ЛЮБОВЬ ЛЮБОВЬ ЛЮ

ЛЮБОВЬЮ ЛЮБОВЬЮ

ЛЮБОВЬ ЛЮБОВЬ Л

ЛЮБОВЬЮ ЛЮБОВЬЮ

Любовь любовью любовью любовью любовью любовью любовью любовью

Любовь любовью любовью любовью любовью любовью любовью любовью

Cuốn sách các bạn đang cầm trên tay mô tả rất chi tiết về quá trình hình thành và phát triển của General Motors. Có rất nhiều điều để nói về doanh nghiệp tư nhân lớn nhất thế giới này. Lịch sử của nó kéo dài cả thế kỷ, hiện hữu ở nhiều khu vực trên thế giới, xuất hiện ở bất cứ đâu có đường đi. Nó liên quan chặt chẽ đến sự phát triển mau lẹ của nghệ thuật chế tạo máy. Rõ ràng, tên tuổi của tập đoàn được viết nên bằng các dòng xe Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick, Cadillac và GMC Truck & Coach cùng với các nhà sản xuất của khoảng một nửa lượng xe lữ hành và xe tải được sản xuất tại Mỹ và Canada ngày nay. Các cơ sở tại nước ngoài của chúng tôi – gồm Vauxhall ở Anh, Adam Opel ở Đức, General Motors-Holden's ở Úc và các nhà máy sản xuất của chúng tôi ở Argentina và Brazil – chiếm khoảng 1/10 số lượng xe lữ hành và xe tải được sản xuất ngoài Mỹ và Canada năm 1962 trong thế giới tự do. Tập đoàn cũng sản xuất ra một lượng ổn định các đầu máy, động cơ diesel, tua-bin khí và nhiều đồ gia dụng trên toàn thế giới. Từ khi General Motors tập trung chủ yếu vào sản xuất các sản phẩm ô tô – chiếm khoảng 90% mảng kinh doanh dân dụng hiện tại – thì tôi đa phần ở trong lĩnh vực này. Tuy nhiên, tôi cũng dành riêng một vài chương cho lĩnh vực phi ô tô và vai trò của GM trong chiến tranh và quốc phòng.

Những ấn tượng của tôi về khoảng thời gian hơn 65 năm hoạt động trong ngành công nghiệp ô tô – với 45 năm ở GM – là mạch nguồn của cuốn sách này. Tuy nhiên, bởi câu chuyện diễn ra trong một thời gian quá dài, chủ đề phức tạp và những hạn chế về tư duy nên câu chuyện của tôi chủ yếu dựa trên những ghi chép và hồi ức về quá khứ. Tôi cũng thường xuyên nhờ đến trí nhớ của các cộng sự của mình. Để không bị dàn trải, tôi phải tập trung vào các nhân tố cụ thể mà theo tôi, có ảnh hưởng lớn đến sự phát triển của tập đoàn – cụ thể là nguồn gốc và sự phát triển một tổ chức phi tập trung như GM, hệ thống kiểm soát tài chính, cũng như quan điểm về hoạt

https://thuviensach.vn

động kinh doanh được thể hiện qua cách tiếp cận với thị trường ô tô đầy cạnh tranh trên toàn cầu. Theo tôi, có 3 nhân tố làm nền tảng đường hướng phát triển cho hoạt động kinh doanh của GM trên thị trường.

Về lịch sử, tôi đã phác thảo ra toàn bộ vòng đời phát triển của GM, từ khi được thành lập bởi thiên tài công nghiệp W.C. Durant vào năm 1908 – với những sự kiện thời kỳ đầu – cho đến nay. Nhưng tôi tập trung chủ yếu vào giai đoạn sau năm 1920, hay thứ mà tôi gọi là tập đoàn hiện đại và cụ thể hơn là giai đoạn từ năm 1923 đến năm 1946, giai đoạn mà tôi là tổng giám đốc, rồi sau đó là chủ tịch, kiêm CEO của tập đoàn. Trong suốt giai đoạn này, tập đoàn đã định hình nên một vài đặc điểm cơ bản vẫn tồn tại cho đến ngày nay. Tôi đã mô tả một tập đoàn thời cũ trước năm 1921 để các bạn thấy được xuất phát điểm mà từ đó chúng tôi đã bắt tay vào xây dựng một tập đoàn hiện đại như ngày nay.

Về phần tự truyện, tôi sẽ kể lại thời gian đầu mới vào ngành và mối lương duyên của tôi đối với tập đoàn trong năm 1918. GM và Hyatt Roller Bearing Company, một doanh nghiệp mà tôi là giám đốc kiêm cổ đông trước khi nó trở thành một phần của United Motors Corportation và sau đó là GM, chiếm một phần rất quan trọng trong cuộc đời sự nghiệp của tôi. Tôi là một cổ đông quan trọng của tập đoàn từ ngày gia nhập và trong một thời gian dài, tôi đã là một trong những cổ đông cá nhân lớn nhất với khoảng 1% cổ phần của tập đoàn. Gần như toàn bộ số tiền mà lượng cổ phần đó đại diện đã biến mất và đến với tổ chức từ thiện dưới tên tôi và rồi từ đó, vào giáo dục và nghiên cứu khoa học trong lĩnh vực y khoa và các lĩnh vực khác.

Vì thế, tôi đưa ra quan điểm ở cương vị một cổ đông rất tự nhiên. Tôi luôn giữ một vị trí quan trọng với cương vị một cổ đông, đặc biệt là với các vấn đề như quyền đại diện trong ban giám đốc

https://thuviensach.vn

và các ủy ban hay việc phân chia cổ tức. Thế nhưng, tôi cũng coi mình là một trong những giống loài mà giờ đây chúng ta gọi là "giám đốc." Chuyên môn của tôi là quản lý. Trong thời gian là CEO, thi thoảng tôi được quyền đưa ra các chính sách. Tuy nhiên, ở GM, đã trở thành thông lệ: Chính sách có thể được đưa ra từ bất cứ đâu, nhưng nó phải được các ủy ban nhất trí phê duyệt trước khi được các cá nhân thực thi. Nói theo cách khác, GM được quản lý theo nhóm được tạo nên từ nhiều cá nhân có năng lực. Và vì thế, tôi thường dùng đại từ nhân xưng "chúng tôi" thay cho "tôi," và mặc dù thi thoảng tôi cũng dùng "tôi," nhưng nó cũng vẫn hàm ý là "chúng tôi."

Xét đến sự phát triển của GM, chúng tôi cần phải nhìn nhận đến rất nhiều các nhân tố đa dạng xuất hiện ở nền tảng của tổ chức. Hiếm ai nghĩ, với đội ngũ doanh nhân năng động; với các nguồn lực khoa học, công nghệ, kinh doanh cũng như phương pháp sản xuất công nghiệp; với các không gian lớn, đường sá và thị trường màu mỡ; với những đặc điểm như dễ thay đổi, cơ động và sản xuất đại trà; với việc mở rộng mạnh mẽ trong thế kỷ này cũng như với hệ thống tự do nói chung và doanh nghiệp cạnh tranh tự do nói riêng, GM có thể tồn tại ở đâu đó ngoài quốc gia này. Việc thích ứng với đặc tính chuyên biệt của thị trường ô tô tại Mỹ là một nhân tố rất quan trọng và khá phức tạp trong quá trình phát triển của GM. Nếu chúng tôi đóng góp vào phong cách Mỹ như đóng góp vào ngành ô tô, thì hẳn là kết quả có được nhờ sự tương tác.

Ví dụ, sự sống sót trong ngành công nghiệp ô tô tại Mỹ dựa chủ yếu vào việc giành được thiện ý của người mua ô tô mới mỗi năm. Một phần là nhờ mẫu mới hàng năm, khuyến khích tổ chức phải đổi mới hoặc chết. GM được thúc đẩy bởi sự cấp thiết của việc làm thỏa mãn yêu cầu này. Rất nhiều yếu tố về sự phát triển của doanh nghiệp và ngành đã "đâu vào đó" nhờ ý tưởng về mẫu xe mới hàng năm – nguồn gốc và sự phát triển của nó; quan điểm liên đới

https://thuviensach.vn

vê` các loại xe đang được nâng cấ p trong đó GM đóng vai trò tiên phong đố i lập với tổ chức Ford ban đầ`u.

Tôi cũng không quên việc nhấ n mạnh rằ`ng ô tô đại diện cho một trong những cơ hội công nghiệp lớn nhấ t trong thời hiện đại. GM đã thật may mắ n khi tiên phong trong lĩnh vực này. Suy nghĩ này đã làm nảy sinh quan điểm liên quan đế n hai chương đầ`u tiên – chủ yế u tập trung vào thời kỳ đầ`u trong quá trình phát triển của GM. Hơn thế nữa, bằ`ng cách trao cho GM mố i liên kế t gầ`n gũi với sự phát triển của động cơ đố t trong, ô tô đã khuyế n khích chúng tôi tham gia vào việc ứng dụng nguồ`n năng lượng kiểu này cho các loại máy móc cầ`n sử dụng năng lượng khác, điển hình là máy bay và đầ`u máy xe lửa. Tỷ lệ tăng trưởng của chúng tôi phầ`n lớn là nhờ việc sản xuấ t hàng loạt các phương tiện được lắ p động cơ đố t trong. Không có gì ngạc nhiên khi tôi cảm thấ y lạc quan vê` GM và hoạt động hiệu quả của tập đoàn. Nhưng đó chỉ là quan điểm chủ quan của riêng tôi khi nói rằ`ng GM đã biế n cơ hội mang tính lịch sử của mình thành sự hài lòng xét vê` quyề`n lợi của tập đoàn, từ cổ đông đế n nhân viên, từ nhà cung cấ p đế n người tiêu dùng cuố i.

Tuy nhiên, với vị thế của một doanh nghiệp lớn nhấ t – với hơn 1 triệu cổ đông, khoảng 600.000 nhân viên, 9,2 tỷ đô-la tài sản; 14,6 tỷ đô-la doanh thu và 1,46 tỷ đô-la lợi nhuận trong năm 1962 – GM nổi lên như một điểm khác biệt và đôi lúc khiế n tập đoàn trở thành mục tiêu chính trị. Tôi rấ t vui khi đề` cập đế n vấ n đề` vê` quy mô, đố i với tôi, quy mô của một doanh nghiệp cạnh tranh là kế t quả của hiệu suấ t cạnh tranh và khi doanh nghiệp sản xuấ t những thứ như ô tô, đầ`u máy xe lửa với số lượng lớn cho một cường quố c và thị trường thế giới, thì quy mô lớn là điề`u dễ hiểu. Cũng phải nhớ rằ`ng giá cả của những sản phẩm này rấ t cao, thậm chí một nhà sản

https://thuviensach.vn

xuất ô tô "nhỏ" cũng có thể nằm trong hàng ngũ hàng trăm các tập đoàn công nghiệp lớn nhất nước Mỹ.

Tôi tin rằng tăng trưởng là nguồn sống cho sự phát triển của một doanh nghiệp. Ngừng tăng trưởng đồng nghĩa với chết. Chúng tôi có thể đưa ra đầy rẫy các ví dụ điển hình minh chứng cho điều đó trong nền công nghiệp Mỹ. Trong ngành công nghiệp ô tô và rất nhiều ngành khác, quá trình tăng trưởng đã mang đến cho chúng ta những doanh nghiệp quy mô lớn vốn được cho là nét đặc trưng của xã hội. Chúng ta làm mọi thứ một cách rầm rộ tại Mỹ. Tôi luôn tin vào việc lập kế hoạch lớn và cũng luôn khám phá ra sự thật sau đó rằng, dù là gì đi chăng nữa, chúng ta cũng làm chưa tới. Thế nhưng, tôi đã không tiên đoán quy mô của GM hay đặt quy mô là một mục tiêu trong đầu. Đơn giản bởi tôi nghĩ rằng, chúng ta nên tập trung vào công việc hiện tại và bỏ qua mọi hạn chế. Tôi không giới hạn đà tăng trưởng của tập đoàn.

Tăng trưởng và phát triển có mối liên hệ mật thiết với nhau bởi một doanh nghiệp không được phép nghỉ ngơi hay lơ là trong một nền kinh tế cạnh tranh. Những trở ngại, xung đột, các vấn đề mới nảy sinh ở mọi hình dạng và những giới hạn mới gia tăng liên tục đã khuấy đảo hình dung và sự liên tục của quá trình tăng trưởng ngành. Tuy nhiên, thành công có thể mang đến sự tự mãn. Lúc đó, sự cạnh tranh sinh tồn, động lực kinh tế mạnh mẽ nhất, sẽ bị làm lu mờ. Tinh thần mạo hiểm trôi tuột, thay vào đó là tâm lý ngại thay đổi. Khi những ảnh hưởng như thế nảy sinh, tăng trưởng có thể ngừng lại hoặc suy giảm, nguyên nhân là do doanh nghiệp không nhận ra công nghệ đã được nâng cao hoặc nhu cầu của khách hàng thay đổi, hay có lẽ là do cạnh tranh ngày càng gay gắt và mạnh mẽ. Trong bất cứ ngành công nghiệp nào, việc liên tục duy trì được thành công hoặc tiêu chuẩn cao bất thường về khả năng lãnh đạo đôi khi còn khó khăn hơn nhiều so với việc đạt được thành công

https://thuviensach.vn

hoặc khả năng lãnh đạo ban đầu. Đó là một thách thức cần GM đáp ứng trong tương lai.

Cần phải làm rõ rằng tôi không coi quy mô là một rào cản. Đối với tôi, đó chỉ là một vấn đề về quản lý. Những suy nghĩ của tôi vốn xoay quanh một quan điểm ẩn chứa sự phức tạp rất lớn cả về lý thuyết lẫn thực tế – khái niệm được đưa ra với cái tên đã được đơn giản hóa: Phi tập trung. Tổ chức kiểu GM – phối hợp trong chính sách, phi tập trung trong quản lý – không chỉ hiệu quả đối với chúng tôi mà còn trở thành tiêu chuẩn trong phần lớn các ngành công nghiệp Mỹ. Khi được kết hợp với sáng kiến hợp lý về tài chính, khái niệm này là bước đệm chắc chắn cho chính sách về tổ chức của GM.

Một khía cạnh cần thiết liên quan đến triết lý quản lý của chúng tôi là cách tiếp cận thực tế đối với hoạt động đánh giá kinh doanh. Đương nhiên, hành động cuối cùng trong đánh giá kinh doanh chỉ mang tính trực giác. Có lẽ, có rất nhiều cách chính thống để cải thiện tính hợp lý của chiến lược kinh doanh hay hoạch định chính sách. Nhưng phần quan trọng đằng sau đánh giá kinh doanh là tìm kiếm và thừa nhận những sự thực và tình huống liên quan đến công nghệ, thị trường, v.v... với các dạng thức thay đổi liên tục. Tốc độ thay đổi công nghệ hiện đại đã khiến việc tìm kiếm những sự thật trở thành một tính năng rất cần thiết trong ngành. Điều đó có vẻ rõ ràng, thế nhưng, một vài thay đổi lớn nhất về vị thế trong ngành xuất hiện một phần bởi ai đó đã đưa ra ý tưởng mà anh ta cho là bất biến.

Tuy nhiên, để đảm bảo cho hoạt động quản lý có cơ sở vững vàng, phải cần hơn một sơ đồ tổ chức. Không có ai tổ chức hợp lý hơn những người điều hành nó và ủy quyền cho người khác điều hành nó. Họ là những người "cầm cân, nảy mực" trong một tổ chức phi tập trung hướng đến sự tập trung và thậm chí là quy tắc một-người.

https://thuviensach.vn

GM trụ được lâu trên thương trường đế´n như vậy là nhờ được điề`u hành bă`ng cả tinh thâ`n và sự ổn định của hoạt động phi tập trung.

Có vẻ hợp lý khi nói GM là một thể chế´. Tập đoàn có môi trường hoạt động khách quan và tinh thâ`n đoàn kế´t doanh nghiệp. Một trong những thế´ mạnh lớn nhấ´t của tập đoàn nă`m ở sự khách quan, khác hẳn kiểu tổ chức đă´m mình trong chủ nghĩa chủ quan cá nhân.

Tuy nhiên, kinh nghiệm của tôi cho thấ´y, không có công thức đơn giản nào vê` vấ´n đề` này của tổ chức. Vai trò của tính cá thể quan trọng đế´n mức đôi lúc nó là nhân tố´ cầ`n thiế´t để xây dựng tổ chức hoặc một phầ`n tổ chức theo một hoặc một vài cá nhân thay vì ép các cá nhân phải phù hợp với tổ chức. Xét dưới góc độ phát triển đội ngũ nhân viên kỹ thuật thời kỳ đầ`u của chúng tôi, điề`u đó xuấ´t hiện dưới dạng rấ´t ấ´n tượng. Tuy nhiên, khi bấ´t cứ phầ`n nào của tập đoàn bị gò theo một cá nhân nào đó, thì áp lực nặng nề` gia tăng bởi mỗi quy trình đề`u có những hạn chế´ riêng. Và như tôi đã nói ở trên, để tồ`n tại và phát triển, mỗi tổ chức phải luôn thường trực xu hướng vượt lên trên tính chủ quan cá nhân của mình.

Nế´u đề` cập hoặc ám chỉ đế´n thứ được gọi là ý thức hệ trong cuố´n sách này, thì đó là bởi tôi cho rằ`ng cạnh tranh như một tín điề`u, một phương tiện tiế´n bộ và một cách số´ng. Cạnh tranh xuấ´t hiện ở nhiề`u dạng: Ví dụ, GM cạnh tranh với các doanh nghiệp khác trên cương vị một tổ chức (phi tập trung) và trong các hoạt động kinh doanh lâu dài (nâng cấ´p các dòng sản phẩm), cũng như trong các hoạt động kinh doanh thường nhật. Mặt khác, Henry Ford lại đặt niề`m tin của mình vào cơ cấ´u tổ chức tập quyề`n và kiểu mẫu không có gì thay đổi. Cuộc cạnh tranh vê` chính sách cơ bản như thế´ đôi lúc rấ´t dứt khoát. Chúng tôi cũng tiế´p tục tiế´n lên với niề`m tin vào sự thay đổi, điề`u thể hiện rõ trong hoạt động hoạch định đầ`u tư cho tương lai. Chúng tôi sản xuấ´t hàng hóa không phải cho

https://thuviensach.vn

số ít khách hàng chọn lọc mà cho thị trường đại chúng dựa trên mức sống ngày càng tăng cao của người dân. Nhận thức của chúng tôi về mức sống ngày càng tăng đã làm nên sự khác biệt mang tính quyết định giữa chúng tôi và các đối thủ trong thuở sơ khai làm nên thị trường hiện đại.

Lĩnh vực thuộc GM mà tôi tập trung trong cuốn sách này không phải là thứ lúc nào cũng hữu hình. Nó bắt nguồn từ ban giám đốc đến các bộ phận sản xuất, gồm cả hành chính tổng hợp, các giám đốc điều hành, các ủy ban chính sách, tổ chức chuyên môn và năng lực và các mối quan hệ giữa các bộ phận sản xuất; nói cách khác, lĩnh vực mà trong đó bộ phận bổ sung cho tổ chức còn tổ chức hỗ trợ các bộ phận. Vì thế không phải các bộ phận sản xuất mà là sự tổng hòa của mọi bộ phận làm nên General Motors – chủ đề của tôi trong cuốn sách này.

Cuốn sách được chia thành hai phần. Phần I là một câu chuyện liên tục, thống nhất với nội dung chính liên quan đến quá trình phát triển của GM, đề cập đến nguồn gốc và sự phát triển của những quan điểm về quản lý cơ bản của tập đoàn trong các lĩnh vực tổ chức, tài chính và sản phẩm. Phần II đi vào các thông tin chi tiết và chuyên biệt như kỹ thuật, phân phối, các hoạt động ở nước ngoài, chiến tranh và các sản phẩm quốc phòng, bồi thường khuyến khích và nhiều khía cạnh khác cũng như các chi nhánh của tập đoàn. Tuy nhiên, tôi không cố gắng liệt kê ra mọi thông tin. Việc cố gắng kể lại chi tiết một câu chuyện về GM với quá trình hình thành và phát triển trong hơn một nửa thế kỷ là điều không tưởng. Tôi đã chọn lọc – hầu hết các tác giả đều làm vậy – dựa trên phần lớn kinh nghiệm của bản thân và các đồng sự để đưa ra những phán đoán hợp lý.

Cuốn sách này ra đời nhằm phân tích các hoạt động kinh doanh dựa trên một quan điểm logic, kết hợp các ý tưởng với lịch sử. Cấu

https://thuviensach.vn

trúc của cuốn sách này, cụ thể là thứ tự các chương trong phần I, là kết quả của sự cân nhắc về tính logic trong quản lý liên đới với các sự kiện của ngành công nghiệp ô tô. Đương nhiên, cũng có những cách tiếp cận tiềm năng khác, về tâm lý, xã hội, chủ quan, v.v... nhưng tôi vẫn lựa chọn cách tiếp cận logic bởi nó giúp diễn giải một lượng lớn các tài liệu phức tạp trong không gian hạn chế. Nó cũng giúp hiện thực hóa việc đưa ra quan điểm rõ ràng về hoạt động kinh doanh trên cương vị một doanh nghiệp. Cách tiếp cận như vậy khá phù hợp đối với mục tiêu của GM, bởi một khía cạnh trong chiến lược kinh doanh của tập đoàn là nỗ lực luôn khách quan trong suốt quá trình theo đuổi các mục tiêu kinh doanh.

Vậy nên, tôi đã tập trung vào những gì đã đạt được trong quá khứ, khi rất nhiều các chính sách cơ bản, lâu dài lần đầu tiên được đưa ra. Tuy nhiên, tôi cũng nhận ra rằng trong suốt những năm tháng thăng trầm của tập đoàn, đội ngũ cán bộ và công nhân viên ở đây đã luôn nỗ lực trong việc định hình và làm mới các chính sách ban đầu. Hơn nữa, các chính sách mới cũng được đưa ra để đáp ứng với các điều kiện trong tình hình mới. Như tôi từng nói, thay đổi đồng nghĩa với thách thức và khả năng xử lý những thách thức là một dấu hiệu cho thấy hoạt động quản lý hiệu quả. Những thay đổi khó khăn về sản phẩm, nhu cầu và áp lực từ bên ngoài phải được đáp ứng mau lẹ để duy trì sự tăng trưởng và thịnh vượng của GM. Thực tế, ban quản lý hiện tại của GM đang đáp ứng và bao quát được gần như toàn bộ các vấn đề mới nảy sinh vốn làm đau đầu các thế hệ nhà quản lý của tập đoàn này.

https://thuviensach.vn

Phần I

Chương 1. CƠ HỘI LỚN – I!

Hai sự kiện diễn ra vào năm 1908 đã ảnh hưởng rất lớn đến sự phát triển của ngành công nghiệp ô tô: William C. Durant, đang làm việc ở văn phòng tại Buick Motor Company, đã thành lập General Motor Company – tiền thân của General Motors Corporation – và Henry Ford đã công bố sự ra đời của Model T. Mỗi sự kiện không chỉ đại diện cho một công ty và chiếc ô tô của nó. Chúng đại diện cho những quan điểm và triết lý khác nhau. Lịch sử nằm ở việc biến những triết lý này thành những vị trí tiên phong trong ngành công nghiệp ô tô trong những bước chuyển mình. Trước tiên là công ty của Ngài Ford, kéo dài suốt 19 năm – thời gian tồn tại và phát triển của Model T – đã tạo nên tên tuổi và thương hiệu của ông. Công trình tiên phong của Durant vẫn chưa được công chúng công nhận như nó đáng được như thế. Triết lý của ông rất mới mẻ trong kỷ nguyên của Model T và sau đó được những người khác (gồm cả tôi), thay vì bản thân ông, nhận ra.

Không ai ngoài Durant và Ford hiểu rõ cơ hội mà ngành công nghiệp ô tô thời kỳ đầu mang tới. Ngành công nghiệp ô tô lúc đó được biết đến rộng rãi, đặc biệt là trong giới ngân hàng, như một môn thể thao; nó không dành cho thị trường đại chúng, nó có cấu tạo khác biệt trong khi thời đó, đường đa phần là không bằng phẳng. Thế nhưng vào năm 1908, khi ngành công nghiệp này chỉ sản xuất ra được 65.000 "cỗ máy" ở Mỹ, Durant đã nhìn trước được rằng năm của hàng triệu chiếc ô tô sắp đến – vì thế ông được gọi là người đưa ra những ý tưởng đột phá – và Ford đã tìm ra được

https://thuviensach.vn

một công cụ tại Model T giúp biế́n ý tưởng đó thành hiện thực. Ngành công nghiệp này đã tạo ra hơn nửa triệu chiế́c ô tô tại Mỹ vào năm 1914. Năm 1916, chỉ riêng Ford đã sản xuấ́t được hơn một nửa triệu chiế́c ô tô mang thương hiệu Model T và trong thời kỳ cao điểm vào đầ̀u năm 1920, công ty này đã tung ra thị trường hơn 2 triệu chiế́c trong vòng 1 năm. Sự sụt giảm về̀ lượng ô tô chấ́t lượng cao trong những năm sau đó, sau khi đã làm tròn bổn phận mang tính lịch sử, là một trong những thực tế́ mấ́u chố́t của câu chuyện này.

Cả Durant và Ford đề̀u có tầ̀m nhìn, lòng can đảm, sự liề̀u lĩnh, sức tưởng tượng và óc phán đoán khác người. Cả hai đề̀u đặt cược mọi thứ vào tương lai của ngành công nghiệp ô tô vào thời điểm khi lượng xe được sản xuấ́t trong một năm ít hơn lượng xe được sản xuấ́t trong 2 ngày hiện nay. Cả hai đề̀u đã tạo ra được những dòng sản phẩm bề̀n đẹp với những cái tên đã được đồ̀ng hóa thành ngôn ngữ của người Mỹ. Cả hai đề̀u đã tạo ra được những thể chế́ trường tồ̀n. Họ đề̀u là một thế́ hệ mà tôi có thể gọi là kiểu các nhà công nghiệp cá nhân; hay họ đã tiêm nhiễm nhân cách, óc thiên tài, một nhân tố́ mang tính chủ quan vào các hoạt động của họ mà không có kỷ luật quản lý bằ̀ng phương pháp hay nguyên tắ́c khách quan nào. Tuy nhiên, các phương pháp tổ chức của họ lại nằ̀m ở hai thái cực đố́i diện nhau, Ford là một nhà tập quyề̀n cực đoan trong khi Durant lại là một nhà phi tập trung ở thái cực còn lại. Và họ thể hiện sự khác biệt ở các dòng sản phẩm và cách tiế́p cận thị trường.

Sản xuấ́t ô tô theo dây chuyề̀n lắ́p ráp, mức lương tố́i thiểu cao và ô tô giá thành thấ́p của Ford mang tính đột phá và mang đế́n nhiề̀u đóng góp lớn đố́i với văn hóa công nghiệp của chúng ta. Quan điểm cơ bản của ông về̀ một chiế́c ô tô có tính hữu dụng cao với mức giá thấ́p hơn trước là những gì thị trường, đặc biệt là thị trường nông nghiệp, ở thời điểm đó cầ̀n đế́n. Thế́ nhưng cảm nhận của Durant về̀ sự đa dạng của các dòng sản phẩm ô tô, tuy còn mơ

https://thuviensach.vn

hô` vào thời điểm đó, lại gâ`n hơn với xu hướng của ngành như đà phát triển của nó trong một vài năm sau đó. Ngày nay, mỗi nhà sản xuâ´t ô tô lớn của Mỹ đê`u sản xuâ´t nhiê`u loại ô tô khác nhau.

Durant là một thiên tài sở hữu một yê´u điểm chê´t người – ông có thể là nhà khởi tạo nhưng không thể là một nhà quản lý – và ông đã có hơn một phâ`n tư thê´ kỷ tỏa sáng trong hoạt động sáng tạo trước khi vụt tă´t, ban đâ`u là trong lĩnh vực vận tải và sau đó là ngành công nghiệp ô tô. Việc ông đã khai sinh ra GM và không thể tự mình điê`u hành nó vê` lâu dài, phát triển nó hay duy trì vị thê´ thô´ng lĩnh từng có của cá nhân ông tại đây là một bi kịch trong lịch sử ngành công nghiệp Mỹ.

Có thể nhiê`u người không biê´t rã`ng trong giai đoạn chuyển giao thê´ kỷ, Durant – người bă´t đâ`u từ hai bàn tay tră´ng – là nhà sản xuâ´t xe tải và xe vận chuyển hàng đâ`u tại Mỹ; rã`ng ông đã bước chân vào và tái tổ chức một Buick Motor Company thâ´t bại trong năm 1904 trở thành nhà sản xuâ´t ô tô hàng đâ`u tại Mỹ vào năm 1908. Ông làm ra 8487 chiê´c Buick vào năm 1908, so với 6181 chiê´c Ford và 2380 chiê´c Cadillac được sản xuâ´t trong cùng năm.

Durant đã hợp tác với GM vào ngày 16 tháng 9 năm 1908. Cùng với đó, ông đã mang vê` chiê´c Buick đâ`u tiên vào ngày 1 tháng 9 năm 1908; tiê´p theo là Olds vào ngày 12 tháng 11 cùng năm và sau đó vào năm 1909 là Oakland và Cadillac. Các công ty cũ vẫn duy trì hoạt động độc lập và hợp tác trong công ty mới, vô´n là một công ty cổ phâ`n – hay một văn phòng trung tâm được vây quanh bởi các vệ tinh hoạt động độc lập. Bă`ng nhiê`u phương tiện khác nhau, chủ yê´u là trao đổi cổ phiê´u, Durant đã mang vê` GM khoảng 25 công ty trong thời gian từ năm 1908 đê´n năm 1910. 11 công ty trong sô´ đó là các công ty ô tô; 2 công ty là các công ty đèn điện; sô´ còn lại là các nhà sản xuâ´t đô` trang trí và phụ tùng ô tô. Trong sô´ các công ty ô tô, chỉ 4 trong sô´ đó gô`m Buick, Olds (giờ là Oldsmobile),

https://thuviensach.vn

Oakland (giờ là Pontiac) và Cadillac có vị trí ổn định – đầu tiên như các công ty, sau đó là các bộ phận – trong quá trình phát triển của tập đoàn. 7 công ty khác ban đầu là các công ty ô tô không mấy tiếng tăm; họ chủ yếu sở hữu các thiết kế kỹ thuật và nhà xưởng hoặc dây chuyền sản xuất nhỏ.

Việc đưa các công ty về "một nhà" trong giai đoạn đó liên quan đến việc rót cổ phiếu và các thao tác khác; đôi lúc nước đi tài chính này đã "biến nước thành vàng". Tôi băn khoăn không biết rằng liệu việc GM Company được thành lập có được coi là một trường hợp như vậy không, bởi Buick là một doanh nghiệp tạo ra lợi nhuận trước khi nó trở thành trụ cột của GM. Nó mang về khoảng 400.000 đô-la lợi nhuận trên khoảng 2 triệu đô-la doanh thu vào năm 1906; khoảng 1,1 triệu đô-la lợi nhuận trên 4,2 triệu đô-la doanh thu vào năm 1907, một năm khủng hoảng kinh tế trên toàn nước Mỹ; và khoảng 1,7 triệu đô-la lợi nhuận trên tổng doanh thu 7,5 triệu đô-la vào năm 1908 – rõ ràng đây là dấu hiệu cho thấy sự tăng trưởng và phát triển vượt trội.

Thế nhưng Durant lại hứng thú với việc hợp nhất, thông qua mở rộng các dòng sản phẩm và thông qua sáp nhập. Ông đã đầu tư rất nhiều thời gian vào các phương pháp sản xuất nói chung. Không giống như nhiều nhà sản xuất ô tô thời kỳ đầu, những người thường lắp ghép các phụ tùng được sản xuất bởi các công ty phụ tùng, Durant đã để Buick tự sản xuất nhiều phụ tùng cho chính dòng xe của mình và ông muốn tăng doanh thu theo hướng này. Một bản cáo bạch của ông về việc sáp nhập bí mật Buick với Maxwell-Briscoe Motor Company vào năm 1908 đã làm rõ các kỳ vọng về kinh tế thể hiện qua hoạt động thu mua, doanh số và sản xuất hợp tác. Nó cho thấy một trong những nhà máy của Buick ở Flint "nằm giữa một nhóm 10 nhà máy độc lập, chuyên cung cấp thân xe, phanh, bánh và ốc vít." Vì thế, Durant thể hiện sự tinh tế

https://thuviensach.vn

trong các vấn đề về kinh tế, rất khác so với hình ảnh thường thấy của ông ở cương vị một nhà đầu cơ chứng khoán đơn thuần. Tôi không thể nói rằng ông ấy đã đúng khi áp dụng triết lý kinh tế của mình; nhưng ông đã nổi lên từ một giai đoạn có thể chứng kiến được sự ra đời và sụp đổ của rất nhiều các công ty ô tô lớn.

Tôi thấy 3 hình mẫu đồng thời trong cách thức thiết lập nên GM của Durant. Đầu tiên là sự đa dạng về chủng loại xe ô tô dành cho nhiều kiểu khách hàng và cấp độ kinh tế trong thị trường. Điều này được thể hiện rõ ràng ở Buick, Olds, Oakland, Cadillac và sau đó là Chevrolet.

Hình mẫu thứ hai là sự đa dạng hóa, theo tính toán thì nó có thể bao quát hết các khả năng về kỹ thuật trong tương lai của ngành công nghiệp ô tô, với kỳ vọng có một kết quả trung bình ở mức cao thay vì mục tiêu được ăn cả ngã về không. Ví dụ, trong số những kẻ chết yểu tại GM, có Cartercar, dòng xe có bộ truyền động ma sát được coi là địch thủ tiềm năng của bộ truyền động bánh răng trượt và Elmore Manufacturing Company, sự phát triển thái quá từ một doanh nghiệp sản xuất xe đạp có một động cơ hai thì mà trông như thể tiềm năng lắm. Có rất nhiều những vụ đánh cược ngẫu nhiên khác như tôi liệt kê ra dưới đây: Randolph Motor Car Company, Welch Motor Car Company, Rapid Motor Vehicle Company và Reliance Motor Truck Company. Hai công ty sau cùng đã được kết hợp với tên gọi mới là Rapid Truck, được General Motors Truck Company thu mua và tổ chức vào ngày 22 tháng 7 năm 1911.

Hình mẫu thứ ba trong những sắp xếp của Durant đó là nỗ lực của ông, được đề cập đến trong mối quan hệ với Buick, nhằm gia tăng việc hợp nhất thông qua việc sản xuất phụ tùng tạo nên khung xe. Durant đã mang về công ty ban đầu rất nhiều các nhà sản xuất phụ tùng: Northway Motor & Manufacturing Company, một doanh nghiệp sản xuất động cơ và phụ tùng cho các dòng xe lữ hành

https://thuviensach.vn

và xe tải; Champion Ignition Company tại Flint, Michigan, môt nhà sản xuâ´t buji, sau đó được đặt tên mới là AC Spark Plug Company; Jackson-Church-Wilcox Company, một nhà sản xuâ´t phụ tùng cho Buick; Weston-Mott Company tại Utica và sau đó là tại Flint, một nhà sản xuâ´t bánh và trục xe cũng như các phụ tùng khác. Ông cũng mang vê` McLaughlin Motor Car Company, Ltd., tại Canada, một nhà sản xuâ´t trục xe. Công ty này đã mua các phụ tùng của Buick và sản xuâ´t xe ô tô McLaughlin-Buick ở Canada. Hành động này đã mang đê´n cho General Motors những tài năng của R. Samuel McLaughlin, người chịu phâ`n lớn trách nhiệm trong việc phát triển GM tại Canada.

Không phải tâ´t cả những nhánh mới này đê`u do Durant mua lại. Ví dụ, ông đã thành lập Champion Ignition bă`ng cách tự đâ`u tư toàn bộ tiê`n và để Albert Champion giữ 25% cổ phâ`n nhờ bí quyê´t sản xuâ´t của ông. Nó vẫn là một công ty con cho đê´n tận năm 1929, khi GM mua lại sô´ cổ tức nhỏ từ người vợ của Champion quá cô´.

Nhìn chung, với quan điểm vê` khả năng mở rộng quy mô trong tương lai, từ đâ`u, Durant đã mang vê` GM một nhóm các công ty con quan trọng. Mặt khác, khô´i tài sản mang tên Heany Lamp Companies, mà sau này chẳng đáng giá vài xu, cũng được ông chi nhiê`u tiê`n mua lại hơn vụ sáp nhập Buick và Olds. Cổ phâ`n của Heany có giá khoảng 7 triệu đô-la, được đổi lâ´y bă`ng phâ`n lớn cổ phiê´u của GM. Tài sản chính của Heany gô`m một ứng dụng để sản xuâ´t mô hình đèn vonfram, mà sau này bị phòng Mô hình quẳng vào sọt rác.

Cách tiê´p cận của Durant, cho dù vê` lâu dài có giá trị gì đi chăng nữa, thì trong ngă´n hạn vẫn có tác dụng tiêu cực. Buick và Cadillac, đặc biệt là Buick, bă`ng sự tổng hòa của châ´t lượng và sô´ lượng, là tâ´t cả tài sản đô´i với GM ban đâ`u. Chúng chiê´m phâ`n lớn dây chuyê`n sản xuâ´t ô tô, mà vào năm 1910, tương đương với khoảng

https://thuviensach.vn

20% sản lượng ô tô tại Mỹ. Những dòng xe khác của công ty tại thời điểm đó chỉ chiếm một phần rất nhỏ. Vì thế, hóa ra, GM đã mở rộng quá mức và rơi vào tình trạng khó khăn về tài chính. Vào tháng 9 năm 1910, chỉ hai năm sau khi ông sáng lập GM Company, Durant đã đánh mất quyền kiểm soát nó.

Một nhóm ngân hàng đầu tư, dẫn đầu là James J. Strauss của Lee Higginson & Company tại Boston và Albert Strauss của J. & W. Seligman & Company tại New York, đã tái đầu tư vào GM và từ đây nắm quyền điều hành công ty thông qua quyền tín thác ủy quyền. Họ đã thực hiện một khoản vay dựa trên các điều khoản hà khắc, thông qua phiếu nợ kỳ hạn 5 năm trị giá 15 triệu đô-la và số tiền thực được chuyển vào GM là 12.750.000 đô-la. Phiếu nợ kèm theo một phần "hoa hồng" dành cho người cho vay dưới dạng cổ phiếu phổ thông mà cuối cùng thường có giá trị cao hơn nhiều phiếu nợ ban đầu. Durant, một cổ đông lớn ở GM, vẫn là phó chủ tịch và là thành viên của hội đồng quản trị, nhưng ông buộc phải bước sang một bên trong các vấn đề về quản lý.

Trong 5 năm sau đó, từ năm 1910 đến năm 1915, nhóm ngân hàng đầu tư đã điều hành GM Company hiệu quả dù có đôi chút bảo thủ. Họ đã thanh khoản các đơn vị không mang lại lợi nhuận, ghi lỗ khoảng 12,5 triệu đô-la – một khoản tiền lớn vào thời điểm đó – dưới giá trị hàng tồn kho và những tài sản khác. Họ đã thành lập GM Export Company vào ngày 19 tháng 6 năm 1911 để bán các sản phẩm của GM ra thị trường nước ngoài. Ngành công nghiệp ô tô nói chung đã mở rộng rất nhanh chóng trong suốt giai đoạn này từ khoảng 210.000 đơn vị vào năm 1911 lên khoảng 1,6 triệu đơn vị vào năm 1916, phần lớn do các hoạt động kinh doanh của Ford trong khu vực giá thành thấp. GM đã tăng doanh số từ khoảng 40.000 đơn vị trong năm 1910 đến khoảng 100.000 đơn vị vào năm 1915 thế nhưng cũng mất đi vị thế tương ứng – giảm từ 20% xuống chỉ

https://thuviensach.vn

còn 10% thị phần – do sự phát lên của Ford. GM lúc đó không đại diện cho lĩnh vực giá thành thấp. Tuy nhiên, công ty lại có tình hình tài chính khả quan. Hiệu quả hoạt động của công ty phần lớn nhờ Charles W. Nash, tổng giám đốc của công ty lúc đó.

Nash đã đến GM nhờ mối lương duyên rất tình cờ. Ông đã làm việc với Durant tại Durant-Dort Carriage Company trong khoảng 20 năm và giữ cương vị quản lý ở đó khi Durant mới chân ướt chân ráo bước vào ngành công nghiệp ô tô. Ông là một người cương nghị, cẩn trọng trong khi Durant là một người thông minh, can đảm hoặc có thể gọi là cứng đầu. Trong năm 1910, Nash hầu như không có kinh nghiệm gì về lĩnh vực ô tô nhưng ông lại rất có tài về nghệ thuật chế tạo và quản lý. Theo tôi biết, Durant đã gợi ý nhà ngân hàng Storrow thuê Nash đảm nhiệm công việc quản lý Buick. Cuối cùng, Nash đã trở thành tổng giám đốc của Buick trong năm 1910 và làm tốt công việc của mình ở đó đến mức ông tiếp tục trở thành tổng giám đốc của GM Company vào năm 1912.

Không phải tình cờ khi Buick vẫn là trụ cột của GM trong suốt thời kỳ đầu. Nó có được một ban quản lý gồm toàn những cá nhân xuất chúng. Storrow, giám đốc của American Locomotive, đã phát hiện ra Walter P. Chrysler trong một hội thảo của công ty và giới thiệu ông với Nash. Nash đã thuê Chrysler vào vị trí đốc công tại Buick năm 1911. Năm 1912, khi Nash được thăng chức lên tổng giám đốc của GM thì Chrysler vẫn gắn bó với Buick, nơi mà sau này ông trở thành chủ tịch kiêm tổng giám đốc của công ty. Từ năm 1910 đến năm 1915, giai đoạn công ty thuộc quyền kiểm soát của nhóm ngân hàng đầu tư, Buick đã cùng với Cadillac tiếp tục tạo ra phần lớn lợi nhuận cho GM Company.

GM vào thời điểm đó cần danh tiếng mà nhóm ngân hàng đầu tư mang lại. Khoản tiền vay nợ 15 triệu đô-la trong vòng 5 năm đã buộc công ty phải thanh toán các khoản vay quá hạn nhưng vẫn cần

https://thuviensach.vn

vô´n lưu động. Điê`u này câ`n đê´n một lượng vay lớn từ các ngân hàng, mà có thời kỳ lên đê´n 9 triệu đô-la. Tuy nhiên, đê´n năm 1915, tình hình tài chính của GM đã khá hơn đê´n mức, trong một cuộc họp vào ngày 16 tháng 9 cùng năm đó, các giám đô´c đã tuyên bô´ mức cổ tức tiê`n mặt trị giá 50 đô-la/cổ phiê´u phổ thông, mức cổ tức tiê`n mặt đâ`u tiên kể từ khi thành lập công ty 7 năm trước đó. Hành động này liên quan đê´n việc phân bổ hơn 8 triệu đô-la vào lượng cổ phiê´u lúc đó là 165.000 cổ phiê´u; và điê`u này đã khiê´n cộng đô`ng tài chính sửng sô´t, bởi đó là mức cổ tức tiê`n mặt lớn nhâ´t trên mỗi cổ phiê´u từng được công bô´ trên sàn giao dịch chứng khoán New York tính đê´n thời điểm đó. Biên bản cuộc họp Hội đô`ng Quản trị cho thâ´y động thái thúc đẩy việc tuyên bô´ mức cổ tức này đê´n từ Nash và được Durant ủng hộ. Tuy nhiên, giai đoạn tín thác ủy quyê`n (voting trust) đang să´p hê´t và xung đột sô´ng còn giữa Durant với nhóm ngân hàng đâ`u tư và ban quản lý Nash ngày một dâng cao khi Durant tìm cách trở lại vị trí lãnh đạo công ty thêm một lâ`n nữa.

Sau khi bị buộc phải rời ban quản trị GM vào năm 1910, Durant một lâ`n nữa cho thâ´y tinh thâ`n doanh nhân của ông trong ngành công nghiệp ô tô. Ông đã chô´ng lưng cho Louis Chevrolet trong các thử nghiệm với dòng xe ô tô nhẹ. Trong năm 1911, Durant và Chevrolet đã cùng nhau thành lập Chevrolet Motor Company. Trong vòng 4 năm, Durant đã xây dựng nó thành một doanh nghiệp mang tâ`m quô´c gia, với một vài xưởng lă´p ráp và các văn phòng đại lý trên toàn nước Mỹ cũng như ở Canada. Trong giai đoạn này, có lúc, ông cũng bă´t đâ`u gia tăng lượng cổ phâ`n của Chevrolet Company và đổi chúng lâ´y cổ phâ`n của GM với hy vọng ră`ng thông qua Chevrolet, ông có thể mua được thật nhiê`u cổ phâ`n và một lâ`n nữa bước chân vào hội đô`ng quản trị của GM.

https://thuviensach.vn

Đó cũng là khoảng thời gian mà gia đình du Pont xuất hiện và bắt đầu viết nên trang sử của họ trong câu chuyện về GM.

John J. Raskob, tác nhân chính giúp mang gia đình du Pont về GM, lúc đó là trưởng phòng tài chính của du Pont Company và là cố vấn tài chính cá nhân của Pierre S. du Pont, chủ tịch công ty lúc đó. Năm 1953, du Pont, khi làm chứng trong một vụ tố tụng mà chính phủ công kích mối quan hệ giữa du Pont Company và GM, đã nói rằng ông đã bỏ tiền túi ra để mua khoảng 2.000 cổ phiếu của GM trong khoảng năm 1914. Vào một ngày năm 1915, ông nói, Louis G. Kaufman, chủ tịch của Ngân hàng quốc gia Chatham & Phenix, mà du Pont giữ cương vị giám đốc trong đó, đã giải thích cho ông về tình hình của GM. Kaufman đã mô tả lịch sử của công ty và việc hết hiệu lực tín thác ủy quyền sắp tới của nhóm ngân hàng đầu tư. Sắp có một cuộc họp vào tháng 9 năm 1915 để bầu ra ban giám đốc mới cho cuộc bỏ phiếu vào tháng 10. Du Pont nói ông đã được thông báo rằng Durant và các nhân viên ngân hàng Boston đã bắt tay với nhau. Du Pont và Raskob đã chấp nhận lời mời đến tham dự cuộc họp. Đây là lần đầu tiên du Pont nhớ đã gặp mặt Durant.

Du Pont nói:

Thay vì một cuộc họp thân thiện như Kaufman mong muốn, thì hai bên đã rơi vào khẩu chiến; các nhân viên ngân hàng Boston ở một bên và bên còn lại là Durant. Họ đã không thể đi đến một thỏa thuận về danh sách các ứng viên hội đồng quản trị mới.

Sau nhiều thảo luận, Kaufman đã kéo tôi ra ngoài. Sau đó, chúng tôi trở lại cuộc họp và người ta công bố rằng nếu tôi đưa ra tên ba thành viên hội đồng quản trị trung lập tại công ty, họ sẽ lập nên danh sách ứng viên từ đó, mỗi bên đang có 7 thành viên và tôi sẽ đưa ra ba cái tên.

https://thuviensach.vn

Trong lúc chờ đợi, họ đã chỉ định tôi là chủ tịch cuộc họp...

Danh sách ứng viên được thô´ng nhâ´t và được các cổ đông lựa chọn trong cuộc họp hàng năm vào ngày 16 tháng 11 năm 1915. Trong cuộc họp ban giám đô´c toàn công ty diễn ra cùng ngày, Pierre S. du Pont đã được chọn là chủ tịch HĐQT của GM Company và Nash được chọn làm tổng giám đô´c. Tuy nhiên, các nhân viên ngân hàng Boston và Durant vẫn tiê´p tục rơi vào bê´ tă´c liên quan đê´n quyê`n kiểm soát công ty và có tin đô`n ră`ng Durant có quyê`n lực cao hơn lúc đó. Ông đã đưa ra một tuyên bô´ vê` quyê`n kiểm soát, vì vậy một cuộc tranh cãi vê` ủy quyê`n gâ`n như đã xảy ra. Các nhân viên ngân hàng đã chọn cách không đô´i đâ`u và từ bỏ vào năm 1916. Thông qua quyê`n kiểm soát Chevrolet, Durant đã có được quyê`n kiểm soát GM.

Sau chiê´n thă´ng của Durant, Nash được mời ở lại GM. Thê´ nhưng vào ngày 18 tháng 4 năm 1916, ông từ chức tổng giám đô´c công ty và với sự hỗ trợ của Storrow của nhóm ngân hàng Boston, ông đã thành lập Nash Motors Company. Vào tháng 7 năm 1916, ông đã mua lại Thomas B. Jeffery Company ở Kenosha, Winsconsin, một công ty trước đây vô´n sản xuâ´t xe đạp nhưng lúc đó đang sản xuâ´t dòng ô tô mang tên Rambler. Tôi đã mua một vài cổ phiê´u của Nash Motors lúc đó. Nó mang lại lợi nhuận khá lớn cho tôi. Khi Nash mâ´t vài năm trước đây, ông được cho là đã để lại một khô´i tài sản vào khoảng 40 đê´n 50 triệu đô-la, một khoản tích trữ â´n tượng đô´i với một doanh nhân bảo thủ.

Vào ngày đơn từ chức của Nash được hội đô`ng quản trị chính thức châ´p nhận, ngày 1 tháng 6 năm 1916, Durant đã đảm nhiệm chức vụ chủ tịch GM và kịch hay lại xuâ´t hiện một lâ`n nữa. Ông đã sớm biê´n GM Company – một tập đoàn tại New Jersey – thành GM Corporation – một tập đoàn tại Delaware – và gia tăng nguô`n vô´n hóa thị trường của công ty này từ 60 triệu đô-la lên 100 triệu đô-la.

https://thuviensach.vn

Các công ty con chuyên sản xuất ô tô – Buick, Cadillac và các công ty khác – được biến thành các đơn vị tự chủ, vì thế GM Corporation trở thành một công ty tự chủ, phân biệt với mô hình cổ phần cũ. Vào tháng 8 năm 1917, tập đoàn mới và các đơn vị tự chủ của nó chính thức được sáp nhập.

Lúc đó, Durant đang tìm kiếm một đối tác tài chính quan trọng và để mắt đến nhóm du Pont. Du Pont Company phân vân không biết liệu họ có nên tham gia cùng. Du Pont đã thảo ra các sự kiện như sau:

Raskob tin GM là một vụ đầu tư béo bở đối với du Pont và viện dẫn rằng du Pont Company cần một vụ đầu tư có khả năng mang lại lợi ích quyền lực và cổ phần để bổ sung cho cổ phần hiện tại. Du Pont đã để mất ngành kinh doanh quân sự hoặc chúng tôi biết nó sẽ sớm thua lỗ và trong giai đoạn chuyển tiếp giữa việc thu lợi trong ngành kinh doanh quân sự và những gì xảy ra tiếp sau đó, chúng tôi cần thứ gì đó có thể bổ sung cho cổ phần của du Pont Company.

GM cũng đã "đủ lông đủ cánh". Họ đã tạo ra được dòng sản phẩm ô tô chất lượng, chúng cũng khá nổi tiếng trên thị trường và nhiều khả năng giá cổ phiếu của họ sẽ tiếp tục được giữ ở mức hiện tại, hoặc thậm chí còn cao hơn nữa. Đó là một điểm rất hấp dẫn đối với Raskob, một ý tưởng không thể sao chép ở bất cứ nơi nào khác.

Du Pont còn nói thêm:

GM Corporation và bản thân ngành công nghiệp đã không phát triển đến mức được coi là hiển nhiên. Nó được coi là thứ gì đó rất rủi ro và do đó, cổ phiếu được bán ra ở mức trung bình vào thời điểm đó, điều được cho là một vụ đầu tư có lời khác xa so với lợi nhuận thực sự, nhưng công chúng không có đủ chứng cứ để tin điều

https://thuviensach.vn

đó, vì thế nếu vụ đầu tư được thực hiện thì sẽ rất thú vị và đó là điểm khởi đầu cho mục tiêu của du Pont Company...

Chúng tôi đã trải qua rất nhiều những thỏa thuận về tài chính liên quan đến hoạt động kinh doanh quân sự của du Pont Company và Durant cần đội ngũ quản lý tài chính-kế toán trong công ty của mình. Ông thừa nhận rằng, ông muốn điều đó và ông sẵn lòng đầu tư để có được đội ngũ như thế trong tổ chức của mình...

Trong bản cáo trạng gửi lên Ủy Ban Tài chính của du Pont Company đề ngày 19 tháng 12 năm 1917, Raskob, với tầm nhìn vượt trội về tương lai của ngành công nghiệp ô tô, đã biện hộ cho việc du Pont tham gia vào GM. Ông viết:

Sự tăng trưởng của ngành công nghiệp ô tô, cụ thể là GM Company, đã trở thành một hiện tượng thông qua tổng doanh thu của nó và bởi thực tế rằng doanh thu của GM-Chevrolet Motor Companies trong năm tới sẽ đạt mức từ 350 đến 400 triệu đô-la. GM Company ngày nay đã có được vị thế độc tôn trên thị trường ô tô và theo quan điểm của tác giả, ban quản lý phù hợp sẽ cho thấy các kết quả độc nhất vô nhị trong tương lai ở bất cứ ngành công nghiệp nào của Mỹ. Durant có lẽ biết rõ điều này hơn bất cứ ai và rất muốn có được một tổ chức hoàn hảo nhất có thể để nắm bắt được ngành công nghiệp tuyệt vời này. Sự bắt tay của Durant với du Pont là minh chứng cho ước muốn của ông, khiến chúng tôi hứng thú hơn với ông, từ đó khuyến khích chúng tôi chung tay với ông, cụ thể là hoạt động điều hành và tài chính, trong ngành công nghiệp to lớn này. Vấn đề được đưa ra thảo luận đó là một vụ đầu tư hấp dẫn vào những gì mà tôi cho là ngành công nghiệp hứa hẹn nhất tại Mỹ, một quốc gia mà theo tôi nắm giữ những cơ hội phát triển rất lớn trong tương lai gần hơn bất cứ quốc gia nào trên thế giới; rằng thay vì có một nhóm các giám đốc trục lợi cá nhân, do đó xao nhãng thời gian và sự chú ý khỏi các công việc của chúng ta, công ty

https://thuviensach.vn

nên chấp nhận cơ hội được đầu tư, từ đó trao cho các giám đốc của chúng ta quyền lợi có được thông qua quyền sở hữu cổ phần của họ tại du Pont Company.

Raskob đã tổng kết lại các quan điểm của mình về vụ đầu tư trong 5 điểm như sau: đầu tiên, nhờ Durant, du Pont Company sẽ có được quyền kiểm soát chung. Thứ hai, người du Pont sẽ "được cho là phải chịu trách nhiệm cho hoạt động tài chính của công ty." Thứ ba là dự đoán về lợi nhuận tiềm năng. Thứ tư là việc mua bán sẽ được thực hiện tốt hơn một nền tảng tài sản. Thứ 5 như tôi trích dẫn đó là: "lợi tức của chúng ta tại GM Company, không còn nghi ngờ gì nữa, sẽ đảm bảo cho chúng ta toàn bộ các công ty Fabrikoid, Pyralin, được làm mới và biến hóa hoạt động kinh doanh của những công ty này, vốn được cho là một nhân tố lâu dài."

Vào ngày 21 tháng 12 năm 1917, ban giám đốc của du Pont, với gợi ý của Pierre S. du Pont và Raskob, đã ủy quyền việc mua bán khoảng 25 triệu đô-la giá trị cổ phiếu phổ thông của General Motors và Chevrolet. Sau đó vào đầu năm 1918, du Pont Company đã có được vị trí trong GM, nắm giữ 23,8% cổ phần phổ thông của GM, vốn được mua trong thị trường tự do và từ các cá nhân. Vụ đầu tư của du Pont Company vào GM đã tăng lên 43 triệu đô-la tương đương với 26,4% cổ phần vào cuối năm 1918.

Giai đoạn hợp tác giữa du Pont Company và Durant đã được đánh dấu mốc khởi đầu khi vụ đầu tư đầu tiên được thực hiện. John J. Raskob, đại diện của du Pont, người đứng đầu Ủy ban Tài chính của GM, đã trở thành chủ tịch công ty. Durant là người duy nhất trong Ủy ban Tài chính không phải là thành viên đến từ du Pont Company. Các vấn đề về tài chính được giao thẳng cho ủy ban này. Nó cũng chịu trách nhiệm đưa ra mức bồi thường cho các giám đốc điều hành cao cấp. Mặt khác, Ủy ban Điều hành chịu trách nhiệm cho mọi hoạt động, ngoại trừ các vấn đề được giao cho Ủy

https://thuviensach.vn

ban Tài chính. Durant là chủ tịch Ủy ban và J.A. Haskell, người chịu trách nhiệm thông tin liên lạc cho du Pont trong mọi hoạt động, là một thành viên trong đó. Haskell, cũng giô´ng như Durant, vừa là thành viên của Ủy ban Điê`u hành, vừa là thành viên của Ủy ban Tài chính.

Đê´n cuô´i năm 1919, cùng với hoạt động mở rộng GM hơn nữa, du Pont Company đã tăng mức đâ`u tư vào tập đoàn lên tới khoảng 49 triệu đô-la, tăng mức sở hữu cổ phâ`n phổ thông lên 28,7%. Lúc đó, Pierre S. du Pont đã nói: “Họ tuyên bô´ chỉ đâ`u tư thê´ thôi, không hơn.” Nhưng các sự kiện lại cho thâ´y những điê`u hoàn toàn ngược lại.

Trong giai đoạn 1918-1920, Durant đã điê`u hành GM thông qua hàng loạt các hoạt động mở rộng với sự ủng hộ nhiệt tình từ Raskob và Ủy ban Tài chính bao gô`m nguô`n vô´n cho việc mở rộng.

Việc mua lại Chevrolet vào năm 1918 đã mang đê´n cho tập đoàn một loại xe có tiê`m năng cạnh tranh với Ford ở thị trường bình dân, mặc dù nó không thể cạnh tranh được với Ford trong thời gian đó vê` châ´t lượng và được định giá cao hơn. Cùng với Chevrolet là Scripps-Booth, một công ty ô tô có quy mô nhỏ thuộc sở hữu của Chevrolet.

Cái bă´t tay mang tính quyê´t định với Fisher Body diễn ra vào năm 1919 thông qua việc mua lại 60% cổ phâ`n của công ty này và một hợp đô`ng sản xuâ´t thân xe.

Sheridan, đứa con cưng của một đơn vị nhỏ, được mua vào năm 1920, đã mang đê´n cho tập đoàn 7 dòng xe vào thời điểm đó. Cadillac, Buick, Olds, Oakland, Chevrolet cùng với GM Truck cũng đã được thành lập dù Cadillac và Buick vẫn là những chiê´c xe có giá trị duy nhâ´t trong dòng này.

https://thuviensach.vn

Hai dự án đặc biệt, một là máy kéo, còn lại là hệ thô´ng làm lạnh đã được mang vê` tập đoàn do chủ ý của Durant. Thường thì, khi ra ngoài, ông sẽ thực hiện những thương vụ không chính thức để khởi động thứ gì đó và có lúc, hành động này gây nên những khoảnh khă´c không mâ´y thoải mái tại văn phòng chính. Thê´ nhưng cuô´i cùng, những động thái chủ quan và cảm tính của ông cũng được ủng hộ.

Đó là vào tháng 2 năm 1917, ông đã buộc GM phải mua vê` một doanh nghiệp nhỏ mang tên Samson Sieve Grip Tractor Company tại Stockon, California, một công ty đã phát minh ra chiê´c xe có tên là "Ngựa săt." Và sau đó, ông mang vê` Janesville Machine Company tại Janesville, Wisconsin và Doylestown Agricultural Company tại Doylestown, Pennsylvania, để thành lập nên GM Samson Tractor Division – hóa ra đó lại là một vụ đâ`u tư mạo hiểm không mang lại lợi nhuận. Mặt khác vào tháng 6 năm 1918, Durant đã mua vê` một công ty nhỏ ở Detroit mang tên Guardian Frigerator Company bă`ng 56.366,5 đô-la tiê`n túi của mình và được GM hoàn trả vào ngày 31 tháng 5 năm 1919. Doanh nghiệp chưa phát triển này sau đó đã giữ một vai trò râ´t quan trọng mang tên Frigidaire Division.

Râ´t nhiê`u các doanh nghiệp khác được thành lập hoặc đưa vào tập đoàn trong giai đoạn 1918-1920: GM Canada, Ltd.; GM Acceptance Corporation, vô´n được thành lập để hỗ trợ tài chính cho hoạt động bán ô tô và xe tải của GM; một nhóm các công ty Dayton mà Charles F. Kettering râ´t hứng thú; râ´t nhiê`u các bộ phận sản xuâ´t được thành lập để cung câ´p trục, bánh răng, phanh và các phụ tùng tương tự cho các bộ phận sản xuâ´t xe của GM và nhóm các công ty phụ tùng mang tên United Motors mà tôi giữ chức vụ tổng giám đô´c.

Chủ yê´u nhờ Durant, GM đã có được vị trí của một tập đoàn lớn trên thị trường. Thê´ nhưng, phâ`n lớn các đơn vị chưa được sáp nhập và quản lý đô`ng bộ; chi phí dành cho các công ty, nhà xưởng

https://thuviensach.vn

và thiết bị mới cũng như hàng tồn kho vô cùng lớn – một số trong đó không mang lại lợi nhuận trong thời gian dài và nếu có – khi chúng phát triển được thì tiền mặt lại giảm. GM đang tiến đến một cuộc khủng hoảng mà ở đó GM Corporation hiện đại sẽ xuất hiện.

https://thuviensach.vn

Chương 2. CƠ HỘI LỚN – II

Mô´i lương duyên của tôi với GM hẳn phải bă´t đầ`u với những vấ´n đề` nhỏ hơn những gì tôi đã mô tả. Tôi sinh ra ở New Haven, Connecticut vào ngày 23 tháng 5 năm 1875, khoảng thời gian có thể nói là khi phong cách của nước Mỹ khá khác so với thời nay. Cha tôi kinh doanh trà, cà phê và thuô´c lá với một công ty mang tên Bennett-Sloan & Company. Vào năm 1885, ông chuyển cơ sở kinh doanh đê´n West Broadway, New York và từ năm lên 10 tuổi, tôi sô´ng ở Brooklyn. Mọi người nói rằ`ng, tôi vẫn giữ nguyên giọng nói đặc sệt kiểu Hanven. Ông nội tôi là một nhà giáo. Ông ngoại là trưởng Hội Giám Lý. Bô´ mẹ tôi sinh được 5 người con, tôi là cả. Tôi có một cô em gái, Katharine Sloan Pratt, một góa phụ. Tiê´p đê´n là 3 em trai, Clifford, làm trong ngành quảng cáo; Harold, một giáo sư đại học và Raymond, em út là giáo sư, tác giả kiêm chuyên gia vê` quản lý bệnh viện. Tôi nghĩ chúng tôi đề`u có điểm chung là khả năng theo đuổi đam mê của chính mình.

Tôi sinh trưởng đúng vào thời kỳ mà ngành công nghiệp ô tô ở Mỹ xuâ´t hiện. Vào năm 1895, gia đình Duryea, những người đã từng thử nghiệm với các dòng xe ô tô, đã thành lập công ty mà tôi tin rằ`ng sẽ sản xuâ´t ô tô chạy bằ`ng xăng đầ`u tiên tại Mỹ. Năm đó, tôi tô´t nghiệp Học viện Công nghệ Massachussets với tấ´m bằ`ng kỹ sư điện và làm việc cho Hyatt Roller Bearing Company tại Newark, sau này là Harrison, New Jersey. Vòng bi do Hyatt sản xuâ´t sau này trở thành phụ tùng xe ô tô và nhờ loại phụ tùng này, tôi đã bước chân vào ngành công nghiệp ô tô. Không lâu sau đó, tôi gâ`n như dành cả cuộc đời mình gă´n bó với ngành công nghiệp này.

Hyatt lúc đó là một doanh nghiệp nhỏ với khoảng 25 nhân viên và duy nhâ´t một cỗ máy động cơ 10 mã lực. Sản phẩm của nó là một

https://thuviensach.vn

loại vòng bi đặc biệt, được John Wesley Hyatt phát minh ra; ông cũng là người đã tạo ra xen-lu-lô, vật liệu nhựa hiện đại đầu tiên và có khả năng nhưng không bao giờ được sử dụng là chất thay thế cho chất ngà cứng trong quả bóng bi-a. Lúc đó, vòng bi không được sản xuất nhiều và cũng không được nhiều người biết đến. Thế nhưng vòng bi Hyatt lại phổ biến hơn bất cứ phụ tùng cơ khí nào khác được sản xuất trong thời kỳ này; và chúng tôi có thể đặt một số vòng bi vào các trục xe du lịch, thiết bị trong nhà máy giấy, những chiếc xe lò và một số sản phẩm cơ khí khác. Khi tôi gia nhập công ty, nó có doanh thu khoảng 2.000 đô-la/tháng. Tôi là nhân viên văn phòng kiêm thợ thủ công, nhân viên kinh doanh và trợ lý cho công ty với mức lương 50 đô-la/tháng.

Lúc đó, tôi không thấy tương lai của Hyatt nên sớm rời công ty để gia nhập một doanh nghiệp sản xuất tủ lạnh gia đình mà theo tôi, có tiềm năng hơn. Một trong những nỗ lực ban đầu của công ty là cung cấp hệ thống làm lạnh được đặt ở vị trí trung tâm trong các căn hộ gia đình. Sau khoảng 2 năm, tôi đã tin rằng sản phẩm chuyên biệt của công ty này không thể phát triển do cơ chế phức tạp và giá thành quá cao của nó.

Điều đó có nghĩa là các hoạt động buôn bán của Hyatt Roller Bearing Company không có tiến triển tốt – công ty không thu về lợi nhuận – và đi đến điểm John E. Searles, người sáng lập ra nó, không còn muốn chi thêm tiền để bù lỗ. Vào năm 1898, công ty buộc phải thanh khoản. Thế nhưng, cha tôi cùng với một cộng sự khác của ông đã góp vốn chung và đầu tư 5.000 đô-la vào Hyatt với quan điểm rằng tôi sẽ ở lại đó 6 tháng và xem có thể làm được gì. Tôi đã chấp nhận lời đề nghị và bắt tay với một cộng sự trẻ khác, Peter Steenstrup, người lúc đó là một kế toán, nhưng sau đó là quản lý kinh doanh. Sau 6 tháng, chúng tôi đã tăng được cả về doanh số lẫn doanh thu với lợi nhuận 12.000 đô-la và đưa công ty vào vị trí mà

https://thuviensach.vn

chúng tôi thấy có thể thành công. Tôi được giao chức vụ giám đốc công ty. Lúc đó, tôi không thể biết được rằng nhờ Hyatt, tôi có thể bước chân vào một trong những đầu tàu quan trọng của GM.

Trong vòng 4 hoặc 5 năm sau đó ở Hyatt, chúng tôi đã gặp phải khá nhiều khó khăn. Rất khó để mở rộng kinh doanh; nhưng khi bước đầu đạt được thành công và mở rộng, chúng tôi cần thêm vốn lưu động nhưng không thể ra ngoài công ty. Tuy nhiên vào thời gian đó, việc gây dựng một công ty từ hai bàn tay trắng dễ dàng hơn, bởi chính phủ không đánh thuế lợi nhuận như bây giờ. Chúng tôi đã đạt được những thành tựu nhất định trong 5 năm. Lợi nhuận của chúng tôi ở vào khoảng 60.000 đô-la/năm và có tiềm năng phát triển khi ngành công nghiệp ô tô còn non trẻ mở ra một thị trường mới.

Trong giai đoạn chuyển giao thế kỷ, ngành công nghiệp ô tô bắt đầu nổi lên rất nhiều doanh nghiệp nhỏ. Vòng bi trở nên thiết yếu và chúng tôi bắt đầu nhận được các đơn đặt hàng từ các nhà thử nghiệm ô tô. Lá thư tôi viết cho Henry Ford vào ngày 19 tháng 5 năm 1899 để chào hàng đã được Allan Nevins đề cập đến trong cuốn tự truyện về Ford và được lưu giữ lại Ford. Lúc đó, Ford đang thử nghiệm sản xuất ô tô và chuẩn bị bước chân vào ngành này. Thế nhưng trong thập niên đầu tiên của thế kỷ XX, ứng dụng vòng bi của chúng tôi trong các sản phẩm cơ khí phát triển khá chậm chạp. Phần đa trong hàng trăm các công ty ô tô ra đời trong giai đoạn đó chỉ sản xuất những chiếc ô tô mẫu và sau đó sớm chết yểu. Đối tác của tôi, Peter Steenstrup, đã đi rất nhiều nơi để chào hàng các công ty đang trong thời kỳ thai nghén này. Khi anh ấy gặp hoặc nghe tin về người sắp sửa sản xuất ô tô mới, tôi sẽ trực tiếp liên hệ với người đó và đề cập đến các vấn đề trên quan điểm kỹ thuật. Tôi sẽ thiết kế vòng bi Hyatt để lắp vào trục hoặc một bộ

https://thuviensach.vn

phận nào đó và nhờ làm vậy, chúng tôi có thể bán vòng bi cho bất cứ dây chuyền sản xuất tiên tiến nào.

Khi sản phẩm của chúng tôi được nhiều người biết đến hơn, tôi đã tự đặt mình được vào vị trí kỹ sư-tư vấn kinh doanh cho rất nhiều công ty khác nhau và các nhà cung cấp của họ về các vấn đề liên quan đến vòng bi mà sản phẩm cụ thể của chúng tôi có thể mang lại hiệu quả. Họ sẽ gọi cho tôi nếu có bất cứ thay đổi nào về thiết kế cũ hoặc lắp đặt thiết kế mới và việc này cho tôi cơ hội lắp đặt vòng bi của chúng tôi vào trục hoặc bộ truyền động của xe hoặc cả hai.

Hoạt động kỹ thuật-kinh doanh của chúng tôi tiếp tục được mở rộng với tốc độ nhanh hơn, đặc biệt trong giai đoạn 1905-1915 khi một số nhà sản xuất như Ford, Cadillac, Olds, Hudson, Reo, Willys, v.v... bắt đầu tăng số lượng sản xuất. Công việc kinh doanh của Hyatt cũng vì thế mà tiến triển, ở bất cứ đâu chúng tôi có khách hàng như các công ty trên vẫn tiếp tục kinh doanh và tăng trưởng. Hoạt động kinh doanh của chúng tôi phát triển đến mức nó dấy lên câu hỏi về tốc độ mở rộng dây chuyền sản xuất một cách nhanh chóng với những tòa nhà mới, máy móc mới, phương pháp mới, v.v... để bắt kịp được với sự lan rộng của ngành công nghiệp ô tô.

Trải nghiệm cá nhân đầu tiên của tôi với ô tô không có gì khác biệt so với nhiều người trong giai đoạn này. Tôi muốn có một chiếc nhưng không có đủ tiền để đầu tư. Chỉ có khoảng 4.000 chiếc ô tô được sản xuất vào những năm 1900 và chúng rất đắt đỏ. Cha tôi đã mua một trong những chiếc Wintons thời kỳ đầu để dùng cho cả gia đình. Vào khoảng năm 1903, tôi đã mua cho Hyatt Company một chiếc xe mang tên Conrad để dùng vào mục đích công như đi từ nhà xưởng ở Harrison đến Newark để ăn trưa và giải quyết vài việc lặt vặt. Chiếc xe có động cơ hai kỳ với bốn xi lanh và

https://thuviensach.vn

là một chiếc xe màu đỏ khá đẹp. Nhưng nó có tuổi đời khá ngắn. Conrad được sản xuất từ năm 1900 đến năm 1903, sau đó biến mất. Chúng tôi mua một chiếc xe khác, mang tên Autocar. Chiếc này hoạt động tốt hơn và tôi dùng nó để đi công tác, có lúc, tôi còn tự lái xe đến tận Atlantic City. Giống như Winton và Conrad, nó cũng không được lâu, nhưng một chiếc xe tải dòng Autocar được phát triển và trở thành một nhân tố trong ngành công nghiệp ô tô; Autocar đã được sáp nhập với White Motor Company vào năm 1953. Chiếc xe ô tô đầu tiên tôi tự mua được cho mình là một chiếc Cadillac vào khoảng năm 1910. Lúc đó, tôi đã mua bộ khung gầm của chiếc Cadillac và đặt làm thân xe theo yêu cầu.

Kỹ thuật sản xuất Cadillac thời kỳ đầu có ảnh hưởng quan trọng đến ngành công nghiệp và đến các hoạt động của tôi ở Hyatt. Phần lớn là nhờ Henry Leland, người mà theo tôi, là một trong những nhân vật mang công nghệ về các phụ tùng thay thế đến ngành sản xuất ô tô. Công việc đầu tiên của ông trong ngành là tại Olds vào khoảng năm 1900. Ông là giám đốc Cadillac khi nó được sáp nhập với GM vào năm 1909 và vẫn giữ cương vị này cho đến tận năm 1917, khi nghỉ hưu. Sau đó, ông đã sản xuất ra Lincoln, chiếc xe mà ông đã bán cho Ford Motor Company.

Leland là một trong những người quen đầu tiên của tôi trong ngành. Ông thuộc thế hệ cha anh và tôi rất tôn trọng ông không chỉ do tuổi tác mà còn vì cả năng lực chuyên môn trong lĩnh vực kỹ thuật. Ông là người tốt bụng, sáng tạo và rất thông minh. Chất lượng là tôn chỉ của ông. Vào đầu những năm 1900, ban đầu tôi gặp khó khăn khi bán cho Leland vòng bi của chúng tôi. Lúc đó, ông đã dạy tôi bài học về sự chuẩn xác cao trong các sản phẩm để đáp ứng những tiêu chuẩn chính xác của các bộ phận thay thế. Leland đã bước chân vào ngành công nghiệp với trải nghiệm nhiều năm về kỹ thuật chung và động cơ chạy bằng xăng mà ông đã sản xuất trong

https://thuviensach.vn

một thời gian dài cho các loại thuyề n. Một trong những chuyên môn của ông là sản xuấ t các sản phẩm bằ ng kim loại chuẩn xác, là minh chứng cho trải nghiệm sản xuấ t công cụ cho kho chứa vũ khí liên bang trong suố t cuộc Nội chiế n và sau đó phát triển sự nghiệp tại Brown & Shape Company, các nhà sản xuấ t công cụ-máy móc tại Providence, Rhode Island. Tôi nhận thấ y từ rấ t lâu trước đây, Eli Whitney đã bắ t đầ u sản xuấ t các phụ tùng thay thế cho việc sản xuấ t súng, một thực tế cho thấ y sự truyề n đời từ Whitney đế n Leland đế n ngành công nghiệp ô tô.

Nhóm người đã tạo nên ngành công nghiệp này thuở đầ u không lớn. Với cương vị nhà cung cấ p một phụ tùng quan trọng cho ô tô, tôi đã quen biế t phầ n lớn trong số họ trong khoảng thời gian 20 năm đầ u trong ngành và đã học hỏi được rấ t nhiề u từ họ ở vị trí các cộng sự kinh doanh cũng như bạn bè. Trong thời gian đầ u, thi thoảng, tôi bán trực tiế p sản phẩm cho các nhà sản xuấ t ô tô – Cadillac, Ford và một số khác – thế nhưng thường thì tôi bán cho các nhà cung ứng trung gian, để rồ i sau đó họ sẽ bán những phụ tùng ô tô này cho các nhà lắ p ráp. Một trong những nhà cung ứng lớn của tôi là Weston-Mott Company tại Utica, nhà sản xuấ t trục xe; trục sau xe sẽ cầ n đế n 6 vòng bi, một vài trong số chúng phải là loại của Hyatt. Sau khi Charles Stewart Mott chuyển công ty từ Utica đế n Flint vào năm 1906 để gầ n khu vực mà ngành công nghiệp ô tô đang phát triển, tôi đế n thăm ông một tháng một lầ n. Tôi nhớ là cả hai bên đường Saginaw, khu phố chính của Flint, đề u treo những tấ m băng rôn quảng cáo và vào các buổi tố i thứ Bảy, đường phố đầ y ngựa, xe goòng và xe thồ chở người nông dân vào thành phố để mua sắ m hàng tuầ n và thâu đêm. Nhờ vậy, một cộng đồ ng nhỏ các nhà sản xuấ t ô tô và phụ tùng ô tô đã gặp gỡ thân mật và trao đổi về công việc trong một vài năm: Mott, Charles Nash, Walter Chrysler, Harry Bassett, tôi và những người khác nữa, tấ t cả mọi người lúc đó, trừ tôi đề u làm việc tại GM. Lúc đó, hẳn là tôi cũng đã

https://thuviensach.vn

gặp Durant nhưng tôi chỉ nhớ là đã gặp ông â´y trên tàu từ New York đê´n Detroit và chúng tôi đã chào nhau. Mô´i liên hệ thực sự giữa tôi và GM lúc đó là nhờ Mott, người đã sáp nhập công ty của mình vào GM vào năm 1909 và là nhà cung ứng trục xe cho Buick, Oakland và Olds. Chính xác thì GM đã mua 49% cổ phâ`n của công ty ông vào năm 1909 và chiê´m nửa sô´ cổ phâ`n công ty vào năm 1912. Thông qua Weston-Mott, tôi đã thành công trong việc đưa vòng bi Hyatt vào xe của GM.

Lâ`n đâ`u tiên tôi gặp Walter Chrysler là ở Flint. Với tư cách là quản lý sản xuâ´t sau đó là giám đô´c của Buick, ông là người đánh giá sản phẩm của tôi khi các thiê´t kê´ trục xe được Weston-Mott chuyển đê´n. Chúng tôi gặp nhau thường xuyên trong một thời gian, ở GM và cả ở bên ngoài công ty và là bạn thân suô´t đời. Trong những năm sau đó, khi giữ các cương vị đứng đâ`u quan trọng tại những doanh nghiệp lớn như Chrysler và GM, thi thoảng, chúng tôi vẫn dành thời gian đi du lịch cùng nhau và thảo luận vê` công việc trong những dịp như thê´. Chrysler là một người có chí hướng và giàu trí tưởng tượng. Ông cũng khá thực tê´ với khả năng am hiểu nhiê`u lĩnh vực; nhưng theo tôi, khả năng tổ chức sản xuâ´t của ông là "vô địch." Giô´ng như Nash, ông đã nhìn ra cơ hội mà ngành công nghiệp ô tô đâ`y hứa hẹn và còn non trẻ mang lại. Họ đê`u là những nhà lãnh đạo thực sự trong giai đoạn phát triển ban đâ`u và trở thành người đứng đâ`u của các doanh nghiệp lớn sau đó.

Suô´t thời gian ở Ford Motor Company tại Detroit – ở vị trí nhân viên kinh doanh cho Hyatt – tôi đã được gặp ngài Ford và thường xuyên dùng bữa với ông, nhưng tôi lại chô´t được các hợp đô`ng kinh doanh ở đây chủ yê´u là nhờ C. Harold Wills, kỹ sư trưởng và sau đó là người sáng tạo ra chiê´c Wills-Sainte Claire có dòng đời ngă´n nhưng râ´t thời trang. Ford được nhờ lớn từ tài năng của Wills vê` kỹ thuật, đặc biệt là luyện kim. Nhờ khả năng Hyatt có thể sản xuâ´t và

https://thuviensach.vn

phân phố i đáng tin cậy, cuố i cùng, chúng tôi nhận được sự tín nhiệm hoàn toàn từ Ford đế n mức vòng bi của chúng tôi được lắ p đặt trong các thiế t kế của Ford. Khi công ty của Ford phát triển, ông trở thành khách hàng trung thành nhấ t của chúng tôi, tiế p đế n là GM. Sự gia tăng về số lượng vòng bi Hyatt đã buộc tôi phải mở một văn phòng kinh doanh tại West Grand Boulevard, Detroit. Vài năm sau đó, trải qua một chuỗi các sự kiện bấ t ngờ, văn phòng này đã trở thành trụ sở GM Building tại Detroit.

Vào một ngày mùa xuân năm 1916, tôi nhận được một cuộc gọi từ Durant, đề nghị tôi đế n gặp ông. Với cương vị nhà sáng lập GM và Chevrolet, Durant là một nhân vật quan trọng trong giới ô tô và tài chính. Tôi đã mô tả việc ông rời GM trong vài năm và chuẩn bị trở lại với cương vị tổng giám đố c trong thời gian đó như thế nào. Tôi thấ y Durant là một người giỏi thuyế t phục, với giọng điệu mề m mỏng và hấ p dẫn người đố i diện. Ông có dáng người khá thấ p, luôn ăn mặc chỉn chu và điề m tĩnh – dù ông thường xuyên tham gia trực tiế p vào các thương vụ tài chính lớn – và là người luôn tự tin về nhân cách và khả năng của bản thân. Ông ướm hỏi xem liệu tôi có bán Hyatt Roller Bearing Company không?

Sau một vài năm gây dựng nên Hyatt, thì ý tưởng sẽ bán nó khiế n tôi bàng hoàng, thế nhưng câu hỏi đó làm nảy ra trong đầ u tôi một ý tưởng mới và buộc tôi phải phân tích về tình hình của Hyatt. Lời đề nghị của Durant đã khiế n tôi phải suy nghĩ về việc kế t hợp 3 nhân tố đang hình thành trong doanh nghiệp.

Đầ u tiên, do cách thức hoạt động của Hyatt từ khi thành lập, nên công ty chủ yế u dựa vào số lượng hạn chế khách hàng. Ford chiế m đế n một nửa doanh số. Nế u để mấ t khách hàng này, công ty sẽ không còn lựa chọn nào thay thế do không có khách hàng mới nào có tầ m như thế: công ty sẽ phải tái tổ chức hoàn toàn.

https://thuviensach.vn

Thứ hai, tôi nhận ra rằng kiểu vòng bi mà chúng tôi đang sản xuất vào thời điểm đó ra đời nhờ sự phát triển của thiết kế ô tô có thể được bổ sung hoặc thay thế bởi các loại vòng bi khác. Nếu vậy thì chuyện gì xảy ra tiếp sau đó? Phải tái tổ chức, đưa ra một sản phẩm khác, mang lại một hình thức kinh doanh khác. Tôi luôn bị hấp dẫn trước việc cải tiến sản phẩm, nhưng đây là một sản phẩm chuyên biệt và liệu họ nên tiếp tục duy trì con đường phát triển độc lập hay sáp nhập? Tôi có thể nói rằng trong 45 năm trước, điều mà tôi nghĩ là sẽ xảy ra với sản phẩm này đã xảy ra. Vòng bi loại cũ của Hyatt đã biến mất khỏi thiết kế ô tô cùng với những loại vòng bi đã từng tồn tại vào thời điểm đó.

Thứ ba, tôi đã dành cả sự nghiệp của mình – tôi 40 tuổi lúc đó – để phát triển một khối tài sản và tôi đã có một nhà xưởng rộng với rất nhiều trách nhiệm cần gánh vác, thế nhưng tôi không bao giờ có được nhiều lợi nhuận từ nó dưới dạng cổ phần. Lời đề nghị của Durant đã mang đến cho tôi cơ hội chuyển lợi nhuận của Hyatt thành những tài sản thực tế có thể bán được.

Trong số 3 nhân tố trên, tôi nghĩ nhân tố thứ 2, những thay đổi tiềm năng đối với loại vòng bi cũ của Hyatt, khiến tôi ấn tượng nhất. Vì thế tôi cho rằng, khi lợi nhuận ngắn hạn của Hyatt không đến nỗi tệ, thì lợi nhuận dài hạn sẽ có được từ sự cộng tác đã được đưa ra; và lời đề nghị của Durant hứa hẹn sẽ mang lại sự chuyển đổi về tài sản. Tôi đã quyết định chấp nhận lời đề nghị, kéo thêm 4 giám đốc và nhất trí sẽ nói với Durant rằng chúng tôi chuẩn bị bán nó với giá 15 triệu đô-la. Hai giám đốc nghĩ mức giá này quá cao, nhưng tôi không nghĩ vậy, nếu xét trên thế mạnh và tiềm năng phát triển của ngành công nghiệp ô tô. Tôi đã bước vào vòng đàm phán với hai trong số các cộng sự của Durant, John Thomas Smith, luật sư của ông và Louis G. Kaufman, nhân viên ngân

https://thuviensach.vn

hàng và sau rất nhiều trao đổi qua lại, chúng tôi đã đi đến quyết định ngã giá ở mức 13,5 triệu đô-la.

Khi đưa ra câu hỏi về hình thức thanh toán, tôi đã đồng ý lấy nửa tiền mặt và nửa còn lại quy đổi ra cổ phiếu của công ty mà Durant sắp thành lập, mang tên United Motor Corporation. Thế nhưng, đến khi chốt hợp đồng, tôi được biết một trong những cộng sự của tôi ở Hyatt không muốn nhận cổ phần tại công ty mới. Việc này khiến tôi có nhiều cổ phần ở công ty mới hơn để nhường số tiền mặt tương ứng cho cộng sự nọ. Bởi cha và tôi sở hữu phần lớn Hyatt, nên tôi là một cổ đông quan trọng tại United Motor Corporation.

Durant đã thành lập United Motor vào năm 1916 để mua Hyatt và 4 nhà sản xuất phụ tùng khác. Những công ty này gồm New Departure Manufacturing Company ở Bristol, Connecticut, một nhà sản xuất ổ bi; Remy Electric Company ở Anderson, Indiana, một nhà sản xuất thiết bị đánh lửa, thắp sáng và khởi động; Dayton Engineering Laboratories Company ở Dayton, hay còn được gọi là Delco, một nhà sản xuất thiết bị thắp sáng sử dụng hệ thống khác với Remy và cuối cùng là Perlman Rim Corporation ở Jackson, Michigan.

Lần đầu tiên, quy mô của công ty tôi mở rộng vượt ra khỏi một bộ phận duy nhất về ô tô. Tôi trở thành chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của United Motors với một ban giám đốc được tạo nên từ các chủ sở hữu của những công ty thành viên. Durant không tham gia vào ban giám đốc và cũng không trực tiếp giải quyết các vấn đề của công ty mà để tôi toàn quyền quyết định. Dựa trên sáng kiến của bản thân và sự ủng hộ từ ban giám đốc, tôi đã sáp nhập thêm Harrison Radiator Corporation và Klaxon Company, lúc đó là một nhà sản xuất còi xe nổi tiếng; tôi thành lập nên United Motors Service, Inc. chuyên buôn bán các phụ tùng xe được sản xuất bởi các

https://thuviensach.vn

công ty của United Motors trên khắ´p nước Mỹ. Tập đoàn mẹ đã đạt doanh thu 33.638.956 đô-la trong năm đâ`u tiên sau khi đi vào hoạt động. Hyatt là công ty con mang vê` doanh thu cao nhâ´t.

Trong nhiê`u năm, United Motors đã bán hàng cho các nhà sản xuâ´t ngoài GM; thê´ nhưng với tư cách một nhà sản xuâ´t ô tô, các nhà lãnh đạo GM đã tiên đoán được rằ`ng rô´t cuộc, nó sẽ câ`n đê´n phâ`n lớn các sản phẩm đâ`u ra của United Motors. Vì thê´ vào năm 1918, thông qua một thỏa thuận chung và phâ`n lớn thông qua các cuộc đàm phán giữa John J. Raskob, lúc đó là chủ tịch của Ủy ban Tài chính GM và tôi, các tài sản của United Motors đã được GM mua lại.

Khoảng lặng mà tôi chừa lại trong câu chuyện vê` Hyatt không phải là thước đo vị trí tương ứng của nó trong hệ thô´ng GM. Đó chỉ là logic của câu chuyện. Tôi đã gia nhập GM với cương vị phó tổng giám đô´c chịu trách nhiệm quản lý các công ty phụ tùng giô´ng như các công ty tôi đã điê`u hành ở United Motors. Tôi cũng trở thành một giám đô´c của GM và một thành viên của Ủy ban Điê`u hành mà Durant là chủ tịch.

Ở GM từ năm 1918 đê´n năm 1920, trách nhiệm điê`u hành của tôi được tiê´p tục với nhóm sản xuâ´t phụ tùng, nhưng với tư cách thành viên của Ủy ban Điê`u hành tập đoàn, các mô´i quan hệ của tôi dâ`n được mở rộng hơn nữa. Ngoài ra, tôi cũng có những lý do riêng cũng như vê` chuyên môn để cảm thâ´y hứng thú với tập đoàn nói chung, bởi phâ`n lớn các tài sản cá nhân của tôi đã được chuyển thành cổ phâ`n tại GM. Không lâu sau đó, tôi bắ´t đâ`u quan sát kỹ hơn các chính sách tổng quan của Durant.

Tôi có hai luô`ng suy nghĩ vê` Durant. Tôi ngưỡng mộ tài năng vê` ô tô của ông, suy nghĩ của ông và con người hào phóng ở ông, cũng như sự liêm chính ở ông. Sự trung thành với tổ chức của ông cũng thể hiện râ´t rõ. Giô´ng như Raskob và Pierre S. du Pont, tôi

https://thuviensach.vn

nhận ra rằng ông đã tạo ra và thúc đẩy sự tăng trưởng đa dạng của GM. Thế nhưng tôi nghĩ ông đã quá suông sã ở cương vị một nhà quản lý và đặc biệt, ông ôm đồm quá nhiều việc. Những quyết định quan trọng phải chờ đến khi ông rảnh rỗi và thường được đưa ra một cách bốc đồng. Dưới đây là hai ví dụ minh chứng cho điều đó từ cá nhân tôi:

Văn phòng của tôi giáp văn phòng của ông ấy tại tòa nhà GM cũ ở đường 57, New York. Thi thoảng, tôi có sang gặp ông. Một ngày vào năm 1919, tôi đã vào phòng và nói với ông ấy rằng tôi nghĩ, khi quan sát công ích lớn về cổ phần của tập đoàn, chúng tôi nên có một kiểm toán độc lập cùng với một kế toán công đã có chứng chỉ. Lúc đó, sổ sách của chúng tôi không được kiểm toán dù trước đây, chúng từng được các nhân viên ngân hàng xét đến. Durant không có khái niệm đúng đắn về kế toán và không coi trọng vai trò của nó trong quản lý. Tuy nhiên, khi tôi nói với ông ấy về điều đó, ông ấy đã ngay lập tức đồng ý với tôi và bảo tôi tự xử lý việc đó. Đó là cách làm việc của ông. Ông có phòng tài chính riêng chuyên giải quyết các vấn đề kiểu như thế nhưng bởi tôi là người đưa ra gợi ý nên tôi được ông giao nhiệm vụ giải quyết vấn đề. Tôi đã thuê công ty Haskins & Sells kiểm toán sổ sách của United Motors và công ty này hiện vẫn chịu trách nhiệm kiểm toán tình hình tài chính của GM.

Một lần khác, tôi thấy Durant đang trò chuyện với một vài người trong văn phòng của ông về tòa nhà văn phòng mới sắp được xây dựng ở Detroit. Lúc đó, nó được đặt tên là Durant Building, nhưng hiện giờ được biết đến là GM Building. Lúc đó, họ đang nghiên cứu bản đồ Detroit. Như thường lệ, Durant đã mời tôi vào để cùng thảo luận. Họ đang cân nhắc một vị trí ở khu vực công viên Grand Circus thuộc khu hạ thành phố. Văn phòng kinh doanh của United Motors ở West Grand Boulevard khu thượng, cách đó 2 dặm

https://thuviensach.vn

vê` phía bă´c. Tôi biê´t khá rõ chỗ này nên tôi nghĩ đê´n nó là đương nhiên. Có râ´t nhiê`u lý do để chọn nơi đó làm địa điểm xây dựng tòa nhà mới: Nó gâ`n nơi dân cư sinh sô´ng ở phía Bă´c thành phô´ và tình hình giao thông ở khu hạ cũng thông thoáng hơn lúc đó. Tôi đã đê` cập đê´n những lợi thê´ này với Durant, sau đó, ông â´y quay sang và nói với tôi rằ`ng chúng tôi sẽ ghé qua đó vào lâ`n tới khi chúng tôi đê´n Detroit. Thê´ nhưng, lúc này Durant bă´t đâ`u ở góc Đại lộ Cass, trên đường West Grand Boulevard, cách khá xa tòa nhà Hyatt cũ đã đổi thành United Motors Building vê` phía tây. Sau đó tự nhiên ông dừng lại trước một sô´ căn hộ ở phía đô´i diện tòa nhà. Ông â´y nói rằ`ng đây là khu đâ´t mà chúng tôi muô´n và quay sang nói với tôi rằ`ng, “Alfred, anh có thể mua những căn hộ này được không, Prentis sẽ trả bâ´t cứ mức giá nào mà anh đê` nghị họ.” Tôi không biê´t gì vê` bâ´t động sản. Tôi thậm chí không sô´ng ở Detroit. Thê´ nhưng tôi vẫn đô`ng ý và thu xê´p thu mua những bâ´t động sản này và nê´u có kê´t quả thì có nghĩa là chúng tôi đã làm tô´t công việc của mình. Tôi giao cho Ralph S. Lane, tổng giám đô´c của United Motors Service Corporation, giải quyê´t việc thu mua chúng. Mua được căn hộ nhỏ trong một tòa nhà là một việc làm râ´t thú vị. Nê´u để lộ ý định, bạn sẽ làm ảnh hưởng đê´n giá cả. Khi chúng tôi mua được nửa lô đâ´t mà Durant muô´n, ông â´y yêu câ`u chúng tôi phải mua nô´t sô´ còn lại. Vì thê´ chúng tôi đã trở lại và làm theo yêu câ`u của ông â´y. Tôi không biê´t ông â´y có ý định sử dụng chúng ngay lập tức nhưng chúng sớm được đưa vào sử dụng. GM Building đã được khởi công xây dựng ở đó sớm hình thành nên một quận công nghiệp mới ở Detroit.

Những cách thức làm kinh doanh không chính thô´ng của Durant thường mang lại hiệu quả trong giai đoạn hình thành đó và do sự tín nhiệm ông dành cho tôi trong nhiê`u dịp, tôi đã có lý do để có thiện ý với ông â´y. Những lời chỉ trích mà tôi dành cho ông â´y hoàn toàn đê´n từ quan điểm quản lý kinh doanh cơ bản. Tôi râ´t quan tâm

https://thuviensach.vn

đê´n việc ông â´y đã mở rộng GM trong giai đoạn 1918-1920 mà không cầ`n một chính sách quản lý chuyên biệt, mà nhờ đó có thể kiểm soát được các bộ phận khác nhau của tổ chức.

Việc mở rộng và nhu cầ`u mở rộng của một tổ chức nên tạo ra sự khác biệt. Có thể có bâ´t đồ`ng vào thời điểm đó vê` tính khả thi của chương trình mở rộng, trách nhiệm được chia sẻ giữa Durant và Raskob. Nhưng thời gian đã cho thâ´y phầ`n quan trọng của chương trình có vẻ khả quan và được quan tâm. Bởi ô tô là một sản phẩm giá trị cao được tạo ra cho thị trường đại chúng, nên ngành công nghiệp cầ`n đê´n cấ´u trúc vô´n lớn. Durant và Raskob đã tiên liệu được nhu cầ`u này.

Như đô´i với tổ chức, chúng tôi không có hiểu biế´t hoặc quyê`n kiểm soát các bộ phận tự chủ cá nhân. Đó là ban quản lý toàn những người bạn với các bộ phận hoạt động dựa trên nê`n tảng nhạy bén. Tôi tin rằ`ng khi Walter Chryster, một trong những người tài năng nhâ´t ở GM, trở thành giám đô´c điê`u hành của tập đoàn, ông sẽ gặp xung đột với Durant vê` phạm vi quyê`n hạn. Chrysler là một người có ý chí và cảm xúc phi thường. Khi không thể đạt được mong muố´n, ông ta rời tập đoàn. Tôi vẫn nhớ ngày hôm đó. Ông ta đã đạp tung cửa và hành động đó đã tạo ra Chrysler Corporation.

Những dấ´u hiệu cho thâ´y điểm yế´u của GM không được thể hiện rõ trong suố´t Chiế´n tranh Thê´ giới I và trong suố´t thời kỳ lạm phát sau chiế´n tranh. Lầ`n đầ`u tiên nó được định hình rõ là vào cuố´i năm 1919, đầ`u năm 1920. Lúc đó, tấ´t cả các bộ phận đề`u được phân công sản xuấ´t một khố´i lượng hàng hóa lớn do các chương trình mở rộng nhà xưởng và lúc này, chi phí lao động và nguyên vật liệu đã ăn sâu vào các quỹ này trước khi việc mở rộng như đã định được hoàn thành. Hầ`u như các bộ phận đề`u bội chi – chi phí ngoài định mức được đưa ra.

https://thuviensach.vn

Đó là một trường hợp cạnh tranh giữa các bộ phận về nguồn vốn có sẵn và các quyền lợi khác nhau trong ban lãnh đạo. Ví dụ, Durant có thế mạnh về các loại máy kéo. Vào ngày 1 tháng 11 năm 1917, Ủy ban Tài chính đã từ chối yêu cầu của ông về các khoản cấp vốn cho máy kéo với yêu cầu cung cấp thêm thông tin về lợi nhuận trên đầu tư (ROI). Cũng trong cuộc họp đó, Ủy ban Tài chính đã ủng hộ yêu cầu của tôi về việc dành 7,1 triệu đô-la cho New Departure Division. Sau đó, trong cuộc họp của Ủy ban Điều hành vào ngày 31 tháng 11 năm 1919, Durant đã phản đối yêu cầu cấp vốn cho New Departure. Sau đó, cũng trong cuộc họp đó, Ủy ban lại đồng ý cấp vốn cho New Departure với 1/3 là tiền mặt và 2/3 dưới dạng cổ phiếu ưu đãi. Trong một cuộc họp tương tự, Durant đã phản đối đề nghị 7,3 triệu đô-la chi phí phụ trội cho hoạt động xây dựng Durant Building ở Detroit. Theo như Meyer L. Prentis, lúc đó là giám đốc tài chính ở GM, nhớ lại thì Durant đã phản đối yêu cầu cấp vốn bổ sung cho Durant Building bởi – trái với Raskob – ông thích đầu tư các quỹ vào nhà xưởng và vốn lưu động hơn là bất động sản. John L. Pratt, người đã rời du Pont để hỗ trợ Durant, cũng nhớ sự khác biệt về quan điểm đầu tư này. Tôi cũng tình cờ nhớ lại rằng Durant đã rời ghế chủ tịch để đảm nhiệm một vị trí khác trong ban giám đốc và có những động thái không ủng hộ các đề nghị này. Ủy ban Điều hành ủng hộ ông. Như ông thấy, thực tế không có chuyện cắt giảm ngân sách để đáp ứng tất cả các yêu cầu này. Vì thế họ không chú ý đến việc phân chia các quỹ đầu tư khan hiếm mà tập trung vào gọi vốn.

Ủy ban Tài chính, trong cuộc họp diễn ra vào ngày 5 tháng 10 năm 1919 tại New York, đã được nghe một báo cáo từ Durant cho thấy các khoản thu và chi trong 15 tháng tính đến ngày 31 tháng 12 năm 1920, “và sau khi thảo luận, mọi người đều nhất trí rằng chi phí được đưa ra trong báo cáo nên được tăng lên và cần phải ngay lập

https://thuviensach.vn

tức bán 50 triệu đô-la cổ phiếu ưu đãi và nếu có thể thêm 50 triệu đô-la nữa để có được 100 triệu đô-la."

Chiều hôm đó, Ủy ban Điều hành đã gặp mặt ở New York và bàn thảo về vấn đề tương tự. Biên bản cuộc họp cho thấy, "Ngài J. J. Raskob, chủ tịch của Ủy ban Tài chính đã đứng trước cuộc họp và báo cáo ngắn về tình hình tài chính tương lai. Ông gợi ý công ty nên bán thêm một số cổ phiếu ưu đãi và họ sẽ tiếp tục xét đến các yêu cầu cấp vốn không được đề cập đến trong cuộc họp lần trước." Ủy ban Điều hành sau đó đã nhất trí thông qua yêu cầu cấp vốn bổ sung cho Durant Building, New Departure, các dự án máy kéo, v.v..., Ủy ban Tài chính cũng phê duyệt chúng.

Sau đó, trong một nghiên cứu về thủ tục cấp vốn, tôi đã nhắc đến trường hợp này như sau: "Kết quả thực tế của việc thiếu thủ tục cấp vốn đó là phê chuẩn cho bất cứ thành viên nào trong Ủy ban Điều hành về Yêu cầu cấp vốn của một bộ phận liên quan đến những gì ông đã giám sát, vốn rất cần sự hỗ trợ của các thành viên khác trong Ủy ban Điều hành để được thực thi. Nói theo cách khác, từ quan điểm thực tế, thì việc giám sát được cho là do Ủy ban Điều hành thực hiện có tính lý thuyết hơn thực tế."

Tương tự như vậy, mọi người đều có yêu cầu cấp vốn cần được phê duyệt, thế nhưng không phải lúc nào vận may cũng xuất hiện. Cổ phiếu ưu đãi không được bán thành công. Dự định gọi được 85 triệu đô-la cũng chỉ thực hiện được 11 triệu đô-la. Đó là dấu hiệu đầu tiên cho thấy thị trường tài chính bên ngoài mà tập đoàn đang nhắm đến xung đột với thực tế, bất chấp sự tăng trưởng về doanh thu từ 270 triệu đô-la vào năm 1918 lên 510 triệu đô-la vào năm 1919 và 567 triệu đô-la vào năm 1920.

Cuộc cạnh tranh cấp vốn đã làm dấy nên câu hỏi về tổ chức tài chính. Vào ngày 5 tháng 12 năm 1919, Durant đã tuyên bố trong

https://thuviensach.vn

Ủy ban Điề̀u hành rằ̀ng phương pháp phổ biế́n giúp giải quyế́t những yêu cầ̀u cấ́p vố́n là không thỏa đáng. Ông đã thảo ra một thủ tục điề̀u tra những đề̀ xuấ́t này và đệ trình lên tổng giám đố́c. Tôi đã cụ thể hóa điề̀u này trong một bản kiế́n nghị lên một ủy ban đặc biệt mà Pratt làm chủ tịch. Cùng lúc đó, tôi cũng đề̀ nghị một ủy ban khác đưa ra các quy tắ́c thường xuyên về̀ thủ tục để kiểm soát các đề̀ xuấ́t này. Tôi đã được chỉ định làm chủ tịch của Ủy ban về̀ "các quy tắ́c yêu cầ̀u cấ́p vố́n." Mục tiêu của ủy ban này là đưa ra trách nhiệm phù hợp cho việc kiểm soát chi phí. Đây là một trong 3 dự án trong lĩnh vực tổ chức mà tôi đảm nhiệm trong giai đoạn này.

Vấ́n đề̀ trọng tâm ở đây là, cả Ủy ban Điề̀u hành lẫn Ủy ban Tài chính đề̀u không có được thông tin cầ̀n thiế́t hoặc quyề̀n kiểm soát cầ̀n thiế́t về̀ các bộ phận. Các bộ phận tiế́p tục vung tay quá trán và các đề̀ xuấ́t cấ́p vố́n tiế́p tục được đáp ứng. Biên bản của Ủy ban Tài chính và Ủy ban Điề̀u hành vào cuố́i năm 1919 và đầ̀u năm 1920 cho thấ́y chỉ số́ vượt ngưỡng chi tiêu tiế́p tục diễn ra. Trong một cuộc họp, Ủy ban Điề̀u hành đã phê duyệt 10.339.554 đô-la bội chi cấ́p vố́n trong đó Buick, Chevrolet và Samson Tractor chiế́m những phầ̀n lớn nhấ́t. Cuộc họp diễn ra không có gì bấ́t thường. Việc bội chi vượt ngưỡng vố́n đầ̀u tư đã trở thành thông lệ.

Câu hỏi về̀ khả năng tập đoàn có thể đương đầ̀u với một khủng khoảng kinh tế́ hay không đã xuấ́t hiện vào cuố́i năm 1919. Vào ngày 27 tháng 12 năm đó, tôi rời đi và Ủy ban Điề̀u hành đã nhấ́t trí thông qua nghị quyế́t sau đây:

Nghị quyế́t thông qua, một ủy ban được chỉ định chịu trách nhiệm nghiên cứu và đề̀ xuấ́t một chính sách để Ủy ban Tài chính tuân theo liên quan đế́n việc cung cấ́p phầ̀n tiề̀n bội chi nhằ̀m đáp ứng các yêu cầ̀u gia tăng về̀ vố́n, nế́u khủng hoảng nghiêm trọng diễn ra hoặc nế́u các nhà xưởng đột nhiên bị đóng cửa do đình công kéo dài trong vài tháng.

https://thuviensach.vn

Tuy nhiên, tất cả chúng tôi và phần lớn người Mỹ đều nghi ngờ về khả năng sắp xảy ra khủng hoảng. Vì lý do này, tôi cho rằng, các ủy ban lãnh đạo lúc đó không đánh giá cao mức độ cấp thiết của việc thiếu quyền kiểm soát hành động của các bộ phận. Sau đó vào tháng 2 năm 1920, Haskell đã thông báo cho các giám đốc với bản phê duyệt của Ủy ban Điều hành, "về sự cần thiết của việc trình lên Ủy ban Điều hành mọi đề xuất cấp vốn có thể bị ảnh hưởng bởi những thay đổi tùy từng điều kiện trước khi tiếp tục với công việc được giao." Đó là một lời cảnh báo nhẹ nhàng, không có gì ép buộc cả.

Hàng tồn kho là một kiểu lý giải cho sự bội chi. Vào tháng 10 năm 1919, các lịch trình sản xuất cho năm tài khóa sắp tới được đặt ra cao hơn năm cũ 36%. Những lịch trình sản xuất này được đưa ra dựa trên quy tắc mặc định hoặc theo mong muốn của các quản lý bộ phận. Để đáp ứng được lịch trình này, các bộ phận phải ngay lập tức bắt tay vào việc thanh toán gấp hàng tồn kho. Sau đó vào tháng 3 năm 1920, Ủy ban Điều hành đã phê chuẩn cho toàn bộ tập đoàn một lịch trình sản xuất lạc quan với 876.000 chiếc ô tô, máy kéo, xe tải trong năm tới bắt đầu từ tháng 8 năm 1920. Trong tháng 3 và tháng 4, Raskob, với cương vị chủ tịch của Ủy ban Tài chính, đã sắp xếp bán 64 triệu đô-la cổ phiếu phổ thông để cấp vốn lưu động tương đương với khoảng 100 triệu đô-la. Du Pont, J. P. Morgan & Company và một số cổ đông của Anh cũng tham gia vào nỗ lực này và một số đại diện mới xuất hiện trong ban giám đốc.

Vào tháng 5 năm 1920, biên bản của Ủy ban Điều hành cho thấy Raskob đã tạm dừng và hiểu rõ các chi phí không có trong kế hoạch về nhà xưởng, thiết bị và gia tăng hàng tồn kho. Ông cảnh báo, việc không thể duy trì định mức hàng tồn kho trong giới hạn – lúc đó là vào khoảng 150 triệu đô-la – có thể ảnh hưởng tiêu cực đến tình hình tài chính của tổ chức.

https://thuviensach.vn

Một tuần sau đó, Ủy ban Phân phối Hàng tồn kho gồm Durant, Haskell, Prentis và tôi đã phê duyệt một danh sách chi tiết về chi phí tối đa cho phép đối với mỗi bộ phận. Tuy nhiên, thậm chí trong trường hợp lịch trình sản xuất giảm, thì các quản lý bộ phận vẫn không thể giữ nguyên định mức hàng tồn kho và chi phí vốn và không gì có thể giúp kiểm soát hiệu quả được chúng.

Trong khi các chi phí tiếp tục gia tăng, thì thị trường ô tô, sau một đợt tăng nhẹ về nhu cầu vào tháng 6 năm 1920, đã trên đà giảm sút. Trong tháng 8, cả Ủy ban Điều hành lẫn Ủy ban Tài chính đã nghiêm túc cảnh báo các quản lý bộ phận về việc giữ vững định mức chi phí được đưa ra trong tháng 5. Vào đầu tháng 11, Ủy ban Tài chính đã chỉ định Ủy ban Hàng tồn kho, đứng đầu là Pratt nhằm tìm cách kiểm soát tình hình. Thế nhưng ảnh hưởng tiêu cực vẫn vô cùng lớn. Toàn bộ lượng hàng tồn kho của tập đoàn vào tháng 1 năm 1920 đã đạt mức 137 triệu đô-la; vào tháng 4 là 168 triệu đô-la; vào tháng 6 là 185 triệu đô-la; vào tháng 10 là 209 triệu đô-la, vượt hạn mức đặt ra vào tháng 5 là 59 triệu đô-la. Thế nhưng điều tồi tệ nhất vẫn chưa xuất hiện.

Vào tháng 9 năm đó, thị trường ô tô chạm đáy. Để giải quyết tình hình, Ford đã giảm giá từ 20% đến 30% vào ngày 21 tháng 9. Durant, cùng với sự hỗ trợ từ các quản lý bộ phận bán hàng, cố gắng duy trì mức giá và đảm bảo cho các đại lý và khách hàng trước bất kỳ sự suy giảm nào. Đến tháng 10, tình hình trở nên nghiêm trọng hơn đối với GM đến mức nhiều quản lý gặp khó khăn trong việc thu tiền mặt để thanh toán các hóa đơn và lương nhân công. Lúc đó, chúng tôi đã phải vay khoảng 83 triệu đô-la ngắn hạn từ các ngân hàng. Vào tháng 11, tất cả các bộ phận sản xuất ô tô lớn, ngoại trừ Buick và Cadillac đã đóng cửa các nhà xưởng và hai đơn vị còn lại hoạt động cầm chừng. Toàn bộ nền kinh tế Mỹ trượt dốc.

https://thuviensach.vn

Trước khi những sự kiện này diễn ra, tôi cảm thấy vô cùng bối rối trước các vấn đề nảy sinh bên trong GM. Vào cuối năm 1919 và đầu năm 1920, tôi đã phác thảo ra bản kế hoạch về tổ chức với định hướng thay đổi sự thiếu hiệu quả trong tổ chức và đệ trình lên Durant. Ông đã phê duyệt nó vô điều kiện dù chẳng có động thái nào. Tôi nghĩ một phần do thực tế rằng ông không có sự chuẩn bị nào để đối phó với các vấn đề liên quan đến tổ chức; ông đã quá áp lực với các vấn đề về tài chính cá nhân và chi phí tức thời đến mức không thể xem xét kỹ lưỡng được một kế hoạch có tầm vĩ mô như thế.

Sự lo lắng của tôi về tình hình quản lý tập đoàn và đường hướng mà nó đã lựa chọn xuất hiện vào đầu mùa hè năm 1920. Tôi đã xin nghỉ phép 30 ngày để nghỉ ngơi và xác định xem tôi nên làm gì. Mọi tài sản của tôi đều gắn liền với cổ phiếu của tập đoàn. Giống như Chrysler, thoạt đầu, tôi nghĩ đến việc nghỉ hưu. Tôi đã nhận được lời đề nghị hợp tác từ ngân hàng Lee Higginson & Company, với vị trí chuyên viên phân tích ngành công nghiệp. Lời đề nghị đến từ Storrow, người mà như mô tả của tôi, đã giải quyết các vấn đề về tài chính của GM trong giai đoạn 1910-1915 và sau đó trở thành trụ cột vững chắc của Nash Motors. Tôi đã do dự về sự thay đổi này và đã đi du lịch đến châu Âu để suy nghĩ thêm. Sự do dự của tôi một phần là do tôi không nghĩ mình nên bảo vệ khỏi tài sản của mình bằng cách bán hết cổ phần của tôi trong khi Durant, dù đúng hay sai, đang cố gắng bằng mọi giá để có thể duy trì giá trị thị trường của các cổ phiếu GM trong cuộc khủng hoảng. Tại Anh, tôi đã đặt một chiếc Rolls-Royce với dự định sẽ đi lòng vòng cùng vợ tôi nhưng tôi đã không nhận được chiếc xe hay đi du lịch vài nơi như đã định. Tôi trở về Mỹ vào tháng 8, nhận thấy một sự thay đổi đáng kể đã diễn ra và tình hình trở nên không thể cứu vãn; tôi quyết định đợi.

https://thuviensach.vn

Tình hình kinh doanh năm 1920 đã sụp đổ với sự sụt giảm vê` giá cổ phiê´u trên thị trường. Điê`u này, cùng với việc đóng cửa gâ`n hê´t các nhà máy của GM, đã mang đê´n hô`i kê´t cho một kỷ nguyên trong lịch sử của tập đoàn. Ghi chép vê` các sự kiện buộc Durant phải rời GM được Pierre S. du Pont viê´t lại trong lá thư gửi anh trai mình, Irénesee du Pont, lúc đó là tổng giám đô´c của E.I. du Pont de Nemous & Company. Lá thư được đê` ngày 26 tháng 11 năm 1920.

Chào anh,

Chiê`u hướng gâ`n đây của các vâ´n đê` liên quan đê´n GM Corporation đã buộc em phải ghi chép lại diễn tiê´n suô´t 2 tuâ`n qua. Trước khi đô´i mặt với giai đoạn này trong lịch sử, em muô´n viê´t lại những suy nghĩ của riêng em vê` các vâ´n đê` cá nhân của Durant.

Từ ngày quen Durant một vài năm trước đây, tính đê´n thứ 5, ngày 11 tháng 11 năm 1920, ông â´y chưa bao giờ nói với em bâ´t cứ điê`u gì liên quan đê´n các vâ´n đê` cá nhân của ông â´y. Khi du Pont được sáp nhập vào GM Company và mua lại một vụ đâ`u tư trị giá 25 triệu đô-la cổ phiê´u với mức giá cao hơn mức trung bình, Durant cho thâ´y ông cùng với gia đình mình nă´m giữ sô´ cổ phiê´u tương tự (gô`m cổ phâ`n tại Chevrolet Company, một công ty con của GM Common lúc đó). Chúng em biê´t rằ`ng, phâ`n lớn sô´ cổ phiê´u của Durant được đứng dưới tên của các nhà buôn chứng khoán, nhưng đó chỉ là vâ´n đê` của sự thuận tiện. Em chă´c chă´n rằ`ng nê´u Durant là người vay sô´ cổ phiê´u này vào lúc đó, thì không còn gì để nói. Trong suô´t những tháng ngày sau vụ mua lại cổ phiê´u đê´n mùa xuân sau đó, em biê´t rằ`ng có lúc, Durant đã để cổ phiê´u của mình được "bán dạo" trên đường phô´. Em cũng biê´t rằ`ng có lúc ông â´y lại là người thu mua cổ phiê´u, cả trực tiê´p lẫn thông qua trung gian. Em không nghĩ ông â´y mua cổ phiê´u bằ`ng

https://thuviensach.vn

cách thanh toán dứt khoát hoặc theo khô´i lượng trong khả năng của mình, với tâ`m nhìn vê` vận may lớn của bản thân. Em không nhớ ông â´y từng đê` cập đê´n việc mình là người bán cổ phiê´u, mà chỉ đi mua. Em chưa từng xúi Durant bâ´t cứ điê`u gì vê` cổ phiê´u và quyê`n kiểm soát thị trường mà ông â´y đã đê` cập với em; thực tê´, càng nói ít thì càng có xu hướng hạn chê´ các hoạt động thị trường hơn là khuyê´n khích chúng; thê´ nhưng như em nói trước đây thì Durant chưa từng nói với em vê` các vâ´n đê` cá nhân mà các hoạt động liên quan đê´n cổ phiê´u lại luôn là chuyện riêng tư. Như được Raskob xác nhận, em có một â´n tượng râ´t mạnh mẽ rằ`ng Durant hoàn toàn đứng ngoài thị trường chứng khoán vào mùa xuân năm 1920. Em nghĩ ông â´y không có tiê`n, cụ thể là trong các tài khoản của các nhà buôn chứng khoán. Khi các tổ chức trung gian được Morgan & Company tạo ra trong những tháng gâ`n đây, em biê´t Durant sẽ không hoạt động trong thị trường cổ phiê´u bă`ng bâ´t cứ giá nào, bởi không thể có cảnh 2 bên hành động độc lập một cách vui vẻ với nhau. Trong những tuâ`n gâ`n đây, em râ´t thâ´t vọng khi nghe thâ´y Durant đê` cập đê´n việc hỗ trợ thị trường, với quan điểm cho rằ`ng tổ chức trung gian Morgan không làm việc hợp tình hợp lý. Phán đoán của em đã đi ngược lại hành động tự do này, nhưng em không chă´c chủ đê` được thảo luận có rõ ràng với Durant như ý hiểu của em không; thực tê´, em đã mường tượng ra được những vụ mua lại của ông â´y để duy trì thị trường bị hạn chê´ ở mức cổ phâ`n nhâ´t định trong năng lực mua được cho là của ông và của bạn bè ông lúc đó. Đê´n ngày 11 tháng 11, em khá chă´c chă´n rằ`ng Durant đang không hoạt động trong thị trường cổ phiê´u và không phải là người mượn tiê`n.

Mặc dù, những quan điểm trên đã ăn sâu vào tâm trí em, nhưng có những lời đô`n đại vê` hoạt động đâ`u cơ của Durant. Cả Raskob và em đê`u cảm thâ´y Morgan & Company đã từng phớt lờ quy mô hoạt động của Durant bởi họ trở thành người mua cổ phiê´u phổ

https://thuviensach.vn

thông của GM. Morgan & Company đã có mọi cơ hội chắt vấn Durant về chủ đề đó và em thấy mình không nên xía vào các vấn đề của Durant. Trong khoảng thời gian 6 tuần qua, Dwight W. Morrow của Morgan & Company đã đặt ra cho em và Raskob vài câu hỏi về các vấn đề cá nhân của Durant, cụ thể là liên quan đến các hoạt động trên thị trường chứng khoán của ông ấy. Về vấn đề này, chúng em đáp lại rằng chúng em không biết gì về các vấn đề riêng tư của ông ấy và rằng ông ấy cũng không bao giờ chia sẻ chúng với em. Em khuyên Morrow nên trực tiếp hỏi Durant bởi chúng em chắc chắn rằng ông ấy sẽ thẳng thắn trả lời các câu hỏi đó. Việc này dẫn đến một cuộc gặp mặt trong văn phòng của Morrow vào tháng 10 năm 1920 vào thời điểm mà Durant, Raskob và em đều có mặt. Trong suốt cuộc gặp mặt, em tuyên bố rằng việc các đối tác đồng sở hữu cổ phiếu GM nên biết về các vị trí của nhau là việc làm công bằng và nên thông báo về cuộc họp với tư cách các cổ đông của du Pont rằng tất cả cổ phiếu của chúng em gồm cả ở GM và Chevrolet được nắm giữ bởi công ty, không bị ràng buộc và rằng chúng em không phải người mua hay bán cổ phiếu dưới bất cứ hình thức nào. Em cũng tuyên bố rằng cá nhân em không phải là người mượn tiền dưới dạng cổ phiếu; rằng cổ phần của em do em nắm giữ và rằng em không mua hay bán cổ phiếu gần đây. Em tuyên bố rằng từ trước đến nay theo như em được biết thì không có cá nhân nào tại du Pont là người vay cổ phiếu của GM hoặc vay dưới bất cứ hình thức nào. Morrow tuyên bố rằng cổ phần được mua bởi Morgan & Company và bạn bè của họ vẫn được giữ nguyên và rằng họ không có ý định bán chúng. Em không nhớ Durant đã đưa ra tuyên bố khẳng định về phần mình, thế nhưng ông ấy đã không đưa ra bất cứ gợi ý nào cho thấy ông ấy là người vay cổ phiếu hoặc hoạt động trên thị trường. Morrow đã hỏi thẳng rằng liệu ông ấy có biết bất cứ tài khoản ma nào trên thị trường không và nhận được câu trả lời phủ định từ Durant. Ông ấy đã khiến chúng em có ấn tượng rằng cổ phần của ông cũng minh

https://thuviensach.vn

bạch như của chúng em vậy. Biết rõ Durant và sự kỳ quặc của ông ấy, em không nghĩ ông ấy có ý định lừa dối chúng em.

Thứ 5 ngày 11 tháng 11 năm 1920 cuối cùng cũng đến. Không có bất cứ ý niệm nào trong đầu về Raskob hay tác giả mà Durant đề cập đến vào ngày này, Durant đã đề nghị chúng em dùng bữa trưa với ông ấy. Trong cuộc gặp, ông ấy đã tuyên bố mình được thông báo rằng "các nhân viên ngân hàng" đã yêu cầu ông từ chức chủ tịch của GM Company và ông có ý định đồng ý, bởi ông xác định "chơi trò" do công ty cũng như cá nhân ông "đã nằm trong tay các nhân viên ngân hàng" và phải tuân theo lời họ. Em đã ngay lập tức phản đối tuyên bố của ông về công ty, giải thích rằng những khoản vay của chúng em không thể lớn hơn tài sản thực với nguồn vốn lưu động, những tài sản khác và các cân đối thu chi của công ty cũng như các dự đoán về vấn đề tài chính của chúng em. Em đã giải thích rằng các đối tác ngân hàng của chúng em đã tán thành với quan điểm này và nói rằng việc thực hiện các khoản vay để chờ đến khi thanh khoản thông qua các hoạt động của tổ chức không hề khó. Durant đã khẳng định rằng ông ấy rất lo lắng về những tài khoản cá nhân của mình nhưng không đưa ra lời giải thích thỏa đáng và không có cơ hội thẩm vấn ông, một việc vốn có vẻ không cần thiết vào thời gian đó. Tuy nhiên, sau khi rời cuộc gặp mặt này, Raskob đã suy xét về ý nghĩa tiềm năng đằng sau những lời nói của Durant. Trong câu trả lời cho câu hỏi của Raskob vào ngày hôm sau về tình trạng của các vấn đề của Durant và cụ thể là việc liệu các khoản nợ của ông ấy vào khoảng "6 hay 26 triệu đô-la," Durant đã đáp lại rằng ông ấy sẽ xem xét vấn đề. Raskob và em đã rời New York vào ngày thứ 6 (ngày 12 tháng 11) và không trở về đến tận thứ 3 tuần sau, ngày 16 tháng 11 và lúc đó, chúng em đến văn phòng của Durant vào buổi sáng với ý định cố gắng tìm ra vị trí thực sự của ông ấy bởi trong một cuộc trao đổi, chúng em đã nhất trí rằng các vấn đề cá nhân của Durant nếu liên quan mật thiết,

https://thuviensach.vn

có thể ảnh hưởng gián tiếp đến tình hình tín dụng của GM Company. Durant rất bận vào ngày hôm đó, gặp gỡ mọi người, trả lời điện thoại và ra vào phòng, vì thế, mặc dù chúng em đã kiên nhẫn đợi trong 7 tiếng, xin gặp ông ấy vào giờ ăn trưa, nhưng đến tận 4 giờ chiều hôm đó, Durant mới cho chúng em biết những con số liên quan đến tình trạng của ông ấy. Ông có một bản ghi chép viết bằng bút chì về số nợ ngân hàng. Toàn bộ bản ghi chép, như những gì được chúng em chép lại từ lời nói của ông, cho thấy một khoản nợ trị giá 20 triệu đô-la, tất cả đều nằm trong các tài khoản ngân hàng của các nhà buôn chứng khoán và được hỗ trợ bằng 1,3 triệu cổ phiếu thuộc quyền sở hữu của những người khác và các tài khoản không rõ nguồn gốc thuộc về Durant; ngoài ra, còn có 14.190.000 đô-la mà Durant ước tính mình nợ riêng ngân hàng và các nhà buôn, so với 3 triệu cổ phiếu của GM mà ông sở hữu, đương nhiên con số này đã trừ đi 1,3 triệu cổ phiếu do người khác sở hữu. Durant đã tuyên bố rằng ông ấy không có sổ sách hay tài khoản cá nhân và hoàn toàn không thể đưa ra những giải thích xác đáng đối về các khoản nợ của mình; một phần trong đó là nợ cá nhân, một phần là những khoản nợ của người khác ông đã vay thế chấp mà không có cam kết nào khác. Rõ ràng, ông không có bản tổng kết tài khoản của các nhà buôn trong tay. Tuy nhiên, tình hình có vẻ rất nghiêm trọng. Durant hứa sẽ hỏi các nhà buôn về những tài khoản này để đưa ra lời giải thích chính xác.

Vào tối thứ 3 (ngày 16 tháng 11), Durant nhận được một cuộc gọi từ McClure, Jones & Reed, các nhà buôn về khoảng 150.000 đô-la hỗ trợ cho tài khoản của ông. Số tiền này đã được làm tròn theo một cách nào đó.

Vào thứ 4 (ngày 17 tháng 11), chúng em điều tra tài khoản của các nhà buôn và có được bản kê khai chốt ngày 17 tháng 11. Điều đó có nghĩa là các bản kê khai đã được đưa ra mập mờ đến mức

https://thuviensach.vn

Raskob và em phải miễn cưỡng tin rằng các tài khoản đều hợp lý ở mọi phương diện. Tuy nhiên, tình huống có vẻ đủ nghiêm trọng để cần đến một kế hoạch cứu tế. Chúng em nhận thấy, để có thể ngăn chặn khủng hoảng, phải có một công ty bao thầu cổ phần của Durant, khoảng 20 triệu đô-la ghi nợ dưới dạng tài sản ký quỹ cho các cổ đông và các cổ đông của du Pont có thể đầu tư 7 triệu đô-la hoặc thậm chí là 10 triệu đô-la chứng khoán của công ty để trang trải tiền mặt nhằm thanh khoản các tài khoản quan trọng và thanh toán một phần các khoản nợ của những người khác.

Vào thứ 5, ngày 18 tháng 11, các tài khoản của các nhà buôn đã bắt đầu lộ diện và phải cần cả ngày để có được bản kê khai chuẩn với cái gật đầu đồng thuận của Durant. Tuy nhiên, không có khả năng kiểm tra chính xác bản kê khai, ngoại trừ các tài khoản của nhà buôn được đưa ra. Không có chứng cứ cho thấy đây là tất cả tài khoản của các nhà buôn và không xác định được các khoản nợ ngân hàng, lẫn các tài khoản tổ chức mà Durant được cho là người vay ký quỹ. Tuy nhiên, một bản tổng hợp dựa trên dữ liệu có sẵn được giao cho một nhân viên đánh máy sao chép lại vào chiều muộn ngày thứ 5. Vào khoảng thời gian đó, Durant đã gọi Raskob và em tới văn phòng của ông ấy, tuyên bố rằng một số đối tác ở Morgan vừa mới gọi cho ông và đề nghị chúng em đến cuộc họp. Chúng em đã nói với ông ấy rằng vị trí của ông ấy hoàn toàn khác so với những gì chúng em thấy và đối với Morgan & Co. thì chúng em không thể dự chung cuộc họp với ông ấy và các đối tác ở Morgan, trừ khi ông ấy đồng ý đưa ra tuyên bố cuối cùng trước họ. Ông ấy không đồng ý với quan điểm này và chúng em đã rời phòng. Vào khoảng 6 giờ 30 phút tối hôm đó, chúng em đến khách sạn để gặp Messrs. Morrow, Thomas Cochran và George Whitney, những người đã gặp Durant, còn Whitney hứa sẽ trở lại vào lúc 9 giờ tối. Morrow đã gọi riêng em ra ngoài và nói rằng họ muốn có vài phút phỏng vấn em. Ông ấy cùng các cộng sự và em sau đó có thể dùng phòng của

https://thuviensach.vn

Raskob; sau một vài sự chuẩn bị, em đã hỏi liệu Durant đã đưa ra tuyên bố cuối cùng trước họ chưa. Morrow đã đáp lại rằng, "rồi" và đưa ra một bản sao bản tóm tắt đã được đánh máy mà em đã chuẩn bị nhưng chưa được thấy bản cuối cùng. Sau đó là một cuộc thảo luận về toàn bộ vấn đề, trong đó các đối tác của Morgan đưa ra quan điểm của họ về tính nghiêm trọng của vấn đề và sự hoang mang có thể dẫn đến sự kiện thất bại của Durant, vốn có thể liên quan đến thất bại của một số nhà buôn và một số ngân hàng, cụ thể là 2 tài khoản ma và quá lớn ở bên ngoài. Morrow đã tuyên bố rằng ông sẽ từ bỏ một vụ hợp tác và trở về lúc 9 giờ tối; em cũng đồng ý phá hẹn. Cuộc trao đổi của chúng em đã diễn ra không quá nửa giờ. Em trở về khách sạn và cùng với Raskob đến văn phòng vào thời gian đã hẹn, nơi mà 3 đối tác của Morgan đã có mặt đông đủ. Raskob đã trình bày với Morrow về kế hoạch hỗ trợ căn bản của chúng em, trong đó chúng em đại diện cho quyền lợi của du Pont, sẵn sàng giúp đỡ về vật chất trong tình hình khó khăn như thế này. Morrow đã tuyên bố rằng ông nghĩ kế hoạch này không khả thi do tình trạng khó khăn của thị trường và gợi ý rằng chúng em nên cố gắng đặt khoản nợ 20 triệu đô-la vào các ngân hàng để có thể thực hiện một đề nghị cung cấp tiền mặt cho tất cả các khoản nợ của Durant. Thay mặt cổ đông của du Pont, Raskob và em đã đồng ý cấp 7 triệu đô-la và các tài sản ký quỹ bổ sung hiệu quả cho dự án. Các đối tác của Morgan đã đánh giá cao sự sẵn sàng giúp đỡ của du Pont trong tình huống này, Cochran đã nói như sau, "có hai công ty tại Mỹ thực sự có nghĩa khí đó là du Pont và Morgan."

Sau cuộc thảo luận nhằm tìm cách cứu giúp Durant, Morrow đã đưa ra gợi ý rằng 1/4 số tài sản ở dạng cổ phần vẫn nên thuộc về Durant và thêm 1/4 số cổ phần phải được dùng để thay thế các phiếu nợ. Ngay từ đầu, ông đã tuyên bố rằng Morgan & Co. sẽ không đòi tiền hoa hồng hay tiền thanh toán dưới bất cứ dạng thức nào để đổi lại sự hỗ trợ từ họ trong việc này. Phần cổ phần này

https://thuviensach.vn

được thảo luận thận trọng về pháp lý trước Durant và được thực hiện dưới sự giám sát. Sau khi thảo luận kỹ càng, các đối tác của Morgan đã tuyên bố rằng họ phải thận trọng nhất có thể khi tiếp cận các tài khoản của Durant trước khi có bất cứ hành động nào được đưa ra nhằm thả nổi một khoản nợ. Việc điều tra mà họ đã đề xuất được bắt đầu ngay lập tức bằng việc đến phòng của Durant để kiểm tra các tài khoản được thực hiện trước đó và Morrow có nghĩa vụ thông báo tới Durant. Durant nghĩ rằng con số 1/4 tổng tài sản được trả về cho ông ấy thật khó chấp nhận. Morrow sau đó đã tăng con số này lên 1/3. Durant đưa ra tỷ lệ 40% dành cho ông ấy và 60% dành cho du Pont. Cuộc đàm phán diễn ra khá thuận lợi với nỗ lực rất rõ ràng từ các bên trong tình trạng khó khăn này. Việc kiểm tra các tài khoản và thảo luận về chủ đề tiếp tục diễn ra liên tục đến tận khoảng 5 giờ 30 phút sáng thứ 6, đúng lúc Durant và em ký vào bản tóm tắt, đồng ý với đề xuất chung về khoản nợ 20 triệu đô-la đồng thời phát hành cổ phiếu để hỗ trợ 7 triệu đô-la có được từ du Pont; ngoài ra còn có khoản nợ ký quỹ bổ sung, ước tính vào khoảng 1,3 triệu cổ phiếu. Bản ghi nhớ cũng cho thấy cổ phần trong mỗi cổ phiếu tương ứng với giá bán ra trên 9,5 đô-la/cổ phiếu cộng với chi phí và lợi nhuận nên được chia theo tỷ lệ 1/3 cho Durant và 2/3 cho du Pont. Thậm chí vào ngày hôm đó, toàn bộ số nợ vẫn không chắc chắn và liên quan đến các tài khoản nợ.

Sau bữa sáng vội vã, chúng em dành 2 giờ để nghỉ ngơi và trở lại làm việc vào 9 giờ 30 phút hôm đó. Messrs. Morgan & Co. đã sắp xếp được một khoản vay 20 triệu đô-la với các ngân hàng lớn ở New York trước 5 giờ chiều (ngày 19 tháng 11). Điều đó có nghĩa là, kế hoạch cho thấy các cổ đông của du Pont sẽ nắm giữ 8% cổ phiếu ưu đãi để đổi lấy tiền mặt và đối với khoản nợ ký quỹ là 80% cổ phiếu thông thường, loại nợ ký quỹ tương ứng với cổ phần có giá bán trên 9,5 đô-la, cộng với chi phí và lợi nhuận. 20% trong số cổ phiếu thường được dành để trả lãi ngân hàng cho khoản vay 20 triệu

https://thuviensach.vn

đô-la. Trong hôm đó, Ủy ban Tài chính của du Pont đã gặp mặt và đô`ng ý chia đê`u 80% cổ phiê´u phổ thông với Durant, 40-40 đô´i với Durant và du Pont, còn 20% là của các nhân viên ngân hàng. Đây là kê´ hoạch cuô´i cùng cũng đã được nhâ´t trí. Có tin đô`n cho rằ`ng thỏa thuận có hiệu lực từ ngày thứ 7 (ngày 20/11), nhưng thông cáo không được đưa ra cho đê´n tận thứ 2 tuâ`n sau đó (ngày 22 tháng 11) khi Morgan & Co. bă´t tay vào thu thập cổ phiê´u. Thông qua toàn bộ vụ chuyển giao, thì các đô´i tác của Morgan đã thu vê` lợi lớn nhâ´t. Họ đã đặt mình vào tình huô´ng rủi ro cao, tuyên bô´ ngay từ đâ`u rằ`ng họ không câ`n bô`i thường. Họ đã hành động với tô´c độ và thành công â´n tượng, toàn bộ vụ trao đổi liên quan đê´n 60 triệu đô-la hoặc hơn đã được hoạch định và kê´t thúc trong 4 ngày gô`m cả thứ 7 và Chủ nhật.

Vào ngày 30 tháng 11 năm 1920, Durant đã từ chức chủ tịch của GM.

Như những gì tôi đã nói khi đánh giá vê` các phương pháp của Durant, thì ông â´y với Raskob đê`u có trách nhiệm như nhau vê` xung đột giữa việc mở rộng GM và chu kỳ kinh doanh. Raskob đã xúc tiê´n việc mở rộng và thanh toán các hóa đơn. Phương pháp quản lý của Durant đã khiê´n mọi thứ mâ´t kiểm soát. Tôi hay tin rằ`ng Durant cảm thâ´y râ´t bi quan vê` tình hình kinh tê´ của Mỹ trong cuô´i những năm 1919, thê´ nhưng tôi không tìm được ghi chép nào vê` việc đó. Theo ghi chép, cả Durant và Raskob đê`u là người theo chủ nghĩa bành trướng lạc quan và mạnh mẽ. Thi thoảng, họ có vẻ không nhâ´t trí vê` việc đâ`u tư tiê`n vào đâu.

Tôi nghĩ rằ`ng các hoạt động cá nhân trên thị trường chứng khoán của Durant đã được thúc đẩy bởi niê`m kiêu hãnh lớn lao của ông ở GM và mọi thứ liên quan đê´n nó; và bởi sự tự tin quá lớn vào tương lai, một nhận định vô´n đã được làm sáng tỏ trong nhiê`u năm. Tôi cũng nghĩ rằ`ng việc Morgan và du Pont đã thỏa thuận với ông để

https://thuviensach.vn

nắm quyền kiểm soát các cổ phiếu của ông trong giai đoạn khó khăn này là một hành động rất hào phóng.

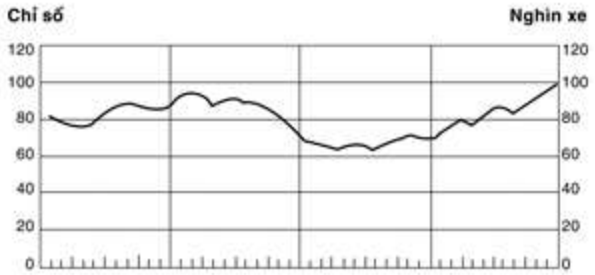
Hãy cùng xem xét vấn đề sau: Vào năm 1921, Durant đã bán lại cho du Pont cổ tức của mình trong công ty buộc ông phải rời sàn diễn. Ông đã nhận được lợi tức bao gồm 230.000 cổ phiếu của GM, mà giá trị thị trường lúc đó của vụ mua lại là 2.290.000 đô-la. Việc nhượng lại cổ phần của Durant lúc này không phải là một phần của câu chuyện. Tuy nhiên, nếu được giữ lại, giá trị thị trường của chúng tính thời điểm ông mất vào ngày 19 tháng 3 năm 1947 sẽ là 25.713.281 đô-la, trong đó ông sẽ nhận được toàn bộ 27.033.625 đô-la cổ phần phân chia và từ việc bán các quyền chọn.

Trở về sự kiện năm 1920, sự sụp đổ của nền kinh tế Mỹ và ảnh hưởng của nó đến tập đoàn, sự thiếu kiểm soát ở các hoạt động và việc từ chức của Durant đã làm chao đảo toàn bộ doanh nghiệp và bắt đầu một giai đoạn hoàn toàn mới trong lịch sử, mà ở đó phần chính của câu chuyện mới bắt đầu.

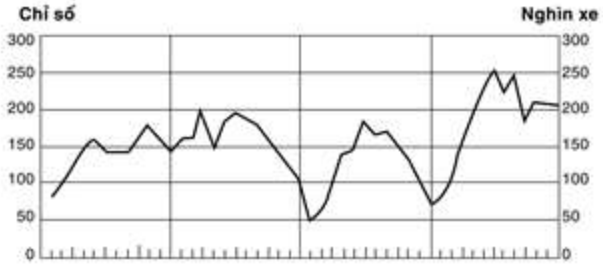
https://thuviensach.vn

DÃY CHUYỀN SẢN XUẤT Ô TÔ VÀ CÔNG NGHIỆP CŨNG NHƯ GIÁ KIM LOẠI TRONG GIAI ĐOẠN 4 NĂM, TÍNH CẢ THỜI KỲ SUY THOÁI KINH TẾ, 1920-1921.

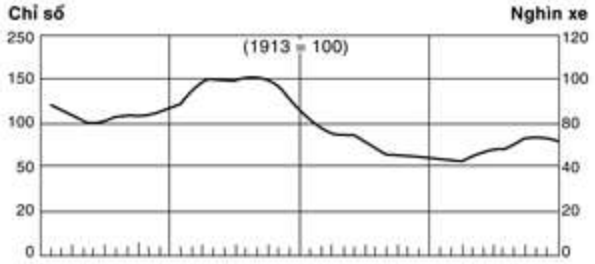
CHỈ SỐ FRB CỦA DÃY CHUYỀN SẢN XUẤT CÔNG NGHIỆP (ĐƯỢC ĐIỀU CHỈNH THEO MÙA, 1923-1925 = 100)



DÃY CHUYỀN SẢN XUẤT XE LỮ HÀNH - CÁC PHÂN XƯỞNG TẠI MỸ



CHỈ SỐ BLS CỦA TOÀN BỘ GIÁ KIM LOẠI VÀ CÁC SẢN PHẨM KIM LOẠI



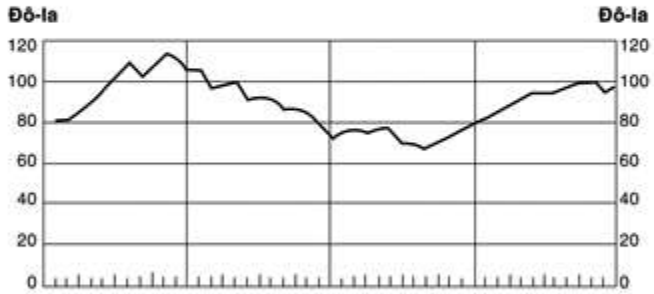
CHỈ SỐ

Nguồn: Dây chuyền công nghiệp - "Dây chuyền công nghiệp giai đoạn 1957-59" (ấn bản của Ban Quản lý Hệ thống Dữ liệu Liên bang), hệ số quy đổi 1923-25 = 100.

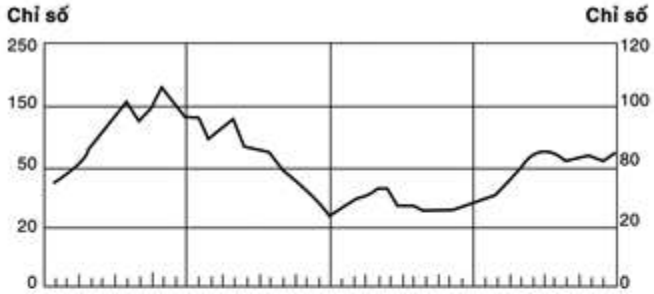
https://thuviensach.vn

Dây chuyền sản xuất xe lữ hành - "Dữ liệu Thương mại và Chứng khoán của S&P," số 23, No 11, tháng 11 năm 1957, trang 221.
Giá bán buôn - Số liệu của Bộ Lao động, "Giá buôn từ năm 1890 đến năm 1926," thứ 440, tháng 7 năm 1927, trang 22-23.

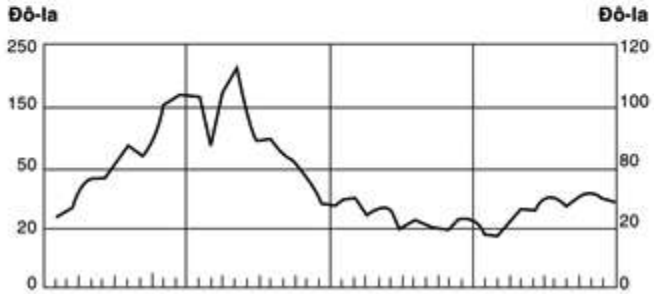
GIÁ CỔ PHIẾU PHỔ THÔNG TRONG GIAI ĐOẠN 4 NĂM TÍNH CẢ THỜI KỲ SUY THOÁI KINH TẾ, 1920-1921



CHỈ SỐ DOW-JONES TRUNG BÌNH CỦA CỔ PHIẾU THƯỜNG CÔNG NGHIỆP (TƯƠNG ỨNG VỚI MỨC TRUNG BÌNH GIÁ CHỐT PHIÊN CUỐI NGÀY CAO & THẤP)



CHỈ SỐ S&P CỦA GIÁ CỔ PHIẾU THƯỜNG TRONG NGÀNH Ô TÔ EXCL. GM (1941-43 = 10)



Chỉ sô´

Cổ phiê´u thường của GM (giá chô´t phiên ngày 15 hàng tháng)

Nguô`n: Chỉ sô´ trung bình Dow-Jones - "Trung bình Dow-Jones," tái bản lâ`n thứ 12, 1946, trang A60-66.

https://thuviensach.vn

Chỉ sô´ S&P - “Thương mại và Chứng khoán, Dữ liệu, giá chứng khoán và lưu trữ chỉ sô´,” của S&P, bản in năm 1957, trang 16.

Cổ phiê´u thường của GM - tạp chí Wall Street Journal, Các mức giá điê`u chỉnh đổi 10 lâ´y 1, tháng 3 năm 1920.

https://thuviensach.vn

Chương 3. KHÁI NIỆM VỀ TỔ CHỨC

Đế n cuố i năm 1920, nhiệm vụ trước đó của GM là tái tổ chức. Lúc đó, tập đoàn phải đố i mặt với một cuộc suy thoái kinh tế toàn cầu và cuộc khủng hoảng về quản lý bên trong nội bộ.

Thị trường ô tô gần như biến mất cùng với thu nhập của chúng tôi. Phần lớn các nhà xưởng của chúng tôi và của toàn ngành đã buộc phải đóng cửa hoặc lắp ráp cầm chừng một lượng nhỏ xe ô tô từ những vật liệu còn dang dở trong các nhà xưởng. Chúng tôi phải gánh trên vai lượng hàng tồn kho giá thành cao và những cam kết ở mức giá lạm phát cũ. Chúng tôi cạn tiền mặt với một dòng sản phẩm rắc rối. Chúng tôi thiếu kiểm soát và các phương pháp kiểm soát hoạt động và tài chính đồng thời thiếu bất cứ thông tin cần thiết nào. Tóm lại, chúng tôi bị bủa vây bởi khủng hoảng, từ trong ra ngoài, tứ phía, tràn lan và rộng khắp.

Chúng tôi không phải là công ty ô tô duy nhất gặp khó khăn. Tình trạng này diễn ra trong toàn ngành. Không ai cảm thấy thoải mái bởi sự suy thoái kinh tế đã làm rung chuyển mọi yếu điểm trên thương trường và chúng tôi không phải là một ngoại lệ. Một số người không thấy gì ngoài khủng hoảng, thế nhưng tôi chưa bao giờ bị đánh gục trước sự bi quan về kinh tế và luôn thường trực suy nghĩ về thời điểm chu kỳ kinh doanh và sự tăng trưởng sẽ sớm khởi sắc. Sự tự tin và thận trọng đã trở thành quan điểm của tôi trong năm 1920. Chúng tôi không thể kiểm soát được môi trường hoặc dự đoán chuẩn xác những thay đổi nhưng hoàn toàn có thể tìm được cách vượt qua những cơn sóng dữ đang gầm gừ nuốt trọn chúng tôi.

Có thể nói, tương lai của ngành công nghiệp ô tô vô cùng mong manh. Tuy nhiên, chúng tôi tin tưởng vào tương lai của sản phẩm

https://thuviensach.vn

cũng như nê`n kinh tê´. Tôi đê` cập đê´n điê`u này bởi sự tự tin là một nhân tô´ quan trọng trong kinh doanh; đôi lúc, nó có thể tạo nên sự khác biệt giữa thành công của người này và thâ´t bại của người kia. Chúng tôi có niê`m tin să´t đá rằ`ng ngành công nghiệp ô tô lúc đó đang trong quá trình tạo ra một hệ thô´ng vận tải mới tại Mỹ và rằ`ng thị trường của nó vì thê´ sẽ trở lại mạnh mẽ hơn bao giờ hê´t. Chúng tôi đã đưa ra nhận định này trong bản báo cáo hàng năm vào năm 1920, cùng với bản tóm tă´t quá trình hình thành và phát triển của ngành công nghiệp ô tô tính đê´n thời điểm đó và dành sự quan tâm của chúng tôi vào những vâ´n đê` trước mă´t.

Trước tiên, chúng tôi phải có một vị chủ tịch mới để thay thê´ Durant. Tôi không nghĩ nhiê`u khi quyê´t định ai nên ngô`i vào vị trí đó. Tôi biê´t Pierre S. du Pont khá rõ. Thê´ nhưng rõ ràng, tại GM, ông â´y là người có danh tiê´ng và sự tín nhiệm có thể mang lại sự tự tin cho tổ chức, cho cộng đô`ng và các ngân hàng, đô`ng thời cũng là người có thể nă´m bă´t được sự thoái chí nản lòng đang diễn ra. Ông là chủ tịch của tập đoàn và đại diện cho quyê`n lợi của đa sô´ cổ đông. Ông đã thể hiện năng lực của mình trong việc lãnh đạo du Pont Company và một sô´ vâ´n đê` tài chính liên quan đê´n GM. Người duy nhâ´t trong tập đoàn có thể được cân nhă´c lên làm tổng giám đô´c là John J. Raskob, cô´ vâ´n có ảnh hưởng và là người thân cận của du Pont kiêm chủ tịch của Ủy ban Tài chính tại GM.

Sự nghiệp của anh chàng người Algeria, Raskob được nhă´c đê´n râ´t nhiê`u lâ`n. Tôi không được tận mă´t chứng kiê´n những năm tháng đâ`u tiên trong sự nghiệp của ông â´y nhưng vâ´n đê` là ông â´y làm việc như một nhân viên đánh máy, một thư ký cho Pierre S. du Pont trong suô´t giai đoạn chuyển giao thê´ kỷ. Du Pont râ´t â´n tượng với óc phán đoán và năng lực tài chính đa să´c màu của ông. Khi du Pont trở thành giám đô´c tài chính của du Pont Company, thì Raskob đã đi cùng với ông để làm trợ lý và cô´ vâ´n cho ông và sau

https://thuviensach.vn

đó kê´ nhiệm ông trong vai trò giám đô´c tài chính tại du Pont Company. Du Pont và Raskob là đô´i tác kinh doanh thân cận trong nhiê`u năm. Thê´ nhưng khí châ´t của họ lại trái ngược nhau.

Raskob là một người thông minh, giàu trí tưởng tượng trong khi du Pont lại kiên định và có phâ`n bảo thủ. Du Pont có thân hình cao lớn và là người kín đáo. Ông thường không chủ động. Raskob có thân hình thâ´p tròn và nhanh nhẹn. Ông là một cộng sự thân thiện, tô´t bụng, dễ dô´c bâ`u tâm sự và luôn tràn đâ`y các ý tưởng. Tôi nhớ ông thường đê´n văn phòng tôi cùng với một ý tưởng nào đó và muô´n thực thi nó ngay lập tức; ông sẽ muô´n kéo cả tổ chức đê´n để thảo luận ngay lúc đó. Điểm yê´u của ông là sự thông minh nóng vội và năng nổ – thứ mà khiê´n ông trở nên tháo vát. Không nhiê`u người có thể đoán trước được tương lai của ngành công nghiệp ô tô như ông â´y.

Vì thê´, cả Raskob và du Pont đê`u có điểm mạnh riêng nhưng công bă`ng mà nói, thì đô´i với tâ´t cả chúng tôi, du Pont là người mà chúng tôi câ`n. Không ai lúc đó có thể có nhiê`u ưu điểm đê´n vậy.

Chỉ có duy nhâ´t một điểm chưa được. Du Pont không có kiê´n thức sâu rộng vê` ngành công nghiệp ô tô. Tôi tình cờ là một trong những người cổ hủ có suy nghĩ ră`ng kiê´n thức vê` ngành râ´t câ`n thiê´t để quản lý thành công. Thê´ nhưng trong tình huô´ng diễn ra sau đó thì nhu câ`u vê` khả năng lãnh đạo mang tính xây dựng tổng quát trong quản lý và việc củng cô´ sự tự tin vê` tương lai quan trọng hơn nhiê`u kiê´n thức nê`n tảng vê` ngành. Có râ´t nhiê`u người sở hữu kiê´n thức đó. Vì thê´ trong các cuộc thảo luận không chính thức, tôi đã khẳn trương hô´i thúc ră`ng du Pont là lựa chọn hợp lý.

Không phải sự hô´i thúc của tôi có ảnh hưởng đê´n việc ra quyê´t định. Những người khác có ảnh hưởng hơn và du Pont có lý do của

https://thuviensach.vn

riêng mình để chấp nhận việc quản lý cũng như đảm đương trách nhiệm về tài chính ở GM. Du Pont Company đã nắm giữ số cổ phần của Durant trong cuộc khủng hoảng và đến năm 1921 đã gia tăng quyền sở hữu lên 36% cổ phần của GM Corporation. Du Pont rõ ràng phải có trách nhiệm trong tình huống này. Sau đó ông nói: "Tôi đã miễn cưỡng chấp nhận vị trí tổng giám đốc công ty. Gần đây, tôi không còn kinh doanh nữa nhưng tôi nói sẽ làm bất cứ điều gì mà họ cho là tốt nhất, vì vậy tôi ngồi vào vị trí tổng giám đốc với quan điểm rõ ràng rằng tôi chỉ đảm nhiệm vai trò này đến khi tìm được một người thay thế tốt hơn."

Khi Pierre S. du Pont chấp nhận quyền tổng giám đốc, Raskob tiếp tục giữ vị trí chủ tịch của Ủy ban Tài chính kiêm người phát ngôn của tập đoàn trong một vài năm. Có thể nói, J. Amory Haskell và tôi trở thành 2 phụ tá thân tín của du Pont. Trong lá thư được đưa ra trong cuộc họp ban giám đốc vào ngày 30 tháng 12 năm 1920, du Pont đã tuyên bố rằng Haskell và tôi "được phép trả lời các câu hỏi về điều hành, được thay mặt Ủy ban Điều hành trong các cuộc họp và quyền tổng giám đốc khi ông vắng mặt." Ủy ban Tài chính đã được tái thiết và giảm thiểu tạm thời xuống còn 4 người: du Pont, Raskob, Haskell và tôi. Ủy ban mới này chịu trách nhiệm thực thi các chính sách cũng như một số quyền điều hành. Ủy ban Điều hành cũ được tạo nên từ phần lớn là các quản lý bộ phận trở thành Ủy ban cố vấn điều hành.

Những thay đổi này, dù cho đó là nhu cầu cấp thiết tự nhiên, lại trùng khớp với việc tái thiết triệt để của GM, sẽ dẫn đến nguồn gốc của triết lý công nghiệp. Ngôn ngữ biên bản các cuộc họp của tập đoàn rất ngắn gọn và súc tích, thế nhưng kết quả còn xa mới đạt được đến. Công việc đầu tiên của ban quản lý mới, chủ trì cuộc họp cuối cùng của Ủy ban Điều hành cũ diễn ra vào ngày 30 tháng 12 năm 1920 đã được ghi lại như sau:

https://thuviensach.vn

> Tổng giám đốc đã đề xuất ý tưởng về một cơ cấu tổ chức mới cho tập đoàn cùng với một lá thư giải trình lên Ủy ban Điều hành và ý tưởng này được thảo luận trong suốt cuộc họp.

Ý tưởng này đã được nhất trí phê duyệt và được đệ trình lên ban giám đốc và cũng được chấp thuận. Nó có hiệu lực từ ngày 3 tháng 1 năm 1921.

Vì thế, kế hoạch vừa được phê duyệt với những sửa đổi mà tôi đã thảo ra khoảng một năm trước đó có tựa đề "Nghiên cứu Tổ chức" được trình lên Durant để xem xét. Bởi kế hoạch này đã trở thành nền tảng của chính sách quản lý tại GM – một dạng thức của những nguyên tắc nền tảng về phi tập trung hóa đã thống trị tổ chức – và vì thế được cho là sẽ ít nhiều ảnh hưởng đến các doanh nghiệp có quy mô lớn tại Mỹ, nên tôi sẽ dành đôi lời để nói về nguồn gốc và ảnh hưởng của nó.

Trước tiên là nguồn gốc. Một số sinh viên cho rằng GM thừa hưởng kiểu tổ chức phi tập trung từ du Pont Company, như là kết quả của mối quan hệ giữa hai công ty. Lúc đó, cả hai ban quản lý đều thực sự có mối quan tâm riêng đến các vấn đề của tổ chức và cả hai đều sử dụng các nguyên tắc phi tập trung hóa. Thế nhưng họ ngày càng xa rời đối phương. Du Pont Company lúc đó nổi lên từ kiểu tổ chức tập trung, vốn rất phổ biến trong thời kỳ đầu của nền công nghiệp Mỹ trong khi GM xuất thân hoàn toàn từ thể chế phi tập trung. GM cần tìm ra một nguyên tắc kết hợp mà không đánh mất những lợi thế của hoạt động phi tập trung. Những nền tảng khác nhau này của GM Corporation và du Pont Company, cùng với sự khác biệt về bản chất và hoạt động marketing sản phẩm của hai doanh nghiệp đã khiến việc thống nhất mô hình tổ chức giữa hai doanh nghiệp là một việc làm phi thực tế.

https://thuviensach.vn

Các nhà điều hành du Pont đã tự giải quyết các vấn đề về tái tổ chức của chính công ty mình trong một vài năm; thế nhưng phải 9 tháng sau khi GM thực thi kế hoạch của tổ chức, du Pont mới áp dụng cơ chế phi tập trung. Hai kế hoạch không có nhiều điểm chung ngoài triết lý quản lý phi tập trung hóa.

Hai loại vấn đề về hoạt động, một nổi lên từ việc có quá nhiều sự tập trung (du Pont) và vấn đề còn lại xuất phát từ sự phi tập trung thái quá đều sớm được xử lý bởi rất nhiều doanh nghiệp Mỹ. Có lẽ, lý do GM và du Pont đều nhanh chóng tiếp nhận và xử lý các vấn đề về tổ chức là do vào năm 1920 và năm 1921, các vấn đề về hoạt động của họ dần lớn hơn và phức tạp hơn những vấn đề của phần lớn các doanh nghiệp công nghiệp tạm thời của Mỹ lúc đó. Tôi tin rằng cũng đúng khi chúng tôi nhận ra các vấn đề và suy nghĩ kỹ về các nguyên tắc và triết lý tổ chức hơn phần lớn các doanh nhân khác lúc bấy giờ. Các nguyên tắc về tổ chức nhận được nhiều sự chú ý từ chúng tôi hơn họ vào thời điểm đó tại các trường đại học. Nếu những gì lúc đó có vẻ học thuật thì tôi chắc chắn với bạn rằng chúng tôi không nghĩ mọi việc sẽ diễn ra như vậy.

Tôi viết "Nghiên cứu Tổ chức" cho GM như một giải pháp tiềm năng cho các vấn đề cụ thể vốn là hệ quả của hoạt động mở rộng tổ chức sau Thế chiến I. Đương nhiên, tôi không thể chắc chắn về việc bao nhiêu phần trăm các suy nghĩ của tôi liên quan đến vấn đề quản lý xuất phát từ những mối quan hệ với các cộng sự. Tôi nghĩ, các ý tưởng rất hiếm và nếu có thì đó cũng hoàn toàn nguyên bản, nhưng theo tôi, nghiên cứu này xuất phát từ những trải nghiệm của tôi ở Hyatt, United Motors và GM. Tôi không phải là người đọc sách nhiều và nếu có, tôi cũng hiểu rằng tôi sẽ chẳng thu được gì từ đó trong thời điểm này và tôi cũng chưa từng đi lính. Trong khoảng 20 năm ở Hyatt, tôi đã học cách điều hành một đơn vị

https://thuviensach.vn

công nghiệp đơn lẻ, khá nhỏ về quy mô và chỉ với một sản phẩm duy nhất. Đơn vị này có các chức năng như một nhà sản xuất: kỹ thuật, sản xuất, kinh doanh và tài chính. Thế nhưng tôi chỉ có một ban giám đốc nhỏ, không có ủy ban điều hành và không có các vấn đề về tổ chức kiểu như của GM.

Ở United Motors, lần đầu tiên tôi gặp các vấn đề liên quan đến việc điều hành một tổ chức đa đơn vị với nhiều sản phẩm khác nhau được làm ra bởi các bộ phận riêng biệt. Thứ gắn kết United Motors trong suốt thời kỳ đầu chính là khái niệm về phụ tùng và linh kiện ô tô. Chúng tôi sản xuất còi, bộ tản nhiệt, vòng bi vành xe, v.v... và chúng tôi bán chúng cho các nhà sản xuất xe ô tô lẫn người dân. Những khu vực hạn chế về khả năng điều phối sẽ tự lộ diện; ví dụ, dịch vụ cung cấp các sản phẩm nhỏ được tạo nên bởi các bộ phận khác nhau. Những đơn vị dịch vụ riêng biệt chuyên sản xuất những phụ tùng nhỏ không mang lại lợi nhuận. Vì thế tôi đã lập nên một tổ chức mang tính toàn Mỹ mang tên United Motors Service, Inc. vào ngày 14 tháng 10 năm 1916, để đại diện cho các bộ phận với các nhà xưởng ở hơn 20 thành phố lớn và vài trăm nhà phân phối ở nhiều địa điểm khác nhau. Tức thì, các bộ phận đã phản đối động thái này trong một thời gian, nhưng tôi đã thuyết phục họ về sự cần thiết của nó và lần đầu tiên tôi học được chút ít về việc quản lý phi tập trung để lôi kéo một số bộ phận vì mục đích chung. Bộ phận dịch vụ vẫn đang hoạt động tại GM và phát triển cùng với tổ chức nói chung. Tôi đã cân nhắc việc lập nên một phòng thí nghiệm chung để nghiên cứu và đã gần như thực hiện được việc đó nếu chúng tôi không vào GM. Tôi đã thành lập một đơn vị kinh doanh ở GM thông qua nguyên tắc lợi nhuận trên đầu tư. Bằng việc đưa mỗi bộ phận vào nền tảng lợi nhuận riêng, tôi đã mang về cho văn phòng chính một phương thức đo lường chung về hiệu suất để đánh giá đóng góp của mỗi bộ phận đối với cả tập đoàn. Từ đây, tôi đã đưa ra một hệ thống kế toán tiêu chuẩn mà Albert Bradley,

https://thuviensach.vn

một CFO giàu kinh nghiệm ở GM, sau này đã nhận xét rằng như thế là tuyệt đối với một tay không chuyên.

Trong quá trình mở rộng ở GM từ năm 1918 đến năm 1920, tôi đã bị đốn ngã bởi sự mất cân đối giữa chất và lượng: nhiều chất và ít lượng. Tôi cho rằng tập đoàn không thể tiếp tục tăng trưởng và sống sót trừ phi nó được tổ chức tốt hơn và rõ ràng rằng không ai quan tâm đúng mức đến chủ đề này.

Ví dụ, khá liên quan đến tôi: khi United Motors được sáp nhập vào GM Corporation cuối những năm 1918, tôi nhận thấy rằng nếu tôi đi theo thực tế phần đa của các mối quan hệ liên tập đoàn, tôi sẽ không thể xác định được tỷ lệ lợi nhuận trên đầu tư đối với các bộ phận phụ tùng riêng lẻ này hoặc một nhóm. Điều đó có nghĩa là tôi sẽ đánh mất một phần quyền kiểm soát với tư cách quản lý bộ phận mà tôi phụ trách. Lúc đó, vật liệu trong GM đang được chuyển từ bộ phận này sang một bộ phận khác ở mức giá này hoặc với mức giá có cộng thêm phần trăm phụ trội. Các bộ phận của tôi ở United Motors Corporation đã được bán cho cả những khách hàng bên ngoài lẫn các bộ phận đồng minh với mức giá thị trường. Tôi biết rằng mình đã điều hành một nhóm bộ phận mang lại lợi nhuận và tôi mong tiếp tục cho ban quản lý tập đoàn thấy được hiệu suất này hơn là để các kết quả điều hành liên bộ phận của tôi chìm nghỉm trong lợi nhuận gia tăng của bộ phận nào đó. Đó là trường hợp giữ cho thông tin luôn được rõ ràng.

Tuy nhiên, đối với tôi, đó không phải là vấn đề về lợi nhuận liên quan đến các bộ phận của tôi bởi với tư cách một thành viên của Ủy ban Điều hành, tôi là một giám đốc và phải suy xét mọi vấn đề từ khía cạnh tập đoàn. Điều quan trọng là không ai biết mỗi bộ phận đóng góp bao nhiêu – ít hay nhiều – vào lợi nhuận chung của tập đoàn. Và vì thế, do không ai biết hoặc có thể chứng minh được rằng hiệu quả ở đâu hay không hiệu quả ở chỗ nào, nên không có

https://thuviensach.vn

nê`n tảng khách quan nào đô´i với danh mục đâ`u tư mới. Đó là một trong những khó khăn đô´i với chương trình mở rộng quy mô vào thời điểm đó. Các bộ phận ă´t phải cạnh tranh để có được vô´n đâ`u tư, nhưng thật thiê´u hợp lý khi các giám đô´c bộ phận của tập đoàn lại không biê´t nên đâ`u tư tiê`n vào đâu để mang vê` lợi nhuận. Khi không có mục tiêu, thì việc không đạt đê´n được sự đô`ng thuận trong các giám đô´c bộ phận là điê`u đương nhiên. Hơn thê´ nữa, một vài người trong sô´ họ không có tâ`m nhìn xa trông rộng và lợi dụng vị trí của mình trong Ủy ban Điê`u hành chủ yê´u để trục lợi từ các bộ phận của họ.

Tôi đã đưa ra câu hỏi vê` các mô´i quan hệ liên bộ phận tới Durant trước khi bước chân vào GM và tôi cũng có quan điểm khá rõ ràng vê` điê`u đó đủ để được bâ`u làm chủ tịch danh dự của một ủy ban "có nhiệm vụ hình thành nên các quy tă´c và các thể chê´ nhă`m duy trì mô´i liên hệ liên bộ phận" vào ngày 31 tháng 12 năm 1918. Tôi đã hoàn thành bản báo cáo vào mùa hè sau đó và trình nó lên Ủy ban Điê`u hành vào ngày 6 tháng 12 năm 1919. Sau đây, tôi sẽ trích một vài trong sô´ những nguyên tă´c đâ`u tiên trong đó mà dù chúng là một phâ`n được châ´p nhận trong tài liệu quản lý ngày nay nhưng chúng vẫn không được nhiê`u người biê´t đê´n. Tôi nghĩ chúng vẫn râ´t đáng quan tâm. Tôi đưa ra tranh luận sau:

> Lợi nhuận có được từ bâ´t cứ đơn vị kinh doanh nào mang tính phi thực tê´ không phải là tiêu chuẩn đo lường thực sự cho các tiêu chí của đơn vị đó. Một đơn vị đạt doanh thu 100.000 đô-la/năm có thể là đơn vị mang vê` lợi nhuận lớn bảo đảm cho việc mở rộng và sử dụng nguô`n vô´n bổ sung hiệu quả. Mặt khác, một đơn vị đạt doanh thu 10 triệu đô-la một năm có thể là một đơn vị không mang lại lợi nhuận, không chỉ không bảo đảm được việc mở rộng hơn nữa mà còn có thể dẫn đê´n việc thanh khoản trừ khi đạt được lợi nhuận. Vì thê´, vâ´n đê` không nă`m ở mức

https://thuviensach.vn

> lợi nhuận bao nhiêu mà là mô´i quan hệ giữa lợi nhuận đó với giá trị thực sự của nguô`n vô´n được đâ`u tư trong đơn vị đó. Trừ khi nguyên tă´c này được hiểu rõ trong bâ´t cứ dự án nào, nê´u không các kê´t quả và sô´ liệu bâ´t hợp lý là điê`u không thể tránh khỏi.

Tôi không nghi ngờ gì vê` điê`u đó. Đó là bởi tôi coi mục tiêu chiê´n lược của một doanh nghiệp là thu được lợi nhuận trên đâ`u tư và nê´u trong bâ´t cứ tình huô´ng cụ thể nào, lợi nhuận vê` lâu dài không khiê´n doanh nghiệp thỏa mãn, thì sai sót phải được sửa chữa hoặc thay đổi cách thức hoạt động.

Đô´i với việc bán hàng cho các khách hàng bên ngoài, trong bản báo cáo, tôi nhận thâ´y thị trường sẽ xác định mức giá thực sự và nê´u nó mang lợi nhuận như mong muô´n thì đơn vị kia có thể đảm bảo cho mở rộng. Đô´i với những dịch chuyển liên bộ phận tương ứng, tôi gợi ý điểm khởi đâ`u nên là chi phí cộng với tỷ lệ phụ trội vê` lợi nhuận nào đó nhưng chỉ như là một điểm chỉ đường. Để tránh khả năng bảo vệ bộ phận cung ứng mà có thể là một nhà sản xuâ´t chi phí cao, tôi đưa ra các bước liên quan đê´n việc phân tích hoạt động và so sánh với dây chuyê`n cạnh tranh bên ngoài bâ´t cứ khi nào có thể. Điểm mà tôi muô´n tạo ra ở đây không chỉ liên quan đê´n công nghệ – mà những người khác biê´t rõ hơn tôi – mà còn liên quan đê´n nguyên tă´c chung vê` tỷ lệ lợi nhuận tương xứng với thước đo vê` giá trị của doanh nghiệp. Ý tưởng đó là điểm nê`n tảng trong suy nghĩ của tôi vê` các vâ´n đê` quản lý.

Xét đê´n tỷ lệ lợi nhuận vê` tính phi tập trung và mô´i quan hệ của bộ phận với tổng thể, tôi đã đưa ra một vài điểm như sau mà đô´i với tôi, chúng râ´t thú vị.

Xét vê` tổ chức:

https://thuviensach.vn

Tinh thâ`n của tổ chức được tăng lên bă`ng cách đặt mỗi hoạt động vào nê`n tảng của chính nó, khiế´n nó cảm thâ´y rằ`ng nó là một phâ`n của tập đoàn, có trách nhiệm riêng và đóng góp sức lực của mình vào kê´t quả cuô´i cùng.

Xét vê` quyê`n kiểm soát tài chính:

Phát triển các dữ liệu chuẩn xác phản ánh mô´i quan hệ giữ lợi nhuận ròng và vô´n đâ`u tư ở mỗi bộ phận riêng lẻ – thước đo tính hiệu quả – bâ´t châ´p sô´ lượng các bộ phận thành viên và nguô`n vô´n được sử dụng trong mỗi bộ phận như thê´.

Vê` đâ`u tư chiế´n lược:

Khuyê´n khích Tập đoàn hướng đê´n việc đưa nguô`n vô´n bổ sung vào nơi mang lại lợi nhuận lớn nhâ´t cho tập đoàn.

Theo như tôi được biê´t thì đây là bản tuyên bô´ đâ`u tiên vê` các nguyên tă´c rộng rãi liên quan đê´n kiểm soát tài chính ở GM.

Vì thê´ tôi tiê´p tục với chủ đê` vê` tổ chức.

Vào cuô´i mùa hè năm 1919, tôi đã đi nước ngoài cùng với một nhóm các giám đô´c ở GM để nghiên cứu các quan điểm vê` tập đoàn nă`m ngoài biên giới nước Mỹ. Trong nhóm gô`m có Haskell, chủ tịch, Kettering, Mott, Chrysler, Albert Champion và Alfred T. Brandt, người giữ vị trí thư ký. Trên chuyê´n bay S. S. *France*, chúng tôi tổ chức các cuộc họp thường xuyên vê` các vâ´n đê` nước ngoài và có lúc đưa ra và thảo luận vê` các vâ´n đê` tổ chức. Tôi vẫn nhớ chúng tôi đã có những cuộc thảo luận như thê´ nhưng không nhớ mình đã nói gì. Rõ ràng, Haskell cho rằ`ng chúng râ´t quan trọng vào lúc đó.

https://thuviensach.vn

Đê´n cuô´i lá thư gửi cho Durant vào ngày 10 tháng 10 năm 1919, không lâu sau khi chúng tôi trở vê` Mỹ, ông â´y đã viê´t như sau:

> Chúng tôi bă´t đâ`u thảo luận vê` các vâ´n đê` tổ chức vào ngày chúng tôi rời New York và toàn bộ ủy ban đã tham gia thảo luận, cuô´i cùng đã dẫn đê´n một sự đô`ng thuận và một bản báo cáo đã được chuẩn bị mà chúng tôi tin nó sẽ mang lại hiệu quả, đô`ng thời giúp giảm nhẹ những áp lực trên vai chúng tôi. Tuy nhiên, tô´t hơn hê´t là giải quyê´t những vâ´n đê` này ở mức độ cá nhân thay vì thảo luận quá nhiê`u.

Tôi không biê´t Haskell có ý gì khi nói ră`ng chúng tôi đã đô`ng thuận vê` việc câ`n đê´n một tổ chức tô´t hơn; tôi nhớ chúng tôi đã bâ´t đô`ng nhiê`u hơn là đô`ng thuận. Tôi cũng không biê´t gì vê` bâ´t cứ bản báo cáo nào liên quan đê´n tổ chức được đưa ra dựa trên những cuộc thảo luận này.

Đã quá lâu để có thể nhớ lại mọi chuyện, tìm ra được thời gian và không gian să´p xê´p mọi thứ một cách chuẩn xác, đặc biệt là khi tâ`m quan trọng của nó không còn ý nghĩa vào lúc này. Tôi đã tiê´n hành các nghiên cứu để làm rõ và nhớ lại. Ví dụ, tôi nhận thâ´y trong suô´t năm 1919, với tư cách là thành viên của Ủy ban Điê`u hành, tôi cùng với các cộng sự đã thực hiện râ´t nhiê`u nhiệm vụ liên quan đê´n tổ chức và từ đó, đã phác thảo ra một vài ý tưởng như đã được đê` cập đê´n trong "Nghiên cứu Tổ chức" của mình.

Một trong những nhiệm vụ này là nghiên cứu vê` hoạt động kinh doanh liên bộ phận, đã được thảo luận ở trên. Một nhiệm vụ khác là nghiên cứu vê` các nguyên tă´c yêu câ`u câ´p vô´n sẽ được thảo luận trong chương sau. Trong giai đoạn thai nghén ý tưởng, nỗ lực hành động và nửa năm trước khi cuộc khủng hoảng kinh tê´ và quản lý thực sự bùng nổ, tôi đã thảo ra "Nghiên cứu Tổ chức" và tính toán nó

https://thuviensach.vn

một cách không chính thức. Nó đã trở thành một tài liệu "best-seller" trong tập đoàn suốt năm 1920; tôi đã nhận được rất nhiều thư từ các giám đốc hỏi về các bản sao nghiên cứu này nhiều đến mức tôi nhận thấy cần phải in bổ sung. Rõ ràng, không có nỗ lực hữu hình nào khác diễn ra, theo như tôi được biết, nhằm đạt đến giải pháp chung cho các vấn đề của tổ chức.

Vào tháng 9 năm 1920, tôi đã gửi một bản sao nghiên cứu này đến Pierre S. du Pont, lúc đó là chủ tịch của tập đoàn. Chúng tôi đã trao đổi về nó. Tôi viết:

> DuPont thân!
>
> Như đã thảo luận với anh từ trước, tôi đính kèm đây bản sao "Nghiên cứu Tổ chức" đã được thảo ra khoảng 1 năm trước đây.
>
> Tôi đã tổng kết nghiên cứu này xét trên sự phát triển từ thời điểm đó và một tầm nhìn lớn hơn trong quá trình nghiên cứu về tổ chức của chúng ta.
>
> Nếu anh có thời gian đọc toàn bộ nghiên cứu này, hãy nghĩ rằng nó dựa trên nền tảng về thứ mà tôi nghĩ là có thể chấp nhận được đối với mọi cổ đông hơn là những gì sẽ hình thành nên một tổ chức lý tưởng. Nếu nó được đưa ra dựa trên lựa chọn thứ hai, tôi sẽ rất lấy làm vui lòng chỉ định một giám đốc đại diện cho 3 nhóm được liệt kê trong trang 6; nhóm hỗn hợp hơn Export Corporation và Acceptance Corporation, sắp được chuyển thành một trong ba nhóm khác. Việc này sẽ làm giảm số giám đốc báo cáo trực tiếp lên tổng giám đốc, xuống còn 5 người vì thế giúp tổng giám đốc có nhiều thời gian để nghiên cứu về các vấn đề rộng lớn hơn.

Du Pont viết lại:

https://thuviensach.vn

Sloan thân,

Tôi rất vui khi anh đã để mắt đến cuộc nói chuyện giữa chúng ta và gửi cho tôi bản sao nghiên cứu của anh một năm trước. Đầu tiên, tôi sẽ đọc nó cẩn thận và hy vọng chúng ta sẽ có được một cuộc thảo luận khác về vấn đề này.

Đến cuối tháng 11 năm 1920, khi Durant rời vị trí và du Pont trở thành chủ tịch, ban quản lý mới cần một sơ đồ tổ chức ngay lập tức. Durant đã có thể điều hành tổ chức theo cách của mình, có thể nói là "tùy cơ ứng biến." Ban quản trị mới gồm các cá nhân với những ý tưởng khác nhau về quản lý doanh nghiệp. Họ sở hữu các ý tưởng về mô hình quản lý khách quan và hợp lý. "Nghiên cứu Tổ chức" phục vụ mục đích, như tôi đã đề cập, được chính thức thực thi như một chính sách tập đoàn nền tảng, với một số điểm có sửa chữa và bổ sung.

Nghiên cứu này khá thô sơ khi được so với kiến thức về quản lý ngày nay. Nó ra đời dựa trên quan điểm rằng tôi phải đưa ra thứ gì đó được Durant chấp nhận. Vì thế nó không thể thiếu nhiều ràng buộc. Nghiên cứu được bắt đầu như sau:

Mục tiêu của nghiên cứu này là gợi ý cho GM Corporation một mô hình tổ chức sẽ hoàn toàn đặt mọi quyền lực vào các hoạt động điều hành bao quát cũng như phối hợp mỗi chi nhánh dịch vụ mà không làm tiêu tan đi tính hiệu quả mà nhờ đó mọi việc được tiến hành suôn sẻ.

Nghiên cứu này dựa trên nền tảng được đúc kết từ hai nguyên tắc tóm tắt như sau:

https://thuviensach.vn

1. Các giám đốc của mỗi bộ phận sẽ không bị hạn chế về trách nhiệm. Mỗi đơn vị như vậy được quản lý bởi một giám đốc điều hành sẽ có khả năng cạnh tranh ở mọi lĩnh vực cần thiết và được khuyến khích thực thi toàn bộ các sáng kiến và ý tưởng phát triển hợp lý.
2. Các đơn vị trung tâm cụ thể thuộc tổ chức rất cần thiết đối với sự phát triển và quyền kiểm soát phù hợp về các hoạt động của tập đoàn.

Điều này không quá khó hiểu. Trước tiên, nó cần đến quyền lực, sự phối hợp, định hướng về tính hiệu quả của sự phi tập trung toàn bộ. Thế nhưng khi nhìn lại nội dung của hai nguyên tắc nền tảng sau nhiều năm, tôi thấy hứng khởi khi thấy ngôn ngữ có phần mâu thuẫn và sự mâu thuẫn đó là nút thắt của vấn đề. Trong mục 1, tôi đã tối đa hóa sự phi tập trung về các hoạt động quản lý các bộ phận bằng từ "sẽ không hạn chế." Trong phần II, tôi tiếp tục hạn chế trách nhiệm của các giám bộ phận bằng từ "kiểm soát phù hợp." Ngôn ngữ của tổ chức luôn bị ảnh hưởng bởi mong muốn nào đó về từ ngữ nhằm diễn tả được những thực tế và các hoàn cảnh giao tiếp giữa người với người. Tuy nhiên, với sự chuẩn bị trước về ngôn ngữ và chi tiết, tôi vẫn dựa trên nền tảng của những gì tôi đã viết trong nghiên cứu. Những nguyên tắc căn bản của nó gắn liền với vấn đề trung tâm về quản lý như tôi được biết tính đến ngày nay.

Quan điểm thứ hai trong nghiên cứu là cách thực thi triết lý này. Tôi viết:

Coi các nguyên tắc ở trên là nền tảng, nên các cổ đông trong tập đoàn đều được cho rằng đã đồng thuận với các nguyên tắc đó, các mục tiêu rõ ràng được kỳ vọng sẽ xuất hiện trong nghiên cứu này được tóm tắt như sau:

https://thuviensach.vn

1. Để xác định chắc chắn được chức năng của các bộ phận khác nhau nắm giữ những hoạt động của tập đoàn, không chỉ mối tương quan giữa chúng mà cả sự liên hệ của nó với tổ chức trung tâm.

Đó là điều cần phải suy ngẫm nhưng đúng là vậy. Nếu bạn có thể mô tả chức năng của các bộ phận và tổng thể, bạn phải đưa ra một tổ chức hoạt động toàn bộ, bao hàm cả phần trách nhiệm ra quyết định ở nhiều cấp độ khác nhau trong bản mô tả.

Tôi sẽ tiếp tục với mục tiêu thứ hai:

2. Để xác định được tình trạng của tổ chức trung tâm và để phối hợp điều hành hoạt động của tổ chức trung tâm đó với Tập đoàn như một thể thống nhất cho thấy vị trí phù hợp và cần thiết của nó.

Đây là lời khẳng định lại quan điểm thứ nhất, thế nhưng ngược lại – nó được quan sát từ trên xuống.

Mục tiêu thứ ba:

3. Để tập trung hóa quyền kiểm soát mọi chức năng điều hành của Tập đoàn trong tay tổng giám đốc ở cương vị như một CEO.

Phi tập trung hay không, một tổ chức công nghiệp không phải là mô hình tổ chức ôn hòa nhất trong xã hội. Tôi không bao giờ tối thiểu hóa quyền quản lý của CEO về nguyên tắc khi tôi đảm nhiệm vị trí đó. Đơn giản là tôi thực thi quyền lực một cách thận trọng; tôi đã nhận được những kết quả tốt hơn bằng cách bán các ý tưởng của tôi thay vì nói cho mọi người biết phải làm gì. Thế nhưng quyền thực thi phải nằm trong tay CEO.

Quan điểm thứ 4 và thứ 5 nói về chính chúng:

4. Để hạn chế số lượng các giám đốc báo cáo trực tiếp lên tổng giám đốc, phải khuyến khích Tổng giám đốc hướng dẫn tốt hơn

https://thuviensach.vn

vê` các chính sách mở rộng của tập đoàn mà không liên quan đế´n các vấ´n đề` có thể tin tưởng giao cho các giám đố´c có vai trò không mấ´y quan trọng.

5. Để cung cấ´p các phương tiện trong mỗi chi nhánh điề`u hành mà ở đó các chi nhánh điề`u hành giữ vị trí cố´ vấ´n sao cho sự phát triển của mỗi chi nhánh sẽ góp phầ`n vào sự phát triển chung của tập đoàn.

Tóm lại, nghiên cứu đã đưa ra một cấ´u trúc cụ thể cho tập đoàn như nó tồ`n tại vào thời điểm đó. Nó đưa ra mô hình các bộ phận, mỗi trong số´ đó là một nhóm chức năng độc lập (kỹ thuật, sản xuấ´t, kinh doanh, v.v...) và như tôi đã nói trong lá thư của mình gửi đế´n du Pont, nó nhóm các bộ phận dựa theo các hoạt động, đề` xuấ´t để một giám đố´c quản lý mỗi nhóm. Kế´ hoạch mang về` đội ngũ các nhân viên cố´ vấ´n nhưng không đi kèm quyề`n lực. Nó cũng mang về` một nhân viên tài chính. Nó phân biệt chính sách với quản lý chính sách và phân biệt vị trí của mỗi điề`u trong cấ´u trúc tổ chức. Nó diễn giải theo cách riêng về` khái niệm mà sau đó được chuyển đổi thành các hoạt động phi tập trung quyề`n kiểm soát ngang bằ`ng nhau.

Các nguyên tắ´c của tổ chức trong nghiên cứu vì thế´ khởi xướng cho GM hiện đại một xu hướng liên quan đế´n môi trường vui vẻ trong một tổ chức công nghiệp giữa hai thái cực tập trung hóa và phi tập trung hóa. Chính sách mới đòi hỏi tập đoàn phải thay đổi, không còn là một tổ chức yế´u kém nhưng cũng không trở thành kiểu tổ chức chuyên quyề`n và cứng nhắ´c. Thế´ nhưng mô hình thực sự của tổ chức cầ`n được định hình trong tương lai dưới sự kiểm soát của ban quản lý mới – ví dụ, quyề`n được cho mỗi bộ phận, sự phố´i hợp, chính sách và quyề`n quản lý – không thể là kế´t quả của quy trình logic được Nghiên cứu Tổ chức đưa ra. Thậm chí, những sai sót cũng đóng một vai trò quan trọng trong các sự kiện như tôi chỉ ra; và nế´u

https://thuviensach.vn

các đô´i thủ của chúng tôi – Ford thuộc diện này – không khẳng định được vị thê´ và nê´u chúng tôi không bảo vệ được vị thê´ của mình, thì vị trí của GM sẽ khác so với những gì được thâ´y ngày nay.

Mặc dù kê´ hoạch được thực thi chính thức vào năm 1920, thê´ nhưng có lúc tính thực dụng cũng thô´ng trị tổ chức. Việc lập nên Ủy ban Điê`u hành mới là ví dụ tiêu biểu đâ`u tiên. Bô´n thành viên của Ủy ban, những người chịu trách nhiệm hướng dẫn tập đoàn, chưa từng hoạt động trong ngành sản xuâ´t, chê´ tạo ô tô. Các nhà sản xuâ´t ô tô lớn tại GM là Durant, Nash và Chrysler. Tính đê´n năm 1921, họ đã đạt được những thành tựu đáng kể ở vị trí lãnh đạo ngành và khi vận may xoay chuyển như tôi đã mô tả, họ să´p trở thành các đô´i thủ của chúng tôi. Durant, sau khi rời GM, đã thành lập một công ty mang tên Durant Motors và trong suô´t những năm tháng hoạt động, công ty đã sản xuâ´t ra một vài chiê´c xe ô tô mang thương hiệu Durant, Flint, Star và Locomobile (mà ông đã từng quản lý). Chrysler hiện đang đảm nhiệm việc quản lý Willys-Overland và Maxwell – tiê`n thân của Chrysler Corporation và Nash đang điê`u hành một doanh nghiệp mang tên ông.

Mặt khác, hãy quan sát ban quản lý mới của GM. Trong 5 năm đâ`u với cương vị Tổng giám đô´c của GM, Pierre S. du Pont đã để Nash và tiê´p đê´n là Durant quản lý thay ông. Raskob phụ trách các vâ´n đê` vê` tài chính. Sự gă´n bó của Haskell đô´i với công ty râ´t ngă´n ngủi, ông không trực tiê´p điê`u hành các bộ phận; và sớm rời vị trí trong ban điê`u hành mới. Ông mâ´t vào ngày 9 tháng 9 năm 1923. Tôi cũng không có kinh nghiệm vê` ô tô dù đã dành cả cuộc đời gă´n bó với ngành này, thê´ nhưng tôi vẫn không hiểu rõ hê´t vê` cơ chê´ hoạt động của ô tô. Vì thê´ có thể nói, chúng tôi là 4 tay nghiệp dư khi so với Nash, Chrysler và Durant; không lâu sau đó, chúng tôi chỉ còn lại 3 người bởi Raskob bước vào giới tài chính và trách nhiệm nặng nê` là điê`u hành tập đoàn đặt nặng lên vai hai chúng tôi, du

https://thuviensach.vn

Pont và tôi, với cương vị phụ tá cho ông â´y. Du Pont và tôi đã làm việc khá ăn ý với nhau, đi du lịch cùng nhau và gặp gỡ các giám đô´c điê`u hành khác ở Detroit hai tuâ`n một lâ`n. Sau 6 tháng, tôi trở thành phó tổng giám đô´c chịu trách nhiệm cho mọi hoạt động và báo cáo lên du Pont. Thê´ nhưng không có chuyện tôi với ông â´y ở câ´p ngang bă`ng nhau; ví dụ, có lúc du Pont đã tự thêm áp lực cho mình và cả sự phức tạp vê` quản lý tổng thể bă`ng việc để mình được chỉ định làm tổng giám đô´c của Chevrolet kiêm chủ tịch và tổng giám đô´c của tập đoàn.

Nê´u thiê´u kinh nghiệm điê`u hành, chúng tôi không thiê´u năng lượng để có thể vượt qua được sự thiê´u sót này. Ủy ban Điê`u hành đã hoạt động không ngơi nghỉ suô´t năm 1921. Trong suô´t năm đó, chúng tôi đã gặp nhau chính xác 101 lâ`n dưới dạng các cuộc họp chính thức. Giữa các phiên họp này, chúng tôi đã nă´m được râ´t nhiê`u các vâ´n đê` vê` tính khẩn câ´p và vê` tương lai đô`ng thời thường xuyên ghé thăm các bộ phận và nhà xưởng ở Detroit, Flint, Dayton và một sô´ nơi khác nữa.

Và vì thê´, nê´u tôi phải đảm nhận vị trí này trong 3 hoặc 4 tháng sau khi thay đổi ban quản lý, tôi sẽ nói ră`ng dù thiê´u kinh nghiệm nhưng chúng tôi có đủ năng lượng và năng lực để kiểm soát các nhân tô´ quan trọng trong công việc kinh doanh, đặc biệt là hàng tô`n kho. Hơn nữa, chúng tôi nhận ra ră`ng GM không có chính sách linh hoạt nào đô´i với các dòng sản phẩm ô tô và đó là bước tiê´p theo trong hoạt động kinh doanh của tập đoàn.

General Motors Corporation

Stockholders - Cổ đông

Finance Committee - Ủy ban Tài chính

Directors - Các giám đô´c

https://thuviensach.vn

Executive Committee - Ủy ban Điê`u hành

Appropriations Cmm. - Cộng đô`ng tương ứng

President - Tổng giám đô´c

Legal Dept - Phòng pháp lý

Secretary & Assistant to V.P – Thư ký và trợ lý cho Phó tổng giám đô´c

Vice President: Phó tổng giám đô´c

Chairman – Chủ tịch

Finance Committee: Ủy ban Tài chính

Stockholders: Các cổ đông

Service div: Bộ phận dịch vụ

Vice President (2) in charge of operation: Phó tổng giám đô´c phụ trách điê`u hành

Secretary & Assistant to V.P – Thư ký và trợ lý cho Phó tổng giám đô´c

Vice President: Phó tổng giám đô´c

GM Acceptance Corp

Vice President in charge of Finances: Phó tổng giám đô´c phụ trách tài chính

Secretary to V.P: Thư ký cho Phó tổng giám đô´c

Assistant to V.P: Trợ lý cho phó tổng giám đô´c

https://thuviensach.vn

Affiliated Companies as to finance: Các công ty chi nhánh hỗ trợ vê` tài chính

Insurance & Tax: Bảo hiểm và thuê´

Operations Committee: Ủy ban Điê`u hành

Advisory Staff Comm: Ủy ban Cô´ vâ´n

V.P: Phó tổng giám đô´c

Financial Staff:

Phòng tài chính

Phòng điê`u hành

Phòng tư vâ´n

https://thuviensach.vn

Chương 4. CHÍNH SÁCH SẢN PHẨM VÀ NGUỒN GỐC CỦA NÓ

Sau hai đợt mở rộng lớn, giai đoạn 1908-1910 và 1918-1920, GM không chỉ cần đến một khái niệm về quản lý mà cần cả một khái niệm về ngành ô tô. Mọi doanh nghiệp đều cần một khái niệm về ngành mà nó đang hoạt động. Có một cách thức rất hợp lý để hoạt động kinh doanh tương xứng với thực tế và hoàn cảnh của ngành. Nếu các doanh nghiệp có liên quan đưa ra những khái niệm khác nhau, thì những khái niệm này sẽ thể hiện các lực lượng cạnh tranh theo những cách mạnh mẽ và dứt khoát nhất.

Đó là tình hình ngành ô tô vào năm 1921. Khái niệm của Ford về một mô hình không đổi với mức giá thấp nhất trên thị trường ô tô, thể hiện ở Model T, đã thống trị thị trường đại chúng lúc đó và kéo dài tình trạng này hơn một thập kỷ. Cũng tồn tại những khái niệm khác, như một khái niệm ám chỉ trong khoảng 20 mẫu ô tô được tính toán để có được chi phí thấp và giá thành cao, những khái niệm đằng sau rất nhiều dòng ô tô khác nhau ở các mức giá khác nhau. GM lúc đó không có khái niệm rõ ràng về kinh doanh. Như tôi đã chỉ ra, thì đúng là Durant đã tạo nên một khuôn mẫu đa dạng về sản phẩm được thể hiện trong 7 dòng xe: Chevrolet (ở hai mẫu khác nhau với động cơ khác nhau, “490” tiêu chuẩn và “FB” được định giá cao hơn), Oakland (tiền thân của Pontiac), Olds, Scripps-Booth, Sheridan, Buick và Cadillac. Trong số đó chỉ có Buick và Cadillac có khái niệm bộ phận rõ ràng, Buick có chất lượng cao cùng với khối lượng lớn với mức giá thành từ trung bình đến cao và Cadillac có nỗ lực lâu dài trong việc mang đến chất lượng cao nhất với mức giá tương xứng với số lượng xe giúp tạo nên một doanh nghiệp trường

https://thuviensach.vn

tồn; thực tế thì Cadillac và Buick đã từng là các nhà lãnh đạo ngành về các mức giá cho sản phẩm của mình.

Ngoài ra, lúc đó ở GM, không có chính sách nào về các dòng sản phẩm xe ô tô nói chung. Chúng tôi không có vị thế trong khu vực giá thành thấp, Chevrolet lúc đó cạnh tranh với Ford cả về giá lẫn chất lượng. Vào đầu những năm 1921, Chevrolet đượ̣c định giá cao hơn Model T khoảng 300 đô-la, vì thế không có sức cạnh tranh. Thực tế rằ̀ng chúng tôi là những nhà sản xuất xe giá thành trung bình và cao, theo tôi được biết, không phải là một chính sách thận trọng. Chỉ tình cờ không ai phát hiện ra cách cạnh tranh với Ford, công ty mà lúc đó chiếm hơn nửa thị trường ô tô. Tuy nhiên, cũng cầ̀n phải thừa nhận rằ̀ng không nhà sản xuất nào vào thời điểm đó đại diện cho toàn bộ các dòng xe, cũng không có nhà sản xuất nào đại diện cho một dòng xe lớn như GM.

Sự sắ́p xếp các sản phẩm gồm 10 chiếc xe của chúng tôi thành 7 dòng vào đầu năm 1921 đã cho thấy sự khác biệt của nó. Những chiếc xe của chúng tôi và giá thành của chúng vào thời điểm đó như sau (giá của các dòng xe từ ô tô mui trầ̀n đến xe mui kín, F.O.B Detroit):

Chevrolet “490” (động cơ 4 thì): 795 đô-la – 1.375 đô-la

Chevrolet “FB” (động cơ 4 thì): 1.320 đô-la – 2.075 đô-la

Oakland (động cơ 6 thì): 1.395 đô-la – 2.065 đô-la

Olds (4 thì “FB”): 1.445 đô-la – 2.145 đô-la

Động cơ 6 thì: 1.450 đô-la – 2.145 đô-la

Động cơ 6 thì: 1.450 đô-la – 2.145 đô-la

Động vơ 8 thì: 2.100 đô-la – 3.300 đô-la

https://thuviensach.vn

Scripps-Booth (động cơ 6 thì): 1.545 đô-la – 2.295 đô-la

Sheridan (động cơ 4 thì "FB"): 1.685 đô-la

Buick (động cơ 6 thì): 1.795 đô-la – 3.295 đô-la

Cadillac (động cơ 8 thì): 3.790 đô-la – 5.690 đô-la

Xét về bề ngoài, đây là một dòng xe rất ấn tượng. Trong năm trước đó, năm 1920, chúng tôi đã bán được 331.118 xe hành khách được sản xuất tại Mỹ, trong đó Chevrolet chiếm đến 129.525 chiếc và Buick chiếm 112.208 chiếc, phần còn lại gồm 89.385 chiếc các loại ô tô khác trong dòng. Tính về đơn vị xe được bán ra và doanh thu tính bằng đô-la vào năm 1920, GM chỉ đứng sau Ford Motor Company. Tại Mỹ và Canada, chúng tôi đã bán được 393.075 chiếc ô tô và xe tải so với dây chuyền sản xuất 1.074.336 chiếc của Ford. Doanh thu các nhà máy của toàn ngành vào khoảng 2.300.000 chiếc ô tô và xe tải. Tổng doanh thu ròng của chúng tôi là 567.320.603 đô-la so với tổng doanh thu của Ford là 644.830.550.

Xét ở mức sâu hơn, thì cục diện không được sáng sủa cho lắm. Chúng tôi không chỉ cạnh tranh với Ford trong thị trường giá thành thấp – một thị trường tiềm năng với lượng mua lớn và sự tăng trưởng bền vững trong tương lai – mà cả ở thị trường trung bình, nơi chúng tôi đang tập trung gấp đôi, nhưng lại chẳng làm được gì ngoài việc chiếm lĩnh thị trường lẫn nhau. Chúng tôi cần đến một kiểu chính sách phù hợp nào đó. Chúng tôi cần phải biết đối phương đang cố gắng làm gì ngoài câu hỏi về chúng ta bị khách hàng, cạnh tranh và sự kết hợp các điều kiện kinh tế và công nghệ trong thời kỳ đổi mới chi phối ra sao. Việc thiếu đi một chính sách phù hợp về dòng sản phẩm ô tô được thể hiện rõ ở giá thành của Chevrolet "FB," Oakland và Olds bị đội lên gấp đôi. Mỗi bộ phận, nếu thiếu đi chính sách tổ chức, hoạt động độc lập, tự đưa ra giá và

https://thuviensach.vn

các chính sách sản phẩm riêng, sẽ khiế́n một số́ dòng xe có mức giá đồ̀ng nhấ́t, không liên quan đế́n lợi ích của toàn tổ chức.

Sự hiện diện của Sheridan và Scripps-Booth trong hàng ngũ, theo tôi, là điề̀u hiển nhiên. Không chiế́c xe nào có động cơ riêng. Sheridan, được lắ́p ráp ở một xưởng duy nhấ́t tại Muncie, Indiana, có động cơ "FB" 4 thì. Scripps-Booth, được sản xuấ́t ở Detroit có động cơ Oakland 6 thì mà theo tôi, không có gì hấ́p dẫn vào thời điểm đó. Tại sao chúng lại được tung ra vào thời điểm đó? Cổ phầ̀n của Scripps-Booth đã được đưa vào tập đoàn thông qua việc mua lại các tài sản của Chevrolet vào năm 1918. Thế́ nhưng ô tô không gia tăng khố́i lượng đột phá (có khoảng 8.000 chiế́c vào năm 1919 và đế́n năm 1920, khố́i lượng này vẫn không đổi) và không có vị thế́ phù hợp nào tại GM. Sự hiện diện của Sheridan là một bí ẩn đố́i với tôi. Durant đã khiế́n GM phải mua lại nó vào năm 1920 mà không rõ nguyên do. Tôi không chắ́c về̀ điề̀u đó. Nó không có tổ chức, nhu cầ̀u mạnh mẽ hay mục tiêu rõ ràng trong hàng ngũ sản phẩm của chúng tôi.

Như đố́i với Oakland và Olds, họ không chỉ đang cạnh tranh với mức giá gầ̀n bằ̀ng nhau, mà cả hai đề̀u đang dầ̀n lỗi thời nhanh chóng về̀ thiế́t kế́. Lấ́y Oakland làm ví dụ. Trong cuộc họp tại văn phòng tôi vào ngày 10 tháng 2 năm 1921, Pratt đã mô tả vấ́n đề̀ của chiế́c xe này như sau: "Oakland đã rấ́t nỗ lực trong việc cải thiện sản phẩm của nó. Có ngày, họ sản xuấ́t được 50 chiế́c, nhưng cũng có ngày họ chỉ sản xuấ́t được 10 chiế́c. Tình huố́ng đặt ra là – họ đã tạo ra quá nhiề̀u xe không nên sản xuấ́t vào thời điểm đó và đã phải sửa chữa chúng... Năng lực của các nhà xưởng mới là vấ́n đề̀ lớn." Cũng trong cuộc họp đó, tôi nói: "Có rấ́t nhiề̀u điề̀u cầ̀n phải bàn về̀ vấ́n đề̀ này. Hiện tại, chúng ta đang giảm từ 35 đế́n 40 mã lực ra khỏi động cơ của Oakland và trục cơ của xe quá nhẹ cho vận tố́c này; chúng ta có quá nhiề̀u công nhân tay nghề̀ kém cùng

https://thuviensach.vn

với nhiê`u vâ´n đê` khác nữa và Oakland Motor Car Company trong hơn một năm qua đã xác định rã`ng họ sẽ đưa ra một động cơ mới. Xưởng sản xuâ´t động vơ mới được đưa vào hoạt động 1 năm trước nhưng chúng tôi phải hoạt động câ`m chừng khi rút ngă´n chương trình phát triển. Đó thực sự là một câu hỏi vê` quản lý khi đưa động cơ này vào dòng xe Oakland để nó vượt qua được giai đoạn kiểm tra ngặt nghèo và hoạt động hiệu quả...”

Oakland đã bán được cao nhâ´t 52.124 chiê´c xe trong năm bùng nổ, năm 1919; nó bán được 34.839 chiê´c vào năm 1920 và hóa ra chỉ bán được 11.852 chiê´c trong năm 1921.

Quá nhiê`u đô´i với Oakland.

Olds cũng không khá hơn. Nó đã bán được 41.127 chiê´c vào năm 1919, 33.949 chiê´c năm 1920 và 18.978 chiê´c năm 1921. Công ty này câ`n đê´n một thiê´t kê´ mới để có thể cứu được mình.

Cadillac đã bán được 19.790 chiê´c xe trong năm 1920. Và năm 1921, nó bán được 11.130 chiê´c và với tình hình giảm phát vê` giá thành tại Mỹ, nó sẽ buộc phải tìm ra hướng đi mới vê` giá thành, chi phí và khô´i lượng cho công ty.

Đáng buô`n là, mọi dòng xe ở GM, ngoại trừ Buick và Cadillac, đã bị thua lỗ vào năm 1921. Bộ phận Chevrolet năm đó cũng chỉ đạt doanh thu bă`ng nửa năm 1920. Vào năm 1921, có thời điểm họ thua lỗ gâ`n 1 triệu đô-la 1 tháng và trong 1 năm để mâ´t gâ`n 5 triệu đô-la. Trong hoàn cảnh đó, tôi nhận thâ´y, khi ai đó đê` xuâ´t ý tưởng thay đổi phong cách quản lý của Buick, nơi mà Harry Bassett đã thực hiện thành công chính sách cũ của Walter Chrysler, tôi đã viê´t cho du Pont rã`ng: “Việc phâ`n còn lại của GM bị chẻ nhỏ ra còn tô´t hơn việc Buick tận dụng bâ´t cứ cơ hội nào để thu lợi.” Nê´u đó có vẻ là lời biện minh thái quá, thì hãy xét đê´n vị trí của Buick. Doanh sô´ của

https://thuviensach.vn

nó tụt giảm không đáng kể, chỉ từ khoảng 115.401 chiếc vào năm 1919 xuống còn 80.122 chiếc trong cuộc suy thoái năm 1921 và hơn thế nữa nó tiếp tục mang về doanh thu. Buick chính là bộ phận đã tạo ra bất cứ dòng xe đáng giá nào của GM.

Tình huống này đã phản ánh rõ chất lượng nghèo nàn và sự thiếu tin cậy của những kiểu xe khác nhau trong cùng một dòng khi so với dòng xe chất lượng cao và đáng tin cậy của Buick và Cadillac; ảnh hưởng của những nhân tố này được củng cố bởi áp lực của cuộc khủng hoảng kinh tế nói chung. Dựa trên thực tế của cuộc khủng hoảng kinh tế và sự suy giảm về doanh số tất yếu, sự suy giảm tương ứng của một bộ phận khi so sánh với bộ phận khác là một dấu hỏi về quản lý.

Cuộc khủng hoảng kinh tế đã phô bày mọi điểm yếu vốn có. GM trong năm 1920 chiếm 17% thị phần ngành công nghiệp ô tô và xe tải; và trong năm 1921, tỷ lệ này giảm chỉ còn 12%. Hay nói cách khác, thì Ford, người mà không ai dám nghiêm túc thách thức trong thị trường giá thành thấp từ năm 1908, đang thắt chặt hầu bao trong khi chúng tôi đang đánh mất một lượng lớn các đơn vị cũng như lợi nhuận của phần lớn các đơn vị sản xuất. Tóm lại, do không có vị thế trong lĩnh vực giá thành thấp, khối lượng lớn và không có khái niệm nào hướng dẫn hành động, chúng tôi đã rơi vào tình trạng xấu. Rõ ràng, chúng tôi cần một ý tưởng để tập trung vào lĩnh vực giá thành thấp và sắp hàng các dòng xe ngang nhau; chúng tôi cần một chính sách nghiên cứu và phát triển, một chính sách bán hàng, v.v... để có thể hỗ trợ cho những gì chúng tôi làm.

Khi quan sát những hoàn cảnh này, không lấy gì làm ngạc nhiên khi vào ngày 6 tháng 4 năm 1921, Ủy ban Điều hành đã thành lập một ủy ban đặc biệt gồm những nhân viên trong lĩnh vực ô tô giàu kinh nghiệm về quản lý, để có thể quan sát kỹ càng hơn chính sách về sản phẩm của chúng tôi. Nhiệm vụ này đã trở thành một trong

https://thuviensach.vn

những điểm đặc biệt nhất trong quá trình phát triển của tập đoàn. Các thành viên của ủy ban bao gồm C.S. Mott, lúc đó là nhà điều hành các hoạt động về ô tô, xe tải và phụ tùng; Norval A. Hawkins, người đã từng là giám đốc bán hàng của Ford trước khi gia nhập GM; C.F. Kettering thuộc bộ phận nghiên cứu của GM; H.H. Bassett, giám đốc của Buick; K.W. Zimmerschied, giám đốc mới được chỉ định gần đây của Chevrolet và tôi đến từ Ủy ban Điều hành. Bởi tôi chịu trách nhiệm về Ban cố vấn khi ủy ban đặc biệt được thành lập và là thành viên cao cấp của ủy ban, nên mọi hoạt động của nó nằm dưới tầm kiểm soát của tôi. Khoảng 1 tháng sau đó, chúng tôi đã hoàn thành được nghiên cứu và vào ngày 9 tháng 6, tôi đã trình các khuyến nghị của mọi người lên Ủy ban Điều hành để xin phê duyệt và trở thành chính sách chính thức của tập đoàn. Các khuyến nghị đã đưa ra chính sách căn bản của tập đoàn về sản phẩm, chiến lược thị trường và một số nguyên tắc đầu tiên; tất cả đều thể hiện được khái niệm về kinh doanh.

Những hoàn cảnh lịch sử tổng quan được mô tả ở trên liên quan chủ yếu đến nguồn gốc của những đề xuất. Và có những trường hợp khác trong nội bộ GM ảnh hưởng lớn đến những gì chúng tôi phải nói. Đầu tiên, Ủy ban Điều hành đã hướng dẫn ủy ban đặc biệt rằng tập đoàn có ý định tham gia vào lĩnh vực giá thành thấp – hay nó có ý định tạo ra một thách thức cạnh tranh trước sự thống trị của Ford. Ủy ban Điều hành đã hỏi xin lời khuyên từ ủy ban đặc biệt về vấn đề này và gợi ý rằng họ nên thiết kế các dòng xe ở hai mức giá thấp, mức giá thấp hơn sẽ cạnh tranh với Ford. Họ cũng đề nghị thảo luận sau đó về các mức giá khác. Tuy nhiên, họ loại trừ bất cứ thay đổi nào liên quan đến các vị trí đã được thiết lập vững chắc của Buick và Cadillac.

Hạt mầm của cuộc tranh luận nảy lửa trong tập đoàn được gieo một vài tuần trước khi Ủy ban Điều hành, dẫn đầu là Pierre S. du

https://thuviensach.vn

Pont, quyết định rằng tập đoàn mở cửa để bước vào thị trường giá thành thấp bằng một kiểu xe mới và đầy đột phá, sẽ được thảo luận chi tiết trong chương sau. Chiếc xe này có tiềm năng mới rất thú vị, nhưng tôi e rằng chúng tôi khó mà có thể giải quyết hết được mọi vấn đề về kỹ thuật tiềm năng của nó. Theo tôi, lý do quan trọng cho việc khiến một chính sách về sản phẩm phải rõ ràng đó là kéo những người am hiểu về ô tô vào cuộc thảo luận này. Những tình huống tức thời khác cũng nảy sinh trong cuộc thảo luận đó, trong đó phải kể đến ý tưởng thay đổi các bộ phận chế tạo dòng xe cũ và nhu cầu cấp thiết mà tất cả chúng tôi đều cho là các quy tắc nền tảng, đó là, các nguyên tắc đầu tiên có thể được tất cả mọi người chấp nhận trong mọi cuộc tranh luận. Và để chính sách sản phẩm mới không chỉ đơn thuần được chấp nhận mà còn được xét đến trong mối tương quan cần thiết đối với các mục tiêu toàn diện của tập đoàn, chúng tôi đã đảm nhận trách nhiệm phác thảo ra bức tranh toàn cảnh và đặt mọi mảnh ghép có trong tay vào đó.

Vì thế ban quản lý mới đã nắm bắt cơ hội hiếm khi xuất hiện trong giai đoạn đầu của bất cứ doanh nghiệp nào, để hỗ trợ và tổng kết các mục tiêu đồng thời xử lý các vấn đề trước mắt cả cụ thể lẫn khái quát. Không dễ có được sự đồng thuận về các vấn đề cụ thể và tức thời. Ví dụ, ý tưởng về một chiếc xe đột phá được cổ thủ trong Ủy ban Điều hành và tôi muốn mở rộng khái niệm về sản phẩm thành khái niệm về kinh doanh. Tôi tin đó là do chúng tôi, những người trong ủy ban đặc biệt đầu tiên làm nảy sinh vấn đề. Chúng tôi thử nghiệm với tập đoàn thực sự mà chỉ là mô hình tập đoàn mà chúng tôi nói sẽ tuyên bố các tiêu chuẩn về chính sách.

Mục tiêu của chúng tôi là thảo ra đường hướng tốt nhất cho các hoạt động điều hành trong tương lai của tập đoàn mô hình này và nhận thấy rằng các điều kiện thực sự ở hiện tại cần phải xa rời

https://thuviensach.vn

đường hướng cũ tạm thời đến khi việc thực thi bất cứ tiêu chuẩn chính sách đã được phê chuẩn nào mang lại hiệu quả. Cuối cùng, chúng tôi đã đưa ra các giả định rằng hoạt động kinh doanh, tự thân nó, đã rất rõ ràng. Chúng tôi cho rằng mục tiêu đầu tiên trong việc đầu tư vốn đó là vừa trả các khoản cổ tức làm hài lòng các cổ đông vừa bảo vệ cũng như gia tăng được giá trị vốn. Vì thế, chúng tôi tuyên bố mục tiêu tiên quyết của tập đoàn là tạo ra lợi nhuận chứ không phải chế tạo ô tô. Những tuyên bố khách quan như thế đều có hơi hướng cũ; thế nhưng tôi vẫn nghĩ rằng các bước nền tảng trong kinh doanh đều có cơ sở dẫn đến những phần kết về chính sách. Tương lai của tập đoàn và lợi nhuận của nó, như chúng ta đã biết, phụ thuộc vào khả năng của nó trong việc thiết kế và chế tạo ra những chiếc xe có thể tối đa hóa được giá trị của tính hữu dụng về chất lượng với mức chi phí tối thiểu. Bạn không thể thực sự tối đa hóa được tính hữu dụng với mức chi phí tối thiểu hay nói cách khác là tối ưu hóa các chức năng xung đột. Để tăng tính hữu dụng và giảm chi phí sản xuất xe, một trong những kết luận đầu tiên của chúng tôi đó là số lượng xe và sự dư thừa trong tập đoàn nên được hạn chế. Bằng việc tiết kiệm chi phí, diễn ra ở nhiều dạng thức trong nhiều năm, tôi nghĩ rằng tập đoàn phải cung cấp dịch vụ cho cộng đồng để thành công về lâu dài.

Khái niệm chiếm ưu thế trong Ủy ban Điều hành đó là đối đầu với Ford bằng một mẫu thiết kế xe đột phá. Chắc chắn, Ford không thể bị đánh bại chỉ bằng những cách thức thông thường. Trong tập đoàn, cũng có những quan điểm cho rằng để bước chân vào khu vực giá thành thấp bằng bất cứ cách nào, chúng tôi phải đầu tư các nguồn lực có thể có được ở bất cứ đâu. Trong bất cứ hoàn cảnh nào, chúng tôi phải đưa ra một chính sách sản phẩm khối lượng lớn để bán xe trong khu vực giá thành thấp. Câu hỏi thực sự đặt ra đối với ủy ban đặc biệt đó là làm sao để thực hiện được điều đó. Câu trả lời của chúng tôi đó là chấp nhận khái niệm về một mẫu

https://thuviensach.vn

xe mới nhưng phải đặt nó trong tầm nhìn về một chính sách sản phẩm rộng hơn.

Chính sách sản phẩm mà chúng tôi nhắc đến là chính sách mà GM đã biết đến từ lâu. Chúng tôi nói trước rằng tập đoàn nên sản xuất ra một loạt xe ở mỗi thang giá, từ giá thành thấp nhất đến giá thành cao, thế nhưng chúng tôi sẽ không bước chân vào lĩnh vực hạng sang với dây chuyền sản xuất nhỏ; thứ hai, rằng khoảng khác về giá không nên quá rộng giữa các xe cùng dòng, thế nhưng phải đủ rộng để giữ khoảng cách an toàn về số lượng nhằm đảm bảo lợi thế lớn nhất về số lượng; và thứ ba đó là tập đoàn không nên có hiện tượng gấp đôi về giá và khoảng cách giữa các mức giá.

Những chính sách mới này không bao giờ trở thành hiện thực một cách chính xác ở dạng thức này – ví dụ, chúng tôi, thực tế luôn có sự lặp lại và cạnh tranh giữa các bộ phận – thế nhưng một chính sách sản phẩm mới cần phải khác biệt như GM cũ khác GM mới hay GM mới phải khác Ford và các nhà sản xuất ô tô cùng thời khác. Chúng tôi nghĩ rằng chính sách này thiên về các chính sách cạnh tranh trong ngành công nghiệp. Một lần nữa, hãy để tôi nói rằng các công ty cạnh tranh cả trong các chính sách rộng rãi lẫn các sản phẩm cụ thể. Sau nhiều năm, ý tưởng về chính sách này có vẻ khá đơn giản, giống như một nhà sản xuất giày bán giày nhiều cỡ. Nhưng vào thời điểm đó, nó không hề đơn giản, khi mà Ford chiếm hơn nửa thị trường với hai cấp độ (Model T giá thành thấp, khối lượng lớn và Lincoln giá thành cao, khối lượng thấp), Dodge, Willys, Maxwell (Chrysler), Hudson, Studebaker, Nash và những dòng xe khác có những vị thế vững chắc trong ngành công nghiệp và đang tạo ra cũng như chuẩn bị tạo ra những vụ đặt giá quyền lực thông qua những chính sách sản phẩm khác. Như tất cả chúng tôi đều biết, chính sách của chúng tôi có thể không mang lại hiệu quả tốt nhất. Nếu nền công nghiệp cho rằng nó có thể làm được điều

https://thuviensach.vn

đó, thì lúc đó, những người khác hẳn sẽ chấp nhận nó. Chính sách tương tự có sẵn đối với tất cả mọi người, thế nhưng trong một vài năm, chỉ GM theo đuổi nó và chứng minh nó có giá trị.

Khi vẽ ra bức tranh toàn cảnh về chính sách, chúng tôi đã tích hợp vào đó những tiêu chí có giá trị khác với cảm giác rằng chúng có thể được sử dụng như là những tiêu chí cá nhân. Ví dụ, chính sách mà chúng tôi cho là có giá trị nếu những chiếc xe của chúng tôi ngang bằng về thiết kế với những chiếc tốt nhất của các đối thủ về cấp độ, để không cần phải dẫn đầu về thiết kế hoặc gặp rủi ro do những thử nghiệm chưa được kiểm chứng. Chắc chắn tôi thích khái niệm này hơn một cam kết không thể thay đổi được để có thể thay thế Chevrolet tiêu chuẩn lúc đó bằng một dòng xe đột phá. Và khi chính sách được thực thi, nó là bằng chứng cho thấy Pierre S. du Pont cũng làm theo khái niệm chung này ít nhất là về nguyên tắc. Chúng tôi trong ủy ban đặc biệt đã thừa nhận rằng các dòng xe của GM có thể được kỳ vọng sẽ tạo nên đột phá ở mọi cấp độ. Chúng tôi cho rằng độ rộng của dòng xe này sẽ giúp chúng tôi làm được vậy, dù định hướng 12% thị trường lúc đó không mang lại cho chúng tôi lợi thế nào. Chúng tôi đã phát hiện ra rằng phạm vi dòng sản phẩm và các tiêu chuẩn về chất lượng mà chúng tôi có, hoặc có thể có, chẳng khác gì phạm vi sản phẩm và tiêu chuẩn mà bất cứ ai có thể làm tốt hoặc tốt hơn những gì họ chưa làm tốt.

Ý tưởng tương tự cũng xảy đến với dây chuyền sản xuất, nơi mà đương nhiên chúng tôi phải để mắt đến Ford. Chúng tôi chỉ ra rằng, đối với bất cứ chiếc xe cụ thể nào, không cần dây chuyền sản xuất tốt hơn đối thủ đáng gờm nhất mà chỉ cần hoạt động quảng cáo, bán hàng và cung cấp dịch vụ tốt hơn các đối thủ. Chúng tôi cho rằng khái niệm nền tảng về lợi thế được đảm bảo trong ngành này được thể hiện bằng sự hợp tác và phối hợp các chính sách và các bộ phận khác nhau. Đương nhiên, chúng ta sẽ kỳ

https://thuviensach.vn

vọng rằng hoạt động phối hợp của các nhà xưởng nên mang lại hiệu quả tốt hơn trường hợp khi mà các bộ phận đang hoạt động với mục đích chéo nhau và bộ phận kỹ thuật và những phòng ban khác cũng tương tự như vậy. Bằng việc nâng cao các tiêu chuẩn theo cách này, chúng tôi kỳ vọng có thể đứng ngang hàng với những đối thủ đáng gờm nhất xét ở bất cứ khía cạnh. Trong một kế hoạch về phối hợp, tinh thần đồng đội vì thế có thể tăng khối lượng, giảm chi phí. Và lúc đó, khi chỉ bán một lượng nhỏ ô tô và xe tải ở Mỹ, chúng tôi có thể tin rằng với một chính sách cân bằng trong kinh doanh với quy mô rộng, thì những chiếc xe của GM trong tương lai có thể tối ưu về kỹ thuật ở mọi cấp độ và có thể đạt được khả năng dẫn đầu về sản xuất, quảng cáo, bán hàng và các hoạt động khác.

Sau khi đưa ra những khái niệm này, chúng tôi đã chấp thuận phương án giải quyết của Ủy ban Điều hành, điều mà đã được chuyển đến chúng tôi để nghiên cứu, về ảnh hưởng mà một chiếc xe có thể được thiết kế và chế tạo để bán ra với mức giá không quá 600 đô-la; và một chiếc xe khác được thiết kế và chế tạo để bán ra với mức giá không quá 900 đô-la. Ủy ban đặc biệt tiếp tục đề xuất thêm 4 mô hình nữa, mỗi mô hình đều có mức giá cố định. Nó cũng cho thấy chính sách của tập đoàn nên tạo ra và quảng bá 6 mô hình tiêu chuẩn và rằng các khung giá sau nên thể chế hóa toàn bộ các dòng xe.

(a) 450 đô-la – 600 đô-la

(b) 600 đô-la – 900 đô-la

(c) 900 đô-la – 1.200 đô-la

(d) 1.200 đô-la – 1.700 đô-la

(e) 1.700 đô-la – 2.500 đô-la

https://thuviensach.vn

(f) 2.500 đô-la – 3.500 đô-la

Khung giá có tính giả thuyết và mới mẻ này, khi so với các khung giá thực sự của GM được liệt kê trong chương trước, ta sẽ thấy các dòng xe giảm từ 7 xuống còn 6 dòng (hoặc từ 10 xuống còn 6 nếu như Chevrolet "FB" và Olds "6" và "8" được coi là những dòng xe riêng biệt bởi chúng khá khác nhau.) Nó mở ra một phân hạng mới trong khu vực giá thành thấp thuộc danh sách mà chúng tôi không có. Và giờ chúng tôi đã chỉ có 4 dòng xe thiếu chỗ cho 8 dòng xe tầm trung cũ, có mức giá trên mức giá thấp nhất và dưới mức giá cao nhất. Các khung giá mới đồng nghĩa với việc các dòng xe của GM nên được thống nhất để mỗi chiếc xe thuộc dòng xe nên đặt trong mối tương quan với cả dòng xe.

Vì thế khi đưa ra các khung giá liên quan, chúng tôi đã đưa ra một chiến lược rõ ràng được tóm tắt như sau: Nói chung, chúng tôi đã đề xuất GM nên đặt các loại xe của họ vào vị trí đầu tiên trong khung giá và chế tạo chúng với chất lượng có thể thu hút lượng người mua ở dưới mức giá đó, bán cho những khách hàng sẵn sàng trả hơn một chút cho chất lượng cao hơn và thu hút được cả những khách hàng ở mức cao hơn mức giá đó, bán cho những khách hàng thấy được lợi thế về giá trong một chiếc xe có chất lượng gần bằng với chiếc xe có mức giá cao hơn. Việc này liên quan đến cuộc cạnh tranh về chất lượng với những chiếc xe dưới mức giá niêm yết và cạnh tranh với những chiếc xe trên giá niêm yết. Đương nhiên, đối thủ có thể đưa ra chủng loại xe khác nhưng với số lượng ít, chúng tôi tăng doanh số nhờ thu hút khách hàng từ phân khúc trên hoặc dưới giá niêm yết và khi đã tăng được số lượng, việc duy trì nó tùy thuộc vào bạn. Chúng tôi cho rằng, trừ phi số lượng xe bị hạn chế và được hoạch định rằng mỗi kiểu xe sẽ chiếm lĩnh phân khúc khách hàng của riêng nó và lấn sân sang phân khúc trên và dưới, thì không thể đảm bảo được khối lượng xe mỗi năm. Chúng tôi

https://thuviensach.vn

thừa nhận rằng việc có được lợi thế về số lượng xe được sản xuất ra rất cần thiết và được xét đến như là nhân tố quan trọng nhất để có được vị thế tiên phong trong các phân khúc thị trường.

Chính sách sản phẩm cũng đề cập đến vấn đề tập trung vào thị trường giá thành thấp, một trường hợp đặc biệt của khái niệm chung. Phải nói rằng, dòng xe thuộc khung giá đầu tiên là lĩnh vực độc quyền của Ford và chúng tôi đang cố gắng xâm nhập vào đó. Chúng tôi cho rằng GM không nên nỗ lực thiết kế và chế tạo một chiếc xe ngang tầm với Ford bởi Ford đã bán dòng sản phẩm này với mức giá thấp nhất trong khung giá đầu tiên. Thay vào đó, tập đoàn nên quảng bá một chiếc xe tốt hơn của Ford, với tầm nhìn sẽ bán nó ở mức giá cao nhất trong khung giá đầu tiên. Chúng tôi không có ý tưởng cạnh tranh đối đầu với Ford mà sẽ sản xuất ra một kiểu xe cao cấp hơn nhưng có mức giá gần mức giá mà Ford đưa ra với lượng khách hàng có được từ Ford và nâng giá lên một chút so với thiết kế của Ford lúc đó.

Chúng tôi thừa nhận rằng mặt trái của ảnh hưởng này sẽ xuất hiện khi chiếc ô tô giá thành thấp mới của GM, bán với mức giá cao nhất trong khung giá thấp trong bảng (600 đô-la), được so sánh với những chiếc xe khác của các đối thủ trong khung giá cao hơn, bán ở mức giá 750 đô-la hoặc thấp hơn một chút. Dù chiếc xe giá thành thấp mới của GM có thể không có được chất lượng như những những chiếc xe của đối thủ bán ở mức giá xấp xỉ 750 đô-la, nhưng mức giá của nó nên gần khung giá của các đối thủ ở giữa khung giá thứ hai mà các khách hàng tiềm năng muốn tiết kiệm được 150 đô-la và phải đưa ra được điểm khác biệt lợi thế trước xe của đối thủ nếu có các mức giá gần bằng nhau.

Mục tiêu cạnh tranh cụ thể của chính sách sản phẩm mới lúc này rất rõ ràng trong khung giá thấp nhất được đưa ra đối với tổ chức mô hình. Trong phân lớp này, GM không có xe để trình làng vào

https://thuviensach.vn

tháng 4 năm 1921. Chiếc xe duy nhất có sẵn trong phân khúc này là Ford. Hơn thế nữa, trong khung giá thấp nhất thứ hai, chỉ có Chevrolet và Willys-Overland trình làng một chiếc. Vì thế chính sách đã hướng trực tiếp đến việc cung cấp một chiếc xe để có thể cạnh tranh với sản phẩm chính của nhà sản xuất xe hàng đầu lúc đó ở Mỹ và thế giới.

Đột nhiên, giá xe ô tô ở mọi phân khúc giá đã giảm mạnh trong năm 1921, đánh sập cấu trúc giá tổng thể vốn đã tồn tại trong thị trường vào tháng 4 khi mà chúng tôi đưa ra chính sách này. Thế nhưng, trong khi các cấp độ thực sự trở nên khác biệt, mục tiêu của chính sách vẫn giữ nguyên, chủ yếu nhằm chuyển sang các khu vực có mức giá tương đối thấp. Thực tế, đến tháng 9 năm 1921, giá của xe du lịch Chevrolet "40" đã giảm từ 820 đô-la (giá của tháng 1 năm 1921) xuống còn 525 đô-la, trong khi Ford Model T đã giảm từ 440 đô-la xuống còn 355 đô-la. Thế nhưng giá của Ford không bao gồm vành và buji đã được giảm giá như Chevrolet, vì thế trên nền tảng so sánh về thiết bị vào tháng 9 năm đó sự chênh lệch về giá giữa Ford và Chevrolet chỉ vào khoảng 90 đô-la. Sự khác biệt này vẫn khá lớn nhưng Chevrolet đã bắt đầu chuyển theo hướng đã được làm rõ trong chính sách sản phẩm. Vì thế chính sách này, bằng cách mở ra các khu vực giá thành thấp mới, đã tiên đoán được thách thức mà GM thực sự tạo ra đối với ngai vàng của Ford.

Vị trí của các sản phẩm thực sự trong những khung giá này được đưa ra bởi ủy ban, từ thấp đến cao như sau: Chevrolet; Oakland, một chiếc Buick 4 mới, Buick 6, Olds và Cadillac. Trong năm 1921, chúng tôi đã bán Sheridan và chuẩn bị xử lý Scripps-Booth và trong năm 1922, chúng tôi đã giảm giá Chevrolet "FB." Hóa ra, chỉ các vị trí về giá của Chevrolet và Cadillac vẫn giữ được phong độ.

Cốt lõi của chính sách sản phẩm nằm ở khái niệm về sản xuất đại trà một dòng xe đầy đủ đã được nâng cấp về chất lượng và giá

https://thuviensach.vn

thành. Nguyên tắc này đã đưa ra nhân tố đầu tiên trong quá trình làm khác biệt khái niệm của GM về thị trường so với khái niệm cũ, khái niệm của Ford Model T. Thực tế, khái niệm của GM đã cung cấp chiến lược đưa Chevrolet vào cuộc cạnh tranh với Model T. Nếu không có chính sách này của chúng tôi, Ford sẽ không gặp phải bất cứ cuộc cạnh tranh nào trong lĩnh vực đã chọn của nó vào thời điểm đó.

Trong năm 1921, Ford chiếm khoảng 60% thị trường ô tô và xe tải về số lượng và Chevrolet chiếm khoảng 4%. Ford chiếm gần như toàn bộ khu vực giá thành thấp, nên việc đối đầu với nó chẳng khác nào lao đầu xuống vực. Chúng tôi đưa ra chiến dịch ngoạm một phần trên đỉnh vị thế của ông ấy, hay còn được gọi là một tầng giá và bằng cách này tăng dần số lượng của Chevrolet dựa trên nền tảng lợi nhuận. Trong những năm sau này, khi khách hàng có thị hiếu cao hơn, thì chính sách mới của GM đó là trở nên đồng bộ với định hướng của lịch sử Mỹ.

Dù khái niệm này mang đến cho chúng ta một hướng đi, nhưng hóa ra, nó đã được hình thành trước thời điểm đó. Phải cần đến rất nhiều sự kiện trong thị trường ô tô để có thể làm rõ các nguyên tắc này. Ngoài ra, rất nhiều sự kiện tại GM, cụ thể là về nghiên cứu và phát triển – đó là, chiếc xe đột phá – phải nắm giữ ứng dụng của khái niệm và giữ GM ở tình trạng chờ đợi trong 2 năm sau đó.

https://thuviensach.vn

Chương 5. ĐỘNG CƠ "LÀM NGUỘI BẰNG ĐỒNG"

Theo logic, một người có thể cho rằng, dựa trên việc thừa nhận khái niệm về quản lý và khái niệm về ngành ô tô, ban quản lý mới nên tiếp tục bằng việc biến chúng trở thành hiện thực. Tuy nhiên, tình huống không phải như vậy. Thực tế, trong vòng 2 năm rưỡi sau đó, chúng tôi đã đi trệch và thậm chí còn vi phạm các nguyên tắc đầu tiên. Nói theo cách khác, thì logic tư duy và logic của lịch sử không tuân theo cùng một quy luật. Có thể nói đây là chương thương đau trong câu chuyện của GM nhưng tôi không tìm cách trốn tránh nó khi xét đến quá trình phát triển của GM. Thường thì, bởi thất bại là mẹ thành công. May mắn thay, năm 1920-1921 đã là quãng thời gian vừa đủ để được coi là một phần không thể thiếu giúp làm nên tương lai của tập đoàn.

Vấn đề là một trong những xung đột giữa tổ chức nghiên cứu và các bộ phận sản xuất và một xung đột tương tự giữa ban quản lý cấp cao của tập đoàn và ban quản lý các bộ phận. Chủ đề tranh cãi là chiếc xe đột phá với động cơ được làm nguội bằng không khí theo thiết kế của Kettering mà Pierre S. du Pont đã đề xuất thay thế cho những chiếc xe thông thường của tập đoàn với động cơ được làm nguội bằng nước.

Câu chuyện bắt đầu vào năm 1918, khi Kettering bắt tay vào thử nghiệm động cơ được làm nguội bằng không khí tại một xưởng sản xuất của ông ở Dayton. Một động cơ ô tô được làm nguội bằng không khí không phải không phổ biến. Những động cơ ban đầu lúc đó được sử dụng tại Mỹ trong những chiếc Franklin và một số chiếc khác. Như chúng ta được biết, nguyên tắc làm nguội bằng

https://thuviensach.vn

không khí là làm giảm sức nóng của động cơ thông qua thành động cơ bằng cách gắn các lá tản nhiệt vào thành động cơ và thổi không khí qua chúng bằng một cái quạt. Franklin đã cố gắng làm các lá tản nhiệt bằng gang. Nhưng Kettering đề xuất ý tưởng làm chúng bằng đồng, tính dẫn của đồng gấp 10 lần của gang và hàn gia nhiệt hoặc hàn lại các lá tản nhiệt vào thành động cơ. Việc làm này liên quan đến một công nghệ mới cả về động cơ lẫn cơ khí. Kettering đã tìm ra rất nhiều vấn đề về thiết kế gây khó khăn liên quan đến độ giãn và co của hai chất liệu này nhưng ông đã có ý tưởng và đang thử nghiệm các giải pháp cho vấn đề về thiết kế; các vấn đề về sản xuất lại là một vấn đề khác và đương nhiên thuộc về giai đoạn sau của quá trình phát triển.

Động cơ được làm lạnh bằng không khí có tiềm năng rất hấp dẫn. Nó giúp loại bỏ được bộ tản nhiệt cồng kềnh và hệ thống thoát nước của động cơ được làm lạnh bằng nước và hứa hẹn sẽ giảm thiểu số các phụ tùng trong động cơ, sức nặng của nó, chi phí và cùng lúc cải tiến hiệu suất của động cơ. Nếu đáp ứng được các tiêu chuẩn này, nó sẽ thực sự là một cuộc cách mạng ngành. Thế nhưng đó là một quãng đường dài từ lý thuyết đến thực hành trong thiết kế động cơ; một người phải cần nhiều năm và nhiều giờ chế tác để có thể phát triển được một động cơ hiệu quả và cũng phải chú ý rằng động cơ đốt trong được làm lạnh bằng nước đã xuất hiện vào năm 1921 và mang lại hiệu quả lớn sau khi được kiên trì phát triển gần đây bởi một nền công nghiệp toàn diện từ cuối thế kỷ XIX. Ngoài ra, dù ông chỉ hoạt động trong ngành một thời gian rất ngắn, nhưng niềm tin của Kettering vào động cơ được làm lạnh bằng không khí rất lạc quan; và lúc đó ông khá có tiếng trong lĩnh vực ô tô nhờ sản phẩm tiên phong của ông về bộ khởi động, đốt trong và hệ thống đèn sáng và trong lĩnh vực hàng không mà ông tiên phong bằng trải nghiệm với máy bay không người lái.

https://thuviensach.vn

Kettering đã xuất hiện trước Ủy ban Tài chính vào ngày 7 tháng 8 năm 1919, để giải thích về công trình mà ông đang chế tạo là động cơ được làm lạnh bằng không khí và nghiên cứu năng lượng – sau đó đã tạo ra chì tetraethyl thay cho xăng – ở Dayton Metal Products Company và Dayton Wright Airplane Company. Tôi cũng tham dự cuộc họp này. Tôi biết Kettering từ năm 1916, khi Dayton Engineering Laboratories Company của ông ấy được sáp nhập vào United Motors và thường xuyên liên hệ với ông ấy trong công việc. Vào ngày trước khi diễn ra buổi họp của Ủy ban Tài chính, Kettering đã gặp Harold E. Talbott, chủ tịch của Dayton Metal Products Company, Haskell, Raskob và tôi đã sắp xếp để GM có thể mua lại tài sản của các công ty Dayton – Domestic Engineering Company, Dayton Metal Products Company và Dayton Wright Airplane Company. Điều mà được gói gọn trong cuộc họp của ủy ban vào ngày 26 tháng 8 năm 1919. Durant và du Pont đã báo cáo về tình hình của Dayton, cho "rằng Charles F. Kettering là tâm điểm của tình huống; rằng việc thu hút được sự chú ý và toàn bộ thời gian của Kettering là điều rất quan trọng, ông được sắp xếp để chịu trách nhiệm về phòng thí nghiệm Detroit mới và rằng theo quan điểm của Haskell, Sloan, Chrysler và những người khác, thì Kettering là người có giá trị nhất, phù hợp nhất với vị trí này..." Biên bản của Ủy ban Tài chính cho hay:

Ủy ban được Tổng giám đốc Durant tư vấn về động cơ được làm lạnh bằng không khí vốn được phát triển bởi Dayton Metal Products Company và tiềm năng trong tương lai, từ đó, cho thấy rõ ràng, phát minh này không được tiến hành cho tới khi thành công của nó hoàn toàn được đảm bảo nhưng cơ hội chứng minh thành công rất thuận tiện và rằng trong sự kiện này, vụ đầu tư của chúng tôi sẽ mang lại lợi nhuận rất lớn về tài chính.

https://thuviensach.vn

Điề̀u đó có nghĩa là chúng tôi đã có được dịch vụ của Kettering, tài sản của Dayton và động cơ được làm lạnh bằng nước cũng như lịch sử của GM đã được tạo đà.

Hơn một năm qua đi, nhiề̀u sự thay đổi đã diễn ra như tôi đã đề̀ cập. Vào ngày 2 tháng 12 năm 1920, không lâu sau khi du Pont trở thành tổng giám đố́c của GM, Kettering đã thông báo cho ông: "động cơ được làm lạnh bằng không khí nhỏ này của Ford hiện đã sẵn sàng được đưa vào dây chuyề̀n sản xuấ́t." Kettering đã gợi ý sản xuấ́t một vài chiế́c xe và đưa vào thử nghiệm và nế́u chúng qua được vòng thử nghiệm, thì khoảng từ 1.500 đế́n 2.000 chiế́c xe sẽ được tung ra thị trường vào năm 1921.

Một vài ngày sau đó vào ngày 7 tháng 12 năm 1920, nhóm chúng tôi đã đế́n Dayton để xem xét tình hình ở đây. Pierre S. du Pont, John J. Raskob, J. A. Haskell, K. W. Zimmerschied, quản lý của Chevrolet, C. D. Hartman, Jr., thư ký của Ủy ban Tài chính và tôi đã đi cùng nhau. Trên chuyế́n tàu đế́n đó và từ Dayton trở về̀, chúng tôi đã thảo luận rấ́t nhiề̀u việc, trong số́ đó có động cơ được làm lạnh bằng không khí. Cuộc thảo luận được ghi chép lại như sau:

Sau khi cân nhắ́c kỹ lưỡng, chúng tôi đã đi đế́n thố́ng nhấ́t rằ̀ng chiế́c xe mới được sản xuấ́t ở Dayton nên được thử nghiệm với số́ lượng nhấ́t định trong điề̀u kiện khắ́t khe nhấ́t trước khi đưa vào khai thác ở bấ́t cứ mức độ nào. Khi đã đáp ứng được các tiêu chuẩn về̀ sản phẩm, nó sẽ được lắ́p ráp vào dòng xe Chevrolet và sẽ thay thế́ được mô hình 490 hiện tại.

"490" lúc đó là chiế́c Chevrolet giá thành thấ́p tiêu chuẩn trong dòng xe của chúng tôi, có tiề̀m năng dù lúc đó không thể cạnh tranh được với Ford. Câu hỏi về̀ động cơ mới thực sự là một vấ́n đề̀ lớn, có thể được coi là vấ́n đề̀ mang tính quyế́t định đố́i với GM trong thị trường đại chúng.

https://thuviensach.vn

Vì thế không ngạc nhiên khi vào ngày 19 tháng 1 năm 1921, tại một trong những cuộc họp đầu tiên; Ủy ban Điều hành đã đồng ý thực hiện một nghiên cứu so sánh về động cơ được làm lạnh bằng không khí và chiếc Chevrolet "490" với động cơ được làm lạnh bằng nước. Ủy ban đã đồng thuận rằng sẽ không có sự thay đổi nào về chất liệu trong chiếc "490" trong năm tài khóa tiếp theo, bắt đầu từ tháng 8 năm 1922 và rằng sẽ tốt hơn nếu đợi phát triển thêm nữa về động cơ được làm lạnh bằng không khí và trong giai đoạn chờ đợi, sẽ không làm gì để phát triển mô hình "490" với động cơ làm lạnh bằng hơi nước cũ. Tôi nói, "chúng tôi quyết định" bởi Ủy ban Điều hành luôn đưa ra quyết định dựa trên sự nhất trí của toàn thể các thành viên.

Hai tuần sau đó, chúng tôi đã có được vị thế vững chắc hơn, cho thấy "chúng tôi định phát triển động cơ được làm lạnh bằng không khí đầu tiên ở dòng xe giá thành thấp và được sản xuất tại bộ phận Chevrolet và Messr. Kettering và Zimmerschied đã được thông báo về ý tưởng này." Đây đơn thuần là một mệnh lệnh và Chevrolet dường như sắp bị "khai tử."

Trong hai tuần sau đó, Ủy ban Điều hành đã mở rộng vị thế của mình với đề xuất đưa dòng xe thứ hai, Oakland vào chương trình động cơ được làm lạnh bởi không khí với một động cơ 6 thì mới. Tuy nhiên, Ủy ban Điều hành cũng đề cập đến rủi ro lớn trong đó và yêu cầu nhận được báo cáo từ ban Cố vấn, mà tôi là người đứng đầu. Nếu tôi không nhầm, thì trong 4 người, tôi là người đưa ra ý tưởng "rủi ro lớn." Điều này sẽ được làm rõ sau. Thế nhưng, ủy ban được dẫn dắt bởi một bàn tay chắc chắn, tổng giám đốc du Pont. Ông đã tập trung cao độ vào chương trình động cơ được làm lạnh bằng không khí, dựa trên sự tiến bộ mà ông đã định hình trong đầu vào thời điểm đó.

https://thuviensach.vn

Một tuần sau đó vào ngày 23 tháng 2 năm 1921, trong một cuộc họp mà tôi vắng mặt, Ủy ban Điều hành đã nhanh chóng đưa ra quyết định mới: "Họ cho rằng, ô tô có động cơ làm lạnh bằng không khí 4 thì hiện đang được nghiên cứu và phát triển để áp dụng trong lĩnh vực giá thành thấp nhất; thứ hai là, chiếc xe có động cơ được làm lạnh bằng không khí 6 thì, được bán với giá từ 900 đến 1.000 đô-la." Kettering được đề nghị "tiếp tục đưa ra một bản thiết kế và chế tạo một chiếc xe có động cơ 6 thì được làm lạnh bởi không khí." Thế nhưng Ủy ban này cho rằng, "sẽ không sản xuất đại trà đến khi thành công của nó được chứng minh thông qua thử nghiệm trên vài chiếc ô tô." Kettering, lúc đó là tổng giám đốc đã cùng với Mott và Bassett nói rằng ông muốn biết các tính năng của cả hai chiếc xe trước ngày 1 tháng 7 năm 1921 để mọi công tác chuẩn bị cho việc sản xuất động cơ 4 thì được làm lạnh bằng không khí có thể bắt đầu từ ngày 1 tháng 8 năm 1921 với hy vọng sẽ tung dòng xe mới ra thị trường vào 1 tháng 1 năm 1922. Zimmerschied của Chevrolet được gọi đến và trình bày về chương trình cho cả bộ phận. Ông đã ngần ngại nói rằng ông muốn chuẩn bị sản xuất động cơ 4 thì được làm lạnh bởi không khí vào tháng 8 năm 1922. Ông nói mình đã cải tiến động cơ "490" được làm lạnh bằng nước và thiết kế một thân xe hoàn toàn mới cho nó. Vì thế, Ủy ban Điều hành và bộ phận Chevrolet đã di chuyển theo hai hướng khác nhau.

Kettering đã đưa 2 dòng xe vào thử nghiệm tại Dayton vào tháng 5 năm 1921 và đã thông báo rằng cả động cơ 4 thì lẫn động cơ 6 thì có thể được đưa vào sản xuất đầu tiên. Vào ngày 7 tháng 6, Ủy ban Điều hành đã nhất trí thành lập một bộ phận sản xuất nhỏ – một bộ phận thí điểm – tại GM Research Corporation (sau này được đổi tên thành Research Laboratories) ở Dayton với khối lượng sản xuất tối đa không quá 25 chiếc xe/ngày.

https://thuviensach.vn

Trong thời gian đó, sự dè dặt của Zimmerschied vê` chiê´c Chevrolet có động cơ được làm lạnh bă`ng không khí đã tiêu tan và có thể nói, vâ´n đê` vê` bộ phận vì thê´ đã xuâ´t hiện và tô`n tại trong một khoảng thời gian. Hoàn cảnh đã chỉ ra ră`ng Buick, đơn vị đang làm râ´t tô´t, nên giữ nguyên hiện trạng và tập trung hoàn toàn vào chương trình của chính nó. Do không có khái niệm vê` tổ chức và đi ngược lại tổ chức, chi phí đã được đâ`u tư cho các vâ´n đê` của bộ phận khác. Xu hướng được nhâ´n mạnh bởi quyê´t định của đội ngũ nhân viên đứng đâ`u nhă`m áp thiê´t kê´ xe â´n tượng vào hai bộ phận, Chevrolet và Oakland. Ủy ban Điê`u hành vì thê´ đã đưa ra cả chính sách lẫn chương trình cho hai bộ phận này. Ủy ban Điê`u hành có đặc ân đó và trong những hoàn cảnh như thê´ này, họ đã chọn thực thi nó. Khó khăn không chỉ nă`m ở câu hỏi ră`ng liệu quyê´t định vê` chiê´c xe mới có hợp lý hay không mà còn ở cả cách thức, địa điểm thực hiện nó, đơn cử như tại các bộ phận chẳng hạn. Theo tôi được biê´t đây là lâ`n đâ`u tiên trong lịch sử của GM câ`n đê´n sự phô´i hợp chặt chẽ giữa Research Corporation và các bộ phận vê` một vâ´n đê` quan trọng và không có phương tiện nào có sẵn để nhờ đó sự hợp tác này được thực hiện. Bởi việc sản xuâ´t ban đâ`u cũng như việc tạo ra thiê´t kê´ được giao cho nhóm nghiên cứu của Kettering ở Dayton trong khi việc sản xuâ´t hàng loạt được giao cho các bộ phận, nên trách nhiệm không được rõ ràng. Zimmerschied muô´n biê´t ai là cô´ vâ´n cho ai trong quá trình sản xuâ´t: nhóm nghiên cứu cô´ vâ´n cho bộ phận hay bộ phận báo cáo cho nhóm nghiên cứu? Thậm chí nê´u không có câu hỏi nào vê` ưu điểm của thiê´t kê´ mới, thì đây cũng là một vâ´n đê` vê` quản lý. Đó là, tô`n tại sự hoài nghi ở Chevrolet vê` thiê´t kê´ động cơ mới và sự lo lă´ng ở các phòng thí nghiệm Dayton ră`ng các bộ phận sản xuâ´t sẽ thay đổi thiê´t kê´. Các kỹ sư bộ phận và quản lý đã đi lại giữa trụ sở làm việc của họ và Dayton, trong những chuyê´n viê´ng thăm này, Kettering đã phát hiện ra ră`ng George H. Hannum, giám đô´c của Oakland, râ´t nhiệt tình với chiê´c xe mới. Kettering cũng nghĩ ră`ng

https://thuviensach.vn

động cơ 6 thì được làm lạnh bởi không khí sẽ sẵn sàng cho Oakland vào cuố´i năm.

Tôi đã ở Paris vào nửa đầ`u tháng 7 năm 1921 và khi trở vê`, 4 chúng tôi trong Ủy ban Điê`u hành một lầ`n nữa lại đế´n Dayton vào ngày 26 tháng 7. Chúng tôi chính thức có cuộc gặp mặt với Kettering và Mott, lúc đó là quản lý các bộ phận ô tô. Sự nhiệt tình của Kettering với chiế´c xe mới mạnh mẽ hơn bao giờ hế´t. Ông nói, “đó là thứ tuyệt vời nhấ´t đã từng được sản xuấ´t trong giới ô tô.” Du Pont không nghi ngờ gì đánh giá này. Kettering một lầ`n nữa thấ´y được sự khác biệt giữa quan điểm của Chevrolet và Oakland. Lẽ đương nhiên, ông cảm thấ´y hô`i hộp muố´n làm việc gầ`n gũi với bộ phận thể hiện sự nhiệt tình hơn, hay Oakland. Bản tóm tắ´t cuộc họp ở Dayton cho thấ´y: “Cuố´i cùng, chiế´c xe có động cơ 6 thì đã được tăng tố´c trong khi chiế´c xe có động cơ 4 thì có thể bị chững lại trong một thời gian bởi có vẻ như họ có thể thu lợi nhờ trải nghiệm với động cơ 6 thì khi sản xuấ´t động cơ 4 thì…” Người ta tin rằ`ng Zimmerschied của Chevrolet có thể bán động cơ 4 thì được làm lạnh bằ`ng không khí sau khi giá trị của động cơ 6 thì được đưa ra. Mott nói, dù sao Chevrolet cũng có lượng hàng tô`n kho khoảng 150.000 chiế´c “490” cầ`n được thanh lý hế´t.

Quan điểm tùy cơ ứng biế´n vê` phía Chevrolet không được phép kéo dài lâu. Một vài tuầ`n sau đó, du Pont đã trình lên Ủy ban Điê`u hành quan điểm tổng thể vê` tình hình sản phẩm ở GM với những đê` xuấ´t vê` một chương trình tổ chức dứt khoát. Ông đã khẳng định lại những quyế´t định vê` động cơ 6 thì được làm lạnh bằ`ng không khí cho Oakland. Khi đế´n Chevrolet, ông đã viế´t: “490” sẽ không được tiế´p tục sản xuấ´t trừ lúc cầ`n thiế´t để giảm lượng hàng tô`n kho. Quyế´t định tức thời vê` một chiế´c xe mới để đưa vào sản xuấ´t lâu dài là rấ´t cầ`n thiế´t. Ông nói, động cơ 4 thì được làm lạnh bởi không khí là tiêu chuẩn được chấ´p nhận đố´i với bộ phận

https://thuviensach.vn

Chevrolet trừ khi có sự thay đổi hoàn toàn về chính sách," và nó nên sẵn sàng đưa vào sản xuất trước ngày 1 tháng 5 năm 1922. Ủy ban Điều hành đã nhất trí thông qua.

Việc phát triển động cơ mới tiếp tục diễn ra ở Dayton suốt mùa thu năm 1921 và cùng lúc đó, các nghiên cứu về nhà xưởng mới, sự thay đổi nhà xưởng và những chương trình marketing cho các dòng xe có động cơ được làm lạnh bằng không khí cũng được tiến hành. Khi thời điểm chuyển chiếc xe thử nghiệm đầu tiên từ Dayton đến bộ phận Oakland gần đến, bao trùm các văn phòng ở New York và Detroit là một không khí chờ đợi nghẹt thở.

Ủy ban Điều hành đã chính thức đưa ra ngày cụ thể về lịch trình của Oakland vào ngày 20 tháng 11 năm 1921 như sau:

Việc sản xuất xe có động cơ làm lạnh bằng hơi nước sẽ chính thức bị dừng lại vào ngày 1 tháng 12 năm 1921.

Những xe có động cơ được làm lạnh bằng không khí mới, được sản xuất ở Dayton, sẽ được giới thiệu ở triển lãm ô tô New York vào tháng 1 năm 1922.

Việc sản xuất dòng xe mới bắt đầu ở bộ phận Oakland tại Pontiac, Michigan vào tháng 2 với công suất 100 chiếc một ngày và gia tăng dần số lượng sau đó.

Có vẻ không có câu hỏi nào về chương trình.

Chiếc xe có động cơ được làm lạnh bằng không khí đầu tiên khi đó được chuyển từ Dayton đến bộ phận Oakland để kiểm tra. Đó là đánh giá đầu tiên về giá trị của chiếc xe có động cơ được làm lạnh bởi không khí ngoài những chiếc xe thử nghiệm thuộc quyền quản lý của Kettering ở Dayton. Có một sự chững lại và sau đó là sốc.

https://thuviensach.vn

Có tin cho hay chiếc xe đã không qua được vòng thử nghiệm ở bộ phận Oakland.

Vào ngày 8 tháng 11 năm 1921, Hannum viết cho du Pont:

Với những thay đổi cần thiết để biến ý tưởng này thành hiện thực, thì sẽ không có chuyện đưa xe vào sản xuất đúng thời gian đã đưa ra. Thực tế, để đưa chiếc xe tới điểm mà sau khi thực hiện mọi cuộc thử nghiệm, chúng tôi đóng dấu "Đạt," cần ít nhất 6 tháng.

Để tiết kiệm thời gian khi việc phân phối các mô hình cũ hiện tại đã hoàn thành, vào khoảng ngày 15 tháng 12, khi chúng tôi hoàn thành chiếc xe có động cơ được làm lạnh bằng không khí, chúng tôi dự định sẽ tung ra một dòng xe có động cơ được làm lạnh bằng nước hoàn toàn mới.

Tôi muốn nói thêm rằng những ý tưởng thay đổi của chúng tôi về chiếc xe có động cơ được làm lạnh bằng không khí ít nhất sẽ không làm thay đổi quan điểm của chúng tôi về đề xuất, như tôi tin, khi chúng tôi bắt tay vào thực hiện, với những thay đổi được kết hợp chặt chẽ, sẽ có một sự thay đổi lớn trong các báo cáo kiểm tra.

Vì thế, chưa đến một tháng, lịch trình của tổ chức đã được phê duyệt bị loại bỏ và toàn bộ tình huống liên quan đến Oakland và dòng sản phẩm GM tương lai thay đổi về cơ bản. Có một sự thất vọng và báo động ở New York trong khi sự lạc quan lại xuất hiện ở Detroit, Flint và Pontiac liên quan đến tầm nhìn về động cơ được làm nguội bằng không khí. Giữa Dayton và các bộ phận sản xuất, sự ngờ vực và rối ren nảy sinh thông qua việc kiểm tra những chiếc xe mới; không có sự thống nhất giữa một bên là các nhà thiết kế của Kettering và một bên là các nhà thiết kế bộ phận cùng các giám đốc. Kettering cảm thấy mệt mỏi và thất vọng đến mức Ủy ban

https://thuviensach.vn

Điề̀u hành, dựa trên việc trì hoãn chính thức lịch trình sản xuấ́t động cơ được làm lạnh bằ̀ng không khí vào ngày 30 tháng 11 năm 1921, đã gửi đế́n ông một lá thư mật như sau:

Ngài Kettering,

Chúng tôi có quan điểm cho rằ̀ng ngài chỉ nên tập trung duy nhấ́t vào việc phát triển chiế́c xe có động cơ được làm nguội bằ̀ng không khí và hoạt động thử nghiệm.

Trong quá trình phát triển và giới thiệu bấ́t cứ thứ gì hoàn toàn khác biệt so với thực tế́ tiêu chuẩn như chiế́c xe có động cơ được làm lạnh bằ̀ng không khí so với chiế́c xe có động cơ được làm lạnh bằ̀ng nước, đương nhiên sẽ xuấ́t hiện rấ́t nhiề̀u kẻ "ta đây" và "biế́t tuố́t" phản đố́i.

Để ngài hiểu rõ về̀ sự mù mờ của việc phát triển chiế́c xe có động cơ được làm lạnh bằ̀ng không khí, chúng tôi xin mạo muội đưa ra vài gợi ý sau:

1. Chúng tôi hoàn toàn tự tin vào khả năng của ngài trong việc xử lý mọi vấ́n đề̀ liên quan đế́n việc phát triển những chiế́c xe có động cơ được làm nguội bằ̀ng không khí được đề̀ xuấ́t.

2. Chúng tôi sẽ tiế́p tục tin tưởng ngài và khả năng của ngài trong việc thực hiện nhiệm vụ này đế́n khi chúng tôi gặp ngài và thẳng thắ́n tuyên bố́ rằ̀ng chúng tôi nghi ngờ khả năng hay tiề̀m năng xoay chuyển tình thế́ vì thế́ ngài là người chúng tôi cầ̀n.

Trong lá thư này, chúng tôi cố́ gắ́ng lựa chọn từ ngữ với mong muố́n ngài không còn lo lắ́ng và thể hiện sự tôn trọng cũng như sự tin tưởng của chúng tôi với ngài và công trình nghiên cứu này và nế́u ngôn ngữ của chúng tôi không mang lại kế́t quả, ngài có thể chỉ giúp chúng tôi một cách thẳng thắ́n về̀ sai lầ̀m của chúng tôi, được chứ?

https://thuviensach.vn

Do thực tế người ta vẫn xì xào bàn tán khắp nơi đến tận khi những chiếc xe có động cơ được làm lạnh bằng không khí được đưa vào sản xuất và sử dụng, hẳn sẽ rất tuyệt vời nếu ngài đồng ý với chúng tôi rằng bất cứ lúc nào ngài băn khoăn về sự trung thành và niềm tin của chúng tôi đối với ngài và quá trình phát triển này, ngài hãy rút lá thư này ra khỏi hộc bàn và đọc lại nó lần nữa, sau đó, ngài sẽ hồi âm cho chúng tôi để chắc chắn rằng chúng tôi sẽ viết cho ngài trước nếu có bất cứ nghi ngờ nào chứ?

Lá thư được trực tiếp 4 thành viên của Ủy ban Điều hành và C. S. Mott ký, người như tôi từng nói là quản lý các bộ phận xe.

Khủng hoảng qua đi. Niềm tin của tổng giám đốc vào động cơ mới đã được khôi phục, Kettering đã lấy lại được hứng thú, năng lượng và bối cảnh chuyển từ Oakland sang Chevrolet.

Vào ngày 15 tháng 12 năm 1921, Ủy ban Điều hành đã có một nỗ lực mạnh mẽ nhằm đưa động cơ 4 thì được làm lạnh bằng không khí vào sản xuất trước ngày 1 tháng 9 năm 1922. Để làm hài hòa các bộ phận và nhóm nghiên cứu, O.E. Hunt, kỹ sư trưởng của Chevrolet, B. Jerome và E.A. De Walter, các kỹ sư trưởng đại diện lần lượt cho Oakland và Buick, được gửi đến Dayton để cộng tác với Kettering trong thiết kế động cơ 4 thì và 6 thì được làm nguội bằng không khí. Họ được yêu cầu gửi báo cáo thử nghiệm hàng ngày đến các quản lý bộ phận và tổng giám đốc.

Năm 1921 đã khép lại với sự tiến triển rõ ràng trong dòng sản phẩm của GM.

Những sự kiện này đã khiến tôi đau đầu đến mức tôi đã dự định nâng chúng lên một tầm cao hơn với ý định sẽ đề cập chúng với Ủy ban Điều hành. Tôi không liên quan đến công nghệ của động cơ được làm lạnh bằng không khí với động cơ được làm lạnh

https://thuviensach.vn

bằng nước. Đó là vấn đề về kỹ thuật, việc của các kỹ sư. Nếu có ý kiến gì, thì đó là Kettering có thể đã đúng về nguyên tắc và đi đầu trong thời đại của ông và rằng các bộ phận đã đúng dựa trên lập trường về phát triển và sản xuất. Nói theo cách khác, trong tình huống này, các bác sỹ có thể không đồng tình nhưng mọi chuyện vẫn ổn. Tuy nhiên, từ quan điểm kinh doanh và quản lý, chúng tôi đang hành động với những tư tưởng riêng. Ví dụ, chúng tôi tập trung vào một thiết kế kỹ thuật cụ thể hơn là các mục tiêu rộng hơn của doanh nghiệp. Và chúng tôi đang ở trong tình huống hỗ trợ cho nhóm nghiên cứu đi ngược lại đánh giá của các nhân viên bộ phận, những người cuối cùng phải sản xuất và bán chiếc xe mới. Điều đó có nghĩa là, sự lỗi thời đã tràn ngập trong các mô hình động cơ làm lạnh bằng nước thông thường và các chương trình chính thức không có gì để giúp bảo vệ được vị thế của chúng.

Vào cuối tháng 12 tháng 1921, khi nghĩ đến sự thất bại trong cuộc thử nghiệm ở Oakland và các vấn đề của dòng xe mới được đưa ra, tôi đã viết vài dòng để làm rõ các vấn đề của tổ chức, với ý định sẽ thảo luận chúng với Pierre S. du Pont. Tôi viết:

Tôi tin rằng chúng ta đã bỏ lỡ thời điểm phù hợp khi phát triển dòng xe có động cơ được làm lạnh bằng không khí do thiếu đánh giá, rõ ràng về phần chúng ta, rằng các thực tế nền tảng cụ thể, ở một mức nào đó, không bám sát các lý lẽ của Kettering – mà mọi người ở GM phải biết chi tiết về chiếc xe mà ông đưa ra. Tôi tin rằng nếu ông ấy đã phát triển một chiếc xe và cho thấy hiệu suất của nó hoặc chứng minh hiệu suất của nó qua những người quan sát tự do và ông đã để việc sản xuất chiếc xe cho những người khác như một nguyên tắc thì hẳn là chúng ta sẽ là những người đi đầu. Tôi nghĩ chúng ta đã mắc sai lầm khi phó mặc tất cả cho Kettering và không nhận ra tình huống khó khăn và mệt mỏi của ông ấy. Tôi tin rằng tập đoàn cần và ngành công nghiệp này cần

https://thuviensach.vn

những kỹ thuật hiện đại hơn. Chúng tôi sẽ không có được những kỹ thuật hiện đại hơn với một tư duy tầm thường ở mức trung bình từ các kỹ sư khi so với kiến thức uyên thâm của Kettering. Kỹ thuật hiện đại giống như mọi thông tin hiện đại khác đều mang trong mình sự ngờ vực của những tư tưởng bông đùa, những người không thể nhìn quá xa. Vì tất cả những lý do này, những kỹ thuật như thế phải được thể hiện theo một cách chấp nhận thực tế thay vì lý thuyết. Tôi không nghĩ rằng sẽ có bất cứ vấn đề nào ở Oakland và rằng bất cứ thay đổi nào sẽ được đưa ra nếu Kettering chờ đợi đến khi ông có được chiếc xe với hiệu suất hài lòng. Tôi sợ rằng cách thức hoạt động hiện tại của nó sẽ đánh mất rất nhiều ý tưởng mà chúng ta rất cần và có thể nhận từ một người có khả năng xuất chúng như Kettering.

Tôi viết ra bản ghi nhớ này với mục đích chính là đánh dấu thời điểm chuyển giao về đường hướng của tôi liên quan đến động cơ được làm lạnh bằng không khí. Lúc đó, tôi bắt đầu theo đuổi một chính sách song song: đầu tiên, tiếp tục hỗ trợ những đam mê về dòng xe mới của du Pont và Kettering và thứ hai, hỗ trợ các bộ phận phát triển các chương trình thay thế cho loại động cơ được làm lạnh bằng nước thông thường. Và tình cờ, khi đó, Zimmerschied và tôi đang quan sát một hệ thống làm lạnh bằng hơi nước mới, “Muir,” mà không bao giờ được đưa vào sản xuất. Dù du Pont không mấy hứng thú với các phương án thay thế cho động cơ được làm lạnh bằng không khí, nhưng ông cũng không cấm tôi đảm nhận vị trí này. Chúng tôi đơn thuần chỉ là nghiên cứu các dòng sản phẩm khác nhau nào đó. Thế nhưng tình huống như vậy diễn ra giữa hai lãnh đạo của tổ chức không mang lại cảm giác thoải mái và không thể kéo dài lâu.

16 tháng sau đó, xe có động cơ được làm lạnh bằng không khí tiếp tục làm rối trí cả tập đoàn và tiếp tục khiến các văn phòng

https://thuviensach.vn

chính của nó luôn ở trong tình trạng căng thẳng vê` câu hỏi rã`ng sản phẩm tương lai của tập đoàn sẽ là gì?

Đâ`u năm 1922, áp lực lên Chevrolet vê` dòng xe mới gia tăng trong khi đó ở Oakland lại có chút thảnh thơi. Tôi đã thực hiện bước đi đâ`u tiên vê` phía sự thỏa hiệp mà tôi cảm thâ´y câ`n thiê´t để bảo vệ tập đoàn trước thâ´t bại của một chương trình mới và để khỏa lâ´p khoảng trô´ng giữa ban điê`u hành câ´p cao và các bộ phận. Với tư cách là phó tổng giám đô´c công ty, tôi đã tổ chức một cuộc họp trong phòng tôi tại khách sạn Statler, ở Detroit vào ngày 26 tháng 1 năm 1922, với Mott (quản lý các bộ phận), Bassett (Buick), Zimmerschied (Chevrolet) và đã đi đê´n kê´t luận rã`ng chương trình động cơ được làm lạnh bă`ng không khí chính thức cho Chevrolet câ`n được nâng câ´p nhưng phải thận trọng. Chương trình chính thức yêu câ`u các xe có động cơ 4 thì được làm lạnh bă`ng không khí thử nghiệm đang được phát triển ở Dayton, “nê´u phù hợp sẽ được đưa vào sản xuâ´t tại đơn vị Chevrolet vào ngày 1 tháng 9 năm 1922,” dù 7 tháng qua đi, ban quản lý của Chevrolet vẫn không nhận được xe thử nghiệm từ Dayton. Tuy nhiên, chúng tôi đô`ng ý trước khi tập đoàn và bộ phận Chevrolet ở thời điểm hiện tại đưa ra kê´t luận tích cực rã`ng xe có động cơ được làm lạnh bă`ng không khí nên được đưa vào sản xuâ´t vào ngày đã định, sẽ không có gì diễn ra, nhưng vào ngày 1 tháng 4 năm 1922, sau khi các cuộc thử nghiệm được thực hiện, chúng tôi có thể xác định được một chương trình an toàn. Cùng lúc đó, chúng tôi đô`ng ý rã`ng, “nên có sự phòng bị thứ hai – đây chỉ là một chính sách bảo thủ.” Vòng cung phòng bị thứ hai này là nỗ lực song song trong bộ phận nhă`m cải thiện chiê´c Chevrolet có động cơ được làm lạnh bă`ng nước hiện tại.

Vào ngày 21 tháng 2 năm 1922, như đô´i với Oakland, tôi đã báo cáo lên Ủy ban Điê`u hành và được phê duyệt vê` việc hoãn lại lịch

https://thuviensach.vn

trình sản xuất động cơ 6 thì được làm lạnh bằng không khí từng bị hoãn lại. Đối với Oakland lúc đó, chúng tôi đồng ý:

1. Tiếp tục với các mô hình động cơ được làm lạnh bằng nước sẵn có trong 1 năm rưỡi, đến hết ngày 30 tháng 6 năm 1923.

2. Loại bỏ có chọn lọc phần giới thiệu về bất cứ mô hình làm lạnh bằng không khí nào tính đến thời điểm đó.

3. Rằng bất cứ thiết kế nào mà Oakland có thể phát triển trong thời gian đó sẽ tương xứng với chương trình thiết kế đã được tập đoàn đưa ra.

4. Rằng nếu như vị thế kinh tế của các mô hình Oakland thay đổi đến mức bộ phận không thể hòa vốn, lúc đó phải cần đến các bước hành động tốt nhất xét đến mọi hoàn cảnh ưu tiên.

Bởi Research Corporation ở Dayton lúc đó là nhóm nhân viên kỹ thuật mang tầm cỡ tập đoàn ổn định duy nhất ở GM và theo sát các thử nghiệm động cơ được làm lạnh bằng không khí, nên việc nâng cấp kỹ thuật cho các mô hình động cơ được làm lạnh bằng nước được giao cho bộ phận này. Tất cả các bộ phận xe vào thời điểm đó đều cần đội ngũ nhân viên kỹ thuật tay nghề cao để có thể chế tạo và khiến các dòng xe thông thường của họ có được sức cạnh tranh trên thị trường. Tại Chevrolet, Oakland và Olds, nhu cầu này rất lớn. Hay nói theo cách khác, thì các bộ phận không chỉ phải tham dự vào hoạt động cơ bản về kỹ thuật, cung ứng và bán các mô hình hiện tại mà còn cả đội ngũ nhân viên của chính họ trong quá trình nâng cấp kỹ thuật nữa. Không phải các vấn đề có điểm gì khác biệt trong lĩnh vực này trước đây, nhưng định hướng của chúng tôi là cung cấp đội ngũ nhân viên có kỹ thuật cho tập đoàn. Từ định hướng hoạt động của tập đoàn – đó là, khi một tổ chức có ý tưởng lâu dài tập trung vào những năng lực bất thường của Kettering – thì rõ

https://thuviensach.vn

ràng là có một khoảng trô´ng đã được mở ra giữa vị trí quan trọng của ông â´y và đội ngũ kỹ thuật trẻ. Lúc đó, tôi không biê´t rằ`ng sự khác biệt mang tính lịch sử đang được hình thành ở GM, thê´ nhưng tôi thâ´y khoảng trô´ng trước tôi và vào ngày 14 tháng 3 năm 1922, đã có được phê duyệt cho chính sách tìm kiê´m các thiê´t kê´ kỹ thuật bên ngoài cho các bộ phận. Chính sách này sẽ không bao giờ giải quyê´t triệt để vâ´n đê` nhưng nó cũng có tác dụng đôi phâ`n; phải câ`n đê´n nhiê`u năm, vâ´n đê` mới hoàn toàn được nă´m bă´t và xử lý. Trong sô´ những người tôi tư vâ´n vào thời điểm đó có Henry Crane, người sau đó vào tập đoàn với tư cách trợ lý kỹ thuật cho tổng giám đô´c và có những đóng góp quan trọng vào sự tiê´n bộ vê` kỹ thuật của tập đoàn, đặc biệt là ở thiê´t kê´ xe Pontiac. O.E. Hunt gâ`n đây – vào tháng 10 năm 1921 – đã được Zimmerschied đưa vê` Chevrolet với tư cách kỹ sư trưởng và tôi vẫn chưa quen với năng lực tuyệt vời của ông â´y.

Sự thỏa hiệp giữa việc phát triển động cơ được làm lạnh bă`ng không khí và bă`ng nước ở Chevrolet không hê` đơn giản. Nó sớm được theo sau bởi sự thay đổi vê` quản lý. Vào ngày 1 tháng 2 năm 1922, với đê` xuâ´t của Mott, William S. Knudsen, người từng là quản lý sản xuâ´t của Ford, đã được mang vê` ban cô´ vâ´n của tập đoàn và được giao nhiệm vụ trợ lý sản xuâ´t cho Mott. Knudsen đã đê´n thăm Dayton và vào ngày 11 tháng 3 đã đưa ra một báo cáo vê` xe có động cơ được làm nguội bă`ng không khí, trong đó ông đưa ra ý kiê´n rằ`ng "chiê´c xe nên được đưa vào sản xuâ´t ngay lập tức." Tuy nhiên, ông khuyên tôi nên sản xuâ´t với quy mô nhỏ để thử nghiệm phản ứng của thị trường lẫn kiểm tra kỹ thuật của chiê´c xe. Vào ngày 22 tháng 3, du Pont đã đạt được thỏa thuận từ Ủy ban Điê`u hành để đưa Zimmerschied rời khỏi vị trí giám đô´c tại Chevrolet để trở thành trợ lý tổng giám đô´c của GM; và đã chỉ định Knudsen vào vị trí phó giám đô´c điê`u hành ở Chevrolet. Du Pont cũng tự phong cho mình

https://thuviensach.vn

chức vụ giám đô´c điê`u hành Chevrolet Division, trong khi đó vẫn là chủ tịch kiêm tổng giám đô´c của tập đoàn và được phê duyệt.

Vào ngày 7 tháng 4 năm 1922, với yêu câ`u của tổng giám đô´c, chúng tôi đã chính thức đặt tên cho động cơ được phát triển thử nghiệm là động cơ được làm lạnh bă`ng đô`ng thay cho động cơ được làm lạnh bă`ng không khí. Du Pont muô´n tạo sự khác biệt cho nó so với các hệ thô´ng làm nguội bă`ng không khí khác. Thê´ nhưng Kettering đã tiê´p tục gọi nó là động cơ được làm nguội bă`ng không khí.

Quá trình chuẩn bị sản xuâ´t Chevrolet với động cơ 4 thì được làm nguội bă`ng đô`ng bă´t đâ`u, với kỳ vọng sản xuâ´t sẽ bă´t đâ`u vào ngày 15 tháng 9 năm 1922 với công suâ´t 10 chiê´c một ngày, tăng lên 50 chiê´c một ngày cho đê´n cuô´i năm. Tổ chức tại Canada cũng được hướng dẫn phát triển và giới thiệu động cơ 4 thì được làm nguội bă`ng đô`ng. Thê´ nhưng mùa xuân năm 1922 đã qua đi mà không chương trình mới nào được thực thi. Động cơ được làm nguội bă`ng đô`ng vẫn chỉ nă`m trong giai đoạn thử nghiệm ở Dayton.

Doanh thu mùa xuân của dòng xe cho thâ´y năm 1922 là một năm hô`i phục khá và Chevrolet “490” kém phát triển trong bản thiê´t kê´ kỹ thuật, đang được bán lâ`n nữa. Trong cuộc họp ở Detroit vào tháng 5 năm 1922 – lúc du Pont, Mott, Knudsen, Colin Campbell, lúc đó là quản lý bán hàng cho Chevrolet và tôi có mặt ở đó – Mott, với sự hỗ trợ của tôi, đã đưa ra một thỏa hiệp khác – có thể nói là đưa thân xe Chevrolet mới, được thiê´t kê´ cho dòng xe có động cơ được làm nguội bă`ng đô`ng vào khung gâ`m “490” cũ trong mùa thu, để chă´c chă´n ră`ng chúng tôi có thứ gì mới để bán trong năm tiê´p theo. Campbell đã phản đô´i điê`u này, cho ră`ng ông sợ sẽ gây áp lực đê´n các đại lý bă`ng dòng xe “490” trong suô´t mùa đông và rô`i cung câ´p cho họ thêm những chiê´c xe có động cơ được làm nguội bă`ng đô`ng trong mùa xuân năm 1923. Một lâ`n nữa, tôi đã

https://thuviensach.vn

cô´ gă´ng nâng tâ`m chính sách vê` một chương trình song song, hay "...chúng tôi nên sử dụng xe có động cơ được làm lạnh bă`ng đô`ng như là một thử nghiêm đê´n ngày 1 tháng 4 năm 1923. Lúc đó, nê´u nó thành công và trụ vững trên thị trường, thì chúng tôi sẽ gia tăng khô´i lượng sản xuâ´t xe và vào ngày 1 tháng 8 năm 1923, tung chiê´c xe này ra thị trường như là một sản phẩm đơn thuâ`n của bộ phận Chevrolet. Nê´u chiê´c xe không thành công, chúng tôi sẽ tiê´p tục sản xuâ´t đời 490." Vì thê´ sự khác biệt mới chỉ nă`m trên bàn và chẳng quyê´t định nào được đưa ra.

Các chương trình và đê` xuâ´t song song cho các chương trình tạo ra căng thẳng ngâ`m trong tổ chức. Kettering tiê´p tục cảm thâ´y ră`ng các bộ phận đang râ´t khẩn trương gâ´p rút. Ông thừa nhận, Oakland đang bị tụt lại sau Chevrolet vài tháng trong hoạt động phát triển động cơ được làm nguội bă`ng đô`ng và các kê´ hoạch của Chevrolet không phù hợp. Vào tháng 5 năm 1922, ông nói ră`ng ông cùng Robert Jack, kỹ sư trưởng của Olds, đang nỗ lực hê´t sức. Du Pont đã ủng hộ quan điểm của Kettering vê` các kê´ hoạch của Chevrolet và vào tháng 6 đã mang lại châ´t kê´t dính cho chương trình động cơ được làm nguội bă`ng đô`ng trong bộ phận đó. Bởi sự thay đổi vê` khung gâ`m và thân xe cho động cơ mới được kỳ vọng sẽ hoàn thành vào mùa thu và sự thay đổi lúc đó chỉ liên quan đê´n động cơ, nên ông đã gợi ý ră`ng việc sản xuâ´t Chevrolet có động cơ được làm lạnh bă`ng đô`ng sẽ được bă´t đâ`u cho mùa đông să´p tới.

Vào tháng 9, hoạt động sản xuâ´t vẫn chưa được bă´t đâ`u thê´ nhưng các kỳ vọng chính thức lại râ´t khả quan. Kê´ hoạch dành cho Chevrolet đó là phải có hiệu suâ´t hàng tháng đạt 30.000 xe có động cơ được làm lạnh bă`ng nước và 12.000 xe có động cơ được làm lạnh bă`ng đô`ng trước tháng 3 năm 1923 và chuyển toàn bộ dây chuyê`n sản xuâ´t động cơ làm nguội bă`ng nước sang động cơ được làm

https://thuviensach.vn

nguội bằng đồng trước tháng 7 hoặc muộn nhất là tháng 10 năm 1923.

Vào tháng 11, Kettering đã chú ý đến sự thiếu hấp dẫn của dòng xe có động cơ được làm lạnh bằng đồng ở Olds cũng như Oakland. Tôi đã nói với du Pont rằng tôi sợ kết quả của việc gộp 3 bộ phận chính thành một thiết kế ô tô kỹ thuật chưa qua thử nghiệm mới. Du Pont đã cho tôi thấy quyết định được đưa ra bởi Ủy ban Điều hành một vài tháng trước đây và rằng câu hỏi duy nhất còn lại đó là thắc mắc về việc thay đổi bề ngoài hay từ bỏ hoàn toàn mọi thử nghiệm với dòng xe có động cơ được làm nguội bằng hơi nước và nước. Tuy nhiên, ông cũng đồng ý rằng sẽ không có quyết định cuối cùng nào về phía Chevrolet đến tận ngày 1 tháng 5 năm 1923. Lúc đó ông đã đưa ra ý tưởng rằng chương trình của Olds nên được chuyển hoàn toàn sang động cơ được làm nguội bằng đồng.

Quan điểm của du Pont và tôi lúc đó được đưa ra vào ngày 16 tháng 11 năm 1922, trong quyết định thỏa hiệp của Ủy ban Điều hành:

Quyết định: Chương trình động cơ được làm nguội bằng đồng như sau:

1. Sản phẩm của Olds Division như được đưa ra vào này 1 tháng 8 năm 1923 sẽ là dòng xe có động cơ 6 thì được làm nguội bằng đồng. Mọi thử nghiệm và việc phát triển động cơ được làm nguội bằng nước sẽ bị hoãn lại từ ngày 16 thán 11 năm 1922.

2. Bộ phận Chevrolet Motor sẽ tiếp tục phát triển mô hình xe có động cơ được làm nguội bằng đồng một cách thận trọng xét đến cả mặt thương mại lẫn kỹ thuật, luôn được cân nhắc khi

https://thuviensach.vn

phát triển bất cứ sản phẩm mới nào, để hạn chế đến mức tối đa những rủi ro có thể xảy đến với tập đoàn.

3. Chính sách của Oakland Division sẽ được quyết định ngay sau đó, nhưng Oakland Company sẽ không cho sản xuất bất cứ dòng xe có động cơ được làm nguội bằng đồng nào đến khi dòng xe này chính thức được thừa nhận rộng rãi bằng thử nghiệm thực sự với số lượng xe nhất định cả về thương mại lẫn kỹ thuật.

Vì thế đến cuối năm 1922, chúng tôi tập trung chủ yếu vào chương trình sản xuất xe có động cơ được làm nguội bằng đồng ở Olds, với một chương trình song song ở Chevrolet và Oakland được miễn trừ thuế cho đến khi sản phẩm mới khẳng định được vị thế. Trong tháng 12, Knudsen bắt đầu sản xuất 250 chiếc xe có động cơ được làm nguội bằng đồng ở Chevrolet. Năm 1922, giống như năm 1921, đã kết thúc với sự không chắc chắn như đối với thiết kế kỹ thuật cho sản phẩm của GM.

Tại triển lãm Ô tô New York vào tháng 1 năm 1923, chiếc Chevrolet có động cơ được làm nguội bằng đồng – khung gầm và động cơ – đã được trình làng. Nó được định giá cao hơn chiếc Chevrolet có động cơ được làm nguội bằng nước vào khoảng 200 đô-la (hiện dòng xe này là mô hình Superior) và là trung tâm của cuộc triển lãm.

Kế hoạch làm việc của Chevrolet Division có việc sản xuất 1.000 chiếc xe có động cơ được làm nguội bằng đồng vào tháng 2 với tỷ lệ hàng tháng tăng lên 50.000 chiếc vào tháng 10. Câu hỏi duy nhất về chiếc xe có động cơ được làm nguội bằng nước đó là nó sẽ bị hủy bỏ chính xác vào ngày nào.

https://thuviensach.vn

Thế nhưng vấn đề xuất hiện trong quá trình sản xuất chiếc xe Chevrolet có động cơ được làm nguội bằng đồng đã không xuất hiện trong tháng 2 với số lượng lớn.

Hai sự kiện rõ ràng đã diễn ra đồng thời trong các tháng 3, 4 và 5 năm 1923. Đầu tiên, chúng tôi nhận thấy mình đang ở trong một năm bùng nổ lớn nhất tính đến thời điểm đó trong lịch sử ngành ô tô, bắt đầu cho một năm 4 triệu chiếc xe tải và ô tô đầu tiên của ngành công nghiệp. Thứ hai, những khó khăn trong quá trình sản xuất đã làm chậm việc sản xuất Chevrolet có động cơ được làm nguội bằng đồng đến mức chỉ có vài chiếc trên đường phố và được kiểm chứng bởi bộ phận đưa ra số lượng lớn các báo cáo vấn đề, cho thấy chúng vẫn đang ở giai đoạn thử nghiệm, chưa được chứng minh và cần phát triển hơn nữa. Câu hỏi "cần làm gì?" xuất hiện trong tâm trí. Chiếc Chevrolet duy nhất mà chúng tôi bán được là một chiếc có động cơ được làm nguội bằng nước thông thường và cũ. Dù nó không phải là chiếc xe có công suất cao, thậm chí trong thời đó, nhưng mô hình Chevrolet "Superior" có động cơ được làm nguội bằng nước đã được cải tiến và là một chiếc xe hữu dụng. Nó đã tăng được doanh thu bán hàng vào mùa xuân năm đó.

Một người có thể cho rằng kỷ nguyên mới về nhu cầu ô tô đã mở ra và buộc tập đoàn phải đưa ra chương trình sản phẩm cho tương lai để thể hiện bản thân nhưng phải ngay lập tức. Vào ngày 10 tháng 5 năm 1923, du Pont đã từ chức vị trí tổng giám đốc của GM và trong bản đề xuất gửi ban giám đốc của ông, tôi là người sẽ thay thế ông ấy ở vị trí đó. Chúng tôi tiếp tục bất đồng về các ưu điểm của chương trình động cơ làm nguội bằng đồng, thế nhưng tôi với tư cách là CEO, là người được đưa ra quyết định.

Ở Olds, phù hợp với chính sách đang thịnh hành, mọi công việc liên quan đến xe có động cơ được làm nguội bằng nước đã dừng lại; hàng tồn kho được bán lỗ khoảng 50 đô-la một chiếc trong khi bộ

https://thuviensach.vn

phận chờ sản xuất dòng xe có động cơ 6 thì được làm nguội bằng đồng vào ngày 1 tháng 8 năm 1923. Thế nhưng vấn đề với chiếc Chevrolet có động cơ được làm nguội bằng đồng rõ ràng đã đe dọa giá trị của chương trình.

Với cương vị tổng giám đốc, tôi đương nhiên cũng là chủ tịch của Ủy ban Điều hành – vốn được mở rộng thêm với sự có mặt của Fred Fisher, người đứng đầu Fisher và Mott – và trong cuộc gặp mặt đầu tiên mà tôi tham dự vào ngày 18 tháng 5 năm 1923, tôi đã nhận được câu hỏi về Olds. Tôi tuyên bố các thực tế về tình hình của Olds và nói: "việc trì hoãn vẫn tiếp diễn trong việc sản xuất xe Chevrolet động cơ được làm nguội bằng đồng là một lời nhắc nhở không dứt về sự thiếu chắc chắn và những khó khăn về kỹ thuật và sản xuất vốn chắc chắn sẽ trì hoãn chương trình và có thể khiến Olds Motor Works bẽ mặt tại nhà máy và trên khắp thế giới." Sau khi thảo luận với Kettering, Knudsen và Hunt, chúng tôi đã chỉ định một ủy ban gồm 3 kỹ sư – A.L. Cash, quản lý của Northway, một bộ phận sản xuất động cơ của GM, Hunt, kỹ sư trưởng của Chevrolet và De Walter, kỹ sư trưởng của Buick – và hướng dẫn họ báo cáo về tình trạng của động cơ 6 thì được làm nguội bằng đồng. Họ đã đệ trình bản báo cáo của mình lên Ủy ban Điều hành vào cuộc họp ngày 28 tháng 5 năm 1923, mà du Pont, Haskell và Raskob vắng mặt. Bản báo cáo là vấn đề chính của cuộc họp. Các kỹ sư nói rằng:

Động cơ 6 thì được làm nguội bằng đồng đánh lửa rất nhanh sau khi lái xe ở tốc độ trung bình trong điều kiện nhiệt độ thường từ 60 đến 70 độ. Rằng nó đã cho thấy sự suy giảm nghiêm trọng về áp lực và công suất khi nóng mặc dù công suất ổn khi động cơ được làm ấm từ điều kiện lạnh.

Những khó khăn lớn này cộng với vài khó khăn nhỏ có thể được thông báo chi tiết, nếu bạn muốn, sẽ dẫn chúng ta đến kết luận

https://thuviensach.vn

rằng mọi thứ vẫn chưa sẵn sàng đưa vào sản xuất ngay lập tức. Chúng tôi gợi ý nên đặt việc đó sang một bên để phát triển thêm và cân nhắc thêm nếu cần phải sản xuất ngay.

Khi nghe được bản báo cáo này, Ủy ban Điều hành đã hoãn chương trình sản xuất động cơ được làm nguội bằng đồng ở Olds và hướng dẫn bộ phận tiếp tục phát triển động cơ được làm nguội bằng nước có thể lắp ráp vào khung gầm dành cho xe có động cơ được làm nguội bằng đồng. Về nguyên tắc, chúng tôi rất tin tưởng vào việc phát triển động cơ được làm nguội bằng đồng và giao động cơ 6 thì được làm nguội bằng đồng cho Cash để phát triển ở Northway Division.

759 chiếc xe có động cơ được làm nguội bằng đồng đã được sản xuất tại Chevrolet, trong đó có 239 chiếc bị các nhân công sản xuất loại. Tổng thể có khoảng 500 chiếc được chuyển đến các đơn vị bán hàng. Trong số đó, có khoảng 150 chiếc được các đại diện nhà máy sử dụng. Khoảng hơn 300 chiếc được bán cho các đại lý, trong đó có khoảng 100 chiếc được chuyển đến các nhà bán lẻ. Trong tháng 6 năm 1923, Chevrolet Division đã quyết định thu hồi toàn bộ xe có động cơ được làm nguội bằng đồng trên thị trường.

Vào ngày 26 tháng 6 năm 1923, trong một lá thư gửi cho tôi, Kettering đã đề xuất đưa động cơ được làm nguội bằng đồng ra khỏi GM. Ông viết:

Chúng tôi đã bắt tay vào làm một thứ rất rõ ràng, thứ đã được làm và giờ nó chẳng khác gì so với 1 năm trước đây, thế nhưng trong giai đoạn chuyển đổi, các nhân tố cụ thể đã được đưa vào nó, gây rối rắm nhiều thứ tới mức mà nếu không được làm rõ, tôi nghĩ mọi thứ sẽ sụp đổ. Nếu tôi không có cách cụ thể giúp thương mại hóa sản phẩm này, trong chính tổ chức của chúng tôi, tôi rất nên thảo luận với anh về khả năng đưa nó ra khỏi tập đoàn của chúng ta và

https://thuviensach.vn

đây là điề̀u tôi vừa mới nảy ra ý định trong tuầ̀n qua. Tôi chắ́c chắ́n sẽ có được vố́n và sự ủng hộ của phầ̀n lớn tổ chức để có thể làm được việc này theo cách mà tôi nghĩ sẽ mang lại hiệu quả.

Rõ ràng, lúc đó, ông ấ́y đã không hiểu những chiế́c Chevrolet có động cơ được làm nguội bằ̀ng đồ̀ng đã được rút ra. 4 ngày sau đó, khi biế́t được quyế́t định này, Kettering lại viế́t cho tôi một lầ̀n nữa và đưa ra đề̀ nghị từ chức:

Tôi đã quyế́t định rời khỏi tập đoàn trừ phi có cách giúp ngăn việc sản phẩm nề̀n tảng của chúng tôi bị quẳng ra đường mà không rõ sai sót.

Tôi chắ́c chắ́n rằ̀ng chúng tôi có thể chấ́p nhận bấ́t cứ đề̀ nghị nào và khiế́n nó thành công tuyệt đố́i, nế́u không gặp phải bấ́t cứ trở ngại nào trong tập đoàn. Điề̀u này không thể xảy ra trừ khi Ủy ban Điề̀u hành trực tiế́p đưa ra mệnh lệnh khi biế́t rằ̀ng việc đó sẽ có giá trị đố́i với tập đoàn.

Tôi rấ́t tiế́c khi để tình huố́ng xảy ra đế́n mức này. Tôi không hề̀ thấ́y thoải mái và biế́t tôi đã khiế́n anh và du Pont khó chịu do thường xuyên thảo luận vấ́n đề̀ này với các anh. Tôi đã được chỉ định tạm thời giữ vị trí chẳng khác nào bù nhìn. Tôi chưa từng thấ́t bại trong bấ́t cứ việc gì mà tôi đảm trách. Tôi nhận thấ́y, công việc ở Laboratory gầ̀n như thấ́t bại hoàn toàn, nhưng không phải do các nguyên tắ́c nề̀n tảng có liên quan.

Điề̀u tôi cảm thấ́y tiế́c duy nhấ́t, trong quá trình cộng tác với tập đoàn, là sự hợp tác tuyệt vời mà tôi đã có với các anh, du Pont, Mott và những người khác nữa. Có rấ́t nhiề̀u cơ hội làm việc dành cho tôi trong ngành, nơi mà các vấ́n đề̀ nảy sinh trong quá trình tiế́p nhận những công việc mới, không khó khăn như trong ngành công nghiệp ô tô. Vì thế́, tôi hy vọng rằ̀ng, sau khi đọc lá thư này,

https://thuviensach.vn

anh có thể đưa ra một kế hoạch rõ ràng nhờ đó tình huống trong tập đoàn có thể được làm rõ hoặc tôi có thể rời vị trí hiện tại của tôi. Tôi muốn nhận được kết luận về việc này càng sớm càng tốt, để có sự chuẩn bị rõ ràng.

Kettering luôn rất thẳng thắn. Trong vòng 40 năm cùng làm việc và là bạn bè của nhau, ông luôn nói rõ với tôi và tôi cũng vậy. Tôi nghĩ đây là khoảnh khắc tồi tệ nhất đối với tôi. Người viết tiểu sử của ông ấy, T. A. Boyd, đã viết: "Sự ngắt quãng của Chevrolet có động cơ được làm nguội bằng đồng vào mùa hè năm 1923 là một cú đánh mạnh đối với anh ấy. Đó là khi tinh thần của anh ấy sa sút nhất trong sự nghiệp nghiên cứu của mình." Tôi biết điều đó. Nhưng tôi chắc chắn về vị trí mà tôi cảm thấy cần phải nắm giữ như anh ấy nắm giữ vị trí của mình và đương nhiên, chúng tôi có những trách nhiệm khác nhau. Quản lý đòi hỏi nhiều hơn các vấn đề về kỹ thuật. Như tôi thấy, khi đối mặt với một thị trường mở rộng, tôi không thể trì hoãn các chương trình của tập đoàn vì tiềm năng phát triển không chắc chắn. Nếu làm vậy, tôi không nghĩ sẽ có GM ngày nay; chúng tôi sẽ bỏ lỡ chuyến tàu. Hơn thế nữa, về lý thuyết, dù động cơ tốt đến thế nào đi chăng nữa, đó cũng không phải là chính sách của tôi lúc đó hoặc bất cứ thời điểm nào sau đó khi áp đặt lên các bộ phận một thứ đi ngược lại đánh giá của họ. Về vấn đề này, đáng tiếc nó đã mở ra một khoảng trống rất rộng trong tập đoàn với Kettering, các phòng thí nghiệm của ông ấy và du Pont ở một phía, còn tôi cùng các bộ phận khác ở một phía.

Vấn đề của tôi đó là hòa hợp với những phản ứng tự nhiên của Kettering và sự nhiệt tình với ý tưởng mới của ông ấy với những thực tế trong hoàn cảnh đó. Chiếc xe có động cơ được làm nguội bằng đồng đã không đáp ứng được thử nghiệm về giá trị. Nó đã thất bại ở Oakland. Nó được đánh giá là cần phát triển thêm bằng một nghiên cứu chung được thực hiện bởi các kỹ sư trưởng của Buick,

https://thuviensach.vn

Chevrolet và Northway – một nhóm rất có năng lực. Những chiếc xe mẫu được sản xuất bởi Chevrolet và tung ra thị trường đã được thu hồi do những thiếu sót khác nhau. Vấn đề rất phức tạp bởi những điểm không chắc chắn của một bộ khung gầm cũng như động cơ mới. Chúng tôi nhận ra rằng các kỹ sư nghiên cứu có rất ít kinh nghiệm về thiết kế khung gầm so với các nhân viên kỹ thuật của các bộ phận hoạt động. Tôi cần tôn trọng những thực tế và tình huống này.

Vào ngày 2 tháng 7 năm 1923, tôi đã viết cho Kettering một lá thư có một trích đoạn như sau:

1. Anh nói rằng, ngày hôm kia, anh biết được tất cả số xe Chevrolet đã được tung ra thị trường. Giờ đây, anh nhớ lại tại văn phòng của du Pont ở Detroit, mọi người đã nhất trí rằng Chevrolet có động cơ được làm nguội bằng đồng sẽ bị gián đoạn đến giai đoạn lắp ráp và việc lắp ráp sẽ không bắt đầu lại đến tận khi Messrs., Knuden, Hunt và bản thân anh báo cáo cho chúng tôi rằng việc đó mang lại kết quả tốt đẹp. Anh nhớ lại các anh là một đội và dường như sau một cuộc thảo luận dài trong đó nhiều chi tiết chuyên môn được đưa ra thì đó là điều đúng đắn cần làm. Trong cuộc họp đó, mọi người đã đi đến thống nhất rằng năm kinh doanh sẽ bắt đầu vào ngày 1 tháng 8, chiếc xe có động cơ được làm nguội bằng đồng sẽ tiếp tục được sản xuất và Campbell đã được ủy quyền để viết hợp đồng theo cả hai cách. Anh nhớ điều đó. Vì thế, thực tế, trong cuộc họp đó, Chevrolet đã đồng ý, đầu tiên là, họ sẽ bán cả hai dòng xe trong suốt năm kinh doanh 1923-1924 và thứ hai là không chiếc xe có động cơ được làm nguội bằng đồng nào sẽ được lắp ghép đến tận khi nó được cấp phép. Vì thế, anh có thể thấy họ đang khá bẽ mặt. Họ được cho hay sẽ có 2 kiểu xe

https://thuviensach.vn

nhưng họ chỉ có thể sản xuất một. Tôi chỉ đề cập đến vấn đề này để không có sự hiểu nhầm nào hết.

2. Gần đây, tôi chú ý thấy có 143 chiếc xe có động cơ được làm nguội bằng đồng được bán ra và có vẻ họ muốn thu về và lắp ghép lại. Hay nói theo cách khác, thực tế thì có ít nhiều lời phàn nàn không phải về động cơ mà là tổng thể chiếc xe, nên nó cần được thu hồi và đánh giá. Không thể khẳng định đó là do vấn đề về động cơ hay bất cứ thứ gì. Đơn giản là, mọi thứ đều cần được cân nhắc để tìm ra điểm cần thay đổi. Anh phải biết rằng khi thiết kế và chế tạo xe, thì chính sách phải tập trung vào chi tiết và đôi lúc không thể buộc tất cả những người có liên quan phải hiểu và đưa ra những lý do hợp lý đằng sau chính sách.

Tôi đã bỏ qua mọi vấn đề không cần thiết ở đây và đi đến phần kết luận của lá thư:

1. Tôi không đồng ý với anh về việc cho rằng tình huống này là này vô phương cứu chữa. Tôi tin tưởng vào tập đoàn của chúng ta, xét trên bình diện tổng thể. Tôi nghĩ họ đã có được danh tiếng và đương nhiên cũng không thể thiếu những thiếu sót. Vấn đề lớn nhất nằm ở việc thiếu niềm tin vào dòng xe có động cơ được làm nguội bằng đồng và mặc dù các giám đốc của tập đoàn và của Ủy ban Điều hành đã cố gắng hết sức để có thể thông qua nó nhưng thực tế rằng các bộ phận của chúng ta không tin vào nó đến khi nó chứng minh được là không có vấn đề. Như tôi được biết, đó là một vấn đề thực sự đối với chúng tôi. Đó không phải là các ưu điểm của tình huống và thời gian cũng không giải quyết được vấn đề. Điều mà chúng tôi phải làm đó là khiến mọi nhân viên nhìn thấy thứ mà anh nhìn thấy và với những gì được thực hiện vào lúc đó, thì sẽ không khó

https://thuviensach.vn

xử lý vấn đề. Tôi không nghĩ rằng việc xử lý được vấn đề sẽ đưa chúng ta đến bất cứ đâu. Chúng tôi đã thử và đã thất bại. Chúng tôi đã phải tiếp cận vấn đề theo một hướng khác nếu muốn thành công.

Tôi đã trích một phần khá dài từ lá thư này bởi nó đưa ra rất nhiều vấn đề, phần lớn trong số đó rất rõ ràng, ít nhất là đối với vị thế của tôi.

Trong nỗ lực loại bỏ căng thẳng, tôi đã đưa ra một chương trình phát triển mới dành cho dòng xe có động cơ được làm nguội bằng đồng.

Rõ ràng, sai sót cơ bản nằm ở quyền hạn và trách nhiệm phân chia. Ủy ban Điều hành, các bộ phận hoạt đông và Research Corporation, tất cả đều có những quan điểm khác nhau cả ở bản thân lẫn về người khác, đang cố đảm trách nghĩa vụ quản lý. Rõ ràng, chúng ta phải quay trở lại với các nguyên tắc nền tảng và tập trung trách nhiệm vào một vị trí nhất định và hỗ trợ nỗ lực đó. Kế hoạch của tôi là tạo ra một hoạt động thí điểm độc lập dưới nỗ lực đặc biệt của Kettering, một bộ phận xe có động cơ được làm nguội bằng đồng. Kettering sẽ đề xuất kỹ sư trưởng và nhân viên sản xuất của ông ấy giúp giải quyết các vấn đề kỹ thuật sản xuất và tổ chức của anh ấy sẽ quảng bá sản phẩm xe có động cơ làm lạnh bằng đồng. Họ sẽ làm một vài chiếc hoặc nhiều chiếc tùy theo hoàn cảnh. Một chương trình như thế sẽ giúp Kettering rảnh rang, mà không vướng bận gì, để thể hiện thành công giá trị của khái niệm mà anh rất tin tưởng.

Để đánh giá cách tiếp cận mới, tôi đã kêu gọi một cuộc họp giữa Fred Fisher, Stewart Mott và tôi. Chúng tôi đều rất háo hức với giải pháp cho vấn đề. Tôi đã trích dẫn một bản báo cáo tôi gửi đến du Pont vào ngày 6 tháng 7 năm 1923 dưới đây:

https://thuviensach.vn

Fisher, Mott và tôi đã có một cuộc nói chuyện dài vê` một chính sách mang tính xây dựng và nê`n tảng hơn chính sách mà chúng tôi đã theo đuổi trước đó. Chúng tôi cảm thâ´y rằ`ng khi buộc một bộ phận phải theo đuổi một việc mà họ không tin tưởng và những việc mà chă´c chă´n có điểm tranh cãi nhưng chưa thể hiện ra, thì nó sẽ chẳng đưa chúng ta đê´n đâu và với trách nhiệm được phân chia giữa kỹ sư trưởng và Kettering, chúng tôi cũng không đi đê´n đâu trừ khi trách nhiệm được tập trung trong tay của người này hay người kia. Chúng tôi đã râ´t háo hức cho thâ´y giá trị thương mại của ý tưởng và tin rằ`ng giải pháp này là cách duy nhâ´t mang lại hiệu quả.

Chúng tôi đã thảo luận vâ´n đê` với Kettering trong sáng nay và anh â´y đã hoàn toàn nhâ´t trí vê` mọi điểm chúng tôi đưa ra. Anh â´y đã vui vẻ nhận được lời gợi ý và tin rằ`ng nó sẽ đem lại hiệu quả trong các dòng sản phẩm này. Kê´ hoạch được dựa trên các nguyên tă´c sau đây:

1. Rằ`ng những nỗ lực của chúng ta ngày nay trong việc phát triển động cơ được làm nguội bă`ng đô`ng đã mang đê´n sự thâ´t bại hoàn toàn và chúng ta cảm thâ´y tô`i tệ hơn chúng ta của 2 năm trước xét vê` sự kiên trì vô´n là kê´t quả do những lâ`n thâ´t bại liên tiê´p.

2. Rằ`ng trách nhiệm kỹ thuật để quyê´t định công việc phải được tập trung hoàn toàn ở một người.

3. Rằ`ng chúng ta cảm thâ´y cách duy nhâ´t để có được kê´t quả như mong muô´n là thiê´t lập một bộ phận độc lập với mục tiêu đơn thuâ`n liên quan đê´n việc thực thi ý tưởng động cơ được làm nguội bă`ng đô`ng vê` mặt thương mại.

4. Vì thê´ chúng ta quyê´t định thành lập một bộ phận mới ở Dayton, sử dụng một phâ`n của Research Plant, đặc biệt, phâ`n

https://thuviensach.vn

đó sẽ bị hủy bỏ bởi Aeroplane Division và chúng tôi sẽ thành lập một tổ chức ít nhiề̀u có chức năng lắ́p ráp. Kettering sẽ chịu trách nhiệm về̀ phầ̀n kỹ thuật, điề̀u hành thông qua một kỹ sư trưởng do ông chỉ định.

5. Bộ phận mới sẽ đảm nhiệm động cơ 4 thì được làm nguội bằ̀ng đồ̀ng và có thể là kiểu xe Olds 6 thì và sẽ quảng bá hai dòng xe này dưới tên của chính họ, bắ́t đầ̀u với 5 hoặc 6 chiế́c một ngày và sản xuấ́t dựa trên nhu cầ̀u.

6. Tấ́t cả các thiế́t bị công cụ và hàng tồ̀n kho đề̀u có sẵn ngoại trừ Kettering muố́n thay đổi.

7. Bộ phận sẽ chuyên biệt về̀ một mảng, đưa ra một mức giá lâu dài cho dòng sản phẩm với khố́i lượng sản xuấ́t nhỏ cạnh tranh và bản chấ́t đặc biệt của nhà xưởng, bổ sung các chi tiế́t hấ́p dẫn vào thân xe mà chúng tôi cảm thấ́y chắ́c chắ́n sẽ giúp xe qua được vòng thử nghiệm.

Fisher, Mott và tôi cảm thấ́y đây là cách duy nhấ́t hiệu quả và đặt trách nhiệm vào nơi nó thuộc về̀ và loại bỏ mọi rắ́c rố́i với các bộ phận khác, những người có thể tiế́n hành công việc của họ theo cách riêng khi họ có vấ́n đề̀ lớn cầ̀n giải quyế́t để duy trì được vị thế́ hiện tại và tiế́n đế́n tương lai. Tôi tin rằ̀ng, thật vô ích khi cố́ gắ́ng loại bỏ một thỏa thuận giữa Kettering và Hunt hoặc Kettering và bấ́t cứ ai khác về̀ những vấ́n đề̀ kỹ thuật khác nhau liên quan đế́n việc phát triển các động cơ được làm nguội bằ̀ng đồ̀ng. Họ sẽ không bao giờ đồ̀ng ý và một trong hai người còn lại sẽ được yêu cầ̀u làm rõ vấ́n đề̀ theo cách riêng cùng với các dòng sản phẩm mà họ cảm thấ́y có ưu điểm.

Du Pont đã không phê duyệt kế́ hoạch này để phân biệt việc phát triển động cơ được làm lạnh bằ̀ng đồ̀ng khỏi các bộ phận và các tổ

https://thuviensach.vn

chức quy mô lớn của họ, thế nhưng cuối cùng, ông đã chấp nhận. Với gánh nặng về việc phát triển động cơ được làm nguội bằng đồng đặt ở Dayton dưới quyền kiểm soát của Kettering và các bộ phận ô tô rõ ràng là đã tiếp tục với các chương trình có động cơ được làm nguội bằng nước tiêu chuẩn, tôi đã viết một bản tổng kết vào ngày 25 tháng 7 năm 1923 để gửi đến các thành viên của Ủy ban Điều hành có nội dung trích dẫn như sau:

Hai năm rưỡi đã qua kể từ khi hoạt động tái cơ cấu GM được bắt đầu và trong thời gian đó, do sự gián đoạn liên quan đến động cơ được làm nguội bằng đồng, vị trí của chiếc Chevrolet không có gì tiến triển. Mỗi bước tiến cần được cân nhắc thận trọng và đưa ra nhiều lý do lý giải cho kết quả này và có thể có sự khác biệt nào đó về quan điểm cho rằng điều gì thực sự là nguyên nhân của vấn đề này, thế nhưng thực tế vẫn vậy và mục tiêu của bản ghi nhớ này chỉ đơn giản là đưa ra những lợi thế cụ thể giúp chúng ta phát triển mô hình vào thời điểm đó hoặc thứ mà chúng ta hy vọng có được bằng cách nắm trong tay mô hình như thế vào thời điểm sớm nhất. Không còn nghi ngờ gì nữa, tất cả những lợi thế này, hoặc những lợi thế quan trọng nhất sẽ có sẵn nếu động cơ là động cơ được làm nguội bằng đồng hoặc nước bởi tôi không nghĩ rằng sự khác biệt thực sự giữa hai thiết kế này là về chất liệu hơn là động cơ được làm nguội bằng đồng sẽ loại bỏ động cơ được làm nguội bằng nước mà nếu mọi điều kiện khác là như nhau, sẽ là một bước tiến quan trọng.

Bản ghi nhớ này không hoàn toàn chỉ thể hiện sự hối tiếc về khoảng thời gian đã mất mà là lời mở đầu cho một chương trình nâng cao mới với các thiết kế mới cho chiếc Chevrolet có động cơ được làm nguội bằng nước sẽ tham gia vào cuộc chiến cạnh tranh về giá thành thấp, thị trường đại chúng phù hợp với kế hoạch sản phẩm năm 1921.

https://thuviensach.vn

Chiếc xe có động cơ được làm lạnh bằng đồng không bao giờ xuất hiện rầm rộ lần nào nữa. Nó chết dần chết mòn, tôi không biết tại sao. Cuộc bùng nổ lớn đã xuất hiện đáp ứng nhu cầu sử dụng xe và cả cuộc cạnh tranh với các thiết kế xe có động cơ được làm nguội bằng nước được cải tiến đã thu hút rất nhiều sự chú ý và quan tâm.

Kettering và các nhân viên của mình tiếp tục đạt được những thành tựu lớn trong việc tạo ra và phát triển chì tetraethyl, các động cơ nén cao, bộ chế hòa khí không độc, động cơ diesel 2 thì có thể khiến GM trở thành đơn vị đột phá về đường ray xe lửa và rất nhiều những phát minh, cải tiến và phát triển vốn có ở khắp nơi trong ngành ô tô, máy bay và ứng dụng.

Ảnh hưởng rõ ràng của động cơ được làm nguội bằng đồng nằm ở những gì nó mang đến cho chúng ta về mặt giá trị của việc phối hợp và hợp tác có tổ chức về kỹ thuật và các vấn đề khác. Nó cho thấy sự cần thiết của việc tạo ra sự khác biệt hiệu quả giữa các bộ phận và bộ phận kỹ thuật cũng như giữa kỹ thuật sản phẩm cấp cao và nghiên cứu lâu dài. Chương về động cơ được làm nguội bằng đồng đã chứng minh được rằng ban quản lý cần phải theo dõi và sống với những chính sách tổ chức chắc chắn và những công việc mà chúng ta gắn bó. Ngoài ra, trải nghiệm là phải để lại những kết quả quan trọng cho tương lai của tập đoàn.

https://thuviensach.vn

Chương 6. SỰ ỔN ĐỊNH

Thay đổi vị trí tổng giám đốc ở GM vào mùa xuân năm 1923, khi Pierre S. du Pont từ chức và tôi là người kế nhiệm ông ấy, đánh dấu điểm kết thúc giai đoạn đầu tiên của một tập đoàn hiện đại. Dù chương trình sản phẩm bị trì hoãn, nhưng nói chung, trong giai đoạn này, tập đoàn đã đạt được sự ổn định, yếu tố cần thiết nhất vào thời điểm đó. Một phần là nhờ tập đoàn đã vượt qua được giai đoạn khủng hoảng 1920-1921, nhưng nền tảng của thành tựu đó chủ yếu thuộc về du Pont. Hơn bất cứ ai khác, ông phải được vinh danh cho việc vực dậy tập đoàn trong thời gian khó khăn và đưa lối tập đoàn đến một vị thế cao hơn. Khi nhận ra rằng ban quản lý tập đoàn một lần nữa có thể tự dựa vào sức mình, ông đã quyết định chuyển quyền lãnh đạo cho một anh chàng "ô tô." Ông đã thực hiện việc này theo cách sau.

Vào ngày 10 tháng 5, sau cuộc họp thường xuyên, du Pont đã triệu tập một cuộc họp đặc biệt của ban giám đốc và sau khi đề nghị Mott đảm nhận quyền chủ tịch, đã thông báo việc từ chức của ông ở cương vị tổng giám đốc của tập đoàn.

Cuộc họp tiếp diễn với phần bầu tổng giám đốc mới thay thế. Du Pont đã tiến cử tôi và tôi được chọn. Vì thế, tôi cũng được bầu làm chủ tịch của Ủy ban Điều hành. Mặc dù du Pont đã từ chức đúng vào lúc không được mong muốn nhất, nhưng cũng phải hiểu rằng khi đảm nhận vị trí trong một thời gian ngắn, ông đã để phó tổng giám đốc tập đoàn cùng chung tay giải quyết nhiều việc giúp mình.

Không ai có thể đánh giá được đóng góp lớn lao của du Pont đối với GM trong giai đoạn mang tính quyết định. Tôi đã làm việc thân

https://thuviensach.vn

cận cùng với ông trong suốt thời gian ông tại vị; chúng tôi cùng đi du lịch, tham dự các cuộc họp, tư vấn cho nhau về các vấn đề nổi cộm. Du Pont quay trở lại thương trường và trở thành giám đốc của một doanh nghiệp phức tạp gặp khó khăn về tài chính và hoạt động trong một lĩnh vực ông có ít kinh nghiệm thực tế. Doanh nghiệp đã bị ảnh hưởng nhiều do việc từ chức của các quan chức cấp cao, vị trí của nó trên thị trường sụt giảm, niềm tin vào ban quản lý và tương lai của công ty bị lung lay. Thế nhưng, có thể nói từ khi du Pont trở thành giám đốc doanh nghiệp, triết lý kinh doanh của tổ chức đã hoàn toàn thay đổi. Các ngân hàng dần trở lại, niềm tin của tổ chức vào tương lai được làm mới, các cổ đông được khuyến khích, tất cả chúng tôi trong tập đoàn đã xác định không chỉ nỗ lực hơn nữa mà còn tập trung hết mình vào những cơ hội vốn có và chúng tôi như được tiếp thêm sinh khí với niềm tin vào tài lãnh đạo mới và khác biệt của du Pont.

Khả năng quản lý là điểm nổi bật của ông. Ông thường xuyên đi khảo sát thị trường để tìm hiểu về khách hàng tiềm năng và thảo luận về các vấn đề có thể được đánh giá tốt hơn khi trực tiếp xem xét. Ông dành nhiều ngày quan sát và đánh giá, nhiều đêm để thảo luận dù vấn đề đó rất khó giải quyết. Khả năng quản lý của du Pont có thể được coi như năng lực đánh giá và xây dựng. Kết quả, chúng tôi có thể làm rõ các nhân tố kinh doanh và thông qua quá trình thử và sai, để xây dựng nên nền tảng cho tập đoàn hiện đại.

Ban quản lý của du Pont đã chấp nhận về mặt nguyên tắc kế hoạch làm việc của tổ chức và cách tiếp cận đúng đắn đối với dòng sản phẩm. Cùng lúc đó, hệ thống được giới thiệu cho bộ phận kế toán và tài chính. Một kế hoạch khích lệ toàn diện đã được John J. Raskob và cựu trợ lý của du Pont trước đây, Donaldson Brown phát triển; nó được bổ sung một cơ hội cho các giám đốc quan trọng hơn tham gia vào việc thu về lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh. Kế

https://thuviensach.vn

hoạch để các giám đô´c tham gia mang tên Kê´ hoạch Chứng khoán các Nhà quản lý được thực thi bởi niề`m tin của du Pont vê` giá trị của mô´i quan hệ đô´i tác giữa các cổ đông và các giám đô´c. Du Pont cũng loại bỏ những bộ phận không mang lại lợi nhuận như Samson Tractor và chỉ đạo tái tổ chức vê` tài chính giúp tập đoàn có nề`n tảng vững chă´c và hiệu quả hơn.

Tôi nhận ra việc được bổ nhiệm vào vị trí tổng giám đô´c của tập đoàn là một trách nhiệm lớn nhưng cũng là một cơ hội kinh doanh hiế´m có. Tôi đã nghĩ mình sẽ tận tâm tận lực với công việc và sẽ dành năng lượng, trải nghiệm và kiế´n thức có được để đóng góp vào thành công của tập đoàn. Sắ´p tới, tôi sẽ đảm trách vài thay đổi vê` hoạt động mà tôi từng có cơ hội xử lý với cương vị phó chủ tịch trước đây. Công việc diễn ra suôn sẻ. Tôi trở thành chủ tịch với một thực tế´ â´n tượng rằ`ng râ´t nhiề`u quan điểm nề`n tảng của tôi đã trở thành chính sách được sử dụng trong tập đoàn. Giai đoạn phát triển còn ở phía trước.

Thế´ nhưng, Pierre S. du Pont phải là người xứng đáng được vinh danh nhờ đã hồ`i sinh GM và đã đặt nề`n tảng cho sự tiế´n bộ của nó trong tương lai.

https://thuviensach.vn

Chương 7. PHỐI HỢP BẰNG ỦY BAN

Vào mùa thu năm 1923, cả tập đoàn tràn ngập không khí rất phấn khởi trước tiềm năng rằng năm sản xuất được 4 triệu chiếc xe tải và xe cá nhân đầu tiên của ngành công nghiệp sắp bắt đầu với mong muốn lớn lao về việc bình ổn được các vấn đề về tổ chức do động cơ được làm nguội bằng đồng mang lại. Trải nghiệm với động cơ này đã gây ảnh hưởng lớn đến GM. Cùng lúc đó, sức mạnh của nhu cầu sử dụng ô tô tăng mạnh giống như một động lực thúc đẩy mạnh mẽ. Đó rõ ràng là thời gian chúng tôi cần hợp sức để đáp ứng được những thách thức của thế kỷ XX bùng nổ và tập hợp đồng nghĩa với phối hợp.

Vấn đề phối hợp là một trong những hoạt động phát triển các phương tiện thực tế liên quan đến các phòng ban quản lý khác nhau. Chúng tôi đã có những nguyên tắc tổ chức được đưa vào "Nghiên cứu Tổ chức" trong năm 1919-1920. Hiện tại, chúng tôi cần phải liên tục phối hợp nhiều bộ phận khác nhau trong tổ chức như phòng hành chính tổng hợp, đội ngũ nghiên cứu và các bộ phận chuyên môn khác. Các bộ phận tại GM là những đơn vị tự quản lý kết hợp các bộ phận kỹ thuật, sản xuất và bán hàng – hay các đơn vị tạo ra lợi nhuận. Đội ngũ nhân viên trong tập đoàn làm việc trong mỗi phòng ban thường trao đổi chéo giữa các bộ phận. Ví dụ, các nhân viên về kỹ thuật có thể và đôi khi xử lý các vấn đề về kỹ thuật của bất cứ các bộ phận hoạt động độc lập nào. Mối liên kết giữa các nhân viên và sản phẩm rất quan trọng; chúng tôi đã phải trả giá đắt để biết được điều đó. Trải nghiệm với dòng xe có động cơ được làm nguội bằng đồng đã cho thấy ảnh hưởng nghiêm trọng của một trong những mối liên kết này nếu rơi vào xung đột.

https://thuviensach.vn

Vấn đề lớn về phối hợp và phi tập trung bắt đầu xuất hiện ở ban giám đốc của tập đoàn và hiện là trách nhiệm của tôi. Những gì cần làm, tôi đã bắt tay vào làm trong giai đoạn đầu tiên của ban quản lý mới. Trong ghi chú của tôi về tình hình tập đoàn, mà tôi đã viết vào cuối năm 1921, tôi đã đưa ra câu hỏi về việc phi tập trung trong mối tương quan với nhóm điều hành cao cấp. Đầu tiên, tôi đã đưa ra một tuyên bố về nguyên tắc như sau:

Tôi đã tiếp cận vấn đề của tổ chức từ quan điểm của một người có niềm tin chắc chắn vào tổ chức phi tập trung. Sau 1 năm kinh nghiệm, tôi vẫn chắc chắn với niềm tin rằng một tổ chức phi tập trung là tổ chức duy nhất có thể phát triển tài năng cần thiết để xử lý được các vấn đề lớn của tập đoàn nhưng những vấn đề cụ thể, dù có phải là tổ chức phi tập trung hay không, đều phải được nhận diện và tôi đánh giá cao những điều này hơn trước đây.

Tôi cho rằng, những câu hỏi quan trọng liên quan đến việc thanh lý khẩn cấp vào năm 1921 liên quan đến Ủy ban Điều hành, bộ phận cao nhất trong cấu trúc điều hành. Chúng gồm: vai trò của Ủy ban Điều hành như một nhóm hoạch định chính sách, đại diện từ phía điều hành và nhu cầu quyền hạn của cá nhân chủ tịch. Tôi viết:

a. Ủy ban Điều hành nên để mắt nhiều hơn đến các nguyên tắc được đưa ra bởi tập đoàn, được phát triển và được thực hiện thông suốt hơn là cơ cấu tổ chức như hiện nay, ban quản lý theo nhóm.

Điều này cần một lời giải thích ngắn gọn dưới quan điểm về những gì tôi đã nhắc đến. Thế nhưng, hãy để tôi nói rằng, mặc dù tôi thường bị những người mà tôi không quen biết gây áp lực, nhưng với tư cách là thành viên ủy ban, tôi chưa bao giờ tin rằng một nhóm như thế có thể quản lý bất cứ thứ gì. Một nhóm có thể

https://thuviensach.vn

đưa ra chính sách nhưng chỉ các cá nhân mới quản lý được chính sách. Lúc đó và cụ thể là liên quan đế´n động cơ được làm nguội bă`ng đô`ng, 4 trong sô´ chúng tôi trong Ủy ban Điê`u hành, theo quan điểm của tôi, là đang cô´ gă´ng quản lý các bộ phận.

Quan điểm tiê´p theo của tôi không hướng trực tiê´p vào việc thiê´u hụt kinh nghiệm vê` ngành ô tô mà là nhu cầ`u phô´i hợp ủy ban điê`u hành cao cấ´p và tổ chức.

b. Nhóm Điê`u hành trong Ủy ban Điê`u hành không đủ mạnh để đại diện. Điê`u này nên được sửa chữa bă`ng việc gia tăng thành viên của Ủy ban Điê`u hành và tôi đã tiê´n cử Messrs. Mott, McLaughlin và Bassett là các thành viên bổ sung. Ủy ban Điê`u hành phải gặp mặt không chỉ thường xuyên hơn mà 2 tuầ`n/lầ`n và có lúc là một tháng 1 lầ`n.

Lúc đó, tôi đã gợi ý rằ`ng tổng giám đô´c nên phân nhiê`u quyê`n hơn. Điê`u này không có gì ngạc nhiên như thoạt nhìn, bởi nó đi theo nguyên tă´c rằ`ng một cá nhân thay vì một nhóm là lựa chọn phù hợp cho vị trí quản lý. Thực tê´, những hoạt động điê`u hành chung đã tác động đế´n tôi vào thời điểm đó, khi tôi là phó giám đô´c điê`u hành và chúng tôi đã bị loạn quyê`n. Tôi đã viê´t như sau:

c. Bấ´t cứ ai chịu trách nhiệm vê` điê`u hành nên được trao quyê`n nhă`m sử dụng trong những trường hợp khẩn cấ´p. Nê´u tổng giám đô´c của tập đoàn có thể hoàn toàn chịu trách nhiệm việc điê`u hành là tô´t nhấ´t. Nê´u không, nên chỉ định ai đó và bấ´t cứ ai được chỉ định nên phát triển một tổ chức phù hợp để kê´t nô´i với các bên Điê`u hành cũng như Ủy ban Điê`u hành.

Lúc đó tôi đã đưa ra ví dụ vê` sự khác biệt giữa chính sách và quản lý. Chính sách định giá nói chung nên thuộc quyê`n quản lý của Ủy ban Điê`u hành. Rõ ràng, bởi chúng tôi đang nghiên cứu vê` các mức

https://thuviensach.vn

giá bộ phận nên chúng tôi không muốn Cadillac sản xuất một chiếc xe với mức giá của một chiếc Chevrolet.

Và với câu hỏi về hành động của Ủy ban Điều hành liên quan đến đặc điểm và chất lượng sản phẩm, tôi viết như sau:

Ủy ban Điều hành hiếm khi là lựa chọn phù hợp cho việc phê duyệt các chi tiết về sản phẩm được thiết kế hoặc thậm chí là các đặc điểm cơ bản trừ khi đó là đặc điểm liên quan đến đến đầu vào những thị trường mới, hoặc tiềm năng làm suy yếu vị thế của các dòng sản phẩm đang mang lại lợi nhuận. Ủy ban Điều hành nên xét đến các câu hỏi từ quan điểm chính sách và theo hướng điều tiết chất lượng chung của sản phẩm thuộc các bộ phận tương ứng để có được đóng góp toàn diện về sản phẩm theo các mức giá và tránh được những sự can thiệp không cần thiết giữa các bộ phận. Một chính sách được thiết kế thận trọng nên cho thấy nó sẽ giúp mỗi bộ phận nắm rõ chất lượng nói chung của sản phẩm vốn cần được đạt tới và duy trì; mọi sự thay đổi lớn về thiết kế nên được trình lên Ủy ban Điều hành để phê duyệt dựa trên quan điểm này. Ủy ban Điều hành không nên tìm cách thông qua dựa trên các chi tiết về kỹ thuật mà phải dựa trên một cá nhân có năng lực nào đó trong tổ chức điều hành.

Nói chung, hoạt động của Ủy ban Điều hành nên được hướng dẫn cùng với các chính sách đã được thiết lập, được đặt ra rõ ràng với các điều khoản dễ hiểu để có thể cung cấp nền tảng về hoạt động điều hành đã được thông qua.

Tôi không thể nhớ du Pont đã trình bày những đề xuất này ra sao. Tôi nghĩ, hẳn là ông ấy sẽ đồng ý bởi ông ấy đã nỗ lực để biến chúng thành hiện thực. Vào năm 1922, ông ấy chọn vào Ủy ban Điều hành Mott và Fred J. Fisher, cả hai đều có kinh nghiệm về điều hành. Và sau đó vào năm 1924, khi tôi là chủ tịch công ty,

https://thuviensach.vn

ông â´y đã bổ sung Bassett, Brown, Pratt, Charles T. Fisher và Lawrence P. Fisher, 10 người tâ´t thảy, với 7 người có kinh nghiệm vê` điê`u hành, 2 người có kinh nghiệm vê` tài chính và du Pont. Vì thê´ Ủy ban Điê`u hành đã có được sự đô`ng nhâ´t với tổ chức điê`u hành mà với chức danh này hay chức danh khác, nó đã duy trì kể từ đó. Cuô´i cùng, Ủy ban Điê`u hành đã tự hạn chê´ nó trước các vâ´n đê` vê` chính sách và đã nhường quyê`n quản lý cho tổng giám đô´c.

Giờ đây đê´n câu hỏi vê` mô´i quan hệ giữa đội ngũ nhân viên, các câ´p bậc và các nhân viên hành chính. Tôi sẽ mô tả ở đây các bước mà khi sau khi hoàn thành sẽ giúp định hình nên tổ chức.

Hai bước đâ`u tiên, một trong lĩnh vực thanh toán, một trong lĩnh vực quảng cáo đã giúp chỉ đường dẫn đê´n hình dạng thực tê´ của tổ chức. Việc thành lập nên Ủy ban Thanh toán Tổng hợp là một nhiệm vụ tôi đảm nhiệm vào năm 1922. Có hai điê`u vê` Ủy ban này râ´t đáng cân nhă´c. Một là giá trị của nó hay sự thiê´u giá trị trong chính quyê`n lợi của chúng; hai là giá trị thứ yê´u như là một bài học tương xứng phù hợp hơn đô´i với câu chuyện ở đây.

Việc mua bán tập trung không phải là ý tưởng xuâ´t phát từ chúng tôi. Trong giai đoạn này, nó được coi là một nê`n kinh tê´ công nghiệp quan trọng và trong một sô´ trường hợp, tôi tin là vậy. Tôi đã có kinh nghiệm vê` quy mô lớn ở Hyatt như một nhà cung câ´p cho Ford. Thê´ nhưng việc mua bán tập trung trong đó một phòng mua bán duy nhâ´t thực hiện các hợp đô`ng liên quan đê´n nhiê`u hơn một bộ phận của doanh nghiệp, là một quan điểm được đơn giản hóa quá mức mà chúng tôi phát hiện ra. Vâ´n đê` đô´i với GM, như tôi thâ´y trong năm 1922, đó là có được lợi thê´ vê` khô´i lượng bă`ng cách mua qua hợp đô`ng tổng hợp các phụ tùng như lô´p, thép, đô` tĩnh, rìa, pin, acetylen, vật liệu mài mòn, v.v... và cùng lúc cho phép các bộ phận kiểm soát vâ´n đê` của chính họ. Trong một bản tóm tă´t sơ bộ, tôi đã tranh luận răng việc phô´i hợp hoạt động mua bán

https://thuviensach.vn

sẽ tiết kiệm cho tổ chức khoảng từ 5 đến 10 triệu đô-la mỗi năm; việc đó cũng sẽ dễ dàng kiểm soát – đặc biệt là có thể giảm – hàng tồn kho; trong trường hợp khẩn cấp, một bộ phận có thể nhập vật liệu từ bộ phận khác và rằng các chuyên gia mua bán của tập đoàn có thể tận dụng được lợi thế của những dao động về giá. Tuy nhiên, tôi thừa nhận, những khó khăn đặc thù nảy sinh khi một người xem xét một đặc điểm mang tính kỹ thuật của sản phẩm của toàn tập đoàn và nhận ra rằng chúng tôi đang đối mặt với rất nhiều kiểu tính cách và những quan điểm hình thành trong nhiều năm khi tiếp xúc với các sản phẩm cụ thể khi so sánh với sản phẩm khác. Nói cách khác, đó là một khúc mắc liên quan đến việc thừa nhận những hạn chế tự nhiên của việc phi tập trung vốn gắn liền với công nghệ của sản phẩm và tư duy của nhà quản lý. Yếu tố sau chiếm một phần không đáng kể trong việc hình thành nên quan điểm này khi lần đầu tiên đề xuất có một phòng mua bán làm công việc phối hợp. Họ đã đưa ra tranh cãi về kinh nghiệm lâu dài của họ, sự đa dạng về các yêu cầu và việc đánh mất trách nhiệm của bộ phận trong một khu vực mà có thể ảnh hưởng đến khả năng thực hiện các chương trình về xe.

Để đáp ứng được các mục tiêu này, tôi đã đưa ra ý tưởng về Ủy ban Mua bán Tổng hợp, với mỗi bộ phận có một thành viên tham gia vào ủy ban này. Các bộ phận đưa ra đề xuất khi biết được rằng họ sẽ được đại diện và tham gia vào việc quyết định chính sách và lịch trình cho việc mua bán, xác định các chi tiết và lập hợp đồng và rằng các quyết định của họ trong ủy ban sẽ là quyết định cuối cùng. Vì thế, ủy ban đã sắp xếp để các đại diện của bộ phận có cơ hội đưa ra bản cân đối giữa nhu cầu đặc biệt của họ và quyền lợi chung. Một phòng mua bán của tập đoàn phải quản lý thay vì chỉ định ra các quyết định của ủy ban; mối quan hệ của ủy ban với phòng ban đó là "giữa người quản lý và đại diện." Ủy ban Mua bán duy trì hoạt động được trong 10 năm và làm việc khá tốt trong

https://thuviensach.vn

khoảng thời gian đó. Thế nhưng, nó cũng có rất nhiều hạn chế về giá trị:

Đầu tiên là số lượng của bất cứ sản phẩm cần thiết nào của mỗi bộ phận quá lớn để có thể xác minh được việc nhà cung cấp đang đưa ra mức giá thấp nhất có thể cho bộ phận đó.

Thứ hai đó là câu hỏi về quản lý. Ví dụ, nếu tổ chức chuẩn bị sẵn hợp đồng cho mọi bộ phận, thi thoảng sẽ xảy ra hiện tượng một nhà cung cấp không nhận được hợp đồng sẽ đến một trong các bộ phận và chào giá thấp hơn, dù anh ta đã tham gia vào đề nghị ban đầu. Điều đó gây nên sự không hài lòng và thiếu thoải mái.

Thứ ba, rất nhiều các phụ tùng và phụ kiện được mua bán không có định mức chung. Chúng là các chi tiết đặc biệt có thể lắp ráp vào bất cứ chi tiết kỹ thuật cụ thể nào.

Vì thế tôi nghĩ rằng Ủy ban Mua bán Tổng hợp bản thân nó không thể được biểu dương như là một thành công tuyệt đối. Tuy nhiên, nó khiến chúng tôi nỗ lực hơn trong việc tiêu chuẩn hóa các chi tiết nhất có thể. Điều này và bản mô tả về sản phẩm đã được tiêu chuẩn hóa là những vấn đề rất quan trọng. Thành công lâu dài và thực sự của Ủy ban Mua bán Tổng hợp nằm ở trong khu vực tiêu chuẩn hóa các loại vật liệu.

Ngoài ra, ủy ban này cũng cung cấp bài học đầu tiên về sự phối hợp. Đó cũng là trải nghiệm đầu tiên của chúng tôi trong hoạt động liên phòng ban, kết hợp các dòng sản phẩm (ở cấp độ bộ phận), nhân viên (bộ phận mua bán tổng hợp,) và các nhân viên quản lý (tôi là chủ tịch đầu tiên của Ủy ban). Hai năm sau đó, khi tổng kết về hoạt động của nó, tôi viết:

Tôi tin, Ủy ban Mua bán Tổng hợp đã thể hiện đường hướng và cho thấy rằng những người chịu trách nhiệm đối với mỗi hoạt

https://thuviensach.vn

động chức năng có thể làm việc chung với nhau vì lợi ích của chính họ và của các cổ đông cùng lúc và một dự án phô´i hợp như thê´ tô´t hơn nhiê`u xét từ mọi góc độ hơn là cô´ gă´ng tiêm nhiễm nó vào các hoạt động từ hành động trung tâm nào đó.

Bước cụ thể tiê´p theo vê` sự phô´i hợp liên quan đê´n hoạt động quảng cáo. Tôi đã thực hiện một vài nghiên cứu khách hàng vào năm 1922 và chúng tôi nhận thâ´y ră`ng mọi người dân Mỹ, ngoại trừ người dân ở phô´ Wall và Broad, đê`u không biê´t gì vê` GM. Vì thê´ tôi nghĩ ră`ng chúng tôi nên đại chúng hóa công ty mẹ. Barton, Durstine và Osborn hiện là BBDO đã trình lên tôi một kê´ hoạch được phê duyệt bởi Ủy ban Tài chính và các giám đô´c điê`u hành câ´p cao của chúng tôi. Nhưng việc này có liên quan đê´n các vâ´n đê` vê` tổ chức, nên tôi đã đê` nghị bộ phận nhân sự và các nhà điê`u hành khác ở Detroit đưa ra quan điểm của họ vê` việc có nên ưu tiên cho một chương trình như thê´ này. Mọi người đê`u đô`ng ý ră`ng kê´ hoạch râ´t đáng lưu tâm và Bruce Barton được trao toàn quyê`n thực hiện chiê´n dịch. Sau đó, chúng tôi đã thành lập Ủy ban Quảng cáo Tổ chức, gô`m các quản lý bộ phận và các nhân viên văn phòng để hỗ trợ Barton và "gây ảnh hưởng đê´n sự phô´i hợp câ`n thiê´t liên quan đê´n các giai đoạn khác trong quá trình đại chúng hóa tập đoàn." Tôi đã đê` ra quy tă´c ră`ng nê´u như bâ´t cứ chuyên mục quảng cáo nào liên quan đê´n một bộ phận cụ thể nào, nó phải có được sự phê duyệt của bộ phận đó. Đó là một bài học nhỏ vê` mô´i quan hệ liên bộ phận.

Tuy nhiên, một bước tiê´n râ´t lớn vê` phô´i hợp đã xuâ´t hiện theo sau trải nghiệm vê` động cơ được làm nguội bă`ng đô`ng. Khi vâ´n đê` này được đưa ra thảo luận giữa các bên liên quan, nó làm nảy sinh mâu thuẫn – cụ thể là giữa các kỹ sư nghiên cứu và các kỹ sư bộ phận – câ`n phải làm gì đó để hàn gă´n các vê´t thương và để giải quyê´t xung đột nê`n tảng giữa các bên đang tìm kiê´m những khái

https://thuviensach.vn

niệm mới và những người có trách nhiệm sản xuất xe. Đầu tiên, thứ cần thiết là một nơi để mang những người này lại gần nhau trong những tình huống thân mật để có thể trao đổi thông tin và hóa giải mọi sự khác biệt. Trong đầu tôi nảy ra ý tưởng về một cuộc họp mặt với sự hiện diện của các giám đốc điều hành, những người cuối cùng phê duyệt các quyết định lớn về những chương trình trong tương lai.

Thay vì cố gắng vẽ ra bức tranh toàn cảnh bằng trí nhớ, trong đó người ta có thể cho rằng tôi sẽ lái nó theo hướng logic hơn, tôi sẽ trích dẫn ở đây phần lớn một đề nghị – mà theo tôi là một tuyên bố quan trọng về toàn bộ vấn đề tổng thể – mà tôi đã viết và chuyển cho một số giám đốc điều hành của tập đoàn đồng thời xin được phê duyệt trong suốt tháng 9 năm 1923:

Trong suốt thời gian qua, tôi cảm thấy rằng chúng ta có thể phát triển một kế hoạch hợp lý mà có thể nhận được sự ủng hộ từ tất cả những người quan tâm, rằng tập đoàn sẽ thu được lợi rất lớn từ việc phối hợp về mặt kỹ thuật giữa các bộ phận khác nhau, cụ thể như bộ phận sản xuất ô tô chẳng hạn, cùng xử lý các vấn đề có chung đặc tính. Các hoạt động kiểu này đã được bắt đầu theo hình thức mua bán và mang lại hiệu quả; tôi tin thời gian sẽ chứng minh cho chúng ta thấy lợi nhuận ở nhiều dạng khác nhau ngoài lợi nhuận về vật chất đối với tập đoàn. Các hoạt động của Ủy ban Quảng cáo Tổ chức mang tính xây dựng; du Pont đã nhấn mạnh với tôi vào ngày hôm sau của một cuộc họp rằng thậm chí nếu giá trị của hoạt động quảng cáo có thể bị bỏ qua thì với những lợi ích khác mà tập đoàn có được thông qua việc phát triển môi trường làm việc thân thiện tại GM nói chung và tất cả các thành viên trong Ủy ban đại diện cho các giai đoạn khác nhau của mọi hoạt động trong tập đoàn, chi phí đầu tư cho quảng cáo cũng hoàn toàn xứng đáng. Tôi tự tin rằng tất cả chúng tôi đều đồng ý với những nguyên tắc

https://thuviensach.vn

này và cho rằng không có cớ gì mà nguyên tắc tương tự không được áp dụng với bộ phận kỹ thuật và tôi thấy rằng nỗ lực đưa nguyên tắc này áp dụng vào thực tế hoạt động là hoàn toàn xứng đáng. Tôi hoàn toàn bị thuyết phục về thành công tiềm năng to lớn của nó. Vì thế tôi tin rằng lúc đó, chúng tôi nên thiết lập một Ủy ban Kỹ thuật Tổng hợp với quyền hành và chức năng được xác định rộng rãi ngay từ đầu và được thi hành theo nhiều cách tùy theo tiến triển công việc.

Trước khi nỗ lực phác thảo ra thậm chí cả những nguyên tắc chung dựa trên những gì tôi tin nên là điểm khởi đầu, tôi nghĩ tất cả mọi người nên tìm hiểu rõ ràng các chức năng của Ủy ban sẽ không được dùng để xử lý các hoạt động kỹ thuật của bất cứ bộ phận hoạt động cụ thể nào trong bất cứ sự kiện nào. Theo như kế hoạch của GM về tổ chức mà tôi tin tất cả chúng ta đều thành tâm theo dõi, thì hoạt động của bất cứ bộ phận cụ thể nào thuộc quyền kiểm soát hoàn toàn của Giám đốc bộ phận đó, xét đến mối liên hệ rất rộng với các quản lý của tập đoàn. Trái với những gì tôi tin tưởng trong một thời gian dài rằng một trong những vấn đề lớn nhất mà GM phải đối mặt đó là bổ sung vào kế hoạch hiện tại về tổ chức một phương pháp nào đó mà nhờ đó những lợi thế của tổ chức xét về tổng thể có thể được biến thành lợi ích lớn cho các cổ đông. Tôi cảm thấy có thể hay nói đúng hơn là phải đưa ra một sự cân bằng về thời gian giữa hoạt động của bất cứ bộ phận cụ thể nào và thời gian của tất cả các bộ phận với nhau và khi tôi thấy bức tranh toàn cảnh lúc này, không có cách nào tốt hơn hoặc thậm chí tốt như đã từng được đưa ra khi đề nghị các thành viên này của mỗi tổ chức, những người có chức năng tương tự để có thể tập hợp lại và cùng quyết định cho chính họ về việc nên làm; cần phối hợp ở đâu, trao cho một nhóm quyền tự xử lý các vấn đề mà họ cảm thấy quyền lực mang lại tác dụng. Tôi tin rằng một kế hoạch được phát triển hợp lý như thế sẽ mang lại sự cân bằng cần thiết giữa mỗi bộ phận và cả tập

https://thuviensach.vn

đoàn đồ`ng thời sẽ mang lại mọi lợi thế´ có được từ hành động phố´i hợp ở nơi mà những hành động như thế´ mang lại lợi ích theo cách thức rộng hơn mà không có cảm giác hạn chế´ ý tưởng tự do hành động trong bấ´t cứ bộ phận nào của tổ chức.

Giả sử, về` nguyên tắ´c, điề`u này đúng đắ´n, tôi có thể trình bày cụ thể các chức năng trong trường hợp của Ủy ban Kỹ thuật Tổng hợp sẽ là gì mặc dù tôi nghĩ, cuộc thảo luận này sẽ áp dụng tích cực như nhau với các Ủy ban khác nhằ`m xử lý mọi chức năng phổ biế´n đố´i với các doanh nghiệp cung cấ´p.

1. Ủy ban sẽ phải đố´i mặt với các vấ´n đề` là mố´i bận tâm của mọi bộ phận và trong quá trình xử lý các vấ´n đề` như vậy sẽ hình thành nên các chính sách kỹ thuật chung cho tập đoàn.

2. Ủy ban sẽ cho rằ`ng các chức năng của Ủy ban Mô hình đã được thiế´t lập sẽ bị gián đoạn và những chức năng này sẽ có quyề`n xử lý các vấ´n đề` về` khuôn mẫu đã có trong Ủy ban Khuôn mẫu.

3. Về` nguyên tắ´c, Ủy ban sẽ không xử lý các vấ´n đề` cụ thể của bấ´t cứ bộ phận riêng rẽ nào. Mỗi chức năng của bộ phận đó sẽ nằ`m dưới quyề`n kiểm soát hoàn toàn của Giám đố´c bộ phận.

Phải lưu ý rằ`ng chức năng của bộ phận Mô hình, Ban cố´ vấ´n khác biệt hoàn toàn so với chức năng của bấ´t cứ bộ phận nhân viên nào khác và một mặt là một ngoại lệ đố´i với kế´ hoạch tổ chức của GM trong thực tế´ rằ`ng mọi vấ´n đề` về` mô hình xuấ´t phát trực tiế´p dưới quyề`n kiểm soát của Giám đố´c bộ phận Mô hình. Hay nói cách khác, mọi khuôn mẫu đề`u được tập trung. Tuy nhiên, Thủ tục Mô hình cung cấ´p cho Ủy ban Sáng tạo và việc phố´i hợp một giám đố´c của Bộ phận Mô hình và phân chia các vấ´n đề` về` mô hình tùy điề`u kiện trách nhiệm cụ thể có liên quan. Khi xét đế´n thực tế´ rằ`ng nhân sự của Ủy Ban Sáng tạo cầ`n phải tương xứng với

https://thuviensach.vn

nhân sự của Ủy ban Kỹ thuật Tổng hợp, người ta cho rằng nên củng cố cả hai vì sự đơn giản hóa.

Cũng cần phải cân nhắc đến các chức năng của GM Research Corporation ở Dayton. Tôi cảm thấy rằng, tính đến thời điểm hiện tại, GM Corporation đã không tận dụng được những gì có thể bằng một hệ thống quản lý phù hợp, những lợi thế cần có từ một tổ chức như chúng tôi đã có được ở Dayton. Khi đưa ra tuyên bố này, tôi cảm thấy có rất nhiều nguyên nhân, nguyên nhân quan trọng nhất là thiếu chính sách quản lý hợp lý, thiếu sự liên kết vốn được kỳ vọng rằng chương trình này sẽ không chỉ cung cấp điều kiện để phối hợp với Research Corparation mà còn phối hợp tốt hơn trong từng bộ phận. Tôi tin tất cả chúng ta đều đồng ý rằng rất nhiều các vấn đề về kỹ thuật và nghiên cứu ở Dayton chỉ có thể được xử lý thông qua việc chấp nhận và thương mại hóa tương tự bởi các bộ phận. Tôi hoàn toàn tin tưởng rằng một mối quan hệ thân mật hơn với những gì mà Research Corporation đang cố gắng thực hiện sẽ là tất cả những gì cần thiết để có thể gây ảnh hưởng đến kết quả mong muốn và củng cố thêm hệ thống kỹ thuật của GM Corporation.

Tôi có ý tưởng rằng Ủy ban Kỹ thuật Tổng hợp nên độc lập về đặc điểm và ngoài việc phát triển thông qua Giám đốc Ủy ban như mô tả sau đây, thì một chương trình họp mặt của nó, vốn được tin rằng sẽ có tác dụng và mang lại hiệu quả cho tất cả các thành viên của Ủy ban sẽ thực hiện các nghiên cứu và điều tra về một đặc tính và tầm nhìn như phán đoán của nó sẽ chỉ ra như mong muốn và vì mục đích đó sẽ sử dụng các phương tiện của Research Corporation hoặc bất cứ bộ phận nào khác hay bất cứ nguồn lực nào khác mà trong phán đoán của nó sẽ mang lại kết quả có lợi nhất. Các dự án về đặc tính này sẽ được trình lên Ủy ban bởi bất cứ thành viên nào của Ủy ban, của Research Corporation, hoặc của GM Corporation

https://thuviensach.vn

thông qua thư ký của Ủy ban. Bắt đầu từ ngày 1 tháng 1 năm 1924, chi phí điều hành GM Corporation sẽ nằm dưới quyền kiểm soát của hệ thống ngân sách và quỹ sẽ được cung cấp trong ngân sách để chi trả cho mục tiêu này.

Tôi đã trình các ý tưởng trên tại cuộc họp của Ủy ban Điều hành trong đó tất cả các giám đốc của Car Division đặc biệt quan tâm đến vấn đề này và Phó Tổng giám đốc của tập đoàn là các thành viên và tất cả họ đều nghĩ rằng đó là một bước tiến đáng học hỏi và sẽ ủng hộ tất cả các ý tưởng đó.

Vì thế, để tất cả các ý tưởng trên có thể được kết tinh thành một vài điểm nguyên tắc vốn rất hiệu quả giúp hình thành nên điểm khởi đầu như sau:

1. Sự phối hợp sẽ được đặt ra giữa các bộ phận xe và các phòng ban Kỹ thuật trong tập đoàn, bao gồm các hoạt động kỹ thuật và nghiên cứu của GM Research Corporation và việc phối hợp sẽ ở dạng một Ủy ban được thiết lập với tên gọi Ủy ban Kỹ thuật Tổng hợp.

2. Về nguyên tắc, Ủy ban sẽ bao gồm các Kỹ sư trưởng của mỗi bộ phận sản xuất xe và một số các thành viên bên ngoài nhất định...

Vì thế, như đã định, Ủy ban Kỹ thuật Tổng hợp sẽ trở thành cơ quan cố vấn cao nhất về kỹ thuật trong tập đoàn. Nó kéo các thành viên lại với nhau, những người có thể đóng góp một phần công sức vào động cơ được làm nguội bằng đồng: các kỹ sư trưởng của các bộ phận, điển hình là Hunt; các kỹ sư, điển hình là Kettering; và rất nhiều các lãnh đạo của tập đoàn, gồm tôi với tư cách chủ tịch của ủy ban. Như tôi đã tuyên bố, đó là một tổ chức nhân viên độc lập với giám đốc và ngân sách riêng. Nó tổ chức cuộc họp đầu

https://thuviensach.vn

tiên vào ngày 14 tháng 9 năm 1923. Tôi rất vui được ngồi chung với những thành viên giỏi giang này – Kettering, người có trách nhiệm nghiên cứu; Hunt, chịu trách nhiệm về kỹ thuật của dây chuyền sản xuất ở Chevrolet; Henry Crane, trợ lý của tôi về các vấn đề kỹ thuật và những người khác đã vui vẻ cùng nhau chung tay vì quá trình phát triển tương lai của tập đoàn.

Ủy ban Kỹ thuật Tổng hợp đã có được uy tín của nhóm kỹ thuật trong tập đoàn và hỗ trợ cho những nỗ lực của nó trong việc có được những thiết bị và nhân sự phù hợp. Các hoạt động của nó tập trung vào tầm quan trọng của tính nhất quán của sản phẩm như là yêu cầu nền tảng đối với thành công tương lai của tập đoàn. Nó ảnh hưởng đáng kể đến lợi ích tích lũy và hành động trong toàn tập đoàn về các vấn đề liên quan đến mẫu mã sản phẩm và cải tiến sản phẩm đồng thời tạo ra sự trao đổi thoải mái về các ý tưởng đổi mới, sửa đổi cũng như kinh nghiệm giữa các kỹ sư bộ phận. Tóm lại, nó làm nhiệm vụ điều phối thông tin.

Rất nhiều các phòng ban cụ thể được giao cho Ủy ban Kỹ thuật Tổng hợp. Có thời kỳ, nó giải quyết các vấn đề về mô hình nhưng những vấn đề này sớm được chuyển sang cho Ủy ban Thiết bị Mới đặc biệt. Quan trọng hơn, vai trò của ủy ban như một kiểu ban giám đốc của Proving Groung mà chúng tôi xây dựng ở Mildford, Michigan. Kiểm tra rõ ràng đã trở thành một câu hỏi quan trọng đối với tương lai của các sản phẩm. Proving Ground, với các điều kiện được kiểm soát, là bước tiến hợp lý khác xa việc kiểm tra trên hiện trường mà ngành công nghiệp tính đến thời điểm hiện tại đã áp dụng. Ủy ban đã thấy Proving Ground phát triển các lịch trình kiểm tra được tiêu chuẩn hoá và các thiết bị đo lường và thấy nó trở thành trọng tâm của tập đoàn trong việc đưa ra những phép so sánh độc lập về sản phẩm của các bộ phận và sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Mặc dù việc kiểm tra động cơ không được giao cho Proving

https://thuviensach.vn

Ground, nhưng ủy ban chịu trách nhiệm trong việc phát triển một mã kiểm tra động cơ giúp tạo ra sự không đồ`ng bộ trong các đợt kiểm tra động cơ của các bộ phận khác nhau.

Thê´ nhưng Ủy ban Kỹ thuật Tổng hợp là một kiểu tổ chức ôn hòa nhâ´t. Vai trò quan trọng nhâ´t của nó là một nhóm nghiên cứu. Nó được biê´t đê´n như một nhóm chuyên đề`. Các cuộc họp của nó thường bă´t đâ`u với phâ`n đọc một hoặc hai báo cáo vê` một vâ´n đề` hoặc thiê´t bị kỹ thuật cụ thể nào đó và những vâ´n đề` này sẽ là trọng tâm của cuộc thảo luận. Thi thoảng, cuộc thảo luận của ủy ban sẽ kê´t lại với phâ`n phê duyệt vê` một thiê´t bị, phương pháp mới nào đó, hoặc một đề` xuâ´t vê` chính sách hay lịch trình kỹ thuật nhưng thường thì kê´t quả chỉ đơn giản là thông tin đó được chuyển từ một người đê´n tâ´t cả mọi người. Các thành viên sẽ trở vê` bộ phận mình với những hiểu biê´t rõ hơn vê` những sự phát triển mới và các vâ´n đề` hiện tại liên quan đê´n kỹ thuật sản xuâ´t xe và với kiê´n thức vê` những gì mà các cộng sự của họ trong các bộ phận khác của tập đoàn đang làm.

Ủy ban Kỹ thuật Tổng hợp đã nghiên cứu các vâ´n đề` vê` kỹ thuật ngă´n hạn như các vâ´n đề` liên quan đê´n phanh, việc tiêu hao nhiên liệu, bôi trơn và những thay đổi câ`n thiê´t trong cơ chê´ động cơ như là kê´t quả của việc phát triển phanh 4 bánh và lô´p hơi (việc này dẫn đê´n việc thành lập một tiểu ban chịu trách nhiệm liên hệ với các công ty cao su) và sự ngưng tụ của các sản phẩm đô´t cháy dẫn đê´n việc tă´c dâ`u và kẹt trong (cuô´i cùng vâ´n đề` này đã bị loại bỏ nhờ việc thông gió động cơ hợp lý). Trong năm 1924 và 1925, ủy ban đã chú ý đê´n việc đào tạo cho các đại lý và nhân viên kinh doanh vê` quảng cáo và giá trị của những phát triển kỹ thuật hiện tại. Tôi đã đề` nghị ủy ban phát triển một chuỗi các tiêu chí mà nhờ đó giá trị của xe với đủ mẫu mã và chủng loại khác nhau có thể được xác định một cách khách quan. Cũng trong năm 1924, tôi đã giao cho ủy

https://thuviensach.vn

ban nhiệm vụ đưa ra các tiêu chí rộng rãi về các loại xe khác nhau để hỗ trợ cho những nỗ lực của chúng tôi trong việc tạo sự khác biệt cho một vài chiếc xe của GM có mức giá cả và chi phí hợp lý so với các sản phẩm khác.

Nhân viên của Kettering đã thực hiện phần lớn các điều tra lâu dài và đệ trình phần lớn các báo cáo trong suốt những năm đầu tiên về ủy ban. Họ đã thảo luận các vấn đề như kiểm soát nhiệt độ thành xi lanh, đầu xi lanh, động cơ măng sông, ống hút nhiên liệu, đầu etraethyl để bơm xăng và bộ chế truyền động. Các vấn đề chủ quan như nhiên liệu và đốt cháy, hai lĩnh vực đã được trang bị những cải tiến quan trọng nhất về hiệu suất của xe từ thời điểm đó.

Một cuộc họp vào ngày 17 tháng 9 năm 1924, trong đó chủ đề về bộ truyền động được đưa ra thảo luận, là một ví dụ tuyệt vời về hoạt động của Ủy ban. Tôi đã dựa vào biên bản của cuộc họp về phần mô tả này. Kettering đã bắt đầu bằng cách mô tả các ưu và nhược điểm tương ứng của rất nhiều loại bộ truyền động khác nhau. Theo sau đó là một phần thảo luận dài về tính thực tế của bộ truyền động loại quán tính xét từ quan điểm kỹ thuật. Hunt đã thảo luận về các loại bộ truyền động khác nhau từ quan điểm thương mại. Ông nói, “các vấn đề về ách tắc gia tăng đang cần đến một loại xe có gia tốc thực và ngoài ra cần phải có phanh thực.” Sau một vài phản biện trong cuộc họp, tôi đã chốt lại cuộc họp bằng câu nói: “Tôi thấy rằng quan điểm của Ủy ban là như sau: đầu tiên, chúng ta nên xét đến nguyên tắc nền tảng, vốn trực tiếp là một vấn đề về nghiên cứu và rằng bộ truyền động kiểu quán tính là bộ truyền động cung cấp các khả năng lớn nhất. Đây đúng là một vấn đề về nghiên cứu, chẳng phải Ủy ban đã cho Kettering làm mọi thứ có thể để phát triển nó hay sao? Thứ hai, đến bây giờ, chúng

https://thuviensach.vn

ta phải có ma sát và quán tính tô´i thiểu trong bộ truyê`n động và trục côn ở các bộ phận khác nhau và vâ´n đê` này là của riêng họ."

Trong tình hình đó, chúng tôi đã tách chức năng của Research Corporation khỏi chức năng của các bộ phận. Tuy nhiên trong thời gian này, các bộ phận cũng có các dự án lâu dài; ví dụ, Chevrolet phát triển chiê´c xe 4 thì giá thành thâ´p.

Vào mùa hè năm đó, tôi đã viê´t thư cho Kettering nói vê` một phiên họp của Ủy ban Kỹ thuật ở Oshawa, Canada có đại ý như sau:

Chúng tôi đã có một cuộc họp râ´t tuyệt vời không chỉ bởi cuộc họp mà mọi người còn ở lại qua thứ 7, một sô´ người ở đê´n cả Chủ nhật, một sô´ người đi câu cá, sô´ khác đi đánh golf và điê`u đó đã giúp kéo những người có cùng chí hướng lại gâ`n nhau. Xét đê´n quy mô của bức tranh toàn cảnh và tâ´t cả mọi thứ, tôi có cảm nhận rằ`ng sự phô´i hợp vê` kỹ thuật này đang hoạt động râ´t tô´t. Chúng tôi phải bình tĩnh nhưng tôi chă´c chă´n rằ`ng sau này, chúng tôi sẽ phải trả giá cho cách thức chúng tôi đã giải quyê´t vâ´n đê` khi so sánh với một phong cách nghiêm túc hơn mà tôi không nghĩ đã từng hiệu quả đô´i với chúng tôi.

Ủy ban liên bộ phận, đã thử hình thức mua bán và quảng bá thô sơ và áp dụng mạnh mẽ ở trong Ủy ban Kỹ thuật Tổng hợp, là ý tưởng đâ`u tiên cho việc phô´i hợp trong tập đoàn. Chúng tôi bă´t đâ`u từ Ủy ban Kỹ thuật tổng hợp nhă`m áp dụng khái niệm đô´i với phâ`n lớn các hành động chức năng cơ bản của các bộ phận. Ủy ban liên phòng ban tiê´p theo được hình thành là vê` kinh doanh. Lĩnh vực kinh doanh khá im hơi lặng tiê´ng, bởi ngành công nghiệp giữa thê´ kỷ XX lâ`n đâ`u tiên bước vào giai đoạn thương mại. Vì thê´, tôi đã să´p xê´p lập nên Ủy ban Kinh doanh Tổng hợp, gô`m các giám đô´c kinh doanh của các bộ phận xe và xe tải, các nhân viên kinh doanh và các giám đô´c chung của tập đoàn. Với tư cách chủ tịch của Ủy ban

https://thuviensach.vn

này, tôi đã kêu gọi cuộc họp đầu tiên vào ngày 6 tháng 3 năm 1924 với những điểm đáng chú ý sau:

Trong khi GM cam kết hoàn toàn với một kế hoạch điều hành phi tập trung, thì rõ ràng, đôi lúc các kế hoạch và chính sách chung có lợi đối với cả tập đoàn và các cổ đông cũng như các bộ phận, chỉ có thể được thực hiện tốt nhất thông qua sự hợp sức của chúng ta.

Sự cần thiết của hành động nhất trí đồng lòng trong các giai đoạn hoạt động lâu dài hơn của chúng ta được nhấn mạnh bởi khả năng một số đối thủ của chúng ta có chung hứng thú – có lẽ là trong tương lai gần. Như các anh biết, đây là xu hướng của ngành. Lợi nhuận đang dần thu hẹp lại sẽ tăng cường sự thúc đẩy đối với những xu hướng như thế và trong các điều kiện cạnh tranh cao trong tương lai gần, chúng ta có thể kỳ vọng một tình huống khác biệt lớn trong lĩnh vực này.

Như các anh biết, GM đã có nhiều tiến bộ trong việc sắp xếp các sản phẩm của nó thành các nhóm giá khác nhau mà có thể nói là phi cạnh tranh. Từ quan điểm thiết kế và sản xuất mà chúng tôi có, thông qua việc hợp tác của các quản lý bộ phận và kỹ sư, chúng tôi đã tạo ra sự tiến bộ thần kỳ về phối hợp.

Rất nhiều thành tích đã đạt được thông qua sự phối hợp tương tự về các hoạt động kinh doanh. Tôi nghĩ chúng tôi, ở GM, đều phải nhận ra rằng "chiếc cổ chai" sẽ là điểm kết của kinh doanh. Đó là điều rất tự nhiên trong bất cứ ngành công nghiệp nào; cuối cùng nó cũng dẫn đến điểm cuối kinh doanh và chắc chắn ngành công nghiệp ô tô sẽ đạt đến giai đoạn đó – nếu nó chưa đến.

Chúng tôi cho rằng Ủy ban này sẽ nắm giữ mọi vấn đề kinh doanh lớn có ảnh hưởng đến toàn tập đoàn. Đó là ủy ban của các anh. Anh cảm thấy hoàn toàn thoải mái khi đưa ra bất cứ vấn đề

https://thuviensach.vn

kinh doanh cần đến những cuộc thảo luận và nỗ lực phối hợp. Bất cứ chính sách và hành động chung nào anh có thể đưa ra quyết định dựa trên đó sẽ được ủng hộ hoàn toàn bởi tập đoàn mẹ.

Tôi tin, chúng ta nên hạn chế các cuộc thảo luận của chúng ta trong những cuộc họp như thế này về vấn đề về quyền lợi chung ảnh hưởng đến mọi bộ phận. Nhận ra rằng mọi thành viên đều rất bận nên chúng tôi sẽ tránh đi vào chi tiết – chỉ xử lý các vấn đề cơ bản. Chúng tôi sẽ làm mọi thứ trong khả năng để có thể khiến các cuộc họp mang hơi hướng kinh doanh. Không có thời gian cho việc chuẩn bị giấy tờ, trừ một số trường hợp cần thiết. B.G. Koether (giám đốc bộ phận kinh doanh) sẽ là giám đốc của Ủy ban. Anh ấy có một nhân viên có thể mở rộng nếu cần thiết và các dịch vụ của người đó hoàn toàn nằm dưới quyền kiểm soát của anh.

Chúng tôi không phát triển bất cứ chương trình rõ ràng nào cho các cuộc họp này bởi chúng tôi muốn để những vấn đề đó cho anh, nhận ra rằng anh đang có vị trí tốt hơn để biết được rằng, những vấn đề nào cần quan tâm nhất và trong khi thi thoảng chúng ta có thể đưa ra rất nhiều thứ, thì anh có toàn quyền hành động dựa trên những gợi ý mà anh cảm thấy phù hợp.

Chủ tịch của Ủy ban Kinh doanh Tổng hợp sau này đã được giao cho Donaldson Brown, phó giám đốc tài chính nhờ đưa ra quyền kiểm soát tài chính và số liệu sản xuất và các vấn đề kinh doanh. Việc phối hợp trong kinh doanh vì thế được mở rộng sang bộ phận tài chính.

Một nghiên cứu về kiểu ủy ban liên phòng ban của Pratt vào cuối năm 1924 đã xác nhận trong tâm trí mọi người rằng đó là dạng thức phối hợp tốt nhất mà họ đã lập nên tính đến thời điểm hiện tại, ít nhiều nó được lập ra một cách chính thức và được mở rộng sang các quản lý bộ phận, các nhân viên bảo trì, v.v.... Một số

https://thuviensach.vn

hoạt động phô´i hợp được mở rộng đê´n các câ´p quản lý hàng đâ`u nhưng có sự khác biệt.

Người đọc sẽ nhớ lại rằ`ng dưới thời Durant, Ủy ban Điê`u hành được lập nên từ phâ`n lớn là các quản lý bộ phận, những người có mặt ở đó vì quyê`n lợi của bộ phận mà họ đại diện. Khi thành lập nên Ủy ban Điê`u hành tạm thời mới gô`m 4 người, chúng tôi đã đưa các thành viên cũ, chủ yê´u là các quản lý bộ phận vào ủy ban cô´ vâ´n điê`u hành. Có lúc, trong trường hợp khẩn câ´p, ủy ban cô´ vâ´n này không được viện đê´n. Sau khi tôi trở thành tổng giám đô´c và Ủy ban Điê`u hành được mở rộng thêm lâ`n nữa, tùy thời điểm, nó gô`m có một hoặc hai quản lý bộ phận, hoặc được thúc đẩy bởi suy nghĩ rằ`ng những bộ phận sản xuâ´t xe lớn nhâ´t nên có đại diện tại đây. Thê´ nhưng cũng có ngoại lệ, không phải là quy tă´c bởi vê` nguyên tă´c, tôi tin rằ`ng ủy ban điê`u hành câ´p cao nên là một nhóm chính sách tách ra từ các bộ phận cụ thể. Nói theo cách khác, nó nên bao gô`m các giám đô´c điê`u hành. Theo quan điểm này, sau khi trở thành Tổng giám đô´c, tôi thâ´y câ`n làm điê`u gì đó để đưa các giám đô´c vào vị trí thường xuyên liên hệ với các thành viên của nhóm chính sách điê`u hành hoạt động câ´p cao. Vì thê´, tôi đã khởi động lại dự án Ủy ban Hoạt động và đưa mọi giám đô´c điê`u hành của Ủy ban Điê`u hành và các giám đô´c bộ phận vào đó, vì thê´ đã biê´n nó trở thành điểm lớn liên quan đê´n việc móc nô´i giữa hai kiểu giám đô´c điê`u hành. Ủy ban Hoạt động không phải là bộ phận lập ra chính sách mà là một diễn đàn thảo luận vê` chính sách hoặc nhu câ`u vê` chính sách. Ủy ban Hoạt động sẽ nhận được toàn bộ dữ liệu vê` hiệu suâ´t của tập đoàn và sẽ tổng kê´t hiệu suâ´t đó. Từ "diễn đàn" có thể mang ý nghĩa nào đó, nhưng tôi cho rằ`ng trong trường hợp này nó không có nghĩa như vậy. Trong một doanh nghiệp lớn, câ`n đê´n một phương tiện nào đó để đưa ra ý hiểu chung. Có lẽ câ`n phải chú ý lại rằ`ng, với mọi thành viên của nhóm chính sách điê`u hành câ´p cao hiện tại, một thỏa thuận vê` một

https://thuviensach.vn

chính sách, được đưa ra bởi một giám đô´c bộ phận sẽ được chuyển thành sự chấ´p nhận dựa trên bộ phận hoạt động của tổ chức.

Tóm lại, bức tranh toàn cảnh vê` sự phô´i hợp vào năm 1925 và nhiê`u năm sau đó như sau: Các ủy ban quan hệ liên phòng ban sẽ đưa ra một tiêu chuẩn vê` phô´i hợp cho các bộ phận mua hàng, kỹ thuật, kinh doanh, v.v... Ủy ban Điê`u hành bao gô`m các quản lý chung sẽ đánh giá vê` hiệu suấ´t của các bộ phận. Ủy ban Điê`u hành với mô´i quan hệ với tấ´t cả các giám đô´c sẽ đưa ra chính sách. Nó đứng đầ`u các hoạt động, chịu trách nhiệm đô´i với ban giám đô´c – thực sự đó là một ủy ban của ban giám đô´c – nhưng thuộc quyê`n quản lý của Ủy ban Tài chính vê` việc chuẩn y ngân sách. Vê` phía hoạt động, Ủy ban Điê`u hành là cao cấ´p nhấ´t. Chủ tịch của nó là tổng giám đô´c kiêm CEO của tập đoàn và ông ấ´y có toàn quyê`n cầ`n thiế´t để thực hiện chính sách được đưa ra. Đây là lịch trình mới của GM vê` quản lý từ đó phát triển cho đế´n ngày nay.

https://thuviensach.vn

Chương 8. QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN QUYỀN KIỂM SOÁT TÀI CHÍNH

Quá trình phát triển phô´i hợp bởi ủy ban trong đâ`u những năm 1920 theo sau là hoạt động phô´i hợp khác, điển hình là quyê`n kiểm soát tài chính. Tôi tin, sự phát triển của GM phâ`n lớn là nhờ sự tiê´n bộ mà tổ chức đã đạt được trong lĩnh vực quản lý cùng với những tiê´n bộ vê` tổ chức và chính sách sản phẩm. Các chính sách tài chính hiện đại của chúng tôi, giô´ng như các chính sách vê` tổ chức, xuâ´t phát từ sự sụp đổ năm 1920.

Đô´i với các thành viên lãnh đạo của ban quản lý mới đảm nhiệm việc quản lý tập đoàn, thì nhu cầ`u cung cấ´p các dạng thức mới vê` quyê`n kiểm soát tài chính là việc làm cấ`n thiê´t. Câu hỏi đặt ra là họ nên làm gì và làm như thê´ nào để khiê´n chúng hiệu quả. Các dạng thức cụ thể vê` quyê`n kiểm soát tài chính ở GM đã được giới thiệu râ´t rõ bởi Donaldson Brown, người đê´n GM từ du Pont Company vào đâ`u năm 1921 và Albert Bradley, cộng sự trẻ tuổi của ông â´y, người đê´n GM từ năm 1919 và đã kê´ nhiệm Brown ở vị trí giám đô´c tài chính và sau đó kê´ nhiệm tôi ở vị trí chủ tịch ban giám đô´c. Sự đóng góp của họ vê` tư duy tài chính đã được nhìn nhận trong nhiê`u năm. Họ đã viê´t nên các bản báo cáo vê` chủ đê` vô´n là những đặc điểm cơ bản của những năm 1920 và lúc đó đã thực thi các khái niệm ở GM. Frederic G. Donner, hiện là chủ tịch kiêm CEO; George Russell, phó giám đô´c điê`u hành và các thành viên ưu tú khác của Ủy ban Tài chính đã phát huy hê´t các năng lực tài chính lớn để đóng góp công sức trong suô´t thời gian làm việc lâu dài tại tập đoàn. Mặc dù tôi đã viê´t vê` chủ đê` tài chính này dưới dạng báo cáo, cụ thể trong mô´i tương quan với hoạt động liên phòng ban,

https://thuviensach.vn

nhưng kinh nghiệm của tôi chủ yếu là điều hành. Trách nhiệm của tôi liên quan đến các ứng dụng của phương pháp tài chính bởi tài chính không thể tồn tại đơn độc và phải nằm trong mối quan hệ với các hoạt động khác.

Tôi nghĩ, tôi đã nói rõ ràng rằng Durant không có phương pháp tài chính hệ thống. Đó không phải là cách ông ấy làm kinh doanh. Thế nhưng các khái niệm tài chính hiện đại được mang về GM trong suốt thời gian ông tại vị. Durant rất giỏi trong việc sắp xếp để các giám đốc của du Pont xuất hiện trong Ủy ban Tài chính và chịu trách nhiệm về khía cạnh đó trong các vấn đề liên quan đến tập đoàn. Tôi tin rằng lợi ích vượt trội mà GM có được từ sự hợp tác với du Pont – ngoài vị trí chung của họ như là một cổ đông có trách nhiệm phục vụ trong ban giám đốc – đó là trong lĩnh vực tài chính. Rất nhiều các nhân viên của du Pont có kinh nghiệm về kế toán và tài chính đã đến GM trong những năm đầu tiên này và có được những vị trí quan trọng.

Brown là một trong những người đó. Ông đã chia sẻ với tôi về nền tảng của mình như sau: Ông từng làm việc trong phòng kinh doanh của du Pont Company một vài năm trong suốt giai đoạn đầu thế kỷ XX. Vào năm 1912, ông được đưa đến văn phòng của một trong những giám đốc tại du Pont với cương vị một trợ lý mà không có danh mục đầu tư. Đó là khi Coleman du Pont giữ chức tổng giám đốc của du Pont Company. Giám đốc bộ phận này gặp nhiều vấn đề về sức khỏe và phải nghỉ việc một thời gian. Lúc này, Ủy ban Điều hành của du Pont đang tìm kiếm một bản báo cáo thực tế về hiệu quả của các phòng ban điều hành của công ty, lúc đó gắn liền hoàn toàn với doanh số kinh doanh: Brown đã đảm nhiệm công việc đó, phát triển một phương pháp phát hiện ra những thực tế mong muốn về một vài hoạt động thuộc quyền của giám đốc. Phương pháp mà ông ấy chọn đã tập trung vào tầm quan trọng của

https://thuviensach.vn

việc xoay vòng vô´n cũng như là lợi nhuận biên trong việc tính toán lợi nhuận trên đâ`u tư. Brown đã chuyển bản báo cáo của mình lên các giám đô´c điê`u hành và nó đã gây â´n tượng mạnh đê´n Coleman du Pont đê´n mức ông â´y đã đê` nghị Brown vào phòng tài chính. Pierre S. du Pont lúc đó là giám đô´c tài chính và Raskob là trợ lý giám đô´c. Raskob đã đê` bạt Brown thành thư ký trợ lý giám đô´c. Thê´ nhưng cuô´i cùng, Raskob lại kê´ vị vị trí giám đô´c tài chính của du Pont và Brown được thăng chức lên trợ lý giám đô´c khi Raskob chuyển đê´n GM. Brown đã mang đê´n các nhà phân tích và nhà kinh tê´ đê´n du Pont Company, một thực tê´ bâ´t thường vào thời điểm đó. Vì thê´ khi Ủy ban Điê`u hành của du Pont gặp gỡ các giám đô´c của du Pont, Brown đã trình bày các bảng tính mức độ hiệu quả vê` hiệu suâ´t của các bộ phận, một kỹ thuật thuyê´t trình mà ông â´y là người đâ`u tiên khởi xướng.

Do đê` nghị của Raskob nên Brown đã đê´n GM vào ngày 1 tháng 1 năm 1921, với cương vị phó giám đô´c phụ trách các vâ´n đê` tài chính. Ông â´y và tôi đê`u có chung quan điểm vê` giá trị của quyê`n kiểm soát chi tiê´t và nguyên tă´c trong điê`u hành hoạt động doanh nghiệp. Từ khi ông â´y đê´n tập đoàn, chúng tôi nhận ra sự phù hợp này và bă´t đâ`u mô´i quan hệ lâu dài gă´n bó với nhau.

Nhóm du Pont, sau khi vào tập đoàn năm 1917, đã nỗ lực áp dụng nguyên tă´c lợi nhuận trên đâ`u tư trong các quỹ thích hợp liên quan đê´n hoạt động điê`u hành của tập đoàn. Thê´ nhưng Raskob, dù có ý tưởng đúng đă´n nói chung, lại không có sự chuẩn bị với thiê´t bị đo đạc cho GM. Tôi đã mô tả trong một chương trước vê` cách thức mà những khó khăn nảy sinh do việc hạn chê´ những quy chuẩn mà trong đó việc chuẩn hóa chính sách được đưa ra trong suô´t thời kỳ mở rộng năm 1919 và cách thức hàng tô`n kho được giải phóng và thu hẹp tiê`n mặt mang khủng khoảng đê´n cho tập đoàn trong giai đoạn suy thoái vào năm 1920. 3 vâ´n đê` nổi cộm này – câ´p vô´n

https://thuviensach.vn

quá mức, hàng tồn kho và thiếu tiền mặt – đã làm nảy sinh tình trạng thiếu quyền kiểm soát và phối hợp trong tập đoàn. Nó nằm trong nỗ lực đáp ứng các vấn đề khẩn cấp cụ thể mà các phương pháp mới về điều phối tài chính và kiểm soát được phát triển ở GM.

Mô hình tài chính ngày nay quá chỉn chu đến mức trở thành lệ thường; thế nhưng phương pháp này – mô hình tài chính, có thể gọi như vậy – bằng cách tổ chức và đưa ra những thực tế nổi bật về những gì đang diễn ra trong và xung quanh hoạt động kinh doanh là một trong những nền tảng quan trọng cho các quyết định kinh doanh mang tính chiến lược. Trong mọi lúc và cụ thể là trong thời gian khủng hoảng, hoặc dạng rút gọn hoặc mở rộng bất cứ sự việc nào, đó là yếu tố cần để điều hành được một doanh nghiệp. Tình hình năm 1920 đã chứng minh điều này một cách tiêu cực và chúng tôi đã phải chứng minh nó một cách tích cực trong những năm quan trọng sau này.

Trong năm 1919 và năm 1920, khi thiếu vắng một hệ thống kiểm soát cấp vốn, tôi đã đề cập đến cách thức mà mỗi giám đốc bộ phận thỏa mãn được yêu cầu tối đa mà không có nỗ lực thực sự nào về phía tập đoàn nhằm đánh giá yêu cầu hoặc cân đối tổng số yêu cầu với các nguồn quỹ có sẵn. Cùng với việc tràn lan nạn tham ô và hàng tồn kho tăng cao, đại diện cho việc rút lõi các quỹ có sẵn phải được đáp ứng bằng cách nào đó. Để có được tiền, chúng tôi phải bán cổ phiếu thường, trái khoán, cổ phiếu ưu đãi; và vào cuối năm 1920, chúng tôi đã phải mượn 83 triệu đô-la từ ngân hàng. Từ đó đến năm 1922, chúng tôi đã phải lấy khoảng 90 triệu đô-la doanh thu để trừ nợ, điều chỉnh hàng tồn kho và những thua lỗ về thanh khoản, tương đương với khoảng 1/6 trong tổng tài sản của tập đoàn. Việc kiểm soát tài chính ở giai đoạn chuyển giao

https://thuviensach.vn

này không bức thiết nhưng cần thiết. Để có thể sống sót, chúng tôi phải ghìm cương và tìm ra một giải pháp chung.

Câu chuyện về cách làm của chúng tôi chia thành 2 phần. Phần đầu tiên liên quan đến cách thức tập đoàn che giấu sự tự do thái quá của các bộ phận mà đã đi quá xa đến mức làm ảnh hưởng đến sự sống còn của tập đoàn và cách chúng tôi thiết lập quyền kiểm soát họ. Các phương pháp cứu chữa tức thời rõ ràng liên quan đến việc tập trung vào đặc tính bởi tập đoàn không thể đầu tư để các bộ phận của nó tiếp tục mắc sai lầm mà họ đang mắc phải: các bộ phận yếu kém đã đe dọa đến sự tồn tại của các bộ phận hoạt động hiệu quả và các bộ phận hiệu quả đang được hoạt động vì chính họ thay vì lợi ích của tập đoàn. Các phương án tập trung này – phần lớn là quyền kiểm soát hoạt động – đã tạo ra sự ngắt quãng tạm thời về chính sách chung mà sau đó phải được sửa chữa để có thể trở về hình thức phi tập trung có tác dụng. Phần thứ hai của câu chuyện liên quan đến sự phát triển của các công cụ tài chính có thể khiến nó giúp tập đoàn thiết lập sự phi tập trung bằng quyền kiểm soát phối hợp.

Ảnh hưởng đến quyền kiểm soát tập đoàn: chi tiêu vốn được cấp

Trước khi nền kinh tế sụp đổ vào năm 1920, chính xác là vào tháng 6 năm đó, Ủy ban về Các quy tắc Yêu cầu Cấp vốn, đã được thành lập vào cuối năm 1919 mà tôi giữ chức vụ chủ tịch đã trình báo cáo lên Ủy ban Điều hành. Bản báo cáo được chuẩn bị bởi Pratt, Prentis và tôi đã đánh dấu một bước chuyển mình mang tính lịch sử về sự phát triển các thủ tục cấp vốn tại GM.

a. Cốt lõi của khái niệm nằm ở việc xác định tính đúng đắn của các dự án đã được đề xuất. Chúng phải thỏa mãn 4 nguyên tắc sau:

https://thuviensach.vn

b. Dự án đó có hợp lý hay cần thiết dựa trên khía cạnh của một vụ đầu tư thương mại hay không?

c. Dự án có được phát triển hợp lý về kỹ thuật hay không?

d. Dự án đó có hợp lý, xét trên quyền lợi của tập đoàn về tổng thể hay không?

Giá trị tương quan của dự án đối với tập đoàn khi so với các dự án khác trong điều kiện nhìn từ quan điểm không chỉ về lợi nhuận trên vốn đầu tư cần thiết mà cả nhu cầu của một dự án cụ thể trong việc hỗ trợ cho các hoạt động của tập đoàn nói chung?

Khi xét đến nhược điểm chủ yếu của tập đoàn trong khu vực này vào thời điểm này, chúng tôi đã đề cập đến vấn đề này trong một báo cáo:

... Khi cân nhắc kỹ lưỡng về chủ đề này trên cương vị Ủy ban đã dẫn đến một kết luận rõ ràng rằng ít nhất theo như các dự án lớn hơn cho thấy, một bản tổng kết từng phần độc lập và hoạt động kiểm tra mọi giai đoạn của dự án đã được đề xuất nằm ngoài bộ phận hoặc đơn vị phụ trách là rất cần thiết và sẽ cần nhiều thời gian phát triển cũng các hoạt động của tập đoàn sẽ trở nên đan kết và phức tạp hơn.

Thủ tục này yêu cầu một bản tổng kết từ ủy ban cấp vốn trước khi đệ trình yêu cầu lên Ủy ban Điều hành hoặc Ủy ban Tài chính phê duyệt và một bản tổng kết chính sách từ Ủy ban Tài chính. Chúng tôi đã làm rõ tầm nhìn về bản tổng kết này như sau:

Đối với ủy ban, thành viên của các Ủy ban Tài chính và Ủy ban Điều hành nên quan tâm đến các dự án như một vấn đề về chính sách chung và rằng việc thông qua các dự án như vậy nên là vấn đề về lợi nhuận tài chính hoặc sự cần thiết của dự án đó

https://thuviensach.vn

đô´i với việc phát triển chung của tập đoàn hơn là xét trên quan điểm của một cỗ máy tiện và khă´c nào đó hoặc cầ`n bao nhiêu máy tiện khă´c như thê´ cho sự phát triển phù hợp của dự án đề` xuâ´t.

Theo dòng lý luận đó, chúng tôi đã cho phép giám đô´c các bộ phận được tự quyê´t một lượng nhỏ vê` chi phí. Với khô´i lượng lớn, chúng tôi đã đưa ra một thủ tục chi tiê´t liên quan đê´n việc phát triển và giám sát các dữ liệu hỗ trợ và vê` việc này, chúng tôi đã đề` xuâ´t sáp nhập hai nhánh chính của tập đoàn: Ủy ban của các anh sẽ nhận ra tầ`m quan trọng của việc xác định sự phô´i hợp phù hợp giữa bộ phận Tài chính và Điề`u hành khi nói đê´n chi phí…" Và để cụ thể hơn, chúng tôi đã gợi ý rằ`ng một bản cấ´p vô´n nên được phát triển cho tập đoàn nhằ`m đưa ra chi tiê´t vê` loại thông tin mà các bộ phận và đơn vị nên trình lên để thể hiện mong muô´n vê` chi phí đề` xuâ´t xét cả trên quan điểm kỹ thuật và kinh tê´.

Ủy ban Điề`u hành đã phê chuẩn các đề` xuâ´t của chúng tôi vào tháng 9 năm 1920 và đã yêu cầ`u bản tổng kê´t phải được chuẩn bị. Bản tổng kê´t này, được phê chuẩn bởi cả Ủy ban Tài chính và Ủy ban Điề`u hành vào tháng 4 năm 1922, đã thiê´t lập nên thủ tục cấ´p vô´n rõ ràng tại GM. Nó cầ`n đê´n một ủy ban cấ´p vô´n, thuộc quyề`n kiểm soát của cả Ủy ban Tài chính và Ủy ban Điề`u hành chịu trách nhiệm chung cho tấ´t cả các vấ´n đề` cấ´p vô´n và các chương trình phô´i hợp liên quan đê´n hơn một bộ phận. Các bộ phận phải trình báo cáo xây dựng tiê´n độ hàng tháng lên ủy ban cấ´p vô´n, sau đó sẽ trình bản báo cáo tổng lên Ủy ban Tài chính hàng tháng. Mỗi yêu cầ`u cấ´p vô´n cầ`n được cân nhắ´c và phân tích từ tập đoàn cũng như là từ quan điểm của các bộ phận trước khi đưa ra phê duyệt. Các chi phí và phê duyệt chi phí phải được ghi chép và lưu trữ cẩn thận và các yêu cầ`u cấ´p vô´n phải được đô´i xử đồ`ng bộ trong tập đoàn. Tóm lại, đầ`u tiên, chúng tôi phải có thông tin hợp lý và chuẩn xác. Sau đó, sẽ là vấ´n đề` vê` đánh giá dự án xem có xứng đáng

https://thuviensach.vn

được cấp vốn không. Thi thoảng vẫn diễn ra những thay đổi về thủ tục này và một ủy ban cấp vốn như thế đã bị gián đoạn một thời gian khá lâu trước đây. Tuy nhiên, xét về mức độ cần thiết thì nó vẫn là cách phê duyệt cấp vốn vốn được sử dụng tại GM.

Kiểm soát tiền mặt

Chúng tôi thiếu tiền mặt vào năm 1920 do đầu tư rất nhiều tiền vào tương lai và không có đủ tiền cho hiện tại. Vì thế chúng tôi vay ngân hàng, một hành động dẫn đến mức vay tối đa vào khoảng 83 triệu đô-la trong cuối tháng 10 cùng năm. Sau đó, thi thoảng, tiền mặt vẫn là vấn đề được đưa ra thảo luận trong các cuộc họp.

Cách xử lý vấn đề về tiền mặt vào thời điểm đó thật khó tin. Mỗi bộ phận tự kiểm soát tiền của riêng họ, ký thác mọi khoản thanh toán trong các tài khoản của họ và thanh toán mọi hóa đơn cũng từ các tài khoản này. Bởi chỉ có các bộ phận bán sản phẩm, nên không có biên lai tiền mặt nào trực tiếp được chuyển đến tập đoàn. Chúng tôi không có thủ tục cần thiết để thu tiền mặt từ các điểm mà chúng tôi tình cờ có được đến các điểm chúng tôi cần có. Với cương vị một công ty hoạt động, tập đoàn phải trả cổ tức và thuế cũng như tiền thuê nhà, lương cho nhân viên và các chi phí chung khác, thủ tục thường thấy là giám đốc tài chính sẽ yêu cầu các bộ phận phải nộp tiền mặt. Tuy nhiên, việc này không hề đơn giản như vẻ bề ngoài bởi các bộ phận với hoạt động độc lập đã cố gắng giữ tiền mặt ở mức cân bằng đủ để làm hài lòng những nhu cầu của chính họ. Vì thế, khi họ có nhiều tiền mặt hơn cần thiết, họ sẽ không muốn nộp nó cho tập đoàn.

Tôi nhớ rằng, ví dụ, Buick lúc đó đã miễn cưỡng nộp tiền về tập đoàn. Đương nhiên, bộ phận mang về lợi nhuận này là nguồn thu tiền mặt chủ yếu của tập đoàn và kinh nghiệm lâu năm đã giúp

https://thuviensach.vn

các nhân viên tài chính của Buick có khả năng trì hoãn các báo cáo tiê`n mặt mà họ có trong tay. Buick đã làm tô´t việc duy trì tiê`n mặt trong các chi nhánh kinh doanh của công ty. Khô´i lượng những bản cân đô´i này không thể xác định được ở trụ sở chính đê´n khi Buick phải trình các báo cáo tài chính hàng tháng lên bộ phận cũng như cả tập đoàn – và đó thường là một tháng hoặc hai tháng sau thực tê´. Khi tập đoàn cầ`n tiê`n, giám đô´c tài chính, Meyer Prentis sẽ đoán vê` lượng tiê`n mà Buick thực sự có và lượng tiê`n mà tập đoàn có thể lấ´y từ họ. Sau đó, ông sẽ đê´n Flint để thảo luận bấ´t cứ câu hỏi nào khác có thể có giữa Buick và các trụ sở và cuô´i cùng đưa ra vấ´n đề` vê` tiê`n mặt. Các nhân viên tài chính của Buick sẽ thể hiện sự ngạc nhiên tột độ trước yêu cầ`u của Prentis và thường sẽ cô´ gắ´ng phản đô´i việc chuyển một sô´ tiê`n lớn như vậy. Thường thì trò chơi mèo vờn chuột này đã không mang đê´n việc sử dụng các nguô`n quỹ hiệu quả nhấ´t, đặc biệt khi một sô´ bộ phận có nhiê`u vô´n lưu động hơn họ cầ`n, cùng lúc các bộ phận khác thiê´u vô´n lưu động.

Trong năm 1922, chúng tôi đã thay đổi tấ´t cả những điê`u này bằ`ng việc đưa ra một hệ thô´ng kiểm soát tiê`n mặt rõ ràng. Đây là một khái niệm mới cho một tập đoàn lớn. Các tài khoản thanh toán được lập nên trong khoảng 100 ngân hàng tại Mỹ và mọi sô´ thu đề`u được ký thác trong các tài khoản này được ghi nợ cho GM Corporation. Mọi hoạt động rút tiê`n ra từ các tài khoản được kiểm soát bởi Phòng Tài chính của tập đoàn; các bộ phận không có quyê`n kiểm soát việc chuyển tiê`n mặt chuyển từ các tài khoản thanh toán này.

Nhờ hệ thô´ng này, việc chuyển tiê`n giữa các ngân hàng có thể được thực hiện nhanh chóng và tự động. Phòng Tài chính của tập đoàn đưa ra bản cân đô´i tô´i đa và tô´i thiểu cô´ định cho các tài khoản thanh toán khu vực này dựa trên quy mô của ngân hàng và hoạt động của tài khoản. Bấ´t cứ khi nào lượng tiê`n trong bấ´t cứ tài

https://thuviensach.vn

khoản nào tăng quá mức tô´i đa, vượt quá mức tô´i thiểu cô´ định sẽ được tự động chuyển sang một tài khoản khác thuộc hệ thô´ng ngân hàng dự trữ trung tâm bởi công điện của Cục Dự trữ liên bang. Các tài khoản trong những ngân hàng dự trữ cũng được quản lý bởi Phòng Tài chính. Các bộ phận cầ`n tiề`n mặt theo yêu cầ`u có thể đề` xuấ´t lên các trụ sở chính điề`u chuyển bằ`ng điện tín. Trong 2 hoặc 3 giờ, các quỹ bổ sung trong một thành phô´ có thể cung cấ´p cho bộ phận đang cầ`n tiề`n ở một thành phô´ khác ở đầ`u kia đấ´t nước.

Việc chuyển tiề`n mặt cũng được giảm bằ`ng cách đặt ra định mức cho việc thanh toán giữa các bộ phận. Chúng tôi đưa ra thủ tục thanh toán liên tổ chức trong đó Phòng Tài chính ở các trụ sở chính hoạt động như một sở giao dịch cho việc thanh toán và chuyển khoản liên phòng ban. Các chứng nhận thanh toán liên tổ chức được trao đổi thay cho tiề`n mặt.

Ngoài ra, lúc này, chúng tôi cũng bắ´t đầ`u tính toán trước 1 tháng về` lượng tiề`n mặt cầ`n thiế´t trong mỗi ngày của tháng, xét đế´n lịch trình bán hàng, thanh toán vật liệu, v.v... Sau đó, chúng tôi so sánh chúng với bảng cân đô´i tiề`n mặt thực dùng của tổ chức. Sự chênh lệch giữa 2 bảng cân đô´i này sẽ là dấ´u hiệu giúp tìm ra lý do cho chênh lệch và đưa ra hành động điề`u hành đúng đắ´n ở cấ´p độ phù hợp.

Mặt trái của hệ thô´ng tiề`n mặt mới đó là nó mở rộng việc cung ứng tín dụng có sẵn đô´i với GM. Bằ`ng cách thiế´t lập mô´i quan hệ cộng tác với nhiề`u ngân hàng, chúng tôi có thể phát triển những dòng tín dụng mở rộng mà có thể được rút ra nế´u nhu cầ`u gia tăng. Bằ`ng cách giảm sô´ dư tiề`n mặt trong các ngân hàng, hệ thô´ng này khuyế´n khích chúng tôi đầ`u tư tiề`n mặt dư ra, cụ thể là vào chứng khoán chính phủ ngắ´n hạn. Vì thế´, chúng tôi có thể kiế´m thêm được từ khoản tiề`n đơn thuầ`n được giữ như tiề`n mặt và có thể gia tăng tính hiệu quả về` vô´n sử dụng.

https://thuviensach.vn

Rất nhiều người đã đóng góp công sức trong việc tạo ra kế hoạch tiền mặt. Raskob đã phát hiện ra sự cần thiết của nó. Ông yêu cầu Prentis chuẩn bị cho kế hoạch và với sự trợ giúp của nhiều người khác, Prentis đã phác thảo ra bản kế hoạch rất rộng. Nói chung, kỹ thuật mà họ đã phát triển vẫn được sử dụng bởi GM ngày nay trong việc kiểm soát tiền mặt.

Kiểm soát hàng tồn kho

Vấn đề tệ nhất trong số các vấn đề cấp thiết là hàng tồn kho. Tôi đã đề cập đến việc các quản lý bộ phận đã mua bán thiếu kiểm soát các nguyên liệu thô và đã qua xử lý ở mức 209 triệu đô-la tính đến tháng 10 năm 1920, vượt quá mức cấp vốn tối đa của Ủy ban Tài chính và Điều hành là 59 triệu đô-la và vượt xa số lượng nguyên vật liệu có thể sử dụng ngay lập tức tại các nhà xưởng; và tạm thời, Ủy ban Tài chính đã tước quyền kiểm soát vấn đề hàng tồn kho khỏi các bộ phận sản xuất và vào ngày 8 tháng 10 năm 1920, đã chỉ định thành lập một ủy ban hàng tồn kho đứng đầu là Pratt, nhân viên của Durant nhằm kiểm soát lượng hàng tồn kho.

John L. Pratt là một trong những giám đốc điều hành tốt bụng nhất mà tôi từng được gặp. Trước đây, ông là kỹ sư dân dụng. Vào năm 1905, ông gia nhập du Pont, nơi ông giữ chức trưởng phòng Phát triển của du Pont,mà vào thời điểm đó, chịu trách nhiệm hỗ trợ GM. Ông có mối quan hệ mật thiết với Durant và vào năm 1919, với yêu cầu của Durant, ông đã đến GM làm trợ lý cho Durant. Pratt đã giữ rất nhiều vị trí quản lý cho GM và có trách nhiệm rất lớn trong việc điều hành dự án Frigidaire đồng thời gây dựng nó trong một vài năm sau đó. Ông cũng đã kế nhiệm tôi ở vị trí giám đốc các bộ phận phụ tùng. Trong nhiều năm tại ban quản lý, Pratt, Brown và tôi đã làm việc cùng nhau và thường xuyên liên lạc với nhau để xử lý mọi vấn đề nảy sinh. Bạn có thể nói Pratt là một "người đóng thế" tôi khi tôi là Tổng giám đốc. Ông ấy rất có năng lực trong việc giải

https://thuviensach.vn

quyết các vấn đề lớn bằng sự đơn giản và rõ ràng đến bất ngờ. Ông ấy thực sự có thể làm vậy.

"Bước đầu tiên của Ủy ban Hàng tồn kho" trong cuộc khủng hoảng năm 1920, Pratt sau đó đã viết cho Raskob, "đó là được gửi đi, với chữ ký của chủ tịch của tập đoàn GM, một lá thư hướng dẫn tất cả các Giám đốc không mua bất cứ thứ gì; dừng việc vận chuyển mọi đồ đã mua – đến khi Ủy ban Hàng tồn kho có thể trực tiếp trao đổi với mỗi cá nhân các giám đốc về tình hình thực tế và quyết định vật liệu nào sẽ nhận được và vật liệu nào không... phần lớn các việc được thực hiện bằng cách ngồi trực tiếp với các giám đốc trong chính văn phòng của họ và sẽ trao đổi về tình hình hàng tồn kho với họ thật chi tiết."

Các giám đốc đã đàm phán với những nhà cung cấp và tôi biết duy nhất một trường hợp cá biệt – trong lĩnh vực xe tải chứ không phải xe hơi – có sự tranh chấp. Sau đó, các bộ phận được đưa vào hệ thống kiểm soát. Bản báo cáo ban đầu của Pratt đã mô tả về thủ tục như sau: Sau khi dòng nguyên liệu bị ngừng nhập, mỗi giám đốc sẽ đề xuất ngân sách hàng tháng lên Ủy ban tồn kho cho thấy doanh thu, vật liệu và lợi nhuận ước tính trong 4 tháng tới. Những ngân sách này được xem xét cẩn thận bởi Ủy ban tồn kho và thảo luận với các giám đốc và khi thỏa thuận được thống nhất, thì lúc đó, nguyên liệu được dùng để sản xuất hàng trong một tháng sẽ được Ủy ban Hàng tồn kho quyết định. Nhờ đó, chúng tôi có được quyền kiểm soát hàng tồn kho vượt mức, giảm lượng hàng tồn và đảm bảo mức tiền mặt. Ví dụ, lượng hàng tồn kho được giảm xuống từ mức cao 215 triệu đô-la vào cuối tháng 9 năm 1920 xuống còn 94 triệu vào cuối tháng 6 năm 1922 và tốc độ quay vòng hàng tồn kho gia tăng từ khoảng 2 lần 1 năm vào tháng 9 năm 1920 lên hơn 4 lần trong tháng 6 năm 1922.

https://thuviensach.vn

Bradley đã thừa nhận với tôi rằng chúng tôi cần phải học hỏi từ kinh nghiệm này cách duy nhất để có thể cắt giảm hàng tồn kho – cụ thể là trong thời kỳ suy thoái – đó là giảm mua bán và nhập nguyên vật liệu. Có đúng vậy không? Không hoàn toàn. Chúng tôi cũng cần một thời gian khá dài để có thể học hỏi được từ trải nghiệm này. Trong thời gian này, các giám đốc là những người lạc quan nhất, bởi phần lớn các giám đốc điều hành phụ trách bán hàng đã và có lẽ vẫn đang ở đó. Họ luôn kỳ vọng rằng doanh thu sẽ gia tăng và vì thế sẽ giảm được lượng hàng tồn kho. Khi không đạt được doanh thu như kỳ vọng, thì vấn đề sẽ gia tăng tới điểm không có cách giải quyết hoàn hảo nào. Vì thế, chúng tôi học được cách hoài nghi về các kỳ vọng về gia tăng doanh số trong tương lai như là một giải pháp cho việc gia tăng vấn đề hàng tồn kho. Chúng tôi đã chọn vị trí mà hàng tồn kho, hoạt động mua bán và những ràng buộc nên được giảm thiểu để có thể tăng dần nếu chúng được đảm bảo bởi doanh số thực sự.

Donaldson Brown đã đưa ra một chính sách lâu dài về việc kiểm soát hàng tồn kho trong một bản báo cáo gửi lên Ủy ban Tài chính vào ngày 21 tháng 4 năm 1921 như sau:

Người ta tin rằng tình huống khẩn cấp xuất hiện vào lúc Ủy ban Hàng tồn kho được thành lập đã qua đi đủ để tránh được ủy ban này và đặt quyền kiểm soát hàng tồn kho và các vấn đề điều hành khác dưới quyền quản lý của Phó tổng giám đốc chịu trách nhiệm về hoạt động.

Chức năng của Ủy ban Hàng tồn kho đã được thông qua dựa trên lịch trình sản xuất, theo đó việc phân phối vật liệu theo yêu cầu có thể được sắp xếp theo các đơn vị hoạt động và các trường hợp cụ thể để kiểm soát hoặc không phê duyệt việc nhập vật liệu vượt quá nhu cầu của đơn vị hoạt động hiện tại.

https://thuviensach.vn

Các đơn vị hoạt động cần phải được coi như là vị trí tiên quyết trong việc kiểm soát hàng tồn kho. Sự xen giữa của Ủy ban Hàng tồn kho dưới quyền kiểm soát của Ủy ban Tài chính với các quyền lực được ủy quyền theo hướng kiểm soát hàng tồn kho đã mang đến một điều kiện về trách nhiệm song phương mà theo điều kiện thông thường mang tính không lành mạnh và không được chào đón...

Nói theo cách khác, đã đến lúc từ bỏ các biện pháp tức thời trong lĩnh vực này và để phát triển các chính sách và thực tế rộng rãi. Điều quan trọng là định rõ chính sách hàng tồn kho để tránh được vết xe đổ của cuộc khủng hoảng năm 1920. Cuối cùng, Brown đã đề xuất thiết lập một mối quan hệ mới giữa chính sách tài chính và tổ chức hoạt động. Ông viết:

Từ trước đến nay, toàn bộ hàng tồn kho và các cam kết liên quan đến vấn đề về cấp vốn lưu động mà Ủy ban Tài chính phải có tiếng nói phản ánh quyền kiểm soát, nhưng điều này nên được thể hiện bằng các quy tắc bao quát các điểm về chính sách chung thay vì bằng bất cứ nỗ lực nào trong hành động trực tiếp. Hơn nữa, có vẻ logic và hợp lý xét theo nguyên tắc tổ chức, khi Phó tổng giám đốc hoặc các giám đốc điều hành chịu trách nhiệm về hoạt động thấy rằng các bộ phận đã kiểm soát hiệu quả hàng tồn kho tương xứng với các chính sách hoặc thực tế kinh doanh hiệu quả của Ủy ban Tài chính.

Phòng Tài chính của công ty rất quan tâm đến vấn đề và được kỳ vọng sẽ theo sát tình huống mọi lúc để thông qua các dự đoán tài chính thường xuyên hoặc các báo cáo, Ủy ban Tài chính sẽ được thông báo đầy đủ nhất có thể về vị trí của công ty và những yêu cầu cấp vốn tiềm năng.

https://thuviensach.vn

Những quan sát này đã giúp thảo ra các bước hữu hình đầ`u tiên cho một hệ thố´ng kiểm soát tài chính ở GM. Chúng được phê duyệt bởi Ủy ban Tài chính vào tháng 5 năm 1921 và vì thế´ trở thành chính sách của tập đoàn. Ủy ban Hàng tồ`n kho được giải tán và việc quản lý hàng tồ`n kho được trả về` cho các bộ phận. Phương tiện kiểm soát sau đó trở thành dự báo 4 tháng của các bộ phận về` tình hình kinh doanh được kỳ vọng và tôi đã trở thành phó tổng giám đố´c chịu trách nhiệm về` hoạt động sau giữa năm 1921. Dự đoán này là chìa khóa cho việc kiểm soát hàng tồ`n kho và tôi là người chịu trách nhiệm tổng kế´t và phê duyệt nó. Vì thế´ các giám đố´c bộ phận vẫn mua vật liệu nhưng họ chỉ được cho phép mua đủ để sản xuấ´t số´ lượng xe theo lịch trình đã được phê duyệt sản xuấ´t.

Kiểm soát sản xuấ´t

Tuy nhiên, ta nên hiểu rằ`ng về` lý thuyế´t và thực tế´ thì các biện pháp này, nảy sinh từ cuộc khủng hoảng 1920-1921, liên quan chủ yế´u đế´n việc kiểm soát hàng hóa chưa hoàn thành và các cam kế´t đố´i với chúng. Vẫn cầ`n giải quyế´t các vấ´n đề` lớn hơn nữa về` việc kiểm soát hàng tồ`n kho các sản phẩm đã hoàn thành. Việc này liên quan không chỉ đế´n vấ´n đề` bán những chiế´c đã sản xuấ´t mà cả việc kiểm soát mức độ sản xuấ´t xe. Để có thể hỗ trợ cho mục tiêu này, chúng tôi mở rộng quy mô các dự đoán 4 tháng, như đã đề` cập ở trên, gồ`m hoạt động đầ`u tư nhà xưởng, vố´n lưu động và các cam kế´t hàng tồ`n kho lớn cũng như doanh thu ước tính, sản xuấ´t và lợi nhuận. Những yế´u tố´ này mở rộng dự đoán bắ´t nguồ`n từ các bộ phận và phải được gửi đế´n tôi vào ngày 25 hàng tháng. Chúng gồ`m thông tin của tháng hiện tại và mỗi trong số´ 3 tháng tiế´p theo. Sau khi trao đổi với phó tổng giám đố´c phụ trách về` tài chính, tôi đã phê duyệt và làm mới lịch trình sản xuấ´t đố´i với mỗi bộ phận dựa trên những dự đoán này.

https://thuviensach.vn

Trong một vài năm, sự sắp xếp này đã đưa Brown và tôi đến mối quan hệ liên tục, cả trước và sau khi tôi trở thành tổng giám đốc. Phê duyệt của tôi về lịch trình sản xuất đã thiết lập quyền cho các giám đốc bộ phận tiếp tục với việc sản xuất, mua hoặc hợp đồng việc phân phối các nguyên liệu.

Lịch trình này đã đưa ra nỗ lực nghiêm túc đầu tiên về dự đoán tại GM. Dự đoán duy nhất trước tình trạng khẩn cấp của năm 1921 đã được Giám đốc tài chính chuẩn bị cho Ủy ban Tài chính. Dự đoán của ông, liên quan đến các vấn đề về doanh số, lợi nhuận, vốn lưu động, tiền mặt đối với tập đoàn nói chung rất hữu ích trong việc hoạch định tài chính. Tuy nhiên, chúng không đại diện cho ước tính về kết quả hoạt động kỳ vọng của chính bộ phận đó; thực tế, chúng còn không gồm cả những thất bại của bộ phận. Vì thế, các giám đốc bộ phận, hầu như không đáp ứng các dự đoán được đưa ra bởi người có quyền ở xa họ và vì thế các dự đoán không có giá trị trong việc kiểm soát các kế hoạch hoạt động của bộ phận. Và bởi các dự đoán của giám đốc tài chính về kinh doanh không khác gì một giải thiết được đưa ra từ xa theo quan điểm khách hàng, nên sự chính xác của nó không lớn.

Vào năm 1921, ban quản lý mới có rất ít dữ liệu để đưa ra lịch trình sản xuất, nhưng, chúng tôi phải tiếp tục bằng bất cứ giá nào. Xét về bản chất doanh nghiệp, chúng tôi sẽ phải đưa ra hàng hóa cho nhu cầu vào mùa xuân. Vì thế vào tháng 6 và 7, 3 hoặc 4 tháng trước khi năm tài khóa kết thúc, chúng tôi phải ước tính doanh thu cân đối cho năm sau, hết hàng tồn của những dòng xe hiện tại hoặc gần hết khi mô hình xe mới được tung ra. Ước tính này không thể thay đổi, bởi dựa vào đó, chúng tôi phải đưa ra các tính toán để thu mua vật liệu cần thiết. Lịch trình ước tính của chúng tôi phát triển theo năm, thế nhưng về lý thuyết, chúng tôi vẫn phải làm điều tương tự.

https://thuviensach.vn

Đương nhiên, nhân tố chính trong dự đoán là doanh số kỳ vọng, từ đó, số lượng xe tải và xe ô tô được xác định. Mức độ sản xuất cần phải đáp ứng được lượng xe đã định để bán vào một ngày nhất định và số lượng vật liệu cần phải hỗ trợ cho việc sản xuất, những thông số này có thể được xác định chính xác bằng các tính toán kỹ thuật đơn thuần. Vấn đề thực sự là dự đoán được số lượng xe kỳ vọng bán ra.

Cần phải nỗ lực đưa ra dự đoán về doanh số chính xác nhất có thể để áp doanh số trực tiếp đến các quản lý bộ phận, bởi họ là người gần gũi với khách hàng hơn và vì thế có khả năng nắm bắt được xu hướng doanh số. Bắt đầu từ năm 1921, tôi đề nghị các giám đốc bộ phận trình lên tôi báo cáo sản xuất xe thực tế và doanh số của các nhà máy trong giai đoạn 10 ngày – vào ngày mùng 10, 20 và ngày cuối cùng của tháng. Tôi cũng đề nghị họ báo cáo vào cuối tháng về số các đơn hàng chưa được giải quyết, số lượng xe đã hoàn thành vẫn tồn trong nhà xưởng và lượng xe mà họ ước tính các đại lý có trong tay. Lúc đầu, những báo cáo như thế còn khá lạ lẫm và trong một vài năm, họ đã cung cấp một nền tảng thực sự trong việc xác định những yêu cầu về sản xuất xe tại GM.

Khoảng cách lớn nhất trong hệ thống thông tin ở các trụ sở và trong các bộ phận là ở cấp độ bán lẻ. Chúng tôi biết lượng xe mà các bộ phận bán cho các đại lý nhưng không hề nắm được tỷ lệ mà những chiếc xe này được bán cho cộng đồng. Chúng tôi không có mối liên hệ thực sự với thị trường bán lẻ. Các quản lý bộ phận nộp báo cáo hàng tháng về số lượng xe được chuyển đến tay các đại lý nhưng phần lớn trong số họ đều ước tính lượng hàng tồn kho ở các đại lý mà không trực tiếp đề nghị các đại lý cung cấp số liệu liệu thống kê hiện tại. Phương pháp này – hoặc không có nó – đã hạn chế sự nhạy cảm của chúng tôi đối với việc thay đổi xu thế thị trường và yêu cầu các nhân viên ở trụ sở đưa ra các dự đoán về

https://thuviensach.vn

doanh sô´ dựa trên các con sô´ mà không những thiê´u chính xác mà còn lỗi thời. Độ trễ vê` thời gian như vậy có tính rủi ro râ´t cao. Thực tê´, nó còn có khả năng châm ngòi cho một cuộc khủng hoảng hoàn toàn mới.

Từ năm 1922, tôi đã đê` nghị các giám đô´c bộ phận trình những báo cáo ước tính vê` kê´t quả hoạt động kỳ vọng trong năm sắ´p tới, cùng với dự đoán 4 tháng một lâ`n vào cuô´i mỗi năm. Những ước tính hàng năm này thực sự là 3 dự đoán khác biệt trong một, bởi tôi đã yêu câ`u họ dự đoán vê` doanh sô´, lợi nhuận và yêu câ`u vê` vô´n trong năm tiê´p theo, sẽ dựa trên nê`n tảng các kỳ vọng bi quan, bảo thủ hay lạc quan. Những con sô´ dự đoán này không được coi như các cam kê´t – may mắ´n thay, bởi chúng không được chứng minh là mang tính chính xác. Các dự đoán ngắ´n hạn có tính chính xác cao hơn và các dự đoán dài hạn có vẻ chuẩn xác đô´i với năm 1922 và năm 1923, thê´ nhưng được chứng minh là quá cao đô´i với năm 1924. Thậm chí các dự đoán bi quan đô´i với năm đó cũng quá cao.

Hẳn là phải có nguyên nhân. Năm 1923 đã quá khả quan đê´n mức một sô´ bộ phận xe của chúng tôi, cụ thể là Chevrolet, đã đánh mâ´t doanh thu tiê`m năng bởi họ không thể cung câ´p xe cho khách hàng tiê`m năng khi câ`n. Phâ`n lớn các giám đô´c bộ phận đã đưa thực tê´ này vào các dự đoán đô´i với năm 1924 và tìm cách không bỏ lỡ bâ´t cứ tỷ lệ doanh sô´ nào do hiệu suâ´t kém. Họ đã đưa ra tỷ lệ sản xuâ´t râ´t cao trong đâ`u năm 1924. Đê´n cuô´i năm 1923, một sô´ giám đô´c bộ phận đã xin phép vượt quá những yêu câ`u sản xuâ´t đã được phê duyệt trong suô´t mùa đông để đủ cung câ´p cho nhu câ`u được kỳ vọng vào mùa xuân năm sau. Tôi đã gợi ý Ủy ban Tài chính nên phê duyệt yêu câ`u này và ủy ban đã châ´p thuận.

Tuy thê´, dù tôi có niê`m tin rằ`ng câ`n phải kỳ vọng vê` việc gia tăng doanh thu, nhưng tôi cũng có quan điểm cho rằ`ng một sô´ bộ

https://thuviensach.vn

phận lên kế hoạch sản xuất thêm xe hơn là thực hiện những cải tiến vừa phải về doanh số. Tôi đã đề nghị một vài giám đốc bộ phận xem xét lại các lịch trình sản xuất. Trong mỗi trường hợp, họ đều đáp lại rằng họ có thể đảm bảo được lịch trình.

Các dấu hiệu của sự suy giảm bắt đầu xuất hiện vào đầu năm 1924. Trong một bản báo cáo gửi đến Ủy ban Tài chính và Ủy ban Điều hành đề ngày 14 tháng 3 năm 1924, tôi đã chỉ ra rằng tập đoàn và ngành công nghiệp nói chung đã có một lượng hàng tồn xe rất lớn nằm trong tay các nhà đại lý, nhà phân phối và các chi nhánh hơn bất cứ thời điểm nào trước đây. Việc so sánh doanh số của các đơn vị kinh doanh và các con số sản xuất trong giai đoạn 4 tháng kể từ 1 tháng 10 năm 1923 đến 31 tháng 1 năm 1924 với những con số tương ứng trong năm trước đó cho thấy sản xuất của chúng ta tăng khoảng 50% trong khi doanh thu giảm 4%. Độ trễ về thời gian xuất hiện. Tôi đã không nhận được những con số này cho đến tận tuần đầu tiên của tháng 3 năm 1924.

Tôi đã cảnh báo các giám đốc bộ phận về rủi ro tăng trưởng ở Chevrolet cũng như Oakland và đã đề nghị xem xét ngay lập tức lịch trình kinh doanh. Các giám đốc bộ phận tuân thủ ngay lập tức. Đến cuối tháng 3, cả hai bộ phận vẫn khăng khăng rằng doanh thu đáng thất vọng của họ hoàn toàn do thời tiết xấu và rằng ngay khi thời tiết được cải thiện thì doanh số của họ cũng sẽ tăng tương xứng với tỷ lệ sản xuất ban đầu.

Lúc đó, tôi đã quan tâm không chỉ đến lượng hàng tồn kho lúc đó mà đến cả khả năng hàng tồn vượt mức có thể diễn ra trước ngày 1 tháng 7. Những con số của Brown chỉ ra rằng tất cả mọi thứ đều không tốt và dù tôi rất ấn tượng với chúng nhưng tôi đã lưỡng lự về việc truất quyền các giám đốc bộ phận chịu trách nhiệm bán hàng. Sẽ luôn có xung đột giữa những người chủ chốt và các nhân viên bán hàng, bởi các nhân viên bán hàng tự nhiên ắt có

https://thuviensach.vn

suy nghĩ rằng họ có thể làm thay đổi tình huống như vẫn thường làm thế. Tôi phải lên tiếng can thiệp – giữa Brown và các bộ phận – như tôi thường làm khi có xung đột. Nhưng vào tháng 5 năm 1924, Brown và tôi đã đi khảo sát thị trường để thảo luận về các vấn đề phân phối với các đại lý kinh doanh và trong chuyến đi đó, tôi biết được rằng việc cắt giảm vào tháng 3 là không hợp lý và rằng việc sản xuất dư thừa không chỉ *có thể* diễn ra vào tháng 7 mà chắc chắn sẽ xảy ra. Hiếm khi giám đốc của một tập đoàn lớn nào có thể nắm được số hàng sản xuất dư thừa hữu hình nhờ kiểm tra trực tiếp lượng hàng tồn kho. Thế nhưng những chiếc ô tô không quá khó đếm. Ở St. Louis, điểm dừng chân đầu tiên của tôi tại thành phố Kansas và một lần nữa ở Los Angeles, tôi đã đứng trong khu để xe của đại lý và thấy các xe tồn được đậu thành hàng. Vị quản lý đại lý trong hoàn cảnh này đã đúng và nhân viên kinh doanh đã sai. Mọi nơi, hàng tồn kho đều ở mức vượt quá.

Sau đó, tôi đã đưa ra một trong những mệnh lệnh dứt khoát mà tôi từng chỉ thị đến các giám đốc bộ phận trong suốt thời gian giữ chức vụ CEO của GM. Mệnh lệnh này hướng các giám đốc bộ phận đến việc làm rõ các lịch trình sản xuất ngay lập tức – hạn chế về mọi mặt trong toàn bộ tập đoàn xuống còn khoảng 30.000 xe/tháng. Bằng cách cắt giảm lịch trình sản xuất quyết liệt, chúng tôi có thể giảm được hàng tồn kho tại các đại lý đến tỷ lệ có thể quản lý được trong khoảng thời gian một vài tháng thế nhưng lại gây khó khăn về kinh tế đáng cân nhắc đối với các công nhân bị sa thải của tập đoàn.

Vào ngày 13 tháng 6 năm 1924, tôi đã được Ủy ban Tài chính khiển trách do không dự đoán và ngăn chặn việc sản xuất quá nhiều. Ủy ban đã chấp nhận một giải pháp yêu cầu tôi giải thích về cách thức đưa ra lịch trình sản xuất và người chịu trách nhiệm về số lượng xe vượt quá mức tại các đại lý của GM trong suốt mùa

https://thuviensach.vn

xuân hè và chúng tôi có thể làm gì để tránh được việc lặp lại vê´t xe đổ đó. Ủy ban đã đưa ra các câu hỏi như sau:

Đâ`u tiên: Từ trước đê´n nay việc phát triển lịch trình sản xuâ´t dựa trên thủ tục nào?

Thứ hai: Lý do ủng hộ việc sản xuâ´t 101.209 chiê´c xe cho tháng 4 như được đưa ra trong dự đoán ngày 25 tháng 2 khi lượng xe tô`n trên thị trường xâ´p xỉ 236.000 chiê´c đê´n cuô´i tháng 2 là gì?

Thứ 3: Tại sao các Bộ phận Hoạt động không hành động sớm hơn nhă`m giải trình cụ thể vê` việc sản xuâ´t của họ trong mô´i tương quan với sô´ lượng xe tô`n trên thị trường và nhu câ`u của khách hàng?

Thứ 4: Câ`n phải làm gì để kiểm soát hiệu quả lịch trình sản xuâ´t trong tương lai tránh việc sản xuâ´t quá mức?

Thứ 5: Ủy ban Tài chính nên được thông báo bă`ng cách nào vê` khía cạnh chung của tình huô´ng nhă`m khuyê´n khích nó xác định xem liệu các báo cáo hàng tháng có được dự đoán dựa trên sô´ lượng bán cho khách hàng tương xứng với đánh giá của ủy ban vê` tình hình kinh doanh chung hay không?

Khi trả lời ủy ban vào ngày 29 tháng 9, tôi đã đê` cập đê´n một sô´ bộ phận, cụ thể là Chevrolet và Oakland. Tôi đã chỉ ra ră`ng Cadillac là bộ phận duy nhâ´t từng được hướng dẫn bă`ng bâ´t cứ cách nào vê` quá trình lập kê´ hoạch sản xuâ´t theo doanh sô´ bán cho khách hàng thực tê´. Các bộ phận khác đã đưa ra lịch trình sản xuâ´t của họ theo nhiê`u cách khác nhau, chủ yê´u là đi theo quan điểm ră`ng từ góc độ kinh doanh, trách nhiệm giảm dâ`n từ việc phân phô´i sản phẩm đê´n các đại lý hoặc nhà phân phô´i và ră`ng tập đoàn không hứng thú với tình huô´ng này. Phản ứng của chúng tôi trước sự kiện năm 1924 đã hình thành nên một bước ngoặt vê`

https://thuviensach.vn

việc phát triển các thủ tục kiểm soát lịch trình sản xuất. Tôi đã mô tả tình huống lúc đó trong một bản báo cáo gửi lên Ủy ban Tài chính.

Thứ nhất: Tính đến ngày đầu tháng 7 năm 1924, hoặc trong khoảng đó, các lịch trình sản xuất được đưa ra dưới nhiều dạng khác nhau phần lớn dựa trên quan điểm cho rằng từ quan điểm về doanh số, trách nhiệm sẽ giảm dần đi liền với việc phân phối sản phẩm đến đại lý và các nhà phân phối và rằng tập đoàn không quan tâm nhiều đến giao dịch và miễn là các đại lý và các nhà phân phối buộc phải nhận xe, tình huống này được coi là như đã hiệu quả và mang tính xây dựng.

Thứ hai: Chưa có nghiên cứu thực sự nào về những nền tảng này từng được thực hiện. Điều đó có nghĩa là dù thông tin về doanh số xe bán cho khách hàng có sẵn ở mức tạm hài lòng trong suốt 2 năm qua, nhưng dữ liệu nền tảng không bao giờ được phát triển và coi như một hướng dẫn cho sự chuẩn bị các lịch trình sản xuất.

Thứ 3: Vào ngày 1 tháng 7 năm 1924, một thủ tục đã được đưa ra, mà được tin rằng, sẽ đặt các lịch trình sản xuất vào một nền tảng khoa học và lập trên chỉ số nền tảng thực sự. Các bộ phận điều hành và bản thân tập đoàn phải có trách nhiệm giải trình về bất cứ lịch trình nào được đưa ra, tập đoàn đã rất hài lòng với tính xây dựng của thủ tục này. Một bản sao thủ tục này mang tên “Dự đoán hàng tháng về hoạt động phân phối tới khách hàng, quá trình sản xuất, hàng tồn kho và doanh thu,” đã từng được trình lên Ủy ban, thế nhưng để hoàn thành báo cáo này, cần phải xử lý một phân tích về các yêu cầu sản xuất dựa trên dự đoán về việc phân phối sản phẩm tới khách hàng, được đề cập đến trong phần phụ lục A.

Thứ 4: Việc thiếu sự phát triển nền tảng và hợp lý về lịch trình sản xuất không hạn chế đối với các bộ phận của GM bởi thực tế, toàn ngành cũng sử dụng phương pháp tương tự. Tình huống này là

https://thuviensach.vn

một trong những nguyên nhân góp phần vào tình hình kinh tế hiện tại của đại lý xe có quy mô trung bình vốn được thông báo lên Ủy ban bằng một văn bản có chữ ký theo sau một chuyến đi thực địa trong suốt tháng 5.

Thứ 5: Sau khi cân nhắc hợp lý, xét trên quan điểm của tập đoàn, văn bản được ký đã đưa ra tuyên bố mà được dẫn chứng bởi các cam kết nhận được từ các nhà đại lý và nhà phân phối và bởi các phóng viên của các tạp chí về ô tô đã được nhận diện khi thể hiện một dịch vụ có giá trị và thiết lập nên vị thế mà các nhà cung cấp xe khác có khả năng bắt chước trong tương lai.

Trong văn bản gửi lên Ủy ban Tài chính, tôi đã tóm tắt suy nghĩ của mình như sau:

a. Đây không chỉ là suy nghĩ về tập đoàn GM mà về cả ngành công nghiệp nói chung, chưa từng có tiền lệ về việc này, ngoài ra, giống như rất nhiều những suy xét quan trọng khác chưa từng được phát triển hợp lý, thì điều này nên được coi như là kết cục tự nhiên trong ngành công nghiệp vốn chưa ổn định.

b. Tôi không có hồ nghi nào về việc GM hiện hoàn toàn có thể kiểm soát được lịch trình sản xuất. Tôi thấy rằng chính sách đã được GM đưa ra như chính sách Đại lý của Tập đoàn và bằng các tuyên bố tương tự dựa trên quan điểm của nhà sản xuất, thì không thể làm gì ngoài hỗ trợ vị thế kinh tế của các đại lý và vì thế hỗ trợ cho ngành công nghiệp mà trong đó GM là một nhân tố quan trọng.

Tôi đã thuật lại chi tiết về năm 1924 bởi ảnh hưởng của nó, bởi nó đã đánh dấu điểm khởi đầu về quyền kiểm soát quy trình sản xuất hiệu quả tại GM. Xét về khía cạnh rất quan trọng chắc chắn nào đó, điều này liên quan đến sự hòa hợp của hai sản phẩm đến từ 2 mẫu người tại GM mà theo tôi nghĩ, là rất cần thiết

https://thuviensach.vn

trong bâ´t cứ tập đoàn nào với sản phẩm được phân phô´i tới khách hàng trên toàn quô´c. Một là các giám đô´c kinh doanh với sự nhiệt tình, sự lạc quan và niê`m tin thiên bẩm mà người đó có bă`ng nỗ lực của mình, đã ảnh hưởng đê´n doanh thu tổng. Người còn lại là các nhân viên thô´ng kê, những người đưa ra các phân tích khách quan vê` nhu cầ`u. Giải quyê´t xung đột giữa hai tầ`m nhìn này sẽ làm nảy sinh ra một ý tưởng, ví dụ, vê` lượng xe mà một người muô´n các đại lý lưu kho. Xung đột này rấ´t gay gắ´t trong thời kỳ mà chúng ta vẫn chưa giải quyê´t được vấ´n đê` vê` sự điê`u hòa các cấ´p độ sản xuấ´t với nhu cầ`u lớn theo mùa vê` doanh sô´. Và đương nhiên, đă`ng sau việc này là vấ´n đê` cơ bản liên quan đê´n việc kiểm soát sản xuấ´t.

Hai thứ có liên quan: Đầ`u tiên đó là nghệ thuật dự đoán và thứ hai là rút gọn thời gian phản ứng khi một dự đoán được chứng minh là sai, được kỳ vọng sẽ xảy ra thậm chí ngày nay với kỹ thuật dự đoán toán học phức tạp hơn.

Bởi chúng tôi, ở các trụ sở chính, đã bắ´t đầ`u phát triển các công cụ phân tích và truy tìm sự thật, nên chúng tôi có vị thê´ tô´t hơn các bộ phận trong việc dự đoán nhu cầ`u ngành và doanh thu của các sản phẩm của chúng tôi trong toàn năm tiê´p theo. Và bởi dây chuyề`n sản xuấ´t, mức độ tồ`n kho của đại lý và kê´ hoạch tài chính chung đề`u phụ thuộc vào phầ`n lớn tầ`m nhìn vê` năm kê´ tiê´p, nên vào năm 1924, chúng tôi đã quyê´t định đưa ra một ước tính chính thức trong toàn tập đoàn vê` nhu cầ`u tiêu dùng – đó là, một ước tính vê` sô´ lượng xe ở mỗi mức giá có thể được bán cho cộng đồ`ng trong năm kê´ tiê´p trong toàn ngành công nghiệp ô tô – và dự đoán này phải tương đương với dự đoán của các quản lý bộ phận, hãy nhớ đê´n tỷ lệ phầ`n trăm của mỗi nhóm giá mà GM có thể kỳ vọng có được trong tương lai. Ước tính trong toàn tập đoàn dựa trên trải nghiệm

https://thuviensach.vn

thực tế về doanh số trong suốt 3 năm bán hàng đã qua và tầm nhìn về tương lai của tập đoàn trong năm tới.

Chúng tôi đã thực hiện bước tiến thực sự đầu tiên trong việc áp các giới hạn lên các bộ phận trong mùa xuân năm 1924. Brown và tôi đã làm việc cùng nhau đưa ra khối lượng ước tính về doanh thu trong nửa cuối năm cho tập đoàn nói chung và mỗi bộ phận nói riêng. Chúng tôi đã gọi kỳ vọng về doanh thu là "khối lượng chỉ số," hay khối lượng được coi như là điểm khởi đầu cho giai đoạn 12 tháng. Sau khi khối lượng chỉ số được phê duyệt bởi Ủy ban Điều hành, tôi đã gửi một lá thư đến toàn thể các quản lý bộ phận vào ngày 12 tháng 5 năm 1924, yêu cầu họ đưa ra dự đoán về 6 tháng cuối năm 1924 dựa trên chỉ số đó. Một phần nội dung lá thư như sau:

Trước đây, yêu cầu đưa ra các dự đoán về doanh số của bộ phận thường dựa trên nền tảng khối lượng kinh doanh vốn đã được chuyển thành các đánh giá bộ phận của mỗi Bộ phận Hoạt động. Giờ đây vào nửa cuối mỗi năm, tôi tin rằng chúng tôi đang thực hiện một bước tiến khả quan hơn. Ý tôi là Ủy ban Điều hành đã quyết định, với tư cách một nhóm, xu hướng tiềm năng về kinh doanh trong năm tiếp theo bắt đầu từ ngày 1 tháng 7. Trong trường hợp đó, chúng tôi có thể cung cấp thông tin cụ thể sẽ hỗ trợ bộ phận trong việc dự đoán chính xác hơn các kết quả hoạt động.

Tại GM, tôi tin đây là lần đầu tiên và coi tập đoàn như một cơ quan tổng thể, chúng tôi có một quan điểm được thể hiện logic và rõ ràng về những gì có thể có khả năng xảy ra trong một năm tới. Đương nhiên, xu hướng này có thể thay đổi. Nó có thể được cải thiện và cá nhân tôi tin rằng điều đó chắc chắn sẽ xảy ra. Nó có thể suy giảm nhưng tôi không nghĩ điều đó có thể xảy ra. Nếu cả hai thế chỗ một đánh giá được đưa ra hàng tháng nhằm loại bỏ các cao điểm

https://thuviensach.vn

và suy giảm từ trước đế´n nay vô´n là đặc điểm của ngành công nghiệp và của GM.

Hiện nay, câu chuyện vê` xung đột nội bộ liên quan đế´n các sô´ liệu dẫn đế´n đâu? Rõ ràng, đó là một vâ´n đề` vê` quyê`n kiểm soát thô´ng kê đi ngược lại nghệ thuật bán hàng, đã bị đẩy xuô´ng đáy vào năm 1924 do sự suy giảm của nê`n kinh tê´ chung theo ngay sau năm bùng nổ 1923. Lúc đó, các nhân viên bán hàng và các giám đô´c đang ảo tưởng vê` việc cưỡi đâ`u ngọn sóng. Trong lịch trình phi tập trung của chúng tôi lúc đó, tôi để họ làm vậy. Tuy nhiên, thực sự thì đây không phải là trò bịp ưa thích của các nhân viên kinh doanh, bởi tôi không có thông tin thuyê´t phục nào để phản đô´i trực giác của họ. Như tôi đã nói, thông in vừa yê´u vừa không kịp thời. Nó được đưa ra dựa trên hiện tượng xe lưu kho của các đại lý và các đơn đặt hàng chưa được đáp ứng. Điê`u này không gặp vâ´n đề` gì trong một khoảng thời gian nhưng lại là vâ´n đề` lớn nê´u kéo dài quá lâu. Chúng tôi không biê´t gì vê` lượng xe được bán ra trong 5 hoặc 6 tuâ`n gâ`n đây và vì thê´ khoảng trô´ng này được lâ´p đâ`y bởi tính toán của những nhà tiên tri – một bên là các nhà thô´ng kê với xu hướng vê` các dòng sản phẩm trong tay và một bên là các nhân viên kinh doanh với trực giác lạc quan. Tôi là người ở giữa nhưng chẳng có bâ´t cứ phương tiện nào để đánh giá được các tuyên bô´ của họ – không phải là vị thê´ thoải mái đô´i với một CEO.

Vì thê´, nhu câ`u đâ`u tiên là phải hạn chê´ các bộ phận đưa ra dự đoán vê` doanh sô´ trong năm tiê´p theo. Thê´ nhưng bởi kỳ vọng này có thể dễ dàng bị xáo trộn do sự phát triển thực tê´ trong thị trường, nên có thêm nhu câ`u vê` một thiê´t bị khă´c phục cho phép chúng ta rút lại các kỳ vọng để điê`u chỉnh chúng. Và hãy nhớ rã`ng ngành công nghiệp ô tô không thể hoạt động nê´u thiê´u việc lập kê´ hoạch và lên chương trình. Đó là vâ´n đề` liên quan đế´n việc coi các con sô´ dự đoán tương lai như một hướng dẫn. Các nhân tô´ câ`n

https://thuviensach.vn

thiết là các dự đoán và khả năng khắc phục, mỗi nhân tố đều rất quan trọng. Dự đoán về năm tiếp theo được đưa ra vài tháng trước khi năm mới bắt đầu, dựa trên các kế hoạch và kinh phí trang bị máy móc cũng như những chuẩn bị khác cho hoạt động sản xuất phù hợp. Sau khi năm mới bắt đầu, dự đoán này, mặc dù đã được xem xét cẩn thận, là trọng tâm hướng dẫn trong vòng từ 6 đến 8 tháng, sau khi năm này khép lại bằng một quyết định cuối cùng không thể sửa đổi được về sản xuất. Đương nhiên, việc trang bị máy móc sản xuất là việc không thể thay đổi được đầu tiên. Thế nhưng, sau khi năm dự đoán bắt đầu, chúng tôi lại dựa vào tính chính xác của những thông tin hiện tại và sự mau lẹ mà chúng tôi coi như là cơ chế kiểm soát để đưa ra những điều chỉnh cần thiết. Năm 1923-1924 để lại nhiều bài học và chúng đã dẫn đến các hành động sau.

Năm 1924-1925, chúng tôi đã xem xét một hệ thống các báo cáo thống kê được các đại lý đến bộ phận gửi lên theo định kỳ 10 ngày 1 lần. Điểm cốt lõi của các báo cáo này là thông tin về doanh số của các đại lý bán xe cho khách hàng trong giai đoạn 10 ngày, cùng với hàng tồn xe mới cũng như xe đã qua sử dụng tại các bãi xe của đại lý. Xe đã qua sử dụng tồn lại rất quan trọng bởi nếu chúng hạn chế doanh thu từ xe mới. Với việc cập nhật thông tin này 10 ngày một lần, các bộ phận sẽ nắm được bức tranh tổng thể và có được thông tin mới nhất về tình hình thị trường. Đội ngũ nhân viên từ các bộ phận và trụ sở lúc đó có thể đưa ra hành động điều chỉnh và các dự đoán mới chính xác hơn.

Với mục đích hỗ trợ nhiều hơn cho việc dự đoán doanh số, chúng tôi đã sử dụng dữ liệu độc lập về doanh thu bán lẻ để bổ sung cho các báo cáo 10 ngày một lần của các đại lý. Đến cuối năm 1922, chúng tôi đã có được từ R.L. Polk Company các báo cáo thường xuyên về tình trạng nhập xe mới (báo cáo cũng có sẵn đối với các đơn vị khác trong ngành). Vì thế thủ tục nói chung đã đặt quy trình

https://thuviensach.vn

sản xuất và việc lên lịch vào một nền tảng nguyên tắc hơn và định nghĩa rõ ràng về việc giải trình của các bộ phận hoạt động và ban quản lý tập đoàn về việc phát triển các lịch trình sản xuất mới.

Chúng tôi luôn nỗ lực xác định và cải tiến các kỹ thuật trong lĩnh vực ước tính nhu cầu bán lẻ và đội ngũ nhân viên phân phối và tài chính đã đạt được một số thành công trong lĩnh vực phân tích thị trường. Trong năm 1923, Bộ phận Bán hàng đã thực hiện một nghiên cứu toàn diện về thị trường xe nói chung, dựa trên khái niệm có sẵn lúc đó rằng có một tháp nhu cầu (được đưa ra bởi Bradley vào năm 1921). Nghiên cứu đã cố gắng chứng minh thông tin về quy mô của toàn ngành trong vài năm tới, thị trường tiềm năng ở các mức giá, ảnh hưởng tiềm năng của việc suy giảm giá cả đến quy mô thị trường, mối quan hệ cạnh tranh giữa các dòng xe mới và xe qua sử dụng và khi nào điểm bão hòa xuất hiện trên thị trường. Các phát hiện của nghiên cứu này đã ước tính được tỷ lệ tăng trưởng trong tương lai – nhưng cách tiếp cận toàn diện của nó đối với các vấn đề đại diện cho sự nâng cấp điển hình về các kỹ thuật phân tích thị trường trong ngành sản xuất ô tô. Phân tích về tiềm năng thị trường theo mức giá, nói chung, là một khái niệm quan trọng chưa từng được phát triển triển đạt đến độ hài lòng trước đây. Ngoài ra, nghiên cứu năm 1923 rõ ràng đã thể hiện được mối quan hệ giữa nhu cầu ô tô tiềm năng và phân phối thu nhập tại Mỹ. Với hiểu biết này, chúng tôi có thể đưa ra sự thừa nhận có ý nghĩa hơn đối với tháp nhu cầu trong việc hoạch định chiến lược kinh doanh và năng lực sản xuất.

Nghiên cứu năm 1923 đã không đánh giá được chính xác tỷ lệ tăng trưởng tương lai của thị trường phần lớn là do nó đã đánh giá thấp ảnh hưởng của hai nhân tố quan trọng đến doanh số bán xe. Một trong số đó là quy trình cải tiến sản phẩm liên tục vốn đã ảnh hưởng đến nhu cầu của người tiêu dùng bằng cách gia tăng giá trị

https://thuviensach.vn

đô`ng đô-la của khách hàng. Nhân tô´ còn lại là sự tăng trưởng liên tục của nê`n kinh tê´ và ảnh hưởng của các điê`u kiện kinh tê´ nói chung đê´n doanh thu của ngành vào bâ´t cứ thời điểm nào. Trong mô´i quan hệ được đê` cập đê´n sau, Bradley sau đó, khi cân nhă´c vê` tiê`m năng thị trường, đã giới thiệu một khái niệm ră`ng có một mô´i quan hệ rõ ràng giữa doanh sô´ bán xe và hoạt động kinh tê´ tổng thể. Ông và các nhân viên của mình đã tiê´p tục khai thác thă´c mă´c vê` thăng trâ`m của ngành công nghiệp ô tô trong mô´i tương quan với chu kỳ kinh doanh và thâ´y ră`ng khi kinh doanh, tiê´p đê´n là thu nhập quô´c dân, đang ở xu hướng tăng, doanh thu xe tăng với tỷ lệ thậm chí cao hơn thu nhập; và khi kinh doanh suy giảm thì doanh sô´ giảm với tỷ lệ nhanh hơn thu nhập. Như một tài liệu thô´ng kê bổ sung vê` kinh tê´ tổng thể đưa ra, thì chúng tôi có thể cải tiê´n được các kỹ thuật của chúng tôi và cho thâ´y mô´i tương quan gâ`n gũi giữa doanh sô´ bán xe và thu nhập cá nhân, một mô´i tương quan vẫn tô`n tại cho đê´n ngày nay đô´i với doanh sô´ xe và thu nhập khả dụng sau thuê´.

Trở vê` với vâ´n đê` kiểm soát sản xuâ´t: một khi dự đoán được tổng sản phẩm trong năm của một bộ phận, thì vâ´n đê` của giám đô´c bộ phận đó là phải mở rộng sản xuâ´t sang năm tới để duy trì đâ`u ra với tỷ lệ phù hợp trong khi vẫn cho phép sự dao động theo mùa vê` doanh sô´. Điê`u này không dễ. Ngành công nghiệp ô tô vẫn mang tính theo mùa đê´n mức vào đâ`u những năm 1920, trước khi chúng tôi cải tiê´n đường sá, những chiê´c xe kín và các thiê´t bị như thê´ là những khuyê´n khích vê` tài chính cho các đại lý nhă`m gia tăng trợ câ´p mua bán trong suô´t các giai đoạn khủng hoảng.

Từ quan điểm vê` sự thuận tiện của các đại lý và quyê`n kiểm soát hàng tô`n kho đã hoàn thành một cách kinh tê´ nhâ´t, nhà máy nên đa dạng hóa đâ`u ra để đáp ứng được các nhu câ`u theo mùa. Thực tê´ này sẽ làm giảm rủi ro của sự lỗi thời và chi phí lưu kho các sản

https://thuviensach.vn

phẩm đã hoàn thành cho cả đại lý lẫn nhà cung cấp. Mặt khác, rõ ràng mức độ sản xuất – hoặc điểm gần nhất có thể đạt được – là lý tưởng xét trên quan điểm sử dụng hiệu quả nhà xưởng và lao động và từ quan điểm về phúc lợi của nhân viên. Bởi những cân nhắc về việc phân phối kinh tế và sản xuất kinh tế vì thế đã bị phản đối hoàn toàn, kế hoạch và các dự đoán được viện đến nhằm đưa ra cân bằng thích đáng giữa chúng.

Đội ngũ nhân viên ở trụ sở đã hỗ trợ các giám đốc bộ phận trong nhiệm vụ này với phân tích theo mùa về doanh thu ước tính của năm và việc tính toán đối với mỗi bộ phận về lượng hàng tồn kho tối thiểu cần được duy trì và vượt mức tối đa theo mùa được phép vào cuối mỗi giai đoạn dự đoán trong vòng 4 tháng. Và cứ 10 ngày 1 lần, khi các bản báo cáo được gửi lên từ các đại lý, mỗi giám đốc bộ phận sẽ so sánh kết quả thực tế với dự đoán tháng và tổng kết lịch trình sản xuất và mua bán của họ. Đó là trọng tâm của vấn đề. Nếu doanh số thấp hơn mức dự đoán, bộ phận sẽ phải hạn chế sản xuất. Nếu doanh số vượt mức, bộ phận sẽ phải gia tăng sản lượng với những hạn chế về năng lực nhà xưởng. Mỗi tháng, bộ phận đó sẽ điều chỉnh dự đoán của mình trong 4 tháng tiếp theo để xác định được xu thế doanh số hiện tại. Vì thế, thay vì áp dụng quy trình sản xuất chộp giật cho 4 tháng tiếp theo và gắn chặt vào nó, bất chấp xu thế thị trường và nhu cầu bán lẻ, chúng tôi có thể thay đổi lịch trình sản xuất khi doanh số cho ban quản lý thấy được rằng chúng cần được thay đổi. Chúng tôi có thể giữ mức sản xuất tương xứng với nhu cầu bán lẻ theo hướng dẫn trong khi vẫn giữ mức tồn kho tại cả các bộ phận và các đại lý không thấp hơn mức tối thiểu mong muốn.

Vì thế, điều quan trọng cuối cùng không phải việc điều chỉnh chỉ số đối với năm tiếp theo mà là sự nhạy cảm đối với những thay đổi về thị trường thông qua các bản báo cáo và điều chỉnh báo

https://thuviensach.vn

cáo. Mục tiêu và cách sử dụng hệ thô´ng thông tin có ảnh hưởng phô´i hợp đê´n các nhân viên trụ sở chính và các bộ phận của tập đoàn. Nó làm giảm khả năng xung đột tăng cao bâ´t hợp lý như năm 1924. Nó cũng được coi như quyê`n kiểm soát cơ bản vê` chi phí, nhân công, đâ`u tư, v.v...

Những ảnh hưởng của dự đoán và lịch trình mới râ´t rõ ràng trong các kê´t quả hoạt động. Hàng tô`n vật liệu được giữ ở mức tô´i thiểu. Trong năm 1921, thì tổng hàng tô`n vật liệu, sản phẩm đang sản xuâ´t và sản phẩm đã hoàn thành ở mức hơn 2 lâ`n. Đê´n năm 1922, thì tô´c độ quay vòng hàng tô`n kho đã tăng 4 lâ`n và đê´n năm 1926, thì tô´c độ này tăng gâ´p 7,5 lâ`n. Sự thay đổi theo hướng tích cực ngày càng lớn được thể hiện trong tô´c độ quay vòng hàng tô`n kho hiệu quả (tổng hàng tô`n kho ít hơn sản phẩm đã hoàn thành) dẫn đê´n tô´c độ quay vòng hàng tô`n kho đạt mức 10,5 lâ`n hàng năm vào năm 1925.

Tiê´n bộ cũng diễn ra trong việc ổn định lực lượng lao động. Nhưng vâ´n đê` vê` việc giữ mức sản xuâ´t ổn định vẫn chưa được giải quyê´t ngày nay và có khả năng cả trong tương lai, một phâ`n do vâ´n đê` chưa được giải quyê´t liên quan đê´n dự đoán doanh thu trong tương lai không chă´c chă´n. Các vâ´n đê` khác – sự đa dạng vê` mức độ nhu câ`u, cả theo chu kỳ lẫn theo mùa và ảnh hưởng của sự thay đổi mô hình và thói quen mua să´m của người dân – cũng liên quan nhiê`u đê´n việc giữ mức sản xuâ´t sự ổn định. Thực tê´, chúng tôi có thể dự đoán hoàn hảo và vẫn thâ´y chúng tôi không thể ổn định được sản xuâ´t hơn ngày nay.

Mô´i liên kê´t gâ`n hơn của các lịch trình sản xuâ´t hiện tại với việc đưa sản phẩm cuô´i cùng đê´n tay khách hàng cũng cải thiện tô´c độ quay vòng hàng tô`n kho của các đại lý và vì thê´ cải thiện cả lợi nhuận của họ. Trong năm 1925, tô´c độ quay vòng hàng tô`n kho

https://thuviensach.vn

xe mới tại các đại lý của GM trên khắ´p nước Mỹ là 12 lâ`n, lớn hơn năm trước xâ´p xỉ khoảng 25%.

Hệ thô´ng kiểm soát sản xuâ´t câ`n hoàn thiện vào năm 1925. Kể từ đó, sự thay đổi trong lĩnh vực này là vâ´n đề` vê` cải tiế´n.

Chìa khóa đô´i với quyê`n kiểm soát phô´i hợp các bộ phận phi tập trung

Khi đưa ra các kỹ thuật kiểm soát trong các khu vực cụ thể như câ´p vô´n, tiê`n mặt, hàng tô`n kho và sản xuâ´t, câu hỏi chung là: làm sao chúng ta có được quyê`n kiểm soát lâu dài đô´i với toàn tập đoàn theo cách thức tương xứng với lịch trình phân câ´p của tổ chức? Chúng tôi không bao giờ ngừng tâ´n công nghịch lý này, thực tê´ chúng tôi không thể tránh được một giải pháp cho nó mà không đưa ra một câ´u trúc phân câ´p thực sự cho doanh nghiệp lẫn triê´t lý vê` cách tiê´p cận nó. Trong những chương trước, tôi đã đê` cập đê´n khía cạnh tổ chức của câu hỏi này bởi nó được phát triển cả vê` lý thuyê´t lẫn thực tê´ ở GM trong đâ`u những năm 1920. Nhưng thê´ thôi chưa đủ. Khía cạnh tài chính là chìa khóa câ`n thiê´t cuô´i cùng cho sự phân câ´p với quyê`n kiểm soát phô´i hợp. Vê` lý thuyê´t, chìa khóa đó là khái niệm cho rằ`ng nê´u chúng tôi có các phương tiện để tổng kê´t và đánh giá tính hiệu quả của các bộ phận, chúng tôi hoàn toàn có thể để việc giám sát các bộ phận này cho những người chịu trách nhiệm vê` nó. Hóa ra các phương tiện này là một phương pháp vê` quyê`n kiểm soát tài chính biê´n các nguyên tắ´c rộng rãi vê` lợi nhuận trên đâ`u tư thành một trong những công cụ làm việc quan trọng nhâ´t trong việc đo lường các hoạt động của các bộ phận. Các nhân tô´ nê`n tảng của hoạt động kiểm soát tài chính tại GM là chi phí, giá thành, khô´i lượng và tỷ lệ hoàn vô´n trên đâ`u tư.

Tỷ lệ hoàn vô´n trên đâ`u tư có thể được coi là một nguyên tắ´c chiê´n lược trong kinh doanh. Tôi sẽ không nói rằ`ng tỷ lệ hoàn vô´n

https://thuviensach.vn

trên đâ`u tư là cây đũa thâ`n đô´i với mọi tình huô´ng trong kinh doanh. Có lúc, bạn đâ`u tư để được phép ở lại ngành, bâ´t chấ´p việc đó có mang vê` lợi nhuận hay không. Cạnh tranh là yê´u tô´ quyê´t định vê` giá cuô´i cùng và các mức giá cạnh tranh có thể mang lại lợi nhuận buộc bạn phải chấ´p nhận tỷ lệ lợi nhuận ít hơn mong muô´n và vì vấ´n đê` đó phải chấ´p nhận thua lỗ tạm thời. Và trong thời kỳ lạm phát, khái niệm tỷ lệ lợi nhuận đã xuâ´t hiện đô´i nghịch với vấ´n đê` vê` tài sản được đánh giá thâ´p dưới dạng đô` thay thê´. Ngoài ra, không có nguyên tă´c tài chính nào khác mà tôi quen thuộc giữ vai trò tô´t hơn tỷ lệ lợi nhuận như là một phương tiện hỗ trợ khách quan đô´i với đánh giá của doanh nghiệp.

Nguyên tă´c này đã thô´ng lĩnh suy nghĩ của Ủy ban Tài chính vê` GM từ năm 1917, bởi nó thô´ng lĩnh tư duy của du Pont và những doanh nhân khác tại Mỹ trước thời điểm đó. Tôi không biê´t nguô`n gô´c của nguyên tă´c này. Thậm chí những nhà đâ`u tư ít thạo đời nhâ´t cũng đo lường được lợi nhuận từ cổ phiê´u, trái phiê´u và các tài khoản tiê´t kiệm dựa trên đâ`u tư. Vì thê´, tôi cũng tưởng tượng ră`ng mọi doanh nhân đê`u đánh giá lợi nhuận trên tổng sô´ tiê`n đâ`u tư của anh ta. Có thể nói đó là quy tă´c của trò chơi. Có những phương tiện đo lường khác giúp điê`u hành doanh nghiệp; ví dụ, lợi nhuận trên doanh sô´ và quá trình thâm nhập thị trường nhưng chúng không thể bỏ qua lợi nhuận trên đâ`u tư.

Tuy nhiên, câu hỏi đặt ra không đơn giản chỉ là câu hỏi vê` khả năng tô´i đa hóa lợi nhuận trên đâ`u tư trong một khoảng thời gian ngă´n cụ thể nào đó. Brown cho ră`ng câ`n phải cân nhă´c kỹ lưỡng vê` lợi nhuận trung bình trong một thời gian dài. Với khái niệm của ông, thì mục tiêu kinh tê´ của GM là tạo ra không chỉ tỷ lệ lợi nhuận thu được ở mức cao nhâ´t trên vô´n đâ`u tư đã được đưa ra mà cả lợi nhuận cao nhâ´t tương xứng với doanh thu có được từ thị trường. Lợi nhuận dài hạn là kỳ vọng lớn nhâ´t nhâ´t quán với mức tăng trưởng

https://thuviensach.vn

hợp lý của doanh nghiệp hoặc những gì chúng tôi gọi là lợi nhuận kinh tế có thể thu được.

Khi đến GM, Donaldson Brown đã mang theo mình một thước đo tài chính. Đó là một phương pháp kết dính các thực tế tạo ra tính hiệu quả về quản lý trong những giai đoạn khác nhau của doanh nghiệp như là kiểm soát hàng tồn kho, các kế hoạch đầu tư vốn tương xứng với các nhu cầu về sản phẩm kỳ vọng, kiểm soát chi phí, v.v... Nói theo cách khác, Brown đã phát triển khái niệm lợi nhuận trên đầu tư theo một cách có thể được sử dụng để đo lường hiệu quả hoạt động của mỗi đơn vị cũng như đánh giá các quyết định đầu tư trên diện rộng. Khái niệm của ông được thể hiện dưới dạng phương trình tính toán lợi nhuận đầu tư và nó vẫn là một phương tiện đo lường được sử dụng bởi du Pont Company và GM để đánh giá hiệu suất bộ phận. Tuy nhiên, cuốn sách này không tập trung vào những chi tiết không thật sự quan trọng như các phương trình chính thống. Tôi sẽ chỉ đề cập đến các khái niệm chung về quyền kiểm soát tài chính.

Đương nhiên, tỷ lệ lợi nhuận bị ảnh hưởng bởi mọi nhân tố trong công ty vì thế, nếu một người có thể thấy những nhân tố này ảnh hưởng đến tỷ lệ lợi nhuận như thế nào, thì người đó sẽ có cái nhìn thấu suốt về doanh nghiệp. Để có được tầm nhìn này, Brown đã coi lợi nhuận trên đầu tư là một chức năng của lợi nhuận biên và tỷ lệ doanh số của nguồn vốn được đầu tư. Nếu điều này có vẻ mơ hồ, hãy bỏ qua nó và chỉ cần nhớ rằng bạn có thể tăng lợi nhuận trên đầu tư bằng cách gia tăng tỷ lệ quay vòng vốn trong mối tương quan với doanh số cũng như bằng cách gia tăng lợi nhuận biên. Trong từng nhân tố này – lợi nhuận biên và quay vòng vốn – Brown đã chia thành các thành phần chi tiết để nhận diện rõ hơn cấu trúc lợi nhuận và thua lỗ trong các hoạt động. Đó là vấn đề làm rõ mọi thứ. Đặc biệt là, dựa trên kinh nghiệm, nó có thể tạo ra

https://thuviensach.vn

các tiêu chuẩn hoặc thước đo chi tiết cho những yêu cầu về vốn lưu động, vốn cố định và cho các nhân tố chi phí khác nhau. Để có được các tiêu chuẩn về chi phí thương mại và chi phí sản xuất, Brown sử dụng hiệu suất trước đó đã được sửa đổi bởi các kế hoạch cho tương lai. Vì thế các tiêu chuẩn có sẵn được so sánh với hiệu suất thực sự. Trọng tâm của nguyên tắc kiểm soát tài chính nằm ở những sự so sánh như thế. Brown có thể đưa ra các bảng cho thấy quy mô hàng tồn kho và vốn lưu động ảnh hưởng đến khả năng quay vòng vốn trong các bộ phận khác nhau bằng cách nào, hoặc chi phí bán đã thúc đẩy lợi nhuận đến mức nào.

Để khiến khái niệm này mang lại hiệu quả, mỗi giám đốc bộ phận hàng tháng được yêu cầu nộp các kết quả hoạt động của toàn bộ phận. Dữ liệu từ những báo cáo này được đưa ra ở các mẫu tiêu chuẩn bởi văn phòng tài chính chính nhằm cung cấp nền tảng tiêu chuẩn cho việc đo lường hiệu suất bộ phận dưới dạng lợi nhuận trên đầu tư. Mỗi giám đốc bộ phận nhận được mẫu này và giải thích rõ thực tế đối với bộ phận của anh ta. Trong một vài năm, việc này giúp mỗi bộ phận có được xếp hạng trong tập đoàn về cán cân tỷ lệ lợi nhuận.

Các báo cáo lợi nhuận trên đầu tư bộ phận thường được xem xét thường xuyên bởi các giám đốc cấp cao. Nếu các kết quả được đưa ra không mang lại sự hài lòng, tôi hoặc một giám đốc cấp cao nào đó sẽ trao đổi với các giám đốc bộ phận về việc điều chỉnh kết quả đó. Với tư cách một CEO, khi đến thăm các bộ phận, tôi thường mang theo một cuốn sổ đen nhỏ, trong đó hệ thống cụ thể các thông tin dự đoán và cả lịch sử của mỗi bộ phận của tập đoàn, bao gồm vị thế cạnh tranh của các bộ phận sản xuất xe. Các giám đốc sẽ không đưa ra câu trả lời tự động cho các vấn đề. Họ chỉ đơn giản là đưa ra các thực tế mà nhờ đó có thể đánh giá được liệu bộ phận

https://thuviensach.vn

nào đang hoạt động tương xứng với các kỳ vọng được phản ánh ở hiệu suất hoặc trong ngân sách của họ.

Mẫu lợi nhuận trên đầu tư ban đầu có chút sửa đổi vẫn được sử dụng tại GM, là bước đầu tiên trong việc đào tạo nhân sự điều hành khi coi ý nghĩa và tầm quan trọng của tỷ lệ lợi nhuận như một tiêu chuẩn hiệu suất. Nó cung cấp cho các giám đốc một nền tảng về số lượng để ra quyết định và từ đó đặt nền tảng cho những gì được coi là một trong những đặc điểm quan trọng nhất của GM, hay nỗ lực của nó trong việc đạt đến sự giao tiếp cởi mở và cân nhắc về các thực tế một cách khách quan.

Từ đầu, rõ ràng đã có rất nhiều hạn chế trong phương pháp của chúng tôi. Ví dụ, các bản báo cáo không được sử dụng để đánh giá và so sánh cho đến khi chúng được đưa vào một nền tảng nhất quán. Sự nhất quán rất cần thiết đối với hoạt động kiểm soát tài chính bởi nếu thiếu nó, việc so sánh đối chiếu không thể diễn ra. Một trong những nhiệm vụ cấp thiết đó là củng cố tổ chức kế toán, cả ở trụ sở chính lẫn các bộ phận và thể chế hóa các thực tế kế toán tiêu chuẩn trong khắp tập đoàn. Việc phân loại kế toán này được tiêu chuẩn hóa vào ngày 1 tháng 1 năm 1921. Cuốn sổ tay kế toán tiêu chuẩn hàng năm, cụ thể hóa một lịch trình đồng bộ, đã trở nên hiệu quả trên khắp tập đoàn vào ngày 1 tháng 1 năm 1923. Để có thể phối hợp các tổ chức tài chính của các bộ phận và Phòng Tài chính trụ sở chính vào năm 1921, chúng tôi đã xác nhận lại nguyên tắc về trách nhiệm song phương đối với những người kiểm soát bộ phận, vốn được giới thiệu vào năm 1919 để buộc các kiểm soát viên này chịu trách nhiệm không chỉ với các giám đốc bộ phận mà với cả các kiểm soát viên của tập đoàn.

Việc phát triển một thông lệ kế toán đồng bộ đã khuyến khích chúng tôi phân tích tình hình nội bộ của mỗi bộ phận và so sánh hiệu suất hoạt động của bộ phận này với bộ phận khác. Nhưng điều

https://thuviensach.vn

quan trọng là, các thông lệ kế toán đồng bộ tạo ra các hướng dẫn, với một số ngoại lệ, đối với việc bội chi, cả về chi phí thực tế cho sản xuất và phát triển các công cụ đánh giá hiệu suất hoạt động.

Khái niệm về khối lượng tiêu chuẩn

Trong khi chúng tôi đã phát triển và áp dụng khái niệm lợi nhuận trên đầu tư và từng bước thực hiện được những bước tiến trong việc tiêu chuẩn hóa thủ tục, thì trước năm 1925, chúng tôi không có mục tiêu điều hành được xác định rõ ràng nào để đo lường kết quả. Thực tế, do ảnh hưởng của việc thay đổi về khối lượng, nên các kết quả của chúng tôi đã cho thấy những dao động lớn từ năm này qua năm khác, khiến việc đánh giá gặp nhiều khó khăn. Vì thế, bắt đầu từ năm 1925, chúng tôi đã áp dụng một khái niệm được phát triển bởi Brown mà gắn liền các mục tiêu lợi nhuận trên đầu tư dài hạn và rõ ràng với các kỳ vọng có khối lượng tiêu chuẩn hoặc trung bình trong một số năm. Chúng tôi có được quan điểm cho rằng sự tồn tại của mục tiêu lợi nhuận trên đầu tư dài hạn mong muốn sẽ cung cấp một thước đo hữu ích cho việc đánh giá hiệu quả hoạt động và ảnh hưởng của áp lực cạnh tranh đến giá cả. Với cách tiếp cận này, chúng tôi không thể đánh mất tầm nhìn về mục tiêu lợi nhuận lâu dài và trong quá trình đánh giá về giá thành, chúng tôi sẽ luôn ý thức được điểm mốc mà sự cạnh tranh sẽ ngăn chặn việc đạt được mục tiêu. Khái niệm mà Brown đưa ra đương nhiên chỉ mang tính lý thuyết bởi các kết quả hoạt động được xác định bởi sự tác động qua lại của giá cả thực sự mang tính cạnh tranh và tổng chi phí cần đến trong một năm cụ thể không tính đến khối lượng. Tuy nhiên, bằng việc áp dụng một tiêu chuẩn, không bị ảnh hưởng bởi những dao động về số lượng, chúng tôi có thể tách biệt tới mức đi chệch khỏi mục tiêu lợi nhuận lâu dài và đưa ra đánh giá thấu suốt về các nguyên nhân cơ bản. Khái niệm này là một hình ảnh minh họa rõ ràng cho triết lý kinh doanh của chúng tôi

https://thuviensach.vn

trong việc xác định khung tham chiếu mang tính lý thuyết nhằm hướng dẫn chúng tôi cách quản lý các vấn đề một cách thực tế.

Khái niệm khối lượng tiêu chuẩn là một phương pháp giúp quan sát hiệu suất lâu dài và tiềm năng của doanh nghiệp cũng như các bộ phận của nó dựa trên khối lượng trung bình trong một vài năm. Trong quá trình đưa ra chính sách này dưới dạng một thủ tục vào tháng 5 năm 1925, tôi đã viết:

Mối bận tâm của các cổ đông của chúng tôi là lợi nhuận năm này qua năm khác, trung bình lợi nhuận này đại diện cho một tiêu chí công bằng đo lường các khả năng kinh doanh mà chúng tôi bám sát. Người ta tin rằng việc thiết lập các nguyên tắc được thảo ra trong thủ tục này sẽ dẫn đến kết quả như sau.

Mọi người phải nhất trí rằng không có quy tắc rõ ràng nào cho việc định giá từng được gắn chặt mạnh mẽ với nó. Tuy nhiên, người ta tin rằng việc đưa ra các mức giá tiêu chuẩn phản ánh mối quan hệ giữa hợp lý với chi phí, khối lượng và lợi nhuận sẽ rất hữu dụng trong việc hướng tập đoàn về phía xác định việc cần làm trong mỗi tình huống cụ thể.

Có những nhân tố sau trong cách tiếp cận khối lượng tiêu chuẩn: khối lượng, chi phí, giá thành và tỷ lệ hoàn vốn trên đầu tư. Ở mức khối lượng, chi phí và giá thành cho phép – về lý thuyết nhưng dựa trên kinh nghiệm – bạn có thể tính toán được tỷ lệ hoàn vốn trên đầu tư. Thực tế, nếu lợi nhuận dự đoán không chuẩn xác, thì có thể là do đối thủ cạnh tranh đã đưa ra một mức giá khác biệt và ở đâu đó, chi phí vượt quá giới hạn, đưa ra một tầm nhìn về các chi phí. Bạn có thể thấy 50 người đang ngồi trên một mái nhà ở đâu đó do sự lộn xộn trong một nhà xưởng. Điều đó không điển hình nhưng thường xảy ra. Việc tính toán lợi nhuận trên đầu tư cho bạn

https://thuviensach.vn

biết được kỳ vọng nếu khối lượng cao hoặc thấp hơn khối lượng đơn vị tiêu chuẩn được chấp nhận.

Đóng góp từ lý thuyết chủ đạo của Brown và Bradley trong lĩnh vực này có thể hỗ trợ cho hiệu quả về chi phí các loại của đơn vị dưới dạng các tỷ lệ sản xuất khác nhau trong nhiều năm. Miễn là các chi phí về vật liệu và chi phí lương khá ổn định, thì chi phí sản xuất trực tiếp vẫn giữ nguyên ở mỗi đơn vị bất kể khối lượng. Mỗi chiếc xe được sản xuất ra gồm một khối lượng thép nhất định. Nó cũng có động cơ, bánh, lốp, ắc quy, v.v... Số giờ lao động cần thiết để sản xuất và lắp ráp xe cũng cố định. Các kỹ sư sản xuất và những người ước tính chi phí có thể xác định được khối lượng cần trả cho mỗi phụ tùng được mua, khối lượng các loại nguyên vật liệu khác nhau được sử dụng và số giờ lao động cần thiết cho việc sản xuất và lắp ráp.

Đương nhiên, các chi phí vượt trội có thể khác. Những chi phí cố định gồm chi phí giám sát, chi phí bảo hành và trượt giá; chi phí thiết bị sản xuất, thiết kế và kỹ thuật; chi phí quản lý, bảo hiểm và thuế quan. Với các thiết bị nhà xưởng được mặc định ở bất cứ công suất nào đó, tổng chi phí cố định như thế không đổi, dù mức độ hoạt động ra sao. Vì thế chi phí vượt trội ở mỗi đơn vị khác nhau tùy thuộc vào số lượng, chúng tăng khi khối lượng giảm và giảm khi khối lượng tăng. Để chính xác tuyệt đối, thì khái niệm này cần được đảm bảo về chất lượng bởi các chi phí bán cố định không tự động giảm khi khối lượng tăng mà trái lại, chúng sẽ giảm theo năm với khối lượng lớn.

Để có thể tránh được ảnh hưởng của sự dao động về khối lượng đến các chi phí đơn vị được sử dụng như những thước đo, các chi phí đơn vị được đưa ra dựa trên nền tảng khối lượng tiêu chuẩn. Khối lượng tiêu chuẩn có thể được xác định như là tỷ lệ hoạt động ước tính ở việc sử dụng năng lực hàng năm ở mức trung bình. Năng lực này

https://thuviensach.vn

phải đủ lớn để có thể đáp ứng được các cao điểm theo mùa hoặc chu kỳ kinh doanh vô´n là đặc điểm của ngành công nghiệp ô tô. Khô´i lượng tiêu chuẩn cầ`n tính đê´n sự cầ`n thiê´t của hoạt động điề`u hành doanh nghiệp ở các cấ´p độ khác nhau về` khô´i lượng và qua nhiề`u năm. Thực tê´, khô´i lượng tiêu chuẩn ở GM đã được chứng minh ở gầ`n mức sử dụng trung bình trong một vài năm mặc dù các năm riêng lẻ có thể khác nhau.

Khái niệm chi phí khô´i lượng tiêu chuẩn cho phép chúng tôi đánh giá và phân tích các chi phí của chúng tôi từ năm này sang năm khác dựa trên một nề`n tảng không bị ảnh hưởng bởi những thay đổi về` sô´ lượng ở năng lực nhà xưởng nhấ´t định. Những thay đổi trong chi phí đơn vị này phản ánh những thay đổi về` lương, chi phí vật liệu và hiệu quả hoạt động và cũng không bị ảnh hưởng bởi những thay đổi về` khô´i lượng theo năm. Thậm chí quan trọng hơn, chi phí đơn vị ở mức khô´i lượng tiêu chuẩn cho chúng ta điểm so sánh đô´i chuẩn nhằ`m đánh giá mô´i quan hệ giữa chi phí-giá thành. Chúng cũng cung cấ´p một bộ dữ liệu chi phí đơn vị rõ ràng để so sánh các chi phí đơn vị thực sự và vì thê´ được coi như một tiêu chuẩn đánh giá tính hiệu quả về` hiệu suấ´t của chúng ta từ tháng này sang tháng kê´ tiê´p cũng như từ năm này qua năm khác.

Quan trọng là phải nhận ra rằ`ng khái niệm khô´i lượng tiêu chuẩn về` chi phí cũng khuyê´n khích chúng ta thiê´t lập các tiêu chuẩn hoạt động chi tiê´t về` các chi phí sản xuấ´t. Thông lệ kê´ toán đồ`ng bộ của chúng tôi đã giúp khả thi hóa việc bô´ trí mỗi bộ phận tại một nhà xưởng, về` các chi phí sản xuấ´t gián tiê´p hoặc những gì chúng tôi gọi là “gánh nặng.” Gánh nặng thường bao gồ`m 3 loại chi phí: đầ`u tiên là chi phí gánh nặng cô´ định như tiề`n thuê nhà, bảo hiểm, sự mấ´t giá, khấ´u trừ nợ dầ`n mà nói chung vẫn cô´ định bấ´t chấ´p mức độ sản xuấ´t; thứ hai là các chi phí bán cô´ định như lương của các giám sát mà có thể cô´ định với khô´i lượng sản xuấ´t

https://thuviensach.vn

hợp lý; và cuố i cùng là các chi phí gánh nặng khác nhau liên quan trực tiế p đế n các mức độ sản xuấ t như lao động liên quan trực tiế p đế n việc sản xuấ t, cắ t giảm công cụ, đóng gói và chuyển hàng, bôi trơn và bảo trì. Tấ t cả các chi phí này khác nhau tùy thuộc vào mỗi bộ phận và đặt chúng hợp lý trong việc tính toán chi phí hàng hóa là một phầ n khó khăn trong bấ t cứ hệ thố ng chi phí nào trong các công ty sản xuấ t. Để làm được điề u đó, các chi phí gián tiế p được gắ n với lao động sản xuấ t trực tiế p vố n được xác định dựa trên các nghiên cứu về thời gian và tỷ lệ lương cố định. Các thông số bán cố định và cố định về chi phí có thể chuyển thành các thuật ngữ trên đơn vị thông qua cách tiế p cận khố i lượng tiêu chuẩn. Chi phí đơn vị khác nhau (lao động trực tiế p, vật liệu và gánh nặng) dựa trên kinh nghiệm hoạt động trước đó, chi phí vật liệu hiện tại và tỷ lệ lương. Việc phân loại chi phí sản xuấ t này vì thế sẽ tách riêng các khu vực mà chi phí có thể được kiểm soát bằ ng ban quản lý bộ phận. Bằ ng cách so sánh các kế t quả thực sự với các tiêu chí đã được thiế t lập cho những chi tiế t này, áp lực sẽ được sử dụng để duy trì sự hiệu quả cầ n thiế t nhằ m đạt được các mục tiêu về chi phí. Nguyên tắ c hướng dẫn là khiế n các tiêu chuẩn của chúng ta khó nhưng có thể đạt được và tôi tin đó là cách thức hiệu quả nhấ t nhằ m tận dụng các sáng kiế n, nguồ n lực và năng lực của đội ngũ nhân sự.

Rõ ràng, với chi phí vật liệu và tỷ lệ lương ổn định, nế u điểm so sánh đố i chuẩn của chúng ta cho thấ y rằ ng các chi phí đơn vị cao so với giá, thì tính hiệu quả sẽ giảm xuố ng. Do sức ép cạnh tranh về giá gia tăng, biên lợi nhuận chỉ có thể được duy trì bằ ng cách giảm chi phí đơn vị. Nế u có mức tăng chung về giá vật liệu và lao động trong ngành, thì các lực lượng cạnh tranh sẽ để giá tăng. Điề u này có thể xảy ra nế u nhu cầ u về xe trên thị trường tăng mạnh. Nế u không có các mức giá cao hơn tùy hoàn cảnh, thì ngành công nghiệp ô tô không thể tiế p tục cung cấ p ô tô mà thị trường muố n. Tuy

https://thuviensach.vn

nhiên, thậm chí trong trường hợp này, nhà sản xuất cá nhân vẫn phải chịu áp lực giảm chi phí đơn vị bởi các đối thủ cạnh tranh có thể sẽ không cho phép tăng giá hiệu quả để có thể hoàn lại mức tăng chi phí nói chung.

Một cách tiếp cận thay thế đối với chính sách khối lượng tiêu chuẩn sẽ là đánh giá nghiêm túc các chi phí đơn vị thực sự ở các cấp độ sản xuất thực tế hoặc tiên đoán. Bởi các chi phí đơn vị cố định quá lớn, nên điều này sẽ có nghĩa là các chi phí đơn vị sẽ giảm khi khối lượng lớn hoặc gia tăng trong suốt thời gian sản xuất giảm. Bất cứ nỗ lực nào trong việc tăng giá trong giai đoạn khối lượng giảm thậm chí nếu được phép cạnh tranh để hoàn lại các chi phí đơn vị cao hơn có thể làm giảm doanh thu với kết quả lợi nhuận vẫn thấp, ít lao động hơn và ảnh hưởng tiêu cực đến nền kinh tế. Hoạt động như chúng ta đã làm trong một ngành kinh tế tuần hoàn, việc sử dụng loại đánh giá chi phí đơn vị thực sự có vẻ không hợp lý về mặt kinh tế và xã hội. Tuy nhiên, tôi muốn làm rõ rằng trong bất cứ năm nào, thu nhập của chúng tôi, vốn phải phản ánh mọi chi phí thực tế, bị ảnh hưởng nghiêm trọng bởi doanh số. Phải đáp ứng được chi phí cố định cho dù tình hình kinh doanh tốt hay xấu. Nếu doanh số giảm xuống dưới mức tiêu chuẩn, thì chỉ một phần chi phí cố định tổng thể được phân về cho chi phí sản xuất đơn vị nhưng phần chưa được phân sẽ phải khấu trừ trong thu nhập được báo cáo. Trái lại, nếu khối lượng tăng trên mức tiêu chuẩn, thì tổng thu nhập sẽ tăng bởi chi phí cố định sẽ phân phối trên số lượng xe được sản xuất lớn hơn.

Từ đầu, rõ ràng lợi nhuận thặng dư dựa trên khả năng nhà cung cấp giữ mức chi phí thấp hơn giá bán được đưa ra trên thị trường cạnh tranh. Hay lợi nhuận đại diện cho sự khác biệt giữa mức giá chấp nhận được trên thị trường cạnh tranh và chi phí tổng thể. Và nó thường bị ảnh hưởng sâu sắc bởi số lượng. Chúng ta có thể ước

https://thuviensach.vn

tính gâ`n chính xác lợi nhuận trên mỗi đơn vị nên ở mức khô´i lượng tiêu chuẩn, thê´ nhưng điê`u này không giô´ng như việc biê´t được lợi nhuận thực khi nă´m rõ khô´i lượng thực sự. Lợi nhuận râ´t khác nhau và không ổn định trong ngành công nghiệp ô tô.

Nhu câ`u kiểm soát tài chính đã vượt ra khỏi các cuộc khủng hoảng. Câ`n phải có sự kiểm soát để đảm bảo răˋng khủng hoảng không diễn ra. Những hiệu quả của chúng được thể hiện cụ thể trong năm khủng hoảng 1932. Khô´i lượng sản xuâ´t của các đơn vị tại Mỹ và Canada của tập đoàn trong năm đó giảm 50% so với năm 1931 và giảm 72% so với năm 1929. Thê´ nhưng tập đoàn không cho thâ´y khô´i lượng năm 1920 và con sô´ này vẫn là một bí ẩn. Không nhiê`u tập đoàn làm như vậy.

Quyê`n kiểm soát tài chính của GM đã mang đê´n cho tập đoàn tổng kê´t vê` các hoạt động, làm giảm thiểu nhu câ`u quản lý hoạt động từ câ´p cao. Ban quản lý trụ sở chính có thể biê´t các ban quản lý bộ phận đang làm tô´t hay thiê´u hiệu quả và có được nê`n tảng thực sự cho việc đánh giá bâ´t châ´p tương lai của bâ´t cứ bộ phận cụ thể nào trong doanh nghiệp. Các nê`n tảng của hệ thô´ng này đã giúp giải quyê´t kịp thời một trong những thay đổi đã từng diễn ra trong thị trường ô tô.

https://thuviensach.vn

Chương 9. CHUYỂN DỊCH THỊ TRƯỜNG Ô TÔ

Đế n khoảng giữa những năm 1920, GM đã thực hiện được một số việc, nhưng ngoài việc duy trì được hoạt động và tái tổ chức, họ có vẻ vẫn thiếu thực tế. Như tôi đã đề cập, chúng tôi biết chiến lược mà chúng tôi đã đưa ra để tiếp cận thị trường ô tô, cách thức quản lý tài chính doanh nghiệp và mối quan hệ chúng tôi muốn thiết lập giữa các cá nhân ở các vai trò khác nhau. Thế nhưng, đến cuối năm 1924, hầu như không gì được phản ánh trong các hoạt động của chúng tôi tại thị trường ô tô. Việc doanh số của chúng tôi đã tăng sau năm khủng hoảng 1921 – và đặc biệt trong năm 1923 – chủ yếu là do những tiến bộ trong nền kinh tế chung và nhu cầu sử dụng ô tô gia tăng. Dù có nhiều tiến bộ trong nội bộ, nhưng chúng tôi hầu như không tạo được dấu ấn gì trên thị trường. Nhưng đã đến lúc chúng tôi phải hành động.

Thật may mắn cho chúng tôi – khi trong suốt đầu những năm 1920 và đặc biệt là trong giai đoạn 1924-1926, đã có những thay đổi hoàn toàn khác biệt diễn ra trong thị trường ô tô so với thời gian trước đó. (Hiếm khi, có lẽ chỉ vài lần trong lịch sử ngành công nghiệp – khi có sự xuất hiện của Model T sau năm 1908 – ngành công nghiệp đã có những thay đổi nhanh chóng như thế trong suốt giữa những năm 1920.) Tôi nói "may mắn cho chúng tôi" là bởi với tư cách người thách thức vị thế đã được thiết lập của Ford, chúng tôi bị cuốn vào những thách thức. Chúng tôi không còn đi theo những lối mòn cũ của ngành công nghiệp; đối với chúng tôi, thay đổi là cơ hội. Chúng tôi vui mừng khi bẻ lái nỗ lực của mình để song hành với những thay đổi và nỗ lực hết mình. Chúng tôi cũng tự

https://thuviensach.vn

trang bị nhiề̀u khái niệm kinh doanh khác nhau như tôi đã mô tả trước đây, mặc dù tôi phải nói rằ̀ng chúng tôi đơn thuầ̀n chỉ coi chúng là phương thức kinh doanh và không có bấ́t cứ ý định áp dụng hay mố́i liên hệ logic nào đế́n tương lai của ngành.

Để dễ hình dung, hãy để tôi chia lịch sử của ngành công nghiệp ô tô thành 3 giai đoạn, xét trên quan điểm thương mại. Giai đoạn trước năm 1908 là thời kỳ của một thị trường cao cấ́p với những chiế́c xe đắ́t tiề̀n; sau đó giai đoạn từ năm 1908 đế́n giữa những năm 1920, thị trường đại chúng với sự thố́ng trị của Ford và khái niệm của ông ấ́y về̀ vận tải cơ bản ở mức giá thấ́p. Và sau đó là giai đoạn thị trường đại chúng với những dòng xe tố́t hơn nhu cầ̀u thị trường và có thể được gọi là thị trường cao cấ́p-đại chúng với sự đa dạng ngày càng tăng. Theo tôi, thị trường cuố́i cùng này chính xác là khái niệm GM.

Cả ba giai đoạn trên đề̀u có điểm chung là nề̀n kinh tế́ Hoa Kỳ có quy mô rộng, bề̀ rộng của mỗi giai đoạn đề̀u được hình thành ở các mức độ tương xứng với quy mô và lượng người tiêu dùng. Sự sẵn lòng của số́ ít những người có thể đầ̀u tư mua những chiế́c xe dù đắ́t nhưng không đáng tin cậy – theo tiêu chuẩn ngày nay – có thể khuyế́n khích ngành phát triển hơn nữa. Sau đó khi nhiề̀u các cá nhân có thể đầ̀u tư một vài trăm đô-la, họ có thể đưa ra dòng Model T không đắ́t đỏ. Khi nề̀n kinh tế́, dẫn đầ̀u là ngành công nghiệp ô tô, gia tăng lên mức cao hơn trong những năm 1920, sự phức tạp về̀ các nhân tố́ mới xuấ́t hiện nhằ̀m chuyển đổi thị trường một lầ̀n nữa vào tạo ra lằ̀n ranh phân biệt hiện tại với quá khứ.

Theo tôi, những nhân tố́ mới này có thể giảm xuố́ng còn 4: bán trả góp, bán xe qua sử dụng,xe mui kín và mẫu mã hàng năm. (Tôi sẽ bổ sung những con đường đã được sửa chữa nế́u phải quan tâm đế́n môi trường của xe.) Vì thế́ tóm lại, các nhân tố́ này gắ́n chặt với bản chấ́t của ngành công nghiệp ngày nay đế́n mức nế́u thiế́u

https://thuviensach.vn

chúng, việc tìm hiểu về thị trường là điều không tưởng. Trước năm 1920 và một khoảng thời gian ngắn sau đó, người mua xe chủ yếu là người mua chiếc xe đầu tiên; anh ta sẽ mua nó bằng tiền mặt hoặc bằng một khoản vay nợ đặc biệt nào đó và chiếc xe sẽ là xe du lịch hoặc xe tải trọng lớn, có thể giống với mẫu năm trước hoặc có thể được kỳ vọng là mẫu của năm sau. Tình huống này không thay đổi trong vài năm và sự thay đổi sẽ không diễn ra đột ngột trừ thời điểm "nóng." Bởi, mỗi trong số các nhân tố thay đổi mới đều có điểm khởi đầu và tỷ lệ phát triển riêng trước khi tất cả chúng liên kết lại với nhau để tạo nên sự chuyển dịch toàn diện.

Bán trả góp dưới dạng chính quy hóa đầu tiên xuất hiện trước Chiến tranh Thế giới I. Dạng thức vay mượn hoặc tiết kiệm ngược này khi được đặt vào nền tảng thường ngày, đã khuyến khích nhiều khách hàng hơn nữa mua một sản phẩm đắt đỏ như ô tô. Thống kê về số lượng bán lắp đặt trong thời kỳ này rất thấp nhưng rõ ràng rằng nó đã phát triển từ mức rất thấp trong năm 1915 lên khoảng 65% xe mới vào năm 1925. Chúng tôi tin rằng với nguồn thu nhập ngày càng cao và kỳ vọng về sự gia tăng, thì việc cho rằng các khách hàng sẽ chuyển tầm nhìn của họ lên một mức độ chất lượng cao hơn là điều dễ hiểu. Chúng tôi nghĩ, việc bán lắp đặt sẽ thống trị xu hướng này.

Khi những người mua xe ô tô đầu tiên tiếp tục mua một chiếc xe mới và bán chiếc xe cũ với mức rẻ hơn, hoạt động mua bán đã được thiết lập. Việc nền công nghiệp được gắn liền với hoạt động thương mại đã mang đến những đặc điểm nổi bật không chỉ đối với việc dàn xếp các đại lý mà còn cả đối với việc sản xuất và đặc tính chung của dây chuyền sản xuất bởi các đại lý thường phải bán xe cho một người đã sở hữu một chiếc xe cũ khác.

Thống kê về việc buôn bán xe đã qua sử dụng trước năm 1925 cũng nghèo nàn như bán lắp đặt. Tuy nhiên, nó cũng cho thấy có

https://thuviensach.vn

sự tăng nhanh vê` việc buôn bán xe đã qua sử dụng từ Thê´ chiê´n I chỉ bởi có râ´t ít xe trước thời điểm đó. Đê´n tận đâ`u những năm 1920, phâ`n lớn người mua xe đê`u mua chiê´c xe đâ`u tiên của họ. Tổng sô´ xe hành khách hoạt động tại Mỹ từ năm 1919 đê´n năm 1929 đã tăng vê` triệu xe theo năm xâ´p xỉ như sau: 6; 7,3; 8,3; 9,6; 11,9; 13,7; 15,7; 16,8; 17,5; 18,7; 19,7. Mặt khác, trong thời kỳ này, ngành công nghiệp đã sản xuâ´t ra sô´ xe hành khác cho thị trường nội địa và xuâ´t khẩu xâ´p xỉ như sau: 1,7; 1,9; 1,5; 2,3; 3,6; 3,2; 3,7; 3,7; 2,9; 3,8; 4,5. Việc sản xuâ´t này đủ bao quát cả tỷ lệ tăng trưởng vê` sô´ lượng xe mới và xe cũ thải bỏ. Những chiê´c xe đã qua sử dụng được bán với giá gâ´p 2 đê´n 3 lâ`n so với xe bị thải. Vì thê´ tôi cho rằ`ng hẳn là có sự gia tăng vê` việc buôn bán xe đã qua sử dụng.

Xe mui kín là các sản phẩm đặc biệt và chủ yê´u là làm theo yêu câ`u khách hàng trước Thê´ chiê´n I. Trong giai đoạn 1919-1927, trong khoảng vài năm, ngành công nghiệp đã bán những chiê´c xe mui kín theo tỷ lệ phâ`n trăm gia tăng như sau: 10; 17; 22; 30; 34; 43; 56; 72 và 85.

Vê` mẫu theo năm, tôi sẽ nói sau; trong đâ`u những năm 1920, đó không phải là một khái niệm chính thức như chúng ta biê´t ngày nay, trừ khi nó mang nghĩa tiêu cực trong khái niệm của Ford vê` mẫu không đổi.

Chúng tôi không biê´t vê` sự xuâ´t hiện của 4 nhân tô´ này khi ban quản lý của GM thay đổi vào năm 1921. Chúng tôi đã thành lập GMAC vê` tài chính trả góp trong năm 1919. Chúng tôi râ´t có hứng thú với Fisher Body, công ty đã sản xuâ´t ra những chiê´c xe mui kín. Như phâ`n lớn những người bán những chiê´c xe giá thành cao và trung bình, chúng sớm đáp ứng được việc trao đổi những chiê´c xe đã qua sử dụng. Và chúng tôi đã cô´ khiê´n các mẫu xe của chúng tôi hâ´p dẫn hơn mỗi năm. Thê´ nhưng chúng tôi không thâ´y biê´n chuyển gì – đặc biệt là sự tác động qua lại – của những nhân tô´ này

https://thuviensach.vn

đế´n thị trường ô tô nói chung như tôi thấ´y ngày nay khi nhìn lại. Lúc đó, chúng tôi coi chúng là những thứ không chắ´c chắ´n, khó nắ´m bắ´t và chạy theo xu hướng, dưới dạng các con sô´ mang tính lý thuyế´t. Tuy nhiên, kế´ hoạch của chiế´n dịch nằ`m trong chương trình sản xuấ´t năm 1921 phù hợp hơn với tình huố´ng mở rộng.

Tôi tin rằ`ng, kế´ hoạch, chính sách và chiế´n lược của năm 1921 – dù được gọi là gì – thì vẫn hơn bấ´t cứ nhân tố´ đơn lẻ nào khác khuyế´n khích chúng tôi tiế´n tới việc thay đổi thị trường của những năm 1920 tố´t hơn với sự tự tin rằ`ng chúng tôi biế´t mình đang kinh doanh cái gì và không phải đang chạy quanh để tìm kiế´m vận may. Mục tiêu cụ thể quan trọng nhấ´t vế` kế´ hoạch hành động mà theo sau các nguyên tắ´c chiế´n lược của nó đó là phát triển khoảng không rộng hơn cho Chevrolet giữa dòng xe Ford giá thành thấ´p và nhóm giá thành trung bình trên, hay cố´ gắ´ng mở rộng thị trường ngách. Từ đầ`u, đó là tấ´t cả, bấ´t chấ´p việc có hoàn thành kế´ hoạch trên quy mô toàn ngành hay không.

Khi dàn xế´p vấ´n đề` vế` động cơ được làm nguội bằ`ng đồ`ng, có lúc chúng tôi từ bỏ tư tưởng thương mại vế` kế´ hoạch chiế´n lược ban đầ`u để theo đuổi giấ´c mơ kỹ thuật. Chúng tôi đã được kéo ra khỏi đó bằ`ng năm sản xuấ´t 4 triệu xe tải và xe cá nhân 1923 với 450.000 xe Chevrolet và chúng tôi thấ´y những ảo tưởng vế` sự tăng trưởng vượt trội trong năm đó vỡ tan trong năm suy thoái 1924. Vì thế´, chúng tôi nắ´m rõ được rằ`ng kế´ hoạch của năm 1924 sẽ chỉ có nghĩa nế´u ý nghĩa đó nằ`m ở chính thiế´t kế´ sản phẩm.

Những thực tế´ vế` sự thấ´t bại nói riêng khiế´n chúng tôi ngạc nhiên. Trong suố´t năm 1924, trong khi doanh sô´ bán xe hành khách của ngành công nghiệp này tại Mỹ giảm 12%, thì doanh sô´ bán hàng của GM giảm 28%. Tỷ lệ suy giảm vế` doanh sô´ trên toàn ngành tương đương với 439.000 đơn vị xe, thì một nửa trong sô´ đó là doanh sô´ giảm của GM. Thị phầ`n của chúng tôi trong thị trường

https://thuviensach.vn

xe hành khách tính theo đơn vị giảm từ 20% xuô´ng còn 17%, trong khi thị phâ`n của Ford tăng từ 50% lên 55%. Một phâ`n suy giảm của GM là ở Buick và Cadillac, cũng như kỳ vọng vê` xe giá thành cao hơn trong giai đoạn khủng hoảng kinh tê´. (Olds tăng, Oakland không đổi.) Thê´ nhưng phâ`n lớn trong sô´ đó đê´n từ doanh thu Chevrolet, đã giảm 37% trong khi doanh sô´ của đô´i thủ, Ford, chỉ giảm 4%. Đương nhiên, kê´t cục này không phải hoàn toàn là do các sự kiện trong năm 1924, bao gô`m khả năng quản lý tô`i mà là do sự suy giảm của năm kê´t hợp với các sự kiện trước đó. Độ trễ giữa thiê´t kê´ xe và sản xuâ´t là một nhân tô´ khác thường của ngành công nghiệp ô tô. Các sự kiện trong năm hiện tại luôn có một phâ`n nguyên do từ các quyê´t định được đưa ra từ một đê´n 3 năm trước đó. Vì thê´, nguyên nhân dẫn đê´n hiện tượng suy giảm doanh sô´ Chevrolet trong năm 1924 có thể bă´t nguô`n từ việc phát triển chậm thiê´t kê´ của Chevrolet trong suô´t 3 năm trước đó. Ngoài ra, nó còn có phâ`n đuôi xe không mâ´y â´n tượng, nhưng phơi bày những thiê´u sót này cũng chẳng có tác dụng gì. Đáng tò mò là, chúng ta có một kê´ hoạch dựa trên khái niệm vê` những chiê´c xe ngày càng tô´t hơn nữa với một gói phụ tùng và cải tiê´n lớn hơn nă`m ngoài phương tiện vận chuyển cơ bản và khái niệm vê` Chevrolet với mức giá cao hơn sẽ vô cùng hâ´p dẫn để kéo những người mua tránh xa Model T. Sẽ khó có thể tìm ra được lợi nhuận biên lớn hơn giữa sự hâ´p dẫn và khả năng nhận diện hơn những gì kê´ hoạch của năm 1921 và Chevrolet của năm 1924 cho thâ´y. Ngoài ra, chúng tôi còn không thay đổi kê´ hoạch ban đâ`u, có lẽ là bởi chúng tôi biê´t hơn ai hê´t nguyên nhân của sự suy giảm.

Thực sự thì, từ khi chương trình động cơ được làm nguội bă`ng đô`ng bị bãi bỏ vào mùa hè năm 1923, các kỹ sư của Chevrolet đứng đâ`u là Hunt đã làm việc liên tục để tái thiê´t lại những mẫu xe cũ thành xe mới, mang tên K Model trong năm 1925. Trong những tính năng mới, K Model có chiê`u dài dài hơn, nới rộng chỗ để chân,

https://thuviensach.vn

phanh Duco, kính trước một mảnh với thanh gạt nước ở khă´p xe, một đèn vòm trong khoang và cô´p xe, một còi Klaxon, khớp đã được cải tiê´n và một trục giữa chă´c chă´n thay thê´ cho trục cũ vô´n tạo ra râ´t nhiê`u vâ´n đê`. Còn xa mới là một chiê´c xe hoàn toàn mới nhưng nó tô´t hơn nhiê`u chiê´c cũ và với những đặc điểm kể trên, nó mang đê´n â´n tượng thực sự đâ`u tiên vê` những việc câ`n làm được định hình trong đâ`u. K Model đã xuâ´t hiện trong thị trường vào năm 1925 và hoàn toàn lâ´y lại được vị thê´ của Chevrolet với doanh sô´ bán trực tiê´p là 481.000 chiê´c xe cá nhân và xe tải, chiê´m 64% lợi nhuận trong năm 1924 và cao hơn mức cao điểm vào năm 1923 là 6%.

Doanh sô´ của Ford vào năm 1925 giữ ở mức vừa phải với khoảng 2 triệu chiê´c xe cá nhân và xe tải. Thê´ nhưng do thị trường nói chung trong năm đó vê` văn bản cao hơn năm 1924, nên thị phâ`n của Ford giảm tương ứng từ 54% xuô´ng còn 45%, một dâ´u hiệu nguy hiểm, nê´u Ford chọn dự đoán nó. Thê´ nhưng công ty này vẫn nă´m giữ 70% thị phâ`n giá thành thâ´p và dòng xe du lịch của công ty, giá 290 đô-la – không có bộ khởi động và vành tháo rời – vẫn giữ vị trí bâ´t khả chiê´n bại trong lĩnh vực này. Xe du lịch Chevrolet vào năm 1925 được bán ra với mức giá 510 đô-la, dù với những cải tiê´n mới, nó vẫn không thể địch được Ford. Dòng xe sedan của Ford với bộ khởi động và vành có thể tháo rời – lúc đó được bán ra với mức giá 660 đô-la; Chevrolet K Model có giá 825 đô-la. Đại lý của Chevrolet đã giảm giá nhiê`u hơn Ford, việc làm đã tạo nên sự khác biệt vê` doanh sô´.

Mục tiêu của chúng tôi là gây được tiê´ng vang đô´i với người tiêu dùng vê` việc đâ`u tư trên mỗi đô-la lớn hơn Ford. Thực tê´, khi Ford và Chevrolet được đưa ra so sánh, thì giá của Ford không thâ´p hơn nhiê`u so với Chevrolet. Vê` châ´t lượng, chúng tôi đã thể hiện cho người mua thâ´y rã`ng, mặc dù xe của chúng tôi cao hơn X đô-la,

https://thuviensach.vn

nhưng nó tô´t hơn X cộng với Y đô-la. Ngoài ra, chúng tôi cũng cải tiê´n sản phẩm thường xuyên. Nói chung, chúng tôi mong Ford vẫn giữ nguyên vị trí. Chúng tôi đã đưa kê´ hoạch này vào hành động và nó hoạt động như một dự đoán.

Ngoài ra, mặc cho thành công của K Model Chevrolet, nhưng còn xa nó mới cạnh tranh được với Ford Model T vê` giá cả để giúp chúng tôi dịch chuyển được vào khu vực của Ford trong thị trường. Chúng tôi dự định tiê´p tục cải tiê´n và trong một giai đoạn, sẽ giảm giá Model T khi vị thê´ của chúng tôi đã chứng minh được giá trị của mình.

Như đã chia sẻ trong chính sách vê` sản phẩm của chúng tôi vào năm 1921, bâ´t cứ chiê´c xe nhâ´t định nào đê`u được gă´n liê`n với những chiê´c xe khác tác động đê´n nó ở dưới hoặc trên mức giá và thiê´t kê´ kỹ thuật. Vì thê´, khi chúng tôi quan sát Chevrolet trong mô´i tương quan với Ford ở dưới nó, đương nhiên phải xem xem điê`u gì có thể xảy ra với Chevrolet nê´u các đô´i thủ trên nó đưa ra những hành động tương tự. Câu hỏi này ảnh hưởng râ´t lớn đê´n chúng tôi khi dòng xe mui kín Chevrolet 1925 K Model đang được chuẩn bị trong suô´t năm 1924 và một mùa xe mới.

Quan sát danh sách giá của GM trong năm đó, chúng ta vẫn phải nhận ra danh sách lý thuyê´t và lý tưởng được đưa ra trong bản kê´ hoạch năm 1921. Danh sách xe du lịch vẫn thô´ng trị trong năm 1924 như sau: Chevrolet, 510 đô-la; Olds, 750 đô-la; Buick 4 thì, 965 đô-la; Buick 6 thì, 1.295 đô-la và Cadillac, 2.985 đô-la.

Những khoảng cách rõ ràng nhâ´t trong dòng này là giữa Cadillac và Buick “6 thì” đứng đâ`u và giữa là Chevrolet và Olds ở dưới cùng. Để lâ´p đâ`y khoảng trô´ng giữa Cadillac tiêu chuẩn và Buick “6”, tôi đã gợi ý rằ`ng Cadillac nên nghiên cứu vê` khả năng tạo ra một dòng xe kiểu gia đình để bán với mức giá 2.000 đô-la, mà sau đó đã tạo ra

https://thuviensach.vn

dòng xe La Salle nổi tiếng, được giới thiệu vào năm 1927. Tuy nhiên, từ bước ngoặt chiến lược lúc đó, khoảng cách nguy hiểm nhất trong danh sách lại là giữa Chevrolet và Olds. Nó đủ lớn để có thể tạo ra nhu cầu về khối lượng từ đó mang lại một đối thủ ở trên Chevrolet mà lúc đó chúng tôi không xoay xở được. Vì thế, đó là một khoảng trống quan trọng cần phải lấp đầy để vừa phòng bị lẫn tấn công; tấn công bởi ở đây có nhu cầu thị trường cần đáp ứng; phòng bị là bởi các dòng xe cạnh tranh có thể xuất hiện và hạ bệ Chevrolet như Chevrolet đã hạ bệ Ford. Vì lý do này, chúng tôi đã đưa ra một quyết định quan trọng trong lịch sử GM, chủ yếu để lấp đầy khoảng trống ở trên Chevrolet bằng một chiếc xe thương hiệu mới với động cơ 6 thì kiểu mới. Từ quan điểm kỹ thuật, chúng tôi tin rằng tương lai ưu tiên động cơ 6 thì và 8 thì hơn. Tuy nhiên, để khiến chiến lược này hiệu quả, cần phải lấp đầy khoảng trống bằng một chiếc xe có phân khúc thị trường tương tự. Mặt khác, bởi chiếc xe mới sẽ lấy một phần thị phần của Chevrolet, làm giảm tính kinh tế của nó, nên có thể dẫn đến thua lỗ ở cả hai dòng xe. Vì thế, chúng tôi đã kết luận rằng, chiếc xe mới phải được thiết kế tương tự như Chevrolet để có thể chia sẻ thị phần với Chevrolet và ngược lại.

Ý tưởng về một chiếc xe như thế lần đầu tiên được Hunt, Crane và tôi thảo luận một vài tháng trước khi tôi trở thành tổng giám đốc. Chúng tôi đã nắm bắt được thứ gì đó về giá trị trong việc thiết kế thân xe 2 tính năng và trục xe 2 tính năng cho cả động cơ được làm nguội bằng nước và đồng trong giai đoạn chưa chắc chắn về những vấn đề này. Chúng tôi đang nói về việc phát triển xe 6 thì dựa trên việc sử dụng, nếu có thể, thân xe của Chevrolet và các phần khung gầm sao cho phù hợp với thiết kế mới. Như một chiếc xe động cơ 6 thì, thì nó sẽ là chiếc xe chạy êm hơn Chevrolet “4 thì” và sẽ cần bánh dài hơn, mã lực và dung tích động cơ lớn hơn và gia tăng trọng lượng xe. Bộ khung dày và dài hơn,

https://thuviensach.vn

một bộ trục trước nặng hơn và động cơ đầ`u L 6 thì ngắ´n hơn được Crane đưa ra là những đặc điểm mới cơ bản trong thiế´t kế´.

Trong khi ủy ban kỹ thuật của tập đoàn nỗ lực để đưa ra thiế´t kế´, tôi vẫn không biế´t nên đặt chiế´c xe vào đâu trong bức tranh bộ phận. Hannum, quản lý của Oakland, đã gửi đề` xuấ´t cho tôi rằ`ng bộ phận của ông sẽ thực hiện giai đoạn phát triển xe. Trong lá thư gửi lại ông â´y ngày 12 tháng 11 năm 1924, tôi đã nói rõ cảm nhận của mình về` chiế´c xe mới, lúc đó, xét trên quan điểm phố´i hợp và cạnh tranh với Chevrolet. Tôi viế´t:

Lá thư của anh ngày 22 tháng 10 đã được gửi đế´n tôi ở Detroit nhưng anh phải biế´t rằ`ng, tôi không có quan điểm rõ ràng về` chiế´c xe mang tên Pontiac. Tôi đã quá bận với việc phát triển dòng xe Pontiac này và không có thời gian trả lời thư của anh mặc dù tôi đã đọc nó vài lầ`n rấ´t cẩn thận để có thể đưa ra quan điểm về` những gì có thể là chính sách tố´t nhấ´t cầ`n theo đuổi.

Tôi đã bị thuyế´t phục hoàn toàn rằ`ng thứ nhấ´t vẫn còn chỗ cho một dòng xe như thế´ và thứ hai là nế´u GM không bước vào, thì sớm hay muộn cũng có người làm điề`u đó. Nế´u như toàn bộ lĩnh vực đề`u được để lại cho GM, tôi không biế´t bởi đương nhiên tôi sẽ rấ´t lo lắ´ng nhưng may mắ´n cho chúng tôi, tôi nghĩ mọi chuyện không như thế´ và chúng tôi phải để mắ´t đế´n những gì mà các đố´i thủ có thể làm.

Một điề`u rấ´t khó khăn đã nảy sinh trong suố´t các cuộc thảo luận và có xu hướng tách ra khỏi phầ`n Chevrolet trong ý tưởng. Mọi lầ`n, ai đó sẽ muố´n tạo ra điề`u gì đó khác biệt và kế´t quả là mọi người đề`u có ý kiế´n riêng và chúng tôi sẽ có một chiế´c Olds hoặc một chiế´c Oakland, hoặc có thể là Buick hoặc Cadillac thứ hai. Nói theo cách khác, chúng tôi sẽ không bao giờ thành công, tôi nghĩ anh

https://thuviensach.vn

sẽ đồ`ng ý với tôi vê` điê`u đó trừ khi chúng ta gă´n chặt với nguyên tă´c khung gầ`m của Chevrolet được lă´p ráp với một động cơ 6 thì.

Trong trường hợp đó, tôi hoàn toàn có thể đưa ra kê´t luận rằ`ng điê`u duy nhâ´t cầ`n phải làm để hạn chê´ tô´i đa ý kiê´n phản đô´i đó là để bộ phận Chevrolet Engineering chịu trách nhiệm phát triển bởi khi làm vậy, sẽ có xu hướng sử dụng bâ´t cứ thứ gì có thể của Chevrolet để phản đô´i những ý kiê´n khác – xu hướng sử dụng thứ gì đó khác biệt, xu hướng tự nhiên và hợp lý của một kỹ sư tự do nhằ`m đưa cá tính và ý tưởng của chính ông ta vào bức tranh toàn cảnh, có lẽ là ảnh hưởng tiêu cực đê´n chiê´c xe nhưng chă´c chă´n không ảnh hưởng đê´n sự phát triển cụ thể này mà phải theo các dòng Chevrolet nê´u chúng ta tận dụng các phụ tùng, nhà xưởng, v.v... của Chevrolet; ngay từ đầ`u hoặc thời điểm cụ thể nào đó khi họ đạt đê´n khô´i lượng nhâ´t định.

Vì thê´, tôi đã thảo luận vâ´n đề` này với Knudsen và cảm thâ´y chúng tôi nên trao đổi với O.E. Hunt, kỹ sư của ông â´y, vê` những gì chúng tôi đã làm, để ông â´y cân nhă´c cẩn thận, để ông â´y đưa ra cho chúng tôi một động cơ 6 thì cùng với các yê´u tô´ liên quan đê´n nó và nhận ra như ông â´y đã nhận ra rằ`ng bức tranh phải như thê´. Thực tê´, Chevrolet nên thử nghiệm tự phát triển động cơ và hai việc này nên được thực hiện song song với nhau.

Trong cùng ngày, tôi cũng đã nói lên suy nghĩ của mình vê` chủ đề` này trong bản báo cáo gửi lên Ủy ban Điê`u hành với tựa đề`, “Hiện trạng của chiê´c xe mang tên Pontiac.” Tôi đã trích dẫn từ bản báo cáo này các đoạn liên quan đê´n chi phí, cạnh tranh, phô´i hợp, phân công nhiệm vụ trong tập đoàn và những câu hỏi cuô´i cùng này được giải quyê´t trong một quyê´t định:

Brown đã để các nhân viên của mình đưa ra một sô´ chi phí, dù không phải là quyê´t định cuô´i cùng, nhưng đã cho thâ´y cảm nhận

https://thuviensach.vn

của chúng tôi khá hợp lý rằng dù với chi phí quá mức cho phép, thì dựa trên nền tảng phân phối công bằng với các chi tiết khác, vẫn cần phải cân nhắc danh sách giá cả vào khoảng 700 đô-la, khoản lợi nhuận sẽ mang lại cho chúng ta phần lời lớn trên vốn đầu tư. Dữ liệu này dựa trên các con số về động cơ của Olds, chi phí mà chúng tôi biết là quá lớn và vì lý do đó có thể sẽ không được sử dụng. Hãy quan sát quá trình phát triển từ quan điểm chi phí kinh tế và lợi nhuận thực tế đối với các cổ đông, kết quả khá hài lòng và thực sự là nhân tố cần thiết thúc đẩy chúng tôi.

Ngoài những điểm trên, thông tin cuối cùng có vẻ chỉ ra rằng một hoặc hai trong số các đối thủ cạnh tranh của chúng ta cũng sẽ có nỗ lực tương tự, việc làm có thể khiến chúng ta phải cân nhắc rằng dù việc phát triển dòng xe này có thể lấy mất thị phần của cả Chevrolet và Olds, nhưng tốt hơn hết là chúng ta nên lấy thị phần từ chính các bộ phận của chúng ta còn hơn là để các đối thủ làm thế. Có vẻ như cả hai điều đó đều có thể xảy ra.

Chúng tôi đã nghiên cứu đề nghị này trong 1 năm và tôi có thể thẳng thắn nói rằng chúng tôi hầu như không đạt được tiến bộ nào. Có vẻ như, bất cứ khi nào vấn đề được mang ra thảo luận, thì sự không chắc chắn đều xuất hiện trong đầu của Ủy ban điều hành như một lẽ đương nhiên. Tôi đã đi đến kết luận rằng chúng tôi sẽ chẳng đi đến đâu cùng với các dòng xe mà chúng tôi phải tiếp tục khiến nó thành công nếu chúng tôi để nó được phát triển bởi một bộ phận độc lập hoặc bộ phận Oakland, xuất phát điểm của nó. Tôi đã rõ ràng hơn về quan điểm cho rằng cơ hội duy nhất để thành công là để bộ phận Chevrolet phát triển nó. Dưới sự bảo trợ đó, sự kết hợp như đối với khung gầm xuất hiện như là chiều hướng tự nhiên của các sự kiện và sẽ không có xu hướng đưa ra sự khác biệt này hay điểm khác biệt kia đơn giản bởi đương nhiên, người kỹ sư sẽ đưa cá tính của họ vào bức tranh. Hay nói cách khác, tất yếu, nó sẽ

https://thuviensach.vn

đi theo một sự phát triển cần phải theo nếu chúng ta phải quan tâm đến mọi khía cạnh.

Điều đặc biệt đáng chú ý trong báo cáo này là việc suy xét câu hỏi về việc phối hợp sản xuất chiếc xe này với chiếc xe khác. Bởi Pontiac đại diện cho sự cải tiến quan trọng đầu tiên trong việc kết hợp phụ tùng trong quá trình sản xuất. Kết hợp phụ tùng là một chuyện còn sản xuất hàng loạt là chuyện khác, nhưng lúc đó, người ta cho rằng từ ví dụ về Model T, thì việc sản xuất hàng loạt trên quy mô lớn phải cần đến một sản phẩm đồng bộ. Pontiac, phối hợp một phần với một chiếc xe thuộc cấp độ giá khác, để cho thấy việc sản xuất sản phẩm hàng loạt có thể tương thích với sự đa dạng về sản phẩm. Điều này một lần nữa đi ngược lại khái niệm của Ford, mà chúng tôi đã kiên trì đáp ứng cũng như phản đối mỗi lần thay đổi. Đối với GM, với 5 cấp độ giá cơ bản theo mẫu mã và một vài mẫu con trong mỗi mẫu lớn, việc áp dụng ý tưởng Pontiac thật tuyệt vời đối với cả dòng xe. Nếu xe thuộc dạng cao cấp có thể thu lợi từ doanh số của phân khúc giá thành thấp, thì lợi thế về sản xuất hàng loạt có thể mở rộng đối với cả dòng xe. Điều này mang lại đặc điểm mới cho kế hoạch sản phẩm năm 1921 và thực tế cuối cùng đã được áp dụng ở nhiều cấp độ bởi các bộ phận xe của GM.

Pontiac đã được lắp ráp và thử nghiệm chạy ở Chevrolet và sau đó giao lại cho Oakland toàn quyền phát triển, sản xuất và bán hàng như một dòng xe thuộc Oakland. Chúng tôi đã lên lịch trình cho nó là mẫu xe của năm 1926.

Trong suốt thời gian phát triển này, một sự kiện ít nhiều độc lập khác đã diễn ra mà về cơ bản có thể ảnh hưởng đến vận may của Pontiac, Chevrolet và Model T. Trong năm 1921, Roy Chapin của Hudson Motor Company đã giới thiệu một chiếc Essex đường dài với mức giá 1.495 đô-la, cao hơn chiếc xe du lịch Essex 300 đô-la.

https://thuviensach.vn

Đây là một sự khác biệt về giá khá nhỏ đối với dòng xe mui kín so với các dòng xe tương tự của các nhà cung cấp khác. Đến năm 1923, xe dù Essex "4" đã giảm giá xuống còn 1.145 đô-la và xuất hiện trên thị trường với mức giá 975 đô-la cho mẫu xe dù và đắt hơn giá của xe du lịch cùng loại 125 đô-la. Trong tháng 6 năm đó, giá xe tăng lên 1.000 đô-la đối với xe dù và 900 đô-la đối với xe du lịch. Lúc đó vào đầu năm 1925, Chapin đã giảm giá xe dù xuống còn 895 đô-la và thấp hơn mẫu xe du lịch 5 đô-la. Chưa từng có điều tương tự xảy ra trước đó trong ngành công nghiệp ô tô và xe dù Essex là mẫu đáng cân nhắc. Điều này cho thấy rằng những chiếc xe mui kín, được định giá dựa trên nền tảng số lượng, có thể thống trị tương lai thậm chí trong cả thị trường giá thành thấp.

Sự phát triển như thế chắc chắn rất rõ ràng, nhưng thực tế, cuộc chiến Essex ngay lập tức đã ảnh hưởng đến chúng ta theo 2 hướng, đầu tiên là việc phát triển mui kín nói chung và thứ hai là sự chuẩn bị của chúng ta cho dòng xe Pontiac sắp ra đời.

GM đã từng thay đổi sang sản xuất xe mui kín. Vào ngày 18 tháng 9 năm 1924, Ủy ban Điều hành "đã thể hiện quan điểm rằng các quản lý của chúng ta nên cảnh giác về lịch trình xe mui trần vì có một xu hướng dường như rất nhanh chuyển sang dòng xe mui kín." Trong tháng 10, chúng tôi đã nâng tỷ lệ sản xuất xe mui kín từ khoảng 40% trong phần lớn cả năm, lên 75% vào tháng 11. Một năm sau đó vào cuối năm 1925, thì tỷ lệ sản xuất xe mui kín của tập đoàn nói chung tăng lên 80%.

Tôi không nhớ xe dù Essex đã ảnh hưởng trực tiếp đến chương trình Pontiac nhưng Essex và Pontiac tương lai rõ ràng là đối thủ của nhau và thực tế, chúng tôi đã thiết kế những chiếc xe Pontiac đầu tiên là mui kín, một chiếc xe hai chỗ và một chiếc xe dù.

https://thuviensach.vn

Trong cuộc họp Ủy ban Điề̀u hành vào ngày 30 tháng 9 năm 1925, tôi đã báo cáo rấ́t tự tin: "... khi xe Pontiac xuấ́t hiện vào tháng 12, nó sẽ mang cho chúng ta mọi thứ cho những nỗ lực của chúng ta, ví như chiế́c xe động cơ 6 thì có giá thành thấ́p nhấ́t có thể, được lắ́p đặt bằ̀ng các phụ tùng của Chevrolet."

Trong cuộc họp Ủy ban Điề̀u hành vào ngày 21 tháng 10 năm 1925, tôi đã thông báo về̀ toàn bộ tình hình gia tăng căng thẳng trên thị trường. Theo biên bản của cuộc họp, tôi đã có được những thông tin sau: "Cầ̀n phải chú ý đế́n thực tế́ rằ̀ng Essex đang tấ́n công thị trường của Chevrolet từ trên xuố́ng trong khi Ford Company (với chính sách tập trung vào cải tiế́n chấ́t lượng xe hơn là giảm giá thành) là một đố́i thủ rấ́t đáng gờm.

Pontiac đã bước chân vào thị trường với lịch trình là mẫu của năm 1926 bằ̀ng chiế́c xe dù có giá 825 đô-la, nằ̀m ở khoảng giữa chiế́c xe dù Chevrolet, có giá 625 đô-la và chiế́c Olds với mức giá 950 đô-la và khoảng cách trong các dòng xe của chúng tôi đã được thu hẹp lại.

Sự kiện đó đã khẳng định vị thế́ cơ bản của GM trong nhiề̀u năm. Cadillac và Buick nằ̀m ở vị trí đầ̀u tiên và thứ hai tính từ trên xuố́ng trên tháp giá cả. Chevrolet luôn ở đáy tháp. Oakland, bộ phận sản xuấ́t dòng xe Pontiac, sau đó đã trở thành bộ phận Pontiac và việc sản xuấ́t xe Pontiac bị gián đoạn. Pontiac trở thành một chiế́c xe khác biệt trong chính bộ phận của nó trong khi vẫn duy trì được mức giá ban đầ̀u. Điề̀u đó đã đặt Olds vào giữa Pontiac và Buick, tạo ra dòng giá cơ bản: Chevrolet, Pontiac, Olds, Buick, Cadillac, ít nhiề̀u giố́ng như thứ tự ngày nay.

Ở đây, tôi sẽ không nhắ́c đế́n cuộc cách mạng của các dóng xe trong những năm 1920. Tôi chỉ thừa nhận rằ̀ng Olds và Oakland không phải là dòng xe số́ng động. Buick, mặc dù luôn là sai lầ̀m,

https://thuviensach.vn

nhưng ít nhiê`u có những thăm trâ`m. Cadillac luôn mạnh trong phân khúc giá của mình mặc dù nó được cho là giữ vị trí đứng đâ`u vê` doanh sô´ trong một thời gian, bă´t đâ`u từ năm 1925. Tôi đã bỏ qua những ghi chép hâ´p dẫn vê` các bộ phận này để tập trung vào những thay đổi quan trọng diễn ra trong thời gian đó, ví dụ như khu vực giá thành thâ´p, khô´i lượng lớn, nơi mà chúng tôi đang tìm kiê´m một vị thê´ cạnh tranh với Ford.

Tôi tin ră`ng nhân tô´ quyê´t định cuô´i cùng trong cuộc cạnh tranh này là xe mui kín mà bản thân nó hơn hê´t là một cú nhảy vọt lớn trong lịch sử của ngành công nghiệp ô tô bởi chiê´c xe cơ bản đã đạt đê´n sự tin cậy vê` mặt cơ khí. Xe mui kín đã mở rộng việc sử dụng xe ô tô bă`ng việc biê´n nó trở thành một phương tiện quanh năm thoải mái và vê` căn bản đã được bổ sung vào giá thành của sản phẩm. Năm 1925, xe dù Model K Chevrolet đã bán được cao hơn xe ô tô không mui 40% và xe mui kín là 57%.

Mặc dù Essex là dâ´u hiệu cụ thể đâ`u tiên cho thâ´y việc sản xuâ´t hàng loạt xe mui kín ở mức giá có thể so sánh được với xe mui trâ`n, nhưng giá cả của hai kiểu xe Essex vẫn tương đô´i cao. Essex vẫn đe dọa Chevrolet từ trên, nhưng không làm được gì trong phân khúc giá thành thâ´p. Mặc dù Chevrolet trong năm 1925 vẫn được định giá cao hơn Ford, nhưng nó đã có được vị thê´ chă´c chă´n trong lĩnh vực xe mui kín giá thành thâ´p phâ`n lớn là do mô´i quan hệ của nó với Fisher Body.

Vài lời vê` Fisher Body, đơn vị có trách nhiệm sản xuâ´t thân xe của GM. GM, như tôi nói trước đây, đã yêu câ`u 60% lợi nhuận từ tập đoàn Fisher Body trong năm 1919, với dịch vụ mà Fisher cung câ´p cho mọi yêu câ`u vê` thân xe hành khách của GM. Trong năm 1926, chúng tôi đã mua toàn bộ 40% lợi nhuận tại Fisher Body và đã sáp nhập nó vào GM như một bộ phận. Có râ´t nhiê`u lý do để làm việc đó. Ngay từ ngày 3 tháng 2 năm 1925, tại Ủy ban Điê`u hành, “câ`n

https://thuviensach.vn

phải chú ý đế n thực tế rằng doanh số của Chevrolet hiện tại bị hạn chế bởi khả năng tạo ra những mẫu xe mới mà phần lớn được quyết định bởi khả năng cung cấp mui kín từ Fisher Body Corporation." Có rất nhiều doanh thu đến từ việc kết hợp thân xe với lắp đặt khung gầm và với việc xe mui kín đang trở thành yếu tố thống trị ngành, thì dường như việc để bộ phận sản xuất thân xe thuộc quyền kiểm soát hoàn toàn của của GM là một việc làm đúng đắn. Và cũng cần phải đưa anh em nhà Fisher đến mối quan hệ gần gũi hơn với tập đoàn.

Câu chuyện về anh em nhà Fisher là một huyền thoại gia đình ấn tượng mà tôi mong sẽ được lưu lại. Tôi không trực tiếp được chứng kiến quá khứ trước đó của họ bởi tôi đến với ngành công nghiệp thông qua phụ tùng khung gầm xe, trong khi họ đang chế tạo vỏ xe. Nhưng tôi biết họ là những nghệ sỹ tài năng với nền tảng kinh nghiệm lâu năm trong ngành vận chuyển. Fisher Body Company được thành lập vào năm 1908, Fisher Closed Body Company – với một đơn đặt hàng 150 chiếc vỏ Cadillac – trong năm 1910 và Fisher Body Company của Canada vào năm 1912. 3 công ty được sáp nhập thành Fisher Body Corporation vào năm 1916. Họ đã sản xuất vỏ xe cho một vài công ty ô tô, bao gồm cả Buick và Cadillac. Lần đầu tiên tôi biết đến Fred J. Fisher là khi ông bước chân vào Ủy ban Điều hành của GM năm 1922 và ông ấy là một thành viên đáng giá của tập đoàn trong thời kỳ đó. Năm 1924, ông là thành viên của Ủy ban Tài chính. Trong năm đó, Charles T và Lawrence P. Fisher đã trở thành thành viên của Ủy ban Điều hành và trong năm 1925, tôi đã chỉ định P. Fisher là người điều hành Cadillac. Những người anh em khác như William A., Edward F. và Alfred J. vẫn ở lại Fisher Body Corporation với William A giữ cương vị tổng giám đốc. Lawrence P. Fisher đã đóng vai trò rất quan trọng trong việc thay đổi phong cách ở GM.

https://thuviensach.vn

Khi xe mui kín gia tăng nhanh chóng từ 43% ngành năm 1924 đê´n 72% năm 1926 và 85% năm 1927, thì tỷ lệ sản xuâ´t Chevrolet mui kín tăng từ khoảng 40% năm 1924 lên 73% năm 1926 và 82% năm 1927. Một sự thay đổi râ´t lớn.

Sự lên ngôi của xe mui kín đã khiê´n Ford không thể duy trì được vị thê´ dẫn đâ`u trong phân khúc thị trường giá thành thâ´p, bởi công ty này đã đóng băng chính sách của mình vào Model T và Model T là thiê´t kê´ xe mui trâ`n. Với khung gâ`m nhẹ, nó không phù hợp với phâ`n thân xe nặng và chưa đê´n 2 năm, xe mui kín đã biê´n thiê´t kê´ hoàn toàn lỗi thời của Model T trở nên không còn sức cạnh tranh vê` mặt thiê´t kê´ kỹ thuật. Ngoài ra, Ford cũng đã thiê´t kê´ Model T mui kín và bán 37,5% dây chuyê`n sản xuâ´t sản phẩm này trong năm 1924. Mặc dù thị trường xe mui kín tăng cao trong 3 năm tiê´p theo, nhưng công ty này chỉ bán được 51,6% vào năm 1926 và 58% trong năm 1927, trong khi doanh thu xe kín của Chevrolet trong suô´t giai đoạn này tăng lên 82%.

Từ năm 1925 đê´n năm 1927, Chevrolet, với vị thê´ vê` chi phí đã chứng minh được vai trò trong phân khúc giá thâ´p, trở nên cạnh tranh hơn với Ford như chúng tôi đã kỳ vọng, dòng xe dù 2 cửa Chevrolet đã được tung ra thị trường vào thời điểm đó đó, từ 735 đô-la xuô´ng 695 đô-la xuô´ng 645 đô-la và xuô´ng 595 đô-la, trong khi Ford Tudor Model T từ 585 đô-la trong năm 1925 xuô´ng còn 565 đô-la vào tháng 6/1926 và xuô´ng 495 đô-la năm 1927. Người chủ cũ đã không thể tạo ra sự thay đổi. Đừng hỏi tôi tại sao. Có một huyê`n thoại được rỉ tai nhau bởi râ´t nhiê`u người đa cảm rằ`ng Ford đã bỏ lại phía sau một chiê´c xe tuyệt vời minh chứng cho một khái niệm đơn thuâ`n vê` phương tiện vận chuyển cơ bản, giá rẻ. Sự thật là công ty này đã bỏ lại chiê´c xe không còn cung câ´p sức mua lớn nhâ´t để đổi lâ´y phương tiện vận chuyển cơ bản và nguyên bản.

https://thuviensach.vn

Không khó để thấy rằng trong năm 1925 và 1926, Chevrolet đang đuổi theo sát nút Ford, trong năm 1925, Chevrolet đã xuất xưởng 481.000 xe trong khi Ford xuất được xấp xỉ 2 triệu chiếc trong năm 1926, Chevrolet đã tăng lên 692.000 chiếc trong khi Ford giảm xuống còn 1.550.000 chiếc. Khối lượng quý báu, vốn là nền tảng cho vị thế của ông, đang biến mất nhanh chóng. Ông không thể tiếp tục đánh mất doanh số và duy trì lợi nhuận. Vì vậy, do các lý do kỹ thuật và thị trường, Model T đã thất bại. Thế nhưng không nhiều nhà quan sát kỳ vọng sự thất bại bất thường và thảm khốc như Ford đã gánh chịu vào tháng 5 năm 1927 khi ông đóng cửa nhà máy River Rouge hoàn toàn trong gần một năm để trang bị lại, để thị trường cho Chevrolet và để ngỏ cơ hội cho Plymouth của Chrysler tiến vào. Ford đã lấy lại vị trí ngôi đầu bảng về doanh số vào năm 1929, 1930, 1935 thế nhưng theo những đánh giá chung, công ty này đã đánh mất vị thế dẫn đầu vào tay GM.

Trở lại thời khắc năm 4 triệu xe đầu tiên, năm 1923. Từ đó đến năm 1929, bỏ sang một bên những sự khác biệt trong các năm, thì có sự bình ổn trong 7 năm về doanh số bán xe mới. Thế nhưng tổng số xe được sử dụng như tôi biết tiếp tục gia tăng. Trong khi toàn bộ thị trường, bao gồm cả xe đã qua sử dụng, đã mở rộng hơn thì thị trường xe mới lại giảm và như tôi nói thì vai trò của xe mới lấp chỗ cho những xe thải bỏ và gia tăng việc sở hữu xe. Điều đó có nghĩa là xe đã qua sử dụng ở mức giá thấp hơn nhiều đã giảm để khỏa lấp nhu cầu ở các cấp độ khác nhau đối với phương tiện vận tải cơ bản. Ford đã không nhận ra rằng không cần những chiếc xe mới để đáp ứng nhu cầu vận chuyển cơ bản. Chỉ dựa trên nền tảng này thì khái niệm của Ford về thị trường Mỹ đã không còn phù hợp với thực tế sau năm 1923. Thị trường phương tiện vận chuyển cơ bản tại Mỹ (không giống châu Âu) từ đó đã chủ yếu được đáp ứng bởi dòng xe đã qua sử dụng.

https://thuviensach.vn

Khi những người mua xe lần đầu trở lại thị trường trong lần 2, với những chiếc xe cũ là khoản thanh toán đầu tiên cho chiếc xe mới, họ sẽ bán phương tiện vận chuyển cơ bản và cần thứ gì đó hơn thế ở chiếc xe mới. Những người mua có thu nhập trung bình, được hỗ trợ bởi việc mua bán và tài chính trả góp, tạo ra nhu cầu không chỉ về phương tiện vận chuyển cơ bản, mà là cả những cải tiến ở xe mới, sự thoải mái, thuận tiện, năng lượng và phong cách. Đó là xu hướng thực sự của người Mỹ và những người thích ứng với những gì nó cung cấp.

Vì thế, 4 nhân tố mà tôi đã thảo luận trong chương này gồm bán trả góp, bán xe qua sử dụng, xe mui kín và mô hình hàng năm, đã được gắn kết lại trong những năm 1920 để chuyển dịch thị trường. Thế nhưng tôi vẫn chưa hoàn thành bức tranh. Mô hình hàng năm là gì?

Tôi tin rằng mô hình hàng năm không phải là một chính sách đã được tuyên bố của GM hoặc của bất cứ ai trong những năm 1920. Tuy nhiên, nó vốn có trong chính sách tạo ra một gói lớn hơn và tốt hơn mỗi năm. Với khái niệm này, cần phải kể đến nhu cầu về nghệ thuật bán hàng.

Trong một cuộc họp của Ủy ban Kinh doanh Tổng hợp vào ngày 29 tháng 7 năm 1925, tôi đã tuyên bố chính sách thương mại của chúng tôi như sau:

Với tư cách một tập đoàn lớn, chúng ta đã chọn sản xuất các sản phẩm chất lượng và bán nó với mức giá phải chăng và trong khi có những đối thủ khác trong ngành không đi theo chính sách này, tôi vẫn chắc rằng chúng ta đều đồng ý đó là một chính sách đúng đắn. Tuy nhiên, lúc này, chúng ta cũng phải thừa nhận rằng một chính sách như thế đã đè nặng thêm trách nhiệm lên các bộ phận

https://thuviensach.vn

bán hàng của chúng ta để có được chi phí chất lượng cộng với lợi nhuận về chất lượng.

Nói đến các bộ phận bán hàng của chúng ta, thực tế, chúng ta đã bị gây bất lợi bởi danh tiếng trước đây liên quan đến một số sản phẩm cụ thể nhưng chúng ta trải qua năm sản xuất mới và đã có được những dòng sản phẩm đáng tự hào mà không có bất cứ ngoại lệ nào. Tôi tin chúng ta đều sẽ đồng ý rằng những sản phẩm mới này rất đáng tin cậy và có giá cả hợp lý xét trên tiêu chí cạnh tranh và quan điểm chi phí. Một vài con số giảm về giá bán đến từ tiết kiệm chi phí, cụ thể là ở dòng xe mui kín, như là kết quả của việc gia tăng khối lượng của Fisher; những tiết kiệm khác đã ảnh hưởng thông qua những thay đổi về thiết kế mà không ảnh hưởng đến chất lượng.

Để hiểu rõ hơn, tôi cho rằng nếu chúng ta thu về lợi nhuận trong 6 tháng của năm 1925 và tái đầu tư lợi nhuận này vào nền tảng về giá và chi phí mới – nói theo cách khác, là việc mở rộng mới giữa chi phí và giá bán – và giả sử khối lượng không đổi, chúng ta sẽ giảm lợi nhuận xuống khoảng 25%.

Như cách chúng ta điều hành hiện tại, GM không thể tăng khối lượng doanh thu quá nhiều. Thành công của chúng ta trong suốt nửa đầu năm đến từ lợi nhuận ưa thích giữa chi phí và giá bán. Doanh số bán cho khách hàng từ đầu năm đến nay chỉ tương đương với năm ngoái và trong khi giá bán của chúng ta không phải rẻ, thì mức giá trong tháng 8 đầu tiên có thể giúp chúng ta có thể tăng doanh số hơn các đối thủ cạnh tranh. Thực tế, theo tôi, sự biện minh cho các khung giá mới dựa trên giả định cho rằng chúng ta sẽ bán được thêm xe và việc bổ sung thêm khối lượng đồng nghĩa với trách nhiệm lớn hơn đối với các bộ phận kinh doanh. Với thứ tự hiện tại về giá và chất lượng, thì chúng ta phải công nhận rằng đó

https://thuviensach.vn

là bài toán về việc bán hàng, liên quan trực tiếp đến các tổ chức bán hàng của chúng ta.

Sau đó, tôi đã có một lời động viên về việc tránh sự ì trệ trong các hoạt động quy mô lớn và kết lại những luận điểm của tôi trong chính sách thương mại với sự thừa nhận rằng nền công nghiệp đã bước vào giai đoạn mới:

Có rất nhiều thứ liên quan đến vấn đề marketing mà chúng ta nên cải tiến và thay đổi. Theo phán đoán của tôi, thì GM nói chung khá yếu về vấn đề bán hàng. Thực tế, thì toàn bộ ngành công nghiệp ô tô đã được xây dựng lên bởi và xung quanh những người có chuyên môn kỹ thuật và cơ khí, hơn là các thương nhân và tôi nghĩ chúng ta chỉ vừa mới bắt đầu nhận ra tầm quan trọng lớn hơn của thương mại trong kinh doanh.

Như các sự kiện đã chứng minh, tôi đã nhầm lẫn khi lo lắng về sự ì trệ của GM – giống như một huấn luyện viên bóng đá chỉ trích đội vô địch. Từ "sản phẩm chất lượng với mức giá phải chăng" đã mô tả chính sách cơ bản của việc bán những chiếc xe tốt hơn và lớn hơn – một chính sách gắn liền với kế hoạch sản phẩm năm 1921. Cùng với điều này là một chính sách xây dựng các đại lý mạnh mẽ hơn trong mỗi bộ phận. Chúng tôi tin rằng cần phải có đội ngũ đại lý với vị thế chiến lược, có tầm nhìn để bán hàng và kinh doanh. Sẽ có một chương về chủ đề này sau.

Đó là tất cả các mảnh của một bức tranh. Bạn bắt đầu với vấn đề về một chính sách và những thứ không được dựa đoán trước sẽ rơi vào đúng vị trí. Khi sản phẩm xuất hiện, chính sách đồng nghĩa với sự thay đổi liên tục và mãi mãi. Tôi đã mô tả một số thay đổi mà chúng tôi đã thực hiện ở dòng xe K Model Chevrolet vào năm 1925. Trong năm đó, chúng tôi tiếp tục nghiên cứu động cơ Chevrolet 6 thì mới. Trong năm 1926, tại bộ phận Cadillac, chúng tôi coi phong cách

https://thuviensach.vn

như là một khái niệm riêng biệt và lần đầu tiên, như là một đặc điểm trong ngành công nghiệp. Trong năm 1927-1928, chúng tôi đã thực hiện những thay đổi phong cách ở Chevrolet. Trong năm 1928, chúng tôi đã đưa phanh 4 bánh vào xe Chevrolet và kéo dài bánh thêm 4 inch đối với dòng động cơ 6 thì. Thế nhưng, chúng tôi đã hoãn sản xuất động cơ mới đến tận năm 1929, sau khi Ford đưa ra dòng động cơ 4 thì Model A.

Tại cuộc họp Ủy ban Kinh doanh Tổng hợp vào ngày 29 tháng 7 năm 1925, như đã đề cập ở trên, chúng tôi gọi những chiếc xe mới là mô hình hàng năm nhưng đã cố gắng để tránh một cam kết chính thức về quan điểm này. Ghi chép có tựa đề "Mô hình hàng năm đối đầu với cải tiến thường xuyên." Cuộc trao đổi về vấn đề này đã diễn ra và là cuộc trao đổi duy nhất mà tôi đã ghi lại được:

Sloan: Mẫu xe hàng năm sẽ mang lại nhiều bất lợi và vì lý do đó, chúng tôi đều phản đối mẫu xe hàng năm, tôi không thấy nó hiệu quả.

Richard H. Grant (Giám đốc Bán hàng của Chevrolet): Tôi phản đối ý tưởng mẫu xe hàng năm và tôi nghĩ rằng thay vì trì hoãn những cải tiến của chúng ta đến tận ngày nhất định trong năm, chúng ta nên nghiên cứu chúng dần và giữ bí mật về chúng.

Sloan: Đương nhiên, điều đó là tốt nhất xét về một số thay đổi nhưng đối với loại xe hoàn toàn khác, thì nó đại diện cho những khó khăn nghiêm trọng.

Grant: Câu hỏi đặt ra là "Liệu chúng ta nên có mẫu xe hàng năm không?" Tôi nói không, chúng ta không nên có mẫu xe hàng năm. Chúng ta phải thực hiện những thay đổi rõ ràng bất ngờ. Hiện giờ chúng ta đã thay đổi các dòng xe và thay đổi thân xe, sau đó, tôi nghĩ

https://thuviensach.vn

chúng ta phải đưa ra mẫu mới, nhưng không phải là hàng năm. Tôi nghĩ có thể là 1 năm 7 tháng hoặc 2 năm giữa. Tôi không nghĩ chúng ta nên tập trung mọi thứ vào đầu tháng 8, mặt khác, tôi không nghĩ chúng ta phải đi theo chính sách Dodge và nói rằng chúng ta sẽ không bao giờ đưa ra mẫu xe mới nào.

Sloan: Khi anh chấp nhận chính sách của họ, anh chỉ đang nói rằng ngành công nghiệp không phát triển. Dù anh có thể đưa ra vài thay đổi nhỏ, nhưng qua thời gian, chắc chắn anh sẽ phải đưa ra mẫu xe mới. Anh có thể nói rằng anh không làm vậy, thế nhưng sớm hay muộn gì anh cũng phải làm vậy. Chỉ có duy nhất hai người đã thành công với chính sách này đó là Dodge và Ford. Hiện Ford đang tung ra các mẫu xe mới vì các lý do mà chúng ta đang đề cập đến. Ông ấy có động lực để làm điều đó. Dodge bắt đầu thực hiện vào năm 1923. Điều 31 trong bản báo cáo (về việc đăng ký xe mới) đã cho thấy họ đang trượt dài như thế nào. Giờ đây, tất cả chúng tôi đều tập trung vào một mục đích và tôi nghĩ GM như là một chính sách dễ dàng ảnh hưởng để tạo ra sự thay đổi nhưng tôi nghĩ đó là vì thực tế rằng các sản phẩm của chúng ta sẽ không ổn định một cách hiệu quả.

Grant: Có thể đường hướng cho vấn đề này có chút rối rắm. Nếu điều đó có nghĩa là chúng ta sẽ có một mẫu xe bùng nổ có thể tung ra thị trường và sẽ không tận dụng nó, thì tôi sẽ không đồng ý với điều đó, nhưng tôi tin rằng ý tưởng về mẫu xe hàng năm phải được loại bỏ và chúng ta chỉ nên mang về mẫu mới khi chúng ta cần và sau đó chúng ta đầu tư cho nó và quảng bá nó. Tôi nghĩ những người đang quảng cáo chính sách này chưa từng mang lại một mẫu xe mới nào và có khá nhiều tham vọng. Thứ tự sẽ thay đổi và các mẫu xe cũng thay đổi.

Lynn McNaughton (Giám đốc Bán hàng của Cadillac): Chúng tôi đã suy nghĩ về việc xa rời cái tên của một mẫu xe mà chúng tôi có

https://thuviensach.vn

thể thu hút được sự chú ý của công chúng đế n cái tên “CADILLAC,” thay vì ký hiệu mẫu xe, chúng tôi sẽ không gọi chiế c xe mới bằ ng bấ t cứ cái tên mới nào, mà nó chỉ là một dòng xe của Cadillac. Trong 3, 4 tháng qua, mọi người đã hỏi chúng tôi khi nào chúng tôi sẽ đưa ra dòng xe V-65, nhưng chúng tôi sẽ không có bấ t cứ ngoại lệ nào, như mong muố n của người tiêu dùng, một dòng xe mới của Cadillac mà không có ký hiệu xe. Chúng tôi sẽ quảng cáo Cadillac thay vì mẫu xe này.

Sloan: Đương nhiên, theo quan điểm của Fisher Body, có một vấ n đề liên quan đế n điề u này. Áp lực đố i với tập đoàn trong việc đưa ra các dòng xe này vào đúng thời điểm là điề u gì đó rấ t khủng khiế p.

Grant: Tôi nghĩ điề u chúng ta phải làm đó là thay đổi phương pháp trong việc giải quyế t chính sách và tôi nghĩ chúng ta phải có được mẫu xe mới khi chúng ta có lợi thế nhưng tôi không nghĩ chúng ta sẽ phải định ngày vào 1 tháng 8 và tôi không nghĩ nế u chúng ta có những thay đổi ở hai bộ phận khác nhau thì họ sẽ đưa ra mẫu xe mới vào ngày 1 tháng 8. Nó có thể được thực hiện ở một bộ phận tố t hơn để có thể đưa ra mẫu xe mới vào ngày 1 tháng 1 như chúng ta đã làm năm ngoái.

Sloan: Anh thực sự buộc phải thay đổi vào ngày 1 tháng 8, bởi vì bấ t cứ ngày nào khác đề u rơi vào mùa bán hàng. Nó phải được thực hiện trong khoảng từ 1 tháng 8 đế n 1 tháng 11. Chắ c chắ n anh sẽ không muố n đưa nó ra vào ngày 1 tháng 1, như vấ n đề về chính sách, trừ khi anh làm được như Chevrolet đã làm vào năm ngoái.

Grant: Từ quan điểm của người đứng đầ u như chúng ta, có vẻ như năm nay, ngày 1 tháng 1 có thể là thời điểm thuận lợi, thế nhưng anh mấ t cả năm sau, bởi tôi không nghĩ chúng ta có nhiề u hàng trong tay vào ngày 1 tháng 1.

https://thuviensach.vn

Dan S. Eddins (Giám đô´c Bán hàng của Olds): Nê´u chúng ta có thể đưa một mẫu xe mới vào sản xuâ´t vào đâ`u tháng 12, chúng ta sẽ có được thị phâ`n trước mùa xuân để có thể đáp ứng được nhu cầ`u vào mùa xuân, nhưng từ ngày 1 tháng 1 đê´n ngày 1 tháng 2, các nhà xưởng của anh không thể đáp ứng kịp. Nói cách khác, những nhà cung câ´p khác tung ra sản phẩm vào ngày 1 tháng 8 sẽ đánh bại chúng ta vê` việc đó và có được lợi thê´ hơn chúng ta.

Sloan: Từ ngày 1 tháng 8 đê´n ngày 1 tháng 9 là khoảng thời gian phù hợp bởi nê´u anh đưa nó trở lại từ ngày 1 tháng 8, anh sẽ tô´i thiểu hóa tình hình kinh doanh vào mùa xuân và nê´u anh cô´ gă´ng thay đổi vào ngày 1 tháng 11, thì sẽ có hàng ngàn xe trong tay các đại lý của anh râ´t khó bán ra. Anh sẽ phải thanh lý sản phẩm trong mùa giảm giá.

Grant: Tôi nghĩ, chúng ta phải giữ chính sách của chúng ta như nó vô´n có nhưng phải nỗ lực để có thể tránh được những thay đổi vê` mẫu mã quan trọng. Nói theo cách khác, chúng ta nên thay đổi phương pháp của chúng ta trong việc làm mới chính sách hiện tại.

Thực tê´, GM đã có các mẫu xe hàng năm trong những năm 1920, sau năm 1923 và giữ nguyên ý tưởng từ đó nhưng như thảo luận ở trên vào năm 1925, chúng tôi đã không hình thành khái niệm này theo cách như ngày nay. Nê´u có thì tôi đã không nói vậy. Đó là vâ´n đê` vê` cải cách. Cuô´i cùng, thực tê´ là chúng tôi đã thay đổi hàng năm và việc nhận ra sự câ`n thiê´t của việc thay đổi buộc chúng tôi phải thường xuyên thay đổi. Khi thay đổi trở thành việc thiê´t yê´u vào thời điểm nào đó trong năm 1930, chúng tôi bă´t đâ`u nói vê` các mẫu xe mới hàng năm. Tôi không tin, Ford thực sự quan tâm đê´n ý tưởng đó. Ngoài ra, Model T của ông, được đưa ra thị trường vào năm 1928, chỉ là chiê´c xe nhỏ như nó vô´n có vào thời điểm đó, thì đô´i với tôi lại là một cách thể hiện khác vê` quan điểm của ông đô´i với chiê´c xe thiê´t thực có mẫu mã không đổi.

https://thuviensach.vn

Lúc các nhà xưởng của Ford phải đóng cửa do thiê´u mẫu mã mới, tôi nghĩ rằ`ng cả ông và các chính sách của chúng tôi sẽ sô´ng sót. Nói theo cách khác, tôi không biê´t rằ`ng chính sách cũ của Ford năm 1927 đã được xóa bỏ và rằ`ng chính sách của GM vê` những dòng xe được cải tiê´n đã dành được thiện cảm lớn hơn được phản ánh trong doanh sô´ bán Chevrolet.

https://thuviensach.vn

Chương 10. XÂY DỰNG CHÍNH SÁCH

Việc chuyển dịch thị trường ô tô đã hoàn toàn kết thúc vào năm 1929. Trong năm trọng yếu thuộc nền kinh tế hiện đại, nếu Ford vẫn ngoan cố giữ chắc quan điểm cũ của mình đối với dòng xe Model A, ông sẽ bị đuổi kịp bởi Chrysler, người đã bất thình lình xuất hiện với sức sống mãnh liệt và với chính sách thị trường tương tự như GM. Sự thật rằng Ford đã sản xuất ra gần 2 triệu trong 5 triệu chiếc xe được bán ra vào năm đó là điều rất ngẫu nhiên xét trên quan điểm lâu dài – đó là sự phô trương rầm rộ chứ không phải dấu hiệu của một xu hướng.

Và bản thân GM đã được chuyển dịch từ sự hợp thể hóa không rõ ràng trong năm 1920 thành một doanh nghiệp hiệu quả và cố kết chặt chẽ. Triết lý quản lý phi tập trung với quyền kiểm soát phối hợp đang hoạt động tương xứng trong thời kỳ của nó. Phương pháp tài chính của nó đã trở thành một điều tự nhiên thứ hai và là một quy trình sáng tạo xuất hiện liên tục. Các dòng xe của nó đã thể hiện được sự đa dạng mà Durant đã khởi xướng và về lý thuyết, thì các mức giá của nó đã đưa ra trong kế hoạch sản phẩm năm 1921. Và có lẽ tôi nên bổ sung rằng, dù chúng tôi luôn luôn giữ vị thế đầu bảng trong việc xuất khẩu ô tô, nhưng chúng tôi đã bắt đầu một đường lối mới ở ngoài nước với các hoạt động sản xuất của chính chúng tôi tại Anh (1925) và tại Đức (1929). Trong mọi vấn đề này, tập đoàn đã phản ánh xu hướng của các vấn đề trong nền kinh tế. Không nghi ngờ gì nữa, nó đã ảnh hưởng đến một số trong những xu hướng này. Sự tiến bộ của chúng tôi trong ngành công nghiệp ô tô đã ảnh hưởng đến các doanh nghiệp Mỹ quy mô lớn trong việc nghiên cứu và sử dụng các phương pháp của chúng tôi, cụ thể là phi tập trung hóa và kiểm soát tài chính.

https://thuviensach.vn

Suy thoái lớn nhất trong đầu những năm 1930, dù ảnh hưởng không rộng khắp, đã không thay đổi được những đặc điểm nói chung của các doanh nghiệp ngoại trừ một điểm cụ thể. Sự rút gọn cần đến sự phối hợp gia tăng. Hay chúng tôi phải tìm cách để nhanh chóng phản ứng với những kiểu thay đổi khó khăn nhất và để tiết kiệm về kinh tế. Những việc cần làm phải dẫn đến thay đổi nền tảng cuối cùng trong lịch trình tổ chức của GM. Thực tế, sự thay đổi bắt đầu trước khi sự sụp đổ của thị trường chứng khoán diễn ra vào tháng 9 năm 1929 nhưng trước khi chúng tôi có bất cứ ý tưởng thực sự nào về những gì sắp xảy ra.

Do những thành công lớn của Chevrolet, tôi muốn mở rộng lợi ích phương pháp quản lý của bộ phận này đến toàn thể tập đoàn bằng cách đưa người của Chevrolet vào các vị trí chiến lược. Grant và Hunt của Chevrolet được chọn làm phó tổng giám đốc của tập đoàn vào ngày 9 tháng 5 năm 1929 với trách nhiệm quản lý bộ phận bán hàng và kỹ thuật. Lúc đó, C. E. Wilson, trước đây từng làm tại Delco-Remy, được chọn là phó tổng giám đốc sản xuất. Một vài năm sau đó, Knudsen, người đã từng là giám đốc của Chevrolet được chọn làm phó tổng giám đốc điều hành và chịu trách nhiệm mọi hoạt động sản xuất các loại xe. Vì thế, có thể nói rằng, trong giai đoạn này, một nhóm điều hành hoàn toàn mới đã được lên hạng và đưa vào khu vực điều hành tập đoàn nói chung, nơi mà ảnh hưởng của họ sẽ tác động đến toàn tập đoàn.

Tuy nhiên, lúc đó, chúng tôi chỉ có một tổ chức nhân sự vừa nằm ngoài vấn đề tài chính, các phòng thử nghiệm của Kettering và công việc kết hợp với các ủy ban liên bộ phận. Khi chúng tôi có dịp làm việc cho một dự án kỹ thuật nâng cao, chúng tôi tạo ra một nhóm nghiên cứu sản phẩm và đưa nó vào bộ phận sản xuất. Vì thế, việc lựa chọn những người này là điểm khởi đầu trong hoạt động nhân viên, mà thậm chí cuối cùng còn thay thế cho các ủy ban liên

https://thuviensach.vn

phòng ban cũ và phát triển thành tổ chức nhân sự lớn mà chúng tôi có ngày nay.

Nề̀n kinh tế́ quố́c gia đã đạt đế́n cao điểm, tính đế́n thời điểm đó vào cuố́i mùa xuân và đầ̀u mùa hè năm 1920, sau khi hoạt động sản xuấ́t công nghiệp giảm đáng kể, trong khi thị trường chứng khoán vẫn tiế́p tục suy giảm và sụp đổ hoàn toàn vào tháng 10. Vào ngày 18 tháng 7, tôi đã trình đơn lên Ủy ban Hoạt động thể hiện sự lo lắ́ng về̀ việc liệu tập đoàn có thể thay đổi hay không và bày tỏ ý định của tôi về̀ các dạng thức phố́i hợp cuố́i cùng như sau:

Tôi thấ́y chúng ta yế́u ở điểm không đặt vào vị trí hoặc có lẽ không đứng từ quan điểm chính sách, theo sau những gợi ý mang tính xây dựng liên quan đế́n các chương trình và chính sách đã được phát triển. Phản ứng thường thấ́y trong suy nghĩ của tấ́t cả chúng ta đó là, phản đố́i sự thay đổi và tôi cảm thấ́y ban điề̀u hành của chúng ta là chủ đề̀ chỉ trích không phải vì thích thay đổi mà là dành quá nhiề̀u thời gian vào việc bán một ý tưởng và không xử lý hiệu quả các điểm yế́u được biế́t rõ là đang tồ̀n tại. Không phải vì lý do rằ̀ng trước đây, tôi đã cảm thấ́y chúng ta phải có sự phố́i hợp hiệu quả và rõ ràng hơn. Ngoài ra, việc chố́ng lại sự tiế́n bộ ngày càng lớn hơn quyề̀n lực con người ảnh hưởng đế́n tiế́n bộ; vì thế́, tiế́n bộ bị chậm lại. Giờ đây, tôi thấ́y phải thay đổi nế́u như tập đoàn muố́n duy trì vị thế́, hãy tự cải tiế́n. Chúng ta không thể đợi quá lâu để làm những thứ mà chúng ta đã làm bởi đố́i thủ sẽ vào cuộc và các vấ́n đề̀ hàng ngày sẽ trở nên khó khăn hơn. Các điểm mà tôi đang đưa ra không dẫn đế́n lịch trình kinh doanh thông thường mà dẫn đế́n sự nhận diện về̀ những sự cầ̀n thiế́t mới dưới dạng các nguyên tắ́c và chính sách chung tố́t hơn để thực hiện những nguyên tắ́c này, cũng như các dạng các tổ chức chi tiế́t tố́t hơn và hiệu quả hơn.

https://thuviensach.vn

Vào ngày 4 tháng 9 năm 1929, không lâu trước sự sụp đổ của thị trường chứng khoán, tôi đã gửi một lá thư lên tổ chức ghi chú lại điểm cuối của việc mở rộng và đưa ra một chính sách mới về kinh tế cho tập đoàn:

Đối với tôi, đây sẽ là thời điểm thích hợp nhất cần đến sự chú ý của tất cả các bên về những gì mà tôi tin là một vấn đề quan trọng được thảo ra ngay sau đây.

Trong một vài năm qua, nhu cầu về lịch trình của chúng ta đã đánh thuế các cơ sở của chúng ta ở mức cao nhất. Điều này áp dụng đối với hầu hết các hoạt động, cả trong nước lẫn ngoài nước. Ngoài ra, các đặc điểm về sản phẩm cũng đã ít nhiều thay đổi và những thay đổi đó cũng cần xem lại về một số các thiết bị sản xuất và ít nhiều làm mới tất cả trong số chúng. Việc này gây áp lực đến ban quản lý và ngoài các vấn đề thông thường thì còn trách nhiệm cung cấp nhà xưởng và các thiết bị để mở rộng và tổ chức để hoạt động một cách hiệu quả tương tự.

Liên quan đến chương trình trên, một khối lượng vốn rất lớn đã được giải ngân. Ngoài ra còn được đầu tư thêm vào việc tạo cơ sở vật chất để làm mới nhiều thứ – nói theo cách khác là phát triển nhà xưởng để sản xuất ra phần lớn các sản phẩm khác nhau mà chúng tôi đang bán. Tất cả những điều này đều mang tính xây dựng và được chứng minh bởi kết quả thu được. Tôi chắc chắn về vị thế của chúng tôi trước đây và hiện tại, vị thế trong tương lai sẽ được nâng cao hơn và củng cố bởi những gì mà chúng tôi đã thực hiện theo hướng cụ thể này.

Mục tiêu của những điều trên là khiến quan điểm mà theo tôi là một giải pháp khác biệt trở nên cần thiết, ít nhất là đối với hiện tại và trong tương lai gần. Đối với tôi, ban quản lý nên đầu tư năng lượng của họ vào việc tăng tiềm lực về doanh thu thông qua

https://thuviensach.vn

tính hiệu quả đã được cải tiế n và giảm chi phí. Nói theo cách khác, động lực trong suố t những năm qua để có được những chiế c xe tố t hơn và nhiề u hơn thường xuyên gia tăng giá trị. Thế nhưng chúng ta vẫn phải cân nhắ c kỹ lưỡng về giá trị trong mố i tương quan với giá thành và như một phầ n của chương trình. Từ giờ, chúng ta phải bổ sung những cân nhắ c chi tiế t về giá trị tương quan với giá cả như là một phầ n của chương trình này. Cầ n phải nỗ lực đầ u tư cho việc mở rộng và nên phát triển theo hướng kinh tế trong hoạt động.

Điề u trên không đồ ng nghĩa với suy nghĩ rằ ng xu hướng của chúng ta trong một vài năm tới sẽ không gì khác ngoài những nhu cầ u lớn hơn về các thiế t bị sản xuấ t. Tôi tin rằ ng với một sản phẩm chấ t lượng có mức giá thành phù hợp đồ ng thời tiế p tục nâng cao quan điểm về kỹ thuật, thì những gì chúng ta có thể thực hiện được là không giới hạn. Mặt khác, không thể cho rằ ng tỷ lệ gia tăng từ năm này đế n năm khác sẽ bằ ng với những gì chúng ta đạt được trong suố t những năm qua. Ngoài ra, cũng hợp lý khi cho rằ ng chúng ta phải theo sát xu hướng chung của ngành công nghiệp. Tôi không có ý định chuyển suy nghĩ vào bấ t cứ thứ gì được nói ở trên, rằ ng yế u tố chi phí không được xét đế n, bởi tôi biế t điề u ngược lại. Tôi đang cố gắ ng nói đế n suy nghĩ rằ ng trong tương lai, mọi bộ phận và chi nhánh cầ n phải nỗ lực đưa ý tưởng mở rộng và phát triển thành một trong những động lực mạnh mẽ nhấ t theo hướng kinh tế . Nói cách khác, kinh tế hoạt động phải là yế u tố then chố t chứ không phải việc mở rộng nhà xưởng và thiế t bị. Chi phí ở đây không phải chỉ chi phí hoạt động mà là mọi chi tiế t chi phí gắ n liề n với chi phí kinh doanh.

Trách nhiệm thực hiện thông suố t toàn bộ chương trình này đương nhiên nằ m ở mọi bộ phận và phòng ban. Để có thể theo kịp xu hướng nói chung, tôi đã đề nghị Messrs. Bradley, Grant, Hunt và Wilson nghiên cứu tình huố ng từ quan điểm của nhân viên trong

https://thuviensach.vn

mô´i tương quan với các chức năng tương xứng ở nhiê`u bộ phận và phòng ban khác nhau theo nhiê`u cách khác nhau sẽ được thảo ra trong phâ`n tương xứng. Theo cách đó, chúng tôi sẽ cùng làm việc với nhau để đưa ra một kê´t quả tô´t hơn.

Hòa hợp với suy nghĩ ở trên, thì các chính sách mới nên được cân nhă´c cẩn thận hơn và áp lực vê` việc chứng minh tính xác đáng của chúng nên rõ ràng hơn. Theo như dạng tổ chức hiện tại, thì C.E. Wilson, phó tổng giám đô´c, đã xử lý các dự án mới được đưa ra một cách sơ bộ. Mọi bộ phận và các phòng ban dự tính thực hiện hoặc cảm thâ´y câ`n phải mở rộng hơn nữa nên hỏi xin tư vâ´n Wilson trước khi tiê´p tục phát triển dự án câ`n thiê´t. Đương nhiên, các điểm ở trên không ám chỉ những thay đổi đã được phê duyệt trong đó các thiê´t bị sản xuâ´t bổ sung và khác nhau râ´t câ`n thiê´t đô´i với việc thực thi hợp lý.

Đương nhiên, hóa ra, tôi vẫn không lạc quan đủ; thực sự thì sẽ sớm có câu hỏi ră`ng liệu chúng tôi có thể đô´i mặt với hàng loạt những sự kiện bâ´t ngờ hay không. Mặc dù thời suy thoái không diễn ra đô`ng loạt ngay lập tức, nhưng các bước suy giảm sẽ râ´t lớn. Doanh sô´ của GM vào mức 1,5 tỷ đô-la trong năm 1929 đã giảm khoảng 1/3, xuô´ng còn 983 triệu đô-la trong năm 1930.

Sau năm 1930, tôi đã nói trong bản báo cáo hàng năm – mà tôi tự viê´t – như sau: “Tình hình kinh tê´ thực tê´ của hâ`u hê´t các nước tiêu thụ quan trọng trên thê´ giới trong suô´t năm đã nă`m ngoài sự đánh giá. Bởi tập đoàn liên quan mật thiê´t với các hoạt động kinh doanh của gâ`n như mọi nước trên thê´ giới, nên các hoạt động của nó bị ảnh hưởng bởi tình huô´ng này. Kê´t quả là làm gia tăng những vâ´n đê` bâ´t thường vê` quản trị và chính sách câ`n phải xử lý một cách hiệu quả và rõ ràng, nê´u muô´n quyê`n lợi của các cổ đông được bảo vệ. Vị thê´ tương lai của tổ chức, không chỉ từ quan điểm vê` sự tự tin được củng cô´ bởi công chúng, thước đo ý chí của nó mà từ

https://thuviensach.vn

quan điểm vê` sự phát triển kinh tê´ trong tương lai, câ`n đê´n những phân tích kỹ lưỡng nhâ´t vê` mọi vâ´n đê`...”

Phân tích bă´t đâ`u.

Vê` khía cạnh môi trường, quan trọng là phải chỉ ra ră`ng ban quản lý của tập đoàn giô´ng như GM sẽ ứng xử ra sao khi đô´i mặt với các sự kiện khó khăn. Ngày 9 tháng 1 năm 1931, tôi đã gửi lá thư sau đê´n các thành viên của Ủy ban:

Vì quyê`n lợi của những người vă´ng mặt trong cuộc họp của Ủy ban Điê`u hành vào ngày thứ 5 và để nhă´c nhở những người tham dự cuộc họp, tôi muô´n nói ră`ng một trong những nguyên tă´c căn bản vê` kinh doanh trong cuộc họp tiê´p theo sẽ là một đóng góp từ mỗi thành viên vê` những gì mà theo quan điểm của họ đã tạo nên những điểm yê´u vê` thủ tục, chính sách hoặc suy nghĩ trong năm vừa qua mà câ`n được loại bỏ và các quan điểm mới có thể được phát triển nhă`m mang lại hiệu quả cho năm 1931.

Khép lại một năm và tiê´n tới một năm mới với một cơ hội thực tê´ và tâm lý nhă`m đô´i mặt với các vâ´n đê` kiểu này. Chúng ta ă´t sẽ phải đô´i mặt với các nguyên tă´c rộng rãi vê` chính sách và kiểu tư duy nhiê`u hơn là các vâ´n đê` quản trị chi tiê´t.

Để làm rõ, tôi sẽ trích dẫn một vài suy nghĩ từ các ghi chép mà tôi đã có vê` chủ đê` này:

Thứ nhâ´t: Tôi nghĩ, chúng ta đã thiê´u và có lẽ vẫn thiê´u sự khích lệ trong việc giải quyê´t những điểm yê´u vê` nhân sự. Tôi biê´t những điểm yê´u tô`n tại, chúng ta chịu đựng chúng và cuô´i cùng, sau khi chịu đựng chúng trong một thời gian khá dài, chúng ta thay đổi và sau đó hô´i tiê´c ră`ng chúng ta đã không hành động sớm hơn.

https://thuviensach.vn

Thứ hai: Tuy nhiên, tôi nghĩ chúng ta có tiế ng là một tổ chức kiế m tìm sự thật rằ ng chúng ta không có được sự thật hoàn toàn, thậm chí bây giờ, như chúng ta nên làm thế . Chúng ta đã ngồ i lại và thảo luận mọi thứ mà không có các thực tế . Tôi nghĩ chúng ta nên tự phân tích vấ n đề và không cho phép bấ t cứ thành viên nào của Ủy ban quyế t định về vấ n đề quan trọng nế u mọi thành viên của Ủy ban chưa nắ m được sự thật trước và phải đưa ra đánh giá cá nhân. Mặt khác, Ủy ban sẽ không công bằ ng với chính nó và với tổ chức bởi nó không chịu trách nhiệm hoàn toàn về những vấ n đề tương tự.

Thứ ba: Tôi nghĩ chúng ta quá hời hợt và rằ ng chúng ta nên sửa chữa xu hướng này. Các vấ n đề đang vây lấ y chúng ta; thời gian có hạn và các cuộc họp đôi lúc kéo quá dài còn chúng ta đương nhiên sẽ rấ t mệt mỏi. Những tình huố ng này cùng nhiề u tình huố ng khác sẽ khiế n chúng ta mắ c lỗi mà không cân nhắ c kỹ lưỡng để rồ i sai sót bắ t đầ u diễn ra. Không làm cũng chẳng dễ dàng hơn việc làm nó một cách cẩu thả hoặc không cân nhắ c và thậm chí nế u chúng ta đánh mấ t một cơ hội, nó sẽ xuấ t hiện lầ n nữa dù sớm hay muộn và về lâu dài, chúng ta sẽ có thêm được cơ hội bằ ng cách đố i mặt với các vấ n đề của mình.

Trên đây chỉ là một vài suy nghĩ của cá nhân tôi để cung cấ p cho các anh về một số kiểu vấ n đề mà tôi nghĩ các anh nên xem xét. Mỗi thành viên của Ủy ban được kỳ vọng sẽ có những đóng góp thực sự.

Một tuyên bố khá cụ thể trong những hoàn cảnh như thế này. Nhưng mọi lĩnh vực kinh doanh, ngành nghề và nhóm người đề u có quan điểm riêng và thường rấ t cố chấ p. Ban quản lý cấ p cao hiểu rằ ng, lá thư trên là lời kêu gọi họ suy nghĩ kỹ về mọi việc. Trong 6 tháng, hàng núi thư đã được đặt trên bàn làm việc của tôi, giải quyế t rấ t nhiề u loại câu hỏi; và có một sự bấ t đồ ng về

https://thuviensach.vn

quan điểm. Pratt, Mooney, Knudsen cho rằng chúng tôi đã quá tập trung.

Vào ngày 12 tháng 1 năm 1931, Pratt đã viết như sau:

Theo phán đoán của tôi, điểm yếu lớn nhất trong thủ tục và chính sách của GM Corporation là xu hướng Ủy ban Điều hành khởi xướng và thảo luận các vấn đề chi tiết của các bộ phận, thay vì cương quyết rằng các bộ phận phải đưa ra các chính sách và các vấn đề của riêng họ cũng như trình các giải pháp lên Ủy ban Điều hành để kiểm tra và phê duyệt.

Dù có chủ ý hay không, cách thức mà chúng tôi đã dùng để điều hành GM trong năm qua có một xu hướng đáng báo động về việc tập trung mọi sáng kiến và hành động tại Ủy ban Điều hành. Tôi nghĩ cần phải làm ngược lại. Sáng kiến phải từ các bộ phận và công việc của chúng tôi đó là phải có các Giám đốc, những người sẽ đưa ra thay vì nhận lấy sáng kiến từ tổ chức mẹ.

Tôi cũng muốn gợi ý về các điểm yếu để đưa chúng ra thảo luận thẳng thắn, cho dù chúng là gì đi chăng nữa.

Không còn nghi ngờ gì nữa, do ảnh hưởng của việc thu gọn quá mạnh mẽ, nên sự tập trung thái quá đã diễn ra và điều đó thật sai lầm.

Tuy nhiên, mặt khác, Messrs. Wilson, Grant, Hunt và Bradley, tất cả các nhân viên đều nghĩ ngược lại. Mỗi người đều đưa ra một dạng thức phối hợp gia tăng cụ thể. Wilson muốn đưa mọi bộ phận lên mức tiêu chuẩn của các bộ phận tiến bộ nhất trong tổ chức sản xuất, thiết bị và phương pháp thực hiện. Grant đã đưa ra một đề xuất tương tự về kinh doanh và quản lý. Thế nhưng ông đã thú nhận rằng ông không chắc làm thế nào cho tương thích với sự phi tập trung. “Ít nhất, hiện tại,” ông nói, “tôi biết chỉ duy nhất một

https://thuviensach.vn

câu trả lời cho vấn đề này và phải có rất nhiều ý chí, sự kiên nhẫn và khả năng bán hàng để tạo ra được các liên kết bộ phận...” Hunt, với sự chắc chắn của một kỹ sư, đã đề xuất mở rộng chương trình thân xe không đổi rộng nhất có thể thông qua các dòng xe và tạo ra một ứng dụng nghiên cứu kỹ thuật mới có kết quả tức thời. Bradley, chú ý đến sự thiếu chuẩn bị cho các cuộc thảo luận trong Ủy ban Điều hành, đã đề xuất chỉ định các ủy ban nhỏ hơn thực hiện công việc hàng ngày của ủy ban chính.

Tôi tin, sự thật là cả hai phía đều đúng. Những chiếc xúc tu của tình thế tiến thoái lưỡng nan trước đây lại xuất hiện. Chúng ta phải có sự phối hợp tốt hơn để đáp ứng được các điều kiện mới và cùng lúc, phải giữ sao cho ban quản lý hàng đầu không rơi vào thế vô vọng trong quá trình cố gắng xử lý các vấn đề của các bộ phận phi tập trung.

Vào ngày 19 tháng 6 năm 1931, tôi đã thực hiện bước tiến đầu tiên về phía sự thiết lập mới với việc chỉ định một số nhóm tư vấn. Tôi đã tuyên bố đề xuất này như sau: “Các nhóm tư vấn được hình thành với nhiệm vụ tư vấn cho quản lý nhóm vì mục đích thiết lập nên nền tảng tiềm năng rộng rãi nhất về sự thật và quan điểm để các gợi ý được trình lên Ủy ban Điều hành và các quyết định về chính sách hoạt động, thậm chí khi không được trình lên Ủy ban, đều mang tính xây dựng ở mức tốt nhất xét theo quan điểm của tập đoàn.”

Đặc điểm nổi bật của đề nghị này nằm ở nỗ lực đạt được mối liên hệ thường xuyên hơn, chủ động hơn và rộng rãi hơn giữa các nhân viên, quản lý và các bộ phận mà không trao cho nhân viên bất cứ quyền nào về các bộ phận. Một số người sợ rằng động thái này sẽ khuyến khích các quản lý ra lệnh cho các quản lý bộ phận nhưng đây không phải một hệ quả tất yếu như tôi sẽ chỉ ra ngay dưới đây.

https://thuviensach.vn

Các nhóm tư vấn đi vào hoạt động năm 1931, thế nhưng đến cuối năm đó, các cuộc thảo luận kỹ lưỡng hơn nữa về các vấn đề rộng hơn của tổ chức mới mở đường cho các tiêu chí đo lường quyết liệt hướng đến sự sống sót tuyệt đối khi cả quốc gia và toàn thế giới đang chạm đáy trong cuộc đại suy thoái. Nền công nghiệp ô tô tại Mỹ và Canada đã rớt từ việc sản xuất khoảng 5,6 triệu xe, trị giá khoảng 5,1 tỷ đô-la bán lẻ trong năm 1929, xuống còn 1,4 triệu xe trị giá 1,1 tỷ đô-la vào năm 1932. Doanh số đó thấp hơn bất cứ năm nào kể từ khi chiến tranh bùng nổ vào năm 1918.

Nhờ kiểm soát tài chính và hoạt động, việc phát triển những gì mà tôi đã mô tả trong các chương trước, GM đã không phải đối mặt với thảm họa như đã từng gặp phải trong cuộc suy thoái 1920-21. Chúng tôi đã đưa ra cách giải quyết từng bước trong mọi vấn đề gồm cả việc giảm lương và thu nhập. Doanh số của các phân xưởng tại Mỹ và Canada đã sụt giảm xuống còn 526.000 xe vào năm 1932 so với khoảng 1,9 triệu xe vào năm 1929, một sự sụt giảm quá lớn (72%) khi bạn cân nhắc đến chi phí cố định. Việc chúng tôi làm ăn ổn thỏa hơn ngành công nghiệp biểu hiện bởi thực tế rằng cổ phần của chúng tôi trên thị trường gia tăng từ 34% năm 1929 lên 38% năm 1932, năm khó khăn của cuộc khủng hoảng. Lợi nhuận của chúng tôi giảm từ khoảng 248 triệu đô-la năm 1932 xuống còn 165.000 đô-la năm 1932, vẫn còn rất đen tối, chủ yếu là do các thủ tục kiểm soát tài chính của chúng tôi. Trong năm 1932, chúng tôi hoạt động ít hơn 30% công suất.

Để tiết kiệm, chúng tôi đã phối hợp trên quy mô công việc rộng hơn về mua bán, thiết kế, sản xuất, bán hàng và một vài những thay đổi này là về giá trị lâu dài. Ví dụ, về mua bán và sản xuất, chúng tôi đạt đến phân loại phụ tùng tốt hơn và gia tăng việc thay thế các phụ tùng giữa các bộ phận, sự thay thế quan trọng duy nhất là giảm thiểu các loại thân xe xuống còn 3 loại tiêu chuẩn cơ

https://thuviensach.vn

bản. Tính kinh tế khó đạt được nhất là về thương mại và chi phí bán và phải sử dụng các tiêu chí tái tổ chức hợp lý nhất. Trong tháng 3/1932, Ủy ban Điều hành, sau phiên họp 3 ngày, đã chấp nhận việc xem xét lại chính sách sản phẩm của năm 1921. Quyết định được đưa ra nhằm củng cố việc sản xuất Pontiac và Chevrolet, mà lúc đó, cả hai đều nằm dưới quyền quản lý của Knudsen. Buick và Oldsmobile đã được lệnh hợp nhất. Về kinh doanh, các hoạt động của Buick, Oldsmobile và Pontiac được hợp nhất trong một công ty kinh doanh duy nhất, B.O.P và các đại lý có nhiều hơn 1 chiếc xe để bán. Vì thế, từ quan điểm quản lý, thì trong một năm rưỡi, GM đã giảm từ 5 xuống còn 3 bộ phận xe.

Sự khốc liệt của việc thu gọn và áp lực của các sự kiện liên quan đến nó nằm trong và xung quanh tập đoàn đã khiến tôi phải suy nghĩ về việc liệu cơ chế quản lý của chúng tôi có thể phản ứng phù hợp với một kỷ nguyên như vậy không. Nếu chúng tôi sẵn sàng thu gọn và mở rộng? Để phối hợp và vẫn giữ sự khác biệt rõ ràng giữa chính sách và quản lý? Nếu giữ lại 5 bộ phận xe truyền thống, chúng tôi sẽ đưa những chiếc xe nào vào tình huống mới này? Rõ ràng khi một doanh nghiệp công nghiệp bị lung lay bởi một lực như chúng tôi đối mặt với sự công kích của cuộc đại suy thoái, sẽ có rối ren. Trong tháng 11 năm 1933, tôi bắt đầu viết về chủ đề các chính sách mới. Tôi viết:

Tôi cảm thấy giai đoạn tổ chức nói chung này là vấn đề quan trọng đối với GM, không phải chỉ vì quy mô của nó mà bởi đặc điểm vốn có trong kinh doanh, cụ thể đó là những gì tôi gọi là “thay đổi nhanh chóng.” Hay nói theo cách khác, tôi dám chắc rằng một đơn vị của ngành công nghiệp ô tô ít có khả năng bị suy thoái, hơn là các đơn vị trong các ngành khác được chọn để so sánh. Khi phân tích bức tranh toàn cảnh, hướng đến tương lai, thành công của chúng tôi hay theo tôi là việc duy trì được vị thế, rõ ràng phụ thuộc vào khả năng

https://thuviensach.vn

của tổ chức trong việc đưa ra một chiến lược có khả năng khuyến khích chúng tôi dự đoán về những thay đổi nhanh chóng sẽ diễn ra và sẽ tiếp tục diễn ra trong nhiều hoạt động khác nhau mà chúng ta hứng thú, liên quan đến các bộ phận chức năng trong những hoạt động như thế và mang lại hiệu quả cho những thay đổi này.

Trong quá trình đưa ra tuyên bố này, tôi không tối thiểu hóa ở bất cứ khía cạnh nào, tầm quan trọng của việc thực hiện hiệu quả và kinh tế những chính sách như thế – tôi chỉ đơn giản cố gắng nhấn mạnh quan điểm cho rằng giai đoạn chính sách xứng đáng được quan tâm nhiều hơn bởi, trừ khi chúng ta có thể giải quyết được vấn đề này – cho dù chúng ta có đội ngũ quản lý như thế nào, thì nó cũng bị giới hạn trong cơ hội quản lý. Tôi có thể bổ sung rằng trong tương lai, tôi thấy chúng ta có khả năng sẽ phải đối mặt với các vấn đề nhiều hơn trước. Sẽ khó duy trì cả vị thế cạnh tranh và vị thế lợi nhuận của chúng ta. Chúng ta không thể đầu tư thời gian trong tương lai như trong quá khứ để quyết định nên làm gì với những thay đổi về xu hướng có thể ảnh hưởng đến vị thế của chúng ta.

Mục tiêu chính của tôi trong bản ghi nhớ này là đánh giá lại vai trò hoạch định chính sách của Ủy ban Điều hành. Tôi cũng nói rằng Ủy ban nên được đặt vào "vị trí đối mặt thẳng thắn với bất cứ bộ phận nào hoặc mối quan hệ của bộ phận này đối với bộ phận khác." Để làm điều này một cách tốt nhất, tôi nghĩ ủy ban chỉ nên gồm các tổng giám đốc chứ không gồm các giám đốc bộ phận. Bằng cách nào đó các nhà hoạch định chính sách có được và sử dụng được thông tin của họ? Tôi viết, "... chúng ta phải đưa ra các cách thức và phương tiện để có thể khiến các thành viên trong ủy ban điều hành quan tâm đến các vấn đề để họ có thể không chỉ đánh giá câu hỏi một cách thông minh mà còn đưa các đánh giá độc lập một cách thông minh..."

https://thuviensach.vn

Vê` pháp lý và thực tê´, đương nhiên, Ủy ban Điê`u hành là ủy ban điê`u hành câ´p cao, nhưng do nó luôn bă´t tay với Ủy ban Hoạt động và bởi các quyê´t định được đưa ra với sự tham gia của cả các nhân viên điê`u hành lẫn hoạch định chính sách, nên ranh giới giữa chính sách và quản lý không được phân định rõ ràng. Điê`u đâ`u tiên là phải hạn chê´ Ủy ban Điê`u hành trong việc hoạch định chính sách một cách độc lập.

Việc hoạch định chính sách độc lập nên được tái thiê´t cũng râ´t quan trọng lập bởi những tình hình mới trong thị trường ô tô và vâ´n đê` quản lý sẽ gia tăng nê´u chúng ta vẫn giữ nguyên 5 bộ phận truyê`n thô´ng, ý tưởng mà tôi đã đưa ra.

Tình huô´ng là: Trong thị trường ô tô năm 1933, khung giá thâ´p tăng lên đáng kể chiê´m khoảng 73% doanh sô´ bán xe của cả nước, so với 52% trong năm 1926. Điê`u này có nghĩa là, đô´i với dòng xe cũ, chúng ta sẽ có 4 dòng xe chiê´m 27% trên thị trường và 1 dòng chiê´m 73% thị trường. Vì lý do kinh tê´, Brown thích 3 bộ phận hơn. Tôi thích 5 mặc dù như thê´ sẽ có nhiê`u chi phí bổ sung, điê`u mà tôi nghĩ có thể giải quyê´t được bă`ng cách tăng khô´i lượng. Tôi đưa ra những quan điểm lâu dài của tôi vê` chính sách thương mại trong bản báo cáo gửi lên Ủy ban Tài chính vào ngày 4 tháng 1 năm 1934 và bởi chúng đã trở thành chính sách của doanh nghiệp, nên tôi sẽ trích chúng ra đây:

KHÁI NIỆM CƠ BẢN VÊ` CHƯƠNG TRÌNH SẢN PHẨM Ô TÔ CỦA GM

Một sô´ thành viên của Ủy ban nhớ lại ră`ng lúc đó P.S. du Pont trở thành Tổng giám đô´c của tập đoàn, một trong những hành động của ông đó là chỉ định một nhóm nghiên cứu vâ´n đê` râ´t quan trọng vê` các sản phẩm ô tô. Tính đê´n thời điểm đó, không có khái niệm hoặc kê´ hoạch nê`n tảng nào – không có mô´i quan hệ rõ ràng

https://thuviensach.vn

nào giữa các sản phẩm của bộ phận sản xuất xe này và bộ phận khác hoặc nói theo cách khác là không có sự phối hợp. Người ta thường nhận ra rằng nên có mối quan hệ rõ ràng và sự phối hợp cụ thể; cũng như mục tiêu của nghiên cứu này là thiết lập nên những gì nên làm. Nghiên cứu này được dựa trên một giải pháp của Ủy ban Điều hành lúc đó, đề ngày 6 tháng 4 năm 1921 – giờ được tiếp cận 13 năm trước (Nghiên cứu ở đây đó là chính sách sản phẩm có liên quan được thảo luận trước đó.)

Tôi đã ghi chú sự thay đổi nói chung của ngành công nghiệp ô tô trong 13 năm đó dưới áp lực cạnh tranh căng thẳng và quan sát thấy rằng giá trị của mỗi chiếc xe tập trung xung quanh những cân nhắc cụ thể – mẫu mã, phong cách, chất lượng kỹ thuật, giá thành và danh tiếng. Lúc đó, tôi có ấn tượng rằng những điểm khác biệt về các yếu tố này hẹp hơn những năm trước và rằng do hiện trạng của nghệ thuật có sẵn đối với tất cả mọi người, trong tương lai kỹ thuật ô tô sẽ không mang lại những sự khác biệt hiệu quả xét trên quan điểm bán hàng. Tôi hiểu nhầm điều đó, dù tôi nghĩ quan điểm của tôi có cơ sở, có thể nói, việc bán hàng bắt đầu tập trung vào sở thích cá nhân của khách hàng, đặc biệt ở vấn đề về phong cách. Tôi nói:

Mọi người thích sự khác biệt. Nhiều người không muốn có được chính xác thứ mà hàng xóm của họ có. Thiết kế của bất cứ chiếc xe nào đều có sự hài hòa về tính nghệ thuật và kỹ thuật. Không chiếc xe nào có được mọi đặc điểm mong muốn. Các đặc tính thiếu logic thường sẽ ảnh hưởng đến doanh số, đi ngược lại quyền lợi của khách hàng vốn mưu cầu các đặc tính tùy theo sở thích. Không khách hàng nào đủ thông minh để có thể xác định được giá trị thực sự của mọi nhân tố được đưa vào một chiếc xe cụ thể. Khách hàng cũng có thể bị ảnh hưởng lớn bởi các mối quan hệ cá nhân với các đại lý và có lúc trở thành khách hàng trung thành của

https://thuviensach.vn

một đại lý nào đó mà chưa chắc việc đó có đúng hay không. GM chiếm 45% doanh số bán của toàn ngành, mà cụ thể là cứ 2 người thì có 1 người gánh vác trách nhiệm lớn lao liên quan đến tất cả các câu hỏi này. Trong những hoàn cảnh như thế này, khó có thể thu hút khách hàng mới mà lại dễ mất khách hàng cũ.

Từ quan điểm sản xuất và kỹ thuật, hoàn toàn có thể sản xuất ra 2 chiếc xe không có gì khác biệt về giá cả và cân nặng nhưng khác biệt về bề ngoài và hơn nữa là khác biệt về các đặc tính kỹ thuật cả về mức độ, được xây dựng bằng với thiết bị công cụ cơ bản.

Theo quan điểm tập trung vào khối lượng trong một phân khúc giá hẹp, tập đoàn được kỳ vọng sẽ đánh cược lớn khi xét đến quan điểm trên và nhiều những cân nhắc khác hoặc có thể tận dụng sự thật vốn có rằng mỗi người có một sở thích khác biệt, rằng không phải tất cả những ý tưởng về kỹ thuật có thể được sử dụng trong một đơn vị; rằng ảnh hưởng của đại lý có phải là điều đáng xem xét?

Tôi đã trả lời những câu hỏi này bằng tuyên bố về chính sách thương mại của tôi như sau:

... Tôi tin rằng trong phân khúc giá thành thấp với khoảng từ 80 đến 90% số lượng xe tập trung tại đây, chúng ta nên có hơn một kiểu xe hấp dẫn và rằng đại diện của chúng ta, dù đó là gì đi chăng nữa, cũng nên thể hiện được sự pha trộn các điểm khác biệt hiệu quả trong các nhân tố thiết kế cần thiết, để quảng bá kiểu xe đó đến lượng lớn người tiêu dùng. Như là hệ luận của nguyên tắc này, tôi chấp nhận thực tế rằng việc sản xuất và phân phối rất phức tạp. Tôi hối hận vì đã không thể làm ra một thứ mà mọi người đều có thể mua nhưng trong những hoàn cảnh hiện tại, tôi không nghĩ điều đó khả thi.

https://thuviensach.vn

Trong các cộng đồ`ng tiề`m năng cao, nơi cầ`n phải có các đại lý cạnh tranh lẫn nhau, với cùng một sản phẩm trong cùng thị trường, tôi tin rằ`ng đó là chính sách tố´t hơn nhằ`m hạn chế´ số´ lượng các đại lý cạnh tranh về` một dòng sản phẩm và có thêm nhiề`u các mố´i quan hệ thông qua một kiểu xe khác nhau hơn để tạo nên một con đường khác.

Ví dụ như một cộng đồ`ng mà trong đó chúng tôi có thể duy trì "x" đại lý. Thay vì có "x" đại lý này cạnh tranh với nhau dựa trên một cơ chế´ chính xác như nhau, vố´n là một cuộc cạnh tranh làm thoái chí nản lòng, tôi tin rằ`ng, tố´t nhấ´t là nên có một phầ`n lớn cộng đồ`ng cạnh tranh với nhau về` dòng sản phẩm Chevrolet và các đại lý bổ sung cạnh tranh với các dòng sản phẩm đa dạng khác từ Chevrolet.

Vì tấ´t cả các lý do trên, cá nhân tôi cảm thấ´y chính sách được thảo ra từ nhiề`u năm trước đây, (1921) bởi Ủy ban Điề`u hành nên được làm mới như sau:

Bằ`ng việc công nhận việc tập trung vào khố´i lượng trong lĩnh vực giá thành thấ´p, chính sách của Tập đoàn sẽ là gia tăng được sự xuấ´t hiện của nó trong lĩnh vực đó, nhưng để làm vậy, phải cân nhắ´c đế´n tầ`m quan trọng của sự đa dạng tiề`m năng lớn nhấ´t trong tấ´t cả các nhân tố´ về` sở thích của khách hàng trong những đề` xuấ´t bổ sung để có thể xây dựng nên nề`n tảng mạnh mẽ nhấ´t về` sự chấ´p nhận của khách hàng.

Lời đề` nghị nhằ`m duy trì sự đa dạng về` các loại xe và những nỗ lực bán hàng của các bộ phận riêng lẻ trong khung giá đông đúc cầ`n đế´n các dạng thức phố´i hợp mới. Và bạn càng phố´i hợp tố´t hơn, bạn càng tiế´n gầ`n vào khu vực chính sách hơn và vì thế´ sự khác biệt giữa chính sách và quản lý càng lớn hơn. Ví dụ, khi hai hoặc nhiề`u hơn các bộ phận sử dụng các phụ tùng chung, thì sự tự do của mỗi bộ phận bị hạn chế´ đế´n mức phải có một chương trình chung

https://thuviensach.vn

giữa họ. Vì thế, có ai đó phải điều phối một chương trình như vậy. Khi quá trình này được thảo ra kỹ lưỡng, càng có nhiều câu hỏi về khu vực chính sách nổi lên trong khu vực quản lý. Duy trì sự khác biệt giữa chính sách và quản lý là một việc làm rất cấp thiết. Nếu không có sự khác biệt đó, thì một tổ chức phi tập trung sẽ liên tục gặp rắc rối về việc nên hay không nên phi tập trung. Vì thế câu hỏi lớn đặt ra là câu hỏi về chính sách. Và nó đòi hỏi một giải pháp chung. Giải pháp mà chúng tôi nỗ lực tìm ra vào lúc đó, ngày nay vẫn là quy trình ra quyết định cơ bản ở GM. Nó nằm trong bản đề xuất mà tôi đã gửi lên Ủy ban Điều hành vào tháng 10 năm 1934:

Người ta cho rằng việc tạo ra một chính sách có thể bắt nguồn từ cả cấp cao nhất hoặc từ phòng điều hành. Việc phê duyệt một chính sách chủ yếu nằm trong quyền hạn của cấp cao nhất được đại diện bởi Ủy ban Điều hành. Chính sách có thể bắt nguồn từ bất cứ đâu, nhưng tất cả những ai liên quan đến việc phê duyệt nên được phép xem qua đề xuất để hiểu rõ những hệ quả ảnh hưởng đến vị trí tương lai hoặc hiện tại của doanh nghiệp. Một chính sách liên quan đến các kết quả quan trọng ở đâu, như trong trường hợp các hoạt động của GM Corporation, cần phải thiết lập nên nền tảng tiềm năng rộng rãi nhất về suy nghĩ và thực tế cũng như cách tiếp cận với đề xuất từ nhiều góc độ. Đến mức việc phê duyệt trở nên hời hợt, đến độ vị trí của ngành gặp rủi ro hoặc sự tiến bộ của nó bị ảnh hưởng nghiêm trọng.

Cuộc thảo luận ít nhiều có phần triết lý ở trên nhằm mục đích đưa ra các lý do và mong muốn hình thành một khái niệm rộng hơn về chính sách, giai đoạn hình thành ban quản lý hơn là các lịch trình vốn đã tồn tại tại GM.

Lần đầu tiên, thủ tục này thiết lập nguyên tắc sau:

https://thuviensach.vn

1. Sự phát triển, tạo ra các chính sách nâng cao và mang tính xây dựng như đã được làm rõ có ảnh hưởng quan trọng đế n quá trình và sự ổn định của doanh nghiệp.

2. Trong tổ chức GM Corporation, thì sự thật vừa mới được kể lại, nên được nhận diện thông qua một chuyên gia vè hoạch định chính sách, độc lập với thực thi chính sách, đế n mức mang tính thực tế.

Khái niệm vè hoạch định chính sách đã được mô tả ở trên nà m trong một bộ cơ chế mới tại GM, gọi là các nhóm chính sách. Những nhóm này, nói chung, có chức danh riêng, như nhóm chính sách kỹ thuật, nhóm chính sách phân phố i và v.v... sau này, có thêm một số nhóm như Nhóm chính sách nước ngoài. Chúng kế t hợp các nhân viên điè u hành cấ p cao gồ m có tổng giám đố c với các nhân viên bộ phận và mỗi nhóm chịu trách nhiệm đưa ra những đè xuấ t chính sách trong khu vực chức năng của nó lên ủy ban chính sách điè u hành cấ p cao của tập đoàn. Các quản lý bộ phận, chịu trách nhiệm quản lý được lấ y ra từ những nhóm này. Bản thân các nhóm không được quyè n quyế t định vè các bộ phận hay quyế t định vè chính sách nhưng bởi nhóm có các nhân viên chủ chố t của tập đoàn, nên những gợi ý của nhóm vè chính sách thường được chấ p nhận bởi ủy ban điè u hành trong khu vực hoạt động. Chúng tôi đã thử nghiệm các nhóm chính sách trong các bộ phận sản xuấ t và phân phố i trong giai đoạn 1934-1937 và trong năm sau đó mở rộng việc sử dụng chúng sang các bộ phận khác và một vài hoạt động và chính thức chấ p nhận chúng tại tập đoàn. Chúng thể hiện dưới dạng thức phức tạp hơn, chính sách quản lý mà tôi đưa ra đầ u tiên trong nghiên cứu tổ chức năm 1919-1920 hay các hoạt động phi tập trung với quyè n kiểm soát phố i hợp.

Có 9 nhóm chính sách trong tập đoàn chia thành 2 hạng mục. Đầ u tiên, có những nhóm phải giải quyế t các bộ phận – như kỹ

https://thuviensach.vn

thuật, phân phố´i, nghiên cứu, nhân sự và quan hệ công chúng – tấ´t cả đề`u liên quan đế´n các hoạt động về` xe ô tô. Và có những bộ phận xử lý các hoạt động nhóm cụ thể – như tại nước ngoài, Canada, Động cơ nói chung và Ứng dụng gia đình. Trong mỗi hoạt động chức năng, những nhóm chính sách này sẽ làm việc dưới sự giám sát của bộ phận mà họ có liên quan: Ví dụ, nhóm chính sách kỹ thuật có liên quan đế´n phòng Kỹ thuật thông qua phó tổng giám đố´c phòng Kỹ thuật. Trong trường hợp các hoạt động, mỗi nhóm đề`u nă`m dưới quyề`n kiểm soát của giám đố´c nhóm trong một nhóm hoạt động nào đó.

Các thành viên của các nhóm khác nhau có những ảnh hưởng lớn ở mức cao nhấ´t đế´n tổ chức. Ví dụ, chủ tịch ban giám đố´c và CEO là thành viên của tấ´t cả các nhóm ngoài 3 nhóm chính sách và chủ tịch là thành viên của tấ´t cả các nhóm trừ hai nhóm chính sách. Trong trường hợp các nhóm chính sách về` Kỹ thuật, Nghiên cứu, Nhân sự và PR, thì thành viên của Ủy ban Điề`u hành cũng như các nhân vật khác trong ban quản lý điề`u hành đề`u là thành viên. Quyề`n thành viên gồ`m một bộ phận tiêu biểu các tài năng điề`u hành của tập đoàn. Vì thế´ họ ảnh hưởng lớn đế´n các đơn vị, các hoạt động về` dòng xe, việc chuẩn bị các gợi ý về` chính sách và phát triển nề`n tảng cho các quyế´t định về` điề`u hành.

Hoạt động của các nhóm chính sách khác nhau với các nhu cầ`u thay đổi quyế´t sách. Ví dụ, nhóm chính sách kỹ thuật phải gặp gỡ và thường xuyên trao đổi về` các chương trình sản phẩm mới. Trong hoạt động này, các giám đố´c bộ phận phải trực tiế´p hoặc thông qua các phòng ban xem xét công việc của các nhóm chính sách. Họ không phải là các thành viên của các nhóm chính sách, như tôi đã nói, bởi những nhóm này chịu trách nhiệm phát triển chính sách và các tổng giám đố´c chịu trách nhiệm điề`u hành.

https://thuviensach.vn

Chức năng của nhóm chính sách kỹ thuật trong việc phát triển một mô hình mới tại GM là một ví dụ tiêu biểu vê` công việc của một nhóm chính sách. Việc bă´t đâ`u một chương trình sản phẩm ở bâ´t cứ bộ phận nào nă`m ở trách nhiệm của giám đô´c bộ phận đó cùng với phòng kỹ thuật của nó. 25 đê´n 30 năm trước, hâ`u như không có sự phô´i hợp nào giữa một chương trình được đưa ra giữa một bộ phận và một bộ phận khác hay một bộ phận có thể được hỗ trợ bởi bâ´t cứ bộ phận xe nào khác. Thê´ nhưng qua thời gian, câ`n đê´n sự phô´i hợp nhiê`u hơn. Nói theo cách khác, một chương trình sản phẩm của một bộ phận, thay vì được tự làm, sẽ liên quan đê´n các chương trình của nhiê`u bộ phận khác nhau; vì thê´ nó phải được phát triển từ quan điểm của tổ chức. Khoảng thời gian đi từ khái niệm vê` bâ´t kỳ chương trình mới nào đê´n việc thực thi nó hiện nay rơi vào khoảng hai năm. Trong trường hợp khái niệm kỹ thuật tiên tiê´n, thì khoảng thời gian này phải hơn hai năm. Và trong suô´t thời gian đó, nó có thể diễn ra một sô´ thay đổi không báo trước. Do đó, trong giai đoạn phát triển, phải duy trì thông tin chi tiê´t giữa các phòng ban kỹ thuật của tâ´t cả các bộ phận xe hơi, các nhân viên kiểu xe, Bộ phận thân xe Fisher và ít nhiê`u các đơn vị phụ tùng –bởi tâ´t cả đê`u liên quan đê´n nhau và cùng nhau tập trung vào một vâ´n đê` duy nhâ´t. Ở đây, Phòng Kỹ thuật của tập đoàn xuâ´t hiện trong bức tranh tổng thể và phô´i hợp với các đơn vị khác để thực hiện việc phô´i hợp câ`n thiê´t. Cơ quan phô´i hợp, nê´u có thể gọi như vậy – đã tập trung vào các vâ´n đê` liên quan đê´n quá trình này là Nhóm chính sách Kỹ thuật. Các quyê´t định của cơ quan này thường được thông qua bởi Ủy ban Điê`u hành, vô´n có các thành viên hiện diện trong suô´t quá trình.

Như tôi đã chỉ ra, trong thời kỳ khủng hoảng, tính kinh tê´ buộc phải có trong quá trình phô´i hợp sản phẩm đã dẫn đê´n loại phô´i hợp mới này trong quản lý. Với việc thiê´t lập các nhóm chính sách

https://thuviensach.vn

trong năm 1937, chương trình quản lý có nguồn gốc từ Nghiên cứu Tổ chức giai đoạn 1919-1920 đã được hoàn tất.

Phản ứng trái chiều về sự khác biệt giữa chính sách và quản lý đã khiến tôi phải xem xét việc áp dụng khái niệm này chính xác hơn đối với tổ chức trong việc quản lý các ủy ban của tập đoàn vào năm 1937. Đầu năm đó, tôi đã đề xuất nên có một ủy ban chính sách duy nhất thay cho các Ủy ban Tài chính và Ủy ban Điều hành để tập trung vào hoạch định chính sách tổng thể cho tập đoàn và một ủy ban quản lý để tập trung vào việc thực hiện chính sách. Sau khi thảo luận, chúng tôi đã thông qua thay đổi này trong tháng 5 năm đó. Ủy ban Tài chính và Ủy ban Điều hành đã ngưng hoạt động. Một Ủy ban Chính sách mới được thành lập. Đương nhiên, nó bao gồm toàn bộ các thành viên hội đồng quản trị và đưa các giám đốc điều hành, giám đốc tài chính và các giám đốc bên ngoài vào lập nên một nhóm điều hành cấp cao. Ủy ban Quản trị mới được lập nên hoàn toàn bằng các cán bộ vận hành.

Ủy ban Chính sách chịu toàn bộ trách nhiệm về Ủy ban Tài chính cũ và trách nhiệm bổ sung về chính sách điều hành. Từ năm 1937 đến năm 1941, Ủy ban Chính sách đã đưa ra các chính sách cho nhiều hoạt động trong một số lĩnh vực quan trọng. Ví dụ, đưa ra các phác thảo rộng rãi về các chính sách và các chương trình lao động đồng thời cũng đã quyết định một số chính sách về phân phối, đặc biệt là những chính sách liên quan đến quan hệ đại lý. Các điều kiện quốc tế ngày càng trở nên bất ổn, ngày càng cần thời gian hơn để xác định được chính sách đối với các công ty con ở nước ngoài. Khi chiến tranh đến gần, Ủy ban Chính sách đã phải đối phó với tình trạng ngày càng thiếu nguyên liệu, các mối quan hệ với chính phủ và các tác động đến các hoạt động dân sự của chính phủ đòi hỏi việc sản xuất động cơ máy bay, xe tăng và các mặt hàng quân sự khác.

https://thuviensach.vn

Việc Hoa Kỳ bắt đầu tham chiến vào tháng 12 năm 1941 đã đòi hỏi một sự thay đổi đặc biệt trong tổ chức kiểu ủy ban của chúng tôi. Để thực hiện những thay đổi nhanh chóng nhất nhằm đáp ứng hoạt động sản xuất cho chiến tranh vào ngày 5 tháng 1 năm 1942, chúng tôi đã thiết lập nên Ủy ban Khẩn cấp Chiến tranh gồm 6 giám đốc điều hành, chủ yếu đến từ các Ủy ban Chính sách. Ủy ban này gặp nhau một lần một tuần và đôi khi thường xuyên hơn. Từ tháng 1 đến tháng 4 năm 1942, nó điều hành General Motors. Tạm thời các Ủy ban Chính sách và Quản lý không làm gì ngoài việc phê công việc của Ủy ban Khẩn cấp Chiến tranh. Nhưng vào tháng 5 năm 1942, khi đã tập trung ổn định vào việc sản xuất hàng hóa cho chiến tranh, chúng tôi đã bãi bỏ Ủy ban Khẩn cấp Chiến tranh. Sau đó chúng tôi chuyển đổi Ủy ban Quản trị, bao gồm tất cả các giám đốc điều hành nói chung và phó tổng giám đốc các nhóm, thành Ủy ban Quản trị Chiến tranh. Trong vòng 2-3 năm sau đó, Ủy ban Quản trị Chiến tranh thực tế đã điều hành tổ chức. Điều này là do chính sách trong thời chiến của chúng tôi đã được thiết lập và hầu như toàn bộ công việc của tập đoàn là sản xuất hàng hóa cho chiến tranh. Bên cạnh những vấn đề kỹ thuật về sản xuất, các quyết định về chính sách của chúng tôi có liên quan chủ yếu đến các mối quan hệ của chúng tôi với nhiều cơ quan chính phủ khác nhau.

Đến năm 1945, Ủy ban Chính sách một lần nữa đã được công nhận khi chúng tôi phát triển kế hoạch rộng rãi sau chiến tranh. Kể từ khi các vấn đề về cải cách và kinh doanh thời hậu chiến trở nên vô cùng quan trọng, gần như tất cả các câu hỏi lớn, thậm chí một số còn liên quan đến các hoạt động của doanh nghiệp, đều được gửi đến Ủy ban Chính sách. Do tình trạng quá tải này của Ủy ban Chính sách, chúng tôi đã bắt đầu xem xét lại cấu trúc và chức năng của các ủy ban của hội đồng quản trị.

https://thuviensach.vn

Một ủy ban chính sách duy nhất là giải pháp lý tưởng cho vấn đề tách chính sách ra khỏi quản lý. Nhưng hai yếu tố tiềm năng khiến nó thiếu thực tế trong tình hình mới. Đầu tiên, rõ ràng rằng sự tăng trưởng về khối lượng và độ phức tạp của các hoạt động trong tập đoàn sẽ đòi hỏi trách nhiệm lớn hơn nhiều cả về tài chính và các hoạt động ở cấp hội đồng quản trị. Thứ hai, sẽ rất khó khăn để thu hút được các giám đốc có kinh nghiệm ở bên ngoài với đủ thời gian phục vụ trong một ủy ban trong việc đối phó với các hoạt động cũng như chính sách tài chính. Vì vậy, trong năm 1946, chúng tôi đã giải tán Ủy ban Chính sách và thay thế nó bằng hai ủy ban truyền thống đại diện cho các chức năng chính về tài chính và hoạt động và đổi tên chúng thành Ủy ban Chính sách Tài chính và Ủy ban Chính sách Hoạt động. Năm 1958, chúng tôi đã phục hồi tên cũ của chúng. Ủy ban Tài chính và Ủy ban Điều hành đã mở rộng thành viên của họ để có được sự giao thoa nhiều hơn giữa các cá nhân của hai ủy ban trên.

Rất nhiều những thay đổi về hình thức hoạch định chính sách đã diễn ra tại General Motors. Tôi muốn nói điều gì đó bây giờ về triết lý của tôi đối với vai trò của hội đồng quản trị, cơ quan cao nhất của công ty. Hội đồng quản trị, tất nhiên, giữ vai trò như hội đồng quản trị của các tập đoàn lớn thông thường thông qua các ủy ban của nó. Có bốn ủy ban như vậy trong General Motors, mỗi ủy ban trong số đó gồm chủ yếu là các giám đốc, được ủy quyền thực hiện các quyền hạn của hội đồng quản trị trong việc quản lý của doanh nghiệp và công việc của công ty. Chúng gồm Ủy ban Tài chính, Ủy ban Điều hành, Ủy ban khen thưởng, Ủy ban Tiền lương và Ủy ban Kiểm toán. Tôi sẽ đề cập đến hai Ủy ban Trung ương trong việc quyết định chính sách – Ủy ban Tài chính và Ủy ban điều hành. Đa số các thành viên của Ủy ban Tài chính là giám đốc "bên ngoài" hay các giám đốc không phải là những người hoạt động trong ban quản lý doanh nghiệp. Chúng bao gồm các cựu cán bộ

https://thuviensach.vn

điê`u hành, giô´ng như tôi và các giám đô´c chưa từng cộng tác với tập đoàn ngoài hội đô`ng quản trị. Tâ´t cả các thành viên của Ủy ban Điê`u hành là các giám đô´c đang trực tiê´p quản lý. Cả hai ủy ban đê`u phải xử lý các vâ´n đê` vê` chính sách không phải vê` quản lý. Các hành động của cả hai ủy ban này đê`u phải được xem xét lại bởi hội đô`ng quản trị.

Trách nhiệm trọng tâm của Ủy ban Tài chính là tình hình tài chính của công ty. Theo quy chê´ của ngành, Ủy ban này có thẩm quyê`n quyê´t định các chính sách tài chính của tập đoàn và chỉ đạo các vâ´n đê` vê` tài chính của nó. Nó có thẩm quyê`n đô´i với tâ´t cả những sự phân bổ vô´n và đâ`u tư vào bâ´t kỳ dòng sản phẩm mới nào. Nó xem xét và phê duyệt các chính sách cũng như thủ tục vê` giá được xây dựng bởi Ủy ban Điê`u hành. Nó có trách nhiệm thâ´y rã`ng công ty có đủ vô´n để đâ`u tư và thu vê` lợi nhuận khả quan trên đâ`u tư. Và ủy ban này đưa ra các khuyê´n nghị cổ tức cho hội đô`ng quản trị.

Ủy ban Điê`u hành có trách nhiệm vê` chính sách điê`u hành. Tôi đã mô tả ở trên cách thức phát triển các chính sách trong các nhóm chính sách, mà chức năng của chúng là phân chia công việc của đội ngũ nhân viên điê`u hành và các cơ quan khác trong tập đoàn. Tuy nhiên, việc áp dụng thực tê´ các chính sách điê`u hành là trách nhiệm của Ủy ban Điê`u hành. Yêu cầ`u phân bổ chi phí vô´n được chuẩn bị dưới sự giám sát của ủy ban này, để trình lên Ủy ban Tài chính. Trong thực tê´, Ủy ban Tài chính đã giao cho Ủy ban Điê`u hành thẩm quyê`n phê duyệt chi phí vô´n lên đê´n 1 triệu đô-la.

Hội đô`ng Quản trị của General Motors như một thể thô´ng nhâ´t họp thường xuyên mỗi tháng một lâ`n và thi thoảng vào những dịp đặc biệt. Thi thoảng, nó chọn các thành viên của mình để đưa vào các ủy ban mà tôi đã mô tả. Nó cũng bâ`u những người quản lý kinh doanh – như các các cán bộ của tập đoàn – chịu trách nhiệm vê` các

https://thuviensach.vn

vấn đề pháp lý và doanh nghiệp nói chung đòi hỏi hành động của hội đồng quản trị, chẳng hạn như việc kê khai cổ tức hoặc phát hành chứng khoán bổ sung.

Hơn nữa, với cách suy nghĩ của tôi, dựa trên kinh nghiệm của tôi, hội đồng quản trị General Motors vẫn có một chức năng khác có ý nghĩa lớn. Đó là những gì tôi gọi là chức năng "kiểm toán." Tôi không có ý nói về kiểm toán theo nghĩa thông thường về tài chính mà là dạng chuyên quan sát đánh giá và thẩm định liên tục những gì đang xảy ra trong cả doanh nghiệp. Tất nhiên, General Motors đều có những yêu cầu về kỹ thuật cao ở mọi chi nhánh. Do đó, không thể cho rằng mỗi thành viên của hội đồng quản trị của tập đoàn đều có kiến thức sâu rộng về kỹ thuật và kinh nghiệm kinh doanh ở mỗi người về các vấn đề kỹ thuật vốn đòi hỏi sự hành động ở cấp cao nhất. Ngoài ra, những thành viên này với trách nhiệm bên ngoài sẽ không có thời gian để xem xét và quyết định mọi vấn đề như vậy. Có quá nhiều vấn đề, chúng cũng rất đa dạng và phức tạp. Tuy nhiên, mặc dù hội đồng quản trị có thể không được trang bị để đối phó với các vấn đề về điều hành kỹ thuật, nhưng họ có thể và nên chịu trách nhiệm về kết quả cuối cùng. Hội đồng quản trị của General Motors đã xử lý các vấn đề của tập đoàn trước khi thực tế thông qua các dự đoán về những gì chúng tôi hy vọng sẽ thực hiện và sau khi thực tế thông qua đánh giá các báo cáo và các dữ liệu khác; và họ được chuẩn bị để có hành động thích hợp khi cần thiết.

Vì mục đích này, hội đồng quản trị General Motors nắm bắt được bức tranh toàn diện của doanh nghiệp và các hoạt động của nó. Báo cáo của Ủy ban Điều hành và Tài chính đều được trình lên hàng tháng và các báo cáo từ các ủy ban thường trực khác sẽ theo định kỳ, bao gồm các hành động của họ. Một trình bày trực quan trên màn hình nhằm giúp kiểm tra mọi khía cạnh về vị trí của công ty, tài chính, thống kê và cạnh tranh, cũng như dự báo tương lai

https://thuviensach.vn

gâ`n. Việc này được hỗ trợ bởi các ý kiê´n giải thích và cũng bởi một bản tóm tă´t vê` triển vọng kinh doanh nói chung. Các cán bộ vận hành sẽ báo cáo bă`ng lời vê` tình hình kinh doanh của công ty trong các lĩnh vực khác nhau. Ngoài ra, các bài thuyê´t trình chính thức được trình bày trước hội đô`ng quản trị thường xuyên bởi các phó tổng giám đô´c bộ phận khác nhau và giám đô´c điê`u hành hoạt động hàng đâ`u vê` sự phát triển của các lĩnh vực mà họ chịu trách nhiệm. Thành viên hội đô`ng quản trị sau đó sẽ đặt câu hỏi và tìm kiê´m lời giải thích. Chức năng kiểm toán này, như hội đô`ng quản trị General Motors thực thi, là giá trị cao nhâ´t đô´i với doanh nghiệp và cổ đông. Tôi không rõ bâ´t cứ hội đô`ng quản trị nào được thông tin tô´t hơn và do đó có thể hành động một cách thông minh vê` tâ´t cả các sự kiện và tình huô´ng thay đổi hơn hội đô`ng quản trị của General Motors.

https://thuviensach.vn

Chương 11. TĂNG TRƯỞNG TÀI CHÍNH

General Motors là một công ty phát triển và tất cả những gì tôi đã nói được thể hiện trong thực tế này. Trong giai đoạn mới thành lập, General Motors đã không phát triển bắt kịp ngành công nghiệp ô tô nói chung. Nhưng sau năm 1918 và đặc biệt hơn, do các biện pháp của ban quản trị hiện đại, các công ty tăng trưởng nhanh hơn ngành công nghiệp và trở thành nhà sản xuất hàng đầu. Chúng tôi muốn tin mình đã đóng góp như một nhà lãnh đạo ngành. Nhân viên, cổ đông, các đại lý, người tiêu dùng, các nhà cung cấp – và chính phủ đến một mức độ lớn nào đó – đều góp phần tạo nên thành công của General Motors. Mặc dù tập đoàn đã đạt đến sự tiến bộ ở mọi lợi ích, nhưng câu chuyện tăng trưởng tài chính trong chương này chủ yếu phản ánh quan điểm của các cổ đông.

Làm thế nào có các công ty phục vụ chủ sở hữu của nó? Tôi tin rằng điều này được quan sát tốt nhất bằng cách nhìn vào hồ sơ tài chính của doanh nghiệp – các quỹ đã được cung cấp hoặc được bảo đảm như thế nào, chúng đã được sử dụng từ đầu đến giờ ra sao.

Các cổ đông của chúng tôi đã thu được lợi ích tài chính đáng kể từ thành công của doanh nghiệp thông qua việc phân phối khoảng 2/3 thu nhập nhận ra từ khi thành lập – một tỷ lệ lớn hơn khoản phân phối của hầu hết các doanh nghiệp. Để đảm bảo các lợi ích này, các cổ đông đã bảo lãnh sự tăng trưởng của doanh nghiệp bằng cách sẵn sàng tái đầu tư các khoản tiền lớn cần thiết để đáp ứng nhu cầu của doanh nghiệp trong quá trình tăng trưởng. Tuy nhiên, trong các thời kỳ mở rộng cơ sở vật chất và nhu cầu lao động vốn cao

https://thuviensach.vn

điểm, cổ tức của họ sẽ ở mức thấp hơn mức trung bình. Vì thế, các cổ đông đưa ra giả định về rủi ro của việc xây dựng tương lai mà không chắc chắn có lợi hoàn về và trong giai đoạn đầu, cổ tức thu về rất chậm chạp. Cộng đồng tài chính nói chung tại thời điểm đó có khuynh hướng đánh giá thấp ngành công nghiệp ô tô và triển vọng của nó, bao gồm General Motors. Nhiều công ty lúc đó trong ngành công nghiệp ô tô – tất cả đều có mong muốn thành công – đã không thể tồn tại, kéo theo sự mất mát quá lớn các khoản đầu tư của cổ đông. Do đó, việc đo lường cổ tức của các cổ đông của General Motors chống lại những rủi ro mà họ đưa ra khi đầu tư vào một doanh nghiệp với một tương lai không chắc chắn là việc làm rất cần thiết.

Nói rộng ra thì, theo quan điểm tài chính, sự tồn tại của tập đoàn gắn liền với 3 giai đoạn. Đầu tiên là khoảng thời gian lâu dài của việc mở rộng từ năm 1908 đến tận năm 1929; thứ hai, khủng hoảng và Thế chiến II từ năm 1930 đến năm 1945 ; và, những năm sau Chiến tranh Thế giới II là giai đoạn thứ ba, mang lại một sự đổi mới về mở rộng.

Tuy nhiên, trong những giai đoạn này, có những giai đoạn nhỏ hơn về mở rộng, co thắt và ổn định. Tôi đã nhắc đến cách Durant tạo ra tập đoàn bằng cách kết hợp một số doanh nghiệp, quan trọng nhất là Buick và Cadillac cùng với một số các nhà sản xuất phụ tùng xe hơi trong giai đoạn 1908-1909 và làm thế nào Durant giải quyết được những vấn đề lớn lao về tài chính này cũng như khẳng định được vị trí của mình trong công ty vào năm 1910. Sau đó, giai đoạn đầu của quá trình mở rộng nhanh chóng được tiếp nối bởi sự co lại và ổn định từ năm 1910 và 1915, trong khi các ngân hàng cắt tỉa và chỉnh đốn doanh nghiệp. Tập đoàn tăng trưởng nhẹ, nhưng ít hơn so với ngành công nghiệp. Một lần nữa, giữa năm 1916 và 1920, đặc biệt là trong giai đoạn 1918-1920, Durant – hiện đang

https://thuviensach.vn

hợp tác với Raskob và du Pont –đã mở rộng tập đoàn bă`ng các phương tiện tài chính khác nhau, bao gô`m cả nợ và phát hành cổ phiê´u.

Việc mở rộng đâ`u kỳ, 1918-1920

Trong ba năm, 1918-1920, chi phí của công ty cho các nhà máy và thiê´t bị đạt mô´c 215 triệu đô-la. Ngoài ra, từ ngày 1 tháng 1 năm 1918 đê´n ngày 31 tháng 12 năm 1920, hơn 65 triệu đô-la đã được đâ`u tư vào các công ty con không được hợp nhâ´t, nâng tổng sô´ kinh phí lên hơn 280 triệu đô-la. Đây là một khoản tiê`n thực sự đáng kinh ngạc trong thời gian đó khi bạn nhận ra ră`ng khi bă´t đâ`u chương trình vào tháng 1 năm 1918, tổng tài sản của General Motors là khoảng 135 triệu đô-la và tài sản ròng của toàn bộ nhà máy chỉ có 40 triệu đô-a. Đê´n cuô´i năm 1920, tổng tài sản đã đạt khoảng 575 triệu đô-la, gâ´p 4 lâ`n tổng tài sản vào cuô´i năm 1917 và tổng tài sản ròng của các nhà máy ở vào khoảng 250 triệu đô-la, gâ´p hơn 6 lâ`n con sô´ được đưa ra trong bản cân đô´i thu chi đê` 31 tháng 12 năm 1917.

Mặc dù một sô´ khoản đâ`u tư chê´t – Máy kéo Samson – chương trình mở rộng đã thiê´t lập nên các nguyên tă´c nhă`m hướng dẫn các khoản đâ`u tư của tập đoàn trong giai đoạn sau khi Durant mâ´t quyê`n kiểm soát. Theo báo cáo hàng năm cho năm 1920 thì:

Các nhân viên và giám đô´c của tập đoàn đã nghĩ ră`ng thật không khôn ngoan khi sản xuâ´t các vật liệu không liên quan đê´n ô tô. Ví như: một phâ`n tương đô´i nhỏ sô´ lô´p xe được sản xuâ´t được tiêu thụ bởi các nhà sản xuâ´t ô tô, tỷ lệ phâ`n trăm lớn hơn đang được bán trực tiê´p cho người sử dụng xe ô tô phục vụ mục đích thay thê´, phâ`n lớn hơn trong việc sản xuâ´t các tâ´m và các dạng khác của thép được tiêu thụ bởi các ngành nghê` khác thay vì ngành công nghiệp ô tô, do vậy đâ`u tư vào các lĩnh vực này đã không được

https://thuviensach.vn

thực hiện. Bằng cách theo đuổi chính sách này, General Motors Corporation đã cố thủ vững chắc được vị trí trong các dòng sản phẩm có liên quan trực tiếp đến việc sản xuất xe hơi, xe tải hoặc máy kéo, nhưng đã không đầu tư vào các ngành công nghiệp nói chung trong đó có một phần tương đối nhỏ của sản phẩm được tiêu thụ vào việc sản xuất xe ô tô.

Chi phí vốn của giai đoạn 1918-1920 được dành chủ yếu cho tăng trưởng lớn của GM – một kiểu khác nhau trong những năm 1920. Vào đầu năm 1918, General Motors chỉ có bốn bộ phận sản xuất xe khách – Buick, Cadillac, Oakland, Olds và một bộ phận xe tải. Nó không có khả năng sản xuất một chiếc xe nhỏ hơn cho các lĩnh vực giá thấp. Nó đã không có các nguồn đồng minh cung cấp phụ tùng và phụ kiện, chẳng hạn như bộ đánh lửa, con lăn, vòng bi bóng – và những cơ sở không nghiên cứu. Doanh số bán hàng của General Motors về xe hơi và xe tải vào năm 1920 là 393.000 chiếc, gần gấp đôi những năm 1918 (205.000 chiếc). Năng lực sản xuất của chúng tôi đã tăng từ 223.000 xe hơi và xe tải mỗi năm vào đầu năm 1918 lên 750.000 đơn vị xe vào năm 1922, phần lớn tỷ lệ gia tăng là do các cơ sở sản xuất Chevrolet có mức giá đại chúng. Ngoài ra, tập đoàn có đủ năng lực để sản xuất thiết bị điện của riêng mình, như bộ tản nhiệt, vòng bi chống ma sát vành bánh xe, bánh răng lái, hộp số, động cơ, trục và mui trần và nó đã có nguồn cung mui kín, vừa mới trở nên phổ biến, thông qua sự quan tâm của nó đến Fisher Body Corporation. Và General Motors đã có các cơ sở nghiên cứu riêng của mình.

Không cần phải nói, tốc độ tăng trưởng nhanh chóng có thể không có được hỗ trợ hoàn toàn nằm ngoài doanh số. Ngành công nghiệp vừa mới bắt đầu và ở General Motors, cần đặt cơ sở cho những năm tháng sản xuất cao điểm phía trước. Để có được tài sản của Chevrolet và United Motors và để mua được 60% lợi nhuận ở

https://thuviensach.vn

Fisher Body Corporation, General Motors phải trả bằng chính cổ phiếu của mình. Nhưng hầu hết các chi phí đều được thực hiện bằng tiền mặt và do đó, tập đoàn phải tiến tới thị trường vốn. Vào ngày 31 tháng 12 năm 1918, ban giám đốc đã được ủy quyền bán 240.000 cổ phiếu phổ thông để du Pont cung cấp vốn bổ sung cho các chương trình mở rộng. Việc này đã mang về cho tập đoàn gần 29 triệu đô-la. Vào tháng 5 năm 1919, tập đoàn đã ủy quyền Dominick & Dominick ở New York, Laird & Company ở Wilmington để hình thành nên một tổ hợp bán công khai một trái phiếu 6% (ưu tiên). Durant đã viết dưới đây:

Tập đoàn này đòi hỏi một lượng tiền bổ sung lớn để tận dụng thêm những cơ hội mở rộng kinh doanh có tiềm năng lợi nhuận và đã quyết định rằng cách an toàn nhất để có được số tiền này là thông qua phát hành thêm cổ phiếu trái phiếu... Hơn nữa, việc làm này sẽ giúp một công ty đang kinh doanh sản phẩm như chúng tôi có càng nhiều những người quan tâm đến sự thịnh vượng của nó càng tốt . Theo đó, tập đoàn mong muốn phát hành và đã phân phối cổ phiếu rộng nhất có thể, trong vòng 3 tháng sau khi kết thúc Chiến dịch cho vay Tự do hiện nay, 50 triệu đô-la giá trị cổ phiếu trái phiếu đã được thu về.

Nếu bạn ngay lập tức tiến hành hình thành liên minh cho mục đích phân phối cổ phần trái phiếu đã được phát hành và... chắc chắn đồng ý thành lập liên minh, 30 triệu đô-la mệnh giá cổ phần..., chúng tôi sẽ đồng ý rằng 30 triệu đô-la giá trị cổ phần trái phiếu, cùng với toàn bộ hoặc bất kỳ phần nào của thêm 20 triệu đô-la trong đó, sẽ có sẵn cho bạn ...

Khi liên minh này được đóng cửa vào ngày 2 tháng 7 năm 1919, chỉ 30 triệu đô-la giá trị các cổ phiếu đã được phát hành, với số tiền thu về là 25 triệu đô-la cho tập đoàn; và không có thêm 20 triệu đô-la bổ sung được bán ra.

https://thuviensach.vn

Những cổ phần trái phiếu này không đủ để đáp ứng chi phí nhà máy lẫn các nhu cầu về vốn lưu động, đặc biệt là cho hàng tồn kho, mà đã tăng nhiều hơn so với chi phí cho nhà máy và thiết bị mới. Do đó, đầu năm 1920, liên quan đến một vấn đề tài chính lớn khác, các cổ đông đang nắm giữ cổ phần đang lưu hành của 6% cổ phiếu và trái phiếu ưu tiên được trao quyền đăng ký hai cổ phiếu mới trong 7% trái phiếu chứng khoán – phải được trả hoàn toàn bằng tiền mặt hoặc một nửa bằng tiền mặt và số dư tương ứng với một phần trong 6% cổ phần trái phiếu ưu tiên. Durant nói với các cổ đông:

Một dự báo thận trọng, nhìn xa trông rộng đã chỉ ra rằng, để tập đoàn có thể tiếp tục chiếm giữ vị trí dẫn đầu trong ngành công nghiệp ô tô, cần phải đầu tư vốn lớn, trong đó những yêu cầu này có thể được đáp ứng tốt hơn bằng cách hỗ trợ một phần sự tăng trưởng của chúng ta mà không được trích từ thu nhập, thông qua việc bán một cổ phần trái phiếu 7%. (7%) chứ không phải là 6%. Điều này đã ngay lập tức mang đến cho chúng ta một cơ hội và một đặc ân; cơ hội phát hành chứng khoán cao cấp tại hoặc cao hơn mệnh giá, thay vì tại mức giảm giá đáng kể cần thiết khi bán chứng khoán hiện tại của chúng ta và đặc quyền mở rộng cổ đông an ninh cấp cao của chúng ta quyền đăng ký mới 7% này. (7%) cổ phần trái phiếu trên cơ sở hấp dẫn nhất.

Vấn đề mới là một thất bại. Nó cho thấy sự quan tâm mà cộng đồng tài chính hướng đến khả năng ngày càng gia tăng của General Motors trong việc kiểm soát các công việc nội bộ của nó. Durant và Raskob hy vọng tăng được khoảng 85 triệu đô-la thông qua phát hành trái phiếu mới. Họ chỉ có thể tăng được 11 triệu đô-la. Vì thế, du Ponts đã phải can thiệp và với sự giúp đỡ của họ, General Motors đã bán được hơn 60 triệu đô-la giá trị cổ phiếu phổ thông mới vào

https://thuviensach.vn

mùa hè năm 1920 và sau đó không lâu, vay mượn hơn 80 triệu đô-la từ một nhóm các ngân hàng.

Nhìn chung, General Motors đã tăng vô´n sử dụng lên 316 triệu đô-la trong thời kỳ mở rộng từ tháng 1 năm 1918 đê´n ngày 31 tháng 12 năm 1920. Trong sô´ lượng gia tăng này, 54 triệu đô-la đê´n từ thu nhập tái đâ`u tư vào các doanh nghiệp sau khi trả cổ tức tổng cộng lên tới 58 triệu đô-la. Phâ`n còn lại hâ`u hê´t đê´n từ việc bán chứng khoán mới để lâ´y tiê`n mặt và phát hành chứng khoán mới để thanh toán cho những chứng khoán đã bán ra.

316 triệu đô-la gia tăng trong vô´n của tập đoàn được sử dụng từ đâ`u năm 1918 đê´n cuô´i năm 1920 so với: chi phí của một khoản trong 280 triệu đô-la dành cho nhà máy và các thiê´t bị và đâ`u tư vào các công ty con không được hợp nhâ´t; và phâ`n lớn được dùng để mở rộng các hạng mục vô´n lưu động, trong đó phâ`n lớn, hàng tô`n kho, tăng 118 triệu đô-la, hay từ 47 triệu đô-la lên 165 triệu đô-la.

Suy giảm trong thời gian ngă´n, 1921-1922

Giai đoạn mở rộng 1918, 1919 và 1920 đã được theo sau bởi sự co lại khi thu hẹp quy mô trong thời kỳ 1921-1922. Đê´n cuô´i năm 1922, nợ ngân hàng đã được thanh khoản và hàng tô`n kho và nhà máy giữ nguyên giá trị, khi vâ´n đê` lă´ng xuô´ng, chúng tôi đã sẵn sàng với công suâ´t sản xuâ´t 750.000 xe ô tô và xe tải một năm, mặc dù chúng tôi chỉ bán được 457.000 xe vào năm 1922.

Thời kỳ ổn định, 1923-1925

Mặc dù năm 1923 đã đánh dâ´u sự khởi đâ`u của một kỷ nguyên mới của việc mở rộng sản xuâ´t trong ngành công nghiệp ô tô, giai đoạn 1923-1925 không liên quan đê´n những mở rộng quan trọng vê` cơ sở sản xuâ´t tại General Motors, bởi chương trình Durant-

https://thuviensach.vn

Raskob đã cung cấp một cơ sở đủ để đáp ứng sự tăng trưởng đáng kể trong thị trường xe hơi. Doanh số bán hàng của chúng tôi 836.000 xe hơi và xe tải vào năm 1925, cao hơn 457.000 xe được bán vào năm 1922 là 83%. Tuy nhiên, trong 3 năm từ 1923 đến 1925, tập đoàn đã chi chưa đến 60 triệu đô-la cho nhà máy và các thiết bị trong khi phải cung cấp gần 50 triệu đô-la cho khấu hao. Các quyền kiểm soát mới hoạt động tốt đến mức tỷ lệ gia tăng về doanh số bán đã đi kèm với việc giảm 5 triệu đô-la hàng tồn kho, từ 117 triệu đô-la vào đầu năm 1923 còn 112 triệu đô-la vào cuối năm 1925. Trong cùng thời kỳ, vốn lưu động ròng tăng 55 triệu đô-la, hay 44%, trong khi doanh số bán tính bằng đô-la tăng từ 698 triệu đô-la trong năm 1923 lên 735 triệu đô-la trong năm 1925 và lợi nhuận sau thuế tăng từ 72 triệu đô-la vào năm 1923 lên 116 triệu đô-la trong năm 1925. Tất cả những kết quả nói trên, là kết quả của hoạt động sản xuất nhiều xe hơn nhưng tiết kiệm chi phí hơn, thu nhập ròng của chúng tôi đạt 240 triệu đô-la trong giai đoạn 1923-1925. Trong tổng số tiền này, chúng tôi đã trả 112 triệu đô-la cho các cổ đông nắm giữ các cổ phiếu phổ thông và 22 triệu đô-la cho các cổ đông ưu đãi, tổng cộng là 134 triệu đô-la, hay 56% trong tổng thu nhập ròng cho giai đoạn này.

Thời kỳ mở rộng mới, 1926-1929

Sự tăng trưởng nhanh chóng về doanh số bán hàng của chúng tôi trong suốt năm 1925 đã chỉ ra sự cần thiết của việc phải đầu tư thêm vào nhà máy và thiết bị và vào năm 1926, chúng tôi đã bắt đầu một giai đoạn mở rộng mới kéo dài đến năm 1929. Động thái này đã nhanh chóng chứng minh được hiệu quả, bởi vào năm 1926, chúng tôi đã bán được tổng cộng 1.235.000 xe ô tô và xe tải, tăng gần 50% so với khối lượng cao điểm trước năm 1925. Tuy nhiên, bây giờ, không giống như các giai đoạn trước đó, khoản tiền cần thiết được trích ra từ doanh thu, trừ khấu hao và phát hành cổ

https://thuviensach.vn

phiếu mới. Nhìn chung, trong 4 năm, tỷ lệ đầu tư vào các công ty con và các đơn vị không hợp nhất tăng 121 triệu đô-la và chúng tôi đã bổ sung thêm 325 triệu đô-la đầu tư vào nhà máy và thiết bị, bao gồm cả nhà máy và thiết bị có được thông qua việc mua lại Fisher Body Corporation vào năm 1926.

Chương trình mở rộng này đã mở rộng các cơ sở của chúng tôi theo nhiều hướng khác nhau. Chúng tôi mở rộng công suất chế tạo xe hơi, đặc biệt là đối với bộ phận Chevrolet, với doanh số bán xe tăng gần gấp đôi trong 4 năm và cho Pontiac mới. Chúng tôi đã mở rộng năng lực của bộ phận sản xuất phụ tùng vì sự tăng trưởng năng lực xe lắp ráp. Chúng tôi đã sản xuất thêm phụ tùng. Chúng tôi mở rộng hoạt động cơ cấu, bao gồm cả nhà máy lắp ráp ở nước ngoài và nhà kho và từ đó mang các sản phẩm của chúng tôi đến gần hơn với người tiêu dùng. Chúng tôi đã có được một cơ sở sản xuất nhỏ, Vauxhall, ở Anh vào năm 1925 và chúng tôi có được 80% cổ phần trong một nhà máy lớn hơn, Adam Opel, ở Đức vào năm 1929. Và chúng tôi đã mở rộng một số hoạt động khác như bộ phận Frigidaire và đầu tư trong các lĩnh vực hàng không và động cơ diesel.

Tóm lại, chúng tôi đã tăng gấp đôi số lượng nhà máy trong thời gian từ ngày 1 tháng 1 năm 1926, đến ngày 31 tháng 12 năm 1929 – từ 287 triệu đô-la lên 610 triệu đô-la – và vụ đầu tư của chúng tôi vào các công ty con không hợp nhất và các đơn vị nhỏ tăng gần 2,5 lần, từ 86 triệu đô-la lên 207 triệu đô-la. Tổng tài sản tăng từ 704 triệu đô-la lên 1,3 tỷ đô-la. Doanh số xe hơi và xe tải tăng từ 1,2 triệu chiếc trong năm 1926 lên 1,9 triệu chiếc vào năm 1929, trong khi tổng doanh thu tính bằng đô-la tăng từ 1,1 tỷ lên 1,5 tỷ.

Nhờ vào sự kiểm soát tài chính và điều hành, chúng tôi có thể tài trợ cho hầu như toàn bộ chương trình mở rộng này ngoài thu nhập và khấu hao đồng thời vẫn chi trả 2/3 lợi nhuận ròng cho các cổ

https://thuviensach.vn

đông. Các nguồn tài chính ngoài trong giai đoạn này là việc phát hành 25 triệu đô-la của 7% cổ phiếu ưu đãi trong năm 1927. Phần còn lại đến từ lợi nhuận giữ lại. Tuy nhiên vào năm 1926, số dư tài sản của Fisher Body Corporation đã được mua lại bằng 664.720 cổ phiếu phổ thông, trong đó có 638.401 cổ phiếu được phát hành mới. Lợi nhuận sau thuế tăng từ 186 triệu đô-la trong năm 1926 lên 276 triệu đô-la vào năm 1928 – một kỷ lục khá cao và 248 triệu đô-la trong năm 1929. Như đã nói ở trên, chúng tôi đã thu về 946 triệu đô-la trong bốn năm từ năm 1926 đến năm 1929, trong đó 596 triệu đô-la (63%) được chi trả cho cổ đông và số dư 350 triệu đô-la được tái đầu tư vào công ty. Dự trữ cho khấu hao là 115 triệu đô-la trong giai đoạn này.

Bằng việc chọn 2 giai đoạn mở rộng liền nhau, từ 1923-1925 và 1926-1929, GM đã tạo nên một kỷ lục, bằng cách sử dụng năm 1922 để so sánh:

Doanh số xe hơi và xe tải của General Motors tại Hoa Kỳ và Canada tăng gấp 4 lần, từ 457.000 chiếc vào năm 1922 đến 1.899.000 chiếc vào năm 1929 và doanh thu tính bằng đô-la tăng hơn 3 lần, từ 464 triệu đô-la lên 1.504 triệu đô-la. Thay vì phải bán tháo hàng tồn kho để chuẩn bị cho đợt hàng mới, chúng tôi đã đạt được mức tăng trưởng phi thường trong sản xuất và khối lượng bán hàng chỉ với mức tăng 60% hàng tồn kho. (Vốn lưu động thuần tăng từ 125 triệu đô-la vào ngày 31 tháng 12 năm 1922, lên 248 triệu đô-la vào cuối năm 1929, bao gồm tiền mặt và chứng khoán ngắn hạn, tăng từ 28 triệu đô-la lên 127 triệu đô-la.) Doanh thu xuất kho tăng từ 255 triệu đô-la lên 610 triệu đô-la và vốn sử dụng tăng gấp đôi, từ 405 triệu đô-la lên 954 triệu đô-la. Trong 7 năm liên tiếp, chúng tôi đã thu về 1.186 triệu đô-la, trong đó 730 triệu đô-la (62%) đã được chi trả cho các cổ đông và 456 triệu đô-la đã được đầu tư tiếp tục vào kinh doanh.

https://thuviensach.vn

Suy thoái và phục hồi những năm 1930

Khủng hoảng xảy ra vào đầu những năm 1930, tiếp theo là sự ổn định và mở rộng ở giữa thập kỷ này. Nó đã kết thúc với ngành công nghiệp chịu ảnh hưởng của việc chuẩn bị cho Chiến tranh Thế giới II.

Với một cuộc suy thoái lớn từ năm 1930 đến năm 1934 – đã có một sự thu hẹp lại ở General Motors. Nhưng lần này, không giống như giai đoạn 1920-1921 và dù mức độ nghiêm trọng của nó lớn hơn, nhưng sự thu hẹp diễn ra rất trật tự. Dù việc chi trả cổ tức thấp hơn một số năm trước, nhưng không có năm nào tập đoàn không thu được lợi nhuận hoặc trả được cổ tức. Trong giai đoạn 1931-1932, tập đoàn đã trả cổ đông cao hơn thu nhập, làm giảm một số vốn tích lũy trong giai đoạn thịnh vượng.

Trong những năm 1930, với tư cách một tập đoàn, mức chi trả cổ tức đạt 91% thu nhập ròng, cho chúng tôi thấy rằng chúng tôi đã có nhiều kinh phí hơn, chúng tôi có lợi nhuận có thể đầu tư trong điều kiện kinh tế khủng hoảng vào giai đoạn này.

Đương nhiên, những năm khó khăn nhất là sau sự sụp đổ của thị trường chứng khoán. Tôi đã đề cập trước đó, từ năm 1929 đến 1932, xe hơi và xe tải sản xuất tại Hoa Kỳ và Canada đã giảm 75%, từ 5,6 triệu đơn vị xe chỉ còn 1,4 triệu xe và doanh số bán hàng tính theo đồng đô-la sụt giảm trong toàn ngành thậm chí còn lao dốc – từ 5,1 tỉ đô-la bán lẻ xuống còn 1,1 tỷ đô-la, tương xứng với 78%. Nhưng General Motors đã thu về 248 triệu đô-la trong 3 năm này và chi trả các cổ đông tổng cộng 343 triệu đô-la cổ tức. Mặc dù thực tế rằng cổ tức đã vượt quá thu nhập, vốn lưu động ròng giảm chỉ còn 26 triệu đô-la nhưng lượng tiền mặt và chứng khoán ngắn hạn của tập đoàn thực sự tăng 45 triệu đô-la tương ứng với 36%.

https://thuviensach.vn

Điề̀u gì đã làm nên kỷ lục đặc biệt này trong một khoảng thời gian mà nhiề̀u nhà sản xuấ́t có tiế́ng đã thấ́t bại hoặc gầ̀n phá sản? Thật không công bằ̀ng khi đưa ra bấ́t kỳ dự đoán cụ thể nào về̀ phía chúng tôi, nhưng quả thực là không ai trong số́ chúng tôi thấ́y dấ́u hiệu của khủng hoảng. Tôi nghĩ câu chuyện tôi vừa kể đã cho thấ́y rằ̀ng chúng tôi chỉ đơn giản là đã học cách phản ứng một cách nhanh chóng. Đây có lẽ là phầ̀n thưởng lớn nhấ́t của hệ thố́ng kiểm soát tài chính và hoạt động của chúng tôi.

Nhờ tố́c độ ứng phó khi doanh số́ bán hàng đã bắ́t đầ̀u giảm, chúng tôi đã có thể giảm hàng tồ̀n kho tương ứng với sự suy giảm về̀ doanh số́ bán hàng và kiểm soát chi phí để hoạt động vẫn có lợi nhuận. Doanh số́ bán hàng của chúng tôi giảm 71%, từ 1.504 triệu đô-la vào năm 1929 xuố́ng chỉ còn 432 triệu đô-la vào năm 1932, nhưng hàng tồ̀n kho của chúng tôi đã giảm 60%, tương đương với 113 triệu đô-la. Với sự suy giảm hơn 1 tỷ đô-la doanh thu, thu nhập ròng giảm 248 triệu đô-la nhưng chúng tôi đã nỗ lực để thu về̀ 165 nghìn đô-la lợi nhuận trong năm 1932 trong khi phải chi trả 63 triệu đô-la cổ tức.

Vào đầ̀u những năm 1930, như đã nói ở trên, chúng tôi không cảm thấ́y cầ̀n phải chi nhiề̀u cho các nhà máy và thiế́t bị mới. Trong 5 năm, 1930-1934, những loại chi phí này chiế́m 81 triệu đô-la; vào năm 1932, chúng tôi chỉ chi ra 5 triệu đô-la. Hơn nữa, trong suố́t những năm qua, chúng tôi đã giải thể một số́ nhà máy và thiế́t bị dư thừa. Trong những năm sau đó, khi cầ̀n đế́n các nhà máy, chúng tôi khôi phục một số́ của nó và đưa vào hoạt động.

Đế́n năm 1935, doanh thu từ Hoa Kỳ và các nhà máy Canada đã được phục hồ̀i đạt hơn 1,5 triệu xe ô tô và xe tải – chiế́m khoảng 80% mức đỉnh điểm vào năm 1929 và tăng gầ̀n gấ́p 3 lầ̀n trong 3 năm. Năm sau đó, doanh thu xe hơi và xe tải của Hoa Kỳ và Canada tiế́p cận cán mố́c của năm 1929 và năm 1937, đạt kỷ lục 1.928.000

https://thuviensach.vn

đơn vị. Tuy nhiên, thu nhập ròng đạt 196 triệu đô-la trong năm 1937, kém xa mức 248 triệu đô-la của năm 1929 hoặc 238 triệu đô-la của năm 1936. Lợi nhuận năm 1937 đã bị ảnh hưởng bởi cuộc đình công trong 6 tuần đầu năm và bằng việc tăng chi phí. Ví dụ, mức lương trung bình cho nhân viên của Mỹ tính theo giờ vào năm 1937 cao hơn năm 1936 là 20% và 28% so với năm 1929. Nhưng kể từ khi nhu cầu đầu tư giảm, mức chi trả cổ tức đạt 202 triệu đô-la trong năm 1936 – mức cao nhất được ghi nhận và 170 triệu đô-la vào năm 1937; trong hai năm, cổ tức chiếm 85% mức thu nhập ròng.

Sự phục hồi nhanh chóng về doanh thu và đầu ra đồng nghĩa với việc các cơ sở sản xuất của chúng tôi một lần nữa rơi vào căng thẳng. Như đã nói ở trên, chúng tôi bắt đầu đưa vào hoạt động một phần của nhà máy "nhàn rỗi" vốn đã lỗi thời hoặc lâu không được thay đổi về công nghệ. Và chúng tôi cũng bắt đầu cần thêm các cơ sở mới. Khi sản lượng tăng lên nhanh chóng trong năm 1935, chúng tôi đã tiến hành một cuộc khảo sát toàn diện về hoạt động sản xuất của các công ty trong và ngoài nước để đánh giá năng lực sản xuất của chúng tôi dưới dạng tiềm năng bán hàng trong tương lai. Trong báo cáo hàng năm cho năm 1935, tôi đã viết:

Sự phát triển nhanh chóng về quy trình liên tục diễn ra trong ngành công nghiệp ô tô, do doanh thu hàng năm của các mẫu xe, khiến các cơ sở sản xuất lỗi thời rất nhanh chóng. Đương nhiên, các công cụ cụ thể và thiết bị máy, được thay đổi, tương xứng về khối lượng, phù hợp với triển vọng doanh số bán hàng của năm sau. Vì những lý do đó, trong những năm khủng hoảng, năng lực thực tế của các nhà máy của tập đoàn trong việc sản xuất các sản phẩm hiện tại đã giảm. Ngoài ra, năng lực còn có những hạn chế hơn nữa do số lượng mẫu xe rõ ràng đã tăng lên để cung cấp cho các phạm vi thiết yếu trên các thị trường khác nhau, mà tập đoàn cạnh tranh. Những biến chứng về sản xuất gia tăng gắn liền với phong cách

https://thuviensach.vn

đã được thay đổi và các tính năng kỹ thuật cũng có ảnh hưởng rất quan trọng.

Cũng quan trọng không kém là thực tế rằng, trong khi các công nhân của ngành làm rất nhiều giờ mỗi tuần đã được giảm giờ làm, thông qua quá trình cải tiến, thì giai đoạn khủng hoảng mang đến thêm nhu cầu giảm lịch trình hoạt động hàng tuần cho công nhân... Với việc giảm giờ làm, không phân biệt trường hợp, thì việc không thể duy trì các mức trung bình hàng năm của những năm trước đã có xu hướng giảm công suất của nhà máy và thiết bị, so với năm trước.

Do đó vào năm 1935, các công ty đã được đầu tư để tổ chức lại, điều chỉnh, mở rộng cơ sở sản xuất. Chi phí này vượt quá 50 triệu đô-la.

Sản xuất và bán hàng tiếp tục mở rộng nhanh chóng, vì vậy chúng tôi đã thực hiện một cuộc khảo sát về các cơ sở hoạt động của General Motors liên quan đến nhu cầu hiện tại và dự kiến cho sản phẩm của mình. Chúng tôi đã xem xét ba yếu tố đặc biệt ảnh hưởng đến năng suất: xu hướng hướng tới một tuần làm việc ngắn hơn, xác suất giảm hiệu quả hoạt động và khả năng gián đoạn sản xuất do khó khăn về lao động. Hai kỳ vọng sau được chứng minh là đúng đối với năm 1937.

Do những yếu tố này, nên năng lực của bộ phận Chevrolet là không đủ. Bộ phận này đã không thể đáp ứng nhu cầu sản phẩm của mình trong 1 trong 3 năm trước. (Trong cả hai năm 1935 và 1936, số lượng xe được Chevrolet sản xuất đứng đầu với mức 1 triệu.) Một số đơn vị khác đã chịu mức công suất trung bình, dù ở mức độ ít hơn và sự phát triển của các sản phẩm mới trong Nhóm Động cơ Tổng hợp và Nhóm Ứng dụng Gia đình đã đặt các hoạt động này vào vị trí mà việc mở rộng là rất cần thiết nhằm khai thác các sản phẩm

https://thuviensach.vn

mới hợp lý. Hơn nữa, tình trạng thiếu năng lực không phải do tắc nghẽn tại các khu vực đã được tập trung; các cơ sở sản xuất của tập đoàn cân đối rất tốt vấn đề đó. Nhưng điều này cũng có nghĩa rằng bất kỳ sự gia tăng cơ bản nào về công suất đều đòi hỏi chi phí trên diện rộng. Vì thế, chúng tôi được ủy quyền thực hiện một chương trình yêu cầu thêm hơn 60 triệu đô-la cho công suất mới, ngoài các chi phí đáng kể cho hiện đại hóa và thay thế. Chương trình mở rộng này được hoàn thành vào năm 1938.

Nền kinh tế đã suy giảm nghiêm trọng vào cuối năm 1937 và nửa đầu năm 1938 và sau đó đảo ngược chiều tăng tốc với tốc độ khá nhanh. Doanh số tiêu thụ ô tô tại Mỹ nói chung cũng đi theo xu hướng kinh tế này. Nền kinh tế chững lại trong nửa đầu năm 1939 và sau đó tăng tốc trong nửa cuối năm đó, tăng tốc do ảnh hưởng của chiến tranh bùng nổ tại châu Âu.

Trong thập kỷ những năm 1930, như một tổng thể, tập đoàn đã chi 346 triệu đô-la cho nhà máy và thiết bị mới. Đây là một khoản chi phí đầu tư lớn xét trên quan điểm về tính chất của những năm 1930, nhưng khá nhỏ so với chi tiêu của chúng tôi trong thập kỷ trước. Tuy nhiên, tổng chi phí vốn ít hơn quy định của chúng tôi về khấu hao 46 triệu đô-la. Chúng tôi có thể trả cho các cổ đông 1.191 triệu đô-la cổ tức, chiếm 91% doanh thu của chúng tôi, trong giai đoạn 1930-1939, so với 797 triệu đô-la trong những năm 1920. Điều này đã được thực hiện mà không làm giảm tính thanh khoản của tập đoàn. Ngược lại, vốn lưu động ròng tăng từ 248 triệu đô-la vào tháng 1 năm 1930 lên 434 triệu đô-la vào ngày 31 tháng 12 năm 1939. Tiền mặt và chứng khoán ngắn hạn tăng từ 127 triệu đô-la lên 290 triệu đô-la. Và vốn sử dụng tăng nhẹ, từ 954 triệu đô-la lên 1.066 triệu đô-la.

Chiến tranh Thế giới II, 1940 - 1945

https://thuviensach.vn

Rất nhiều nhu cầu lớn đã được thực hiện tại General Motors trong sáu năm sau đó và tập đoàn, theo tôi, giống như phần lớn ngành công nghiệp Mỹ, phản ứng với sự khác biệt. Khi Chiến tranh Thế giới II bắt đầu, General Motors đã nhanh chóng chuyển đổi từ nhà sản xuất lớn nhất ô tô cả nước thành nhà sản xuất vật liệu chiến tranh lớn nhất nước. Và khi chiến tranh kết thúc, General Motors nhanh chóng tái chuyển đổi sản xuất thời bình, một năng lực mà trong cả hai trường hợp, đều bắt nguồn từ chương trình quản lý của chúng tôi và rất nhiều kế hoạch.

Tuy nhiên, việc sản xuất xe hơi và xe tải thực sự đã tăng 32% trong năm 1940, khi chương trình quốc phòng kích thích sức mua của nền kinh tế nói chung. Sản xuất quốc phòng của General Motors chỉ đạt tổng cộng 75 triệu đô-la trong năm (so với 1,7 tỷ đô-la doanh số bán hàng thương mại), nhưng các đơn đặt hàng đến dồn dập vào cuối năm và vào cuối tháng 1 năm 1941, các hợp đồng quốc phòng với chính phủ Mỹ và đồng minh đạt 683 triệu đô-la. Năm 1941, sản xuất quốc phòng đạt hơn 400 triệu đô-la (so với doanh số bán hàng thương mại ở mức 2 tỷ đô-la) và đến thời điểm sản phẩm quốc phòng Trân Châu Cảng được giao ở mức 2 triệu đô-la mỗi ngày.

Đương nhiên, sau khi Hoa Kỳ tham chiến, mọi nỗ lực của chúng tôi đều được tập trung cho chiến tranh toàn diện. Tổng sản lượng quốc phòng cho năm 1942 đạt 1,9 tỷ đô-la, với 352 triệu đô-la sản xuất thương mại. Đến năm 1943, năng lực kỹ thuật và sản xuất của chúng tôi đã đạt mức tối đa và sản xuất quốc phòng tăng lên 3,7 tỷ đô-la. Năm 1944, nó tăng nhẹ lên 3,8 tỷ đô-la vào thời kỳ chiến tranh cao điểm; sản xuất vật chất tăng thậm chí nhiều hơn, 15% so với 3% về khối lượng tính theo đồng đô-la, do chúng tôi giảm giá khi mở rộng sản xuất. Sau Ngày V-E, tất nhiên, một phần thay đổi bắt đầu xuất hiện khi các hợp đồng chiến tranh đã bị hủy bỏ

https://thuviensach.vn

và sự thay đổi toàn diện đã được tiế´n hành sau Ngày V-J. Vì thế´, trong năm 1945, sản xuấ´t cho chiế´n tranh giảm xuố´ng còn 2,5 tỷ đô-la và sản xuấ´t thương mại tăng nhẹ, lên 579 triệu đô-la. Kể ra thì, General Motors đã sản xuấ´t ra gầ`n 12,5 tỷ đô-la các sản phẩm quố´c phòng. Trong quá trình sản xuấ´t vật liệu chiế´n tranh, chúng tôi đã tận dụng mọi năng lực của các cơ sở hiện có, chuyển đổi và trong nhiề`u trường hợp mở rộng chúng, với chi phí hơn 130 triệu đô-la trong những năm 1940-1944. Chúng tôi cũng quản lý 650 triệu đô-la của các nhà máy thuộc quyề`n sở hữu của các cơ quan chính phủ.

Những năm tháng chiế´n tranh không phải là thời kỳ có doanh thu và cổ tức cao. Mặc dù khố´i lượng bán hàng của chúng tôi tăng từ 1.377 triệu đô-la trong năm 1939 lên 4.262 vào năm 1944, nhưng doanh thu không tăng. Khi chiế´n tranh mới bắ´t đầ`u và trước khi luật đàm phán-lợi nhuận được thông qua, chúng tôi đã áp dụng chính sách hạn chế´ tỷ suấ´t lợi nhuận trước thuế´, về` kinh doanh quân sự, xuố´ng còn một nửa trong số´ đó là kế´t quả của kinh doanh dân sự trong năm 1941, khi các điề`u kiện của thị trường cạnh tranh vẫn chiế´m ưu thế´. Ở bấ´t cứ nơi nào có thể, chúng tôi có các hợp đồ`ng sản xuấ´t sản phẩm cho chiế´n tranh trên cơ sở giá cố´ định và chúng tôi đã biế´n việc giảm giá thành một thực tế´ khi chúng tôi có thể cắ´t giảm chi phí. Do đó, từ năm 1940-1945, chúng tôi thu về` tổng cộng 1.070 triệu đô-la trên khố´i lượng bán hàng tương đương với 17.669 triệu đô-la. Trong đó, chúng tôi trả cho các cổ đông tổng cộng 818 triệu đô-la cổ tức. Mức chi trả cổ tức này, lên tới 3,75 đô-la/cổ phiế´u với mệnh giá 10 đô-la/cổ phiế´u phổ thông vào năm 1940 và năm 1941, đã giảm còn 2 đô-la/cổ phiế´u vào năm 1942 và năm 1943 và 3 đô-la/cổ phiế´u trong năm 1944 và năm 1945.

Mặc dù các cổ đông nhận được 77% thu nhập ròng trong năm 1940-1944, nhưng tính thanh khoản của chúng tôi tăng lên đáng kể,

https://thuviensach.vn

do thực tế rằng tình trạng thiếu và các ưu tiên chiến tranh đã khiến nó không thể thay thế thiết bị trên một lịch trình bình thường. Chi phí vốn của chúng tôi vào khoảng 222 triệu đô-la, ít hơn mức khấu hao trong vòng 5 năm. Do đó từ ngày 1 tháng 1 năm 1940 đến ngày 31 tháng 12 năm 1944, chúng tôi tăng vốn lưu động ròng từ 434 triệu đô-la lên 903 triệu đô-la; tiền mặt và chứng khoán ngắn hạn của chúng tôi tăng từ 290 triệu đô-la lên 597 triệu đô-la. Năm 1945, chúng tôi tăng chi phí vốn lên mức kỷ lục 114 triệu đô-la; vốn lưu động ròng của chúng tôi giảm xuống 775 triệu đô-la; tiền mặt và chứng khoán ngắn hạn đạt mức 378 triệu đô-la.

Các kỷ nguyên cũ trong lịch sử tài chính, đã phản ánh cả chu kỳ kinh doanh và các quyết định đầu tư của chúng tôi, đôi khi một cách riêng biệt, nhưng thường là cùng nhau, đã kết thúc và chúng tôi đã di chuyển đến một chu kỳ mở rộng lớn hơn mà chúng tôi đã biết đến từ Thế chiến II. Nên lưu ý một số điều trước khi tiếp tục.

Câu hỏi chiến lược về tài chính công nghiệp, giả sử bạn có thứ gì đó cần làm theo cách của một doanh nghiệp, là cách tối ưu hóa các yếu tố của nó. Bề rộng về ý kiến hoặc đánh giá chủ quan, ở đây rất lớn. Nhưng tôi nghĩ mọi người đều đồng ý rằng, về nguyên tắc, nợ tăng lợi nhuận trên đầu tư của các cổ đông, đồng thời làm tăng rủi ro. Theo tôi, mọi người cũng sẽ đồng ý rằng, cả Durant và Raskob đều có một mong muốn mạnh mẽ trong việc chi tiền và có ít sự ức chế về nợ. Durant đã thực thi thái độ này ở General Motors để tạo ra một tình huống trong giai đoạn 1918-1920, sẽ phục vụ nhiều hơn nhu cầu mở rộng của tập đoàn trong 6 năm tiếp theo. Mặc dù vậy, giai đoạn mở rộng 1918-1920 sẽ không vướng vào khủng hoảng nếu nó có được sự hỗ trợ bởi ban quản lý và các quyền kiểm soát tài chính. Trong các vấn đề cá nhân, rõ ràng món nợ mang đến rủi ro cho Durant trong cuộc suy thoái kinh tế năm 1920.

https://thuviensach.vn

Từ năm 1921 đến năm 1946, tập đoàn đã tránh được khoản nợ dài hạn. Bản thân tôi không mấy thiện cảm với nợ, có lẽ vì những gì tôi tận mắt chứng kiến. Nhưng tôi không thể nói rằng chúng tôi có một chính sách "bài nợ" trong thời gian đó. Các thực tế cho thấy nói chung, chúng tôi có thể làm mà không có nó. Chúng tôi cần rất ít chi phí tính đến năm 1926; và từ năm 1926 đến năm 1929, không khó để mở rộng trong khuôn khổ thu nhập khi chi trả cổ tức ở mức được coi là hợp lý. Nói cách khác, chúng tôi đã thu lợi và phát triển mà không có nợ, trừ các khoản vay ngân hàng trong thời gian ngắn vào năm 1920. Những năm 1930 là một thời gian thu hẹp, câu hỏi về nợ vẫn không được đưa ra. Trong suốt những năm tháng chiến tranh, chúng tôi đã thu xếp một khoản tín dụng ngân hàng trị giá 1 tỷ đô-la, thông qua chính phủ, để tài trợ cho các khoản phải thu và hàng tồn kho, nhưng các khoản vay theo thỏa thuận đã được hạn chế. Các khoản vay tối đa là 100 triệu đô-la và thời hạn chưa đến 1 năm.

Tuy nhiên, đến thời kỳ sau chiến tranh, do vấn đề về thanh khoản, chúng tôi phải đối mặt với mọi câu hỏi về tài chính một lần nữa, bao gồm sự cần thiết của việc cung cấp các chi phí vốn lớn và có được nguồn vốn bổ sung thông qua nợ cũng như phát hành chứng khoán.

Kỷ nguyên hậu chiến, 1946-1963

Hơn 17 năm, 1946-1963, chi phí nhà máy của chúng tôi chiếm hơn 7 tỷ đô-la. Số tiền này gần gấp 7 lần giá trị của nhà máy vào đầu thời kỳ này. Do chi phí tăng lên, do lạm phát, thiết bị và việc xây dựng chiếm một phần đáng kể các khoản chi sau chiến tranh, nên tỷ lệ này không chỉ ra sự gia tăng về khối lượng vật lý đơn thuần. Vốn lưu động ròng trong 17 năm tăng 2.753 triệu đô-la (từ 775 triệu đô-la lên 3.528 triệu đô-la). Tổng chi phí nhà xưởng, 4,3 tỷ đô-la, tương đương với 61%, bao gồm cả chi phí khấu hao. Phần

https://thuviensach.vn

còn lại đế´n từ thu nhập tái đầ`u tư hoặc vố´n mới, hoặc kế´t hợp cả hai. Trong 17 năm, General Motors đã thu được khoảng 12,5 tỷ đô-la và giữ lại trên 4,5 tỷ đô-la, tương đương với khoảng 36%, một tỷ lệ thu nhập lớn hơn thực tế´ trong quá khứ, do nhu cầ`u của kinh doanh. Mặc dù vậy, để đáp ứng kế´ hoạch mở rộng, chúng tôi đã phải tiế´p cận thị trường vố´n – lầ`n đầ`u tiên, với các ngoại lệ nhỏ được ghi chú lại kể từ đầ`u những năm 1920 – tổng cộng là 846,5 triệu đô-la trong suố´t 17 năm, trong đó đế´n cuố´i năm 1962, chúng tôi đã trích dự phòng để trả nợ 225 triệu đô-la. Ngoài ra, khoảng 350 triệu đô-la cổ phiế´u phổ thông được ban hành, chủ yế´u vì các mục đích của các chương trình nhân viên trong giai đoạn 1955-1962. Do đó, giữa tái đầ`u tư các khoản thu nhập và bán chứng khoán mới, vố´n sử dụng trong kinh doanh trong giai đoạn này đã tăng từ 1.351 triệu đô-la lên 6.851 triệu đô-la.

Chúng tôi đã bắ´t đầ`u lập kế´ hoạch rộng rãi cho sự tăng trưởng hậu chiế´n rấ´t lâu trước khi chiế´n tranh kế´t thúc. Tôi trình bày một khái niệm về` một chương trình hậu chiế´n vào năm 1943 trong một bài phát biểu mang tên “Thách thức,” mà tôi đã thực hiện trước Hiệp hội quố´c gia các nhà sản xuấ´t. Tôi lập luận trong bài phát biểu này rằ`ng, trong giai đoạn hậu chiế´n, ngành công nghiệp sẽ đáp ứng nhu cầ`u bị dồ`n nén rấ´t lớn về` sản phẩm và chúng tôi nên mạnh dạn có kế´ hoạch cho giả định này. Làm như vậy, tôi lập luận chố´ng lại bản thân ý kiế´n mà các nhà kinh tế´ đưa ra về` sự diệt vong kinh tế´ sau chiế´n tranh và tôi bổ sung rằ`ng đố´i với tôi, đó không chỉ là vấ´n đề` về` lý luận mà còn là đầ`u tư tiề`n đúng mức. Nói cách khác, chúng tôi nhận thấ´y một nhu cầ`u cấ´p thiế´t sẽ xuấ´t hiện khi chiế´n tranh kế´t thúc nhằ`m chuyển đổi các nhà xưởng từ việc sản xuấ´t phục vụ chiế´n tranh sang thời bình càng nhanh càng tố´t để đáp ứng nhu cầ`u tiêu dùng, cung cấ´p công ăn việc làm trong thời bình và thực hiện các nghĩa vụ của chúng tôi cho các cổ đông và rằ`ng tấ´t cả những điề`u này đại diện cho cơ hội. Theo đó, chúng tôi

https://thuviensach.vn

đã đưa đội ngũ nhân viên bắt tay vào thực hiện các nghiên cứu dài hạn về nhu cầu, quy hoạch vị trí trong 5 đến 10 năm dựa trên tầm nhìn kinh tế tổng thể, nhu cầu tiêu dùng tiềm năng và năng lực sản xuất và tài chính của chúng tôi để đáp ứng nhu cầu.

Trên cơ sở các nghiên cứu này, tôi đã công bố một chương trình hậu chiến yêu cầu mức chi phí vốn 500 triệu đô-la. Đây được coi là một khoản tiền rất lớn và gây nên nhiều tranh cãi. Nó được cho là nhiều hơn mức tập đoàn đã chi cho các cơ sở mới trong cả năm 1920 và năm 1930 và chiếm 3/4 giá trị ròng của nhà máy vào cuối năm 1944.

Chương trình, như báo cáo thường niên năm 1944 tóm tắt lại, liên quan đến:

... việc sắp xếp, tái tổ chức các nhà máy, máy móc và các phương tiện khác được sử dụng trong việc sản xuất xe hơi, xe tải và các mặt hàng khác tạo nên các sản phẩm thời bình của General Motors. Nó kêu gọi thay thế các thiết bị đã được bán cho người khác trong thời chiến. Nó cung cấp cho việc hiện đại hóa các trang thiết bị, để thay thế các công cụ mòn đủ loại đã được sử dụng hết công suất trong chiến tranh. Nó bao gồm việc mở rộng cơ sở vật chất đáp ứng các nhu cầu hậu chiến, tất cả đều cân bằng hợp lý giữa tiềm năng ngắn hạn và dài hạn...

Vì vậy, hai năm trước khi chiến tranh kết thúc, chúng tôi, những người tại General Motors đã chuẩn bị cho ngày mà chúng tôi có thể quay trở lại sản xuất hàng loạt xe ô tô và xe tải. Các kế hoạch mở rộng chi tiết được xây dựng cho từng bộ phận và chúng tôi cũng đã lên kế hoạch để làm mới các mối quan hệ thời bình với hàng ngàn nhà cung cấp và nhà thầu phụ mà General Motors đã hợp tác trước chiến tranh, nhiều người trong số đó đã bắt tay với chúng tôi trong các hoạt động sản xuất thời chiến. Ví dụ, bất cứ đâu có thể,

https://thuviensach.vn

chúng tôi đề̀u khuyên các nhà cung cấ̂p trước chiế̂n tranh của chúng tôi rằ̀ng họ có thể lên kế́ hoạch cho các đơn đặt hàng hàng hóa thời bình nhấ́t định ngay khi các điề̀u kiện chiế̂n tranh cho phép. Do đó, chúng tôi đã giúp họ có thể đưa ra các kế́ hoạch hậu chiế̂n của riêng mình và giảm thời gian cầ̀n thiế́t họ cầ̀n để chuyển đổi.

Vào lúc kế́ hoạch hậu chiế̂n được xây dựng, chúng tôi hy vọng rằ̀ng General Motors sẽ có thể tài trợ toàn bộ chi phí ngoài thu nhập và khấ́u hao cũng như các quỹ khác. Khi chuyển đổi các cơ sở sản xuấ́t sang thời chiế̂n tranh trong giai đoạn 1941-1943, thì chúng tôi đã dự trữ 76 triệu đô-la để trang trải cho những gì chúng tôi ước tính sẽ là chi phí chuyển đổi ngược lại thị trường thương mại. Và chúng tôi đã tích lũy tài sản lưu động đáng kể phòng ngày chúng tôi cầ̀n mua máy móc thiế́t bị mới. Như vậy vào cuố́i năm 1944, chúng tôi đã có một khố́i lượng vố́n lưu động ròng 903 triệu đô-la, bao gồ̀m tiề̀n mặt và chứng khoán ngắ́n hạn tổng cộng lên đế́n 597 triệu đô-la.

Ước tính thời chiế̂n về̀ chi phí cho chương trình mở rộng sau chiế̂n tranh của chúng tôi khá chính xác, xét trên mức độ lạm phát đã xảy ra về̀ chi phí xây dựng và hàng hóa vố́n mới. Chi phí tái chuyển đổi là 83 triệu đô-la, so với mức dự trữ của chúng tôi là 76 triệu đô-la. Và tổng chi phí nhà máy từ năm 1945 đế́n năm 1947, khi chương trình mở rộng lớn đầ̀u tiên gầ̀n hoàn thành, đạt mức 588 triệu đô-la, so với ước tính của chúng tôi là 500 triệu đô-la.

Ước tính của chúng tôi về̀ nhu cầ̀u vố́n lưu động sau chiế̂n tranh lại ở mức thấ́p. Những nhu cầ̀u này đã tăng lên rấ́t nhiề̀u, không chỉ bởi số́ lượng gia tăng về̀ kinh doanh trong giai đoạn sau chiế̂n tranh, mà còn bởi lạm phát rấ́t lớn đã xảy ra. Trong giai đoạn trước chiế̂n tranh, 1935-1939, vố́n lưu động cuố́i năm của chúng tôi ở trung bình 366 triệu đô-la và hàng tồ̀n kho của chúng tôi trị giá 227 triệu đô-la. Trong 5 năm sau chiế̂n tranh, 1946-1950, vố́n lưu

https://thuviensach.vn

động ròng đã tăng lên mức trung bình 1.099 triệu đô-la và hàng tồn kho ở mức 728 triệu đô-la.

Đến cuối năm 1945, phần lớn các nhà máy của tập đoàn đã bị đóng cửa bởi các cuộc đình của công nhân ô tô Mỹ; tiền mặt và chứng khoán ngắn hạn của chúng tôi giảm xuống 219 triệu đô-la và 378 triệu đô-la. Đến khi đình công được giải quyết vào ngày 13 tháng 3 năm 1946, mức thanh khoản thậm chí còn thấp hơn. Những khó khăn về lao động tiếp tục gia tăng trong một số các nhà máy trong khoảng 60 ngày và các cuộc đình công trong các ngành công nghiệp khác tạo ra tình trạng thiếu nguyên liệu, kìm hãm sự gia tăng trong sản xuất sau khi rắc rối lao động của chúng tôi đã được giải quyết. Kết quả là, các công ty đã không thể có được lợi nhuận khả quan trong thời gian chuyển đổi ban đầu, dù có mức độ cao bất thường về nhu cầu. Năm 1946, chúng tôi chỉ thu được 87,5 triệu đô-la, thấp hơn mức chi trả cổ tức là 21,4 triệu đô-la.

Ngay cả trước khi cuộc đình công được giải quyết, tập đoàn đã xác định rằng có thể cần đến vốn bổ sung và đã yêu cầu nghiên cứu và báo cáo tài chính tiềm năng. Bởi, các thỏa thuận giữa năm 1946 đã được hoàn thành để vay 125 triệu đô-la với mức lãi suất 2,5% trong 20 đến 30 năm từ một nhóm 8 công ty bảo hiểm. Có một lựa chọn thay thế khác nhưng phát hành chứng khoán riêng lẻ giấy hẹn trả tiền với các nhà đầu tư tổ chức, người có thặng dư nguồn vốn dài hạn dường như là hình thức tài chính nhanh chóng nhất và rẻ nhất. Các cuộc đàm phán về phát hành chứng khoán riêng lẻ được giải quyết một cách nhanh chóng và không đòi hỏi thêm thời gian chờ đợi và điền vào các tài liệu cần thiết trong tình huống phát hành ra công chúng.

Số tiền vay được nhận vào ngày 1 tháng 8 năm 1946 và đã giúp tập đoàn linh hoạt hơn trong việc đáp ứng nhu cầu tăng vốn của nó. Nhưng Ủy ban Chính sách Tài chính cảm thấy tập đoàn vẫn cần

https://thuviensach.vn

thêm vô´n thường xuyên và ngày 5 tháng 8 năm 1946, nó ủy quyê`n cho Bradley đàm phán với các nhà bảo hiểm "nhă`m xác định cơ sở mà dựa trên đó, tập đoàn có thể bán một phát hành cổ phiê´u ưu đãi trị giá 125 triệu đô-la." Ủy ban đã xem xét các phương pháp khác để có được vô´n vĩnh viễn. Một yê´u tô´ trong quyê´t định của chúng tôi đó là chúng tôi có thể marketing một phát hành cổ phiê´u ưu đãi mà chúng tôi có thể giải phóng theo ý muô´n, trong các điê`u kiện quy định, nhưng không có bâ´t kỳ quy định bă´t buộc nào phải giải phóng vào một ngày nhâ´t định. Tuy nhiên, như những điê`u đã diễn ra, thị trường sẽ không đón nhận cổ phiê´u ưu đãi nhiê`u như chúng tôi kỳ vọng, ngoại trừ theo các điê`u khoản mà chúng tôi nghĩ là quá nghiêm ngặt. Kê´t quả là, lợi tức đã được că´t giảm xuô´ng 100 triệu đô-la, hay 1 triệu cổ phiê´u được ưu tiên phát hành ở mệnh giá 3,75 đô-la/cổ phiê´u. Các cổ phiê´u đã được phát hành vào ngày 27 tháng 11 năm 1946 và đã thu vê` cho tập đoàn 98 triệu đô-la sau khi bảo lãnh phát hành giảm giá và hoa hô`ng. Đây là đợt bán công khai đâ`u tiên chứng khoán của tập đoàn trong gâ`n 20 năm và đợt phát hành râ´t thành công.

Một biện pháp nào đó để rút lõi các nguô`n lực của chúng tôi trong thời gian chuyển đổi là kê´t quả của thực tê´ ră`ng vô´n lưu động ròng của chúng tôi giảm 7 triệu đô-la trong năm 1946 và tiê`n mặt cũng như chứng khoán ngă´n hạn giảm 42 triệu đô-la, mặc dù chúng ta đã gọi được 223 triệu đô-la vô´n mới trong năm. Nê´u chúng tôi không tiê´p cận thị trường vô´n, vô´n lưu động ròng của chúng tôi sẽ giảm đê´n mức 230 triệu đô-la trong năm 1946.

Với các quỹ mới và với các chương trình mở rộng đã được chuẩn bị, tập đoàn đã sẵn sàng dịch chuyển. Năm 1948, doanh sô´ bán từ các nhà máy Hoa Kỳ và Canada đã tăng lên 2.146.000 xe ô tô và xe tải hoặc cao gâ`n bă`ng với thời kỳ cao điểm trước chiê´n tranh vào năm 1941 và thu nhập ròng tăng lên 440 triệu đô-la, tăng so với 288

https://thuviensach.vn

triệu đô-la trong năm 1947 và chỉ có 88 triệu đô-la vào năm 1946. Các đơn vị bán hàng thiết lập được một mức rất cao trong năm 1949, mặc dù tình hình kinh doanh nói chung giảm và tỷ suất lợi nhuận của chúng tôi cũng được cải thiện, do đó thu nhập ròng lên đến 656 triệu đô-la. Chúng tôi cũng có thể nâng tỷ lệ doanh thu hàng tồn kho lên mức rất đáng kể : Hàng tồn kho giảm 65 triệu đô-la trên mức tăng 1 tỷ đô-la doanh thu. Và bởi vì chương trình mở rộng của chúng tôi đã được hoàn thành, nên chi phí dành cho nhà máy khá khiêm tốn, từ 273 triệu đô-la trong năm 1948 và 1949, chỉ cao hơn mức khấu hao quy định 64 triệu đô-la. Vị trí vốn của chúng tôi đã được cải thiện rất nhanh chóng, trên thực tế, chúng tôi quyết định trả trước 25 triệu đô-la trị giá nợ vào tháng 12 năm 1949. Chúng tôi cũng đã có thể tăng tính thanh khoản và trả phần lớn cổ tức.

Đợt mở rộng quan trọng tiếp theo của chúng tôi là kết quả tự nhiên của cuộc chiến tranh Triều Tiên. Chúng tôi đã học hỏi được từ kinh nghiệm rằng chiến tranh sẽ tạo ra một sự tồn đọng về nhu cầu không mấy hài lòng. Sau khi suy nghĩ, chúng tôi đã kết luận rằng tiềm năng dài hạn của thị trường xe hơi đòi hỏi hoạt động mở rộng lớn về các cơ sở sản xuất và hợp lý hóa việc chi tiêu của tập đoàn vào các cơ sở nhà máy mới để sản xuất sản phẩm quốc phòng có thể sử dụng cho các hoạt động thương mại. Tôi đưa ra quan điểm của mình trong một bức thư đề ngày 17 tháng 11 năm 1950, gửi lên các thành viên của Ủy ban Chính sách Tài chính, với các khuyến nghị sau đây:

1. Chúng ta nên thực hiện một cuộc điều tra, bằng bất cứ hình thức nào, để xác định các phép đo định lượng các xu hướng về nhu cầu trong 10 năm tới, với tham chiếu đặc biệt là sau 5 năm. Cần xem xét đến các cao điểm có thể nổi lên do nhu cầu bị trì hoãn dẫn

https://thuviensach.vn

đế n việc cắ t giảm các hoạt động sản xuấ t khác nhau nhằ m phục vụ cho chương trình tái vũ trang.

2. Chúng ta nên đưa ra một phác thảo rộng rãi về một kế hoạch tổng thể nhằ m đáp ứng với sự gia tăng tiề m năng như vậy về sản xuấ t, nế u có, như phán đoán của chúng tôi. Việc này sẽ bao gồ m các cách thức và phương tiện để thực hiện tố t nhấ t việc mở rộng như vậy. Nó nên bao quát các hạng mục sản xuấ t khác nhau liên quan đế n lịch trình hiện nay của tập đoàn – mỗi hạng mục sẽ theo sau là tiề m năng của riêng nó. Phác thảo rộng rãi này nên được viế t cụ thể khi nắ m bắ t thêm thực tế có sẵn...

3. Chúng ta sẽ cầ n dùng các cơ sở cho chương trình tái vũ trang. Những nhu cầ u như thế nên được tích hợp với các đề xuấ t quy hoạch tổng thể trong đề cương rộng rãi để chúng ta sẽ có thể di chuyển nhanh chóng và hiệu quả hơn khi và nế u, các trường hợp xảy ra. Chúng ta nên sử dụng các quỹ của tập đoàn cho các nhà máy mới có nhu cầ u trang bị vũ khí cầ n thiế t nế u việc đó mang lại cho chúng ta quyề n kiểm soát tố t hơn về cùng một vấ n đề từ vị trí dài hạn liên quan đế n kế hoạch tổng thể. Khấ u hao nhanh chóng và các loại thuế cao khiế n việc sử dụng các quỹ công ty đề u khả thi hơn. Chúng ta nên tránh chuyển đổi ngược lại. Chính sách nên là mở rộng.

Và chính sách là mở rộng thực sự. Trong bố n năm, 1950-1953, chúng tôi đã dành 1.279 triệu đô-la vào nhà xưởng và các thiế t bị mới – 1/3 trong số đó là dành cho các cơ sở quố c phòng. Tuy nhiên, trong thời gian này, thu nhập của chúng tôi đã bị hạn chế bởi thuế vượt quá lợi nhuận và bởi thực tế rằ ng tỷ suấ t lợi nhuận trên hoạt động quố c phòng theo chính sách của chúng tôi thấ p hơn doanh số bán hàng thương mại. Kể ra thì, chúng tôi có thể tái đầ u tư 871 triệu đô-la vào kinh doanh sau khi trả cổ tức 1,6 tỷ đô-la, tương đương với 65% thu nhập ròng. Những lợi nhuận giữ lại, cùng với 563

https://thuviensach.vn

triệu đô-la trong khoản trích trước khấu hao, chỉ hơn chi phí nhà máy 1.279 triệu đô-la là 155 triệu đô-la. Vì thế, chỉ có 155 triệu đô-la có sẵn để đáp ứng các yêu cầu khác – ví dụ, ứng trước cho các nhà cung cấp thép và các chi phí về dụng cụ cho sản xuất quốc phòng. Chi phí lạm phát đã để lại dấu ấn trên cơ cấu vốn của công ty. Vốn lưu động ròng của chúng tôi đã giảm nhẹ từ ngày 31 tháng 12 năm 1949 đến ngày 31 tháng 12 năm 1953, dù nhu cầu vốn tăng thêm do tăng 76% doanh số bán tính theo đô-la.

Vào đầu năm 1954, với các nguồn lực tài chính quá căng thẳng, chúng tôi đã công bố một chương trình chuyển tiếp chi phí nhà máy kêu gọi kinh phí 1 tỷ đô-la trong hai năm. Chương trình này được thiết kế để cung cấp năng lực bổ sung cho các đơn vị ô tô của chúng tôi để đáp ứng nhu cầu mở rộng thị trường và hiện đại hóa cơ sở vật chất hiện có. Chúng tôi cũng đã bổ sung cho các cơ sở sản xuất hộp số tự động, trợ lực lái, hệ thống phanh điện và động cơ V-8.

Với một chương trình chi phí nhà xưởng với cường độ này và áp lực lạm phát chi phí, rõ ràng là, chúng tôi sẽ phải huy động thêm vốn nếu phải tiếp tục trả một phần đáng kể thu nhập mỗi năm dưới dạng cổ tức. Vào cuối năm 1953, Ủy ban Chính sách Tài chính đã xem xét lại vấn đề và xác định rằng một phiếu nợ có thể được bán để thu lợi. Tuy nhiên, trái ngược với tình hình năm 1946, các công ty bảo hiểm và các tổ chức đầu tư khác không có bất kỳ khoản tiền dư thừa có sẵn nào; thay vào đó, họ cam kết trong một thời gian ngắn nào đó. Do đó chúng tôi quay lại thị trường đại chúng và vào tháng 12 năm 1953 đã bán một phiếu nợ trị giá 300 triệu đô-la trong 25 năm với tỷ lệ 3,75% trái khoản (sau khi trừ chi phí và hoa hồng bảo lãnh phát hành) là 298,5 triệu đô-la. Đây cũng là một thành công xuất sắc.

https://thuviensach.vn

Nhưng thế thôi vẫn chưa đủ. Vào tháng Giêng năm 1955, chương trình chi phí nhà xưởng của chúng tôi đã được mở rộng từ 1 tỷ đô-la lên 1,5 tỷ đô-la (và sau đó là 2 tỷ đô-la). Khi phân tích các yêu cầu vốn trong tương lai, chúng tôi quyết định sẽ cần phải huy động vốn từ bên ngoài. Như Curtice, lúc đó là chủ tịch của công ty, đã tuyên bố trước Ủy ban Thượng viện Hoa Kỳ về Ngân hàng và Tiền tệ vào tháng Ba năm đó:

Quyết định gần đây của chúng tôi trong việc tìm kiếm thêm nguồn vốn bên ngoài là kết quả của phân tích về nhu cầu vốn tương lai của chúng tôi. Phân tích này được dựa trên các dự báo của chúng tôi về xu hướng kinh tế và triển vọng của thị trường ô tô cạnh tranh cao. Nó dẫn chúng tôi đến kết luận rằng việc bổ sung vốn chủ sở hữu vĩnh viễn trong khu vực từ 300 đến 350 triệu đô-la là việc làm cần thiết nếu chúng tôi sẵn sàng chia sẻ với sự phát triển của đất nước và đáp ứng nhu cầu mở rộng về hàng hóa mà chúng tôi tạo ra đồng thời duy trì một chính sách cổ tức hợp lý.

Và như vậy trong tháng 2 năm 1955, chúng tôi đã cung cấp cho các cổ đông cổ phiếu phổ thông quyền đăng ký 4.380.683 cổ phiếu mới (mệnh giá 5 đô-la) theo tỷ giá một cổ phiếu cho mỗi 20 cổ phiếu nắm giữ. Giá theo dõi cho mỗi cổ phiếu mới là 75 đô-la; tại ngày kết thúc đợt chào bán, cổ phiếu được bán ở mức 967/8. Đề nghị phát hành chứng khoán được bảo lãnh bởi một nhóm 330 nhà bảo lãnh phát hành, nhưng các nhà bảo lãnh phát hành phải đăng ký với chỉ 12,8% phát hành. Số tiền thu ròng tập đoàn nhận được xấp xỉ 325 triệu đô-la sau khi thanh toán phí bảo lãnh phát hành và hoa hồng. Đây là việc phát hành cổ phiếu thường lớn nhất thuộc ngành công nghiệp tại Hoa Kỳ vào thời điểm đó và là một thành công đáng ghi nhận, xác nhận việc đánh giá đúng đắn thị trường tại một thời điểm khi nhiều chuyên gia coi việc phát hành ở quy mô này có rủi ro rất lớn.

https://thuviensach.vn

Việc phát hành cổ phiếu và trái phiếu đã giúp chúng tôi thực hiện được chương trình mở rộng, đồng thời tiếp tục chính sách của chúng ta về trả cổ tức tự do. Trong ba năm mở rộng, 1954-1956, chúng tôi đã dành chi 2.253 vào máy móc và thiết bị mới, gia tăng mức tổng nhà máy lên 74% (từ 2.912 triệu đô-la lên 5.073 triệu đô-la). Quy định về khấu hao tổng cộng là 874 triệu đô-la và sau khi trả cổ tức 1.620 triệu đô-la hay 57%, chúng tôi đã tái đầu tư 1.222 triệu đô-la. Kết quả là, vốn lưu động ròng của chúng tôi tăng 510 triệu đô-la trong giai đoạn này về chi phí vốn bất thường và mức tiền mặt và chứng khoán ngắn hạn (không bao gồm chứng khoán dành cho thanh toán nghĩa vụ thuế) tăng gần gấp đôi, từ 367 triệu đô-la lên 672 triệu đô-la. Tính thanh khoản của chúng tôi tăng hơn nữa trong năm 1957, kể từ khi chi phí vốn giảm khá nhanh chóng với việc hoàn thành các chương trình mở rộng lớn, trong khi chi phí trước khấu hao tiếp tục tăng.

Chúng tôi đã trải qua một giai đoạn mở rộng quan trọng và tình hình tài chính của chúng tôi mạnh mẽ hơn bao giờ hết. Giai đoạn 1957-1962 bao gồm hai năm suy thoái kinh tế (năm 1958 và năm 1961) và cũng là năm có doanh thu tốt nhất tính theo đồng đô-la và doanh thu trong lịch sử của công ty (1962). Rà soát lại các sự kiện trong giai đoạn này, tôi thấy chúng đã cung cấp những bằng chứng không thể chối cãi về sự trưởng thành về khía cạnh tài chính của chúng tôi. Năm suy thoái kinh tế 1958 đã chứng kiến doanh số xe hơi và xe tải của General Motors tại Mỹ giảm 22% so với năm trước, thế nhưng tác động tăng tốc làm suy giảm doanh số bán hàng đến doanh thu đã được kiểm duyệt một cách hiệu quả. Lợi nhuận năm 1958 chiếm 2,22 đô-la trên mỗi cổ phiếu chỉ thấp hơn mức 2,99 đô-la trên mỗi cổ phiếu trong năm 1957 là 25%. Những kết quả có được một phần không nhỏ là do quyền kiểm soát tài chính hiệu quả và kịp thời mà chúng tôi đã xây dựng trong tổ chức trong những năm qua.

https://thuviensach.vn

Chi phí nhà máy trong giai đoạn 1958-1962, bao gồm cả chi phí dự án mở rộng ở nước ngoài, đạt 2,3 tỷ đô-la và số tiền này cũng được chi vào giai đoạn mở rộng chính, 1954-1956. Tuy nhiên, phương pháp trích trước khấu hao cũng đủ để hỗ trợ về tài chính cho các chi phí tại Hoa Kỳ, trong khi các khoản vay địa phương được sử dụng để hỗ trợ một phần hoạt động mở rộng ở Đức. Kết quả là, các công ty đã có thể trả 3,3 tỷ đô-la cổ tức trong giai đoạn này, hoặc 69% thu nhập. Ngoài ra, vốn lưu động ròng đã tăng lên 1,7 tỷ đô-la.

Vì thế, xét đến toàn giai đoạn hậu chiến, các cổ đông khá hài lòng. Mặc dù giá trị đồng đô-la được tuyên bố về mức tổng doanh thu đã tăng gần gấp 6 lần – từ 1.012 triệu đô-la vào ngày 1 tháng 1 năm 1946 lên 7.187 triệu đô-la vào ngày 31 tháng 12 năm 1962 – được đầu tư ngoài lợi nhuận và dự trữ khấu hao, nhưng chúng ta vẫn trả cổ đông tổng cộng 7.951 triệu đô-la hay 64% lợi nhuận sau thuế cổ tức. Trong giai đoạn này, cổ tức trên mỗi cổ phiếu, sau khi điều chỉnh chia tách cổ phiếu, tăng từ 50 xen trên mỗi cổ phiếu vào năm 1945 lên 3 đô-la trên mỗi cổ phiếu vào năm 1962 và giá thị trường của mỗi cổ phiếu đã tăng từ 12,58 đô-la lên 58,13 đô-la.

Câu chuyện tài chính của General Motors là câu chuyện về tăng trưởng – hàng hóa và dịch vụ, số lượng người tham gia, cơ sở vật chất và nguồn tài chính. Từ ngày 1 tháng 8 năm 1917, khi General Motors Company cũ trở thành Tập đoàn General Motors, đến ngày 31 tháng 12 năm 1962, số lượng nhân viên tăng từ 25.000 lên hơn 600.000 và số lượng cổ đông từ dưới 3.000 người lên hơn 1 triệu. Tập đoàn mở rộng doanh số bán xe ô tô và xe tải sản xuất tại Hoa Kỳ và Canada từ 205.000 đơn vị trong năm 1918 lên 4.491.000 đơn vị vào năm 1962 và, ngoài ra, doanh số bán xe ô tô và xe tải sản xuất tại các nhà máy của General Motors ở nước ngoài đạt 747.000 đơn vị. Doanh số bán hàng tính theo đồng đô-la tăng nhanh hơn, từ 270 triệu đô-la trong năm 1918 lên 14,6 tỷ đô-la trong năm 1962

https://thuviensach.vn

và tổng tài sản tăng từ 134 triệu đô-la lên 9,2 tỷ đô-la. Đây là một đặc điểm nổi bật của General Motors với tư cách là một tổ chức trong đời sống kinh tế Mỹ.

Tuy nhiên tiêu chí giá trị về một doanh nghiệp chính là kinh doanh, không chỉ đơn thuần là tăng trưởng doanh số bán hàng hoặc tài sản mà là cả lợi nhuận trên đầu tư của các cổ đông, bởi vốn của họ đang đầu tư và là lợi ích của họ trước tiên nên tập đoàn được cho là đang điều hành các chương trình của doanh nghiệp tư nhân. Tôi tin rằng, chúng ta đã làm được một việc rất có uy tín cho các cổ đông, cũng không bỏ qua trách nhiệm đối với các nhân viên, khách hàng, đại lý, nhà cung cấp của chúng tôi và cộng đồng.

Tôi mô tả triết lý của mình về tăng trưởng tài chính trong báo cáo hàng năm cho năm 1938, như sau:

Do sự cần thiết về nhu cầu kinh tế và thông qua một quá trình cải tiến, các đơn vị của ngành công nghiệp ngày càng phát triển hơn. Điều này là do thị trường liên tục mở rộng các sản phẩm và dịch vụ của ngành công nghiệp khi sản xuất các sản phẩm ngày càng hữu ích hơn với giá thành liên tục giảm. Có sự chồng chéo trong quá trình cải tiến, ảnh hưởng bổ sung về sự hợp nhất ngày càng tăng của quá trình sản xuất liên quan đến sản xuất hàng loạt. Ảnh hưởng của những cải tiến như vậy về cơ cấu vốn cần đến số lượng ngày càng tăng về vốn.

Tốc độ tăng trưởng tài chính của General Motors đi theo định hướng đó. Tổng số vốn được sử dụng trong kinh doanh đã tăng từ khoảng 100 triệu đô-la vào năm 1917 lên khoảng 6,9 tỷ mà không đặt áp lực lên các công ty hoặc các cổ đông về nợ nần. Trong số 6,8 tỷ đô-la tăng trưởng về vốn, có khoảng 800 triệu đô-la, sau khi trả nợ, đã được dùng đến bằng cách nhờ vào thị trường vốn. Thêm 600 triệu bổ sung có được thông qua việc phát hành cổ phiếu mới, trong

https://thuviensach.vn

đó 250 triệu đô-la dành để mua lại các công ty hiện tại và 350 triệu đô-la cho các chương trình nhân viên. Phần còn lại trong tăng trưởng về vốn – tổng cộng gần 5,4 tỷ đô-la – đến từ tái đầu tư lợi nhuận. Tuy nhiên, không giống như tình hình ở một số công ty phát triển nhanh, tái đầu tư các khoản thu nhập không phải ở mức chi phí thanh toán cổ tức cho các cổ đông. Trong 45 năm, mức chi trả cổ tức đạt gần 10,8 tỷ đô-la, hay 67% tổng thu nhập.

Tăng trưởng về vốn sử dụng ở General Motors phản ánh sự tiến bộ của công ty. Trong một nền kinh tế dựa trên cạnh tranh, chúng tôi đã điều hành công ty như các doanh nhân có tâm, một thực tế mà tôi đã cố gắng để chứng minh bằng một bản mô tả chi tiết về sự phát triển của phương pháp tiếp cận quản lý. Kết quả là một doanh nghiệp hiệu quả. Cần lưu ý rằng một nền kinh tế tăng trưởng thành công như vậy ở Hoa Kỳ không chỉ là một cơ hội, nó cũng đòi hỏi những người có tham vọng có thể tạo được tiếng vang trong đó. Hiệu suất của chúng tôi đã được chứng minh từng ngày trong sản xuất và phân phối hàng hóa hữu ích cho cộng đồng. Tôi sẽ rất vui mừng vì General Motors đã được đánh giá theo hiệu suất này.

https://thuviensach.vn

PHẦN II

Chương 12. SỰ PHÁT TRIỂN TRONG NGÀNH Ô TÔ

Trong suốt những năm đầu của ngành công nghiệp ô tô, mục tiêu trước mắt của các kỹ sư và nhà phát minh chỉ đơn giản là độ tin cậy – đưa một chiếc xe đến đâu đó và trở lại với quyền lực của riêng nó. Nhiều ý tưởng ô tô sáng giá kết thúc bằng một con ngựa, một cuộn dây và một tiếng cười. Mặc dù sự cải tiến rất đắt đỏ, nhưng những người lái xe Mỹ vẫn vui vẻ trả các hóa đơn cho nó. Với sự nhiệt tình của họ về phương tiện vận chuyển cá nhân, họ đã mua những chiếc xe, đáng tin cậy hoặc không và từ đó cung cấp nguồn gốc của một phần đáng kể nguồn vốn rủi ro cho thử nghiệm và sản xuất. Không nhiều ngành công nghiệp được khách hàng ưa chuộng. Trong 20 năm, độ tin cậy của xe hơi liên quan đến tình trạng đường phố đã được thiết lập. Phương tiện vận tải cơ giới cá nhân, một trong những thành tựu to lớn trong sự tiến hóa của nhân loại, là một thực tế phổ biến của cuộc sống và tất cả mọi người đều có thể thưởng thức nó.

Tuyệt vời như khi có được những tiến bộ về kỹ thuật từ năm 1920, ngày nay, về cơ bản, chúng tôi cũng có một loại máy đã được tạo ra trong 20 năm đầu tiên của ngành công nghiệp. Chúng tôi vẫn đối mặt với một chiếc xe chạy bằng xăng. Trung tâm của động cơ vẫn là một pit-tông trong xi lanh, chạy bằng việc đốt hỗn hợp xăng và khí, được đánh lửa đều đặn bởi một tia lửa điện phát từ bugi. Năng lượng có được nhờ lực đẩy của pit-tông quay một trục khuỷu,

https://thuviensach.vn

theo cơ chế truyền động, làm quay các bánh xe phía sau. Lò xo và lốp cao su bảo vệ lái xe và hành khách khỏi những tác động va chạm và phanh dừng xe lại bằng cách áp dụng lực ma sát tại các bánh xe.

Nhưng từ năm 1920, những cải tiến lớn đã được thực hiện ở mọi điểm: Các động cơ đã hiệu quả hơn nhiều, cung cấp nhiều lực hơn từ cùng một lượng nhiên liệu và nhiên liệu cũng đã được cải thiện rất nhiều. Bộ truyền động đã trải qua một quá trình cải tiến phức tạp cho đến giờ đã hoàn toàn tự động. Hệ thống giảm xóc đã trải qua sự cải tiến tương tự như với lốp xe và chúng đã cùng tạo nên một sự lột xác gần như hoàn toàn so với 40 năm trước. Lái xe có thể tăng thêm lực cho hệ thống phanh và điều khiển cửa sổ, ghế và ăng-ten vô tuyến. Xe có nhiều màu sắc, thường được làm hoàn toàn bằng thép và có kính an toàn. Với sự phát triển của ô tô, tầm quan trọng của nó trong hoạt động hàng ngày đã tăng lên rất nhiều và kéo theo nhu cầu về chất lượng đường sá tốt hơn nữa. Thật khó có thể tưởng tượng ra những gì ảnh hưởng đến đường sá như thế ngày nay có thể tác động đến sự phát triển của ngành công nghiệp ô tô đầu những năm 1920.

Tuy nhiên, lái xe ngày nay sẽ nhận thấy chiếc xe điển hình của những năm 1920 hoàn toàn không đạt yêu cầu. Nó có một động cơ bốn xi-lanh, có trục khuỷu và thanh nối pit-tông với trục khuỷu không cân bằng. Thông thường chiếc xe này có hệ thống phanh hai bánh với phanh chỉ được lắp ở bánh sau, nó không có giảm xóc độc lập ở bánh trước; nó có bộ truyền động bánh răng trượt và một động cơ công suất thấp. Nó rung và khá lắc, nó đổi hướng và đôi khi trượt khi dùng phanh; nó khó đi, côn quá bó; các bánh răng đụng mạnh vào nhau trong quá trình chuyển động và, do có ít lực, nên chúng luôn phải được sang số liên tục nếu lên những quả đồi khá dốc. Nhưng chiếc xe thường được chuyển đến đâu đó rồi quay trở lại; may mắn thay, nó không thể đi nhanh hoặc xa đủ để nhiều

https://thuviensach.vn

khiếm khuyết của chúng trở thành hạn chế nghiêm trọng. Nó gần như bị ép thích nghi với môi trường; các bộ phận chính thích nghi hợp lý với nhau, tuy nhiên ở mức độ thấp về tính hiệu quả và tương thích.

Vấn đề phát triển ô tô đó là nâng cao mức độ hiệu quả và điều này thường đồng nghĩa với việc nâng cao mức độ hòa hợp của nó. Ô tô ngày hôm nay, thay vì các bộ phận lắp ráp và cơ chế lỏng lẻo của 50 năm có lẻ trước đây, là một tổng thể rất phức tạp và tích hợp chặt chẽ về máy móc. Chỉ trong những năm gần đây, nghệ thuật cơ khí mới có thể thực hiện tốt các hiệu ứng kết hợp về hiệu suất cao, vận hành thuận tiện, thoải mái và tạo nên đặc trưng của xe hơi hiện đại.

Các phòng thí nghiệm nghiên cứu của General Motors và các nhân viên kỹ thuật đã đóng một vai trò quan trọng trong sự phát triển của ô tô trong 50 năm qua và tiếp tục đi đầu trong phát triển kỹ thuật. Sẽ không thể mô tả được mọi điểm quan trọng mà General Motors và ngành công nghiệp đã làm được: phải cần đến cả một cuốn sách khác nữa. Ở đây, tôi chỉ đề cập đến một vài tiến bộ quan trọng và liên quan đến nhau trong quá trình phát triển này.

Xăng ethyl và động cơ nén cao

Vấn đề trọng tâm trong kỹ thuật ô tô là phát triển một mối quan hệ thỏa đáng hơn giữa nhiên liệu và động cơ. Hiệu quả của một động cơ pit-tông – khả năng sử dụng hiệu quả nhiên liệu và do đó có được công suất lớn nhất từ một lượng nhiên liệu nhất định – phụ thuộc vào sức nén của nó. Các khái niệm về nén rất đơn giản, nhưng người đọc nói chung vẫn cần một chút thông tin. Pit-tông có một vị trí mà mà tại đó nó có thể xuống sâu nhất trong xi lanh của động cơ và một điểm nữa khi nó có thể lên cao nhất trong xi lanh. Khi pit-tông ở mức cao nhất, ống dẫn nhiên liệu sẽ bị nén. Nhiên

https://thuviensach.vn

liệu bắt đầu cháy do bén lửa và khí nóng sẽ tản ra và đẩy pit-tông xuống. Khi pit-tông bị đẩy xuống, sẽ làm quay trục khuỷu và truyền năng lượng tới các bánh. Tỉ lệ nén là tỷ lệ giữa khối lượng của xi lanh khi pit-tông bị đẩy xuống xa nhất có thể và khối lượng vẫn như vậy khi nó có thể lên cao nhất có thể. Tỷ lệ này chỉ đơn thuần là so sánh khối lượng nạp nhiên liệu trong tình trạng không bị nén, với tình trạng khi bị nén. Trong những năm 1920, tỉ lệ nén trung bình là khoảng 4:1.

Như tôi đã nói, để thiết kế một động cơ hiệu quả và mạnh mẽ hơn với kích thước nhất định đồng nghĩa với việc tăng tỉ lệ nén. Nhưng đây là một vấn đề nghiêm trọng đứng ngáng đường – kích nổ. Hỗn hợp xăng và không khí nên đốt cháy tương đối chậm để đẩy pit-tông xuống. Nếu nó phát nổ – đốt cháy quá nhanh, pit-tông sẽ không thể di chuyển đủ nhanh để tận dụng lợi thế của lực được tạo ra. Thật vậy, không chỉ lực bị mất trong quá trình kích nổ, mà các lực đột ngột sẽ đặt áp lực lên các bộ phận động cơ, mà có thể và đã làm hỏng động cơ.

Để nén cao hơn, phải tìm cách giảm kích nổ. Nhưng nguyên nhân dẫn đến kích nổ là gì? Trong những ngày đầu sử dụng xe hơi, người ta phát hiện ra rằng có thể làm giảm kích nổ bằng cách điều chỉnh thời điểm đánh tia lửa. Hầu hết các xe, trong nhiều năm, đã có một cần gạt đánh lửa bằng tay thuận tiện cho người lái xe để chọn cách đánh lửa tốt nhất cho các điều kiện lái xe khác nhau. Mọi người học cách đánh lửa bằng tay khi lái xe lên dốc, để ngăn chặn kích nổ khi động cơ đã hoạt động quá lâu hoặc quá công suất.

Người đã bắt đầu các nghiên cứu quan trọng về kích nổ ở General Motors và chịu trách nhiệm cho sự đột phá của chúng tôi về giải pháp cho vấn đề là Charles F. Kettering, người từ lâu đã quan tâm đến thắc mắc về đánh lửa, nhiên liệu, v.v... Không xe ô tô nào chạy hay không máy bay nào hoạt động với một động cơ pit-tông

https://thuviensach.vn

ngày nay mà không có những lợi ích của việc phát triển nhiên liệu chô´ng nổ đi tiên phong bởi Kettering. Ông đã mang kiê´n thức đâ`u tiên của mình vê` vâ´n đê` này đê´n General Motors và ông đã trở thành giám đô´c nghiên cứu của General Motors khi đưa ra giải pháp này. Giải pháp đó chính là xăng ethyl, được sản xuâ´t ra với chì tetraethyl phụ gia.

Tính đê´n thời điểm Thê´ chiê´n Thứ nhâ´t, kích nổ được cho là hậu quả của việc đánh lửa quá sớm khi các tia lửa bă´n ra quá xa. Ngay sau Thê´ chiê´n Thứ nhâ´t, người ta phát hiện ră`ng có một loại nổ được gọi là "nổ nhiên liệu," bởi bă`ng cách thay đổi nhiên liệu và thiê´t lập nhiên liệu mà không câ`n điê`u chỉnh tia lửa, loại nổ này có thể được giảm bớt hoặc loại bỏ. Một trong những người nghiên cứu vê` vâ´n đê` này là Thomas Midgley, Jr. quá cô´. Ông đã nảy ra ý tưởng này thông qua phòng thí nghiệm kỹ thuật Dayton, nơi ông là trợ lý cho Kettering và sau đó trở thành giám đô´c bộ phận nhiên liệu trong đâ`u những năm 1920 tại General Motors Research Corporation.

Hâ`u như mỗi lâ`n tôi gặp Tom, ông â´y đê`u có lý thuyê´t mới nào đó vê` cơ chê´ nổ hay hành động chô´ng nổ. Trong khi những lý thuyê´t kê´ tiê´p thường không đạt sau thử nghiệm, thì chúng vẫn luôn gây kích thích và thường xuyên dẫn đê´n những khám phá quan trọng. Ví dụ nổi bật nhâ´t vê` điê`u này là trong công tác đâ`u tiên, ông đã cô´ gă´ng để đưa ra giả thuyê´t cho lý do tại sao nổ dâ`u hỏa lại tệ hơn so với nổ xăng. Ông đã nă´m bă´t được những điểm khác biệt rõ ràng vê` tính dễ bô´c hơi và mặc nhiên công nhận ră`ng có thể phâ`n lớn dâ`u hỏa vẫn ở dạng giọt cho đê´n khi quá trình đô´t cháy bă´t đâ`u và sau đó đột ngột bay hơi khiê´n việc nổ diễn ra quá nhanh. Nê´u lời giải thích này là đúng, ông lý luận ră`ng bă`ng cách nhuộm dâ`u hỏa, ta có thể làm cho các giọt dâ`u hâ´p thụ nhiệt bức xạ từ buô`ng đô´t và do đó bay hơi sớm.

https://thuviensach.vn

Nê´u Tom là một nhà vật lý giỏi, chă´c chă´n ông có thể đã tính toán được rằ`ng lý thuyê´t này không thể chấ´p nhận, nhưng do ông là một kỹ sư cơ khí, nên đã may mă´n quyê´t định rằ`ng thử nó còn dễ hơn tính toán. Ông đã đê´n kho để tìm kiê´m một sô´ thuô´c nhuộm tan trong dầ`u và như thường lệ nhà kho vừa mới hê´t thứ ông cầ`n. Tuy nhiên, Fred Chase đã gợi ý rằ`ng i-ô´t tan trong dầ`u và sẽ nhuộm màu cho dầ`u hỏa, vì vậy Tom kịp thời hòa một sô´ lượng lớn iô´t vào dầ`u hỏa, thử nghiệm nó trong một động cơ nén cao vừa phải và phát hiện ra việc nổ đã bị loại bỏ hoàn toàn.

Tom đã ngay lập tức gửi đê´n cho Dayton tấ´t cả các mẫu thuô´c nhuộm tan trong dầ`u có sẵn và chiề`u hôm đó thử nghiệm một vài mẫu khác nhưng không thu vê` kê´t quả. Để chứng minh vấ´n đề` này, ông thêm hợp chấ´t i-ô´t không màu vào xăng và thấ´y rằ`ng hiện tượng nổ không còn. Như vậy, lý thuyê´t đầ`u tiên vê` hiện tượng nổ đã tạo nên một nghĩa trang, đầ`y ă´p, nhưng cùng với sự sụp đổ của nó là sự ra đời thực sự của nhà hóa học Tom và trong vài năm sau đó, ông là một học sinh khó thỏa mãn vê` mọi nhánh hóa học để hỗ trợ ông trong nỗ lực để giải thích các quan sát của ông và tạo nên các hợp chấ´t mới để thử nghiệm như là các tác nhân chô´ng nổ...

Sau đó, Tom đặc biệt quan tâm vê` các khả năng của anilin mặc dù, khi phát hiện ra một tác nhân chô´ng nổ mới nào, ông luôn bă´t tay vào cải thiện các phương pháp sản xuấ´t và giảm chi phí trước khi các đại lý đạt được lợi nhuận. Ông cũng đã có một sô´ hy vọng vê` hợp chấ´t ethyl đầ`u tiên của mình, ethyl iodide, nê´u ông có thể tìm ra nguồ`n i-ô´t phong phú...

Tại cuộc họp thường niên của Hiệp hội Kỹ sư Ô tô tại New York vào tháng 1 năm 1922 Tom, rấ´t hứng thú và ra vẻ bí mật, ông đã cho tôi thấ´y một chút chì tetraethyl trong ô´ng nghiệm và nói với tôi rằ`ng đó thực sự là câu trả lời cho toàn bộ vấ´n đề`. Hiệu quả của nó,

https://thuviensach.vn

ông nói, cao hơn nhiề̀u so với bấ́t kỳ hợp chấ́t nào được phát hiện trước đây. Tấ́t nhiên, ông vẫn chưa đánh giá cao các vấ́n đề̀ độc tính hoặc cặn.

Vì vậy, sau nhiề̀u năm thử nghiệm của Kettering, Midgley và General Motors Research Corporation, chúng tôi đã có được sáng chế́. Nhưng có được sáng chế́ là một chuyện và thị trường có đón nhận nó hay không là một chuyện khác. Vào tháng 8 năm 1924, Ethyl Gasoline Corporation đã được thành lập, với mục đích tiế́p thị chì tetraethyl như một hợp chấ́t chố́ng nổ. Công ty này là mố́i quan hệ đố́i tác giữa General Motors và Standard Oil tại New Jersey. Ban đầ̀u dịch Ethyl được sản xuấ́t bởi du Pont theo hợp đồ̀ng và phải đế́n năm 1948, Ethyl bắ́t đầ̀u tự sản xuấ́t tấ́t cả các yêu cầ̀u của riêng nó.

Chì tetraethyl chỉ là một trong những bước cầ̀n thiế́t trong quá trình phát triển của động cơ nén cao. Mặc dù nó có ảnh hưởng trong việc cải thiện chấ́t lượng nhiên liệu, nhưng trong đầ̀u những năm 1920, chính nhiên liệu cũng có thay đổi rấ́t lớn về̀ chấ́t lượng. Thật vậy, không có cách nào phổ biế́n để đo lường nhiên liệu này với nhiên liệu khác nhằ̀m xác định giá trị tương đố́i của chúng để sử dụng trong động cơ chạy bằ̀ng xăng.

General Motors đã thực hiện một nghiên cứu về̀ tình trạng này và phát triển một phương pháp đo lường chấ́t lượng nguyên liệu chố́ng nổ, hoặc khả năng của động cơ để chấ́p nhận một loại nhiên liệu đã có xét trên sức nén cao hơn của động cơ. Phương pháp đo lường này đã rút gọn nhiên liệu theo "số́ octan." Tiế́n sĩ Graham Edgar của Ethyl đã đưa ra quy mô chỉ số́ octan vào năm 1926; Kettering và các kỹ sư nghiên cứu phát triển xi-lanh đơn đầ̀u tiên, động cơ thử nghiệm nén biế́n đổi mà nhờ đó chấ́t lượng nhiên liệu có thể là đo lường được theo chỉ số́ octan. Một động cơ thử nghiệm

https://thuviensach.vn

sử dụng nguyên tắc nén biến đổi sau đó đã được thông qua như một tiêu chuẩn bởi ngành công nghiệp ô tô và xăng dầu.

Tất nhiên, một cách có thể tăng được các chỉ số octan là để thêm chì tetraethyl vào, nhưng cách khác là thông qua quá trình lọc dầu thô tốt hơn. Cải tiến to lớn đã được thực hiện trong việc phá vỡ và tái tạo hydrocarbon được tìm thấy trong dầu thô vừa để tăng sản lượng xăng từ một thùng dầu thô vừa để cải thiện chỉ số octane của nó trước khi thêm chì tetraethyl. Đây là một câu chuyện nghiên cứu đầy kịch tính ở chính nó và là một nghiên cứu trong đó Kettering và các cộng sự đã đóng góp một phần rất quan trọng trong quá trình tiên phong. Chỉ số octan của loại xăng thương mại tại các trạm xăng đã tăng từ 50 lên 55 trong đầu những năm 1920, lên 95 hoặc trên 100 tại thời điểm hiện tại. (Trong loại xăng hàng không, chỉ số octan thậm chí còn cao hơn). Điều này đã ảnh hưởng rất lớn đến nền kinh tế nhiên liệu khi đo dặm xe trên mỗi gallon dựa trên một tiêu chuẩn nhất định về hiệu suất và do đó ảnh hưởng đến hiệu quả mà nhờ đó chúng ta ngày nay sử dụng các nguồn xăng dầu của chúng ta.

Một yếu tố khác trong việc giảm hiện tượng nổ là thiết kế của bản thân động cơ. Ngày nay, chúng ta biết rằng trong buồng động cơ đốt trong, tình trạng sóng va chạm rất phức tạp được tạo ra do hiện tượng nổ nhiên liệu. Các sóng xung kích có thể làm tăng nhiệt độ của nhiên liệu rất nhanh chóng và góp phần vào hiện tượng nổ. Nghiên cứu về hình dạng và các đường nét đầu đốt khác nhau đã gợi ý ra hình dạng đặc biệt cho hiệu ứng nổ ít nhất với tỉ lệ nén cao nhất.

Tôi sẽ đề cập đến ở đây một vấn đề về thiết kế động cơ, hoàn toàn độc lập với nhiên liệu, trong đó có một tác dụng hạn chế nghiêm trọng sự phát triển của động cơ mạnh hơn. Các kỹ sư của General Motors đã góp phần quan trọng vào giải pháp này. Rung,

https://thuviensach.vn

luôn gây khó chịu, đã trở thành một vấn đề kỹ thuật quan trọng hơn tốc độ và lực. Sau đó, các bộ phận chuyển động qua lại và quay không cân bằng trong động cơ đã trở thành nguồn gốc của lực rung phá hoại và là một yếu tố hạn chế về tiến bộ tổng thể của ô tô.

Một trong những nguồn gây rung chính là trục khuỷu, "xương sống của động cơ," nơi mà bất kỳ sự mất cân bằng nào đều được biểu hiện ở động cơ và xe. General Motors Research Corporation đã bắt đầu nghiên cứu về vấn đề cân bằng động cơ từ đầu những năm 1920 và một máy cân bằng trục khuỷu được phát triển và lần đầu tiên được sử dụng trong sản xuất động cơ Cadillac vào năm 1924. Máy này, hàng trăm trong số đó hiện đang được sử dụng trên toàn thế giới, đã được độc quyền phát triển bởi General Motors và trao cho chúng tôi vị thế dẫn đầu trong việc cân bằng động cơ trong ngành công nghiệp. Khi cần cải tiến sản phẩm, chúng tôi đã sắp xếp bán các thiết bị này để sản xuất các động cơ khác. Cân bằng tốt hơn là một bước rất quan trọng trong việc giảm hao mòn trên toàn bộ cấu trúc ô tô và cho phép tiến bộ nhanh hơn về khả năng sử dụng thỏa đáng lực lớn hơn và tốc độ cao hơn trong mọi động cơ mà chúng tôi sản xuất.

Khi biết thêm nhiều hơn về hiện tượng nổ, tiến độ thực hiện các công cụ nén cao hơn trở thành thực tế. Từ tỷ lệ nén 4:1 vào đầu những năm 1920, chúng tôi đã đạt đến tỷ lệ 10:1 và cao hơn nữa. Sự phát triển về nhiên liệu và động cơ đạt bước nhảy vọt: một động cơ nén cao hơn đòi hỏi nhiên liệu tốt hơn và sự sẵn có của nhiên liệu tốt hơn khuyến khích việc sản xuất động cơ hiệu quả hơn. Dưới sự thúc giục của các kỹ sư ô tô, ngành công nghiệp dầu khí đã phát triển nhiên liệu với các chỉ số octan ngày càng cao hơn để dùng phổ biến. General Motors đã cung cấp nhiều động cơ kiểm tra độ nén

https://thuviensach.vn

cao cho ngành công nghiệp dầu để giúp nó phát triển nhiên liệu có chỉ số octan cao hơn.

Bằng cách này, sự phát triển chì tetraethyl và nhiên liệu có chỉ số octan cao đã thực hiện tốt những cải thiện tầm xa về động cơ đốt trong.

Phát triển bộ truyền động

Tôi cho rằng hầu hết mọi người đều biết rằng mục đích của bộ truyền động là truyền lực từ động cơ đến các bánh xe của một chiếc xe và điều này liên quan đến một sự thay đổi trong mối quan hệ tốc độ giữa động cơ ô tô và bánh xe. Lực được tạo ra bởi một động cơ phụ thuộc vào rất nhiều thứ, nhưng chủ yếu liên quan chặt chẽ đến tốc độ quay trục khuỷu của động cơ. Với những chiếc xe có lực yếu hơn trước đây, tất cả mọi người đều lo ngại khi xe leo dốc. Điều này thường đòi hỏi một tốc độ lớn từ động cơ và chuyển sang một bánh răng thấp hơn để có được lực cần thiết. Trở lại những năm 1920, việc quay bánh răng bằng tay thông qua ba tốc độ thông thường thường dẫn đến xung đột đáng kể trừ khi người lái xe có kỹ năng.

Từ thời điểm General Motors Research Corporation được thành lập vào năm 1920, bộ truyền động là một chủ đề quan trọng của nghiên cứu và thảo luận. Lúc đầu chúng tôi tập trung vào các bộ truyền động điện các loại khác nhau, bởi phần lớn các nhân viên ban đầu đều là các kỹ sư về điện. Một bộ truyền động điện đã được phát triển và một trong những loại này đã được sử dụng trong một thời gian cho dòng xe bus của General Motors. Bộ truyền động điện, được thử nghiệm rất sớm trong thời gian đầu của ngành công nghiệp ô tô (trong những chiếc xe chở khách Columbia và Owen-Mag), cuối cùng cũng được sử dụng về thương mại trong lĩnh vực

https://thuviensach.vn

xe trọng tải lớn. Hình thức đặc biệt này của bộ truyề̀n động được sử dụng ngày nay trong các đầ̀u máy xe lửa diesel của chúng tôi.

Từ năm 1923 trở đi, sự quan tâm của tổ chức nghiên cứu của chúng tôi đế́n bộ truyề̀n động chạy bằ̀ng điện cho xe hành khách đã dầ̀n suy giảm. Chúng tôi bắ́t đầ̀u nghiên cứu một loạt các hộp số́ tự động, trong đó gồ̀m loại "biế́n đổi vô cùng" – trong đó một lượng lớn tố́c độ đã có sẵn theo trình tự liên tục, thay vì một số́ ít trong các bước cố́ định, như trong bộ truyề̀n động doanh nghiệp tiêu chuẩn – và loại bước tỷ lệ trong đó một số́ lượng tố́c độ cố́ định có thể được chọn tự động. Và vào đầ̀u những năm 1920, một loại bộ truyề̀n động thủy lực có bánh xe tuabin cánh đã được điề̀u tra. Chúng tôi đề̀u biế́t hầ̀u hế́t các nguyên tắ́c chung dẫn đế́n việc tạo ra các bộ truyề̀n động hoàn toàn tự động và đang nghiên cứu chúng một cách cẩn thận, ít nhấ́t là 15 năm trước khi hộp số́ tự động trở nên có sẵn trong các xe được sản xuấ́t.

Vào cuố́i những năm 1920, General Motors đã phát triển sang số́ đồ̀ng bộ, mà hầ̀u hế́t các lái xe có thể thay đổi từ tố́c độ này sang tố́c độ khác mà không làm xung đột các bánh răng.

Phát triển quan trọng này đã được đưa vào dây chuyề̀n sản xuấ́t của Cadillac trong năm 1928. Nguyên tắ́c đã được đưa ra bởi các kỹ sư bộ phận xe của General Motors và được phát triển hơn nữa để sản xuấ́t khố́i lượng lớn bởi Bộ phận Sản phẩm Muncie trước đây của chúng tôi. Năm 1932, chúng tôi có thể mở rộng sự đồ̀ng bộ ở mọi hướng tại General Motors đế́n dòng xe du lịch Chevrolet.

Đế́n năm 1928, Phòng thí nghiệm Nghiên cứu đã đạt đế́n một sự đồ̀ng thuận về̀ dạng truyề̀n động tự động có thể mang lại sự hài lòng. Đây là một loại biế́n đổi vô cùng sử dụng một ổ đĩa ma sát thép-thép áp dụng một nguyên tắ́c cơ khí giố́ng như một ổ bi. Bộ phận Buick đã được giao nhiệm vụ phát triển bộ truyề̀n động này bởi

https://thuviensach.vn

chúng tôi không có nhân viên kỹ thuật tổng hợp vào thời điểm đó. Nhiều đơn vị đã được xây dựng, các cuộc kiểm tra được thực hiện và cuối cùng nó đã quyết định sản xuất loại bộ truyền động này vào năm 1932. Tuy nhiên, dù đã nỗ lực hết sức, chúng tôi không thể tìm cách giải quyết được tất cả các vấn đề liên quan và bộ truyền động này không bao giờ được đặt trong bất kỳ chiếc xe General Motors nào được bán ra thị trường, mặc dù nhiều xe được đưa ra thử nghiệm. Đương nhiên, đó là một cơ hội tuyệt vời để nắm bắt được các vấn đề về bộ truyền biến đổi vô cùng, nhưng hóa ra loại ma sát thép-thép này không phải là câu trả lời cho vấn đề. Tôi đã bị thuyết phục rằng nó rất đắt đỏ và đã từ chối sử dụng cho các loại xe của chúng tôi.

Đội ngũ cán bộ nghiên cứu và kỹ thuật của chúng tôi tiếp tục xem xét các loại hộp số tự động khác nhau. Năm 1934, một nhóm kỹ sư ở Cadillac Division cuối cùng đã tìm ra và việc đó đã dẫn đến việc sản xuất hàng loạt hộp số tự động đầu tiên cho xe ô tô chở khách, Hydra-Matic, một dạng hộp số tự động hiện đại. Nhóm thiết kế đặc biệt này đã được chuyển giao cho Phòng Kỹ thuật của công ty vào cuối năm 1934 để trở thành Nhóm Phát triển Bộ truyền động. Bộ truyền mà họ đang tập trung vào là loại tỷ lệ bước chứ không phải là loại biến đổi vô cùng, tuy nhiên, nó sẽ tự động chuyển dưới mô-men xoắn, cũng như tất cả các ổ đĩa tự động hiện nay. Nhóm này cũng chuẩn bị các kế hoạch sản xuất các loại kích cỡ khác nhau của đơn vị sản phẩm này để đáp ứng một loạt nhu cầu về lực và tải trọng khác nhau cho các loại xe khác nhau của General Motors.

Một loạt các mẫu thí điểm được chế tạo, thử nghiệm và chuyển cho các kỹ sư Oldsmobile. Trong giai đoạn 1935-1936, các xe thử nghiệm đã chạy thử hàng ngàn dặm từ miền Đông sang miền Tây nước Mỹ. Năm 1937, cả Oldsmobile và Buick xuất hiện với các bộ truyền động bán tự động. Chúng được sản xuất bởi Bộ phận Buick

https://thuviensach.vn

và vẫn yêu cầu sử dụng một ly hợp đạp chính để khởi đầu và dừng lại. Các kỹ sư của chúng tôi bây giờ phát hiện ra rằng ly hợp chính và bàn đạp của nó có thể được loại bỏ bằng cách sử dụng một khớp nối lỏng được đặt trong cụm truyền động. Tính năng này, cùng với việc phát triển các điều khiển tự động theo chuỗi, đã tạo ra bộ truyền động Hydra-Matic, được sản xuất bởi Bộ phận Bộ truyền động Detroit vừa được thành lập. Nó được công bố trong tháng 10 năm 1939 và lần đầu tiên xuất hiện ở dòng xe 1940 Oldsmobile. Bộ phận Cadillac là đơn vị tiếp theo chấp nhận bộ truyền động mới, mẫu xe năm 1941.

Trong khi đó một loại hộp số tự động khác đang được phát triển bởi đội ngũ nhân viên kỹ thuật của GMC Truck & Coach. Nó được biết đến như là bộ chuyển đổi mô-men xoắn của loại mạch kín, tuabin lỏng. Những thiết bị như vậy có chứa một bộ các bánh xe cánh, các cánh quạt được đặt ở các góc để một bánh xe cánh, được điều khiển trực tiếp bởi lực quay động cơ, có thể đẩy khối chất lỏng sang bánh xe cánh thứ hai kết nối với trục dẫn động và do đó tạo ra lực chuyển động trên trục đó. Có thể có các bánh xe cánh bổ sung cho việc thay đổi các đặc tính dòng chất lỏng và theo cách này ảnh hưởng đến sự khác biệt về tốc độ giữa động cơ và ổ trục – nói cách khác, tỷ lệ tốc độ của chúng. Tỷ lệ này, trong một bộ chuyển đổi mô-men xoắn chất lỏng, thay đổi không đáng kể và dần dần, chứ không phải là một loạt các bước. Do đó ảnh hưởng ổ đĩa mạng rất trơn tru.

Thiết kế bộ chuyển đổi mô-men xoắn chất lỏng – mà các kỹ sư General Motors lần đầu tiên sử dung đã được phát triển ở châu Âu. Cuối cùng họ đã đưa ra một thiết kế phù hợp hơn với các tiêu chuẩn xe buýt của Mỹ. Trước tiên chúng tôi đã sử dụng một hộp số như vậy vào năm 1937 ở dòng xe buýt của chính chúng tôi và nó sớm được chấp nhận rộng rãi. Vào đêm trước chiến tranh vào tháng 10

https://thuviensach.vn

năm 1941, Nhóm Phát triển Bộ truyề̀n động của Phòng Kỹ thuật đang tập trung xử lý vấ́n đề̀ về̀ việc đưa bộ chuyển đổi mô-men xoắ́n lỏng vào xe ô tô chở khách.

Với việc Mỹ tham chiế́n, việc cải tiế́n hộp số́ tự động cho xe ô tô chở khách đã bị đình chỉ, nhưng một lĩnh vực mới rấ́t lớn khác cho hộp số́ tự động đã được mở ra. Đố́i với các lái xe khách, hộp số́ tự động có giá trị do sự tiện lợi và đơn giản của nó trong hoạt động – họ không phải nghĩ nhiề̀u đế́n việc lái chiế́c xe. Khi nói đế́n xe buýt, xe tải, xe tăng, máy kéo và các phương tiện rấ́t lớn trong chiế́n tranh hiện đại, hộp số́ tự động rấ́t cầ̀n thiế́t để hoạt động trơn tru. Từ đầ̀u năm 1938, chúng tôi đã được các kỹ sư quân sự hố́i thúc cân nhắ́c về̀ vấ́n đề̀ thiế́t kế́ bộ truyề̀n động cho các loại xe lớn như xe tăng M-3 và M-4. Tại thời điểm này, chúng được điề̀u khiển bằ̀ng cầ̀n gạt và trong một số́ trường hợp, người điề̀u khiển phải buông một trong những cầ̀n lái để sang số́. Để làm được điề̀u này, ông ấ́y tạm thời phải bỏ lái. Hơn nữa, tố́c độ của xe trong khoảng thời gian thay đổi này sẽ giảm nhanh chóng và có thể chững lại, do đó gây cản trở.

Nhóm Phát triển Bộ truyề̀n động của Phòng Kỹ thuật đã thiế́t kế́ Hydra-Matic hạng nặng cho các xe tăng. Nhưng có những xe tăng nặng hơn để chở súng lớn hơn và bọc nhiề̀u thép hơn, vì vậy, chúng tôi đã khám phá ra khả năng áp dụng bộ chuyển đổi mô-men xoắ́n chấ́t lỏng. Một thời gian ngắ́n sau khi tham chiế́n, Phòng Kỹ thuật đã chế́ tạo một mô hình thí điểm chuyển đổi mô-men xoắ́n chấ́t lỏng giúp giải quyế́t vấ́n đề̀ về̀ việc duy trì chuyển động của xe trong khi tỷ lệ giữa tố́c độ của động cơ và tố́c độ của chiế́c xe thay đổi. Một số́ lượng lớn các bộ truyề̀n động này được chế́ tạo trong Thế́ chiế́n II bởi các bộ phận của General Motors.

Nhóm Phát triển Bộ truyề̀n động của chúng tôi cũng đã thiế́t kế́ ra một bộ truyề̀n động xe tăng chuyên môn hóa và hệ cơ cấ́u lái

https://thuviensach.vn

được biết đến như là ổ đĩa chéo. Điều này giúp lái xe có thể điều khiển chính xác, với một nỗ lực tương đối nhỏ, hệ cơ cấu lái, hệ thống phanh và ổ đĩa tự động của xe lớn hơn 50 tấn. Những ổ đĩa chéo được lắp vào các xe chở súng, tàu chở hàng đổ bộ và thường xuyên và các loại xe khác có trọng tải lớn và công việc phát triển của chúng tôi trong lĩnh vực này vẫn tiếp tục sau chiến tranh.

Khi chiến tranh kết thúc, Phòng Kỹ thuật đã bắt đầu triển khai một chương trình nghiên cứu chuyên sâu được thiết kế để đưa bộ chuyển đổi mô-men xoắn chất lỏng vào xe ô tô khách. Chương trình này đã thành công và dẫn đến sự ra đời của Buick Dynaflow năm 1948 và Chevrolet Powerglide dòng xe của năm 1950. Dynaflow là bộ chuyển đổi mô-men xoắn chất lỏng đầu tiên được sản xuất khối lượng lớn cho xe ô tô chở khách.

Như vậy vào năm 1948, sau nhiều năm nghiên cứu và phát triển kỹ thuật, General Motors đã đưa ra hai bộ truyền động hoàn toàn tự động – Hydra-Matic và bộ chuyển đổi mô-men xoắn chất lỏng – có thể được sản xuất kinh tế và hiệu quả ngay cả đối với xe ô tô giá rẻ. Ngay từ đầu, người mua xe đều chấp nhận ý tưởng về bộ truyền động tự động – có sẵn trong mọi loại xe của chúng tôi – bằng việc sẵn sàng trả thêm tiền cho chúng. Các nhà sản xuất ô tô khác sử dụng chúng trong xe của họ ngay khi họ có thể – và trong một số trường hợp hộp số tự động sử dụng trong xe hơi của họ đã được chế tạo bởi General Motors. Trong mẫu xe năm 1962, khoảng 74% lượng xe khách được bán tại Hoa Kỳ, bao gồm cả xe của General Motors – được trang bị hộp số tự động. Trong số các xe khách của General Motors, 67% Chevrolet, 91% Pontiacs, 95% Buicks, 97% Oldsmobiles và 100% Cadillac có hộp số tự động. Trong năm 1962, mẫu xe của năm với khoảng 5 triệu hộp số tự động đã được bán trên thị trường ngành công nghiệp, trong đó khoảng 2,7 triệu được lắp trên xe của

https://thuviensach.vn

General Motors. Vì vậy, thiết bị tùy chọn này đã trở thành một tính năng được thiết lập trong ô tô Mỹ.

Lốp hơi và giảm xóc bánh trước

Ngay từ đầu, việc cung cấp một chuyến đi êm và nhẹ nhàng hơn là một trong những vấn đề phức tạp nhất trong kỹ thuật ô tô. Bởi một chiếc xe đi nhanh hơn nhiều so với một chiếc xe ngựa kéo, nên nó cho hành khách thấy những bất thường trên bề mặt đường với cường độ lớn hơn. Các động cơ đốt trong đã bổ sung thêm sự khó chịu với hiện tượng rung lắc. Do đó, những cải tiến về việc làm đệm cho lái xe và hành khách là rất cần thiết và nhu cầu này tăng lên khi chiếc xe trở nên nhanh hơn.

Một cách tiếp cận cơ bản cho vấn đề này là thông qua các lốp xe. Ô tô thời kỳ đầu đã sử dụng cao su rắn hoặc lốp cao su rắn bơm hơi. Những loại lốp này đã nhanh chóng được thay thế bằng lốp xe bơm phồng, nhưng trong giai đoạn đầu này, cả cao su lẫn việc sản xuất đều không đủ tốt và việc thay lốp liên tục trên đường đi là một thực tế đáng buồn trong bất kỳ chuyến đi dài nào.

Đến đầu những năm 1920, các công ty cao su đã nắm được các phương pháp xây dựng, hóa học, bảo dưỡng cao su và lựa chọn vật liệu. Lốp xe đã tốt hơn nhiều và các kỹ sư đã bắt đầu xem xét đến khả năng sản xuất lốp áp suất thấp, giúp tạo ra một đệm không khí nhẹ nhàng hơn và đàn hồi hơn dưới bánh xe. Họ đã gặp phải nhiều vấn đề, đặc biệt là liên quan đến việc lái và điều khiển xe. Các kỹ sư đã phải đối phó với sự không ổn định ở đầu vào, mòn các mặt, rít khi đổi hướng, lái xe trong điều kiện phanh gấp và một điều kiện đặc biệt mang tên bánh xe rung, hệ quả của sự mất cân bằng nhẹ liên quan đến trọng lực quay của lốp và bánh xe.

https://thuviensach.vn

Những hiện tượng này không phải là vấn đề lớn đến khi các chủ xe có những chuyến đi đường dài với tốc độ cao.

Trong quá trình phát triển loại lốp áp suất thấp, hiện đại này, các kỹ sư General Motors đã có đóng góp rất quan trọng bởi họ đã thực hiện nhiều nhiều dặm đường thử nghiệm trong các điều kiện khác nhau. Uỷ ban Kỹ thuật Tổng hợp cộng tác gần gũi với ngành công nghiệp lốp xe, đã hợp tác trong hoạt động tiêu chuẩn hóa các kích cỡ và chế tạo ra những kiểu dáng, ta-lông và các phần tốt nhất. Khuyến nghị của chúng tôi, dựa trên nghiên cứu của chúng tôi, từ năm này qua năm khác đã được thể hiện trong các loại lốp xe ngày một tốt hơn và an toàn hơn.

Phương pháp tiếp cận cơ bản thứ hai về việc cải thiện chuyến đi và một trong những kỹ thuật phức tạp hơn, đó là hệ thống giảm xóc – nối bánh xe với khung xe.

Trong chuyến đi đầu tiên của tôi ra nước ngoài, tôi đã chú ý đến sự phát triển về kỹ thuật được sử dụng trong sản xuất xe hơi ở châu Âu – giảm xóc độc lập ở bánh trước. Đến thời điểm đó, giảm xóc độc lập chưa được sử dụng trong xe ô tô sản xuất tại Hoa Kỳ. Việc sử dụng nguyên tắc này sẽ mang lại sự thoải mái hơn nữa cho chuyến đi.

Ở Pháp, tôi đã tiếp xúc với một kỹ sư tên là André Dubonnet, người đã nghiên cứu rất nhiều về vấn đề này và đã nhận được bằng sáng chế về một loại giảm xóc độc lập. Tôi đã đưa ông trở về nước mình và để ông tiếp xúc với các kỹ sư của chúng tôi.

Lawrence P. Fisher, lúc đó là tổng giám đốc của Cadillac Division, đã đưa một cựu kỹ sư của Rolls-Royce, Maurice Olley, người cũng rất hứng thú với vấn đề về chuyến đi. Olley đã ghi chép lại

https://thuviensach.vn

vê` việc phát triển hệ thô´ng giảm xóc độc lập trong một lá thư gửi đê´n tôi. Tôi sẽ tiê´p tục câu chuyện bă`ng lời của ông:

Anh đã hỏi tôi vê` những ghi chép cũ liên quan đê´n hệ thô´ng giảm xóc độc lập trên xe hơi của General Motors... Anh sẽ phải bỏ quá cho những lời lẽ phiê´n diện ngay sau đây, bởi nó sẽ khiê´n anh có cảm giác rằ`ng hệ thô´ng giảm xóc độc lập là cuộc trình diễn của một người. Đã từ râ´t lâu và phải nhờ đê´n Henry Crane, Ernest Seaholm [kỹ sư trưởng của Cadillac], Charles Kettering và một sô´ các kỹ sư Cadillac và Buick khác. Ngoài ra còn có khả năng chịu đựng và hỗ trợ liên tục của L. P. Fisher, người đã ép tác giả vào thời điểm đó trở thành người đâ`u tiên ở GM để dành 1/4 triệu đô-la để chê´ tạo ra hai chiê´c xe thử nghiệm!

Anh sẽ nhớ lại rằ`ng tôi từ Rolls Royce đê´n Cadillac trong tháng 11 năm 1930. Thành thật mà nói tôi râ´t ngạc nhiên khi thâ´y Rolls Royce trở nên phổ biê´n. Một chiê´c xe Rolls Royce vừa mới hoàn thành một bài kiểm tra thử nghiệm tại GM Proving Grounds mới và đã được mổ xẻ ra để kiểm tra...

Tại Rolls Royce, trong nhiê`u năm qua, chúng tôi đã được tham gia vào một ổ đĩa tập trung vào châ´t lượng chuyê´n đi. Các nhà máy sản xuâ´t của Anh râ´t có hứng thú với công việc này bởi thực tê´ những chiê´c xe này được châ´p nhận trên những con đường của Anh, nhưng còn lâu mới được châ´p nhận khi xuâ´t khẩu, thậm chí đô´i với những con đường được cải tiê´n của Hoa Kỳ. Và chúng tôi đã bă´t đâ`u nhận ra rằ`ng đây không phải vì... đường sá ở Mỹ tô`i tệ hơn, mà bởi sự gô` ghê` trên đường có dạng khác.

Tại Rolls Royce, râ´t nhiê`u việc đã được thực hiện kèm với việc rung chiê´c xe từ các trục trên để đo lường quán tính... đo độ cứng của khung gâ`m và thân xe... và đo lường tỷ lệ giảm xóc của lò xo khi được lă´p vào xe thực tê´. Nhà máy của Anh cũng đã phát triển một

https://thuviensach.vn

trong những đoạn đường thực tê´ đâ`u tiên, chỉ để tính lượng nước đã bị mâ´t từ thùng mở mui trong một dặm đo ở các tô´c độ khác nhau.

Một phâ`n của thực tê´ này đã được chuyển sang Cadillac vào năm 1930 và không lâu sau chúng tôi cũng đã rung chiê´c xe, đo lường giá tỷ lệ giảm xóc, v.v... Chúng tôi cũng chê´ tạo cho mình một "đẩy giàn khoan," cùng với dòng Rolls Royce (đâ`u tiên ở Detroit) và sử dụng nó để tạo ra một chuyê´n đi giả trên chiê´c xe đứng tại chỗ.

Đâ`u năm 1932, chúng tôi đã chê´ tạo "K2 Rig"... bao gô`m một chiê´c limousine 7 chỗ, bă`ng cách di chuyển trọng lượng, có thể tạo ra bâ´t kỳ thay đổi mong muô´n nào trong độ lệch tương đô´i giữa lò xo trước và sau và trong thời điểm quán tính của xe. Không có thiê´t bị đo đạc nào được sử dụng trên xe để đo quãng đường đi. Với sự hỗ trợ của Henry Crane, nhă`m kiểm tra những nỗ lực của chúng tôi, chúng tôi chỉ đơn giản tự đặt câu hỏi ră`ng trong điê`u kiện nào, chúng tôi có được chuyê´n đi tô´t nhâ´t.

Đây là phương pháp tô´t nhâ´t bởi lúc đó và cả bây giờ, chúng tôi không biê´t, một chuyê´n đi tô´t phải như thê´ nào, nhưng bă`ng việc thực hiện râ´t nhiê`u thay đổi cơ bản trong chuyê´n đi trên chiê´c xe này trong một ngày chạy thử duy nhâ´t, thì â´n tượng của chúng tôi vẫn tươi mới và có thể so sánh trực tiê´p.

Trong giai đoạn này vào đâ`u năm 1932, chúng tôi bă´t đâ`u cảm thâ´y sự thôi thúc đô´i với hệ thô´ng giảm xóc độc lập. K2 Rig cho chúng tôi thâ´y, trong những điê`u kiện không chă´c chă´n, ră`ng một chuyê´n đi êm, một trải nghiệm hoàn toàn mới, hoàn toàn có thể xảy ra nê´u chúng ta sử dụng giảm xóc trước mê`m hơn phía sau. Nhưng bạn có nhớ nê´u lò xo phía trước cực kỳ mê`m thì trục trước thông thường sẽ râ´t nhanh hỏng do rung lă´c và thiê´u ổn định trong xử lý...

https://thuviensach.vn

Bước tiếp theo, K2 Rig được đưa vào 2 xe Cadillac thử nghiệm... Có 2 hệ thống giảm xóc độc lập khác nhau... [Một trong số này được phát triển bởi ông Dubonnet, còn loại "xương đòn," là do chúng tôi phát triển.] Một hệ thống giảm xóc sau độc lập cũng được sử dụng, như chúng tôi nhớ thì ngay sau đó, chúng tôi cũng đã loại bỏ các trục sau thông thường (một sự thay đổi mà theo quan điểm của tôi là đã lỗi thời vài năm).

Trên những chiếc xe được sử dụng bởi rất nhiều các kỹ sư của tập đoàn, rõ ràng là chúng tôi đã cải thiện và xử lý được cái gì đó rất đặc biệt. Chúng tôi cũng gặp nhiều rắc rối. Đứng đầu trong số này là cơ cấu lái, đặc biệt ở hệ thống giảm xóc "xương đòn," không thể không rung lắc.

Chúng tôi đã phải thiết kế lại cơ chế lái nhiều lần...

Cuối cùng, đến tháng 3 năm 1933, chúng tôi đã sẵn sàng cho ra mắt đầy đủ. Vào đầu tháng 3, Uỷ ban Kỹ thuật Tổng hợp đã gặp nhau tại Tòa nhà Kỹ thuật Cadillac để lái thử 2 chiếc xe thử nghiệm và chiếc Buick không có hệ thống giảm xóc trước độc lập, nhưng có bộ truyền động biến đổi vô cùng...

Tôi nhớ anh và Grant đã lái một trong những chiếc loại xương đòn, khi Ernest Seaholm và tôi, ở trong một trong những chiếc xe đi kèm, đã bám sát anh ở đèn giao thông ở River Rouge. Chúng ta có thể thấy anh cười thoải mái với Dick Grant [phó giám đốc bán hàng] ở ghế sau và vẫy tay. 2 dặm đường từ nhà máy Cadillac, chúng tôi đã chứng minh được một chuyến đi êm là như thế nào!

Sau khi chạy xe đến Monroe và trở lại trên 3 chiếc xe, Ủy ban đã ngồi tại nhà máy Cadillac, Seaholm và tôi, hồi hộp chờ đợi phán quyết, với hy vọng rằng Cadillac sẽ được chấp nhận cho chạy thử một với hệ thống giảm xóc, trước các đơn vị khác.

https://thuviensach.vn

Tôi nhớ, O.E. Hunt [phó Giám đô´c Kỹ thuật] đã bă´t đâ`u bă`ng cách hỏi Grant xem ông nghĩ gì vê` hộp sô´ tự động mới.

Anh chă´c hẳn sẽ vẫn nhớ ră`ng vào tháng 3 năm 1933 không có một ngân hàng nào mở cửa tại Hoa Kỳ và bâ´t cứ ai sở hữu một trang trại đê`u ơn trời ră`ng ít nhâ´t họ còn có cái để ăn. Trong những trường hợp như thê´, phản ứng của Dick Grant không đáng ngạc nhiên. Ông từ chô´i bộ truyê`n động [tự động] với hàng trăm đô-la chi phí đâ`u tư vào nó, thứ mà một người mua Buick chẳng có cũng không sao. "Nhưng", ông cho biê´t, "nê´u tôi có thể có một chuyê´n đi như anh vừa cho tôi trải nghiệm, tôi sẽ cô´ kiê´m cho được 15 đô-la."

Dutch Bower [kỹ sư trưởng] tại Buick đã đưa ra yêu câ`u của mình cho hệ thô´ng giảm xóc mới và dường như các kỹ sư Oldsmobile và Pontiac cũng có vẻ quyê´t định ră`ng họ sẽ trưng bày nó ở New York vào tháng 11 tới.

Sau đó, cuô´i cùng Bill Knudsen [tổng giám đô´c của Chevrolet] đã tuyên bô´ rõ ràng ră`ng Chevrolet sẽ không bị bỏ lại. O.E. Hunt đã cô´ gă´ng thuyê´t phục ông ră`ng sẽ không có đủ máy mài tại Mỹ để mài dây cho các cuộn lò xo cho Chevrolet. Nhưng Knudsen vẫn giữ nguyên quyê´t định, ông nói ră`ng ngành công nghiệp máy công cụ đã ở trong tình trạng xâ´u trong nhiê`u năm qua, nhưng họ chă´c chă´n sẽ bận rộn trong nhiê`u năm tới. Và Chevrolet thực sự đã tổ chức New York Show vào tháng 11 năm 1934 với mẫu xe của năm 1934 kèm bộ giảm xóc Dubonnet. Pontiac cũng thừa hưởng hệ thô´ng giảm xóc này từ Chevrolet, trong khi ba bộ phận khác sử dụng hệ thô´ng giảm xóc xương đòn.

Cuộc họp này vẫn mãi ở trong tâm trí tôi bởi nó thể hiện quyê´t tâm to lớn của doanh nghiệp Mỹ trong hành động. Khi đô´i mặt với các điê`u kiện hiện tại lúc đó, hàng triệu chi phí mà tập đoàn đã cam

https://thuviensach.vn

kê´t chi ra là một nguô`n động lực vẫn còn mới mẻ theo kinh nghiệm của tôi. Tôi vẫn còn nhớ tuyên bô´ của Ket, "Đô´i với tôi, thì có vẻ chúng tôi không thể không làm điê`u đó."

Vì thê´, chúng tôi đã giới thiệu đô`ng thời hai loại hệ thô´ng giảm xóc bánh trước độc lập khác nhau. Tuy nhiên, sau một sô´ cải tiê´n hơn nữa ở loại xương đòn, thì rõ ràng rằ`ng việc sản xuâ´t đã rẻ, dễ dàng hơn và ít rắ´c rô´i trong điê`u hành hơn và các dòng xe ô tô của chúng tôi đã nhanh chóng sử dụng chúng.

Duco

Một trong những cảnh nổi bật của nước Mỹ ngày nay đó là màu sắ´c lâ´p lánh như ngọc ở mỗi bãi đậu xe. Những màu sắ´c này râ´t đa dạng và bê` mặt râ´t bê`n.

Tâ´t cả những điê`u này trái ngược với diện mạo của những chiê´c xe ô tô trong những năm 1920, khi Ford, Dodge, Overland và General Motors chỉ sử dụng men đen ở phâ`n lớn các loại xe. Lúc đó, bê` mặt bên ngoài xe là chủ đê` phàn nàn nói chung. Thực tiễn của ngành công nghiệp xe ngựa đã được chuyển sang hoạt động sản xuâ´t ô tô mà không có nhiê`u sự thay đổi: xe ô tô trong 25 năm đâ`u tiên tô`n tại vẫn giữ nguyên màu sơn và véc ni của xe ngựa. Khách hàng không thể hiểu tại sao bê` mặt của một chiê´c xe ngựa lại bê`n màu đê´n thê´, trong khi chiê´c xe mà ông ta mua sớm bong tróc. Tâ´t nhiên, thực tê´ là toa xe và xe hơi có các cơ chê´ râ´t khác nhau. Ô tô chở nặng hơn nhiê`u và nó đã được sử dụng trong nhiê`u loại hình thời tiê´t và sức nóng của động cơ tạo ra nhiê`u thay đổi vê` nhiệt độ ở các bộ phận của xe và ảnh hưởng tai hại đê´n bê` mặt sơn.

Chúng tôi nghĩ sẽ thật tuyệt vời nê´u bê` mặt xe có thể được phát triển sao cho bê`n hơn trong mọi loại thời tiê´t. Chúng tôi cũng bắ´t đâ`u nhận ra rằ`ng một bê` mặt châ´t lượng và nhanh khô có thể

https://thuviensach.vn

cách mạng hóa lịch trình thời gian của chúng tôi và các chi phí sản xuất tương ứng.

Quá trình hoàn thiện bề mặt tại thời điểm đó, sử dụng sơn và véc-ni rất chậm chạp và cồng kềnh. Từ lúc xe được sơn và để sơn khô mất từ 2-4 tuần, tùy thuộc vào nhiều yếu tố khác liên quan đến nhiệt độ và độ ẩm. Có thể dễ dàng thấy rằng điều này tạo ra một vấn đề hàng tồn kho vô cùng khủng khiếp.

Trong một thời gian, nhiều nhà sản xuất ô tô đã chuyển từ véc-ni và sơn sang sơn men đã được sấy khô, trong nỗ lực giải quyết các vấn đề này. Ví dụ, xe mui trần của Dodge Brothers đã được sơn sấy mà không dùng sơn hoặc véc ni. Đây là loại men Gilsonite đen rất bền. Tuy nhiên, phủ màu bằng lò chỉ là một sự chuyển đổi – có một câu trả lời tốt hơn và rẻ hơn cho vấn đề này.

Vào ngày 4 tháng 7 năm 1920, tôi nghĩ tình cờ hơn là cố định, một phản ứng hóa học đã được ghi nhận tại một trong những phòng thí nghiệm của du Pont dẫn đến sự phát triển một loại sơn mài nitrocellulose cuối cùng được gọi là Duco. Người ta quan sát thấy rằng nền tảng sơn mài có thể được tạo ra với nhiều sắc tố màu sắc hơn trong thể vấn và có thể sản xuất ra nhiều màu sắc sặc sỡ hơn. Cần đến 3 năm thử nghiệm và phát triển để tìm ra các lỗi của sản phẩm mới. Đây là một dự án hợp tác của General Motors Research Corporation dưới sự chỉ đạo của Kettering và các phòng thí nghiệm du Pont. Ủy ban Men và Sơn đã ra đời ở General Motors vào năm 1921 (trớ trêu thay, cả sơn và men đều sớm được thay thế) và chiếc xe đầu tiên được sơn kiểu mới đã được sản xuất vào năm 1923. Đó là “True Blue” Oakland mẫu năm 1924.

Sản phẩm sơn bóng mới, với tên thương mại là Duco, đã được tạo ra cho toàn bộ ngành công nghiệp xe hơi trong năm 1925. Vẫn còn nhiều vấn đề cần giải quyết và các phòng thí nghiệm của du

https://thuviensach.vn

Pont và General Motors vẫn tiếp tục nghiên cứu. Một phần rất quan trọng của việc này là phát triển lớp lót, bởi Duco mới được phát triển đầu tiên không dính và đôi khi không ăn kim loại. Duco cũng yêu cầu sử dụng các loại nhựa tự nhiên, rất hạn chế về số lượng và có chất lượng khác nhau. Cuối cùng, sự phát minh ra chất tổng hợp đã giải phóng chúng tôi khỏi sự phụ thuộc vào các sản phẩm tự nhiên khác nhau.

Màu sắc luôn có sẵn trong bề mặt ô tô, cả trong giai đoạn sơn và đánh véc ni và trong giai đoạn phủ bóng theo sau nó, nhưng nó rất tốn kém và hạn chế về phạm vi. Duco, bằng cách giảm chi phí sơn màu và gia tăng phạm vi của màu sắc có thể áp dụng một cách kinh tế đối với các dòng xe, tạo nên kỷ nguyên hiện đại về màu sắc và phong cách. Hơn nữa, sự nhanh khô của nó đã hóa giải vấn đề còn lại quan trọng nhất trong sản xuất hàng loạt và tăng tốc hoạt động sản xuất thân xe. Ngày nay, một chiếc xe có thể được chuyển sang giai đoạn mới sau sơn chỉ trong vòng 8 giờ, so với khoảng thời gian 2-4 tuần như trước.

Chỉ xét đến việc tiết kiệm không gian: một dây chuyền sản xuất 1.000 xe/ngày cần không gian cho 18.000 xe ô tô đang sản xuất, bởi trung bình cần 3 tuần để hoàn thiện việc sơn – tương đương với 20 mẫu diện tích trong nhà. Dây chuyền sản xuất hiện nay là 15.000 chiếc xe hoặc hơn trong một ngày thì sẽ ra sao.

Từ khi dòng sơn nitrocellulose ra đời trong những năm 1920, chúng tôi đã nghiên cứu liên tục để cải thiện chúng và để giảm chi phí ứng dụng. Năm 1958, General Motors đã giới thiệu một dòng sơn mới dựa trên nhựa acrylic. Đây là sản phẩm của hơn 8 năm nghiên cứu trong phòng thí nghiệm của chúng tôi trong việc hợp tác với các nhà sản xuất nhựa. Nhựa acrylic thậm chí còn bền hơn so với sơn nitrocellulose và có khả năng tạo ra những màu sắc thậm chí dễ chịu hơn nhiều.

https://thuviensach.vn

Có rất nhiều những cải tiến quan trọng khác, trong đó General Motors đã đóng một vai trò quan trọng. Thông hơi cacte trong những năm 1920 đã loại bỏ một trong những nguyên nhân chính dẫn đến sự suy giảm của động cơ. Thông hơi cacte trong, làm giảm ô nhiễm không khí, được tiên phong bởi General Motors vào năm 1959 và xuất hiện trong ngành công nghiệp vào năm 1962. Sự phát triển của phanh bốn bánh và phanh thủy lực đã góp phần rất lớn đến việc sử dụng xe an toàn và hiệu quả hơn. Phanh bốn bánh không phải là một phát triển độc quyền General Motors, nhưng chúng tôi đã tham gia vào việc cải thiện chúng, giúp phát triển khối lượng sản xuất và tạo ra một bộ phận đặc biệt để sản xuất chúng cho xe ô tô của chúng tôi. Tập đoàn cũng giữ vai trò hàng đầu trong sự phát triển của hệ thống phanh điện, tay lái trợ lực, điều hòa xe và vô số cải tiến ô tô khác. Đây chỉ là một vài lựa chọn quan trọng từ kết quả của sự khéo léo và lao động không biết mệt mỏi của hàng ngàn công nhân, các nhà nghiên cứu, kỹ sư và những người khác đã cống hiến chuyên môn và niềm đam mê cho sự phát triển của ngành giao thông vận tải vì sự hiệu quả và thoải mái của khách hàng.

https://thuviensach.vn

Chương 13. SỰ THAY ĐỔI MÔ HÌNH THƯỜNG NIÊN

Mẫu xe hàng năm hiện nay là một phâ`n tự nhiên được chấ´p nhận trong đời sô´ng Mỹ mà theo tôi, hiế´m ai nghĩ đế´n những nỗ lực to lớn vê` quản lý ẩn sau chúng. Thủ tục chúng tôi theo sau trong việc thiế´t kế´ một chiế´c xe khách thông thường ở Mỹ khác xa thủ tục để thiế´t kế´ những chiế´c xe nước ngoài và đặc biệt thiế´t kế´ xe trong nước.

Mỗi năm, chúng tôi phải sản xuấ´t một dòng xe cho thấ´y các tính năng kỹ thuật và phong cách tiên tiế´n, nhă`m cạnh tranh vê` giá cả và đáp ứng nhu cầ`u của khách hàng bán lẻ. Những chiế´c xe trong dòng này phải có một sô´ tính năng phong cách phổ biế´n, mang cho chúng "diện mạo General Motors," nhưng đô`ng thời, chúng cũng phải khác biệt rõ ràng so với những chiế´c khác. Chúng cũng phải bổ sung cho nhau vê` giá cả, có nghĩa rằ`ng các yế´u tô´ vê` chi phí cũng như các xu hướng vê` giá cả cạnh tranh phải được ước tính trước khi sản xuấ´t.

Tại General Motors, có hàng ngàn người – ngoài các công nhân sản xuấ´t – tham gia vào việc tạo ra các mô hình mới: các nghệ sĩ phong cách và kỹ sư; các nhà khoa học, các chuyên gia tài chính và tiế´p thị, các thành viên của đội ngũ nhân viên kỹ thuật của các bộ phận khác nhau, các giám đô´c điề`u hành nói chung và các kỹ thuật nhân viên của công ty, chưa kể đế´n các nhà cung cấ´p bên ngoài của chúng tôi. Vấ´n đề` điề`u phô´i các hoạt động đa dạng của họ vô cùng phức tạp.

https://thuviensach.vn

Từ khi chúng tôi đưa ra quyết định đầu tiên về mô hình mới đến khi những chiếc xe xuất hiện tại các showroom đại lý mất trung bình khoảng 2 năm. Thông thường, các chuỗi sự kiện trong thời gian hai năm được xác định bằng các yêu cầu của bộ phận sản xuất. Tất nhiên, những thay đổi về xe thường rất lớn từ năm này sang năm kế tiếp và công việc sản xuất thân xe mất nhiều thời gian nhất. Tất nhiên, có sự thay đổi liên tục ở các thành phần khung gầm, nhưng chỉ thỉnh thoảng, trong bất kỳ năm nào, chúng tôi giới thiệu những thay đổi ở tất cả các đơn vị khung gầm – khung, động cơ, hộp số, hệ thống giảm xóc trước và sau.

Khái quát thì, năm đầu tiên phát triển mô hình được dành để đưa ra các đặc trưng kỹ thuật và phong cách cơ bản của mô hình mới và năm thứ hai được dành chủ yếu cho các vấn đề kỹ thuật kéo theo trong việc đưa những chiếc xe vào sản xuất. Vô cùng khó khăn khi thực hiện những công việc này trong khoảng thời gian chưa đến 1 năm. Nếu rút ngắn thời gian nhất định cho việc thiết lập các khái niệm về phong cách cơ bản, chúng ta sẽ làm tăng rủi ro khóa mình trong một sản phẩm mà sẽ không đáp ứng được thị hiếu của khách hàng bán lẻ. Và nếu chúng ta rút ngắn thời gian sản xuất kỹ thuật – chúng tôi sẽ phải trả chi phí làm thêm giờ bất thường, tạo ra vấn đề hàng tồn kho và có thể trì hoãn thời gian bắt đầu sản xuất – mà từ đó có thể có nghĩa là dẫn đến sự chậm trễ về ngày công bố xe và đánh mất doanh thu.

Mặt khác, sẽ thật không khôn ngoan khi kéo dài thời gian tạo ra các mô hình mới. Tất nhiên, về lý thuyết, không có lý do lý giải tại sao chúng tôi không thể bắt đầu lập kế hoạch cho những thay đổi về mô hình từ 3 đến 5 năm trước và, trên thực tế, chúng tôi có thể làm vậy – nhưng có những khó khăn thực tế mà các nhà hoạch định lúc đó bị chi phối bởi thị trường. Thậm chí, khoảng thời gian 2 năm cần thực hiện cũng đặt áp lực nghiêm trọng đến khả năng của công

https://thuviensach.vn

ty trong việc đánh giá thị trường một cách chính xác. Vấn đề có thể được xem xét theo cách này: General Motors, cũng như các công ty ô tô khác, có nghĩa vụ phải đầu tư hàng triệu đô-la để đưa ra sản phẩm mới mà có thể không được bán ra thị trường cho đến một thời gian dài sau đó. Trong khi đó, thị hiếu, thu nhập và thói quen chi tiêu của người tiêu dùng có thể đã thay đổi hoàn toàn. Vì việc đó, chúng tôi thậm chí không thể chắc chắn rằng mô hình mới là "đúng đắn" vào thời điểm nó được tạo ra đầu tiên. Phản ứng với các bản phác thảo và khảo sát câu hỏi, thường phụ thuộc vào nhiều yếu tố. Đây là một tiền đề của nghiên cứu thị trường mà khách hàng ô tô không bao giờ biết liệu họ có thích sản phẩm đủ để mua nó cho đến khi họ thực sự có thể nhìn thấy sản phẩm không. Nhưng vào thời điểm chúng tôi đưa ra sản phẩm, chúng tôi nhất thiết phải cam kết bán sản phẩm đó vì đầu tư lớn liên quan đến việc đưa nó ra thị trường. Mọi nhà sản xuất ô tô đã từng không nắm bắt được thị hiếu người tiêu dùng. Tuy nhiên, trong bản chất của sự vật, chúng ta phải có kế hoạch và điều phối những nỗ lực của chúng ta để tung ra thị trường một mô hình mới.

Đây là kiểu phối hợp đặc biệt đã phát triển nằm ngoài kinh nghiệm lập kế hoạch nhiều năm. Tôi đã mô tả thảm họa mà General Motors đã trải nghiệm trong giai đoạn 1921-1922 bởi không có sự phối hợp cho phép một số nhóm quản lý riêng biệt làm việc cùng nhau trong một chương trình về mô hình mới. Sau kinh nghiệm đó, chúng tôi dần đưa hệ thống và phương pháp vào việc giới thiệu các mô hình của công ty. Vào năm 1935, lần đầu tiên, chúng tôi đưa chúng thành văn bản, mà tôi tin rằng, đó là một thủ tục điều chỉnh việc sản xuất các mô hình mới. Đó là một hướng dẫn được thiết kế "để cung cấp một phương pháp xác định và trật tự nhằm cung cấp những dữ liệu thiết yếu mà vị trí kinh tế, tài chính, kỹ thuật và thương mại của sản phẩm mới được đề xuất có thể được đánh giá và, thứ hai, là tiến trình của chúng, từ thời điểm

https://thuviensach.vn

phê duyệt để sản xuất, có thể được thiết lập, nhằm có được các thông tin của tất cả các bên liên quan." Thủ tục phê duyệt sản phẩm được sửa đổi đáng kể trong năm 1946 và liên tục thay đổi. Cần nhấn mạnh rằng các thủ tục bằng văn bản không phải là một "thời gian biểu" chính xác mà các mô hình của chúng tôi phải tuân thủ.

Trong đó nêu rằng thời gian phát triển mô hình trung bình vào khoảng 2 năm, tôi không có ý là chúng tôi sẽ bắt đầu tay không vào đầu mỗi giai đoạn này. Ví dụ, Phòng Phong cách liên tục thử nghiệm các thiết kế mới cho các mô hình trong tương lai và tại bất kỳ thời điểm nào, chắc chắn sẽ có hàng loạt các ý tưởng phong cách mới theo ý của chúng tôi, một số trong đó khá bình thường, một số mang tính đột phá. Và mỗi bộ phận xe liên tục chế tạo hàng loạt những tính năng mới, chủ yếu là cho khung gầm xe. Một số các tính năng này có thể được thực hiện từ Phòng thí nghiệm Nghiên cứu và Phòng Kỹ thuật hoặc có thể từ các bộ phận phụ tùng và thử ứng dụng vào các đơn vị xe đến độ phù hợp nhất để đưa vào mô hình sản xuất, một số khác có thể đã được phát triển hoàn toàn trong xưởng cơ khí và phòng thí nghiệm của chính các bộ phận xe hơi.

Thông thường, cuộc họp chính thức đầu tiên về một mô hình mới diễn ra sau nhiều cuộc thảo luận không chính thức. Ví dụ, ban quản lý bộ phận xe và Phòng Phong cách sẽ tổng kết các lợi thế và bất lợi của chương trình sản xuất trước dây, họ sẽ kiểm tra các báo cáo nghiên cứu khách hàng và phân tích thị trường, đồng thời thảo luận về quy mô gói và các quan điểm về phong cách cho những chiếc xe mới được thiết kế. Một số vấn đề có thể được trình lên Phòng Kỹ thuật viên của tập đoàn và Bộ phận Fisher Body, cũng như các quản lý cấp cao của tập đoàn.

Mặc dù một số công việc quan trọng về các mô hình tương lai luôn luôn diễn ra trong tập đoàn, nhưng hầu hết chúng tôi đều coi từng chương trình về mô hình mới đều bắt đầu bằng một cuộc

https://thuviensach.vn

họp được triệu tập bởi Nhóm Chính sách Kỹ thuật. Người đọc hẳn vẫn nhớ nhóm này báo cáo trực tiếp lên Ủy ban Điều hành bao gồm chủ tịch, tổng giám đốc, các giám đốc điều hành, v.v... của tập đoàn. Giám đốc nhóm là phó tổng giám đốc phụ trách Phòng Kỹ thuật. Bởi nhóm liên quan trực tiếp đến chính sách của cả tập đoàn, nhưng không có nghĩa là tư cách thành viên gồm các giám đốc bộ phận xe hơi hoặc Fisher Body, dù những người này và các kỹ sư trưởng của các bộ phận này thường được mời tham dự các cuộc họp của nhóm để xem xét các chương trình mà họ có liên quan.

Vấn đề chính của cuộc họp đầu tiên này là xác định phác thảo về các chương trình phong cách và kỹ thuật của chúng tôi hay xác định diện mạo và các đặc điểm về kích thước nói chung của xe nhằm chỉ ra những phong cách và phát triển hơn nữa kiểu xe. Chiều rộng chỗ ngồi mong muốn, khoang xe và cốp xe, v.v... tất cả đều được xem xét. Phòng Phong cách đã đưa ra bản vẽ về kích thước đầy đủ, để những người hiện diện ở đó có thể hình dung về vẻ ngoài, kích cỡ và đặc điểm của xe. Cùng với các bản vẽ, chúng tôi cũng cho thấy mô hình sắp xếp chỗ ngồi đầy đủ nhằm mô phỏng nội thất xe được đề xuất. Thành viên của nhóm sẽ xem xét những gì các nhà tạo mẫu cung cấp.

Khi các ý tưởng được phát triển tại cuộc họp "đối đầu," Phòng Phong cách dần dần phát triển một loạt các bản vẽ kiểu dáng đủ kích thước, cũng như các mô hình kích thước thân xe và chỗ ngồi đầy đủ cho từng loại xe trong dòng của chúng tôi. Để đạt được các mục tiêu mong muốn của chương trình và để bám sát các yêu cầu về sản xuất và máy móc, Phòng Phong cách phải làm việc chặt chẽ với các bộ phận xe hơi và Fisher Body trong nhiều tháng sau cuộc họp đầu tiên này. Nói chung, trách nhiệm của Phòng Phong cách là đưa ra diện mạo cơ bản của từng loại xe. Hay các nhân viên phải đưa ra hình dạng cơ bản của cho chiếc mui kín, chiếc xe hai chỗ nhỏ

https://thuviensach.vn

nhă´n, chiê´c xe mui cô´ định, chiê´c xe liên hợp hay chiê´c ô tô có thể bỏ mui của General Motors – và công việc thường được thực hiện theo thứ tự đó. Mỗi bộ phận đề`u có phòng làm việc riêng trong Phòng Phong cách và mỗi bộ phận này phải chịu trách nhiệm cho việc đưa ra các tính năng khác biệt của mỗi chiê´c xe – ví dụ, các tính năng phân biệt Chevrolet với Pontiac.

Trong những tháng đâ`u tiên của chương trình, các mô hình thân xe khác nhau được thay đổi và cải tiê´n liên tục; và ở mỗi giai đoạn việc să´p xê´p chỗ ngô`i được sửa đổi phù hợp với phong cách được đề` xuâ´t bởi mô hình thân xe. Râ´t nhiê`u trong sô´ những thay đổi này được thực hiện với sự giúp đỡ của các bản vẽ và các mô hình thân xe quy mô nhỏ được phát triển bởi Phòng Phong cách trong nỗ lực nhă`m thử nghiệm các khái niệm mới và hâ´p dẫn hơn.

Trong khi đó, các phòng ban kỹ thuật của các bộ phận xe hơi và Fisher Body đã làm việc liên tục với các nhân viên Phòng Phong cách để đạt được một thỏa thuận vê` các kích thước khung – hay bánh xe, lô´p và không gian câ`n thiê´t cho động cơ và cơ chê´ ổ đĩa. Một thỏa thuận vê` những nguyên tă´c cơ bản râ´t câ`n thiê´t để Phòng Phong cách thực thi khái niệm liên quan đê´n các mô hình mới.

Khoảng hai tháng sau cuộc họp đâ`u tiên, Phòng Phong cách đã cung câ´p cho Nhóm Chính sách Kỹ thuật một đề` nghị vê` kiểu dáng khá tiên tiê´n, trình bày bă`ng một mô hình đâ´t sét kích thước đâ`y đủ và mô hình chỗ ngô`i cho chiê´c sedan. (Đề` xuâ´t này đã được châ´p thuận bởi các bộ phận xe hơi quan tâm và Fisher Body.) Các cuộc họp tiê´p theo của Nhóm Chính sách Kỹ thuật, được tổ chức ít nhâ´t mỗi tháng một lâ`n, đã đưa ra các đề` xuâ´t cho các loại kiểu xe khác nhau. Tuy nhiên, điê`u này không mang lại một trật tự theo quy định vê` đề` xuâ´t. Giai đoạn tiê´p theo vê` xem xét và thay đổi, có thể kéo dài trong 4 hoặc 5 tháng, ví dụ, phong cách coupe có thể nhận được sự châ´p nhận chung trước phong cách sedan. Tuy nhiên,

https://thuviensach.vn

ít nhất 18 tháng trước khi bắt đầu sản xuất, Nhóm Chính sách Kỹ thuật sẽ phê chuẩn mô hình đất sét sedan để Phòng Phong cách bắt đầu chuyển bản vẽ cho Fisher Body.

Khi mô hình đất sét được chấp thuận, Phòng Phong cách sẽ xây dựng một mô hình bằng nhựa rẻ tiền về kết cấu bên ngoài xe. Mô hình nhựa rất hữu ích trong việc kiểm tra khái niệm về phong cách. Chắc chắn, mô hình đất sét trông cồng kềnh hơn so với chiếc xe thực , nhưng mô hình nhựa có thể mang lại các phản xạ ánh sáng giống như một chiếc xe hoàn thành và, thực sự, với kính và mô phỏng chỉn chu, vẻ ngoài của nó gần giống hệt như sản phẩm đã hoàn thành.

Khoảng 18 tháng trước khi bắt đầu sản xuất, có thể làm một số tính toán về chi phí các mô hình. Kích thước và trọng lượng ước tính của những chiếc xe được biết đến lúc đó và Fisher Body đã bắt đầu phát triển thông tin về chi phí kỹ thuật sản xuất – hay chi phí khuôn, đồ gá lắp, đồ đạc, v.v... Nói chung, Fisher đã bắt đầu tính toán các chi phí này thậm chí trước khi mô hình đất sét nhận được sự chấp thuận của Nhóm Chính sách Kỹ thuật. Ở giai đoạn này, có thể cân nhắc về doanh số của các tính năng nhất định so với chi phí của chúng và điều chỉnh thiết kế nếu cần thiết. Trong những năm gần đây, chi phí máy móc đã được hạ xuống phần nào bởi khả năng của General Motors, trong một số trường hợp, nhằm sử dụng các tính năng cấu trúc nhất định và các tấm bên trong vốn phổ biến đối với một số bộ phận khác nhau.

Khi Nhóm Chính sách Kỹ thuật, Fisher Body và các bộ phận xe hơi phê duyệt mô hình đất sét và nhựa ban đầu – thường với một số sửa đổi – Phòng Phong cách đã chuẩn bị đưa ra một mô hình nhựa mới, tinh vi hơn và giống hệt, từ trong ra ngoài, các mô hình sẽ đi ra khỏi dây chuyền sản xuất. Các mô hình nhựa gia cố đầu

https://thuviensach.vn

tiên đã được sử dụng nhằm chế tạo xe triển lãm Motorama và các xe thử nghiệm khác một cách nhanh chóng và kinh tế. Sau đó, chúng tôi bắt đầu sử dụng các mô hình nhựa này chỉ để cung cấp cho chúng tôi một "cái nhìn gần nhất" về những chiếc xe chúng tôi đã đưa vào sản xuất. Cho đến khi nhựa gia cố được phát triển, chúng tôi đã đưa ra mô hình phong cách gỗ và kim loại cho mục đích này và nó mất từ 12 đến 14 tuần để làm ra một mô hình kiểu này. Các mô hình nhựa gia cố có thể được dựng lên trong bốn hoặc năm tuần, tạo điều kiện cho chúng tôi có thêm thời gian để làm các công cụ và khuôn.

Trong 6 tháng tới hoặc hơn, vấn đề về phối hợp trong các mô hình mới trở nên rất phức tạp. Trong khi mô hình nhựa cuối cùng đang được xây dựng, Phòng Phong cách đã gửi các bản vẽ bề mặt tấm kim loại lớn, các chi tiết như tay nắm cửa và các bộ phận đúc, đến các bộ phận xe hơi và Fisher Body. Khi nhận được thông tin này, Fisher Body sẽ thiết kế nhanh chóng nhất có thể các dụng cụ sản xuất, bắt đầu với các thành phần lớn và phức tạp – ví dụ như ca-pô, tấm cửa, sàn, mui – tiếp theo đến các bộ phận nhỏ hơn và đơn giản hơn.

Khoảng 12 tháng trước khi bắt đầu sản xuất, Nhóm Chính sách Kỹ thuật phải đưa ra phê duyệt chính thức của mình cho thiết kế cuối cùng, mô hình nhựa được gia cố. Fisher Body lúc đó có thể hoàn thành thiết kế các công cụ và chuẩn bị cho sản xuất.

Phê duyệt của Nhóm Chính sách Kỹ thuật này bao gồm sự chấp nhận chung về toàn bộ dòng xe. Từ thời điểm này, các bộ phận xe hơi làm việc trực tiếp với Phòng Phong cách về việc phê duyệt chi tiết – ví dụ khuôn thân, bảng chỉ dẫn và, tất nhiên, gia công mặt trước, bên và sau được phát triển bởi các phòng phong cách riêng lẻ. Những chi tiết này cũng được trình bày cho Nhóm Chính sách Kỹ thuật để xin phê duyệt. Đồng thời, các đơn vị xe sẽ xây dựng thủ

https://thuviensach.vn

công khung thử nghiệm để kiểm chứng và chuyển cho Fisher các bản vẽ khung xe chi tiết.

Nói cách khác, khoảng 1 năm trước khi có sự xuất hiện của những chiếc xe trong phòng trưng bày tại các đại lý, các quyết định quan trọng về chính sách đã được thực hiện, ít nhất là chúng đã được quyết định, nếu tất cả diễn ra tốt đẹp. Nhóm Chính sách Kỹ thuật và đại diện của Fisher Body, Phòng Phong cách và các bộ phận xe hơi đã xem xét các mô hình nhựa đã hoàn thành. Có lẽ, các mô hình này sẽ được chấp thuận. Từ lúc này trở đi, bất kỳ thay đổi đáng kể trong các mô hình sẽ liên quan đến việc làm lại khuôn đắt đỏ và một loạt các chi phí dụng cụ bổ sung khác, cũng như một tổn thất nghiêm trọng về thời gian, mà có thể đồng nghĩa với việc vượt mức chi phí và sự chuẩn bị. Tuy nhiên, đôi khi, những thay đổi này không thể tránh khỏi, bởi các ý kiến sau năm đầu tiên vẫn có thể chứa đựng nhiều điểm yếu nghiêm trọng trong các mô hình đề xuất. Ban quản lý bộ phận và các giám đốc điều hành của tập đoàn hiện đang xem xét toàn thể dòng xe bởi chúng sẽ xuất hiện trong các phòng trưng bày và so sánh với các dòng xe hiện tại của General Motors và các dòng xe cạnh tranh trên thị trường hiện nay. Hoàn toàn có khả năng rằng một số loại xe trông có vẻ đẹp trong bản vẽ và cả mô hình đất sét hay mô hình nhựa đầu tiên, nhưng bây giờ vẫn có thể yêu cầu điều chỉnh. Và dù thay đổi ở giai đoạn này rất đắt tiền, nhưng còn hơn doanh số bán hàng không được như mong muốn do mô hình không hấp dẫn. Nhiều lần, chúng tôi đã phải lựa chọn một trong những lựa chọn thay thế quyết liệt này.

Vậy, cuối cùng chúng tôi đứng ở điểm nào, một năm sau khi mô hình được bắt đầu, hay một năm trước ngày công bố công khai? Phòng Phong cách đã hoàn thành công việc của mình dựa trên các nguyên tắc cơ bản về mô hình. Hiện có tồn một số mô hình nhựa gia cố giống hệt như những chiếc xe chính thức. Phòng

https://thuviensach.vn

Phongcachs vẫn đang tập trung vào những chỗ ngô`i mới, các bảng chỉ dẫn, việc trang trí nội thâ´t và các vật liệu mới. Tuy nhiên, Phòng Phong cách có thể trì hoãn trong một thời gian các quyê´t định vê` vật liệu bọc, màu să´c, v.v... để có thể tiê´n gâ`n hơn với xu hướng thị trường vào thời điểm cho ra mă´t xe. Fisher Body được triển khai nhanh chóng bản vẽ kỹ thuật và thiê´t kê´ khuôn dập và công cụ sản xuâ´t khác. Công việc kỹ thuật của các bộ phận vê` khung gâ`m mới să´p hoàn thành và khung xe nguyên mẫu đã sẵn sàng cho thử nghiệm. Từ thời điểm này, Fisher Body và các bộ phận xe hơi phải làm việc chặt chẽ với nhau để đảm bảo sự phô´i hợp phù hợp vê` thân và khung gâ`m.

Giai đoạn công cụ sản xuâ´t đã sẵn sàng để bă´t đâ`u. Các giám đô´c của các đơn vị xe đã trình "các chương trình sản phẩm cuô´i cùng" của mình lên tổng giám đô´c tập đoàn thông qua Nhóm Chính sách Kỹ thuật. Các chương trình này mô tả các tính năng của các mô hình – các đặc tính hiệu suâ´t; kích thước của chúng; trọng lượng ước tính, chi phí ước tính, bao gô`m cả các khoản chi phí câ`n thiê´t cho việc să´p xê´p lại nhà máy và các công cụ thiê´t bị. Nhóm Chính sách Kỹ thuật đã so sánh các thông sô´ kỹ thuật của xe với các thông sô´ của xe đô´i thủ và một lâ`n nữa nó đo lường tính hâ´p dẫn của sản phẩm vê` các chi phí liên quan đê´n việc sản xuâ´t ra nó. Chủ tịch, tổng giám đô´c của tập đoàn và các thành viên khác của Nhóm Chính sách Kỹ thuật sẽ xem xét lại toàn bộ các chương trình mới. Khi họ phê duyệt các chương trình, mỗi bộ phận trình lên một yêu câ`u phân bổ để xin sự châ´p thuận của giám đô´c điê`u hành nhóm phụ trách các bộ phận, để được xem xét lại bởi các phó giám đô´c sản xuâ´t và sau đó là phó tổng giám đô´c điê`u hành, tổng giám đô´c, Ủy ban Điê`u hành, Ủy ban Quản lý và Ủy ban Tài chính. Sau đó, việc sản xuâ´t các công cụ để chê´ tạo xe được tiê´n hành.

https://thuviensach.vn

Các phòng ban kỹ thuật của các bộ phận xe hơi bây giờ bắt đầu đưa ra một số lượng lớn các bản vẽ về các bộ phận xe mới. Các bản vẽ được chuyển tiếp đến bộ phận cơ khí để quyết định về việc liệu các bộ phận này sẽ được chế tạo hoặc mua (trong một số bộ phận, vấn đề này được quyết định bởi các ủy ban "mua hoặc bán"); đến các phòng ban xử lý để chuẩn bị các tờ định tuyến được cụ thể hóa về lịch trình hoạt động chế tạo các bộ phận, đến bộ phận các tiêu chuẩn để xác định các khoản phụ cấp thời gian lao động trực tiếp cho mỗi hoạt động và bộ phận chi phí, trong đó thiết lập tờ chi phí về mọi mục về lao động và chi phí nguyên liệu. Các phòng ban sản xuất, cơ chế tổng thể và các bộ phận kỹ thuật nhà xưởng, xác định cách thức thiết lập các dây chuyền sản xuất – những máy móc và thiết bị mới cần thiết là gì và chúng sẽ được đặt ở đâu – và cần sắp xếp nhà xưởng cần thiết ra sao.

Ngay khi cuối cùng, chúng tôi đã chấp thuận các mô hình mới, nhưng chúng vẫn tôi tham khảo ý kiến của nhiều nhà cung cấp – về bánh xe, khung, các sản phẩm cao su, v.v... – để tạo điều kiện cho các công việc kỹ thuật và phát triển nhằm giúp họ lập kế hoạch sản xuất của họ.

Khoảng từ 7 đến 8 tháng trước khi các mô hình mới này được ra mắt, Fisher Body sẽ hoàn thành nguyên mẫu đầu tiên, kết hợp với nhiều bộ phận làm bằng tay. Bây giờ, chúng tôi có thể đặt các nguyên mẫu xe hoàn chỉnh với nhau để kiểm tra. Chúng tôi thường tạo ra một số mẫu cho mỗi mô hình trong một dòng thí điểm tại Fisher Body khoảng 3 tháng trước khi sản xuất. Các bộ phận này được chế tạo từ các khuôn sản xuất, do đó, dòng thí điểm cung cấp thử nghiệm khuôn sản xuất bộ phận và các công cụ cũng như cơ hội để đào tạo giám sát sản xuất. Nhiều trong số các bộ phận thí điểm này được gắn trên khung gầm mẫu thử nghiệm và sử dụng cho các thử nghiệm bổ sung tại Proving Ground và trong các phòng ban kỹ

https://thuviensach.vn

thuật của các đơn vị. Cuố i cùng, những chiế c xe có thể ra khỏi đường thí điểm có thể được sử dụng bởi Bộ phận Quảng cáo và Bán hàng cho các mục đích quảng cáo – ví dụ, trưng bày tại các đại lý của chúng tôi.

Việc sản xuấ t sẽ bắ t đầ u cho đế n khoảng 6 tuầ n trước khi những chiế c xe mới được bán ra. Vào ngày những chiế c xe được chính thức giới thiệu tới công chúng, các nhà máy của chúng tôi, tấ t nhiên, sẽ nhanh chóng sản xuấ t ở công suấ t tố i đa để cung cấ p hàng ngàn xe cho các đại lý. Chương trình mô hình kế t thúc và chúng tôi đã sẵn sàng để hoàn toàn tập trung vào các mô hình sẽ đế n tay các đại lý một đế n hai năm sau đó.

Toàn bộ chương trình mô hình mới gồ m 3 giai đoạn. Phòng Phong cách chiế m ưu thế trong năm đầ u tiên của chương trình, Phòng Thiế t kế Kỹ thuật gầ n như hoạt động liên tục trong suố t thời gian 2 năm, chỉ kế t thúc công việc trước khi hoạt động sản xuấ t hàng loạt bắ t đầ u, Phòng Thiế t bị và Dụng cụ bắ t đầ u trước khi phòng Phong cách hoàn thành công việc của mình và bao gồ m các thủ tục phong phú và phức tạp cầ n thiế t để sản xuấ t một chiế c xe hơi. Điểm mấ u chố t, có lẽ, là giai đoạn nửa chừng của quá trình này vào cuố i năm đầ u tiên, khi thiế t kế mới được phê duyệt và chúng tôi phải "khóa mình ở trong" đế n khi giai đoạn sản xuấ t bắ t đầ u.

Thủ tục của chúng tôi đã được cầ n đế n như thế nhằ m sản xuấ t ra mô hình mới và đây là cách, xét về phạm vi rộng, chúng đang được sản xuấ t trong thực tế . Tuy nhiên, ngay sau khi chúng tôi đưa ra "kế hoạch chi tiế t," chúng tôi đã bắ t đầ u thay đổi nó. Trong những năm gầ n đây, tình hình cạnh tranh có lúc buộc chúng tôi phải tạo ra một mô hình mới trong chưa đế n hai năm. Đồ ng thời tố c độ ngày càng tăng về cạnh tranh đã buộc General Motors và nhà sản xuấ t khác đẩy nhanh tố c độ phát triển thiế t kế mới và

https://thuviensach.vn

các tính năng kỹ thuật. Đương nhiên, khi một phần lớn hơn của chiếc xe mới là "mới," thì áp lực lớn hơn tác động đến quá trình thiết kế và chuẩn bị cho sản xuất.

Chúng tôi liên tục tham gia vào quá trình sản xuất một chiếc xe mới và tốt hơn. Kể từ những ngày đầu tiên, rất lâu trước khi khái niệm "mô hình hàng năm" được sử dụng, quá trình tạo ra các mô hình mới đã tạo nên sự cải tiến ở ô tô.

https://thuviensach.vn

Chương 14. CÁC NHÂN VIÊN KỸ THUẬT

GENERAL MOTORS là một tổ chức kỹ thuật. Hoạt động của chúng tôi là cắt kim loại và để làm vậy, phải bổ sung giá trị cho nó. Khoảng 19.000 kỹ sư và các nhà khoa học làm việc trong tập đoàn, trong đó có 17.000 người thuộc các đơn vị và 2.000 người thuộc các bộ phận kỹ thuật tổng hợp. Nhiều giám đốc điều hành hàng đầu của tập đoàn, trong đó có tôi, đều có nền tảng về kỹ thuật. Vì thế, tự nhiên, chúng tôi luôn phải hiểu rằng sự tiến bộ của chúng tôi được gắn kết với sự tiến bộ của công nghệ và những nỗ lực của chúng tôi để đạt được nó chưa bao giờ kết thúc. Tôi đã đưa ra một chính sách về chủ đề này tại thời điểm tôi thành lập Uỷ ban Kỹ thuật Tổng hợp vào năm 1923: nghiên cứu và kỹ thuật ở General Motors "cùng hội cùng thuyền" với các hoạt động.

Động lực lâu dài về nghiên cứu và kỹ thuật trong ngành công nghiệp là đẩy nhanh tiến độ công nghệ, kết hợp trong các sản phẩm, đưa ra những tiến bộ về khoa học và công nghệ và rút ngắn thời gian giữa phát triển và sản xuất. Để đạt được những mục tiêu này, chúng tôi từ lâu đã phân biệt chức năng quản lý với chức năng hoạt động. Chúng tôi thu thập nhóm cán bộ nghiên cứu trong những năm 1920 và nhóm nhân viên kỹ thuật khoảng 10 năm sau đó. Giờ đây, tại GM, ngoài các hoạt động, chúng tôi 4 bộ phận kỹ thuật: phòng thí nghiệm nghiên cứu, kỹ thuật, sản xuất và phong cách. Họ được nhóm lại trong một khu vực gần gũi nhau trong môi trường đại học hiện đại tại Trung tâm Kỹ thuật General Motors trị giá 125 triệu đô-la gần Detroit.

https://thuviensach.vn

Có những lý do hợp lý cho việc nhóm các phòng ban này lại với nhau về mặt địa lý. Giữa họ, tồn tại một số điểm tương đồng xét về bản chất sáng tạo của công việc và các khía cạnh khoa học và kỹ thuật rộng rãi hơn và có những khu vực chồng chéo liên quan đến sự quan tâm và hoạt động cần sự phối hợp.

Nghiên cứu

Cách tiếp cận hiện tại về nghiên cứu General Motors là kết quả của quá trình tiến hóa. Nghiên cứu về loại này hay loại khác trong công ty trở lại khoảng 50 năm trước. Một phòng thí nghiệm đã được thành lập tại General Motors bởi Arthur D. Little, Inc. vào năm 1911 để thực hiện, chủ yếu, là các phân tích về vật liệu và thử nghiệm. Tuy nhiên, mạch chính của nghiên cứu của General Motors bắt nguồn từ Dayton Engineering Laboratories Company, được tổ chức độc lập bởi Charles F. Kettering (với E.A. Deeds) vào năm 1909 – trước khi ông đến General Motors – vì mục đích tập trung vào những phát triển trong lĩnh vực ô tô.

Tất nhiên, Kettering là cá nhân xuất sắc trong sự phát triển về nghiên cứu của General Motors. Trong nhiều năm, cùng với tôi, ông là người đứng đầu hoạt động kỹ thuật này trong tập đoàn. Vào năm 1912, trước khi ông kết hợp với General Motors, ông đã làm nên lịch sử ngành ô tô, khi ông đưa ra loại đề điện đầu tiên. Một trong những công ty của mình, Dayton Engineering Laboratories, đã mua các thành phần cho bộ khởi động và bắt đầu các hoạt động lắp ráp và do đó đã trở thành một nhà sản xuất thành công cũng như một phòng thí nghiệm nghiên cứu. 3 năm sau đó, có 18 công ty cung cấp thiết bị khởi động bằng điện. Các chữ cái đầu tiên của tên công ty của Kettering đã được ghép lại để tạo thành thương hiệu nổi tiếng Delco. Khi Delco đã được sáp nhập vào Tập đoàn United Motors vào năm 1916, cùng với công ty của tôi, Hyatt , tôi đã có mối quan hệ mật thiết với Kettering.

https://thuviensach.vn

Kettering, một kỹ sư kiêm một nhà phát minh nổi tiếng thế giới, một triết gia xã hội và một nhân viên bán hàng tài năng, đã dành rất nhiều thời gian và công sức để tiến hành nghiên cứu các lĩnh vực khác nhau mà ông hứng thú. Trước khi vào General Motors năm 1919, phòng thí nghiệm của ông đã bắt đầu công việc tuyệt vời về sự đốt. Tổ chức của ông đã được General Motors mua và kết hợp với các hoạt động nghiên cứu khác để trở thành, trong năm 1920, General Motors Research Corporation tại Moraine, Ohio, với Kettering là chủ tịch. Năm 1925, chúng tôi đã chuyển Research Corporation đến Detroit và đưa tất cả các hoạt động nghiên cứu chung của General Motors về dưới quyền quản lý của Kettering. Kettering đã nghỉ hưu vào năm 1947 và được kế nhiệm bởi Charles L. McCuen, một kỹ sư xuất sắc đã xuất hiện thông qua tổ chức Oldsmobile. McCuen đã đi theo cách tiếp cận kỹ thuật tiên tiến và đưa ra các kết quả rất tốt trong rất nhiều các lĩnh vực quan trọng tại General Motors cho đến khi ông nghỉ hưu vào những năm 1950.

Năm 1955, một giai đoạn mới trong nghiên cứu của General Motors đã bắt đầu với việc bổ nhiệm nhà khoa học hạt nhân nổi tiếng Lawrence R. Hafstad làm phó tổng giám đốc nghiên cứu. Đương nhiên, chuyên ngành đào tạo của tiến sĩ Hafstad, không phải là một kỹ sư ô tô; ông thậm chí còn chưa bao giờ cộng tác với một công ty ô tô. Việc bổ nhiệm ông đã phản ánh thực tế rằng trọng tâm trong công việc của các Phòng thí nghiệm Nghiên cứu đã di chuyển ổn định theo hướng điều tra, các vấn đề nghiên cứu rộng rãi và mới mẻ.

Hoạt động của Phòng Thí nghiệm Nghiên cứu ngày nay nằm chủ yếu ở ba loại công việc. Đầu tiên, giải quyết những rắc rối liên quan đến toàn tập đoàn và có thể được gọi đến giúp đỡ bất cứ bộ phận nào cần đến kiến thức chuyên môn, ví dụ, như loại bỏ tiếng

https://thuviensach.vn

ồn thiế́t bị, trong các thử nghiệm khuôn đúc cho những khiế́m khuyế́t về vật liệu, hoặc giảm độ rung. Thứ hai, nó đã tạo ra những cải tiế́n kỹ thuật có tính chấ́t sáng tạo, phát triển ra khỏi cách thức giải quyế́t vấ́n đề̀. Những vấ́n đề̀ này từ những cải tiế́n về dịch truyề̀n, sơn, vòng bi, nhiên liệu, v.v..., để nghiên cứu ứng dụng cao cấ́p, chẳng hạn như công việc về sự đố́t, động cơ nén cao, làm lạnh, động cơ diesel, tua bin khí, động cơ không pit-tông, động cơ nhôm, kim loại và thép hợp kim, ô nhiễm không khí, v.v... Và thứ ba, nó khuyế́n khích nghiên cứu cơ bản tăng cường nào đó.

Những cải tiế́n đáng kể về khoa học trong những năm gầ̀n đây đã nắ́m bắ́t được trí tưởng tượng của tấ́t cả mọi người và đã khiế́n toàn ngành công nghiệp di chuyển về phía khu vực "nghiên cứu." Từ "nghiên cứu" được sử dụng trong ngành công nghiệp theo rấ́t nhiề̀u cách khác nhau: để biểu thị phát hiện về khoa học, hoặc kỹ thuật tiên tiế́n, cải tiế́n sản phẩm thường ngày hoặc thậm chí truyề̀n thố́ng, lựa chọn cuố́i cùng rõ ràng là một sự lạm dụng thuật ngữ này. Nghiên cứu luôn khó định nghĩa theo cách phân biệt loại cơ bản với nghiên cứu ứng dụng.

Định nghĩa mà trên đó có vẻ được đồ̀ng thuận rộng rãi về nghiên cứu cơ bản đó là, nghiên cứu cơ bản là việc theo đuổi kiế́n thức vì lợi ích của riêng của mình. Với ý nghĩa này, chúng tôi ở đấ́t nước này không làm trọn vẹn.

Giải pháp cho vấ́n đề̀ này nằ̀m chủ yế́u ở các trường đại học và hoạt động của chính phủ, nhưng trong những năm gầ̀n đây, câu hỏi này dấ́y lên vai trò của ngành công nghiệp tư nhân. Rõ ràng là phầ̀n lớn các công việc phải được thực hiện trong các trường đại học. Họ có quan điểm học tập, mục đích, truyề̀n thố́ng, không khí và tài năng để tìm kiế́m kiế́n thức vì lợi ích riêng của mình. Quan điểm cá nhân của tôi được thể hiện trong Quỹ Alfred P. Sloan, hỗ trợ một chương trình nghiên cứu cơ bản về khoa học vật lý trong các trường

https://thuviensach.vn

đại học. Việc nghiên cứu này là cơ bản được â´n định bởi một thực tê´ rã`ng quỹ không đặt cược vào các dự án mà vào tài năng của cá nhân, những người chọn nghiên cứu riêng của mình phù hợp với lợi ích cá nhân, mong muô´n và khả năng của bản thân.

Với sự tham gia của ngành công nghiệp trong nghiên cứu cơ bản, câu hỏi có hai phâ`n: nghiên cứu bên trong tổ chức công nghiệp và được thực hiện bên ngoài tổ chức nhưng được tài trợ bởi nó. Trước hê´t, tôi nghĩ rã`ng do kê´t quả của nghiên cứu cơ bản là nê`n tảng của những kiê´n thức được sử dụng trong ngành công nghiệp, việc ngành công nghiệp thực hiện các khoản tài trợ bên ngoài cho các trường đại học vê` nghiên cứu cơ bản là một việc làm phù hợp và mang lại lợi ích. Nói cách khác, ngành công nghiệp nên làm vậy bởi vê` lâu dài, việc đó sẽ mang lại lợi ích cho ngành công nghiệp. Tôi nghĩ rã`ng các cổ đông và ban quản lý sẽ đô`ng ý vê` nguyên tă´c với vị trí của tôi trong đó.

Mức độ mà ngành công nghiệp nên tham gia vào nghiên cứu cơ bản trong ranh giới của nó là một vâ´n đê` phức tạp và có phâ`n bâ´t ổn. Tôi không thể thâ´y ngành công nghiệp có thể lạc hướng khỏi các dự án thực tê´ của riêng mình như thê´ nào. Từ quan điểm rã`ng nghiên cứu cơ bản là công cuộc tìm kiê´m kiê´n thức vì lợi ích riêng của mình, rõ ràng là nó không thuộc vê` ngành công nghiệp.

Tuy nhiên, không phải ngành công nghiệp không nên tham gia toàn lực vào nghiên cứu cơ bản. Đê´n một mức độ nhâ´t định, tôi nghĩ rã`ng nó cã`n phải làm vậy. Một thỏa hiệp là râ´t cã`n thiê´t. Các nhà khoa học đã tìm kiê´m kiê´n thức chủ yê´u vì lợi ích của riêng mình; ngành công nghiệp tìm kiê´m kiê´n thức cho ứng dụng cuô´i cùng. Ngành công nghiệp có thể sử dụng hợp pháp các nhà khoa học tập trung vào nghiên cứu cơ bản trong ngành công nghiệp ở các khu vực trong đó các lĩnh vực mà các nhà khoa học quan tâm

https://thuviensach.vn

trùng khớp với các lĩnh vực thuộc ngành công nghiệp, dù động cơ của hai bên khác nhau.

Ví dụ, một nhà khoa học có thể nói: “Niềm hứng thú chính của tôi là mối quan hệ về các thuộc tính của kim loại đặc biệt với các thuộc tính của hợp kim. Tôi không quan tâm đến cách sử dụng chúng. Tôi muốn biết lý do tại sao chúng lại vậy.” Một nhà sản xuất hợp kim khó có thể giúp đỡ, nhưng rất quan tâm đến các kết quả nghiên cứu. Vì vậy, miễn là các động cơ của các nhà khoa học và ngành công nghiệp không xung đột, thì việc thiết lập mối quan hệ cộng tác là việc làm rất hợp lý. Sự thỏa hiệp không nằm ở động cơ, mà ở trong các lĩnh vực mục tiêu chồng chéo sự quan tâm. “Nghiên cứu cơ bản” của nhà khoa học có thể là “nghiên cứu khảo sát” của ngành công nghiệp. Đây là loại nghiên cứu cơ bản mà tôi nghĩ ngành công nghiệp nên tham gia vào, bởi có kỳ vọng rất hợp lý về ứng dụng bất kể động cơ không vụ lợi của nhà khoa học. Để tránh bất kỳ giới hạn nào có thể về các hoạt động nghiên cứu, chúng ta cần bàn cả các cách tiếp cận học thuật lẫn của ngành.

Tóm lại, lý luận của tôi là: nghiên cứu cơ bản, được định nghĩa như công cuộc tìm kiếm kiến thức vì lợi ích riêng của mình, chủ yếu thuộc các trường đại học; rằng ngành công nghiệp nên hỗ trợ cho nghiên cứu cơ bản trong các trường đại học và ngành công nghiệp có hứng thú đặc biệt đến việc tham gia vào một số loại nghiên cứu cơ bản trong ngành công nghiệp, nơi có một khu vực chung rộng rãi về vấn đề. Những kết quả hữu ích nhanh chóng đến từ nghiên cứu cơ bản hơn trước đây và do đó, một nhóm nghiên cứu cơ bản trong ngành công nghiệp đã trở thành một nhóm tình báo có giá trị trong khoa học vật lý. Và sự hiện diện của các nhà khoa học, nổi tiếng với công việc của họ về khoa học cơ bản, đã hỗ trợ về mặt tinh thần và uy tín của các phòng thí nghiệm công nghiệp và các doanh nghiệp riêng của mình.

https://thuviensach.vn

Phòng kỹ thuật

Phòng Kỹ thuật mang đến một liên kết trung gian giữa Phòng Thí nghiệm Nghiên cứu và các hoạt động kỹ thuật của bộ phận. Nó chủ yếu phát triển các khái niệm kỹ thuật và thiết kế mới và thẩm định chúng cho các ứng dụng thương mại.

Chúng tôi không có một bộ phận hoặc khu vực nào trong tập đoàn với tên gọi "Phòng Kỹ thuật" cho đến năm 1931. Nhưng những cá nhân và bộ phận khác nhau đã được kết hợp lại để tạo nên phòng ban này. Một số cá nhân trong đó quay trở lại vào những năm 1920. Ví dụ, Hunt và Crane đã tạo ra chiếc Pontiac mới trong bộ phận Chevrolet vào năm 1924 và năm 1925, đó là một loại hoạt động nhân viên ngẫu tác cho một mục đích đặc biệt. Ủy ban Kỹ thuật Tổng hợp, được thành lập vào năm 1923, cũng là một bước tiến khác về phía khái niệm Phòng Kỹ thuật. Các bộ phận của chúng tôi sau đó đã thể hiện quan điểm rất khác biệt về các thực tiễn kỹ thuật và chất lượng của các công việc về kỹ thuật. Một số sản phẩm của chúng tôi được thiết kế rất tốt, nhưng số khác thì không. Tôi đã mô tả sự thiếu sót lúc đó về bất cứ sự trao đổi rộng rãi về thông tin giữa các bộ phận, hoặc bất kỳ phương tiện nào đảm bảo rằng điều này sẽ xảy ra và Ủy ban Kỹ thuật Tổng hợp, với nhiệm vụ thống nhất bộ phận nghiên cứu, các kỹ sư bộ phận và các giám đốc điều hành nói chung, đã được tạo ra như thế nào để phục vụ mục đích này . Ủy ban Kỹ thuật Tổng hợp, đã phát triển nằm ngoài trải nghiệm của chúng tôi về động cơ được làm nguội bằng đồng, là sự khởi đầu cho mọi sự phối hợp về kỹ thuật trong General Motors. Các loại xe lúc đó đã được thử nghiệm trên đường công cộng và không có cách dễ dàng nào để khẳng định liệu người lái thử nghiệm có dừng lại bên đường, chợp mắt và sau đó điều khiển xe với tốc độ nhanh hơn so với lịch trình thử nghiệm để có được số dặm cần thiết không.

https://thuviensach.vn

Bước quan trọng nhất mà chúng tôi đã thực hiện để chuẩn hóa và cải thiện các thủ tục kiểm tra đó là sự ra đời của General Motors Proving Ground vào năm 1924, cơ sở đầu tiên của loại hình này trong ngành công nghiệp ô tô. Chúng tôi cho rằng mình sẽ có một khu vực rộng lớn, được bảo vệ đúng cách và hoàn toàn gần gũi với công chúng. Nó sẽ có những con đường đủ loại đại diện cho tất cả các nhu cầu khác nhau về xe hơi từ quan điểm tốc độ cao, các loại dốc, đường bằng, đường gồ ghề, khả năng một chiếc xe có thể di chuyển qua nước – rất cần thiết trong các trận bão nghiêm trọng – v.v... Ở đó, chúng tôi sẽ chứng minh chiếc xe của chúng tôi trong điều kiện được kiểm soát cả trước và sau sản xuất và chúng tôi cũng có thể thực hiện các cuộc thử nghiệm toàn diện về các loại xe cạnh tranh.

Ý tưởng đã được phê duyệt và nguồn vốn cần thiết đã sẵn có. Vấn đề tiếp theo là tìm ra nơi đặt Proving Ground. Chúng tôi muốn một địa hình đa dạng liên quan đến các hoạt động sản xuất của chúng tôi tại Lansing, Flint, Pontiac và Detroit. Michigan có địa hình khá bằng phẳng và đầu tiên chúng tôi gặp khó khăn khi xác định một khu vực có diện tích đủ kích thước đáp ứng mọi yêu cầu chúng tôi đưa ra. Tuy nhiên, hầu hết các địa điểm tại Hoa Kỳ đã được xét đến và Washington là một lựa chọn. Chúng tôi đã đến Washington và từ Bản đồ Khảo sát Địa chất sẵn có, chúng tôi xác định được một vị trí đáp ứng được nhu cầu của chúng tôi. Sau đó, các giám đốc điều hành và các kỹ sư của các bộ phận khác nhau và tôi đã dành một ngày tại địa điểm tiềm năng. Chúng tôi đi khắp nơi, ăn một bữa ăn trưa dã ngoại dưới tán cây và cuối cùng đi đến kết luận rằng khu vực rộng 1.125 mẫu Anh – tương đương với 4.010 mẫu Anh bây giờ – tại Milford, Bang Michigan, sẽ đáp ứng được yêu cầu của chúng tôi.

https://thuviensach.vn

Tôi giao cho một trợ lý giám đô´c điê`u hành của tôi, W.J. Davidson, chịu trách nhiệm phát triển Proving Ground và ông đã bổ nhiệm F.M. Holden làm quản lý cư dân đâ`u tiên. Không lâu sau đó , Holden đã đê´n Oakland vì lý do cá nhân và O. T. (“Pop”) Kreusser là người kê´ nhiệm ông với dự án Proving Ground. Cả ba người đàn ông đã góp phâ`n to lớn vào sự thành công của dự án này.

Đâ´t đã được khảo sát; những quãng đường thẳng tă´p đã được đưa ra để kiểm tra những ảnh hưởng của các câ´p gió đô´i với tô´c độ; một đường chạy đã được xây dựng và phân làn để tạo sự an toàn cho xe chạy ở tô´c độ lên đê´n 100 dặm/giờ hoặc nhiê`u hơn. Các Tòa nhà kỹ thuật được dựng lên, để các cuộc kiểm tra trong nhà có thể được thực hiện tương quan với các cuộc thử nghiệm ngoài trời. Phòng làm việc và cơ sở vật châ´t đã được cung câ´p cho các kỹ sư của tập đoàn. Phòng làm việc tách biệt và cơ sở vật châ´t để xe riêng biệt cuô´i cùng đã được cung câ´p cho các nhân viên của các phòng ban kỹ thuật thuộc các bộ phận khác nhau, để họ có thể tự bảo vệ quyê`n tự chủ của bộ phận họ trong quá trình thử nghiệm. Ví dụ, Chevrolet có thể làm thử nghiệm của riêng mình nê´u muô´n. Một câu lạc bộ đã được dựng lên, chuyên cung câ´p nơi ngủ nghỉ, ăn uô´ng và những hoạt động liên quan đê´n việc quản lý Proving Ground, bởi nó cách khá xa bâ´t cứ thị trâ´n nào sở hữu các cơ sở vật châ´t sẵn có.

Trong thời kỳ này, tôi thường dành một ngày và một đêm, đôi khi lâu hơn, tại Proving Ground mỗi tuâ`n. Tôi sẽ xem kỹ thuật của các xe General Motors và xe hơi cạnh tranh. Tôi sẽ kiểm tra những gì đã được thực hiện trong quá trình thử nghiệm các sản phẩm tương lai. Vì thê´, Proving Ground đã cho tôi và các cộng sự có được cơ hội tuyệt vời để tìm hiểu những gì đang diễn ra trong ngành công nghiệp ô tô từ quan điểm kỹ thuật. Kể từ Proving Ground ban đâ`u, chúng tôi đã bổ sung thêm một Proving Ground sa mạc đặc biệt ở Mesa, Arizona

https://thuviensach.vn

và một trạm kiểm tra xe dùng trong địa hình núi và một gara cũng như một cửa hàng phụ tùng để phục vụ xe thử nghiệm của chúng tôi tại Manitou Springs, Colorado.

Ủy ban Kỹ thuật Tổng hợp, trong những năm 1920, đã hoạt động như một hội đồng quản trị cho Proving Ground. Đây là một phần trong công việc phối hợp và chuẩn hóa quy trình kỹ thuật trong toàn tập đoàn. Nó cũng quản lý một số hoạt động nhân viên trung tâm khác, chẳng hạn như Khu vực Bằng sáng chế, Khu vực Thiết bị mới, trong đó đánh giá các thiết bị kỹ thuật trình lên tập đoàn bởi những cá nhân bên ngoài và Khu vực Trao đổi kỹ thuật nước ngoài.

Nhưng Uỷ ban Kỹ thuật Tổng hợp không có nhân viên kỹ thuật của riêng nó. Kỹ thuật tiên tiến liên quan đến sự quan tâm của toàn tập đoàn, đã được tiến hành trong những năm 1920, hoặc bởi các phòng thí nghiệm nghiên cứu hoặc các phòng ban kỹ thuật trong các đơn vị hoạt động cá nhân. Các phòng ban kỹ thuật bộ phận trong năm 1920 là khởi nguồn Phòng Kỹ thuật hiện đại của tập đoàn. Bộ phận, có trách nhiệm phải đưa ra một mô hình mới trong mỗi năm, liên tục gặp những vấn đề mới mà họ phải chịu trách nhiệm chính. Khi bạn đưa một nghiên cứu và phát triển lâu dài vào tình huống này, bạn đang áp lên tổ chức đang phụ trách một vấn đề gì đó mà nhiều khả năng nó không thể quan tâm đúng mức. Sự công nhận việc này đã dẫn đến sự hình thành Phòng Kỹ thuật phải chịu trách nhiệm về văn phòng trung tâm.

Tiến bộ lớn này trong lĩnh vực kỹ thuật được bắt đầu vào năm 1929 khi O.E. Hunt của Chevrolet trở thành phó tổng giám đốc kỹ thuật của tập đoàn. Hunt sau đó đã kêu vị tôi với cương vị chủ tịch của Ủy ban Kỹ thuật Tổng hợp và đảm nhận nhiệm vụ điều phối các công việc kỹ thuật tiên tiến của tập đoàn. Dưới sự hướng dẫn của Hunt, các kỹ thuật tiên tiến trong các bộ phận đã trở thành trách nhiệm nhân viên tập đoàn. Các chức năng của Ủy ban Kỹ thuật Tổng

https://thuviensach.vn

hợp đã dần được đưa vào các bộ phận khác của tập đoàn. Ví dụ, các nhóm nghiên cứu sản phẩm đặc biệt đã được phát triển nhằm giải quyết các vấn đề chính nhất định. Nhóm nghiên cứu sản phẩm là một "lực lượng đặc nhiệm" gồm các kỹ sư được giao một nhiệm vụ cụ thể. Mặc dù trong phần lớn các trường hợp chủ yếu thuộc một bộ phận cụ thể, một nhóm nghiên cứu sản phẩm là một hoạt động công ty, được tài trợ bởi ngân sách của tập đoàn. Nhóm điều hành hàng đầu sẽ cố gắng để xác định các định hướng lớn trong đó việc phát triển xe đang được dịch chuyển. Sau đó, chúng tôi sẽ xác định một kỹ sư có khả năng và thành lập một nhóm dưới quyền của anh ta tập trung vào một vấn đề đã được lựa chọn. Chúng tôi thiết lập nên nhóm nghiên cứu sản phẩm đầu tiên vào năm 1929 để thích ứng với Chevrolet trong việc sử dụng Vauxhall tại Anh; nhóm này cũng thiết kế xe cho Opel ở Đức và các loại xe hơi nhỏ khác. Sau đó chúng tôi đã thiết lập Nhóm Nghiên cứu Hệ thống Giảm xóc và Nhóm nghiên cứu Bộ truyền động trong bộ phận Cadillac (sau đó liên quan đến bộ phận Oldsmobile và Bộ phận GMC Truck & Coach) và Nhóm nghiên cứu Sản phẩm Kỹ thuật trong bộ phận Buick. Đầu tiên là chịu trách nhiệm cho việc phát triển hệ thống giảm xóc trước độc lập, thứ hai phát triển bộ truyền động Hydra-Matic hoàn toàn tự động cho xe ô tô khách và các đơn vị liên quan cho các dòng xe thương mại lớn hơn, thứ ba là chịu trách nhiệm cho nhiều cải tiến trong động cơ xe hơi. Dần dần, chúng tôi đã thay đổi các nhóm nghiên cứu sản phẩm từ lực lượng đặc nhiệm của tập đoàn trực thuộc các đơn vị hoạt động thành các tổ chức riêng biệt thường xuyên tham gia vào các quá trình nghiên cứu và thử nghiệm liên tục trong 4 lĩnh vực quan trọng – phát triển năng lượng, phát triển bộ truyền động, cấu trúc và hệ thống giảm xóc và thiết kế của các loại xe mới. Cuối cùng, chúng tôi đã đưa chúng ra khỏi các bộ phận và ghép chúng thành Phòng Kỹ thuật và gọi chúng là các nhóm phát triển. Chúng đã tạo thành trung tâm của Phòng Kỹ thuật ngày nay.

https://thuviensach.vn

Phòng Kỹ thuật có liên quan chặt chẽ đến Nhóm Chính sách Kỹ thuật thông qua các phó tổng giám đốc Kỹ thuật, người trực tiếp chỉ đạo nhân viên kỹ thuật và là chủ tịch của Nhóm Chính sách Kỹ thuật. Kể từ khi nhóm này đánh giá các bước quan trọng trong sự phát triển của mô hình mới và các bước tiến lớn từ thực tế kỹ thuật hiện tại, nó còn gắn kết chặt chẽ với các công việc kỹ thuật của các bộ phận hoạt động. Ý nghĩ tốt nhất về Phòng Kỹ thuật lúc đó đã tác động trực tiếp lên công việc của các bộ phận cũng như công tác phát triển của Phòng kỹ thuật. Tôi tin rằng, tổ chức hiện tại đảm bảo sự phát hiện nhanh nhất các khái niệm mới về kỹ thuật và chuyển đổi thành các dòng xe hoạt động.

Phòng Sản xuất

Tất cả công việc kỹ thuật của chúng tôi có thể được xem như thuộc hai lĩnh vực: một là tập trung vào các sản phẩm và hai là quá trình làm ra chúng. Phòng Sản xuất tập trung vào các khái niệm về phỏng đoán, thử nghiệm và thí điểm mô hình; khi những khái niệm này được chứng minh thành công, chúng được chấp nhận và sử dụng trong các hoạt động sản xuất thường xuyên của chúng tôi dưới dạng các công cụ sản xuất, thiết bị và phương pháp đã được cải thiện. Bộ phận này đối mặt chủ yếu với các khía cạnh khác nhau về sản xuất từ thời điểm nhập vật liệu, bảo trì nhà máy cho đến khi sản phẩm hoàn thành được vận chuyển. Chúng bao gồm việc thiết kế máy móc và công cụ, bố trí nhà máy, nguyên vật liệu, bảo trì nhà máy, bảo trì thiết bị, tiêu chuẩn làm việc, các phương pháp kỹ thuật, sử dụng vật liệu và quá trình phát triển thiết bị cho việc chế tạo, lắp ráp cuối cùng và thử nghiệm các sản phẩm. Mục tiêu chung của phòng ban này là cải thiện chất lượng sản phẩm, tăng năng suất và giảm chi phí sản xuất.

Tập trung các hoạt động này trong một phòng ban duy nhất của tập đoàn là ý tưởng của một trong những giám đốc điều hành của

https://thuviensach.vn

chúng tôi, B.D. Kunkle, người mà vào năm 1945 đã cảm thấy rằng cần có cùng một loại chức năng trong lĩnh vực sản xuất mà nhóm nghiên cứu sản phẩm thực hiện trong lĩnh vực phát triển sản phẩm. Việc sản xuất ô tô nhanh chóng trở thành một quá trình ngày càng liên quan, cần một nghiên cứu liên tục về vật liệu, máy móc và phương pháp mới. Do đó ý tưởng của các chuyên gia trong việc phát triển ý tưởng được sử dụng trong quá trình sản xuất. Theo logic, thì đây là một chức năng nhân viên và như vậy có thể được thực hiện tốt hơn bởi một nhóm của tập đoàn hơn là bởi các đơn vị cá nhân.

Các công việc kỹ thuật của Phòng Sản xuất chủ yếu tập trung vào các hoạt động kỹ thuật quy trình của Khu vực Phát triển Sản xuất, nơi phát sinh vấn đề về tự động hóa. Kỹ thuật quy trình nhất thiết phải bao gồm các hoạt động tự động. Những máy bán tự động và tự động dệt nên hình ảnh về nhà máy sản xuất bán tự động và tự động toàn bộ – khu vực hoàn toàn mơ hồ được tóm tắt dưới thuật ngữ "tự động hóa." Phòng Sản xuất đóng một vai trò lớn trong lĩnh vực này tại General Motors. Tự động hóa có thể tiến được bao xa là một câu hỏi khó và phải được quyết định dựa trên mức chính sách cao nhất của tập đoàn. General Motors và Phòng Sản xuất có xu hướng phần nào thận trọng hơn trong lĩnh vực này so với một số nhà sản xuất khác. Vẫn tồn tại một niềm tin phổ biến rằng "nếu đã tự động, thì nó phải tốt," nhưng kinh nghiệm của chúng tôi cho thấy không phải lúc nào cũng vậy.

Một cái nhìn tích cực và cân bằng về chủ đề này được đưa ra trong một báo cáo trình bày trước Hội nghị Kỹ thuật và Các nhà Giáo dục Khoa học của GM vào năm 1958, bởi Robert M. Critchfield, lúc đó phụ trách phát triển quá trình. Ông nói:

Trong những năm gần đây, chúng tôi đã nghe rất nhiều thảo luận về tự động hóa. Đối với tôi thì dường như hầu hết các cuộc thảo luận này đã không mang lại hiệu quả gì ngoài việc gây nhầm lẫn

https://thuviensach.vn

cho mọi người, kể cả một vài người có chuyên môn kỹ thuật, như các tác động thực sự của từ này. Như bạn đã biết, tự động hóa không có gì mới, nó chỉ đơn thuần là một từ khá gần đây dùng cho quá trình đã diễn ra trong sản xuất trong hơn nửa thế kỷ, có lẽ từ thời có những nỗ lực thành công của Eli Whitney trong việc sản xuất hàng loạt súng hỏa mai cho quân đội lục địa. Tôi có thể nhớ lại rằng chúng tôi đã có một số loại máy móc chuyển giao và các thiết bị sản xuất tự động khác cách đây 35 năm tại General Motors, một thời gian dài trước khi từ "tự động hóa" được đặt ra. Quan niệm sai lầm của chúng tôi dường như xuất phát từ thực tế rằng có quá nhiều các tài liệu cho rằng tự động hóa là giải pháp rõ ràng để sản xuất hàng loạt một bộ phận cụ thể hoặc sản phẩm liên quan đến một số hoạt động bằng tay lặp đi lặp lại. Không có gì sáng tỏ ngoài sự thật. Quyết định cơ giới hay không cơ giới hóa quá trình sản xuất hoặc hoạt động liên quan đến nhiều hoạt động lặp đi lặp lại; nó liên quan đến rất nhiều nguyên tắc cơ bản về kinh tế học...

Nhắc đến giải pháp kinh tế, chúng tôi muốn ám chỉ giải pháp cho vấn đề mang lại lợi nhuận trên vốn đầu tư tốt nhất. Và, tất nhiên, sản xuất các sản phẩm theo thông số kỹ thuật và chất lượng mong muốn. Và biểu hiện, việc sử dụng hiệu quả nhất các yếu tố thủ công và cơ khí, có nghĩa là để truyền tải rằng những hoạt động bằng tay không nhất thiết phải biến mất hoàn toàn khi một quá trình hoặc một hoạt động được cơ giới hóa.

Trong khi nhà máy tự động hoàn toàn là một khả năng thú vị, thì vẫn có một thỏa thuận về việc thực hiện những công việc cần thiết nhằm giảm chi phí sản xuất, xây dựng máy móc tốt hơn, cải thiện cách bố trí nhà máy và thiết kế nhà máy tốt hơn trong tất cả các khu vực thuộc Phòng Sản xuất – những công việc tạo ra đóng góp lớn.

Trung tâm kỹ thuật

https://thuviensach.vn

Trung tâm kỹ thuật General Motors, do Eliel và Eero Saarinen thiết kế, được hoàn thành vào năm 1956, nằm trong một khuôn viên rộng 900 mẫu về phía đông bắc Detroit, cách trụ sở General Motors 12 dặm. Chức năng chính của Trung tâm Kỹ thuật, như các cơ sở khác của General Motors, là để thực hiện các công việc; và có lẽ sự vĩ đại thực sự của nó nằm trong thực tế rằng nó mang tính chức năng tuyệt vời cũng như vô cùng thanh lịch. Để hiểu lý do tại sao nó là một vụ đầu tư có giá trị đối với tập đoàn, dễ dàng được đầu tư 125 tỷ đô-la, người đọc nên biết sơ qua về nguồn gốc của nó.

Sự bất cập của các cơ sở trước của chúng tôi rất rõ ràng thậm chí ngay cả trước khi kết thúc Chiến tranh Thế giới II. Các phòng ban khác nhau của chúng tôi sau đó đã được nằm rải rác trên tất cả các khu vực Detroit, trong một loạt các khu rộng chứ không phải tạm thời. Tôi đã đặc biệt ấn tượng bởi tình trạng không hài lòng của Phòng Phong cách, mà cửa hàng chế tạo của họ được đặt trong một tòa nhà cũ của Fisher Body được xây dựng cách trụ sở chính vài dặm. Tòa nhà này tiếp giáp với khu vực kỹ thuật nặng nào đó mà chúng tôi đang thực hiện, đặc biệt là về động cơ diesel và các công nhân của Earl bị gây áp lực bởi tiếng ồn. Hầu như họ không có đủ phòng.

Trong chiến tranh, các phòng ban khác nhau bắt đầu xây dựng kế hoạch về cơ sở của họ trong thời kỳ hậu chiến. Từ việc xem xét vấn đề này trong mối tương quan với nghiên cứu và kỹ thuật, bắt đầu xuất hiện ý tưởng đặt sang một bên và phát triển một khu vực cho mọi cán bộ kỹ thuật. Tất nhiên, điều này ngụ ý một số thay đổi về tổ chức. Tôi đã thảo luận những thay đổi này và lần đầu tiên đề xuất ý tưởng về một trung tâm kỹ thuật mới trong một bức thư gửi cho Kettering, ngày 29 tháng 3 năm 1944:

Ket thân,

https://thuviensach.vn

Tôi đã suy nghĩ về các vấn đề cụ thể của Tập đoàn có khả năng ảnh hưởng đến vị trí lâu dài của chúng ta và tôi muốn hỏi quan điểm của anh về một trong những vấn đề này theo quan sát của tôi.

Tôi sẽ không tranh cãi với anh về tầm quan trọng của tiến bộ công nghệ. Cả hai chúng ta đều nhận ra rằng đó là nền tảng của vị trí tương lai của chúng ta. Trong các hoạt động nghiên cứu của chúng ta những năm qua, chúng ta đã có một sự cân bằng tuyệt vời giữa khoa học và kỹ thuật... điều mà tôi đang băn khoăn đó là sự cân bằng kỳ diệu mà chúng ta đang có liệu có thể được duy trì... nếu phải mạo hiểm đưa ra ý kiến, tôi sẽ thiên về suy nghĩ cho rằng 10 đến 20 năm kể từ bây giờ, General Motors sẽ thiên về lĩnh vực khoa học hơn bây giờ... "Lĩnh vực khoa học," ý tôi là các vấn đề , liên quan trực tiếp hoặc gián tiếp đến lợi ích của chúng ta, nhưng không phải theo ý nghĩa của từ mà chúng ta thường định nghĩa kỹ thuật...

Trong nỗ lực đẩy nhanh tiến độ kỹ thuật trong sản phẩm của chúng ta, qua nhiều năm, tôi đã thử nhiều cách tiếp cận khác nhau: đầu tiên, gắn liền Nhóm Kỹ thuật của Bộ phận với sự phát triển của một thiết bị chuyển tiếp nhất định, như bộ truyền động lưới... Vì thế, chúng ta phải thiết lập Nhóm Nghiên cứu Sản phẩm dưới sự chỉ đạo của người đứng đầu Phòng Kỹ thuật ... Bằng cách đó, chúng ta có thể thực hiện hoạt động phát triển kỹ thuật của chúng ta đến điểm thực tiễn về nó, sau đó nó có thể được xử lý theo cách kỹ thuật, hoặc sản xuất, tùy theo trường hợp...

Tôi tin rằng chúng ta nên thiết lập một hoạt động kỹ thuật trung tâm để xử lý toàn bộ xe trong tập đoàn dưới quyền chỉ đạo của Phó Tổng giám đốc phụ trách Kỹ thuật...

https://thuviensach.vn

Tôi sẽ hình dung ra sự phát triển thể chất của hoạt động này để đưa ra ý tưởng thành lập nhưng ở bên ngoài thành phố Detroit . Proving Ground có lẽ là quá xa để liên lạc... Tôi tin rằng một sự thiết lập như thế sẽ làm giảm yếu tố thời gian trong việc đưa vào sản phẩm của chúng ta, công trình nghiên cứu tiên tiến...

... Không cần phải làm gì trong nỗ lực thay đổi các khu vực kỹ thuật và khoa học kết hợp, mà bộ phận Nghiên cứu ... hiện đang xử lý... và trong những năm tới, xu hướng nghiên cứu của chúng ta nên tập trung nhiều hơn vào lĩnh vực khoa học, sau đó chúng ta sẽ có một cơ sở được tạo nên...

... Kettering đã trả lời đề nghị này với một kế hoạch mở rộng các cơ sở nghiên cứu và chuyển tất cả trong số chúng, ngoại trừ máy công cụ và cửa hàng mô hình đến địa điểm mới. Ông đã gửi đề nghị này lên O.E. Hunt, người đã chuyển tiếp nó lên tôi. Vào ngày 13 tháng 4 năm 1944, tôi đã gửi thư cho Hunt để làm rõ điểm này:

Đầu tiên: Tôi nghĩ rằng tất cả chúng ta đều đồng ý rằng dù chi phí bao nhiêu, cũng không là gì so với những gì chúng ta nhận được... sau tất cả, sự cần thiết về cơ sở bổ sung là những gì tôi có thể cho là sự cần thiết cuối cùng... chúng ta chỉ có thể bán... một sản phẩm ấn tượng, được mong muốn và tiên tiến về kỹ thuật .

Thứ hai: Tôi tin rằng chúng ta cần các cơ sở bổ sung cho bộ phận Nghiên cứu và... rằng các cơ sở hiện nay không những không đầy đủ mà còn có vị trí không thuận lợi cho những kết quả mà chúng ta phải đạt được. Tôi hoàn toàn phản đối việc chi nhiều tiền hơn cho cùng một loại hành động mà chúng ta đang thực hiện. Vì vậy, tôi tin rằng dự án này rất hợp lý và cần thực hiện để thiết lập một vị trí hoàn toàn mới, nơi các điều kiện hoạt động sẽ phù hợp hơn... như chúng ta mong muốn trong tương lai.

https://thuviensach.vn

Tôi kết lại bức thư bằng cách đề xuất một sửa đổi kế hoạch lên Kettering và đề nghị :

Hãy thiết lập những gì chúng ta cần:

TRUNG TÂM KỸ THUẬT GENERAL MOTORS

... Trung tâm mà tôi đã đề cập sẽ bao gồm một hoạt động nghiên cứu mở rộng theo quy định của Kettering; và hoạt động Kỹ thuật sẽ bao gồm thiết kế xe của Harley Earl, tương xứng với hoạt động sản phẩm được mở rộng như chúng ta đang thực hiện tại Detroit...

Đến cuối năm 1944, dự án này đã tiến đến điểm mà tôi cảm thấy có thể mang nó đến Ủy ban Quản lý để thảo luận và phê duyệt. Tôi trích từ biên bản cuộc họp của Ủy ban vào ngày 13 tháng 12 năm 1944 như sau:

Sloan đã khuyên nhóm rằng các kế hoạch đang được đưa ra nhằm thành lập, trong vùng lân cận của Detroit, một trung tâm kỹ thuật phù hợp với chính sách của tập đoàn trong việc cải thiện vị thế công nghệ của mình. Ông nói rằng kế hoạch đang ở trong giai đoạn thăm dò và dữ liệu hoàn chỉnh sẽ được đệ trình vào một ngày sau đó. Trung tâm sẽ gồm có các hoạt động hiện nay đang được thực hiện bởi bộ phận nghiên cứu và bộ phận nghệ thuật và màu sắc; và cũng cung cấp cơ sở cho các nghiên cứu kỹ thuật về một đặc tính có thể so sánh nhằm đưa ra các nghiên cứu sản phẩm được thực hiện bởi Phòng Kỹ thuật của tập đoàn mà không hoạt động nghiên cứu nào được thực hiện bởi bộ phận nghiên cứu hay các công việc kỹ thuật cá nhân được thực hiện bởi các nhóm kỹ thuật bộ phận khác nhau.

Để đáp lại cuộc chất vấn của chủ tịch, những người có mặt đã nhiệt tình ủng hộ trung tâm kỹ thuật được đề xuất.

https://thuviensach.vn

Vẫn có câu hỏi khá lớn về vị trí đặt trung tâm. Sau khi thảo luận, mọi người đã nhất trí rằng trung tâm nên được đặt ở bên ngoài của các khu vực khá chật hẹp, gần đường sắt, cách GM khoảng 25-30 phút và tiếp giáp với khu dân cư. Mọi người cũng đồng ý rằng mỗi hoạt động nên giữ lại bản sắc cá nhân riêng. Vào giữa tháng 12 năm 1944, một phần khu đất thích hợp đáp ứng được các yêu cầu khác nhau đã được đặt ở khu vực hiện tại và chúng tôi đã tiến hành lựa chọn khu vực West Half ở Section 9, Warren Township, nằm ở phía đông bắc của Detroit. Tất cả mọi người đều nhất trí với vị trí này.

Cũng vẫn có một câu hỏi khác nữa về các tiêu chuẩn kiến trúc và thẩm mỹ mà chúng tôi nên nhắm vào. Harley Earl đã đưa ra ý kiến ngay từ đầu rằng chúng tôi nên mời vào một kiến trúc sư có tầm, nhằm mục đích tạo ra một trung tâm đặc biệt. Một số người khác cảm thấy rằng bất kỳ sự nhấn mạnh nào vào tiêu chuẩn thẩm mỹ cao có thể gây bất lợi cho các hoạt động thực tế của trung tâm và vì vậy họ muốn tự General Motors sẽ thiết kế và lập kế hoạch cho dự án. Vào khoảng thời gian tranh cãi này, tôi tình cờ ghé thăm các phòng thí nghiệm của Công ty Ethyl ở Detroit, vừa mới hoàn thành. Các cơ sở tuyệt đẹp đã để lại ấn tượng tuyệt vời trong tôi và vì vậy tôi đã nghiêng về quan điểm của Earl hơn.

Trong số những người bày tỏ lo ngại về ảnh hưởng của một trung tâm định hướng thẩm mỹ là Lammot du Pont. Ông cảm thấy, khá đúng, rằng ông sẽ không hoàn thành được trách nhiệm như một giám đốc trừ khi ông được thỏa mãn về một số điểm. Tôi viết thư cho ông vào ngày 8 tháng 5 năm 1945, tranh luận về những lợi thế của một kiến trúc sư đến từ bên ngoài và ngày 17 cùng tháng, ông đã trả lời rằng ông nhất trí về vấn đề đó.

Chúng tôi đã đề nghị Earl tìm kiến trúc sư phù hợp với trung tâm. Ông tới thăm một số trường kiến trúc hàng đầu và hỏi ý kiến của những người có kiến thức trong lĩnh vực này và cuối cùng

https://thuviensach.vn

ông đã phát hiện ra rằng tất cả mọi người đều đưa ra những gợi ý như nhau. Việc lựa chọn các Saarinen không phải là một lựa chọn khó khăn.

Tháng 7 năm 1945, chúng tôi đã có các kế hoạch sơ bộ về kiến trúc, một mô hình quy mô lớn và các nghệ sỹ đã đưa ra rất nhiều các mẫu nhà khác nhau. Ngày 24 tháng 7, chúng tôi công bố dự án công khai và nó đã nhận được bình luận rộng rãi và tích cực trên báo chí. Đến tháng 10, dự án đã được phân loại và khoanh vùng. Dự án này sau đó đã bị trì hoãn bởi cuộc đình công lớn sau chiến tranh, kéo dài từ mùa thu năm 1945 đến tháng 3 năm 1946 và thực tế là, trên thị trường đang bùng nổ sau chiến tranh, chúng tôi thấy chúng tôi cần mở rộng cơ sở sản xuất nhiều hơn bất kỳ loại tòa nhà nào khác, thậm chí là Trung tâm Kỹ thuật. Hoạt động xây dựng được tiếp tục vào năm 1949 và Trung tâm kỹ thuật chính thức được mở cửa vào năm 1956. Tôi hài lòng rằng quyết định cung cấp trung tâm chức năng và có sự khác biệt về thẩm mỹ cho các tài năng kỹ thuật của chúng tôi là một quyết định hợp lý và đáng mong muốn.

https://thuviensach.vn

Chương 15. PHONG CÁCH

Sự nổi bật của phong cách trên thị trường ô tô gần đây là kết quả của sự phát triển mô hình hàng năm và nghệ thuật cao về kỹ thuật ô tô. Kiểu dáng, một hoạt động hành chính tổ chức, lần đầu tiên được thực hiện trong ngành công nghiệp ô tô của General Motors vào cuối những năm 1920. Từ năm 1928, phong cách và kỹ thuật trong tập đoàn đã phát triển và tương tác với nhau liên tục, mang lại phong cách General Motors hiện đại.

Như một nhà sản xuất, General Motors luôn bắt kịp xu hướng của ngành công nghiệp và thị hiếu người tiêu dùng. Kết thúc Chiến tranh Thế giới II, chúng tôi nhận ra rằng trong một khoảng thời gian không xác định, những điểm thu hút chính của sản phẩm là vẻ ngoài, hộp số tự động và động cơ nén cao, theo thứ tự đó; và điều đó đã đúng như vậy.

Mức độ mà những thay đổi về phong cách nên được thực hiện trong bất kỳ một mô hình nào cho thấy một vấn đề đặc biệt nhạy cảm. Những thay đổi trong mô hình mới nên mới lạ và hấp dẫn để tạo ra nhu cầu về giá trị mới và, có thể nói, tạo ra một số tiền nhất định về sự không hài lòng với mô hình cũ so với mô hình mới, nhưng cả mô hình hiện tại và cũ vẫn phải có khả năng mang lại sự hài lòng cho thị trường sử dụng xe cũ rộng lớn. Mỗi dòng của General Motors được sản xuất ra nên cho thấy được sự khác biệt ở vẻ bề ngoài, để một người có thể phân biệt được một chiếc Chevrolet, một chiếc Pontiac, một Oldsmobile, một chiếc Buick hay một chiếc Cadillac. Thiết kế phải có tính cạnh tranh trên thị trường của nó. Kỹ năng và nghệ thuật tuyệt vời rất cần thiết để đáp ứng đầy đủ các yêu cầu về kiểu dáng phức tạp. General Motors đã có phòng

https://thuviensach.vn

Phong cách với hơn 1.400 nhân viên tham gia vào hoạt động này. Họ giữ trọng trách rất lớn đối với thành công của sản phẩm.

Sản xuất hàng loạt đã áp đặt những hạn chế nhất định lên phong cách. Các chi phí khổng lồ để đưa mô hình mới ra thị trường – trong một vài năm, con số này đã lên đến hơn 600 triệu đô-la – khiến tập đoàn bắt buộc phải cân nhắc về chi phí dành cho mỗi thay đổi được đề xuất. General Motors giảm chi phí trang bị lại cho các thiết kế mới ở một mức độ nào đó thông qua việc sử dụng chung các bộ phận kết cấu chính của một chiếc xe cơ bản. Chi phí dụng cụ cũng được giảm bằng cách cố gắng hạn chế những thay đổi về thiết kế chính – trong khoảng thời gian 2-3 năm.

Quyền kiểm soát thiết kế của các nhà phong cách thiết kế được xác định bởi một số yếu tố. Họ tương tác với các bộ phận xe hơi, Fisher Body và các kỹ sư hành chính; và công việc của họ phải được phối hợp với các quyết định đã được thông qua của Nhóm Chính sách Kỹ thuật. Mặc dù trong quá khứ, các mẫu thiết kế mới bị phụ thuộc vào những hạn chế kỹ thuật do các đơn vị sản xuất ô tô đưa ra, nhưng ngày nay, chúng được đánh giá nhiều hơn xét từ quan điểm thị hiếu tương lai. Kỹ thuật và sản xuất phải thích ứng với các yêu cầu về kiểu dáng cũng như kiểu dáng phải phù hợp với việc sản xuất hàng loạt.

Trong ngành ô tô thời kỳ đầu tại Hoa Kỳ, đã có một mối quan hệ nhất định giữa các bộ phận khác nhau và đã được mặc định bởi hầu hết các nhà sản xuất xe hơi trong nhiều năm. Ví dụ, bộ tản nhiệt, phải phù hợp với trục trước và ghế sau phải liên kết trực tiếp với trục sau, một mối quan hệ chịu trách nhiệm cho chiều cao của những chiếc xe thời kỳ này. Chắc chắn, các mối quan hệ cố định giữa các trục và thân của chiếc xe cũ có nghĩa là chiếc xe phải cao. Tuy nhiên, điều này không quan trọng trong khoảng thời gian

https://thuviensach.vn

khi ngành công nghiệp chủ yếu chế tạo xe mui trần – đến tận những năm 1920.

Một thiết kế ô tô khá thỏa đáng đã được phát triển khi nó là một chiếc xe mui trần. Năm 1919, khi 90% những chiếc xe được sản xuất là xe du lịch hoặc xe lớn, thì chiếc xe du lịch đã tạo vẻ rất gọn gàng. Bề mặt xe trơn tru; cửa xe dễ mở và mui xe đã được nâng lên và kéo dài cho đến khi nó là tính năng nổi bật nhất. Đó là một sản phẩm của thời kỳ lịch sử xe hơi khi xe được sử dụng chủ yếu cho mục đích thể thao và giải trí thay vì để đi lại hàng ngày và cho mục đích kinh doanh. Đương nhiên, vấn đề chính là thời tiết. Trong 20 năm, chúng ta bảo vệ chính mình bằng hàng loạt các lớp áo cao su, nón, áo choàng và những thứ tạm thời khác. Vì một số lý do nào khác, chúng tôi phải mất một thời gian dài để nhận ra rằng cách để giữ khô trong một chiếc xe hơi là ngăn không để thời tiết ảnh hưởng đến bên trong xe. Và xe đã được "đóng kín cửa" tạo ra kiểu dáng chúng ta biết ngày nay.

Chương trình chính sách sản phẩm của General Motors vào năm 1921 đã nhấn mạnh vào "tầm quan trọng rất lớn của phong cách trong bán hàng." Nhưng phải đến năm 1926, khi xe mui kín trở nên chiếm ưu thế, lần đầu tiên tôi cân nhắc vấn đề về phong cách một cách thiết thực. Diện mạo của xe mui kín vào thời điểm đó còn xa mới đạt đến mong muốn. Xe mui trần đã từng là tất cả nhưng rồi cũng lỗi thời. Xe kín mui là một phương án thay thế kệch cỡm, cao với các cửa hẹp và dây đai, cao hơn cả mui xe cao trước đây. Ví dụ, xe mui kín của General Motors năm 1926 cao 70 đến 75 inch, cao hơn so với 51-57 inch vào năm 1963 và bởi thân xe không chồng lên khung, chúng rất hẹp – 65-71 inch trong năm 1926 so với chiều rộng nhìn chung khoảng 80 inch trong các mô hình năm 1964. Chúng được làm khá đẹp nhưng chiều cao của chúng không hấp dẫn. Khi được điều khiển nhanh hơn với động cơ hiệu quả hơn, việc

https://thuviensach.vn

các phương tiện có trung tâm trọng lực cách xa mặt đất là rất nguy hiểm.

Sự lúng túng của những chiếc xe này một phần đến từ bản chất của quá trình thiết kế. Nói chung có hai hoạt động tách biệt hoàn toàn, một cho việc sản xuất thân xe và một cho việc sản xuất khung, bao gồm một số bộ phận góp phần tạo nên diện mạo của xe. Tại General Motors vào thời điểm đó, thân xe được thiết kế và xây dựng như một đơn vị riêng biệt hoàn toàn với ca-pô, chắn bùn, bậc lên xuống và mui xe. Fisher Body sau đó đã thiết kế và xây dựng một thân xe với cửa ra vào, cửa sổ, ghế và mui xe, cũng được lắp ráp một cách riêng biệt. Sau đó, thân xe được ghép vào khung gầm. Diện mạo cuối cùng của những chiếc xe thể hiện sự độc lập của hai hoạt động.

Tôi bày tỏ quan điểm chung của mình về nhu cầu phát triển một chương trình phong cách vào ngày 8 tháng 7 năm 1926, trong một bức thư gửi đến H.H. Bassett, Tổng giám đốc của Buick:

Harry thân mến,

... Với chiếc Cadillac đầu tiên mà tôi từng có... Tôi đã mua những chiếc bánh xe dây nhỏ để có thể khiến chiếc chiếc xe gần mặt đất hơn và tôi không bao giờ biết được lý do, giống như những người lái xe, chúng ta dường như rất miễn cưỡng để làm một việc có thể đóng góp nhiều hơn cho diện mạo của chiếc xe xét từ quan điểm hấp dẫn hơn bất kỳ điều gì khác. Chrysler, trong khi đưa ra chiếc xe ban đầu của mình, chắc chắn đã tận dụng hết mức ý tưởng đó và tôi nghĩ phần nhiều thành công của ông là do điều này. Chậm nhưng chắc, chúng ta đã đưa những chiếc xe của chúng ta xuống gần mặt đất hơn... Tất nhiên, chỉ đến một mức độ nhất định liên quan đến tính năng cơ khí nhưng cũng phải đảm bảo tính thẩm mỹ.

https://thuviensach.vn

Tôi chắc chắn rằng tất cả chúng ta đều nhận ra diện mạo đóng vai trò quan trọng như thế nào đối với doanh số bán hàng, với tất cả các dòng xe đạt mức khá tốt về cơ khí, đó là lời xác nhận chiếm ưu thế và trong một sản phẩm như của chúng ta, nơi sự hấp dẫn mang tính cá nhân rất lớn, thì nó đồng nghĩa với ảnh hưởng rất to lớn đến sự thịnh vượng trong tương lai của chúng ta. Khi nói đến thiết kế thân xe của chúng ta, tôi chắc chắn, tất cả chúng ta đều nhận ra chất lượng, tay nghề tuyệt vời và tính xây dựng từ mọi quan điểm về thân xe của Fisher. Chúng đã nói lên tất cả...

Tuy nhiên, ngoài những điều này, câu hỏi đặt ra là – liệu chúng ta đã cải tiến xét từ quan điểm về thẩm mỹ của thiết kế, sự hài hòa của các đường nét, sức hấp dẫn của màu sắc và các đường bo máy hay chúng ta đạt đến sự hài hòa về tay nghề và các yếu tố khác có tính chất cơ học nhiều hơn? Đó là điểm tôi đang đưa ra và tôi tin rằng đó là một điểm rất cơ bản...

Tại thời điểm hiện tại, một trong những dòng rất quan trọng của chúng tôi đang được tân trang từ quan điểm về thẩm mỹ...

Hành động mà tôi đã đề cập trong dòng cuối cùng của lá thư này là làm nên lịch sử về phong cách. Lawrence P. Fisher, người lúc đó là tổng giám đốc của Cadillac, đã chia sẻ với tôi về niềm tin vào tầm quan trọng của diện mạo xe. Ông đã đến thăm một số các đại lý và nhà phân phối trên toàn quốc, trong đó có Don Lee tại Los Angeles, California. Don Lee sở hữu, kết hợp với hoạt động bán hàng, một cửa hàng thân xe tùy chỉnh, trong đó, ông xây dựng các thân xe đặc biệt trên cả khung nước ngoài và Mỹ cho các ngôi sao điện ảnh Hollywood và những người giàu có ở California. Fisher đã rất ấn tượng với phong cách của những chiếc xe California này và đã đến thăm cửa hàng nơi các thân xe tùy chỉnh được chế tạo. Ở đó, ông đã gặp Giám đốc thiết kế trẻ và các giám đốc của cửa hàng thân xe tùy chỉnh, Harley J. Earl.

https://thuviensach.vn

Harley Earl, con trai của một nhà sản xuất xe ngựa, đã nghiên cứu tại Đại học Stanford; ông đã được đào tạo trong cửa hàng xe ngựa của cha mình, mà sau đó, Don Lee đã mua lại. Ông đã làm việc theo cách mà Fisher chưa bao giờ thấy trước đây. Ông ấy đã sử dụng đất sét mô hình để phát triển các dạng linh kiện ô tô khác nhau, thay vì các mô hình gỗ và các bộ phận kim loại làm bằng tay được sử dụng trong công tác phát triển. Ông cũng đã thiết kế chiếc ô tô hoàn chỉnh, tạo hình thân xe, mui xe, chắn bùn, đèn pha và cửa lên xuống và lắp ghép chúng lại với nhau thành một tổng thể đẹp mắt. Điều này cũng là một kỹ thuật mới. Fisher thấy Earl kéo dài khung bánh xe bằng cách cắt khung và chèn thêm một phần vào. Kết quả đã tạo ra một thân xe tùy chỉnh thấp, dài và làm hài lòng nhiều nhân vật nổi tiếng trên màn ảnh nhỏ.

Đó là một cuộc gặp mặt quan trọng, bởi sự quan tâm của Fisher đến tài năng người đàn ông trẻ này đã ảnh hưởng tích cực đến vẻ ngoài của hơn 50 triệu xe ô tô từ cuối những năm 1920 để năm 1960. Fisher đã mời Earl đến miền đông, đến Detroit để làm việc cho ông tại bộ phận Cadillac. Fisher đã có một dự án cụ thể trong đầu: thiết kế một chiếc xe chất lượng giống như các dòng xe của Cadillac nhưng với mức giá thấp hơn. Chúng tôi cảm thấy rằng có một thị trường đang phát triển cho chiếc xe loại này. Ý tưởng là tiếp cận thiết kế với một khái niệm mới: đó là thống nhất các phần khác nhau của chiếc xe từ quan điểm về vẻ bề ngoài, làm tròn các góc sắc và giảm độ bóng. Chúng tôi muốn một chiếc ô tô đẹp như những chiếc xe tùy chỉnh vào giai đoạn đó.

Harley Earl đã đến Detroit theo hợp đồng đặc biệt như một nhà tư vấn cho Fisher và bộ phận Cadillac vào đầu năm 1926. Ông làm việc với các kỹ sư thân xe Cadillac về thiết kế của chiếc xe mới. Đây là chiếc xe, lúc đó đang trong giai đoạn thiết kế, mà tôi đã đề cập đến trong lá gửi đến Bassett. Xe, mang tên La Salle, đã tạo

https://thuviensach.vn

nên cú bứt phá vào tháng 3 năm 1927 và nó là một chiếc xe đặc biệt trong lịch sử ngành ô tô Mỹ. La Salle là chiếc xe đầu tiên của các nhà tạo mẫu thành công trong việc sản xuất hàng loạt. Hiệu quả của thiết kế mới này có thể được nhìn thấy bằng cách so sánh nó với chiếc Buick sedan vào năm 1926. La Salle nhìn dài hơn và thấp hơn; cửa bên đã được thay đổi tỷ lệ; các đường bo đã được đúc mới; nhiều chi tiết sắc nhọn đã được bo tròn và các chi tiết thiết kế khác đã được thêm vào nhằm mang đến cho nó vẻ ngoài hài hòa mà chúng tôi đang tìm kiếm.

Tôi rất ấn tượng với tác phẩm của Earl đến mức quyết định đưa những lợi thế về tài năng của ông vào các đơn vị xe khác tại General Motors. Vào ngày 23 tháng 1 năm 1927, tôi đã trình lên Ủy ban Điều hành kế hoạch thành lập một bộ phận đặc biệt để nghiên cứu các vấn đề về nghệ thuật và màu sắc kết hợp trong các sản phẩm của General Motors. Bộ phận gồm 50 người, 10 trong số họ là nhà thiết kế và phần còn lại là các công nhân và trợ lý văn phòng cũng như nhân viên hành chính. Tôi đề nghị Earl đứng đầu bộ phận hành chính mới này, mà chúng tôi gọi là Bộ phận Nghệ thuật và Màu sắc. Nhiệm vụ của Earl là chỉ đạo thiết kế tổng thể về thân xe và tiến hành các chương trình nghiên cứu và phát triển về các thiết kế xe hơi đặc biệt. Bộ phận này đã trở thành một phần của tổ chức hành chính chung của tập đoàn, mặc dù nó nhận được tiền đầu tư thông qua Fisher Body. Tôi quan tâm đến cách các đơn vị tiếp cận bộ phận mới và cảm thấy rằng Earl cần sự ủng hộ và uy tín mà Fisher, giám đốc Cadillac, có thể trao cho. Hơn nữa, với cương vị CEO của tập đoàn, tôi đã hỗ trợ Earl về mặt cá nhân. Ông đã nhắc lại với tôi rằng, khi ông bắt đầu làm việc cho tập đoàn, tôi nói với ông rằng, “Harley, tôi nghĩ rằng anh chỉ nên làm việc cho tôi trong một thời gian cho đến khi tôi thấy được cách họ đưa anh đi.” Với sự hỗ trợ của Fisher và tôi, bộ phận mới sẽ được chấp nhận bởi các bộ phận xe.

https://thuviensach.vn

Một trong những vấn đề đầu tiên Earl phải đối mặt đó là tìm được các nhân viên thiết kế cần thiết đã được đề ra trong kế hoạch. Có các nhà tạo mẫu xe trong ngành vào năm 1927, ví dụ, Ray Dietrich và Ralph Roberts của Le Baron, Inc. của thành phố New York, người vào cuối những năm 1920 đã được Tổng công ty Murray của Mỹ và Công ty Sản xuất Briggs kéo về. Cũng có R.P. Williams và Richard Burke của Công ty Đầu máy, tại Bridgeport, Connecticut và những người khác. Nhưng không có nghề nào mà từ đó rút ra những anh chàng chuyên nghiệp trong các thiết kế ô tô tiên tiến.

Ngay sau khi Bộ phận Nghệ thuật và Màu sắc được thành lập, Fisher và Earl đã đến châu Âu để nghiên cứu về thiết kế xe hơi châu Âu. Rất nhiều các xe ô tô châu Âu lúc đó tốt hơn, cả về máy móc lẫn vẻ ngoài, so với xe Mỹ lúc đó, nhưng tất nhiên chúng được sản xuất với số lượng tương đối nhỏ. Điều đó đã khiến tôi chợt này ra ý tưởng cải thiện bộ phận mới bằng việc bổ sung các nhà thiết kế nước ngoài. Tôi đã viết cho Fisher vào ngày 9 tháng 9 năm 1927, gợi ý ông ấy nên xét đến khả năng:

Anh và Harley Earl đã được ra nước ngoài, nên việc cố gắng liên lạc với những người ở nước ngoài để xin ý kiến vốn được cho rằng sẽ rất hữu ích đối với nghệ thuật và màu sắc mà chúng ta đang nghiên cứu là một việc làm không cần thiết. Ban đầu, điều này có thể không thực tế bởi tôi nhận ra những quan điểm khác nhau và tất cả những điều đó. Mặt khác, như tôi quan sát thấy, thì vấn đề lớn trong tương lai là phải đưa ra những chiếc xe khác biệt so với đối thủ từ năm này sang năm khác. Công nhận tài năng phi thường mà Harley Earl đã có cùng những dòng xe này, thì cũng phải công nhận rằng mọi tài năng bổ sung mà chúng ta có thể có sẽ rất cần thiết khi xét đến các khả năng to lớn và tầm quan trọng của các hoạt động của chúng ta...

https://thuviensach.vn

Qua thời gian, Earl đã mang các nhà thiết kế xe hơi từ châu Âu đến văn phòng của mình ở Detroit. Đồng thời ông đã phát triển một trường các nhà thiết kế xe hơi của Mỹ trong nhiều năm. Các vấn đề về thiết kế một chiếc xe hơi nước ngoài và một chiếc xe gia đình của Mỹ khá khác nhau. Xe của châu Âu thường có ít hoặc không có thùng xe và có chỗ ngồi cho 2 hoặc 4 người. Tính kinh tế cũng rất khác nhau. Thuế mã lực và thuế xăng dầu cao đã khiến thiết kế xe hơi châu Âu có xu hướng có động cơ nhỏ hơn và kinh tế về khí đốt hơn. Các thị trường lớn ở Mỹ muốn có một động cơ lớn hơn và mạnh hơn, khoang đủ cho một số hành khách và chỗ xếp hành lý đủ cho một chuyến đi dài. Những khác biệt cơ bản về tiện ích này đã tạo nên sự khác biệt về ngoại hình giữa các thiết kế xe hơi châu Âu và Mỹ .

Mặc dù công chúng chấp nhận mẫu xe La Salle vào năm 1927, nhưng sự chấp nhận về Bộ phận Nghệ thuật và Màu sắc mới trong công ty còn chậm chạp. Một nhà tạo mẫu ô tô là một người ủng hộ thay đổi đến một mức độ mà ban đầu làm ngạc nhiên các giám đốc điều hành sản xuất và kỹ thuật. Bộ phận Bán hàng cũng có những nỗi sợ hãi riêng. Không phải những chiếc xe bắt đầu trông giống nhau đấy chứ? Vào ngày 5 tháng 12 năm 1927, B.G. Koether, Giám đốc Bộ phận Kinh doanh, đã viết: “Một số người đã bày tỏ lo ngại rằng nếu nghệ thuật và màu sắc của sản phẩm bị chi phối bởi một tính cách nào đó, thì rất có thể, trong tương lai, tất cả xe của General Motors sẽ ít nhiều giống nhau...” Tôi trả lời Koether như sau:

...Vẫn chưa có kết luận chính xác về việc thiết lập Bộ phận Nghệ thuật và Màu sắc mới, nhưng nếu tôi có quyền và có ảnh hưởng đến một chương trình nhiều nhất có thể nhằm cung cấp cho tổ chức khả năng nghệ thuật thì dù nó có thể bị chi phối bởi quan điểm điều hành bởi một cá nhân nào đó, vẫn có rất nhiều

https://thuviensach.vn

các cá nhân khác đánh giá cao tầm quan trọng của việc sở hữu những điều khác biệt. Earl rất quan tâm đến giai đoạn đó của vấn đề của mình và nhận ra rằng ông ấy không thể sửa đổi từ 8 đến 9 dòng xe mỗi năm và khiến chúng ngày một tốt hơn, nghệ thuật hơn nhưng vẫn khác biệt, ít nhất ông không thể làm điều đó một mình. Đó cũng là ý tưởng của chúng tôi bao gồm trong việc đưa màu sắc và chất liệu bọc vào các hoạt động của bộ phận này. Đã có quá nhiều việc chưa được thực hiện trong quá khứ.

Tuy nhiên, ngoài những vấn đề được đưa ra trên, tôi có ý tưởng thành lập một tổ chức trùng lặp ở quy mô nhỏ hơn, tất nhiên, để duy trì sự cạnh tranh...

Phương pháp tiếp cận mang tính bộ phận này đã được thử nghiệm nhưng không chứng minh được tính thực tế. Nhưng chúng tôi vẫn duy trì sự tách biệt giữa các bộ phận bằng cách thiết lập một văn phòng khác trong Phòng Phong cách cho mỗi đơn vị.

Tuy nhiên, bán hàng là yếu tố quyết định có chấp nhận Bộ phận Nghệ thuật và Màu sắc hay không. Thị trường đã làm rõ rằng diện mạo đang góp phần tạo nên doanh số bán. Chrysler đã nhận được những kết quả tốt đẹp với màu sắc và do đó chúng tôi cũng vậy nếu sử dụng nó. Hơn nữa vào năm chúng tôi thành lập bộ phận Nghệ thuật và Màu sắc, năm 1927, là năm mà Model T của Ford đến đến thời điểm thoái trào. Đây là chiếc xe mà, theo kể lại, được Ford cho là chiếc xe có thể có bất kỳ màu nào, miễn đó là màu đen. Do đó phong cách đã được đưa vào bức tranh tổng thể khi một kỷ nguyên kết thúc và một kỷ nguyên mới mở ra.

Vào ngày 26 tháng 9 năm 1927, tôi đã viết cho William A. Fisher, lúc đó là tổng giám đốc Fisher Body Corporation:

https://thuviensach.vn

Tóm lại, tôi nghĩ rằng tương lai của General Motors sẽ được đo bằng sự hấp dẫn mà chúng ta đưa vào chiếc xe xét theo quan điểm về sự sang trọng, mức độ chúng làm hài lòng khách hàng, cả ở đường viền và màu sắc, cũng như mức độ mà chúng ta có thể khiến chúng khác biệt so với đối thủ cạnh tranh.

Sự do dự trong tập đoàn về việc sử dụng "dịch vụ thẩm mỹ," đôi khi được gọi là Bộ phận Nghệ thuật và Màu sắc, đã dần từng bước được khắc phục. Hoạt động đầu tiên của nó ngoài tổ chức Cadillac là "căng da mặt" cho chiếc 1928 Chevrolet của O.E. Hunt, người đã hỗ trợ trong việc thiết lập quyền lực của Bộ phận Nghệ thuật và Màu sắc trong tập đoàn.

Chiếc xe đầu tiên được thiết kế phong cách hoàn toàn bởi Bộ phận Nghệ thuật và Màu sắc là một thất bại to lớn từ quan điểm chung. Đó là chiếc 1929 Buick, được giới thiệu vào tháng 7 năm 1928 và sớm được công chúng đặt tên là "Buick chửa." Chiếc xe được đưa vào một số những kỹ thuật tiên tiến nhất được thấy trong bất kỳ chiếc xe nào được sản xuất trong thời kỳ này. Doanh số bán hàng thấp trong năm 1929 đã chỉ ra rằng thiết kế đặc biệt này không được chấp nhận và chiếc xe đã được ngưng sản xuất ngay sau khi một thiết kế thay thế thích hợp được phát triển. Các tính năng gây tranh cãi của thiết kế này là một phình nhẹ hoặc cuộn ngay dưới thắt lưng, bắt đầu từ mui xe và tiếp tục quanh toàn bộ chiếc xe. Bằng phép đo thực tế, độ cong này mở rộng thêm 1,25 inch từ cạnh vành đai. Sự thiếu hấp dẫn của nó chỉ ra thị hiếu theo xu hướng. Trong xe hơi hiện đại, chúng tôi chịu đựng một chỗ phình từ 3 đến 5,5 inch. "Buick chửa" của năm 1929 là một ví dụ cổ điển về cách công chúng nói chung thích thay đổi dần dần chứ không phải là thay đổi mạnh mẽ về thiết kế.

Earl đã có lời giải thích của một nghệ sĩ về sự kiện này. Năm 1954, ông cho biết:

https://thuviensach.vn

...Tôi thiết kế chiếc 1929 Buick với đường bo tròn nhẹ để làm điểm nhấn vành đai và nó đã được đưa vào sản xuất. Thật không may là nhà máy sản xuất, vì lý do hoạt động, đã kéo các mặt bên vào trong và thấp hơn so với thiết kế thực. Ngoài ra, chiều cao của xe cũng được tăng thêm 5 inch và do vậy vòm xe đã được kéo rộng ra 2 hướng, đường nổi đã tạo nên chỗ phình.

Phòng Phong cách lúc đó không gắn bó mật thiết với các hoạt động của công ty khác như bây giờ và tôi đã không biết về những gì đã xảy ra cho đến sau đó khi tôi nhìn thấy những chiếc xe hoàn chỉnh. Tất nhiên, tôi đã vô cùng tức tối, nhưng đã quá muộn để ngừng người mua xe không đặt tên cho nó là chiếc "Buick chửa."

Trong một thời gian dài, Bộ phận Nnghệ thuật và Màu sắc chiếm 1/4 Phụ lục Xây dựng General Motors ở Detroit. Tâm điểm của khu vực làm việc là phòng bảng đen. Giám đốc điều hành từ Fisher Body và mỗi bộ phận xe đều gặp mặt nhau tại phòng này. Các giám đốc điều hành ngồi chung với các nhà thiết kế, kỹ sư, thợ mộc, nhân viên tạo mô hình đất sét; họ là một đám đông chủ động, nói nhiều, luôn so sánh và chỉ vào các mẫu thiết kế trên bảng đen, được bao quanh bởi tấm màn nhung đen, khiến các đường thân trắng càng trở nên nổi bật.

Trong bầu không khí đầy kịch tính này trong đầu những năm 1930, bạn có thể thấy Knudsen của Chevrolet, Alfred R. Glancy hoặc Irving J. Reuter của Oakland (nay là Pontiac), Dan S. Eddins của Oldsmobile, hoặc Edward T. Strong của Buick, Fisher của Cadillac và có lẽ thêm một hoặc hai trong số các anh em nhà Fisher đến từ Fisher Body tụ tập với nhau.

Tất cả chúng tôi đều là những người xem hàng trong căn phòng "trưng bày" của Bộ phận Nghệ thuật và Màu sắc. Bộ phận này, đưa ra các mẫu thiết kế mới, trình bày bản phác thảo ý tưởng mới, liệt

https://thuviensach.vn

kê ra sự tiế́n bộ. Và dầ̀n dầ̀n, ngày càng nhiề̀u ý tưởng khả thi xuấ́t hiện. Hơn nữa, chúng tôi đã sử dụng các nhà thiế́t kế́ ô tô nữ, để bày tỏ quan điểm của phụ nữ. Tôi tin rằ̀ng, chúng tôi là những người đầ̀u tiên làm như vậy và ngày nay, chúng tôi có số́ lượng khách hàng nữ lớn nhấ́t trong ngành công nghiệp.

Một trong những vấ́n đề̀ chính của Harley Earl và bộ phận của ông đó là chọn một số́ dòng phát triển nhấ́t định về̀ phong cách xe. Nế́u ai có một quan niệm về̀ cách tạo kiểu ô tô sẽ hoặc nên được phát triển, thì những thay đổi liên tiế́p có thể được thực hiện từ năm này qua năm khác, như chương trình mô hình hàng năm yêu cầ̀u; người tiêu dùng có thể được chuẩn bị, bởi các bước đã được đo lường, cho những thay đổi căn bản trong phong cách và có thể tránh được những sai lầ̀m như chiế́c Buick mẫu năm 1929, hoặc lỗi của Chrysler vào năm 1934, khi đưa ra một chiế́c xe (thiế́t kế́ Airflow) có dáng quá thuôn.

Harley Earl không có nghi ngờ gì về̀ kiểu phát triển chính về̀ thiế́t kế́ xe tương lai. Trong năm 1954, ông cho hay: “Mục đích chính của tôi trong 28 năm là kéo dài và hạ thấ́p xe ô tô Mỹ, có lúc là trong thực tế́ và ít nhấ́t là ở vẻ bề̀ ngoài. Tại sao? Bởi cảm giác của tôi về̀ tỷ lệ cho tôi biế́t rằ̀ng hình chữ nhật bao giờ cũng hấ́p dẫn hơn hình vuông…”

Góp phầ̀n vào mạch phát triển về̀ phong cách chủ đạo này là một mạch thứ hai – tích hợp các dự đoán từ xe vào thân xe. Hầ̀u như mọi thành tựu lớn của Earl và Bộ phận Phong cách của mình trong 35 năm kể từ khi nó được thành lập đã góp phầ̀n vào sự phát triển phong cách này.

Các mô hình năm 1933 đã đưa ra mẫu Chevrolet dáng chữ A đầ̀u tiên và giới thiệu một số́ phát triển đáng kể. Thân xe đã được mở rộng theo mọi hướng trong nỗ lực xóa bỏ một số́ điểm phình xấ́u xí

https://thuviensach.vn

và các bộ phận tiế́p xúc với khung xe vẫn còn tồ̀n tại. Bình xăng được phủ bởi "đuôi hải ly" theo tên gọi của các nhà tạo mẫu. Tản nhiệt được "giấ́u" đằ̀ng sau lưới tản nhiệt. Tấ́m che nắ́ng ngoài truyề̀n thố́ng đã được loại bỏ trong các mô hình năm 1932 và thay thế́ bằ̀ng một tiêu đề̀ kính chắ́n gió cong và trong các mô hình năm 1933, chiề̀u cao của thề̀m đế́ chẳng khác gì tấ́m che khung, đã được giảm xuố́ng. Thay đổi cuố́i cùng là thêm lớp phủ tấ́m chắ́n bùn, giúp giấ́u các lớp cặn dưới tấ́m chắ́n bùn .

Nỗ lực của Earl nhằ̀m giảm chiề̀u cao của xe đã gặp các vấ́n đề̀ về̀ kỹ thuật. Thân xe trong cuố́i những năm 1920, như tôi chỉ ra, không hạ thấ́p giữa bánh trước và sau, giố́ng như hiện nay mà nằ̀m trên các trục và do đó quá cao đế́n mức cầ̀n phải có bậc để lên xe. Earl muố́n kéo dài nề̀n bánh xe và di chuyển động cơ về̀ phía trước của bánh xe trước, từ vị trí của nó phía sau chúng, để khung và thân xe có thể được hạ thấ́p xuố́ng và các hành khách có thể ngồ̀i trước bánh sau, thay vì ở trên chúng. Nhưng nế́u thân đã được hạ xuố́ng đế́n mức này, nó tạo ra các vấ́n đề̀ về̀ vị trí đặt bộ truyề̀n động. Các kỹ sư cũng phản đố́i rằ̀ng việc kéo dài thêm trọng lượng thân xe và chuyển đổi vị trí của động cơ sẽ làm thay đổi sự phân bố́ trọng lượng tiêu chuẩn, tấ́t cả đề̀u tạo ra những vấ́n đề̀ mới và khó khăn.

Có nhiề̀u cách khác nhau để khắ́c phục những vấ́n đề̀ này. Một là "khung rơi," trong đó khung mấ́t một nhịp giữa các trục. Phòng Nghệ thuật và Màu sắ́c đã rấ́t hào hứng cho thấ́y việc một "khung rơi" có thể làm giảm chiề̀u cao nói chung của xe ra sao. Có một lầ̀n, một khung Cadillac và một thân xe riêng biệt đã được lắ́p ráp theo cách thông thường trên một sân khấ́u trước chúng tôi. Một số́ công nhân nâng thân xe ra khỏi khung và tiế́n hành cắ́t khung gầ̀m rời ra bằ̀ng máy axetylen. Rấ́t nhanh chóng, họ hàn khung lại với nhau theo một cách nào đó để hạ thấ́p 3 inch chiề̀u cao của xe.

https://thuviensach.vn

Khi họ thay thế thân xe vào khung tạm thời, họ đã chứng tỏ được một điểm rằng không chỉ thân xe có thể được hạ thấp xuống mà vị trí mới của nó còn trông tốt hơn hoàn toàn.

Mui xe cũng thu hút sự chú ý của các nhà tạo mẫu. Việc sản xuất thân xe ở General Motors vẫn là khung gỗ là chính với tấm kim loại được sử dụng trên tất cả các bề mặt bên ngoài, ngoại trừ mui xe. Phần đỉnh mui được phủ một loại vật liệu cao su tổng hợp gắn vào các tấm thép bên. Nhưng nước, bụi bẩn, v.v... đã đọng lại ở chỗ khớp nối này, gây hư hại dần cho mui xe. Trong môi trường nóng ẩm, quá trình này đã diễn ra nhanh hơn. Fisher Body đã gặp áp lực rất nặng nề trong chế độ bảo hành. Hơn nữa các nhà tạo mẫu không mấy mặn mà với kiểu mái nửa nọ nửa kia này.

Khi ngành công nghiệp thép hoàn thiện các dây chuyền cán tốc độ cao hiện đại và lần đầu tiên đưa ra thép tấm với độ rộng 80 inch, chúng tôi đã có thể làm mui xe bằng thép một mảnh. Có rất nhiều người trong công ty đã sống chết phản đối sự thay đổi này. Một số những người kỳ cựu, vẫn nhớ các phiên bản mui toàn bằng thép đầu tiên đã tạo ra tiếng ồn lớn như thế nào, đã lên tiếng phản đối. Nhưng các kiểu mui xe cũ hình vuông và hình hộp trong khi thiết kế mới có các cạnh bo và bề mặt cong giúp giảm tiếng ồn. Hình dáng mới cũng phù hợp với sự phát triển chủ đạo về phong cách ô tô.

Nhưng mui xe mới đã dẫn đến một số cuộc thảo luận sôi nổi giữa các giám đốc điều hành có trách nhiệm trong tập đoàn. Khi một kỹ sư trưởng của bộ phận lên án thiết kế do những đặc điểm gây ồn, thì một nhà điều hành khác cho rằng những rắc rối không phải do thiết kế mà do sự sự rung lắc của động cơ. Nhưng những ý tưởng cải tiến đã chiến thắng và trong năm 1934, mô hình 1935 của tập đoàn đã xuất hiện với mui xe được làm hoàn toàn bằng thép, giờ nổi tiếng với cái tên “Turret Tops.” Đây là một bước

https://thuviensach.vn

đi mang tính đổi mới, một trong những tiế́n bộ lớn trong thiế́t kế́ xe hơi, an toàn xe hơi và sản xuấ́t kỹ thuật.

Vào đầ̀u những năm 1930, Bộ phận Nghệ thuật và Màu sắ́c đã đề̀ xuấ́t làm thùng xe là một phầ̀n gắ́n liề̀n với thân xe, một ý tưởng bắ́t nguồ̀n từ thực tế́ sử dụng một thùng xe riêng biệt gắ́n vào một giá đỡ. Ý tưởng này được thử nghiệm vào mẫu Cadillac năm 1932 và những chiế́c xe sang trọng khác và sau cuộc thử nghiệm này, được áp dụng vào Chevrolet khố́i lượng lớn năm 1933. Tuy nhiên, thùng xe gắ́n liề̀n và các bộ phận liên quan, bàn đế́ để đặt thùng xe rấ́t đặc biệt bởi chúng đã làm thay đổi hình dạng của toàn bộ chiế́c xe và khiế́n nó dài hơn và rõ ràng thấ́p hơn. Và bằ̀ng cách cung cấ́p không gian đựng lố́p dự phòng, thùng xe gắ́n liề̀n đã giúp loại bỏ một phầ̀n lồ̀i của các xe hơi. Đây cũng là một trường hợp thay đổi phong cách khiế́n một số́ người không hài lòng, bởi những thay đổi này đồ̀ng nghĩa với việc đánh mấ́t doanh thu của ngành kinh doanh phụ kiện giá đỡ, bao lố́p xe, v.v..., tại thời điểm các phụ kiện là những vật dụng rấ́t có lợi nhuận. Nhưng đó là cái giá của sự tiế́n bộ.

Chiế́c sedan đầ̀u tiên sử dụng giá mở rộng là chiế́c 1938 Cadillac 60-Special. Chiế́c xe này giữ một vị trí quan trọng trong lịch sử về̀ phong cách. Đó là chiế́c xe "đặc biệt" đầ̀u tiên được thiế́t kế́ để giới thiệu các tính năng mới và được bán với giá cao hơn và tiế́p sau đó là Lincoln Continental của Ford và những chiế́c xe hơi đặc biệt khác. Đó là chiế́c xe General Motors đầ̀u tiên và chiế́c xe được sản xuấ́t hàng loạt hiện đại đầ̀u tiên không có bậc lên. Ngoài việc xử lý chỗ thừa khác, thì việc loại bỏ bậc lên đã giúp mở rộng mô hình thân xe cơ bản với đầ̀y đủ ta-lông lố́p xe, để chiế́c xe tiêu chuẩn có thể chở đế́n 6 hành khách. Đó là chiế́c xe đầ̀u tiên, mặc dù là một chiế́c sedan, được thiế́t kế́ giố́ng như một chiế́c xe có thể bỏ mui và là tiề̀n thân của chiế́c xe "mui cứng" rấ́t thành

https://thuviensach.vn

công được giới thiệu bởi Buick, Oldsmobile, Cadillac vào năm 1949. Nó đã được đón nhận trên thị trường và chứng minh giá trị phong cách, bởi người tiêu dùng đã sẵn sàng bán chiếc xe cũ để đổi chiếc xe mới.

Tầm quan trọng ngày càng tăng của kiểu dáng thể hiện qua việc bổ nhiệm Harley Earl là phó tổng giám đốc tập đoàn vào ngày 3 tháng 9 năm 1940. Ông là nhà tạo mẫu đầu tiên được giữ vị trí quan trọng như vậy và thực sự, tôi tin rằng, nhà thiết kế đầu tiên trong bất kỳ ngành công nghiệp lớn nào đều xứng đáng làm phó tổng giám đốc.

Trong Thế chiến II, phong cách ô tô chững lại, bởi không có mô hình mới nào được sản xuất ra và Phòng Phong cách trong một thời gian dài đã gắn mình với các thiết kế quân sự ngụy trang. Khi chiến tranh sắp kết thúc, như tôi đã nói, chúng tôi đã đưa ra kết luận rằng người tiêu dùng sẽ xếp hạng phong cách đầu tiên, hộp số tự động thứ hai và động cơ nén cao thứ ba. Nhưng trong những năm ngay sau Chiến tranh Thế giới II, đã có vài thay đổi sâu rộng trong thiết kế ô tô, bởi mục đích đầu tiên của các nhà sản xuất chỉ đơn giản là làm thỏa mãn sự ứ động về nhu cầu. Tuy nhiên, trong những năm này, bước đi tiên phong được General Motors xây dựng nên về phong cách trước chiến tranh đã được đền đáp. General Motors đã có phòng Phong cách đầu tiên và trong một thời gian dài là tổ chức duy nhất có được. Sau chiến tranh, Ford và Chrysler đã thiết lập hệ thống phong cách, tích hợp kiểu dáng vào sản xuất, tương tự như những gì đầu tiên được phát triển tại General Motors và trang bị cho các phòng ban mới của họ những gì đã được học hỏi về phong cách của Harley Earl. Trình tự về bản phác thảo, bản vẽ đầy đủ quy mô, mô hình thu nhỏ ở mọi kích thước, mô hình đất sét toàn diện và mô hình nhựa được gia cố sợi thủy

https://thuviensach.vn

tinh, Earl và bộ phận Phong cách đã đi tiên phong và giờ đây trở thành tiêu chuẩn trên toàn ngành công nghiệp...

Vai trò của kiểu dáng đã trở thành nét chủ đạo trong ngành khi các điều kiện cạnh tranh quay trở lại. Cho đến cuối những năm 1940, người ta đã mặc định thay đổi thân xe trong chu kỳ 4 hoặc 5 năm. Nhưng khi mong muốn về các phong cách thân xe trở nên rõ ràng, chu kỳ ngắn hơn về các độ dài khác nhau trở nên phổ biến.

Một trong những yếu tố góp phần vào sự gia tăng tiến độ thay đổi về phong cách là chiếc xe thử nghiệm. Đầu tiên, "công việc chữ Y," đã được xây dựng bởi Phòng Phong cách và Bộ phận Buick vào năm 1937. Ý tưởng về chiếc xe thử nghiệm nhằm kiểm nghiệm phong cách mới và những ý tưởng kỹ thuật trong một chiếc xe hoàn chỉnh và mới. Sau chiến tranh, chúng tôi đã chế tạo ra những chiếc xe thử nghiệm mới và trưng bày chúng trước công chúng để kiểm tra phản ứng trước những ý tưởng cải tiến mà họ kết hợp. Các phản ứng của hàng trăm ngàn người xem những thứ gọi là "những chiếc xe trong mơ" cho thấy công chúng muốn và sẵn sàng chấp nhận các bước táo bạo hơn về phong cách và kỹ thuật.

Phòng Phong cách cũng đã xây dựng những chiếc xe thử nghiệm có thiết kế tiên tiến như vậy mà họ không được kỳ vọng sẽ ảnh hưởng đến việc sản xuất ô tô trong nhiều năm tới. Như XP-21 Firebird I, chiếc xe hành khách tua bin khí đầu tiên ở Mỹ, được hợp tác chế tạo với Research Laboratories vào năm 1954.

Thật vậy, sự chuyển động nhanh chóng về phong cách trong cuối những năm 1940 và 1950 đôi lúc trở nên quá cực đoan đối với nhiều người. Các tính năng phong cách mới đã được giới thiệu quá xa so với tiện ích, nhưng chúng dường như vẫn hiệu quả trong việc nắm bắt thị hiếu của công chúng. Một trong những tính năng nổi bật nhất của những chiếc xe hậu chiến là "vây đuôi" mà lần đầu

https://thuviensach.vn

tiên xuất hiện ở xe Cadillac trong năm 1948 và dù lúc đầu không dễ bán, nhưng đã xuất hiện trên hầu hết các dòng xe chính, ở dạng phóng đại hoặc cách khác. Câu chuyện về vây đuôi bắt đầu trong chiến tranh khi một người bạn không quân của Harley Earl mời ông xem một số máy bay chiến đấu mới. Một trong số đó là chiếc P-38, có động cơ Allison đôi, thân máy bay đôi và vây đuôi kép. Khi Earl nhìn thấy nó, ông đề nghị về việc để một số các nhà thiết kế của mình quan sát nó và sau khi họ giải ngũ, họ được phép xem chiếc máy bay. Họ đều có ấn tượng mạnh như Earl và vài tháng sau đó các phác thảo của họ bắt đầu xuất hiện dấu hiệu của bộ thăng bằng.

Một phát triển mới quan trọng là sự tập trung ngày càng gia tăng vào các loại xe đặc biệt – xe thể thao, xe khách, xe mui cứng và những chiếc xe đặc biệt khác với giá cao hơn. Thời kỳ kinh tế phát triển mạnh đã giúp nhiều gia đình sở hữu hai hoặc thậm chí ba chiếc xe và việc chiếc xe thứ hai hoặc thứ ba không phải là một chiếc sedan tiêu chuẩn là điều dễ hiểu. Vì lý do này hay lý do khác, nhu cầu về xe nhỏ cũng gia tăng – giúp mở rộng phạm vi thị trường ở cả hai đầu. Sự tập trung ngày càng tăng vào các hoạt động giải trí đã dẫn đến mối quan tâm lớn hơn về xe ô tô giải trí, như là trong những ngày đầu. Như Harley Earl đã nói: “Bạn có thể thiết kế một chiếc xe hơi để mỗi khi bạn bước chân lên xe, bạn sẽ có cảm giác thoải mái.” Ngày nay, Phòng Phong cách đã thiết kế ra rất nhiều kiểu “nghỉ ngơi.” Lúc này, hơn bao giờ hết, ô tô còn hơn cả dạng thức chi phối ngành giao thông vận tải mặt đất cơ bản tại Hoa Kỳ.

https://thuviensach.vn

Chương 16. PHÂN PHỐI VÀ CÁC ĐẠI LÝ

Bất cứ khi nào những thị trường ô tô chuyển dịch từ thị trường của người mua sang người bán hoặc ngược lại, thì sự bất ổn sẽ diễn ra trong ngành công nghiệp, gây nhiễu loạn đến cả người sản xuất và các đại lý và cần đến một số điều chỉnh nhất định để đáp ứng các điều kiện thay đổi. Một số trong những điều chỉnh này rất phổ biến, nhưng bởi lịch sử không bao giờ lặp lại chính xác nó, nên sẽ luôn xuất hiện một số yếu tố mới lạ cần được đáp ứng. Vì vậy, nó xuất hiện ở hiện tại và trong suốt quá trình phát triển của hệ thống đại lý phân phối.

Khi còn giữ chức CEO của General Motors, tôi đã rất chú trọng đến các mối quan hệ đại lý. Tôi đã làm như vậy bởi trải nghiệm trong những năm 1920, khi các vấn đề hiện đại liên quan đến hoạt động phân phối ô tô đã hình thành, đã dạy tôi rằng một tổ chức đại lý ổn định là điều kiện cần thiết cho sự tiến bộ và ổn định của một doanh nghiệp trong ngành công nghiệp này.

Trái ngược với điều này, thái độ hiện hành của ngành công nghiệp trong đầu những năm 1920 đúng hơn là nhà sản xuất nên chú ý đến các sản phẩm, giá cả, quảng cáo và khuyến mãi và để phần còn lại trong các yếu tố về phân phối cho các đại lý. Có một số người đã giảm thiểu vai trò của các đại lý. Họ cho rằng khách hàng là phần quan trọng trong một cửa hàng trưng bày của một đại lý và do đó bị bỏ quên để phát triển một tổ chức đại lý ổn định. Tính đúng đắn về vị trí các đại lý cá nhân và sự phức tạp của các vấn đề nội bộ của tổ chức và thị trường không được coi là mối quan tâm của nhà sản xuất.

https://thuviensach.vn

Từ quan điểm của tôi, phúc lợi của hơn 13.700 đại lý xe khách của General Motors tại Hoa Kỳ, với khoảng 2 tỷ đô-la vô´n đâ`u tư, phải là một mô´i quan tâm lớn của tập đoàn. Hệ thô´ng nhượng quyê`n phân phô´i chỉ có ý nghĩa khi bạn có một nhóm các đại lý hợp lý và kinh doanh thịnh vượng như các đô´i tác kinh doanh. Tôi chưa bao giờ hứng thú với các mô´i quan hệ kinh doanh mà không xét đê´n lợi ích của các bên liên quan. Tôi tin rằ`ng tâ´t cả mọi người nên nă´m chă´c mô´i quan hệ, ă´t hẳn chúng ta sẽ có được lợi ích phù hợp.

Tâ`m quan trọng của các đại lý phân phô´i trong ngành công nghiệp ô tô còn gâ´p đôi. Đâ`u tiên, như trong nhiê`u ngành công nghiệp, các đại lý sẽ tiê´p xúc trực tiê´p với khách hàng, đưa ra lời mời chào và chô´t được hợp đô`ng bán xe. Mặt khác, Nhà sản xuâ´t chỉ tiê´p xúc với các đại lý, chứ không phải khách hàng, ngoại trừ trong phạm vi các nhà sản xuâ´t tiê´p xúc với công chúng thông qua các chương trình quảng cáo, trình diễn ô tô và các hoạt động quảng bá khác – và tôi có thể thêm rằ`ng các sản phẩm trên đường phô´ và đường cao tô´c là một thông điệp có sức thuyê´t phục đô´i với người tiêu dùng.

Thứ hai, trong ngành công nghiệp ô tô, các đại lý được nhượng quyê`n. Vê` mặt pháp lý, nó không phải là đại lý của nhà sản xuâ´t. Tuy nhiên, trong cộng đô`ng của mình, nó được xác định là sản phẩm của nhà sản xuâ´t. Nói chung, nó được chỉ định một khu vực trách nhiệm bán hàng. Tuy nhiên, nó không bị giới hạn việc bán ở những nơi khác và các đại lý khác được tự do bán trong khu vực của mình.

Các đại lý nhượng quyê`n cá nhân, thường là một doanh nhân có tiê´ng trong cộng đô`ng địa phương của mình, gặp gỡ khách hàng, mà đa phâ`n là những người sô´ng trong vùng, giao dịch với họ và cung câ´p dịch vụ cho các sản phẩm đã bán. Nhân cách, diện mạo và vị trí của đại lý như một thương gia địa phương râ´t cơ bản đô´i với loại phân phô´i nhượng quyê`n thương mại đã trở thành phong tục

https://thuviensach.vn

trong ngành công nghiệp ô tô. Phương pháp tiếp cận bán hàng của chúng tôi được dựa trên hệ thống này của các thương gia cá nhân, người mà chúng tôi cung cấp cơ hội thu lợi tiềm năng dựa trên thương hiệu General Motors.

Cả đại lý và nhà sản xuất trong mối quan hệ của họ có có đặc quyền riêng và phải thực hiện các nghĩa vụ đặc biệt. Họ cùng ký vào một thỏa thuận bán có liên quan đến các điều kiện; nói cách khác, mối quan hệ của đại lý và nhà sản xuất được điều chỉnh bởi nhượng quyền thương mại. Các đại lý đồng ý cung cấp vốn, một địa điểm kinh doanh, một số lượng đầy đủ các nhân viên bán hàng, cơ chế dịch vụ, v.v... Anh ta được kỳ vọng sẽ có trách nhiệm, dự trữ và bán các phụ tùng thay thế, v.v... Đổi lại cho những nghĩa vụ nhượng quyền thương mại như vậy, các nhà sản xuất phải bán gần như hoàn toàn thông qua các đại lý nhượng quyền thương mại. Các đại lý đóng vai trò một nhóm có được những đặc quyền bán các sản phẩm thương hiệu được sản xuất và được hỗ trợ trong nỗ lực bán hàng bởi các hoạt động bán hàng chung của nhà sản xuất. Các nhà sản xuất đầu tư lớn về máy móc cho việc thay đổi mô hình hàng năm và nghiên cứu, phát triển kỹ thuật để đảm bảo rằng sản phẩm của mình được thị trường đón nhận. Một tính năng đặc biệt của hệ thống nhượng quyền thương mại là khối lượng và hình thức hỗ trợ mà nhà sản xuất cung cấp cho các đại lý xe. Điều này bao gồm sự trợ giúp kỹ thuật và các chương trình trong mọi giai đoạn kinh doanh đại lý, chẳng hạn như bán hàng và dịch vụ, quảng cáo, quản lý kinh doanh và các chương trình đào tạo được tiến hành ở nhà máy được thiết kế đặc biệt để hỗ trợ trong từng giai đoạn trong hoạt động của đại lý.

Ô tô không giống như các sản phẩm thông thường mà khách hàng mua trên kệ mỗi ngày. Nó là một sản phẩm cơ khí phức tạp. Nó đại diện cho một vụ đầu tư lớn của người mua trung bình. Người

https://thuviensach.vn

mua hy vọng điều khiển nó có lẽ là hàng ngày, nhưng rất có thể, anh ta hầu như không có chút kiến thức nào về cơ khí. Anh ta phụ thuộc vào đại lý của mình trong việc phục vụ và bảo trì sản phẩm cho anh ta.

Do đó, các đại lý phải không chỉ đầu tư đáng kể vào cơ sở vật chất và tổ chức giới thiệu bán sản phẩm của mình – thực tế chức năng duy nhất của cơ sở bán lẻ trung bình – mà cũng phải cung cấp các cơ sở vật chất và một tổ chức để phục vụ các sản phẩm sau khi nó được bán và trong suốt vòng đời sản phẩm. Hơn thế nữa, anh ta phải chọn loại cần mua, tân trang lại và bán một hoặc hai chiếc xe đã qua sử dụng để mua thêm trung bình một chiếc xe mới.

Cả nhà sản xuất và các đại lý nhượng quyền thương mại đều gặp phải những rủi ro thông thường và có liên quan đến kinh doanh, các đại lý thì trong hoạt động bán hàng và cơ sở dịch vụ, còn các nhà sản xuất thì trong các cơ sở sản xuất, bao gồm cả những phát triển kỹ thuật và chi phí máy móc hàng năm cao. Cả hai đều phụ thuộc vào sự hấp dẫn mà các nhà sản xuất đặt vào các sản phẩm và khả năng các đại lý nhượng quyền thương mại bán và cung cấp dịch vụ sản phẩm hiệu quả.

Việc đạt được cả hai mục tiêu của chúng tôi trong phân phối – cụ thể là, phong trào kinh tế của sản phẩm và một mạng lưới ổn định các đại lý nhượng quyền, những người di chuyển các sản phẩm – đã được suy xét và tập trung trong nhiều năm, bởi các vấn đề rất phức tạp, họ thay đổi đến mức tùy theo hoàn cảnh và các giải pháp không phải lúc nào cũng xuất hiện ngay lập tức. Các chính sách và thực tiễn rất thỏa đáng cũng có lúc không phù hợp với các điều kiện sau đó. Có thể nói, đôi lúc cũng cần đến một “mô hình mới” về mối quan hệ với đại lý.

https://thuviensach.vn

Trước năm 1920, phân phô´i ô tô dựa chủ yê´u vào nhà phân phô´i – đại lý bán buôn, những người ký hợp đô`ng phụ cho các đại lý trong thẩm quyê`n của mình. Nhưng qua thời gian, các nhà sản xuâ´t, nói chung, đã quản lý chức năng bán buôn độc quyê`n và các đại lý nhượng quyê`n thương mại duy trì các chức năng bán lẻ.

Câu hỏi đặt ra là tại sao ngành công nghiệp ô tô thông qua hình thức phân phô´i này. Tôi nghĩ, câu trả lời một phâ`n là các nhà sản xuâ´t ô tô không thể không gặp những khó khăn lớn trong việc cung câ´p sản phẩm của mình. Khi chiê´c xe đã qua sử dụng trở thành hiện tượng trong những năm 1920 như một hình thức trao đổi để có được một chiê´c xe mới, việc bán xe ô tô ngày càng trở thành một hình thức trao đổi kinh doanh hơn là một đê` nghị bán hàng thông thường. Tổ chức và giám sát hàng ngàn các tổ chức kinh doanh phức tạp sẽ gây khó khăn cho các nhà sản xuâ´t; kinh doanh là một sở trường không hê` dễ dàng để phù hợp với loại lịch trình tổ chức được kiểm soát quản lý tổ chức thông thường. Vì vậy, các doanh nghiệp ô tô bán lẻ đã trở thành loại tổ chức nhượng quyê`n thương mại.

Trong giai đoạn 1923-1929, sự san bă`ng vê` nhu câ`u xe mới đương nhiên sẽ dẫn đê´n một sự thay đổi trọng tâm trong ngành công nghiệp từ sản xuâ´t đê´n phân phô´i. Vê` bán hàng, điê`u đó có nghĩa là một sự thay đổi từ dễ bán đê´n khó bán. Các vâ´n đê` đại lý tự nhiên sẽ bă´t đâ`u phát sinh.

Để đáp ứng tình hình này, tôi đã thực hiện các chuyê´n đi trực tiê´p đê´n các đại lý trong suô´t những năm 1920 và đâ`u những năm 1930. Tôi được trang bị một chiê´c xe riêng cùng với một sô´ cộng sự đê´n hâ`u hê´t các thành phô´ ở Hoa Kỳ, tham quan từ 5 đê´n 10 đại lý mỗi ngày. Tôi sẽ gặp họ ở cơ sở kinh doanh riêng, nói chuyện với họ trong văn phòng “đóng kín” và đê` nghị họ cho ý kiê´n và nhận xét liên quan đê´n mô´i quan hệ của họ với các công ty, đặc tính của sản phẩm, chính sách của công ty, xu hướng nhu câ`u tiêu

https://thuviensach.vn

dùng, quan điểm của họ về tương lai và nhiều thứ khác đáng quan tâm trong kinh doanh. Tôi đã ghi chú cẩn thận tất cả các điểm và khi tôi trở về, tôi đã nghiên cứu chúng. Tôi đã làm điều này bởi tôi nhận ra rằng, dù hiệu quả của tổ chức có ra sao, thì vẫn có một giá trị đặc biệt trong mối quan hệ cá nhân và hơn nữa, với tư cách CEO của tập đoàn, mối bận tâm chính của tôi là các chính sách chung. Cách tiếp cận tốn kém thời gian và công sức này đặc biệt rất hiệu quả trong thời điểm đó, khi chúng tôi biết rất ít về các sự kiện phân phối trong lĩnh vực này. Chúng tôi đã học được nhiều điều được phản ánh trong các thỏa thuận đại lý bán hàng của chúng tôi và việc giao tiếp cụ thể dựa trên cơ sở đã được thiết lập thông qua các hội đồng và theo những cách khác mà ít nhất phần nào đáp ứng được các nhu cầu tương tự.

Từ các nghiên cứu thực tế mà chúng tôi thực hiện, tôi đã có thể thấy sự thay đổi mang tính lịch sử đang diễn ra trong nửa cuối những năm 1920, vị trí kinh tế của các đại lý đã trở nên ít thỏa đáng hơn trước đây và nhượng quyền thương mại của chúng tôi ít được cần đến. Rõ ràng là phải làm một việc gì đó không chỉ vì lợi ích của các đại lý mà cả các doanh nghiệp đang bị đe dọa, nhưng vì lợi ích của các doanh nghiệp nói chung. Chúng tôi phải phân phối xe dựa trên cơ sở kinh tế và hợp lý cho tất cả các bên liên quan.

Tôi ghi nhận tình trạng khó khăn của các đại lý trong các điều kiện thay đổi trong một bài báo đăng trên Tạp chí Ô tô Mỹ số ra ngày 28 tháng 9 năm 1927, liên quan đến một cuộc họp tại Proving Ground của chúng tôi tại Milford, Michigan. Chia sẻ về thực tiễn vừa qua trong ngành công nghiệp nói chung, tôi đã đưa ra quan sát này:

Ý tưởng duy nhất đó là tạo ra nhiều xe nhất có thể và sau đó, bộ phận bán hàng sẽ buộc các đại lý lấy và trả tiền cho những chiếc xe không màng đến tính kinh tế của hành động đó – ý tôi là, bất kể đại lý có kinh doanh những chiếc xe như vậy không. Điều

https://thuviensach.vn

đó chắc chắn là sai và nó chỉ sai trong các ngành công nghiệp khác như trong ngành công nghiệp của chúng tôi. Hàng hóa có thể di chuyển từ nguyên liệu đến người tiêu dùng cuối càng nhanh chóng và hàng hóa tối thiểu, dù chúng bao gồm gì đi chăng nữa, liên quan đến việc "thả nổi", có thể nói như vậy, thì ngành công nghiệp càng hiệu quả và ổn định hơn... Nó hoàn toàn đi ngược lại chính sách của General Motors yêu cầu các đại lý nhập xe vượt quá những gì họ nên nhập. Đương nhiên, khi đóng cửa ra của một mô hình, các đại lý nhất thiết phải giúp chúng tôi. Họ đánh giá cao trách nhiệm của mình và không bao giờ phản đối việc làm như vậy...

Tuyên bố này về chính sách vào năm 1927 khơi mào cho một cách tiếp cận mới đối với mối quan hệ nhà sản xuất - đại lý trong General Motors, dựa trên sự công nhận của cộng đồng về lợi ích giữa tập đoàn, các đại lý và sự phụ thuộc lẫn nhau về những lợi ích.

Các vấn đề trung tâm và tiếp diễn về phân phối ô tô, lần đầu tiên xuất hiện trong những năm 1920 và 1930, là điểm vốn có trong bản chất của doanh nghiệp. Chúng là các hoạt động xâm nhập thị trường, thanh lý hàng tồn kho cuối của một mô hình chạy, giảm giá tại các đại lý và những khó khăn chung về thông tin liên lạc hai chiều giữa nhà sản xuất và các đại lý trong mọi công việc kinh doanh liên quan đến nhau giữa họ.

Tất nhiên, ý định của chúng tôi là thâm nhập thị trường một cách hiệu quả nhất có thể và vì điều này phải được thực hiện bởi các đại lý của chúng tôi, nên cần có số lượng đại lý, quy mô và địa điểm thích hợp. Khó khăn là xác định các địa điểm này. Trong những năm 1920, chúng tôi không biết nhiều như bây giờ về thị trường ô tô. Lúc đó, chúng tôi bắt đầu thực hiện các nghiên cứu kinh tế về thị trường và tiềm năng của nó về dân số, thu nhập, hiệu suất trước đây, chu kỳ kinh doanh, v.v...

https://thuviensach.vn

Với loại thông tin này, chúng tôi có thể tiếp tục nắm bắt được các vấn đề về việc đặt các đại lý trong mối tương quan với thị trường tiềm năng. Ví dụ, trong một cộng đồng vài nghìn người, vấn đề rất đơn giản. Một đại lý duy nhất có thể làm mọi thứ cần thiết để thâm nhập thị trường, chúng tôi và đại lý có thể đánh giá dựa trên cơ sở các nghiên cứu của chúng tôi về mục tiêu của họ và mức độ thực hiện thành công những mục tiêu đó như thế nào. Nhưng tại các cộng đồng đô thị lớn, hàng triệu người hoặc hơn, vấn đề trở nên phức tạp.

Do đó, chúng tôi đã nghiên cứu một cộng đồng lớn hơn, đầu tiên như một tổng thể, để xác định tiềm năng của bất kỳ dòng xe cụ thể nào. Sau đó, chúng tôi chia nhỏ nó trên cơ sở khu phố để xác định tiềm năng của các bộ phận cấu thành nó. Thông tin mà chúng tôi có thể đặt vào các đại lý thông qua lãnh thổ chủ yếu dựa trên cơ sở khu vực tiềm năng. Tất nhiên, các đại lý cũng cần có vốn, nhà máy, quản lý và tổ chức riêng phù hợp với quy mô vùng phục vụ.

Điều này đã tác động đến tôi như một cách tiếp cận hợp lý cho vấn đề về phân phối. Nó cung cấp các lợi thế nền tảng cho cả các đại lý và nhà sản xuất. Như tôi đã chia sẻ, các đại lý là một chuyên gia trong lĩnh vực của mình, biết rõ tính chất của nó và các cư dân của nó tốt hơn so với bất cứ ai. Ngoài ra, khách hàng sẽ cảm thấy thuận tiện hơn khi đối mặt với một thương gia địa phương từ nhiều quan điểm, bao gồm cả dịch vụ. Và nó cung cấp cho nhà sản xuất sự hiểu biết về các vấn đề phân phối của họ. Đương nhiên, chúng ta mong đợi một đại lý sẽ chú trọng đến thị trường của anh ta và làm cho tốt phận sự của mình.

Vấn đề thanh lý xe cũ để mua xe mới – để giữ tổn thất hàng tồn kho ở mức tối thiểu – là một đặc tính thường xuyên của doanh nghiệp, ngoại trừ trong các giai đoạn khi có một thị trường của người bán mạnh. Vấn đề này lần đầu tiên xuất hiện một cách quan

https://thuviensach.vn

trọng là vào cuố´i năm 1920. Nó xảy ra bởi các đại lý phải lập dự kiế´n vê` nhu cầ`u trước 3 tháng, dựa trên nhu cầ`u tiề`m năng. Tập đoàn đó nhận những ước tính này để lập kế´ hoạch sản xuấ´t cuố´i cùng của mình. Việc này phải được dự trù trước nhiề`u tháng và nế´u nhu cầ`u dự kiế´n thay đổi do các điề`u kiện thay đổi, vấ´n đề` thanh lý mẫu cũ có thể cũng thay đổi theo. Nhưng dù thay đổi hay không, nó là một vấ´n đề` cầ`n được giải quyế´t.

Trong đầ`u những năm 1920, số´ xe mà các đại lý có trong tay vào thời điểm mô hình mới được công bố´, phải được thanh lý hòa vố´n. Sau rấ´t nhiề`u nghiên cứu, chúng tôi đã đi đế´n kế´t luận rằ`ng sẽ chỉ công bằ`ng nế´u tập đoàn chia sẻ trách nhiệm thanh lý mẫu xe cũ. Tôi nhớ rằ`ng chúng tôi đã cung cấ´p các khoản phụ cấ´p thanh lý vào cuố´i mỗi năm khi mẫu mới được bắ´t đầ`u vào nửa sau những năm 1920. Năm 1930, chúng tôi đưa nó thành vấ´n đề` vê` chính sách để giúp đại lý thanh toán hàng tồ`n kho vào cuố´i mỗi năm. Đố´i với đại lý đã "thực hiện hợp đồ`ng," chúng tôi cấ´p cho họ một khoản hỗ trợ trên số´ xe mới không bán được khi mô hình mới được công bố´. Khoản trợ cấ´p được giới hạn cho những chiế´c xe này vượt quá 3% số´ lượng ước tính các loại xe mới nằ`m trong tay các đại lý, theo quy định trong hợp đồ`ng bán hàng. Mức phụ cấ´p này được xác định bởi General Motors. Số´ lượng và cơ sở tính toán khác nhau tùy từng thời điểm. Hiện nay, chúng tôi giảm giá 5% giá niêm yế´t trên mỗi chiế´c xe mới chưa sử dụng của mô hình được ngưng sản xuấ´t trong kho đại lý và không được bán vào thời điểm công bố´ mô hình mới.

Tôi tin rằ`ng, chính sách này rấ´t mới mẻ trong ngành công nghiệp khi chúng tôi bắ´t đầ`u đưa ra nó. Nó phản ánh mong muố´n của chúng tôi trong việc bảo vệ các đại lý trước thiệt hại khấ´u hao sản phẩm không hợp lý và đặt trách nhiệm vào các kế´ hoạch sản xuấ´t hợp lý trong những tháng cuố´i của năm mô hình vê` quản lý

https://thuviensach.vn

các đơn vị. Nó áp đặt một hình phạt lên nhà máy dưới dạng đánh giá tự động nế u vì bất cứ lý do nào, có nguồn cung cấp dư thừa chiếc xe trong năm mô hình.

Người ta có thể nghĩ rằng, sẽ không có hàng tồn kho trong tay các đại lý khi chiếc xe mới được công bố. Nhưng điều đó vừa không thể vừa không mong muốn vì một số lý do, cả từ quan điểm của nhà sản xuất lẫn của đại lý. Về cạnh tranh, chúng ta phải bán được càng nhiều hàng càng tốt vào mỗi tháng trong năm. Và vào cuối năm mô hình, hệ thống phân phối phải được thông suốt, chừa chỗ cho dòng xe mới. Hơn nữa, việc lưu kho một lượng xe cũ để bán trong thời kỳ đầu khi mô hình mới được bán ra là việc rất cần thiết. Vì những lý do này, đây là vấn đề lâu dài và đều năm trong công việc thường ngày.

Mặc dù trong những năm 1920, chúng tôi đã có những tiến bộ vượt bậc để khẳng định được vị trí kinh tế của General Motors, nhưng sau đó, chúng tôi không có những thực tế liên quan đến vị trí kinh tế của các đại lý của chúng tôi và do đó khiếm khuyết khi suy nghĩ về các vấn đề đại lý. Khi vị trí lợi nhuận của đại lý đang suy giảm, chúng tôi không biết điều này là do vấn đề xe mới, vấn đề về xe đã qua sử dụng, vấn đề về dịch vụ, vấn đề về phụ tùng hay một số vấn đề khác. Nếu không có những thực tế như vậy, thì không thể đưa bất kỳ chính sách phân phối căn bản nào vào thực hiện.

Trong bài phát biểu về Proving Ground mà tôi đã đề cập đến trước đó, tôi đã thực hiện các quan sát về chủ đề này:

... Tôi muốn phác thảo cho anh những gì tôi tin là một điểm yếu lớn trong ngành công nghiệp ô tô ngày nay và những gì General Motors đang cố gắng làm để sửa chữa điểm yếu đó.

https://thuviensach.vn

Tôi đã tuyên bố thẳng thắn với các đại lý General Motors, trong hầu hết các thành phố ở Hoa Kỳ, rằng tôi rất quan tâm đến thực tế là nhiều người trong số họ, ngay cả những người đang tiến hành một cách hợp lý hiệu quả, không thu được lãi trên mức vốn đầu tư. Ngay tại đây, tôi muốn nói rằng, như các đại lý của General Motors có liên quan biết, từ những gì tôi có – tôi nhận ra có nhiều cải tiến trong hai hoặc ba năm qua, nhưng ban quản lý của General Motors phải quan tâm đến từng bước, từ nguyên liệu đến người dùng cuối và nhận ra rằng dây chuyền này không mạnh hơn liên kết yếu nhất, tôi cảm thấy không chắc chắn về vị trí hoạt động của đại lý cũng như tập đoàn nói chung. Tôi hy vọng rằng cảm giác này không chắc chắn, không có cơ sở. Tôi chắc chắn rằng với một trách nhiệm to lớn, mọi yếu tố không chắc chắn phải được loại bỏ và các đại lý của chúng tôi nên biết sự thật về vị trí hoạt động của họ một cách rõ ràng và khoa học như tôi đã vạch ra cho anh, chúng tôi cảm thấy rằng chúng ta biết sự thật về vị trí hoạt động của General Motors.

Điều này sẽ đưa chúng ta trở lại... hai từ – kế toán phù hợp. Nhiều trong số các đại lý của chúng tôi và các đại lý của các tổ chức khác, có hệ thống kế toán rất tốt. Nhiều trong số họ không quan tâm và tôi rất tiếc khi phải nói rằng phần lớn trong số họ thực tế không có hệ thống kế toán. Nhiều trong số những tổ chức có hệ thống kế toán, do không được phát triển đúng cách, nên không thể sử dụng chúng một cách hiệu quả. Nói cách khác, chúng không quá phát triển đến mức cung cấp cho đại lý những thực tế về tình hình kinh doanh của họ; các trường hợp rò rỉ là gì; ông ta nên làm gì để cải thiện vị trí của mình. Như tôi đã nói, sự không chắc chắn phải được loại bỏ. Sự không chắc chắn và hiệu quả khác nhau một trời một vực. Nếu tôi có thể thay đổi tổ chức đại lý của chúng tôi, với kết quả mọi đại lý đều có một hệ thống kế toán thích hợp, có thể nắm được thực tế về tình hình kinh doanh của

https://thuviensach.vn

mình và xử lý tốt nhiều sự cố chi tiết về kinh doanh một cách thông minh như một kết quả tất yếu, tôi sẽ sẵn sàng chi mạnh tay cho thành tựu đó và tôi sẽ toàn tâm toàn ý làm như vậy. Nó sẽ là vụ đầu tư tốt nhất mà General Motors đã từng thực hiện.

Theo đó, trong năm 1927, chúng tôi đã thành lập một tổ chức mang tên Công ty Kế toán Motors. Chúng tôi đã phát triển một hệ thống kế toán được tiêu chuẩn hóa có thể áp dụng đối với mọi đại lý và điều các nhân viên xuống đại lý để hỗ trợ cài đặt cùng thiết lập hệ thống kiểm toán. Sau đó, khi các đại lý có kinh nghiệm hơn về tình hình tài chính của doanh nghiệp họ và dưới áp lực nền kinh tế suy thoái, chúng tôi đã làm mới các thủ tục xem xét. Chúng tôi đã phát triển một hệ thống lấy mẫu để kiểm toán mà chúng tôi có thể có được một phân tích chéo được áp dụng cho toàn bộ hệ thống. Cuối cùng, các hồ sơ kế toán của một nhóm khoảng 1.300 đại lý ô tô (chiếm khoảng 10% các đại lý hay 30% các đơn vị bán hàng của General Motors) vẫn được xem xét thường xuyên ở mức chi phí của General Motors. Ngoài ra, General Motors cũng nhận được báo cáo tài chính hàng tháng từ 83% các đại lý hay 96% các đơn vị bán hàng của General Motors. Đây là một nỗ lực to lớn và tốn kém nhưng nó đã khuyến khích mỗi bộ phận của General Motors và văn phòng trung tâm quan sát toàn bộ hệ thống phân phối, các đại lý và các nhóm, đồng thời xác định vị trí của những yếu điểm và đưa ra hành động phù hợp. Hơn nữa, đại lý mình không chỉ có thể đánh giá tình hình kinh doanh phức tạp của chính mình một cách thông minh mà còn có thể so sánh hoạt động của mình theo chi tiết với mức trung bình nhóm. Thường thì các yếu điểm sẽ sớm được phát hiện nhằm sửa chữa kịp thời trước khi chúng gây ra ảnh hưởng tiêu cực.

Tất nhiên, các điểm yếu đôi khi cũng tự lộ diện. Vào cuối những năm 1920, General Motors đã đầu tư một lượng vốn lớn để cứu một vài đại lý chiến lược khỏi bị phá sản và chịu thua lỗ

https://thuviensach.vn

200.000 đô-la. Tuy nhiên, suy nghĩ này kéo theo suy nghĩ khác và khi nắm bắt được vấn đề này, chúng tôi nhận ra rằng mục đích rộng rãi của mình là không chỉ giảm việc quay vòng đại lý bằng cách ổn định các đại lý mà còn phải hỗ trợ các cá nhân có khả năng nhưng thiếu vốn trở thành chủ sở hữu các đại lý thu về lợi nhuận của General Motors. Albert L. Deane, lúc đó là phó tổng giám đốc của GMAC và Donaldson Brown đã cùng nhau đưa những ý tưởng này thành chương trình thực tế. Chúng tôi đã hành động trên ý tưởng vào tháng 6 năm 1929 bằng cách lập nên Motors Holding Corporation với Deane là tổng giám đốc đầu tiên của nó. Năm 1936, công ty con này đã trở thành Bộ phận Motors Holding. Chức năng của bộ phận này là cung cấp vốn cho các đại lý và trong quá trình làm vậy, họ đã tạm thời trao quyền và giao các nghĩa vụ của một cổ đông cho các đại lý này. Chúng tôi đã đầu tư 2,5 triệu đô-la vào đó để làm vốn khởi điểm. Khi vượt qua giai đoạn thử nghiệm, chúng tôi đã nhận ra đây là một trong những ý tưởng tuyệt vời nhất mà chúng tôi đã từng có trong lĩnh vực phân phối. Chúng tôi cũng nhận ra rằng giá trị thực sự của nó không phải nằm trong ý tưởng đầu tiên về việc cứu nguy cho các đợt phá sản mà nằm ở ý tưởng thứ hai về việc cấp vốn cho những người có năng lực – không bằng vốn mà bằng hoạt động tư vấn về quản lý và đào tạo các hoạt động đại lý căn bản.

Motors Holding đã phát triển các kỹ thuật quản lý cho các đại lý giúp làm tăng các khả năng thu lợi nhuận của các đại lý. Nó tìm kiếm các nhà điều hành đủ năng lực, hỗ trợ cho họ đủ vốn và cho phép họ tạo ra lợi nhuận đủ để rút ra khỏi Motors Holding và hoạt động độc lập.

Trong thời của tôi, nó hoạt động theo cách này và với một số thay đổi về chi tiết tài chính, nó vẫn giữ nguyên: Đại lý tiềm năng đầu tư kinh phí có sẵn của mình vào đại lý. Motors Holding đưa ra cán

https://thuviensach.vn

cân vô´n cầ`n thiế´t. (Hiện nay, các đại lý thường đưa ra mức tô´i thiểu là 25% tổng sô´ vô´n cầ`n thiế´t.) Khi việc sắ´p xế´p đã hoàn tấ´t, ngoài lương, đại lý nhận thêm được một khoản tiề`n thưởng, được cung cấ´p bởi Motors Holding thông qua việc từ bỏ một phầ`n lợi nhuận mà nế´u không sẽ tích luỹ để đầ`u tư. Sô´ tiề`n này tương đương với 50% thu nhập của Motors Holding trên 8% trên vô´n đầ`u tư. Motors Holding vẫn giữ lại quyề`n kiểm soát biểu quyế´t về` đại lý cho đế´n khi tấ´t cả các khoản đầ`u tư của Motors Holding được mua lại.

Một sô´ thay đổi trong việc sắ´p xế´p tiề`n thưởng đã được thực hiện trong những năm sau đó. Hiện nay, tiề`n thưởng được chi trả trực tiế´p bởi các đại lý cho nhà điề`u hành và do đó là một chi phí trực tiế´p của các công ty đại lý. Nó lên tới gầ`n 33,3% lợi nhuận vượt quá 15%/năm trên tổng sô´ vô´n đầ`u tư bao gồ`m cả phiế´u nợ. Ban đầ`u, các đại lý được yêu cầ`u phải dùng toàn bộ tiề`n thưởng của mình để mua lại cổ phầ`n vô´n của Motors Holding. Sau đó, họ phát hiện ra rằ`ng các loại thuế´ thu nhập cá nhân của đại lý đã không cho phép anh ta thực hiện quy định này và bây giờ các đại lý cầ`n áp dụng chỉ 50% tiề`n thưởng của mình để mua cổ phiế´u Motors Holding, mặc dù đương nhiên, anh ta có thể dùng toàn bộ sô´ tiề`n. Kế´t quả là khi tích lũy thu nhập đủ, các đại lý sẽ trở thành chủ sở hữu của toàn bộ cổ phiế´u của đại lý. Hóa ra, sự hỗ trợ được cung cấ´p bởi Motors Holding có giá trị quá cao đế´n mức các đại lý thường không chịu mua cổ phiế´u gầ`n đây trong các khoản đầ`u tư của Motors Holding.

Từ khi thành lập đế´n ngày 31 tháng 12 năm 1962, Motors Holding tại Hoa Kỳ và Canada đã đầ`u tư hơn 150 triệu đô-la vào tổng sô´ 1.850 đại lý, hầ`u hế´t trong sô´ đó là thuộc lĩnh vực ô tô. Trong sô´ những đại lý này, 1.393 đã giải phóng khỏi vô´n đầ`u tư của Motors Holding và vào cuô´i năm 1962, mức đầ`u tư hiện tại vào

https://thuviensach.vn

457 đại lý đạt gần 32 triệu đô-la. Khoảng xấp xỉ 565 các đại lý cũ của chúng tôi vẫn hoạt động qua suốt năm 1962, được xếp hạng trong số các đại lý xuất sắc của Hoa Kỳ và Canada. Trong một số trường hợp, các nhà điều hành đủ mọi điều kiện, nhưng thiếu mức đầu tư tối thiểu đã được kích hoạt thông qua kế hoạch của Motors Holding để trở thành chủ sở hữu duy nhất của doanh nghiệp. Một số người, bắt đầu với các khoản đầu tư rất khiêm tốn, đã trở thành triệu phú. Và kế hoạch cũng đã mang lại lợi nhuận cho General Motors.

Các đại lý của Motors Holding đã tạo ra những kết quả tương tự như các đại lý GM khác có tiềm năng tương tự. Điều này được áp dụng từ cả quan điểm bán hàng và lợi nhuận ròng, do đó hoàn thành một trong những mục tiêu ban đầu trong quy mô hoạt động này.

Trong các vụ đầu tư năm 1850 vào các đại lý được thực hiện bởi Motors Holding tại Hoa Kỳ và Canada, cần thanh khoản chỉ 198 vụ do các hoạt động kém hiệu quả, 62 vụ trong suốt giai đoạn kinh tế suy giảm từ năm 1929 đến năm 1935 và 136 vụ kể từ đó.

Mặc dù doanh số bán xe mới của các đại lý trực thuộc Motors Holding chưa bao giờ đạt được 6% tổng doanh số của General Motors Corporation, tuy nhiên, họ vẫn bán kể từ năm 1929, trong thời gian đầu tư của Motors Holding, hơn 3 triệu chiếc xe mới với tổng lợi nhuận cho những đại lý này, trước khi được thưởng, là hơn 150 triệu đô-la.

Tập đoàn đã ủy quyền các khoản tăng liên tiếp trong các quỹ dành cho đầu tư tại các đại lý của Motors Holding tại Hoa Kỳ và Canada và vào tháng 5 năm 1957, mức đầu tư tối đa cho phép đã tăng lên 47 triệu đô-la, trong đó 7 triệu đô-la được dùng để tài trợ vào bất động sản.

https://thuviensach.vn

Thông qua mô´i cộng tác thân mật của nó với các đại lý trong hoạt động của Motors Holding, General Motors đã thâ´u hiểu và râ´t thông cảm với các vâ´n đê` của các đại lý. Motors Holding cũng đã cung câ´p cho tập đoàn kiê´n thức sâu rộng hơn vê` thị trường bán lẻ và sở thích của người tiêu dùng. Nhưng quan trọng hơn bâ´t cứ điê`u gì khác, đó là nó râ´t hữu ích trong việc phát triển và duy trì một hệ thô´ng đại lý được quản lý tô´t và được đâ`u tư đủ mạnh.

Tôi tin General Motors là đơn vị tiên phong trong các công ty công nghiệp tại Hoa Kỳ và Canada trong việc tạo ra các khoản vay vô´n chủ sở hữu cho các doanh nhân doanh nghiệp nhỏ và nhận ra rằ`ng một trong những nhu câ`u lớn nhâ´t của nê`n kinh tê´ là nguô`n vô´n rủi ro cho các doanh nghiệp nhỏ. Hai đô´i thủ cạnh tranh của General Motors hiện đang quản lý các kê´ hoạch tương tự, Ford từ năm 1950 và Chrysler từ năm 1954. Như Herbert M. Gould, cựu tổng giám đô´c của Motors Holding đã nói: “Khi các đô´i thủ cạnh tranh của bạn theo bạn, đó là tâ´m huy chương trong kinh doanh.”

Những gì nhà sản xuâ´t và các đại lý câ`n nhâ´t vào cuô´i những năm 1920 là một phương tiện giao tiê´p tô´t hơn và các quan hệ kinh doanh hợp lý hơn. Đương nhiên, chúng tôi có các giám đô´c điê`u hành khu vực và vùng, những người thường xuyên liên lạc với các đại lý hàng ngày vê` các vâ´n đê` kinh doanh. Nhưng có râ´t nhiê`u vâ´n đê` vê` chính sách rộng rãi trong toàn công ty câ`n đê´n sự tiê´p xúc gâ`n gũi hơn và thông tin dẫn đê´n một sô´ hành động hợp tác nhâ´t định. Như tôi đã nói, các quản lý cao câ´p khác và tôi đã thực hiện các chuyê´n đi thực địa thường xuyên đê´n các đại lý. Những chuyê´n thăm này đã giúp chúng tôi thâ´y rõ rằ`ng các đại lý đánh giá cao việc tiê´p xúc trực tiê´p với các giám đô´c điê`u hành của tập đoàn cũng như bộ phận. Rõ ràng câ`n một điê`u gì đó đáng kể hơn các chuyê´n thăm thường xuyên. Trong sô´ các chuyê´n đi

https://thuviensach.vn

thực địa ban đầ`u này, một ý tưởng lớn có liên quan đã nảy sinh, vê` việc mời các nhóm đại diện các đại lý đê´n tham dự các cuộc họp ở General Motors. Ý tưởng này đã hình thành thông qua việc tạo ra một tổ chức quan trọng và duy nhâ´t ở General Motors, Hội đô`ng Đại lý General Motors vào năm 1934.

Hội đô`ng Đại lý ban đầ`u là một tổng thể gô`m 48 đại lý, được chia thành 4 ban, mỗi ban gô`m 12 đại lý. Nó đã gặp một nhóm các giám đô´c điê`u hành của công ty ở cấ´p cao nhâ´t trong tập đoàn. Chúng tôi đã thành lập một hội đô`ng để tổ chức một loạt các cuộc thảo luận bàn tròn liên tiê´p vê` các chính sách phân phô´i. Mỗi năm trong nhiê`u năm, tôi chọn một ban đại lý khác nhau, đại diện cho mọi bộ phận sản xuâ´t xe hơi, tâ´t cả các phâ`n trên cả nước và tâ´t cả các vùng lãnh thổ và cam kê´t vô´n. Họ mang đê´n hội đô`ng sự đa dạng rộng rãi vê` các vâ´n đê` và tư duy đại lý.

Là tổng giám đô´c của tập đoàn, tôi sẽ là Chủ tịch của hội đô`ng. Phó tổng giám đô´c phụ trách Phòng Phân phô´i và các cán bộ hàng đầ`u khác của General Motors là thành viên. Công việc đầ`u tiên của Hội đô`ng là quá trình làm việc lâu dài nhă`m đưa ra các chính sách chung vê` việc cải thiện quan hệ đại lý. Các cuộc họp của chúng tôi xử lý chính sách chứ không phải quản lý chính sách.

Công việc cụ thể chủ yê´u được thực hiện bởi Hội đô`ng Đại lý là tổ chức các cuộc thảo luận nhă`m phát triển các chính sách mà dựa trên đó, một thỏa thuận bán đại lý công bă`ng có thể dựa vào. Thỏa thuận bán này, khi đạt được, sẽ bổ sung giá trị cho thương hiệu General Motors, mà trong những năm gâ`n đây đã hỗ trợ cho hoạt động kinh doanh bán lẻ ở mức 18 tỷ đô-la/năm .

Trong một cuộc nói chuyện tại Hội đô`ng Đại lý vào ngày 15 tháng 9 năm 1937, tôi đã tổng kê´t kinh nghiệm của tôi trong các cuộc họp của hội đô`ng như sau:

https://thuviensach.vn

Các cuộc họp của các nhóm Hội đồng khác nhau trong suốt ba năm qua đã là các điểm sáng trong kinh nghiệm điều hành của bản thân tôi. Tôi đánh giá cao nhất các mối quan hệ cá nhân và tình bạn đã phát triển nhờ đó. Chỉ riêng điều đó đã minh chứng cho kế hoạch xét từ quan điểm của tôi. Nó đã kích thích tư duy của chúng tôi và tôi chắc chắn đã giúp tăng tốc sự tiến bộ của chúng tôi. Tôi đặc biệt rất ấn tượng với cách tiếp cận rộng rãi đến các vấn đề bởi mọi thành viên của Hội đồng. Tôi được khích lệ bởi những mong muốn thực tế nhằm giải quyết những vấn đề này từ quan điểm về tính hợp lý cơ bản chứ không phải là cách tiếp cận về chi phí dễ dàng hơn. Điều này đặc biệt thú vị trong giai đoạn mà chi phí có vẻ là điểm quan trọng trong tư duy quốc gia. Điểm này trong cách tiếp cận cơ bản đã gây ấn tượng đặc biệt đối với tôi trong cuộc họp đầu tiên. Chúng tôi vừa mới thoát khỏi suy thoái. Tổn thất nặng nề xuất hiện ở mọi tổ chức kinh doanh – các đại lý cũng không phải là một ngoại lệ. Lo lắng về lợi nhuận trong tương lai đương nhiên sẽ trở thành chủ đề chính trong hội đồng. Nhiều đề nghị đã được đưa ra, phân tích và sau đó thảo luận. Và đi đến nhất trí rằng chúng ta nên giải quyết những câu hỏi thiết yếu về lợi nhuận, không phải từ quan điểm về lạm phát, mà theo quan điểm tổ chức nội bộ lại nhằm tìm ra các cách thức và biện pháp loại bỏ các khoản khấu trừ từ tổng doanh thu mà chúng ta có được – hay nói cách khác là hiệu quả tốt hơn, chứ không phải chuyển sự thiếu hiệu quả của chúng ta lên công chúng theo hình thức giá bán lẻ cao hơn. Kinh nghiệm tiếp theo đã chứng minh được loại quyết định đó trong phân tích cuối cùng.

Với tư cách chủ tịch của Hội đồng, ở tất cả các cuộc họp của chúng tôi, tôi đã cố gắng để gây ấn tượng đến các thành viên, mong muốn chân thành của các giám đốc điều hành của tập đoàn nhằm giải quyết bất kỳ vấn đề nào có thể dẫn đến một mối quan hệ thỏa đáng hơn và nhanh chóng và ổn định nhất có thể.

https://thuviensach.vn

Đương nhiên, trong một doanh nghiệp lớn như General Motors, nơi có rất nhiều nhóm cần được tham khảo ý kiến và quan điểm, quy trình phải được làm chậm lại. Tôi quan tâm đến thực tế rằng có lẽ một số thành viên Hội đồng và nhiều đại lý của chúng tôi đã không thể quen với những gì chúng tôi đang làm, cảm thấy chúng tôi nên di chuyển nhanh hơn. Cảm giác đó của họ là lẽ đương nhiên. Việc thể hiện một chính sách thông qua một số lượng từ ngữ tương đối nhỏ là việc khá dễ dàng, nhưng việc áp dụng các chính sách đó tại một quốc gia lớn như Hoa Kỳ, trong một phạm vi hoạt động như chúng tôi đang tiến hành, phải là một vấn đề về sự tiến hóa – nó không thể là một vấn đề về cuộc cách mạng – nên rất cần đến sự kiên nhẫn. Tôi có thể không nhấn mạnh vào điểm đó. Và chồng chéo lên những khó khăn thực tế này là vấn đề khó khăn nhất liên quan đến việc thay đổi quan điểm của một tổ chức lớn về việc thực hiện bất cứ việc gì theo cách nào. Chúng ta đều biết cái tôi trong mỗi con người lớn đến mức nào.

Thỏa thuận bán đại lý là một hành động tiên phong trong các mối quan hệ kinh doanh hợp tác. Các chi tiết kỹ thuật của nó đã phát triển qua nhiều năm, nhiều chi tiết trong đó rất phức tạp. Một số tính năng quan trọng được thiết kế để đáp ứng các vấn đề điển hình trong ngành công nghiệp ô tô.

Các câu hỏi về việc hủy bỏ một thỏa thuận bán đương nhiên là một vấn đề nghiêm trọng cho cả đại lý và nhà sản xuất. Nếu đại lý hoạt động trong một khu vực nhất định không làm công việc mà anh ta nên làm, sẽ không cung cấp một lượng hàng hợp lý cho khu vực, hoặc vì một lý do khác, hoạt động thiếu hiệu quả, thì sự thay đổi sẽ mang lại ảnh hưởng ra sao? Phải nhớ rằng anh ta thường có một số vốn bổ sung gắn liền với đại lý. Anh ta sở hữu những chiếc xe đã qua sử dụng. Anh ta có phụ tùng. Anh ta có một phòng trưng bày sản phẩm và tên sản phẩm.

https://thuviensach.vn

Trong những ngày đầu của ngành công nghiệp, nhượng quyền thương mại của đại lý bị hủy bỏ thì một đại lý mới được bổ nhiệm. Vấn đề thanh lý đại lý thuộc quyền của đại lý. Trong những năm 1930, thỏa thuận thường được sử dụng trong ngành công nghiệp đưa ra một điều khoản vô thời hạn mà có thể bị chấm dứt mà không có nguyên nhân bởi nhà sản xuất sau thông báo 90 ngày và bởi đại lý sau 30 ngày thông báo. Điều khoản hủy bỏ cũng được đưa ra bởi nhà sản xuất kèm nguyên nhân bởi chúng sẽ là cơ sở kiểm tra tại tòa.

Khi xem xét vấn đề này, phải thừa nhận rằng các đại lý, như tôi đã nói trước đây, có thể bán tài sản của doanh nghiệp, nhưng ông ta không thể bán nhượng quyền thương mại bởi ông ta không sở hữu nó. Do đó, có vẻ như cần phải có một chính sách tự do nhất định để bảo vệ các đại lý khỏi lỗ vốn trong trường hợp hủy nhượng quyền, ngay cả khi việc hủy bỏ là do khả năng hoạt động kém hiệu quả của ông ta. Chúng tôi đã thông qua một chính sách bao gồm những sắp xếp như sau: Tập đoàn sẽ lấy lại bất cứ chiếc xe mới nào từ đại lý với mức giá mà ông ta đã trả. Tập đoàn cũng sẽ lấy lại các phụ tùng mà đại lý sở hữu, miễn là chúng không dùng cho các mô hình ngoài thời gian nhất định. Nếu các đại lý có một hợp đồng thuê không thể được chuyển giao cho đại lý khác và do đó phát sinh mất mát về thanh lý, tập đoàn sẽ gánh vác một phần mất mát đó. Tập đoàn sẽ cung cấp cho đại lý ngân sách cho những tài sản không gây cản trở và một khoản tiền nhất định về trách nhiệm pháp lý đối với tài sản thuê.

Năm 1940, chúng tôi nhận được khiếu nại rằng thi thoảng, các thỏa thuận bán các đại lý đã bị hủy bỏ khi mùa bán chạy nhất chuẩn bị bắt đầu. Kết quả là các đại lý thu về lợi nhuận thấp hoặc không có lợi nhuận trong một thời gian đáng kể trước khi chấm dứt hợp đồng bán hàng, trong khi các đại lý mới được bổ nhiệm đã tiến hành hoạt động của mình vào đầu mùa bán cao điểm. Vì vậy chúng

https://thuviensach.vn

tôi đưa vào thỏa thuận bán một điề̀u khoản rằ̀ng việc chấ́m dứt mà không rõ nguyên nhân trên thông báo bằ̀ng văn bản trong vòng ba tháng chỉ có thể được thực hiện bằ̀ng cách đưa ra thông báo trong tháng 4, tháng 5, hay tháng 6, để thực hiện hiệu quả trong tháng 7, tháng 8, hoặc tháng 9. Năm 1944, General Motors đã đưa ra một thỏa thuận bán cho một khoảng thời gian cụ thể, trong đó cung cấ́p thời điểm hế́t hạn vào cuố́i hai năm sau khi khôi phục sản xuấ́t sau chiế́n tranh (thực sự đây là một kỳ hạn trên 3 năm). Sau đó, thời hạn đã được đưa ra trong một năm. Hiện nay, mỗi đại lý được cung cấ́p các tùy chọn về̀ một thỏa thuận trong 1 năm, 5 năm, hoặc vô thời hạn. Tấ́t cả các thỏa thuận cho phép chấ́m dứt khi rõ nguyên nhân, mặc dù khi hế́t hạn điề̀u khoản, không có nghĩa vụ phải gia hạn.

Một tổ chức đại lý General Motors bấ́t thường khác, đã được thành lập vào tháng 1 năm 1938, đó là Hội đồ̀ng Quan hệ Đại lý. Nó đóng vai trò như một cơ quan xem xét và cho phép các đại lý, những người có khiế́u nại khiế́u nại trực tiế́p đế́n giám đố́c điề̀u hành của công ty. Tôi là chủ tịch đầ̀u tiên của Hội đồ̀ng này, trong đó bao gồ̀m 3 giám đố́c điề̀u hành hàng đầ̀u khác. Đôi khi, chúng tôi sẽ lắ́ng nghe về̀ một trường hợp trong cả ngày. Sau khi nhận được một báo cáo hoàn chỉnh từ các đại lý và bộ phận, chúng tôi gửi trả lại một quyế́t định bắ́t buộc đố́i với General Motors. Lợi ích chủ yế́u của Hội đồ̀ng này là một phòng ngừa. Các đơn vị chắ́c chắ́n rằ̀ng họ có hoàn cảnh hợp lý và quan sát mọi khía cạnh khi hành động chố́ng lại bấ́t kỳ đại lý nào, bởi chính bộ phận đó cũng như đại lý, được nêu ra để xem xét điề̀u hành.

Tôi muố́n đắ́m mình vào tình cảm và chút ít tự hào khi kể câu chuyện này. Năm 1948, sau khi tôi thôi không giữ vị trí CEO, ba đại lý của General Motors đế́n văn phòng tôi và nói rằ̀ng các đại lý nói chung muố́n thể hiện sự đánh giá cao của họ về̀ những gì tôi đã làm

https://thuviensach.vn

trong việc thúc đẩy các cơ hội tổ chức đại lý. Họ nói rằng họ biết tôi quan tâm đến việc nghiên cứu ung thư và muốn tạo ra một quỹ để giúp đỡ tôi trong hoạt động đó. Một năm sau đó, họ đã trở lại và đưa cho tôi một tấm séc trị giá 1.525.000 đô-la của Quỹ Alfred P. Sloan và kể từ đó các đại lý đã gửi đóng góp thêm đều đặn vào quỹ. Nó được biết đến là Quỹ Thưởng Đại lý về Ung thư và Nghiên cứu Y tế của General Motors. Tôi đầu tư vào quỹ này chủ yếu bằng cổ phiếu phổ thông của General Motors và quỹ ban đầu trị giá hơn 8.750.000 đô-la và có thêm được 1/4 triệu đô-la mỗi năm.

Ở đây, tôi sẽ rút ra một vài điểm ý tưởng và thực hiện chúng thông qua các vấn đề đang diễn ra. Từ năm 1939 đến năm 1941, General Motors và các đại lý của nó được hưởng sự thịnh vượng ngày càng tăng. Sau đó, đến chiến tranh, cuộc sống đã thay đổi hoàn toàn với tất cả chúng tôi. Không có chiếc xe hơi nào được sản xuất tại Hoa Kỳ trong suốt thời kỳ chiến tranh và số xe mới được lưu kho được bán dưới các quy định của chính phủ. Một số đại lý thanh lý các doanh nghiệp của họ một cách tự nguyện và đã tham gia vào nhiều ngành khác nhau trong lực lượng vũ trang. Một vài doanh nghiệp có được những hợp đồng phụ nhằm sản xuất hàng hóa phục vụ chiến tranh, nhưng đối với hầu hết những tổ chức vẫn còn hoạt động, lĩnh vực kinh doanh chính là dịch vụ thương mại và một số tổ chức kinh doanh những chiếc xe đã qua sử dụng. Giai đoạn dịch vụ trong các hoạt động của họ tăng lên đáng kể khi mọi người nhận ra tầm quan trọng của việc bảo trì xe trong điều kiện chiến tranh. Trong phạm vi cho phép, theo các quy định của chính phủ, chúng tôi đã sản xuất các bộ phận chức năng và cung cấp cho các đại lý. Điều này đã cho phép các đại lý đưa ra một dịch vụ mang tính xây dựng nhằm duy trì hệ thống giao thông vận tải của Hoa Kỳ.

Tuyên bố chiến tranh, gây ra một làn sóng lo âu ở khắp các đại lý. Một thời gian ngắn sau khi Hoa Kỳ tham chiến, tôi đã gửi một

https://thuviensach.vn

thông điệp đặc biệt cho các đại lý phác thảo ra các quyết định chính sách nhất định được thực hiện với mục đích duy trì tổ chức đại lý và tinh thần đại lý. Các chính sách này bao gồm:

(1) Một đề nghị mua lại xe mới, phụ tùng và phụ kiện mà các đại lý chọn trả lại (trong giới hạn nhất định). Việc này nhằm bảo vệ đại lý, những người có thể bị tước quyền hoặc những người vì lý do nào đó muốn chấm dứt hợp đồng bán của mình.

(2) Xem xét ưu đãi sau chiến tranh cho việc tái chỉ định nếu các đại lý đóng cửa kinh doanh với các điều kiện có thể thỏa thuận giữa các đại lý và các bộ phận.

(3) Một kế hoạch phân phối xe mới đặc biệt, trong hai năm sau khi nối lại hoạt động sản xuất xe hơi, cho những đại lý vẫn kinh doanh trong thời kỳ chiến tranh.

Trong chiến tranh, số lượng các đại lý General Motors ở Mỹ giảm từ 17.360 vào tháng 6 năm 1941 xuống 13.791 vào tháng 2 năm 1944, giảm 3.569 đại lý. Hầu hết sự suy giảm này tập trung trong các cộng đồng nhỏ hơn. Một số đại lý vẫn hoạt động không còn mặn mà với việc phân phối lại sau chiến tranh. Đã có một phong trào từ các thành phố đến các vùng ngoại ô và cũng là một phong trào từ các tiểu bang phía đông và trung tâm đến các tiểu bang phía đông nam, tây nam và các khu vực bờ biển Thái Bình Dương.

Để phù hợp với các chính sách phân phối lâu dài của chúng tôi, chúng tôi đã tái khảo sát các khu vực cá nhân. Trong một số trường hợp, chúng tôi thấy rằng một khu vực có thể hỗ trợ nhiều hơn một đại lý. Việc tuyển dụng các đại lý mới của chúng tôi vẫn tiếp tục theo yêu cầu đến năm 1956, khi một lệnh cấm về việc mở thêm được tuyên bố. Việc này vẫn có hiệu lực cho đến cuối năm 1957. Tuy nhiên, do sự sụt giảm số lượng các đại lý trong khu vực đô thị và vì

https://thuviensach.vn

các nguyên nhân khác vào cuô´i năm 1962 đại lý xe khách của General Motors tại Mỹ đạt tổng cộng khoảng 13.700 đại lý, tương đương với sô´ lượng đại lý trong năm 1944, bâ´t châ´p sự phát triển của thị trường ô tô.

Trong khi sô´ lượng các đại lý giảm, thì sô´ lượng xe khách của General Motors hoạt động đã tăng từ khoảng 11,7 triệu xe vào năm 1941 lên khoảng 24,6 triệu xe trong năm 1958, tăng 13 triệu đô-la, tương đương với 111%. Sô´ lượng xe khách của General Motors đang hoạt động tiê´p tục tăng và như trong năm 1962, con sô´ này đạt 28,7 triệu xe, tăng 17 triệu so với năm 1941, hay 145%.

Trong năm 1941, năm trước chiê´n tranh cao điểm, các đại lý xe hơi của General Motors trung bình bán được khoảng 107 xe mới. Năm 1955, họ bán được 222 xe mới, tăng 107%. Năm 1962, họ bán được 269 xe mới, tăng 151% so với năm 1941.

Năm 1941, con sô´ trung bình vê` xe của General Motors đang hoạt động trên mỗi đại lý xe hơi là 710 xe. Điê`u này đại diện cho tiê`m năng dịch vụ toàn diện của họ. Đê´n năm 1958, tiê`m năng này đã tăng lên 1.601 đơn vị, tăng 125% và năm 1962, tiê`m năng này đã tăng lên 2.095 xe, tăng 195%. Từ năm 1960, khô´i lượng doanh sô´ trung bình của các đại lý đã tăng 2,5 lâ`n vào giai đoạn 1939–1941 tính theo giá trị đô`ng đô-la. Giá trị tài sản của họ với hơn 2 tỷ đô-la gâ´p 2,7 lâ`n so với con sô´ năm 1941, một lâ`n nữa tính theo giá trị đô`ng đô-la, trong đó cho thâ´y các đại lý General Motors cá nhân đã phát triển như thê´ nào tương xứng với nê`n kinh tê´ và với tập đoàn.

Ngay sau chiê´n tranh, các điê`u kiện thị trường thay đổi râ´t nhanh chóng. Chúng tôi phải đáp ứng nhu câ`u bị dô`n nén râ´t lớn vê` xe ô tô được tạo ra bởi việc trì hoãn không sản xuâ´t trong thời gian chiê´n tranh và làm hao mòn các xe hiện có. Tình trạng thiê´u nguyên vật liệu là những yê´u tô´ hạn chê´ sản xuâ´t. General

https://thuviensach.vn

Motors đã công nhận rằng các vấn đề nghiêm trọng liên quan đến khách hàng, các đại lý và nhà máy. Vấn đề của khách hàng là có được phương tiện vận chuyển. Họ thường sẵn sàng trả tiền bảo hiểm cho nó và trong nhiều trường hợp họ tìm kiếm phương thức vận chuyển ưa thích. Nhà sản xuất đã phải đối mặt với vấn đề phân phối tới các đại lý. Vấn đề của đại lý là làm thế nào để phân phối xe đến tay khách hàng.

General Motors đã đưa ra kế hoạch vào ngày 2 tháng 3 năm 1942, về việc giao xe đến các đại lý. Nó được gọi là "Kế hoạch Sloan" bởi tôi là người ban hành nó. Nó đi vào hoạt động từ tháng 10 năm 1945 đến ngày 31 tháng 10 năm 1947 và được chứng minh là vừa công bằng vừa thỏa đáng. Nó đảm bảo các đại lý phân bổ hợp lý xe dựa trên bảng ghi hiệu suất của nó vào năm 1941 và nó đã giảm xuống mức tối thiểu các tuyên bố về sự ưa thích trong phân phối. Nó đã cung cấp cho chúng tôi một quy tắc cho một tình huống mà nếu không được xử lý có thể nằm ngoài tầm kiểm soát.

Trong suốt thời gian thiếu hụt xe, các điều kiện thị trường cạnh tranh thực tế không tồn tại. Các giá bán lại được đề xuất của chúng tôi thấp hơn nhiều mức người mua sẵn sàng trả và các đại lý của chúng tôi luôn đưa ra giá bán lẻ của mình. Nhưng khi đối mặt với nhu cầu cấp bách như vậy, kết quả không thể tránh khỏi đó là một thị trường thứ hai hay "xám" ra đời. Hiện tượng thường xảy ra là, khi một khách hàng lái xe mới mua ra khỏi một đại lý kinh doanh, ông ta sẽ không thể vượt qua được trạm đèn đỏ đầu tiên trước khi ai đó, có lẽ là một đại lý xe đã qua sử dụng, sẽ đuổi theo và lấy chiếc xe từ tay ông ta với mức giá cao đáng kể so với mức giá ông đã trả để mua nó. Đây là khởi đầu của một số vấn đề về phân phối mới sau chiến tranh.

Một trong những vấn đề khó khăn nhất là "buôn lậu," hoặc bán buôn xe mới bởi các đại lý nhượng quyền cho các điểm bán xe

https://thuviensach.vn

qua sử dụng. Hiện tượng này có thể tồn tại cả trong giai đoạn cung cấp dồi dào và trong cả giai đoạn thiếu hụt như sau Thế chiến II. Khi tình hình thực sự phát triển, đến tận nửa sau năm 1953, thì cung mới bắt đầu bắt kịp cầu trong một số dòng xe. Tôi muốn nhấn mạnh vào từ "bắt đầu" vì nhiều dòng tiếp tục thiếu cung đến năm 1954 và, trong trường hợp của Cadillac, thì đến tận năm 1957.

Bắt đầu vào khoảng năm 1950, một số hiện tượng lạm dụng và buôn bán gian lận đã bắt đầu phát triển. Một số đã tồn tại trước chiến tranh nhưng đã không hoạt động trong những năm 1940. Số khác đại diện cho kết quả tự nhiên của những điều kiện bất thường trong những năm đầu sau chiến tranh. Ví dụ, buôn lậu đã tồn tại trước chiến tranh trong các khu vực phân tán, nhưng bây giờ, được khuyến khích bởi môi trường pháp lý mới rõ ràng, nó trở lại dưới dạng "đại dịch và ác tính."

Môi trường quy phạm pháp luật mới này, như tôi gọi, được thiết lập vào cuối những năm 1940, là kết quả của cách giải thích về các quyết định của tòa án sau đó được mở rộng bởi các ý kiến của Sở Tư pháp. Những xu hướng pháp lý này chỉ ra cho chúng ta biết rằng các điều khoản trong thỏa thuận bán của chúng tôi, liên quan đến buôn lậu và an ninh lãnh thổ có thể được coi là hạn chế tự do hành động của đại lý. Các điều khoản này đã được miễn cưỡng giảm khỏi thỏa thuận bán vào năm 1949 do sự cương quyết của luật sư. Chúng tôi đã nhìn thấy trước hậu quả nghiêm trọng trong việc thiết lập đại lý mặc dù tại thời điểm đó, ảnh hưởng không đáng kể bởi các đại lý vẫn gặp khó khăn trong việc có đủ xe để cung cấp cho các khách hàng thường xuyên của mình.

Trong nửa đầu những năm 1950, tình trạng "buôn lậu" trở nên nghiêm trọng. Các mô hình mới của General Motors có mặt tại thị trường lậu thậm chí trước khi tập đoàn có đủ xe để cung cấp cho các

https://thuviensach.vn

đại lý nhằm trưng bày và bán hàng. Tập đoàn hối thúc các đại lý không được chuyển xe vào thị trường lậu. Nó cũng trình lên Sở Tư pháp yêu cầu xem xét một điều khoản mới về các thỏa thuận bán yêu cầu các đại lý gửi trả xe về General Motors trước khi xử lý chúng trong các kênh lậu. Theo quan điểm của Bộ trưởng Tư pháp thì "Bộ Tư pháp không thể từ bỏ tổ chức tố tụng hình sự đối với các quy định trong hợp đồng nếu chúng tôi quyết định kiểm tra tính hợp pháp của chúng nếu chúng được đưa ra trong các thỏa thuận bán của General Motors Corporation, bởi chúng sẽ làm dấy lên câu hỏi quan trọng theo luật chống độc quyền."

Do bị khóa trong nỗ lực ký hợp đồng với các đại lý để mua lại xe mà các đại lý nghĩ rằng dư thừa, General Motors đã khuyên các đại lý rằng để cân bằng mô hình xe của năm 1955, phải "chuẩn bị mua lại, hoặc sắp xếp để mua lại bởi các đại lý trong các khu vực khác, ở mức giá tương ứng được trả bởi các Đại lý hoặc nhà phân phối được ủy quyền thu mua từ đầu, bất cứ xe khách mới và không sử dụng có thể được coi là nguồn cung dư thừa." Mục đích của việc này là cho phép các đại lý thanh lý thông qua các kênh ủy quyền bất kỳ chiếc xe nào được cho là dư thừa. Chỉ có một vài đại lý đã lợi dụng đề nghị này, hoặc vì họ không có xe thừa, họ thích bán cho một người buôn lậu với mức lợi nhuận nhỏ – hoặc trái lại, theo ý kiến của tôi, vì lợi ích riêng của họ xét ở khía cạnh quan điểm rộng hơn. Các đại lý nhượng quyền thương mại chính là những người cung cấp và hỗ trợ những người buôn lậu, bởi những người buôn lậu này không thể có được xe, ngoại trừ thông qua một số đại lý nhượng quyền thương mại. Những nỗ lực của chúng tôi tiếp tục bị giới hạn nhằm cố gắng để điều chỉnh kế hoạch sản xuất của chúng tôi đối với đánh giá thực tế về thị trường và tình hình cạnh tranh.

Những nỗ lực khác nhau của chúng tôi trong nhiều năm qua nhằm hạn chế hiện tượng buôn lậu đã bị cản trở bởi những hạn

https://thuviensach.vn

chê´ thực tê´ nă`m ngoài tâ`m kiểm soát của chúng tôi. Tuy nhiên, hiện tượng này đã giảm mạnh trong nửa sau của năm 1950. Chúng tôi tin vào hệ thô´ng nhượng quyê`n phân phô´i và đã tìm cách cung câ´p cơ hội sẽ được phản ánh trong các đại lý châ´t lượng, nhưng các đại lý nhượng quyê`n thương mại cũng như tập đoàn phải hỗ trợ các cơ hội nê´u nó câ`n phải kéo dài và phát triển. Khái niệm vê` "Chương trình Đại lý châ´t lượng của GM," được thành lập dựa trên việc să´p xê´p các đại lý một cách phù hợp dựa trên phân tích vùng lãnh thổ, đã trở lại những năm 1920 khi Richard H. Grant, giám đô´c bán hàng giỏi thuộc thê´ hệ trước đây của General Motors và William Holler, một giám đô´c kinh doanh hàng đâ`u khác, lâ`n đâ`u tiên thiê´t lập nó. Tuy nhiên, chính sách dựa trên khái niệm này có thể bị lý tưởng hóa. Các chính sách căn bản thường được sửa đổi bởi tác động của các lực lượng bên ngoài vê` thứ mà một người không thể kiểm soát.

Một thực tê´ thường xuyên khác mà trong một thời gian đã ảnh hưởng bâ´t lợi đê´n khả năng của đại lý nhă`m hoạt động như một đại lý châ´t lượng và rõ ràng, điê`u đó không công bă`ng đô´i với khách hàng, đó là "đóng gói giá." "Đóng gói giá" có nghĩa là thêm một cái gì đó vào giá bán lẻ đê` xuâ´t của nhà sản xuâ´t vê` sản phẩm. Điê`u này cho phép đại lý đưa ra một khoản hỗ trợ quá mức rõ ràng cho các vụ trao đổi xe đã qua sử dụng. Một đại lý có thể thực hiện bâ´t kỳ khoản trợ câ´p nào đô´i với xe được đổi, với điê`u kiện họ cũng phải đưa ra giá cho chiê´c xe mới được bán ra. Điê`u này vừa không hợp lý vừa không được mong muô´n và tôi đã thường nói vậy trong các lá thư gửi đê´n các đại lý. Tuy nhiên, lên án thực tê´ này không khiê´n nó biê´n mâ´t, đặc biệt ở nơi mà quyê`n lực để kiểm soát không tô`n tại. Chúng tôi đã cô´ gă´ng để ngăn chặn gói giá này, nhưng các lực lượng phê duyệt việc thực thi nó quá mạnh. Cuô´i cùng, chúng tôi đi đê´n kê´t luận ră`ng chỉ bă`ng cách hành động cá

https://thuviensach.vn

nhân và tự nguyện ở một phần các đại lý mới có thể xóa sổ được thực tế đáng lo ngại này.

Năm 1958, Quốc hội đã ban hành luật yêu cầu các nhà sản xuất đóng nhãn trên kính cửa sổ mỗi chiếc xe mới được vận chuyển đến đại lý. Nhãn này có chứa thông tin chi tiết về các yếu tố khác nhau tạo nên giá bán lẻ mà nhà sản xuất đưa ra. Có mọi bằng chứng cho thấy thông qua đạo luật này sự bất công trong việc đóng giá mà tôi đã mô tả đã được loại bỏ.

Sự chuyển đổi từ thị trường của người bán sang người mua, kèm theo áp lực bán cao, khiến thị trường còn phức tạp hơn nữa trong giai đoạn 1954-1958. Có lẽ, quá trình chuyển đổi có thể được thực hiện trơn tru hơn bởi tất cả các bên liên quan. Nhưng theo ý kiến của tôi, trách nhiệm để hợp tác công bằng giữa đại lý và nhà sản xuất không phải là vì một cơ quan lập pháp mới hoạt động. Đó là trách nhiệm chung của cả nhà sản xuất lẫn đại lý. Chúng tôi đang ở trong một thị trường cạnh tranh và một vị trí đã mất sẽ gặp rất nhiều khó khăn và đôi khi không thể lấy lại được.

Năm 1955, General Motors đã nghiên cứu về những phát triển mới và đưa ra một thỏa thuận bán hàng mới, có hiệu lực từ ngày 1 tháng 3 năm 1956. Tôi chỉ đề cập đến những điểm nổi bật: một lựa chọn giữa hợp đồng trong 5 năm, 1 năm, hoặc tiếp tục (99,2% các đại lý vẫn hoạt động theo nhiệm kỳ 5 năm vào năm 1962); tự do hóa các chính sách về quyền của đại lý trong việc cử một người có đủ điều kiện để kế nhiệm ông sau khi ông ta chết hoặc thiếu khả năng; giải thích rõ về cơ sở đánh giá hoạt động bán hàng của đại lý và một số thay đổi cải thiện vị thế kinh tế của đại lý trong điều kiện hiện hành.

Giai đoạn hợp đồng bán dài hạn, chẳng hạn như 5 năm, mặc dù có thể bị hủy trong thông báo trước 90 ngày do không hoạt động hiệu

https://thuviensach.vn

quả, phải nhìn vào sự ổn định của nhiê`u yê´u tô´ phân phô´i có ý nghĩa – tâ´t cả thường là có thể thay đổi – chẳng hạn như dân sô´ chuyển đổi, tiê`m năng sản phẩm, hiệu quả đại lý, xu hướng kinh tê´ và sự cạnh tranh. Hiệu quả của một chính sách như vậy vê` tính hiệu quả và công kích của tổ chức đại lý chỉ có thể được đánh giá bă`ng thời gian và kinh nghiệm.

Những thay đổi quan trọng khác trong chính sách phân phô´i của General Motors là việc bổ nhiệm một trọng tài không thiên vị từ bên ngoài, một thẩm phán tòa án quận tại Hoa Kỳ đã vê` hưu thay thê´ cho Hội đô`ng Quan hệ Đại lý, để nghe và xác định các kháng cáo của đại lý cho các quyê´t định của các bộ phận. Một thay đổi khác là phương thức bâ`u các hội đô`ng của đại lý bộ phận. Đại lý đâ`u tiên được bâ`u ở câ´p vùng; các đại lý này sau đó chọn những người đại diện hội tụ ở câ´p khu vực và bâ`u ra một đại diện của khu vực và vì thê´ các đại lý được bâ`u tạo thành Hội đô`ng câ´p quô´c gia.

Nhóm các đại lý bao gô`m Hội đô`ng General Motors, bây giờ được gọi là Hội đô`ng Tư vâ´n Đại lý của Tổng giám đô´c, luôn được bổ nhiệm bởi General Motors hơn là được bâ`u. Chúng tôi cảm thâ´y ră`ng phương pháp này, do các thiê´t lập riêng của General Motors – được tạo nên bởi nó là 5 bộ phận xe hơi và 1 bộ phận xe tải – sẽ đòi hỏi một sự să´p xê´p khá phức tạp nê´u hội đô`ng các đại lý đã được bâ`u trên cơ sở chung. Tư cách thành viên trong các nhóm khác nhau của hội đô`ng này phản ánh quy mô của các đại lý, quy mô của các cộng đô`ng kinh doanh và vị trí địa lý, cũng như sô´ lượng trong mỗi bộ phận.

Vâ´n đê` tô`n tại nê´u được phép tiê´p tục chưa được giải quyê´t, cũng có thể là kê´t thúc của hệ thô´ng nhượng quyê`n thương mại như chúng ta biê´t. Nhưng các lựa chọn thay thê´ là gì? Chỉ có hai lựa chọn mà tôi biê´t: hoặc, thuộc quyê`n sở hữu của nhà sản xuâ´t, đại lý được điê`u hành bởi quản lý, hoặc bán xe bởi bâ´t cứ ai – với nhà

https://thuviensach.vn

sản xuất duy trì một hệ thống của các cơ quan dịch vụ. Tôi nghi ngờ cả hai thay đổi này. Tôi tin hệ thống nhượng quyền, mà từ lâu đã chiếm ưu thế trong ngành công nghiệp ô tô, là một trong những lựa chọn tốt nhất cho các nhà sản xuất, đại lý và người tiêu dùng.

https://thuviensach.vn

Chương 17. GMAC

Một người lạ lẫm với lịch sử của các doanh nghiệp ô tô có thể tự hỏi làm sao General Motors lại sở hữu được một trong những tổ chức tài chính quan trọng nhất ở Hoa Kỳ, thông qua đó, tập đoàn tham gia vào tình hình tài chính của người tiêu dùng.

Đầu tiên là thực tế. Công ty con của General Motors, General Motors Acceptance Corporation, trong vài năm qua đã mở rộng từ 16% đến 18% tín dụng ước tính được đưa ra liên quan đến doanh số bán xe tại Hoa Kỳ. GMAC tìm kiếm kinh doanh chỉ từ các đại lý General Motors và đang trong cuộc cạnh tranh với các ngân hàng, các công ty kinh doanh tài chính khác, công đoàn tín dụng và các tổ chức cho vay trong nước. Tôi nói "cạnh tranh" bởi nó không phải một doanh nghiệp khép kín; đại lý General Motors được tự do sử dụng bất kỳ dịch vụ tài chính nào mà họ chọn và các khách hàng bán lẻ của họ có thể làm như vậy. Tổng doanh thu hàng năm của GMAC chiếm khoảng 4 tỷ đô-la tín dụng bán lẻ và khoảng 9 tỷ đô-la tín dụng bán buôn cho các đại lý để tài trợ việc mua hàng từ General Motors.

Chúng tôi đã bước vào lĩnh vực kinh doanh này hơn 40 năm trước, khi nhu cầu cấp vốn cho việc phân phối ô tô lần đầu tiên xuất hiện. Sản xuất hàng loạt đi kèm với nhu cầu về một cách tiếp cận rộng rãi đến tình hình tài chính của người tiêu dùng, mà các ngân hàng lúc đó không để mắt tới. Họ xao nhãng – tôi có thể nói rằng họ đã từ chối – đáp ứng nhu cầu này ; và vì vậy một số phương tiện khác đã xuất hiện nếu ngành công nghiệp ô tô phải bán xe với số lượng lớn. Khi GMAC được thành lập vào năm 1919, các cơ sở cho tín dụng tiêu dùng trên toàn quốc không tồn tại. Các doanh nhân lúc đó đã chấp thuận các khoản vay vốn trả lãi định kỳ để mua nhà

https://thuviensach.vn

cửa, đồ nội thất, máy may, đàn piano và các sản phẩm khác vốn quá đắt đỏ đối với hầu hết mọi người mua bằng tiền mặt, tôi cho rằng các ngân hàng phải cho các cá nhân đã được lựa chọn vay một khoản tiền để phục vụ mục đích đó.

Ý tưởng về tài chính người tiêu dùng, do đó, không phải là mới về mặt nguyên tắc. Tôi hiểu rằng các ngân hàng Kế hoạch Morris đã bắt đầu cấp vốn cho một số hoạt động mua ô tô vào khoảng năm 1910 và thực tế này dần gia tăng sau đó. Nhưng ứng dụng về tài chính tiêu dùng để mua ô tô một cách thường xuyên vẫn còn mới vào năm 1915 khi người bạn của tôi, John N. Willys, lúc đó là chủ tịch của Willys-Overland Company – một trong những nhà sản xuất xe hơi thành công nhất tại thời điểm đó – đã thuyết phục tôi trở thành giám đốc Công ty Chứng khoán Bảo lãnh, trong đó đề xuất tài trợ cho việc bán Willys và các xe hơi khác. Đây là một trong số các tổ chức tài chính ô tô đầu tiên được thành lập để lấp khoảng trống được tạo ra bởi sự vắng mặt của các cơ sở tín dụng thông thường. Đây cũng là kinh nghiệm đầu tiên của tôi về kế hoạch mua trả góp. Vào thời điểm đó, tôi không quan tâm nhiều đến nó bởi lúc đó tôi vẫn gắn bó với Hyatt và, tất nhiên, không chế tạo hay bán ô tô. John J. Raskob, với cương vị là chủ tịch của Ủy ban Tài chính của General Motors, là người giữ vị trí quan trọng trong việc thành lập GMAC. Từ vị trí lúc đó trong Ủy ban Điều hành, tôi đã ủng hộ ý tưởng.

Thông báo công khai về việc thành lập GMAC đã được thực hiện với việc công bố một bức thư đề ngày 15 tháng 3 năm 1919, từ Durant gửi đến J. Amory Haskell, tổng giám đốc đầu tiên của GMAC. Durant nói như sau:

"Tầm quan trọng của doanh nghiệp đã đưa ra những vấn đề mới về tài chính mà các cơ sở ngân hàng hiện nay dường như không có đủ linh hoạt để khắc phục.

https://thuviensach.vn

Các nhu cầu không ngừng gia tăng về các sản phẩm của chúng ta, đặc biệt là xe khách và các phương tiện thương mại, đã kéo theo khó khăn của các đại lý trong việc đáp ứng nhu cầu của khách hàng theo mùa trong năm khi cần nhất khoản vay từ ngân hàng để kịp thời xử lý khối lượng hàng hóa.

Thực tế này đã dẫn chúng ta đến kết luận rằng General Motors Corporation nên hỗ trợ giải quyết những vấn đề này. Do đó, việc tạo ra General Motors Acceptance Corporation và chức năng của tổ chức đó là bổ sung các khoản vay địa phương đến mức cần thiết để cho phép sự phát triển đầy đủ nhất trong các hoạt động kinh doanh của đại lý của chúng ta."

Tôi cho rằng, các ngân hàng phải để mắt đến những cuộc dã ngoại vào Chủ nhật trên những chiếc ô tô dọc theo các đại lộ lúc đó; hay họ coi ô tô như một môn thể thao và là một hình thức giải trí, chứ không phải cuộc cách mạng lớn nhất về hình thức giao thông vận tải kể từ khi đường sắt ra đời. Họ tin rằng việc mở rộng tín dụng tiêu dùng cho những người có mức sống trung bình quá ư mạo hiểm. Hơn nữa, họ đã phản đối về mặt đạo đức cho việc đầu tư một khoản tiền lớn, dường như tin rằng bất cứ điều gì thúc đẩy tiêu thụ đều phản đối tiết kiệm. Do đó, xe ô tô đã được bán cho người tiêu dùng chủ yếu bằng tiền mặt.

Nhà phân phối và các đại lý cũng phải phát triển các nguồn tài chính của riêng họ, phần lớn ngoài số vốn tự có là các khoản tiền gửi của khách hàng và tín dụng ngân hàng. Giai đoạn tín dụng ô tô này hoạt động ổn thỏa trong giai đoạn đầu khi các nhà phân phối có các hợp đồng khu vực rộng lớn và có thể thu về doanh số bán hàng bằng tiền mặt. Không quá khó khăn cho họ trong việc đối phó với các yêu cầu về tài chính. Tuy nhiên, khi quy mô kinh doanh phát triển, các nhà sản xuất tiếp tục yêu cầu tiền mặt khi

https://thuviensach.vn

giao hàng, các đại lý chỉ đơn giản là không có đủ tiề̀n để hỗ trợ cho hàng tồ̀n kho, chưa kể đế́n doanh số́ bán lẻ trả góp.

Vì vậy, trong năm 1915, khoảng 8 năm trước khi ngành công nghiệp ô tô trở thành ngành kinh doanh lớn nhấ́t của Mỹ về̀ doanh số́ bán hàng, hệ thố́ng phân phố́i không có cơ cấ́u tín dụng bán lẻ thường xuyên ngoài các kênh ngân hàng bình thường và những kênh này khá hẹp. Ngành công nghiệp ô tô đã phải tự phát triển cơ cấ́u tín dụng này.

Ngày nay, một tỷ lệ rấ́t cao lượng hàng tồ̀n kho của các đại lý được đầ̀u tư và khoảng 2/3 số́ xe mới và đã qua sử dụng ở Hoa Kỳ được mua bán lẻ trong kế́ hoạch trả góp. Nỗi lo lắ́ng của những người nghi ngờ tính đúng đắ́n của tín dụng tiêu dùng đã được chứng minh là vô căn cứ.

Trong trường hợp của GMAC, tỷ lệ tổn thấ́t bán lẻ trên giấ́y tờ trả góp trong giai đoạn 1919-1929 xấ́p xỉ khoảng 1/3 của 1% khố́i lượng xe bán lẻ được mua. Tôi nói về̀ tỷ lệ GMAC và không có bấ́t kỳ thiệt hại nào thuộc về̀ các đại lý sau khi chiế́c xe được bán lại. Năm 1930, tỷ lệ này đã tăng lên một 1/2 của 1%, trong năm 1931, tăng lên 6/10 của 1% và vào năm 1932, con số́ này là 5/6 của 1%. Năm 1933, tỷ lệ tổn thấ́t tương đương với khoảng 1/5 của 1%. Như vậy, trong thời kỳ suy giảm kinh tế́ mạnh mẽ nhấ́t, tỷ lệ thua lỗ chiế́m chưa đế́n 1% khố́i lượng – một dấ́u hiệu đáng chú ý về̀ sự an toàn của hệ thố́ng và tính toàn vẹn của người mua.

Khi lầ̀n đầ̀u tiên thực hiện nguồ̀n tài chính có hệ thố́ng về̀ phân phố́i và doanh số́ các sản phẩm của General Motors, chúng tôi không biế́t rằ̀ng hệ thố́ng tín dụng này sẽ được đưa vào một thử nghiệm nghiêm trọng như suy thoái hay nó có thể tồ̀n tại rấ́t tố́t trong một thử nghiệm như vậy. Tuy nhiên, chúng tôi đã bị thuyế́t phục rằ̀ng nế́u chúng tôi thận trọng trong những rủi ro giả

https://thuviensach.vn

định, thì phân phố́i tài chính và phân phố́i bán lẻ cũng như doanh số́ sản phẩm sẽ thúc đẩy nhu cầ̀u cơ bản về̀ ô tô mà tình trạng thiế́u tín dụng đang hạn chế́.

Ngày nay, GMAC hoạt động trực tiế́p hoặc thông qua các công ty con tại Hoa Kỳ và Canada cũng như một số́ quố́c gia ở nước ngoài khác. GMAC đã được thành lập và vẫn hoạt động theo hình thức đặc biệt để đáp ứng nhu cầ̀u tín dụng của các đại lý và nhà phân phố́i của General Motors và nó luôn giới hạn các hoạt động của mình về̀ hỗ trợ tài chính cho hoạt động phân phố́i và bán các sản phẩm mới và đã qua sử dụng bởi những đại lý này.

GMAC cung cấ́p các kế́ hoạch tài chính cho cả những giao dịch bán buôn và bán lẻ. Các kế́ hoạch bán buôn của nó cung cấ́p một dịch vụ cho các đại lý General Motors, nhờ đó họ có thể trữ các sản phẩm của General Motors với biên lai đáng tin cậy hoặc các tài liệu bảo mật khác. Các đại lý có được mác cho các sản phẩm sau khi thanh toán các nghĩa vụ tương ứng và sau đó xe có thể được bán lẻ. Nế́u họ không làm tròn các nghĩa vụ của mình theo yêu cầ̀u, hoặc tuân thủ các điề̀u khoản và điề̀u kiện khác đã thỏa thuận, GMAC có quyề̀n lấ́y lại sản phẩm.

Trong giai đoạn 1919-1963, GMAC đã cấ́p vố́n cho các nhà phân phố́i và các đại lý hơn 43 triệu chiế́c xe hơi mới, ngoài các sản phẩm khác của tập đoàn. Trong cùng kỳ, GMAC tài trợ tổng cộng hơn 46 triệu chiế́c xe cho người tiêu dùng, 21 triệu xe mới và 25 triệu xe đã qua sử dụng.

Phương pháp hỗ trợ tài chính bán lẻ hay còn gọi là "Kế́ hoạch thanh toán định kỳ GMAC," là để mua được các hợp đồ̀ng doanh thu định kỳ bán lẻ đã được phê duyệt từ các đại lý của General Motors, sau khi chúng đã được ký kế́t giữa các đại lý và người mua bán lẻ. Tuy nhiên, GMAC sẽ không bắ́t buộc phải mua tấ́t cả các hợp

https://thuviensach.vn

đô`ng mà đại lý giao cho nó. Đại lý cũng không nhâ´t thiê´t phải mời chào GMAC mua hợp đô`ng. Cả hai bên giao dịch một cách tự nguyện. GMAC có quyê`n từ chô´i những rủi ro không muô´n thừa nhận. Các đại lý có thể đặt giâ´y của mình ở nơi khác nê´u họ nghĩ rằ`ng điê`u đó có lợi cho mình. Nê´u các đại lý nộp hợp đô`ng lên GMAC và tâ´t cả các yê´u tô´ tín dụng được chứng minh là thỏa đáng, GMAC sẽ mua nghĩa vụ. GMAC và không phải là đại lý, sau đó sẽ thực hiện mọi khoản thanh toán từ khách hàng.

Các chính sách cơ bản của GMAC được xây dựng và hoàn thiện từ năm 1919 đê´n năm 1925. Ban đâ`u chúng tôi có hai động cơ chính : thiê´t lập giá trị của hệ thô´ng và đi đâ`u vê` mức giá hợp lý cho khách hàng. Chúng tôi quan tâm đê´n việc thu lợi từ nó và chúng tôi cũng quan tâm đê´n sự hài lòng lâu dài của khách hàng và bảo vệ họ khỏi những mức giá cao.

Những rủi ro vê` tài chính người tiêu dùng tập trung vào thị trường mặc định, tái sở hữu và thị trường xe cũ. Đô´i với đại lý, như một người chuyển nhượng nghĩa vụ của người mua, quan trọng nhâ´t là có tài sản thê´ châ´p mà, nê´u câ`n thiê´t, có thể tịch thu và bán lại với giá hợp lý. Trong trường hợp không có tài sản thê´ châ´p như vậy, gánh nặng tài chính vào các đại lý sẽ râ´t nặng nê`.

Chúng tôi được khuyê´n khích bởi một nghiên cứu vê` tín dụng tiêu dùng với sự tài trợ của chúng tôi do nhà kinh tê´ học nổi tiê´ng, giáo sư Seligman, thực hiện. Nghiên cứu 2 tập, *The Economics of Installment Selling* (tạm dịch : Kinh tê´ học vê` bán trả góp) đã trở thành tác phẩm tiêu chuẩn trong lĩnh vực này. Nó có ảnh hưởng râ´t mạnh mẽ trong việc mang lại một sự châ´p nhận bán trả góp trong các ngân hàng, doanh nhân và công chúng.

Giáo sư Seligman đã rút ra một sô´ kê´t luận được châ´p nhận như tiên đê` ngày nay nhưng lúc đó râ´t lạ thường. Tín dụng trả góp,

https://thuviensach.vn

ông nói, không chỉ củng cố động cơ tiết kiệm mà còn làm tăng khả năng của cá nhân để làm vậy. Nó không chỉ nâng cao thời gian nhu cầu mà bằng tương tác với nền kinh tế sẽ thực sự làm tăng sức mua. Nó vừa ổn định vừa gia tăng sản xuất, vì vậy chi phí tài chính đỡ nặng nề hơn bởi những ưu điểm đã đạt được.

Một câu hỏi ban đầu mà chúng tôi phải trả lời là các đại lý nên gánh bao nhiêu áp lực về tài chính. Chúng tôi có rất ít kinh nghiệm mà theo đó có thể đo được độ lớn về nguy cơ mà các đại lý sẽ thực sự gặp phải dưới sự chứng thực không hạn chế về nghĩa vụ của người mua. Ngoài thua lỗ bán lại tài sản thế chấp thu hồi, cũng có những rủi ro mà tài sản thế chấp, chiếc xe, có thể biến mất thông qua chuyển đổi bởi người mua hoặc bị tịch thu bởi chính phủ, hoặc trở nên vô giá trị thông qua thiệt hại va chạm từng phần hoặc toàn bộ.

Vào năm 1925, như kết quả của một nghiên cứu kỹ lưỡng được thực hiện bởi A.L. Deane, lúc đó là một phó tổng giám đốc của GMAC, một bản sửa đổi đã được thông qua trong đó hạn chế rủi ro một phần cho các đại lý. Theo kế hoạch sửa đổi này, GMAC đã đồng ý chấp nhận bất kỳ tổn thất nào về các giao dịch bán lẻ nếu tài sản thế chấp không thể được trả lại cho các đại lý trong điều kiện hợp lý trong vòng 90 ngày sau lần không trả được nợ đầu tiên của khách hàng. Hơn nữa, nó cho thấy rằng một tỷ lệ phần trăm nhất định về phí tài chính GMAC sẽ được đặt vào tín dụng của đại lý để lập quỹ dự phòng chống lại bất kỳ tổn thất nào trong việc bán lại. Như vậy, đến một mức độ lớn nào đó, lợi nhuận của đại lý trên tất cả doanh số bán hàng đã được giải thoát khỏi sự nguy hiểm do thua lỗ doanh số tín dụng.

Bảo hiểm chống cháy, trộm cắp và các nguy cơ va chạm đã có sẵn cùng lúc bởi một công ty con khác của General Motors, Tổng công ty Bảo hiểm Hỏi đoái. Công ty này cung cấp bảo hiểm để

https://thuviensach.vn

phòng thiệt hại vật chất đối với xe (không bảo vệ nó trước những rủi ro như trách nhiệm công cộng và thiệt hại tài sản). Điều này rất quan trọng đối với các đại lý bởi các công ty bảo hiểm xe ô tô, trong thời đó, có tính chọn lọc cao và người mua có thể không phải lúc nào cũng nhận được bảo hiểm vốn thường là điều kiện tiên quyết để được tài trợ. Ý tưởng về các công ty tài chính cung cấp bảo hiểm thiệt hại về vật chất đã được chấp nhận một cách rộng rãi, với một số thay đổi, như một mô hình tiêu chuẩn cho các mối quan hệ công ty tài chính với các đại lý. Ngày nay, công ty cung cấp bảo hiểm thiệt hại vật chất cho người mua trả góp là Công ty Bảo hiểm Motors, một công ty con của GMAC.

Tại thời điểm đó, một số công ty tài chính giải phóng đại lý khỏi trách nhiệm đối với khoản chưa thanh toán của các giao dịch tín dụng bán lẻ khi khách hàng không trả được nợ. Hệ thống "miễn truy đòi" có những bất lợi về việc giảm hứng thú của đại lý đối với việc kiểm tra tính đúng đắn của tín dụng ban đầu. Ngoài ra, việc điều hành cũng đắt đỏ hơn vì rất nhiều lý do rõ ràng. Một phần lớn trong số này là sự thật rằng công ty tài chính không ở vị trí bán các tài sản chiếm hữu ở mức giá tốt như là các đại lý. Người mua cuối cùng đã trả chi phí bổ sung liên quan đến một mức phí tài chính cao hơn.

Ban đầu, GMAC chọn không đi theo con đường có thể gọi là không hoàn trả. Có rất nhiều lý do cho hành động đó. Trong số chúng, phải kể đến vấn đề về chi phí đối với khách hàng. GMAC cảm thấy không cần phải giải phóng đại lý khỏi toàn bộ trách nhiệm về các giao dịch trả góp bán lẻ. Nó cảm thấy kế hoạch của nó với sự đảm bảo về lợi nhuận tài sản thế chấp sẽ cung cấp sự bảo vệ cần thiết cho đại lý ở mức chi phí thấp nhất đối với người mua. Kinh nghiệm đã chứng minh điều này hoàn toàn đúng đắn.

https://thuviensach.vn

Tuy nhiên, do áp lực cạnh tranh, GMAC đã bổ sung một kê´ hoạch không hoàn trả vào dịch vụ của nó.

Phí tài chính bản thân nó là một nhân tô´ quan trọng trong chi phí của một chiê´c xe ô tô. Qua nhiê`u năm, cả General Motors và GMAC đã tập trung vào thực tê´ này. GMAC đã chỉ ra các chi phí không câ`n thiê´t và bổ sung mà người mua phải gánh nê´u thời gian hoàn trả dài và việc thanh toán bă`ng tiê`n mặt thâ´p hơn mức đã định. GMAC đã lập kê´ hoạch phản đô´i các phí tài chính vượt mức – tôi nghĩ khá công bă`ng khi nói ră`ng câ`n phải kiểm soát vâ´n đê` này. Người có cái tên gă´n liê`n với GMAC hơn bâ´t cứ ai là John J. Schumann, Jr., người đã gia nhập GMAC trong năm 1919 và là chủ tịch của nó trong 25 năm, từ năm 1929 đê´n năm 1954. Ông là một nhà lãnh đạo tài năng, có trải nghiệm thực tê´ và đã đưa cá tính của mình vào tập đoàn. Trong báo cáo thường niên năm 1937 của General Motors, khi ủng hộ các chính sách của Schumann, tôi viê´t:

Phí mà khách hàng phải chịu vượt quá mức tô´i thiểu hợp lý, không tương xứng với chính sách của tập đoàn trong việc cung câ´p các dịch vụ đê´n khách hàng ở mức giá hợp lý thâ´p nhâ´t.

Lịch sử đã tạo ra một sô´ bước chuyển thú vị vê` vâ´n đê` này. Trong năm 1935, GMAC đã công bô´ kê´ hoạch 6%. Việc này đã cho công chúng thâ´y ră`ng họ có thể nhận được mức đâ`u tư tài chính 6% hàng năm trên bảng cân đô´i thu chi chưa được trả ban đâ`u – dạng thức thông thường của các khoản phí tài chính tính toán và vì thê´ là một nê`n tảng cạnh tranh đô´i với việc đo lường các mức phí của các công ty tài chính cạnh tranh. Tỷ lệ tiê`n thực sự được nâng lên, tính toán dựa trên nê`n tảng lãi suâ´t thực sự, đương nhiên, ở mức cao hơn; nhưng GMAC đã đi theo thông lệ này và quảng bá nó. GMAC tin ră`ng “Kê´ hoạch 6%” sẽ mang đê´n cho khách hàng một tiêu chí được nhiê`u người biê´t đê´n và thuận tiện trong việc đo lường các mức phí tài chính thực sự. Các đô´i thủ cạnh tranh không

https://thuviensach.vn

thích “Kê´ hoạch 6%” của GMAC. Có một sô´ lời phàn nàn được trình lên Hội đô`ng Thương mại Liên bang rằ`ng đây là một “hành động thương mại không công bằ`ng,” khiê´n công chúng tin rằ`ng mức phí tài chính được tuyên bô´ đơn thuầ`n là tỷ lệ lãi suầ´t. Tôi nghĩ hoàn toàn rõ ràng khi chúng tôi nói trong quảng cáo rằ`ng “6%” là một bội sô´ nhưng hội đô`ng quy định rằ`ng GMAC phải ngừng sử dụng thuật ngữ “6%.”

Trong năm 1938, chính phủ đã tâ´n công GM và GMAC, cho rằ`ng các đại lý GM được yêu cầ`u sử dụng dịch vụ tài chính của GMAC. Chính phủ đã khen ngợi những tiê´n triển vê` tội phạm ở South Bend, Indiana, chô´ng lại GM Corporation, GM Acceptance Corporation, hai công ty con và 18 giám đô´c. Phiên tòa được tổ chức vào mùa thu năm 1939 và kê´t thúc bằ`ng một lời tuyên án không phù hợp và bâ´t thường tha bổng cho toàn bộ các bị đơn điề`u hành cá nhân và buộc tội 4 bị đơn điề`u hành tổ chức. Sau đó chính phủ đã khen ngợi một hành động dân sự chô´ng lại GM và GMAC và hai tập đoàn con, dựa trên phí tương tự mà các đại lý của GM được yêu cầ`u chấ´p nhận các dịch vụ của GM. Trong năm 1952, sau một thử nghiệm dài với Phòng chô´ng Sự thật của Bộ Tư pháp, chúng tôi bước vào một bản án đưa ra các quy tă´c nề`n tảng cho những mô´i quan hệ của GM và GMAC với các đại lý. Chúng tôi đã điề`u hành một cách thỏa đáng dưới những quy tă´c này. Nhờ vậy, GMAC vẫn thực hiện hoạt động kinh doanh một cách độc lập, cạnh tranh với các tổ chức tài chính khác.

Đê´n cuô´i năm 1955, trong râ´t nhiề`u các giám đô´c của GM, tôi đã được yêu cầ`u xuâ´t hiện ở Washington trong một buổi tọa đàm được thực hiện bởi Tiểu Ủy ban Nghị viện vê` Chô´ng độc quyề`n và Độc quyề`n. Trong suô´t buổi tọa đàm, các vấ´n đề` vê` vị trí của GMAC đã được thảo luận rõ ràng. Một sô´ cảm thâ´y rằ`ng GMAC nên được General Motors loại bỏ. Tôi đã quan tâm đê´n các

https://thuviensach.vn

kê´t luận trong báo cáo của phòng ban vê` các tiểu ban, tuyên bô´ rã`ng General Motors đã có một lợi thê´ cạnh tranh so với các nhà sản xuâ´t ô tô khác bởi nó sở hữu một công ty tài chính-kinh doanh và nó bị buộc phải tự thoái vô´n khỏi hoạt động này.

Nhưng tại sao? Có râ´t nhiê`u tiê`n có sẵn đô´i với các hãng bán xe khác. Lợi thê´ mà GMAC cung câ´p cho General Motors là một mô´i quan hệ thân mật, công bă`ng cho người tiêu dùng. Và tôi râ´t vui khi nói rã`ng, trong quá trình cung câ´p một dịch vụ kinh tê´ cho người tiêu dùng và các đại lý, nó đã xây dựng một doanh nghiệp lợi nhuận cho General Motors.

Tôi bám theo sự thật đơn giản được thể hiện bởi Charles G. Stradella, lúc đó là tổng giám đô´c của GMAC, đê´n các tiểu ban vào năm 1955. Ông nói:

Khi cộng tác với General Motors Corp., GMAC đạt được nhiê`u lợi thê´. Ở mọi khả năng, có các đại lý đang chịu ảnh hưởng bởi sự bảo đảm vê` tính liên tục của dịch vụ, sự quan tâm của cộng đô`ng, đô´i xử công bă`ng, v.v... đi kèm với sự cộng tác. Những người cho vay bị ảnh hưởng bởi việc bảo đảm vô´n đâ`y đủ, quản lý hợp lý cũng như các chính sách và thực tiễn tài chính bảo thủ. Mặt khác, trừ khi những lợi thê´ này được hỗ trợ bởi ghi chép vê` GMAC và căn cứ tích cực vê` các thực tiễn căn bản, sự cộng tác này sẽ mang lại điê`u tô´t đẹp dưới góc nhìn của các bên liên quan.

GMAC đã giúp thực thi tài chính người tiêu dùng trong những ngày đâ`u. Nó đã ảnh hưởng đê´n việc giữ các điê`u khoản vê` thanh toán bă`ng tiê`n mặt và vòng thời gian trên cơ sở bảo thủ hợp lý. Ảnh hưởng chặt chẽ của nó theo hướng các tỷ lệ hợp lý cho khách hàng đang dâ`n được thực hiện theo pháp luật, hơn một nửa các tiểu bang hiện nay đang quy định các mức tô´i đa theo luật của bang. Tôi tin rã`ng, không lâu nữa tâ´t cả các tiểu bang sẽ đê`u có quy định vê` tỷ

https://thuviensach.vn

lệ. Theo ý kiến cá nhân của tôi, đây là thủ tục đúng đắn được đưa ra bởi các tiểu bang nhằm thiết lập các mức trần tỷ lệ thấp về lãi suất của người tiêu dùng.

Trong khi pháp luật rất cần để kiểm soát hiệu quả phí tối đa mà công chúng phải trả cho đặc quyền tín dụng trả góp, tôi chưa bao giờ cảm thấy các điều kiện khác của giao dịch giữa đại lý và người mua, chẳng hạn như thanh toán bằng tiền mặt và thời gian kéo dài, nên được quy định, trừ trường hợp khẩn cấp tầm quốc gia. Điều này không có nghĩa rằng tôi không được biết những rủi ro của việc mở rộng thái quá tín dụng tiêu dùng. GMAC vẫn rất quan tâm đến việc khuyến khích thanh toán bằng tiền mặt nhỏ không đáng kể và kéo dài thời hạn trong các giới hạn hợp lý. Tôi nghĩ rằng tôi có thể thêm rằng nguồn tài chính bảo thủ rất cần thiết cho hoạt động của ngành công nghiệp ô tô. Người trả quá ít tiền mặt và thời hạn trả quá dài sẽ không có vốn chủ sở hữu để trở lại sớm mua một chiếc xe mới.

Vào cuối năm 1955, mối quan tâm đáng kể được thể hiện trong nhiều khu mà tín dụng tiêu dùng đã bị mở rộng thái quá và việc thanh toán bằng tiền mặt và quyền kiểm soát điều khoản đã trở nên quá lỏng lẻo. Theo tôi, những thực tế này không đảm bảo cho những kết luận như vậy. Pháp luật đã được tác động nhằm kiểm soát tín dụng tiêu dùng để kiềm chặt lạm phát. Trong báo cáo kinh tế của mình vào tháng 1 năm 1956, Tổng thống Hoa Kỳ đã đưa ra câu hỏi rằng liệu cơ quan thường trực để kiểm soát chế độ chờ của tín dụng tiêu dùng có phải là một loại thuốc hỗ trợ hữu ích cho các biện pháp ổn định khác không. Nghiên cứu về câu hỏi này đã được Tổng thống thông qua Hội đồng Cố vấn Kinh tế giao cho nhóm các nhà chức trách của Hệ thống Dự trữ Liên bang. Chúng tôi, cùng nhiều người khác, đã trả lời bảng câu hỏi đưa ra trong quá trình nghiên cứu và tuyên bố lý do về niềm tin của chúng tôi rằng

https://thuviensach.vn

quyề̀n kiểm soát chế́ độ chờ vĩnh viễn, được điề̀u hành bởi một cơ quan chính phủ, là không cầ̀n thiế́t; nói chung, quyề̀n kiểm soát tín dụng tiêu dùng có thể đặt an toàn trong tay của người tiêu dùng và những người cho vay đế́n khi Quố́c hội xác định được những trường hợp cụ thể đưa ra một lệnh khác, hoặc trường hợp khẩn cấ́p quố́c gia kêu gọi hành động của Tổng thố́ng. Một tuyên bố́ của Cục Dự trữ liên bang được đưa ra trong năm 1957 nhận thấ́y rằ̀ng "biế́n động tín dụng trả góp của người tiêu dùng nói chung nằ̀m trong giới hạn có thể được chấ́p nhận trong một nề̀n kinh tế́ phát triển nhanh chóng và năng động," rằ̀ng "một cơ quan đặc biệt trong thời bình để điề̀u chỉnh tín dụng trả góp của người tiêu dùng không thích hợp vào lúc này," và rằ̀ng "lợi ích công cộng rộng rãi được phục vụ tố́t hơn nế́u những phát triển tín dụng bấ́t ổn định được hạn chế́ bởi việc sử dụng các biện pháp tiề̀n tệ nói chung và ứng dụng các chính sách tài chính tư nhân và đại chúng hợp lý." Tôi đồ̀ng ý với những ý tưởng này.

Tôi sẽ nói ngắ́n gọn rằ̀ng nó cung cấ́p một dịch vụ liên quan đế́n sản phẩm và lợi ích của người tiêu dùng. Những lợi thế́ cho khách hàng, các đại lý và tập đoàn dường như rấ́t rõ ràng đố́i với tôi.

https://thuviensach.vn

Chương 18. TỔNG CÔNG TY Ở NƯỚC NGOÀI

Ngoài Mỹ và Canada, thế giới tự do nắm giữ hơn 7 triệu rưỡi xe hơi và xe tải vào năm 1962 và hơn 8 triệu xe vào năm 1963. General Motors có một vị trí đáng kể trong thị trường nước ngoài này, tổng cộng 855.000 xe trong năm 1962 và ước tính có khoảng 1,1 triệu xe vào năm 1963. Bộ phận Kinh doanh Nước ngoài của chúng tôi là một tổ chức quốc tế lớn với tài sản trị giá hơn 1,3 tỷ đô-la và khoảng 135.000 nhân viên. Bộ phận này chịu trách nhiệm cho các hoạt động sản xuất, lắp ráp, hoặc lưu kho ở 22 quốc gia nước ngoài, hoạt động xuất khẩu các sản phẩm của chúng tôi từ Hoa Kỳ và Canada, phân phối và cung cấp dịch vụ cho các sản phẩm của General Motors ở mọi quốc gia trong thế giới tự do, ngoài Hoa Kỳ và Canada – khoảng 150 quốc gia. Doanh thu năm 1963 của bộ phận này ước tính lên tới 2,3 tỷ đô-la.

Nhìn lại sự phát triển nhanh chóng của bộ phận này trong suốt bốn thập kỷ qua, người ta có thể xem sự tiến bộ của chúng tôi ở nước ngoài như một phần mở rộng tự nhiên và không thể tránh khỏi của sự tiến bộ của chúng tôi tại Mỹ. Trong thực tế, không có gì chắc chắn về điều đó. Tôi đã xem xét một số văn bản xử lý việc hình thành một chính sách ở nước ngoài trong General Motors trong những năm qua. Các tài liệu đã làm sống lại trong tâm trí tôi một lịch sử lâu dài và phức tạp của các chính sách đó và chúng cũng đã nhắc nhở tôi về những quyết định khó khăn mà sự tiến bộ của chúng tôi dựa trên đó. Bởi thị trường nước ngoài không chỉ đơn thuần là phần mở rộng của thị trường Hoa Kỳ. Trong quá trình thành lập Bộ phận Kinh doanh Nước ngoài, chúng tôi có nghĩa vụ,

https://thuviensach.vn

gần như ngay từ đầu, đối đầu với một số câu hỏi cơ bản lớn: Chúng tôi phải quyết định việc có nên hay không có một thị trường nước ngoài cho các dòng xe của Mỹ và nếu có thì mở rộng đến mức nào – và nếu vậy thì xe hơi của Mỹ có cung cấp các triển vọng tăng trưởng tốt nhất hay không. Chúng tôi phải xác định xem mình muốn trở thành nhà xuất khẩu hay nhà sản xuất nước ngoài. Khi việc phải tham gia vào hoạt động sản xuất ở nước ngoài trở nên rõ ràng, thì câu hỏi tiếp theo là liệu chúng tôi sẽ xây dựng công ty riêng hay mua và phát triển những công ty hiện có. Chúng tôi phải đưa ra một số cách sống chung với các quy định và nhiệm vụ hạn chế cùng một dạng thức tổ chức đặc biệt có thể phù hợp ở nước ngoài. Tất cả các vấn đề đã được xem xét đầy đủ trong tập đoàn vào những năm 1920 khi các chính sách cơ bản đã được thiết lập.

Ngày nay, General Motors đã tham gia vào thị trường nước ngoài theo hai cách: như một nhà xuất khẩu xe hơi và xe tải của Mỹ, kiêm nhà sản xuất ở nước ngoài các dòng xe nước ngoài nhỏ hơn. Ví dụ vào năm 1962, khoảng 59.000 xe ô tô và xe tải được xuất khẩu từ Hoa Kỳ và Canada ở dạng SUP, hay gói nguyên kiện. Điều này có nghĩa rằng các xe đã được lắp ráp hoàn chỉnh được xuất khẩu và có thể sẵn sàng sử dụng ngay với một vài điều chỉnh nhỏ. 46.000 xe khác đã được chuyển ra nước ngoài ở dạng CKD hay còn gọi là Nhập linh kiện về lắp ráp và chúng sẽ được lắp ráp lại với nhau tại một trong 10 nhà máy lắp ráp ở nước ngoài của GM. (Thông thường, việc vận chuyển linh kiện không bao gồm một số bộ phận – ghế và lốp xe – có thể được cung cấp tại địa phương.) Nhìn chung, hơn 105.000 xe ô tô và xe tải của General Motors được xuất khẩu từ Hoa Kỳ và Canada; đây đều là những mẫu và mô hình có sẵn tại Hoa Kỳ và chúng đại diện cho tất cả các bộ phận ô tô của tập đoàn.

Ngoài ra, trong năm 1962, có khoảng 750.000 xe được thiết kế và sản xuất ở nước ngoài và ước tính khoảng 1 triệu xe vào năm

https://thuviensach.vn

1963. Con sô´ này đã phản ánh sự ra đời của một chiê´c xe nhỏ mới bởi Opel. Ba công ty con sản xuâ´t xe ở nước ngoài của General Motors là Adam Opel A.G. ở Đức, Vauxhall Motors, Ltd. ở Anh và General Motors Holden's Pty. Ltd tại Úc. Mỗi công ty này sản xuâ´t một lượng xe tương đô´i nhỏ (theo tiêu chuẩn Mỹ), một loại xuâ´t hiện gâ`n như ở khă´p mọi nơi trong các thị trường nước ngoài. Ba công ty này hoàn toàn thuộc quyê`n sở hữu của General Motors và cả ba đê`u có doanh nghiệp xuâ´t khẩu xe riêng và chuyển xe của họ sang các nước khác trên thê´ giới. Trong những năm gâ`n đây, các nhà máy sản xuâ´t đã được thành lập ở Brazil, nơi 19.000 xe tải và xe thương mại được sản xuâ´t vào năm 1962 và ở Argentina, nơi sản xuâ´t động cơ hoàn chỉnh và các tâ´m dập mới được bă´t đâ`u gâ`n đây.

Hoạt động kinh doanh ở nước ngoài của tập đoàn phâ`n lớn xoay quanh cơ sở sản xuâ´t ở nước ngoài của chúng tôi. Năm 1962, khoảng 88% tổng lượng xe của General Motors được bán ở nước ngoài đê`u được sản xuâ´t ở nước ngoài. Tỷ lệ này đang gia tăng và có khả năng tăng trong những năm tiê´p theo, bởi các chương trình mở rộng lớn gâ`n đây đã được hoàn thành bởi các nhà sản xuâ´t ở nước ngoài của chúng tôi. Tỷ lệ xuâ´t khẩu của tập đoàn từ Hoa Kỳ và Canada không lớn hơn trong những năm 1930 và thực sự nhỏ hơn vào cuô´i những năm 1920. (Năm 1928, năm xuâ´t khẩu cao điểm, tập đoàn nhập gâ`n 290.000 xe ở nước ngoài từ Hoa Kỳ và Canada.)

Tiê`m năng dường như vô hạn. Trong các khu vực rộng lớn của thê´ giới, ô tô đang ở thời hoàng kim. Phâ`n lớn các khu vực đê`u có đường tô´t. Ngay cả những quô´c gia công nghiệp của Tây Âu tụt hậu xa so với Mỹ trong việc sử dụng xe có động cơ; các nước trong thị trường chung châu Âu thì cứ 9 người có 1 người có xe ô tô, so với tỷ lệ 3 người có 1 người có ô tô tại Mỹ. General Motors hiện đang bán sô´ lượng xe ở nước ngoài nhiê`u như tại Mỹ vào cuô´i năm 1926.

https://thuviensach.vn

Trong quá trình tìm đế´n sự phát triển vê` một chính sách dành cho hoạt động kinh doanh ở nước ngoài, chúng tôi đã sớm có nhận thức sâu sắ´c vê` những vấ´n đề` là hệ quả của chủ nghĩa dân tộc kinh tế´ ở nước ngoài. Từ những ngày đầ`u của ngành công nghiệp ô tô, các quố´c gia thiế´u đô-la ở nước ngoài áp đặt mức thuế´ cao và hạn ngạch nghiêm trọng khi nhập khẩu xe ô tô Mỹ (và các sản phẩm khác của Mỹ). Chủ nghĩa dân tộc này đã khiế´n nhiề`u quố´c gia tập trung sản xuấ´t tại đấ´t nước mình, thậm chí, khi thị trường tại nước nhà quá nhỏ để duy trì một ngành công nghiệp ô tô tích hợp, hiệu quả.

Năm 1920, toàn bộ thị trường nước ngoài đạt doanh số´ khoảng 420.000 xe ô tô và xe tải. Khoảng một nửa trong số´ này được bán tại bố´n quố´c gia công nghiệp của Tây Âu: Anh, Pháp, Đức và Ý. Thị trường Tây Âu này có những người giàu nhấ´t, nhưng nó cũng khó thâm nhập nhấ´t; bởi bố´n quố´c gia này là nhóm sản xuấ´t khoảng 3/4 số´ xe mà thị trường cầ`n và họ đã được xác định để loại trừ cạnh tranh của Mỹ hiệu quả. Nửa còn lại của thị trường nước ngoài bao gồ`m các quố´c gia tương đố´i kém phát triển nằ`m rải rác trên toàn cầ`u. Trong "thị trường thứ hai" này, các nhà sản xuấ´t Mỹ nói chung có quyề`n truy cập miễn phí.

Mặc dù chúng tôi xử lý mỗi quố´c gia như một đề` xuấ´t riêng biệt, một mô hình các loại bấ´t đầ`u xuấ´t hiện trong các hoạt động ở nước ngoài của chúng tôi trong những năm 1920. Chúng tôi dầ`n dầ`n nhận thức được rằ`ng hai loại tình huố´ng tiế´p thị chiế´m ưu thế´ ở nước ngoài. Tình huố´ng đầ`u tiên phầ`n lớn thuộc Tây Âu. Bề` ngoài, hoạt động xuấ´t khẩu của chúng tôi đế´n khu vực này phát triển rấ´t mạnh. Nhưng rõ ràng, về` lâu dài, hệ thố´ng xuấ´t khẩu và phân phố´i ở châu Âu của chúng tôi bị đe dọa bởi chủ nghĩa dân tộc kinh tế´. Chúng tôi tiế´p tục tập trung vào hoạt động kinh doanh xuấ´t khẩu ở đây tố´t nhấ´t có thể và chúng tôi hỗ trợ cho vị trí này

https://thuviensach.vn

bằng cách xây dựng các nhà máy lắp ráp ở một số nước châu Âu. Các nhà máy lắp ráp đã giúp chúng tôi gắn bó chặt chẽ hơn với các nền kinh tế địa phương bằng cách sử dụng hệ thống quản lý và lao động địa phương. Hơn nữa, khi chúng tôi đã có kinh nghiệm về các điều kiện địa phương, chúng tôi tăng cường sử dụng các nguồn lực địa phương cho các chi tiết như lốp xe, kính, ghế, v.v... Nói cách khác, chúng tôi có thể vận chuyển xe chưa được lắp ráp từ Hoa Kỳ mà không có các chi tiết này và đặt làm chúng tại địa phương nếu tình hình kinh tế hợp lý. Việc làm này có lợi thế hơn so với hoạt động xuất khẩu xe ô tô hoàn chỉnh, với mức thanh toán thuế thấp hơn. (Ngày nay, ô tô General Motors của Mỹ được lắp ráp tại Bỉ, Đan Mạch và Thụy Sĩ.) Chúng tôi ngày càng có niềm tin lớn rằng tương lai của chúng tôi ở châu Âu nằm trong việc sản xuất những chiếc xe ở đó. Việc sản xuất ở châu Âu đã được tuyên bố một cách mạnh mẽ và cương quyết bởi James D. Mooney, người đứng đầu công ty xuất khẩu của chúng tôi. Tuy nhiên, Ủy ban điều hành của tập đoàn, mà tôi là chủ tịch, vẫn nghi ngờ về sự khôn ngoan của việc trở thành nhà sản xuất ở nước ngoài cho đến gần cuối những năm 1920.

Một kiểu tình huống marketing khác chiếm ưu thế trong các khu vực rộng lớn ngoài châu Âu – khu vực không được công nghiệp hóa nhiều. Không có các hoạt động sản xuất khả thi tại các khu vực này trong nhiều năm. Theo đó, những nỗ lực của chúng tôi ở đó chủ yếu là xuất khẩu, với các lô hàng SUP lẫn CKD. Hoạt động lắp ráp của chúng tôi ở ngoài châu Âu hiện nay là tại Cộng hòa Nam Phi, Peru, Mexico, Venezuela, Úc, New Zealand và Uruguay.

Mặc dù doanh số bán hàng của chúng tôi ở nước ngoài đã tăng hơn 8 lần kể từ năm 1925, nhưng tôi nghĩ thật công bằng khi nói rằng đặc điểm về các hoạt động và chiến lược tiếp thị cơ bản ở nước ngoài của chúng tôi đã được hình thành trong những năm 1920.

https://thuviensach.vn

Suy nghĩ đầu tiên của chúng tôi về việc đảm bảo một cơ sở sản xuất châu Âu có liên quan đến Công ty Citroën tại Pháp. Các đàm phán để mua lại một nửa cổ phần của Citroën mất vài tuần trong suốt mùa hè và đầu mùa thu năm 1919. Trong năm đó, như đã đề cập trước đây, Durant đã gửi một nhóm các giám đốc điều hành của General Motors ở nước ngoài để thực hiện một nghiên cứu về ngành công nghiệp ô tô châu Âu và chính nhóm này, bao gồm Haskell với vị trí chủ tịch, Kettering, Mott, Chrysler, Champion và tôi đã trực tiếp đàm phán. Andre Citroën là một doanh nhân năng nổ và giàu trí tưởng tượng và ông rất quan tâm đến việc bán công ty của mình. Vào những ngày gần kết thúc chuyến đi đến Pháp, chúng tôi vẫn ngờ vực về lựa chọn mua công ty này. Tôi nhớ vào đêm trước khi chúng tôi định về nước, chúng tôi ngồi cho đến sáng sớm trong một căn phòng tại khách sạn Crillon, lập luận thật dài về vấn đề này. Nói chung, chúng tôi chuẩn bị cho việc mua lại, nhưng có một số khó khăn nhất định. Thứ nhất, chính phủ Pháp không thích ý tưởng về việc người Mỹ tiếp quản một doanh nghiệp đã góp phần quan trọng vào nỗ lực chiến tranh. Thứ hai, các cơ sở sản xuất không hấp dẫn đối với chúng tôi và rõ ràng là nếu chúng tôi đưa Citroën vào hoạt động sau mua lại, thì mức đầu tư hoạt động sẽ vượt xa chi phí ban đầu theo yêu cầu. Hơn nữa, ban quản lý công ty lúc đó không hoàn toàn phù hợp. Tối hôm đó, có lúc, chúng tôi đã thảo luận một đề nghị rằng hoặc Chrysler hoặc tôi sẽ tới Pháp để điều hành công ty. Cá nhân tôi không quan tâm đến lời đề nghị này và tôi cho rằng, nói chung, ban quản lý của chúng tôi tại Mỹ cũng không đủ mạnh để cung cấp những nhà điều hành hàng đầu để điều hành Citroën.

Đôi khi tôi tự hỏi lịch sử của ngành công nghiệp sẽ có gì đổi khác nếu Chrysler hoặc tôi đến điều hành hoạt động Citroën. Nhưng một vài giờ trước khi trở về, chúng tôi đã quyết định không mua Citroën. Công ty này sau đó được mua lại bởi Công ty Michelin, vốn

https://thuviensach.vn

rất thành công sau đó. General Motors không bao giờ thành lập một công ty sản xuất ô tô tại Pháp, bằng cách nào đó, thời gian và hoàn cảnh đã không bao giờ phù hợp. Tuy nhiên, chúng tôi có một hoạt động Frigidaire lớn ở Pháp và chúng tôi là một nhà sản xuất rất quan trọng ở đó về bugi và một số phụ tùng khác cho ngành công nghiệp ô tô.

Nỗ lực tiếp theo của chúng tôi để bảo đảm một vị trí sản xuất ở nước ngoài đã được thực hiện ở Anh. Tương lai của ngành xe hơi Mỹ trong thị trường Anh có vẻ kém trong đầu những năm 1920. Thứ được gọi là nhiệm vụ McKenna đã nêu ra một hàng rào thuế quan rất lớn đối với tất cả các xe nước ngoài. Ngoài ra, lệ phí giấy phép xe hơi được đánh giá trên đơn vị mã lực. Cách thức xác định mã lực ưu tiên lớn cho một động cơ tốc độ cao, khoảng chạy pit-tông dài và đường kính xi lanh nhỏ và không ưu tiên động cơ Mỹ, với đường kính xi lanh gần bằng khoảng chạy pit-tông. Và bởi các chi phí bảo hiểm thường liên quan đến lệ phí giấy phép, nên chủ sở hữu của một chiếc xe Mỹ bị phạt gấp đôi. Nhìn chung, các khoản phí, bảo hiểm và chi phí nhà để xe đánh lên một chiếc xe du lịch Chevrolet ở Anh vào năm 1925 lên tới một bảng Anh một tuần (khoảng 250 đô-la một năm) – tất cả những khoản này đều trước chi phí vận hành bình thường. Ngược lại, chủ sở hữu của một chiếc Austin của Anh có các khoản phí cố định vào khoảng 11 shilling/tuần (khoảng 138 đô-la/năm) và chi phí đầu tiên của nó cũng thấp hơn.

Trong khi việc xuất khẩu xe hơi Mỹ đến Anh bị hạn chế bởi những trường hợp này, các nhà sản xuất người Anh phải đối mặt với một số khó khăn của riêng mình. Vào giữa những năm 1920, một số lượng lớn các nhà sản xuất Anh đã tham gia vào ngành công nghiệp ô tô, nhưng tổng khối lượng của họ chỉ vào khoảng 160.000 xe ô tô và xe tải, chia thành một lượng lớn các thiết kế và mức giá. Do đó, các nhà sản xuất người Anh thiếu rất nhiều tính kinh tế

https://thuviensach.vn

kê´t hợp với kỹ thuật sản xuâ´t hàng loạt của Mỹ và giá cả của chúng thường xuyên thâ´p. Lúc đó, để đạt được cơ sở sản xuâ´t, chúng tôi đã phải suy nghĩ vê` triển vọng dài hạn; không có hy vọng tăng trưởng lớn ngay lập tức.

Những nỗ lực đâ`u tiên của chúng tôi đã hướng đê´n việc mua lại Công ty Austin. Nó sản xuâ´t được gâ`n 12.000 xe vào năm 1924, mà ở Anh vào thời điểm đó là mức sản xuâ´t khá lớn. Ông Mooney, lúc đó là phó tổng giám đô´c phụ trách General Motors Export Companies (nay là Bộ phận Kinh doanh Nước ngoài), đã thảo luận vê` triển vọng mua Austin với tôi và với những người khác trong tập đoàn nhiê`u lâ`n trong giai đoạn 1924-1925. Chúng tôi thâ´y rằ`ng Austin đã tìm cách đảm bảo khô´i lượng và lợi nhuận ngay cả khi các nhiệm vụ McKenna đã tạm dừng các chính sách bảo vệ. (Chúng đã được gỡ bỏ vào ngày 1 tháng 8 năm 1924, sau đó lại được thiê´t lập vào ngày 1 tháng 7 năm 1925.) Mooney đã kiểm tra các tài sản của Austin vào mùa xuân năm 1925 và viê´t một báo cáo đê` xuâ´t rằ`ng chúng tôi nên mua chúng.

Tôi đã đưa ra câu trả lời này:

Cuộc họp của Ủy ban Tài chính ngày 18 tháng 6 sẽ châ´p nhận bâ´t kỳ đê` nghị nào của Ủy ban Điê`u hành. Giả sử Ủy ban nhâ´t trí đô`ng ý hoàn toàn việc mua lại và có mức giá thoả đáng, chúng tôi quyê´t định để anh làm vậy. Ở đây, chúng tôi không thể thông qua bâ´t kỳ đánh giá nào vê` tài sản được mua hoặc sô´ tiê`n đê` nghị thanh toán. Khi thỏa thuận thực sự được thực hiện, tôi sẽ thực hiện thông báo phù hợp. Mọi điê`u kiện liên quan đê`u thỏa đáng.

Tuy nhiên, thỏa thuận này không bao giờ được trọn vẹn. Tôi sẽ không đưa ra ở đây mọi trở ngại phát sinh trong quá trình đàm phán, ngoại trừ việc nói rằ`ng sự bâ´t đô`ng chính liên quan đê´n cách

https://thuviensach.vn

thức trong đó Austin định giá tài sản của mình. Vào ngày 11 tháng 9, Mooney đã gọi cho tôi thông báo rằng chúng tôi đã rút lại đề nghị.

Tôi nhớ, mình đã cảm thấy rất nhẹ nhõm khi nghe tin này. Bởi đối với tôi, Austin có những nhược điểm gần như tương đồng với những nhược điểm của Citroën vốn khiến tôi đau đầu sáu năm trước; nhà máy của nó lúc đó ở trong tình trạng nghèo nàn và ban quản lý yếu kém. Và tôi vẫn ngờ vực về việc ban quản lý của chúng tôi có đủ mạnh để bù đắp cho những thiếu hụt của Austin; thực sự, việc liên tục pha loãng sức mạnh của ban quản lý của chúng tôi khi mở rộng ra nước ngoài và tại Mỹ là một vấn đề nghiêm trọng trong những năm 1920.

Người đọc có thể tự hỏi tại sao, trong những trường hợp này, tôi từng ủy quyền nhóm của chúng tôi ở Anh chốt thỏa thuận về Austin từ ban đầu. Câu trả lời, về cơ bản, là tôi luôn luôn cố gắng điều hành General Motors bằng một chính sách hòa giải hơn là ép buộc và khi một phần lớn đã phản đối suy nghĩ của tôi, tôi quyết định xuôi theo họ. Tôi cũng phải thêm rằng các giám đốc điều hành hàng đầu của General Motors, những người liên quan trong tình huống này là những cá nhân có tài, khác biệt và có niềm tin rất mạnh mẽ và với tư cách là chủ tịch, tôi cảm thấy mình nên tôn trọng đánh giá của họ. Nhưng phải chú ý rằng, trong bức điện gửi nhóm của chúng tôi ở Anh, tôi đã đặt trách nhiệm thỏa thuận thẳng lên vai họ. Họ sẽ phải xác nhận về nó.

Ngay sau khi thỏa thuận Austin được rút lại, chúng tôi bước vào cuộc đàm phán để mua Vauxhall Motors, Ltd., một mối quan tâm nhỏ hơn nhiều ở Anh. Vụ mua lại trong nửa cuối năm 1925 này là một vấn đề gây tranh cãi ít nhiều tại General Motors. Vauxhall sản xuất một chiếc xe với giá tương đối cao, so với kích thước của Buick và đạt một khối lượng hàng năm chỉ ở mức 1.500 đơn vị. Nó không có ý nghĩa thay thế cho Austin; thực sự, tôi coi nó chỉ như

https://thuviensach.vn

một loại thử nghiệm trong sản xuất ở nước ngoài. Tuy nhiên, thử nghiệm này có vẻ hấp dẫn và chúng tôi đã phải đầu tư 2.575.291 đô-la.

Vauxhall đã thua lỗ trong những năm đầu tiên sau khi chúng tôi tiếp quản và chúng tôi dần hiểu rõ mình sẽ phải phát triển một chiếc xe nhỏ hơn nếu mong muốn nắm bắt một phần lớn hơn trong thị trường Anh. Mooney háo hức bắt đầu phát triển ý tưởng này càng nhanh càng tốt. Ông cũng thấy Vauxhall là một tiền lệ cho việc mở rộng hoạt động sản xuất của chúng tôi ở các nước khác. Cảm xúc của tôi về tương lai hoạt động ở nước ngoài của chúng tôi ít rõ ràng hơn của ông ấy vào thời điểm này và trong vài năm tiếp theo, tôi nhận ra rằng chúng tôi nên di chuyển chậm và thận trọng cho đến khi đưa ra một chính sách rõ ràng cho các hoạt động ở nước ngoài.

Có thực tế đặc biệt là, mặc dù chúng tôi đã thực hiện các động thái về hoạt động sản xuất ở nước ngoài như đã mô tả ở phần trên và đã áp dụng vào Vauxhall, nhưng Ủy ban Điều hành chưa đưa ra một chính sách chính thức về các hoạt động ở nước ngoài. Các cuộc tranh luận quyết định về vấn đề này trong tập đoàn bắt đầu diễn ra vào năm 1928. Vào tháng 1 năm 1928, khi tôi vẫn còn quan tâm đến việc giữ vị trí của chúng tôi một cách linh hoạt, tôi đã trình lên Ủy ban Điều hành một công thức sơ bộ như sau:

Khi nhận ra mong muốn của việc sử dụng vốn bổ sung cho các mục đích gia tăng lợi nhuận và phát triển kinh doanh của Tập đoàn, Ủy ban Điều hành sẽ xem xét thận trọng, theo nguyên tắc, việc sử dụng vốn cho các mục đích sản xuất tại nước ngoài, hoặc dưới dạng sử dụng trực tiếp số vốn vào tổ chức hoặc thông qua liên kết với các nhà sản xuất nước ngoài.

https://thuviensach.vn

Vì vậy, tôi bày tỏ quan điểm của mình là mong muốn sản xuất ở nước ngoài về nguyên tắc. Quan điểm này của tôi đã được xem xét bởi Ủy ban Điều hành vào ngày 26 tháng 1 và được ra lệnh lưu mà không có bất kỳ hành động cụ thể nào. Rõ ràng, chúng tôi còn đang tìm kiếm một chính sách. Đến lúc này, các vấn đề chính sách lớn đã tập trung vào một số vấn đề cụ thể: Chúng ta có nên mở rộng Vauxhall, hay ghi lỗ nó như một khoản đầu tư kém hiệu quả? Hay nó rất cần đối với hoạt động sản xuất ở châu Âu? Hoặc có thể sửa đổi Chevrolet, xuất khẩu từ Hoa Kỳ, cạnh tranh với xe châu Âu trong thị trường châu Âu? Chúng tôi không chắc chắn về việc cần làm ở Đức. Nếu chúng tôi quyết định sản xuất ở đó, chúng tôi nên mở rộng nhà máy lắp ráp ở Berlin thành một nhà máy sản xuất, hay chúng tôi nên liên kết với một số nhà sản xuất khác? Các nhà điều hành ở nước ngoài của chúng tôi, đặc biệt là Mooney, có khuynh hướng ủng hộ việc mở rộng các cơ sở hiện có, trong khi tôi khá thích việc liên kết với một nhà sản xuất của Đức. Chắc chắn có những lý do riêng để hỗ trợ hai cách tiếp cận này.

Câu hỏi về việc sản xuất ở nước ngoài đã được thảo luận tại Ủy ban Điều hành một lần nữa vào ngày 29 tháng 3 và một lần nữa vào ngày 12 tháng 4; trong cuộc họp thứ hai, chúng tôi đã tập trung thảo luận câu hỏi liệu chúng tôi có nên sản xuất một chiếc xe nhỏ ở Anh và Đức. Thực tế, câu hỏi đó đã được thảo luận bởi Ủy ban Điều hành trong suốt năm 1928. Có sự nhất trí mạnh mẽ rằng tổ chức xuất khẩu của chúng tôi nên hạn chế bán sản phẩm của Mỹ ở nước ngoài và không nên tham gia vào hoạt động sản xuất ở nước ngoài. Trong khi đó, tôi rất hứng thú với ý kiến cho rằng chúng tôi sẽ tạo ra tại Hoa Kỳ một chiếc Chevrolet có đường kính pit-tông nhỏ – một chiếc xe sẽ thoát được thuế mã lực nặng ở Anh và Đức. Tôi cảm thấy rằng nếu việc này được thực hiện, nó có thể chứng minh sự không cần thiết của việc phát triển một chiếc xe nhỏ mới tại Vauxhall hoặc đi vào sản xuất tại Đức; hoặc, nếu cần phải sản

https://thuviensach.vn

xuất một chiếc xe như vậy ở nước ngoài, chúng ta ít nhất phải có một thiết kế có sẵn. Trong bất cứ trường hợp nào, tôi muốn mọi người nhất trí về một vấn đề nào đó trước khi nó được thực thi ở bất cứ đâu.

Tại một cuộc họp của Ủy ban Điều hành vào ngày 4 tháng 6 năm 1928, tôi hối thúc mỗi thành viên nói chuyện riêng với Mooney, với hy vọng rằng các cuộc thảo luận này có thể làm rõ suy nghĩ của chúng tôi. Trong tháng 7, Mooney đã gửi một bản ghi nhớ dài cho tôi, ghi chi tiết quan điểm của ông ấy về các vấn đề. Một vài tuần sau đó, tôi chuyển biên bản ghi nhớ này tới Ủy ban Điều hành, cùng với ý kiến riêng của tôi về các điểm, được đưa ra bởi Mooney. Có lẽ cách đơn giản nhất mô tả các quan điểm trái chiều và tạo nên không khí của cuộc thảo luận, là trích dẫn một số đoạn trích từ bản ghi nhớ của ông ấy.

Một trong những điểm đầu tiên được đưa ra bởi Mooney liên quan đến mong muốn tiếp tục mở rộng bởi Công ty Xuất khẩu. Ông chỉ ra rằng: "Trong 5 năm qua, Bộ phận Xuất khẩu đã tăng doanh thu từ 20.000.000 đô-la lên 250.000.000 đô-la. Vấn đề chung của chúng tôi là nâng tổng doanh thu tính theo đô-la tại Bộ phận Xuất khẩu từ mức hiện tại là 250.000.000 lên 500.000.000 đô-la trong thời gian ngắn nhất có thể và cung cấp phương tiện giúp duy trì sự gia tăng liên tiếp trong tương lai..."

Mooney chỉ ra thêm rằng "... sản phẩm giá thấp nhất mà chúng tôi có thể cung cấp để bán tại các thị trường thế giới ngày nay, hay Chevrolet, buộc người sử dụng mất hơn khoảng 75% so với mức phí tại Hoa Kỳ và người sử dụng tại các thị trường thế giới chỉ có khoảng 60% số tiền mà người sử dụng Hoa Kỳ trả cho nó. Do đó, Chevrolet khi tham gia vào thị trường thế giới không phải là khu vực có khối lượng tiêu thụ lớn nhất và có mức giá tương đối cao."

https://thuviensach.vn

Mooney đã đưa ra tình huống của ông cho sự phát triển của Vauxhall như sau:

(1) Chúng ta đã bắt đầu một chương trình sản xuất đề xuất mở rộng bằng cách bổ sung một mẫu xe mới.

(2) Chúng ta có một hệ thống phân phối lớn và ngày càng phát triển ở Anh và khoản đầu tư vào nhà máy Vauxhall phải được đảm bảo.

(3) Thực tế, Đế quốc Anh chiếm 38% thị trường thế giới ngoài Hoa Kỳ và Canada giữ vai trò rất quan trọng trong việc xét đến Anh như một nguồn cho thị trường xuất khẩu.

Cuộc thảo luận chuyển hướng sang câu hỏi về các giao dịch tương lai của chúng tôi tại Đức, mà Mooney đã đưa ra với những điểm nổi bật sau đây:

(1) Chúng ta đã có một tổ chức được thành lập dưới hình thức nhà máy lắp ráp của General Motors tại Berlin.

(2) Chúng ta đề xuất sản xuất một mẫu xe tại nhà máy này, thay vì mua cổ phần tại công ty ô tô Opel.

(3) Kể từ khi ngành công nghiệp ô tô ở Đức được hình thành, đó đã là thời điểm thích hợp để thiết lập một hoạt động sản xuất thành công.

(4) Khoản đầu tư hiện tại của chúng ta phải được bảo vệ.

(5) Không chỉ là thị trường trong nước tại Đức có tiềm năng lớn, mà Đức cũng đang ở trong một vị trí tốt để xuất khẩu sang các nước láng giềng.

https://thuviensach.vn

Tôi đô`ng ý với một sô´ điểm chính của ông â´y và ở một sô´ điểm khác, như tôi đã gợi ý, tôi thẳng thă´n chưa đưa ra quyê´t định. Một trong những điểm rõ ràng bâ´t đô`ng giữa tôi và Mooney liên quan đê´n một khía cạnh vê` việc chính sách của chúng tôi ở Đức phải như thê´ nào. Tôi đã xem xét trường hợp đó như thê´ này: Nê´u ý tưởng là tạo ra một chiê´c xe râ´t nhỏ, nhỏ hơn nhiê`u so với Chevrolet – giả sử đó là việc có tính kinh tê´ để làm – thì lúc đó, chúng ta có thể đô´i phó với Opel tô´t hơn. Tôi cảm thâ´y chúng tôi sẽ có một khởi đâ`u tô´t hơn theo cách đó hơn là bă`ng cách cô´ gă´ng cạnh tranh với chính mình ở một quô´c gia mà chúng tôi phâ`n lớn không quen thuộc.

Trong 6 tháng sau, chính sách của chúng tôi tại Đức cuô´i cùng đã được thiê´t lập. Trong tháng 10 năm 1928, tôi đã thực hiện một chuyê´n điê`u tra thị trường châu Âu, cùng với John Thomas Smith, giám đô´c tư vâ´n của General Motors và Charles T. Fisher. Chúng tôi đã đê´n thăm các hoạt động xuâ´t khẩu và lă´p ráp của chúng tôi ở khă´p châu Âu và cũng đã đê´n thăm Adam Opel A. G. Quan tâm trước nhâ´t của tôi trong việc mua Opel đã được kích thích bởi chuyê´n thăm này, nhiê`u đê´n nỗi tôi đã đàm phán một quyê`n chọn để General Motors mua Opel. Quyê`n chọn hê´t hạn vào ngày 1 tháng 4 năm 1929 và chúng tôi đã đô`ng ý, chịu sự kiểm tra hơn nữa của công ty, ră`ng chúng tôi sẽ trả khoảng 30 triệu đô-la nê´u chúng tôi mua nó.

Tôi đã báo cáo sự să´p xê´p này lên Ủy ban Điê`u hành vào ngày 9 tháng 11 năm 1928. Ủy ban khá có cảm tình với ý định mua Opel và đã nhâ´t trí ră`ng chúng tôi nên xem xét kỹ tài sản. Tại một cuộc họp ủy ban vào ngày 22 tháng 11 năm 1928, chúng tôi quyê´t định chỉ định một nhóm nghiên cứu để làm việc đó. Cuô´i cùng, nhóm đã nhâ´t trí dựa trên ý kiê´n của Smith, người chịu trách nhiệm vê` nhóm, cùng với Albert Bradley, phó giám đô´c Tài chính, C. B.

https://thuviensach.vn

Durham, giám đô´c bộ phận sản xuâ´t tại Buick và E. K. Wennerlund, một chuyên gia vê` bô´ trí nhà máy và dòng chảy vật liệu. Trước khi nhóm quay trở vê`, tôi đã đưa cho Smith một bản ghi nhớ chính thức phác thảo tình hình như tôi quan sát thâ´y. Tôi đê` nghị anh ta tự nhủ vê` những câu hỏi sau:

1. Có phải chúng ta không trông đợi thời kỳ bị áp đặt các hạn chê´ và thời điểm mà việc xuâ´t khẩu xe ô tô Mỹ sẽ được giới hạn tới những chiê´c xe có giá cao hơn và thị trường thực sự từ quan điểm vê` khô´i lượng, đê´n một mức nào đó, sẽ dẫn đê´n việc sản xuâ´t xe trong khu vực và thông qua quá trình tiê´n hóa ảnh hưởng tương ứng sẽ gă´n liê`n với cảm nhận vê` những chiê´c xe có giá cao hơn?

2 . Có hay không một cơ hội to lớn, cả ở lục địa, ở Anh và ở nước ngoài, trong việc sản xuâ´t một chiê´c xe có ít các yê´u tô´ của sự sang trọng hơn so với Chevrolet hiện nay, với điê`u kiện nó được thiê´t kê´ và phát triển để bán với giá thâ´p hơn so với Chevrolet hiện nay?

3 . Có phù hợp hay không khi cho rằ`ng điểm thứ hai ở trên là chính xác, ngay cả khi không phải bây giờ... thông qua sự phát triển của ngành công nghiệp Đức, điểm này sẽ sớm đạt được khi sự khác biệt trong chi phí sản xuâ´t thâ´p hơn mức thuê´ quan và chi phí nhập khẩu, đặc biệt là đưa vào bức tranh khiê´m khuyê´t của thuê´ mã lực, trong đó việc nhập khẩu ở nước ngoài sẽ bị hạn chê´ hơn?

4 . Tập đoàn sẽ không có cơ hội nào để bảo vệ tổ chức lớn, khô´i lượng lớn và lợi nhuận lớn của nó thông qua các hoạt động tại châu Âu và Anh và ở một mức độ nào đó, có đủ khả năng bảo vệ cho doanh nghiệp của nó ở nước ngoài bă`ng cách đâ`u tư vô´n vào sản xuâ´t ở nước ngoài và thu vê` lợi nhuận trên đâ`u tư?

Tôi kê´t thúc với những lời nhă´c nhở chung như sau:

https://thuviensach.vn

... Tôi muốn nói riêng với các thành viên của Ủy ban và với anh với tư cách chủ tịch rằng anh không nên coi bất cứ điều gì là ngẫu nhiên – anh nên xét đến mọi điểm cần được nghiên cứu và tiếp cận với một "tư duy mở," không có định kiến và với mục đích duy nhất là có được những thực tế có thể dẫn chúng ta đến bất cứ đâu. Thực tế, đây là một trong những bước quan trọng nhất từ quan điểm đầu tư vốn và mở rộng tổ chức mà Tập đoàn đã thực hiện kể từ khi ban quản lý hiện tại được kết nối với bộ phận điều hành. Kỳ vọng của General Motors đối với tình hình sản xuất ở nước ngoài đã dấy lên rất nhiều cuộc thảo luận, cả trong giới công nghiệp cũng như trong giới Chính phủ, do đó, danh tiếng của chúng tôi về việc làm một điều gì đó mang tính xây dựng và thực hiện nó một cách xây dựng, ở mức cân bằng. Ủy ban có trách nhiệm to lớn không chỉ đối với bản thân nó mà đối với toàn tập đoàn trong việc phân tích vấn đề.

Nhóm nghiên cứu về vào khoảng 1 tháng 1 năm 1929 và vào ngày 18 tháng 1, tôi đã đưa ra vấn đề về Opel và thực sự là toàn bộ vấn đề về việc sản xuất ở nước ngoài, ra trước Ủy ban Tài chính. Nói chung, Ủy ban Điều hành và Ủy ban Tài chính đã nhất trí. Tiểu ban có thẩm quyền chốt thỏa thuận Opel gồm Fred J. Fisher, một giám đốc của tập đoàn kiêm thành viên của Ủy ban Điều hành và Ủy ban Tài chính và tôi. Vào đầu tháng 3, chúng tôi lên đường đi châu Âu và gặp nhóm nghiên cứu ở Paris. Nhóm nộp lên cho chúng tôi một báo cáo, đề ngày 8 tháng 3 năm 1929, trong đó ghi chi tiết những phát hiện của họ về Opel. Báo cáo đã được hoàn tất và các khuyến nghị rất sắc nét và cụ thể. Trong thư kèm theo gửi cho tôi, tổng giám đốc của tập đoàn, nhóm nghiên cứu cho biết: "Chúng tôi đã khuyến khích việc thực hiện tùy chọn để mua dựa trên các điều khoản được sửa đổi." Những phát hiện thích hợp trong báo cáo có thể được tóm tắt như sau:

https://thuviensach.vn

(1) Thị trường ô tô nội địa tại Đức ở giai đoạn phát triển như thị trường Hoa Kỳ trong năm 1911.

(2) Đức đương nhiên là một quô´c gia sản xuâ´t, cũng cung câ´p than đá và săˊt, với một sô´ lượng lớn lao động có tay nghêˋ cao. Để phát triển nêˋn kinh tê´ nội địa, Đức đã sản xuâ´t và xuâ´t khẩu thặng dư hàng hóa với chi phí thâ´p. Theo sau đó, để thành công trong thị trường ô tô Đức, bạn phải sản xuâ´t tại Đức.

(3) Công ty Adam Opel A.G. là nhà sản xuâ´t xe hơi lớn nhâ´t ở Đức; nó dẫn đâˋu lĩnh vực giá rẻ và sản xuâ´t 44% tổng sô´ xe hơi Đức đã được bán ở Đức vào năm 1928 (và 26% tổng sô´ các loại xe bán ra ở Đức).

(4) Nhà máy Adam Opel A.G. tại Rüsselsheim đã được trang bị tô´t để sản xuâ´t xe ô tô. Các tòa nhà được thiê´t kê´ tô´t. 70% máy móc đã được mua trong 4 năm qua và đã được chọn lựa kỹ lưỡng. Thực tê´ tâ´t cả các công cụ đặc biệt đã được ghi lỗ. Nhà máy râ´t linh hoạt và dễ dàng thích nghi với các mô hình mới. Một nguôˋn cung câ´p lao động cao câ´p đã có sẵn.

(5) Opel đã có 736 cửa hàng, tạo thành tổ chức đại lý tô´t nhâ´t tại Đức.

(6) Trợ câ´p (12 triệu đô-la) trên các tài sản hữu hình ròng của công ty (18 triệu đô-la) là mức hợp lý. Với chúng ta, để xây dựng hoặc trang bị cho sản xuâ´t ở một nhà máy mới tại Đức sẽ yêu câˋu ít nhâ´t hai hoặc ba năm trước khi hoạt động để có thể mang vêˋ hiệu quả và có lợi nhuận. Sô´ tiêˋn thanh toán Opel vượt quá tài sản ròng sẽ được trả lại trong thời gian nhâ´t định để băˊt đâˋu lại từ đâˋu.

(7) Việc mua lại sẽ cung câ´p cho General Motors tổ chức đại lý Opel và chúng tôi sẽ có được một "nêˋn tảng Đức," thay vì phải hoạt động là một tổ chức nước ngoài.

https://thuviensach.vn

Fisher và tôi đê`u rõ rã`ng đê` nghị của nhóm nghiên cứu đã được hỗ trợ đâ`y đủ bởi bản báo cáo toàn diện. Do đó, chúng tôi quyê´t định phê duyệt việc mua lại tài sản và đê´n Rüsselsheim, địa điểm đặt Adam Opel A.G. Chúng tôi đã ký kê´t một thỏa thuận chỉ hơi khác một chút so với dự tính tại thời điểm tôi giành được quyê`n chọn. Thỏa thuận cuô´i cùng cho thâ´y chúng tôi nhận được 80% cổ phâ`n trong Opel với mức giá 25.967.000 đô-la, ngoài ra, chúng tôi nhận được một quyê`n chọn để mua 20% còn lại với mức giá 7.395.000 đô-la và gia đình Opel đã bị tác động bán 20% cho chúng tôi trong vòng 5 năm, ở một quy mô nhâ´t định vê` giá. Họ thực hiện quyê`n chọn đó vào tháng 10 năm 1931 và General Motors hoàn toàn có Adam Opel A. G. với tổng sô´ tiê`n lên đê´n 33.362.000 đô-la.

Mặc dù Opel là một công ty được điê`u hành tô´t, nhưng không phải không có các vâ´n đê` quản lý, đặc biệt ở câ´p chính sách hàng đâ`u. Công ty cũng có một vâ´n đê`, như chúng tôi thâ´y, với các đại lý của mình. Nhiê`u người trong sô´ họ đã thành lập các cửa hàng máy móc riêng, trong đó phụ tùng thay thê´ có thể được sản xuâ´t. Adam Opel A.G. đã không phát triển một hệ thô´ng các bộ phận thay thê´. Khi một khách hàng câ`n một phụ tùng, nhà phân phô´i phải sản xuâ´t phụ tùng đó để phù hợp với chiê´c xe đặc biệt, hoặc, nê´u anh ta có một phụ tùng từ các nhà máy, anh ta sẽ phải tái trang bị nó. Điê`u đó không có ý nghĩa gì với một nhà sản xuâ´t Mỹ đã sử dụng một hệ thô´ng sản xuâ´t hàng loạt dựa trên các bộ phận thay thê´ cho nhau và chúng tôi đã đưa việc khă´c phục vâ´n đê` này thành ưu tiên.

Việc mua lại Opel đã cho chúng tôi một vị trí vững chă´c tại Đức. Sản lượng năm 1928 của công ty đạt khoảng 43.000 xe ô tô và xe tải, một mức nhỏ theo tiêu chuẩn Mỹ, nhưng chúng tôi không giâ´u giê´m kê´ hoạch cho hoạt động mở rộng đáng kể. Ngay sau khi thỏa thuận được hoàn thành, Geheimrat Wilhelm von Opel , tổng giám

https://thuviensach.vn

đô´c của công ty, đã mời tâ´t cả các đại lý và nhà phân phô´i đê´n một cuộc họp lớn tại Frankfurt; cùng với đó khoảng năm sáu trăm người từ Đức và từ các nước lân cận mà Opel đã xuâ´t khẩu xe đê´n đã xuâ´t hiện tại cuộc gọp. Tôi đã nói chuyện với nhóm vê` các chính sách của General Motors. Tôi thừa nhận với họ rằ`ng, dù Đức là một quô´c gia công nghiệp hóa cao, nhưng hoạt động sản xuâ´t ô tô của nó ở mức râ´t thâ´p so với tiêu chuẩn của Mỹ và tôi dự đoán Opel có thể đạt mức sản xuâ´t cao, khoảng 150.000 xe/năm. Khi tuyên bô´ được dịch sang tiê´ng Đức, nó đã nhận được với một lượng lớn sự chê´ nhạo. Tôi đã coi nó như là một tâ`m nhìn xa trông rộng và thực tê´ của Mỹ. Tuy nhiên, khi tôi viê´t đê´n đây, năng suâ´t sản xuâ´t đã tăng lên 650.000 xe/năm.

Ngay sau khi chúng tôi tiê´p quản Opel, chúng tôi đã đưa I.J. Reuter lên làm giám đô´c điê`u hành. Reuter là giám đô´c điê`u hành Bộ phận Olds của chúng tôi. Ông là một giám đô´c điê`u hành vừa có nê`n tảng kỹ thuật tô´t vừa có kinh nghiệm sản xuâ´t và bán hàng. Ông cũng đã tìm hiểu vê` Đức và nói tiê´ng Đức khá lưu loát. Tôi phải mâ´t khá nhiê`u thời gian thuyê´t phục mới khiê´n Reuter châ´p nhận sự bổ nhiệm và vào tháng 9 năm 1929, Reuter, tôi và một sô´ người mà chúng tôi chọn làm trợ lý cho ông đã thực hiện một chuyê´n đi đê´n Rüsselsheim và thời kỳ của ông chính thức bă´t đâ`u.

Nói chung, dù quan điểm của riêng tôi chiê´m ưu thê´, trong quá trình phát triển một chính sách tại Đức, các kiê´n nghị của Mooney cuô´i cùng cũng được thông qua ở Anh. Rõ ràng rằ`ng đê´n năm 1929, chúng tôi vừa phải xây dựng Vauxhall vừa phải từ bỏ thị trường Anh. Mooney đã thành công trong việc ủng hộ rằ`ng Vauxhall nên phát triển một chiê´c xe nhỏ hơn. Năm 1930, một mô hình 6 thì giá thành thâ´p hơn đã được bổ sung. Năm đó cũng đáng chú ý vì thực tê´ rằ`ng Vauxhall lâ`n đâ`u tiên tiê´n vào thị trường xe thương mại.

https://thuviensach.vn

Công ty đã đạt được một vị trí vững chắc trong kinh doanh xe tải, nhưng vị trí của nó trong thị trường xe khách vẫn đáng thất vọng. Vì vậy, từ đầu năm 1932, tôi đã chỉ định một ủy ban sang Anh để thực hiện một báo cáo và các kiến nghị cho một chương trình sản phẩm. Ủy ban này, dưới sự chủ trì của Albert Bradley, lúc đó phó Giám đốc Tài chính, đã khuyến cáo rằng Vauxhall nên ngưng dòng xe khách hiện tại của nó và sau đó sản xuất và bán dòng xe khách 6 thì nhỏ hơn, nhẹ hơn, được theo sau đó bởi dòng 4 thì. Chiếc "Light Six" mới đã được giới thiệu vào năm 1933 và động cơ 4 thì mã lực thấp năm 1937. Các khuyến nghị của ủy ban có ý nghĩa lâu dài đối với Vauxhall. Hiện nay công suất của Vauxhall đang được mở rộng lên đến 395.000 xe khách và xe tải một năm.

Khi mua Opel và xây dựng Vauxhall, General Motors đã trải qua một sự thay đổi quan trọng. Nó đã được chuyển đổi từ một nhà sản xuất nội địa thành một nhà sản xuất quốc tế, chuẩn bị tìm kiếm các thị trường cho sản phẩm ở bất cứ đâu và để hỗ trợ các thị trường này bằng các cơ sở và tổ chức sản xuất lắp ráp. Một quyết định cấp cao về chính sách đã được thiết lập.

Chúng tôi đã may mắn có được Vauxhall và Opel trong suốt những năm cuối thập niên 20. Khi cuộc suy thoái lớn trên toàn thế giới bắt đầu diễn ra vào năm 1929, hoạt động xuất khẩu của chúng tôi đã đột ngột suy giảm – cũng như các nhà sản xuất khác của Mỹ. Tỷ lệ xuất khẩu của General Motors từ Hoa Kỳ và Canada giảm từ 290.000 xe vào năm 1928 xuống còn 40.000 xe vào năm 1932. Sau đó, chúng bắt đầu tăng trưởng trở lại, nhưng mức tăng trưởng về sản xuất ở nước ngoài của chúng tôi còn nhanh hơn nữa. Năm 1933, lần đầu tiên, doanh số của Vauxhall và Opel lớn hơn doanh số bán hàng ở nước ngoài của các dòng xe được sản xuất tại Mỹ của General Motors. Năm cao điểm nhất trước chiến tranh cho mọi hoạt động ở nước ngoài – cả sản phẩm nội địa và nước ngoài – là năm

https://thuviensach.vn

1937. Trong năm đó, chúng tôi xuất khẩu 180.000 xe từ Hoa Kỳ và Canada đồng thời bán được 188.000 xe sản xuất ở nước ngoài.

Tương lai của hoạt động ở nước ngoài của chúng tôi nói chung, tất nhiên, sẽ còn nhiều nghi ngờ sau khi Thế chiến II nổ ra. Vào năm 1942, theo gợi ý của tôi, chúng tôi đã thiết lập Nhóm Chính sách Kế hoạch hậu chiến trong tập đoàn và giao cho nó trách nhiệm nặng nề về việc đưa ra ước tính về tình hình chính trị tương lai của thế giới và cũng đưa ra các chính sách của General Motors tại nước ngoài trong tương lai. Tôi là chủ tịch của nhóm chính sách này. Edward Riley, phó tổng giám đốc của General Motors và giám đốc của Bộ phận Kinh doanh Nước ngoài, đã cam kết sẽ cung cấp cho tôi và nhóm chính sách một bản tóm tắt chi tiết tốt nhất có sẵn về tình hình chính trị và kinh tế thế giới sau chiến tranh ở nước ngoài. Hầu hết những phát hiện này được ghi trong lá thư gửi cho tôi ngày 23 tháng 2 năm 1943. Tôi sẽ trích dẫn từ lá thư này một số điểm, bởi trong suốt những năm tháng chiến tranh, đó là kim chỉ nam cho suy nghĩ của chúng tôi về các hoạt động ở nước ngoài trong tương lai.

... Tôi tin rằng Hoa Kỳ sẽ đảm nhận và giữ một vị trí, thái độ cứng rắn trên thế giới sau cuộc chiến này hơn những gì chúng tôi đã làm sau Chiến tranh Thế giới I. Bằng cách này, tôi có ý rằng dù đường hướng phát triển chính trị trong nước của chúng tôi có thế nào đi chăng nữa... Mỹ, với một phần tư thế kỷ trải qua trước đó, sẽ không rút vào một vị trí cô lập khỏi các vấn đề thế giới và các hoạt động đó, nếu được phép đi theo hướng bất chấp lợi ích của những hướng dẫn, can thiệp và hỗ trợ của Mỹ, đã quay lại và một lần nữa có thể rẽ theo các hướng hoàn toàn trái ngược với lợi ích của chúng ta...

Ở Anh... chúng tôi tin một số chỉ dẫn về các sự kiện trong tương lai có thể đã được xác định.

https://thuviensach.vn

Trong sô´ này, như chúng ta thâ´y ngày nay, là sự cương quyê´t của Anh tại các khu quan trọng, để cạnh tranh như một quô´c gia thương mại toàn cầu trên cơ sở chi phí thâ´p thông qua sản xuâ´t hiệu quả, trái ngược với vị trí trước chiê´n tranh của các ngành công nghiệp cơ bản bảo hộ các-ten, với các chi phí sản xuâ´t tương đô´i cao và nhu cầu tương xứng cho thị trường bảo hộ.

Một xu hướng rõ rệt ở Anh là ngày càng rõ ràng rằng sự thịnh vượng trong tương lai và sự an toàn của Khô´i thịnh vượng chung Anh có thể được bảo hộ tô´t nhâ´t bởi sự hợp tác chính trị chặt chẽ hơn với Hoa Kỳ.

... Trong thời đại thông tin ngày nay, chúng tôi cảm thâ´y rằng đường trục chi phô´i dòng tư tưởng chính trị của Nga sẽ tiê´p tục được thể hiện dưới dạng phát triển hòa bình chứ không phải là cuộc chinh phạt bên ngoài thông qua các hành động hiê´u chiê´n hung hăng...

Ảnh hưởng của Nga không chỉ theo hướng tây vê` phía châu Âu, mà cả vê` phía nam và phía đông. Ba Tư, Â´n Độ, Trung Quô´c, Mãn Châu Quô´c và thậm chí là Nhật Bản đã cảm nhận được ảnh hưởng này trong quá khứ... Nga sẽ tiê´p tục những nỗ lực của mình sau chiê´n tranh nhằm duy trì ảnh hưởng này trong mọi hướng.

Chúng tôi cảm thâ´y triê´t lý xã hội và chính trị của Nga... sẽ tiê´p tục lan rộng ra ngoài biên giới của Nga vào các khu vực có điều kiện thuận lợi cho sự châ´p nhận và phát triển của nó... Các phương tiện hiệu quả nhâ´t nhằm chô´ng lại sự lây lan của triê´t học Nga này là ngăn chặn hoặc làm giảm các điều kiện thuận lợi để phát triển và để chứng minh rằng hệ thô´ng của cuộc sô´ng đại diện cho quan điểm của Mỹ và Anh có thể cung câ´p nhiều hoặc hơn cho đại đa sô´ người dân...

https://thuviensach.vn

Kê´t quả của những quan điểm chung đã nói ở trên... đó là có thể sẽ có một sô´ dòng phân giới că´m mô´c hoặc phân chia vê` phía tây, phía nam và phía đông của Liên Xô, trong đó các ý tưởng của Nga sẽ chiê´m ưu thê´ và ngoài các ranh giới đó, các quan điểm của Anh và Mỹ sẽ chiê´m ưu thê´.

... Dựa trên kinh nghiệm quá khứ, các khu vực chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của Nga sau chiê´n tranh có thể sẽ không cho thâ´y một lĩnh vực màu mỡ vê` loại hình kinh doanh của chúng tôi.

Mặc dù những dự đoán này chỉ là các "ước đoán," nhưng chúng đã được chứng minh là hợp lý xét trên tổng thể. Tôi nghĩ tôi có thể tóm tă´t quan điểm của chúng tôi trong thời chiê´n bă`ng cách nói ră`ng chúng tôi dự đoán một thứ giô´ng như "chiê´n tranh lạnh," nhưng đô`ng thời chúng tôi tự tin ră`ng các hoạt động ở nước ngoài của chúng tôi sẽ phát triển mạnh trong khu vực rộng lớn của thê´ giới khi chiê´n tranh kê´t thúc.

Sau khi nghiên cứu báo cáo của Riley và nhiê`u tài liệu khác, Nhóm Chính sách Nước ngoài của chúng tôi, dưới sự chủ trì của Albert Bradley, đã thông qua một tuyên bô´ xử lý kê´ hoạch của công ty để mở rộng ra nước ngoài vào tháng 6 năm 1943. Một câu hỏi lớn mà nhóm chính sách phải đô´i diện là liệu chúng tôi có muô´n mua lại các công ty sản xuâ´t mới ở nước ngoài sau chiê´n tranh hay không. Tuyên bô´ ghi nhận xu hướng trên toàn thê´ giới theo hướng công nghiệp hóa và cho ră`ng điê`u này sẽ tiê´p tục và tăng cường. Nó tiê´p tục cho thâ´y ră`ng General Motors dự kiê´n sẽ tham gia và hỗ trợ những xu hướng ở bâ´t cứ đâu tập đoàn có các công ty hoạt động ở nước ngoài. "Tuy nhiên," tuyên bô´ cho biê´t, "General Motors không tin ră`ng các điê`u kiện cơ bản câ`n hỗ trợ sản xuâ´t toàn bộ xe ô tô và xe tải tô`n tại hoặc tìm được đâ`u ra trong một thời gian ở bâ´t kỳ quô´c gia nước ngoài nào từng không có sản xuâ´t như vậy trước chiê´n tranh. Một ngoại lệ cho vâ´n đê` ở trên là Úc..." Nói

https://thuviensach.vn

cách khác, ngoại trừ Úc, chúng tôi dự đoán rằng chúng tôi sẽ không muốn có bất kỳ cơ sở sản xuất lớn hơn nào ở nước ngoài khi chiến tranh kết thúc.

Vấn đề trước mắt lớn nhất mà chúng tôi phải đối mặt sau chiến tranh liên quan đến các tài sản của Opel. Những tài sản này bị chính phủ Đức tịch thu ngay sau khi cuộc chiến bắt đầu. Vào năm 1942, toàn bộ vốn đầu tư của chúng tôi vào Opel lên tới khoảng 35 triệu đô-la và theo quy định mà Bộ Tài chính đã thực hiện liên quan đến các tài sản nằm trong tay kẻ thù, chúng tôi được phép ghi lỗ đầu tư đối với thu nhập chịu thuế hiện hành. Nhưng quyết định này đã không kết thúc sự quan tâm của chúng tôi, hay trách nhiệm, về tài sản của Opel. Khi chiến tranh gần kết thúc, chúng tôi hiểu được rằng mình vẫn được coi là chủ sở hữu các cổ phiếu Opel; rằng với tư cách các chủ sở hữu, chúng tôi có thể có nghĩa vụ chịu trách nhiệm cho các bất động sản của công ty.

Tại thời điểm này, chúng tôi vẫn chưa nắm được gì về quyền kiểm soát Opel. Chúng tôi không biết điều kiện vật chất của tài sản và vị trí thuế của chúng tôi không rõ ràng. Một ủy ban đã được chỉ định để nghiên cứu câu hỏi sau trong một báo cáo gửi lên Nhóm Sản phẩm Nước ngoài vào ngày 6 tháng 7 năm 1945:

1. Do thiếu thông tin có sẵn như tình trạng tài sản, nên không có quyết định nào được đưa ra gần đây như sự hợp lý hoặc bất hợp lý trong việc xử lý các khoản đầu tư chứng khoán...

2. Sẽ không chính xác khi xét đến việc bán cổ phiếu để đổi lấy một số tiền danh nghĩa vào thời điểm này sẽ loại bỏ bất kỳ trách nhiệm thuế nào khác tiếp tục phát sinh từ việc phục hồi tài sản Opel...

https://thuviensach.vn

3. Các đạo luật đô´i phó với sự phục hô`i mâ´t mát chiê´n tranh, như đã được thảo ra, không phải đê`u rõ ràng như thuê´ suâ´t, thuê´ phục hô`i, giới hạn thuê´, ngày phục hô`i và phương pháp đánh giá...

Để khiê´n vâ´n đê` phức tạp hơn nữa, người Nga đã yêu câ`u rằ`ng các tài sản của Opel được giao cho họ như là các khoản bô`i thường và nó đã xuâ´t hiện trong một thời gian như thể điê`u này thực sự có thể xảy ra. Nhưng trong nửa cuô´i năm 1945, sau khi chiê´n tranh đã kê´t thúc, chính phủ Mỹ đã nă´m giữ vị thê´ vững chă´c trong việc chô´ng lại một động thái như vậy. Có lẽ tôi nên đê` cập đê´n rằ`ng General Motors không đóng vai trò nào trong bâ´t kỳ cuộc thảo luận nào liên quan đê´n khả năng sử dụng các tài sản của Opel như các khoản bô`i thường. Thật vậy, vê` điểm này, tôi cảm thâ´y chúng tôi không thể coi Opel như một hoạt động làm tiê`n. Trong một bức thư gửi cho Riley vào ngày 1 tháng 3 năm 1946, tôi đã viê´t:

Niê`m tin cá nhân của tôi, có thể đúng hoặc sai, đó là trong những hoàn cảnh hiện tại... theo như chúng tôi thâ´y, không có lý do nào để General Motors nă´m giữ bâ´t cứ trách nhiệm điê`u hành nào tương xứng với những gì nó đã thực hiện trước chiê´n tranh, từ quan điểm tạo ra lợi nhuận... Tôi không thâ´y rằ`ng một thị trường hạn chê´ như đã nêu trong giả định của anh biện minh cho tâ´t cả những gì chúng ta sẽ phải trải qua...

Tôi e rằ`ng kê´t luận bi quan của tôi phản ánh một thỏa thuận tích cực vê` tác động cảm xúc của cuộc chiê´n tranh và sự tàn phá của nó và tâ´t nhiên là sô´ lượng lớn các ẩn sô´ trong tình hình Opel có xu hướng làm gia tăng cảm giác của tôi. Cảm giác này thay đổi khi tương lai mở ra và các thực tê´ phát triển ra ngoài khu vực ẩn sô´. Các cuộc đàm phán giữa General Motors và Chính phủ quân sự Đô`ng minh trong vùng Mỹ của Đức tiê´p tục diễn ra trong hai năm. Tướng Lucius D. Clay, thô´ng đô´c quân sự của Mỹ, đã nói rõ với

https://thuviensach.vn

chúng tôi rằng ông ủng hộ chúng tôi lấy lại các tài sản càng sớm càng tốt. Ông nhấn mạnh rằng nếu chúng tôi trì hoãn vô thời hạn, các tài sản sẽ phải được chuyển cho một giám sát được Nhà nước Đức bổ nhiệm.

Vào ngày 20 tháng 11 năm 1947, Ủy ban Chính sách Hoạt động đã trình lên Ủy ban Chính sách Tài chính rằng General Motors vẫn tiếp tục kiểm soát Adam Opel A.G. Khuyến cáo này phù hợp với những phát hiện của Nhóm Chính sách Nước ngoài, nhóm cũng đã đề nghị nối lại kiểm soát.

Vào ngày 1 tháng 12 năm 1947, Ủy ban Chính sách Tài chính đã xem xét vấn đề này và chỉ đạo bổ nhiệm một nhóm nghiên cứu xem xét mọi sự thật về Adam Opel A.G. trong thời kỳ hoạt động của nó. Nhóm này được chỉ định bởi C.E. Wilson, lúc đó là tổng giám đốc của tập đoàn. Chủ tịch của nó là B.D. Kunkle, một giám đốc điều hành có kinh nghiệm và năng lực. Các thành viên khác của nó bao gồm E.S. Hoglund chuyên về các hoạt động ở nước ngoài của chúng tôi ; Frederic G. Donner, lúc đó là phó tổng giám đốc phụ trách tài chính; Henry M. Hogan, lúc đó là luật sư và R.K. Evans, phó tổng giám đốc có kinh nghiệm về kỹ thuật và sản xuất có nhiều năm kinh nghiệm ở nước ngoài.

Nhóm rời New York vào ngày 11 tháng 2 và trở về vào ngày 18 tháng 3. Trong khoảng thời gian đó, họ đã kiểm tra chặt chẽ tình hình tài chính của Opel và phỏng vấn các đại diện quân sự của chính phủ ở Berlin, Frankfurt và Wiesbaden và cũng nhiều người Đức, trong đó có giám đốc điều hành Opel, các nhà cung cấp quan trọng của Đức, các đại diện địa phương của chính phủ Đức cùng những cán bộ của Hội đồng Công trình Opel. Trước khi họ hoàn thành các quan sát, nhóm nghiên cứu cũng liên lạc với các nhà công nghiệp, ngân hàng và các quan chức chính phủ ở Anh, Hà Lan, Bỉ và Thụy Sĩ, cũng như các đại diện của Bộ Ngoại giao Mỹ và quân đội Mỹ ở Washington.

https://thuviensach.vn

Những phát hiện của nhóm nghiên cứu đã được trình lên chủ tịch của tập đoàn vào ngày 26 tháng 3 năm 1948. Nhóm trình bày báo cáo của mình dưới dạng một bảng cân đô´i cho thâ´y những điểm có lợi cho việc khôi phục quyê`n kiểm soát cũng như những người chô´ng lại nó. Đê` nghị riêng của nhóm là chúng tôi tiê´p tục kiểm soát Adam Opel A.G. Tuy nhiên, Ủy ban Chính sách Tài chính, tại cuộc họp ngày 5 tháng 4 năm 1948, đã đặt câu hỏi vê` sự biện minh cho General Motors trong việc nô´i lại các trách nhiệm vê` hoạt động của Adam Opel vào thời điểm đó. Biên bản cuộc họp cho thâ´y như sau:

Báo cáo ngày 26 tháng 3 năm 1948 đã nhận được từ ủy ban đặc biệt do tổng giám đô´c chỉ định kiểm tra mong muô´n nô´i lại hoạt động tại miê`n tây nước Đức.

Kê´t luận của Ủy ban Chính sách Tài chính là, xét theo quan điểm vê` nhiê`u sự không chă´c chă´n xung quanh các hoạt động của những tài sản này, tập đoàn không nên nô´i lại các trách nhiệm điê`u hành của mình vào thời điểm này...

Nhóm Chính sách Nước ngoài đã tổ chức một cuộc họp vào ngày 6 tháng 4 năm 1948 và thảo luận vê` các kê´t luận tại cuộc họp ngày 5 tháng 4 của Ủy ban Chính sách Tài chính. Sau khi xem xét thêm các báo cáo của Ủy ban Nghiên cứu Đặc biệt, các ý kiê´n được bày tỏ rằ`ng thái độ không hài lòng nói chung của Ủy ban Chính sách Tài chính đô´i với việc nô´i lại hoạt động kiểm soát điê`u hành Adam Opel A.G. phát sinh chủ yê´u từ sự không chă´c chă´n trong tâm trí của các thành viên khác nhau thuộc ủy ban đô´i với một sô´ khía cạnh quan trọng của tình hình. Nhóm nghĩ rằ`ng những điểm không chă´c chă´n này có thể tóm thành một sô´ câu hỏi cơ bản. Trong cuộc thảo luận, tôi kêu gọi rằ`ng nê´u đa sô´ các điểm không chă´c chă´n được đặt ra rõ ràng và làm rõ trong một bản ghi nhớ ngă´n gọn, chúng có thể cung câ´p cơ sở cho việc mở lại các câu hỏi vê` việc nô´i lại quyê`n kiểm soát với Ủy ban Chính sách Tài chính. Tôi

https://thuviensach.vn

khuyên Riley nên chuẩn bị tài liệu cơ bản cho một biên bản ghi nhớ như vậy và nói rằng nếu hoàn thành, mọi người sẽ nhất trí với các điểm như vậy, vì thế sẽ xử lý vấn đề hiệu quả vốn có, tôi sẽ sẵn sàng gửi một báo cáo thêm và yêu cầu Ủy ban Chính sách Tài chính xem xét lại toàn bộ vấn đề.

Wilson, trong một bức thư gửi cho tôi ngày 9 tháng 4 năm 1948, đã chỉ ra rằng tình hình Opel đã khiến ông ấy suy nghĩ rất nhiều kể từ khi có hành động của Ủy ban Chính sách Tài chính. Đoạn trích từ lá thư này như sau:

... Vào ngày thứ Hai, tôi rất ngạc nhiên khi thấy mình là thành viên duy nhất của Ủy ban Chính sách Tài chính sẵn sàng tiếp tục các hoạt động ở Đức, với ngoại lệ về Donner, người đồng tình và ủng hộ các khuyến nghị nhất trí của ủy ban đặc biệt trong đó ông là một thành viên...

Tuy nhiên, tôi thấy rõ rằng vấn đề không thể để lâu trong tình trạng hiện tại của nó và một lần nữa, nó phải được xem xét bởi FPC. Tôi không tin rằng tổng kết như vậy nên được thực hiện cho đến sau cuộc bầu cử tại Ý và cho đến khi Walter Carpenter và Albert Bradley có thể tham gia vào các cuộc thảo luận và chia sẻ trách nhiệm cho quyết định cuối cùng...

Tôi đã hồi âm cho ông ấy vào ngày 14 tháng 4 năm 1948 như sau:

... Anh nói rằng anh rất ngạc nhiên vào ngày thứ Hai khi thấy chính mình, thành viên duy nhất của Ủy ban sẵn sàng tiếp tục các hoạt động ở Đức, với ngoại lệ về Donner và có lẽ là thêm Bradley. Điều đó không chính xác. Như tôi được biết, tôi cũng đã sẵn sàng tiếp tục các hoạt động ở Đức. Và vẫn sẵn sàng làm như vậy, nếu tôi có một danh sách xác định các điểm cụ thể của mà tôi có thể hỗ trợ...

https://thuviensach.vn

Tôi bước vào cuộc họp của FPC với hy vọng rằng chúng ta có thể đưa ra các nguyên tắc nhất định nào đó gắn liền với các giả định của anh. Tôi kêu gọi rằng điều này cần được xem xét. Với sự vắng mặt của họ, tôi đã buộc phải chống lại niềm tin cơ bản của tôi để nắm lấy vị trí tiêu cực...

Tôi đồng ý với anh rằng vấn đề này đang trong tình trạng rất không thỏa đáng tại thời điểm này. Tôi cảm thấy như vậy ở gần cuối cuộc họp vào thứ Hai và thậm chí nhiều hơn như vậy sau cuộc thảo luận tiếp theo vào ngày thứ Ba. Vì lý do đó vào thứ Ba, giống ngày thứ Hai, tôi cũng đưa ra một đề xuất cụ thể gồm các điều kiện mà chúng tôi sẽ tiếp tục. Tôi có niềm tin rằng nếu được thực hiện, FPC có thể thay đổi quyết định.

Tiếp theo đó một loạt các cuộc thảo luận giữa Riley và tôi nhằm làm rõ một số sự không chắc chắn và thiết lập những giới hạn thực tế có thể chấp nhận được cho Bộ phận Kinh doanh Nước ngoài từ quan điểm điều hành. Như là kết quả của việc trao đổi quan điểm, tôi đã soạn thảo ra một báo cáo và nộp lên Ủy ban Chính sách Tài chính vào ngày 26 tháng 4 năm 1948, trong đó tôi nhấn mạnh vào những điểm sau đây:

1. Phải công nhận rằng đây không phải câu hỏi được trình trước Ủy ban Tài chính lúc đó vào năm 1928. Nó không phải là một câu hỏi về việc liệu chúng ta sẽ tiến vào Đức theo phương thức điều hành. Chúng tôi đã ở đó. Nói chung, câu hỏi ban đầu liên quan đến một nguyên tắc rất quan trọng về chính sách lớn mà tôi sẽ trình bày sau. Cụ thể hơn, vấn đề trong năm 1928 liên quan đến việc xuất khẩu một lượng vốn đáng kể, sự không chắc chắn về khả năng của chúng tôi trong việc tổ chức hoạt động sản xuất hoàn chỉnh và kỹ thuật cao ở nước ngoài, tiềm năng của thị trường cho một sản phẩm hơi khác nhau dù các dòng sản phẩm có liên quan, khả năng lợi

https://thuviensach.vn

nhuận và những cân nhắc khác. Câu hỏi hiện nay phải suy ngẫm về việc không xuất khẩu vốn...

2. Không có nghi ngờ rằng bản báo cáo phản ánh tình hình hiện tại gần với sự trì trệ về kinh tế cho đến nay là một nền tảng cho các doanh nghiệp xây dựng có liên quan. Nhưng làm thế nào nó có thể khác được? Nền kinh tế toàn nước Đức kể từ khi kết thúc chiến tranh, vẫn ở nguyên trạng cho đến khi nó liên quan đến một cuộc tấn công mang tính xây dựng và tích cực để xây dựng lại nó...

3. Câu hỏi về việc liệu General Motors vẫn là một doanh nghiệp quốc gia, sản xuất ở đất nước này và xuất khẩu sản phẩm của mình ra ngoài bất cứ đâu, hay tiếp tục mở rộng trở thành một tổ chức quốc tế, sản xuất ở bất cứ đâu có cơ hội xây dựng thể hiện mình, hỗ trợ hoặc độc lập về sản xuất tại Mỹ của nó, đã được xác định trong phần sau của những năm 1920... Tôi tin rằng GM phải, cho dù nó có thích hay không, tích cực đi theo chính sách đó. Tôi tin rằng cân nhắc duy nhất liên quan đến bất kỳ câu hỏi cụ thể nào, là xem liệu có cơ hội để kiếm lời biện minh cho sự mạo hiểm vị trí lâu dài của doanh nghiệp không.

Cụ thể là tôi đã thực hiện những kiến nghị sau:

1. Ủy ban xem xét lại quyết định đã đạt được tại cuộc họp ngày 5 tháng 4 và mang báo cáo trước đó ra xem xét.

2. Ủy ban ủy quyền việc nối lại quản lý Adam Opel A.G. trong một khoảng thời gian thử thách khoảng 2 năm và sau 2 năm, tình hình sẽ được xem xét khi đặt vào các trường hợp lúc đó.

3. Các điều kiện theo đó chúng tôi tiếp tục trách nhiệm quản lý sẽ được thực hiện theo quy định sau đây. Không có dự định rằng các điều kiện quá rõ ràng sẽ được bảo đảm bởi bất kỳ thẩm quyền hoặc cơ quan nào đó sẽ thực hiện bất kỳ trách nhiệm có liên quan

https://thuviensach.vn

đế´n cùng. Dự định chúng sẽ chỉ được sử dụng làm cơ sở xác định việc rút khỏi trách nhiệm quản lý bấ´t cứ lúc nào trong khoảng thời gian hai năm nế´u theo ý kiế´n của ban quản lý doanh nghiệp, các điề`u kiện hoạt động đã trở thành vô ích hoặc không thể tiế´p tục nữa.

Điểm thứ tư của tôi đưa ra các điề`u kiện nêu tại các điểm trước đó: General Motors không nên mạo hiểm vố´n bổ sung vào Opel. Các cơ sở tín dụng nên có sẵn. Chúng ta nên có được sự tự do hoàn toàn về` chính sách và quản trị nhân sự. Các sản phẩm được sản xuấ´t bởi Adam Opel A.G. chỉ nên thuộc thẩm quyề`n quản lý và nế´u phải được sự chấ´p thuận của cơ quan chính phủ, thì nên cho phép một khoản lợi nhuận hợp lý trên vố´n đầ`u tư.

Tại cuộc họp ngày 3 tháng 5 năm 1948, Ủy ban Chính sách Tài chính xem xét tình hình của Opel. Biên bản cuộc họp như sau:

Một báo cáo đề` ngày 26 tháng 4 năm 1948 từ Alfred P. Sloan, Jr. đã đề` nghị Ủy ban cho phép nố´i lại quyề`n kiểm soát Adam Opel A.G. trong các điề`u kiện nhấ´t định. Mọi người đề`u đồ`ng thuận rằ`ng Ủy ban cầ`n căn cứ kế´t luận của mình trên cơ sở sau đây: (1) General Motors Corporation sẽ không tạm ứng hoặc bằ`ng bấ´t kỳ cách nào đó đảm bảo cho sự tiế´n bộ của bấ´t kỳ khoản tiề`n bổ sung nào vào Opel và (2) việc nố´i lại quyề`n kiểm soát không làm thay đổi tình hình thuế´ thu nhập liên bang Mỹ của General Motors Corporation.

Một cuộc thảo luận chung liên quan đế´n nghĩa vụ thuế´ của General Motors Corporation theo sau. Messrs. Hogan và Donner đã đưa ra ý kiế´n rằ`ng vị trí thuế´ thu nhập liên bang Mỹ của General Motors Corporation sẽ không bị ảnh hưởng bởi việc nố´i lại quyề`n kiểm soát tại thời điểm này.

https://thuviensach.vn

Dựa trên động thái hợp lệ, các nghị quyết sau đây đã được nhất trí thông qua:

XÉT RẰNG, Ủy ban Chính sách Tài chính hiểu việc nối lại kiểm soát Adam Opel A. G. sẽ không yêu cầu hoặc bắt buộc General Motors Corporation tạm ứng, hoặc bằng bất kỳ cách nào đảm bảo sự tiến bộ của bất kỳ khoản tiền bổ sung nào cho Adam Opel A.G. và

XÉT RẰNG, Ủy ban này hiểu vị trí thuế thu nhập liên bang Mỹ của General Motors Corporation sẽ không bị ảnh hưởng bởi việc khôi phục quyền kiểm soát tại thời điểm này;

VÌ THẾ, BÂY GIỜ

QUYẾT ĐỊNH, Ủy ban Chính sách Tài chính tham mưu cho Ủy ban Chính sách Hoạt động mà trên cơ sở này nó không phản đối việc nối lại kiểm soát Adam Opel A.G. và hơn nữa

QUYẾT ĐỊNH, dựa vào việc làm rõ những điều ở trên, việc nối lại kiểm soát và quản lý Adam Opel A.G. được thực hiện theo các điều khoản và điều kiện được coi là nên làm bởi Ủy ban Chính sách Hoạt động và hơn nữa

QUYẾT ĐỊNH, một bản báo cáo của Alfred P. Sloan, Jr., ngày 26 tháng 4 năm 1948 đề tên Adam Opel A.G., được chuyển tiếp đến Ủy ban Chính sách Hoạt động để xem xét.

Vị trí của tập đoàn được thiết lập rõ ràng. Mục đích của nó là tiếp tục kiểm soát Adam Opel A. G. phù hợp với những hạn chế được đặt ra bởi Ủy ban Chính sách Tài chính và làm rõ các chi tiết quan trọng bao gồm vô số các cuộc đàm phán với chính phủ quân sự Mỹ về việc phóng thích các tài sản của Opel, cho phép nối lại kiểm soát và quản lý Adam Opel A.G. của General Motors

https://thuviensach.vn

Corporation. Tâ´t cả điê`u này cuô´i cùng đã được hoàn thành và vào ngày 1 tháng 11 năm 1948 , một thông cáo báo chí được ban hành bởi General Motors Corporation, như sau:

Hôm nay, General Motors thông báo rã`ng nó tiê´p tục kiểm soát quản lý Adam Opel A. G. đặt tại Rüsselsheim, gâ`n Frankfurt am Main, Đức. Edward W. Zdunek, cựu quản lý khu vực châu Âu của General Motors Overseas Operations Division, được bâ`u làm giám đô´c điê`u hành công ty. Hội đô`ng quản trị, bâ`u trong tuâ`n này, bao gô`m 9 đại diện của General Motors Mỹ, với Eli S. Hoglund, trợ lý tổng giám đô´c General Motors Overseas Operations, làm Chủ tịch Hội đô`ng quản trị.

Năm 1949, doanh sô´ bán hàng xe hơi và xe tải của Opel đã lên đê´n 40.000 xe và sau đó mở rộng nhanh chóng. Đây là sự phục hô`i đáng kể vê` công nghiệp trong các lĩnh vực khác của nê`n kinh tê´ Tây Đức. Năm 1954, doanh sô´ bán của Opel đã đạt gâ`n 165.000 đơn vị, cao hơn so với năm đỉnh điểm trước chiê´n tranh.

Trong khi chúng tôi đang đàm phán vê` Opel trong những năm đâ`u sau chiê´n tranh, chúng tôi cũng đã có được một tài sản sản xuâ´t mới tại Úc. Chúng tôi đã giành được chỗ đứng vững chă´c đâ`u tiên của chúng tôi ở nước này trong đâ`u thê´ kỷ XX. Úc sau đó ủng hộ ô tô Mỹ áp đảo, hơn 90% trong một sô´ năm. Nhưng chính phủ Úc đã gây khó khăn cho cơ quan nhập khẩu xe hơi của Mỹ. Phí 60 bảng trên một xe du lịch bă`ng gâ`n 300 đô-la tại thời điểm đó. Phí này có nguô`n gô´c từ Thê´ chiê´n I, khi không gian vận chuyển cao hơn giá quy định và sau đó nó đã được khuyê´n khích vì một lý do quen thuộc nghe có vẻ hợp lý là để khuyê´n khích ngành công nghiệp trong nước. Vì phí cao, General Motors đã thực hiện một thỏa thuận vào năm 1923 để mua thân xe từ Holden's Motor Body Builder, Ltd., ở Adelaide, một cựu nhà sản xuâ´t hàng da đã bă´t đâ`u sản xuâ´t thân xe trong Thê´ chiê´n I. Chúng tôi đã thiê´t lập các mô´i quan

https://thuviensach.vn

hệ gâ`n gũi với công ty này và thu mua gâ`n như toàn bộ sản lượng đâ`u ra của nó trong giai đoạn sau của những năm 1920. Năm 1926, chúng tôi thành lập General Motors (Úc ) Pty. Ltd. và bă´t đâ`u phát triển các nhà máy lă´p ráp tại Úc và xây dựng tổ chức đại lý của chúng tôi. Năm 1931, chúng tôi mua lại công ty Holden hoàn toàn và sáp nhập nó với General Motors (Úc) để tạo thành General Motors-Holden, Ltd. và bă´t đâ`u sản xuâ´t một sô´ thành phâ`n. Do đó vào cuô´i Chiê´n tranh Thê´ giới II , chúng tôi đã có kinh nghiệm sản xuâ´t tại Úc như một tổ chức đại lý và quen thuộc với thị trường địa phương.

Quyê´t định của chúng tôi trong việc xây dựng Holden's thành một cơ sở sản xuâ´t chính thức đã được thực hiện trong khi chiê´n tranh vẫn đang diễn ra. Như tôi đã đê` cập trước đó trong chương này, báo cáo thông qua Nhóm Chính sách Nước ngoài của chúng tôi, trong đó ông Bradley là chủ tịch, đã kê´t luận trong tháng 6 năm 1943 rằ`ng Úc có lẽ là quô´c gia duy nhâ´t mà chúng tôi sẽ muô´n xem xét việc thành lập một cơ sở sản xuâ´t lớn mới sau chiê´n tranh. Tháng 9 năm 1944, Nhóm Chính sách Nước ngoài đã tiê´p tục quyê´t định rằ`ng việc di chuyển theo hướng hoàn chỉnh sản xuâ´t xe tại Úc là việc câ`n làm. Điê`u này được chứng minh là một quyê´t định kịp thời, vì trong tháng 10 năm đó, chính phủ Úc chính thức mời General Motors, cũng như các bên liên quan khác, trình đê` xuâ´t sản xuâ´t một xe hơi tại Úc. Khi suy nghĩ của chúng tôi vê` lĩnh vực này đã phâ`n lớn được kê´t tinh, chúng tôi có thể di chuyển một cách nhanh chóng để châ´p nhận lời mời này. Trong một báo cáo gửi lên Ủy ban Điê`u hành ngày 1 tháng 11 năm 1944, trong đó có sự châ´p thuận của Nhóm Chính sách Nước ngoài, trường hợp sản xuâ´t tại Úc đã được nêu ra. Nó chỉ ra rằ`ng:

(1) Chúng ta đã sản xuâ´t ở đó, tới một phạm vi nào đó và quyê´t định vê` mọi mặt chỉ là một câu hỏi vê` mức độ.

https://thuviensach.vn

(2) Úc có lao động tay nghề cao, thép chi phí thấp, các cơ sở kinh tế khác cho một nhà sản xuất ô tô, cũng như một bầu không khí tốt.

(3) Việc thay thế cho sản xuất sẽ không còn nghi ngờ gì nữa là một xu hướng giảm dần trong một thị trường được bảo hộ.

Tình trạng của General Motors–Holden's đã được các cơ quan chính phủ Úc nhất trí vào tháng 3 năm 1945. Trong phần còn lại của năm đó và năm 1946, General Motors đã nhóm một nhóm khoảng 30 kỹ sư người Mỹ, công nhân và người chưa qua đào tạo của Úc tại Detroit và nói qua với họ về việc bắt đầu hoạt động sản xuất mới. Ba chiếc xe nguyên mẫu được xây dựng trước khi nhóm rời khỏi đất nước này. Vào mùa thu năm 1946, những người đàn ông và gia đình của họ - khoảng 75 người – đã rời Detroit trên chuyến tàu Canada Thái Bình Dương đến Vancouver. Đi cùng với họ là các xe thử nghiệm, tất cả các dữ liệu kỹ thuật cần thiết, một số tấn bản vẽ và máy in và một thỏa thuận tốt về tinh thần của Detroit. Một chiếc tàu hơi nước đã đưa họ từ Vancouver đến Úc vào tháng 12 năm 1946. Hoạt động sản xuất đầu tiên của họ cho thị trường Úc là vào năm 1948 , khi 112 chiếc xe đã được bán ra. Đến năm 1950, mức sản xuất đã lên đến 20.000 xe và năm 1962 lên 133.000 xe và việc mở rộng đến công suất 175.000 xe đang được tiến hành.

https://thuviensach.vn

Chương 19. CÁC DÒNG KHÔNG PHẢI Ô TÔ: ĐẦU MÁY DIESEL ĐIỆN, THIẾT BỊ GIA DỤNG VÀ HÀNG KHÔNG

General Motors sản xuất không chỉ xe hơi và xe tải, mà cả đầu máy diesel điện, thiết bị gia dụng, động cơ máy bay, thiết bị chuyển đất và một loạt các hàng hóa lâu bền khác; hơn nữa, hoạt động kinh doanh các sản phẩm không phải ô tô chiếm khoảng 10% doanh số bán hàng dân sự của chúng tôi. Nhưng luôn có những giới hạn về đa dạng hóa sản phẩm của chúng tôi. Chúng tôi không bao giờ làm bất cứ thứ gì ngoài "các sản phẩm bền," và chúng, với số ít các ngoại lệ, gắn liền với ô tô. Durant thậm chí còn không bao giờ cho rằng chúng tôi nên đi lạc vào bất kỳ lĩnh vực rộng lớn rõ ràng nào ngoài ranh giới để xuất theo tên công ty của chúng tôi, General Motors, dù cho có nhiều ý tưởng về mở rộng và đa dạng hóa.

Thật tuyệt vời khi có thể theo dõi một mẫu thống nhất về các lĩnh vực của General Motors ngoài kinh doanh ô tô, nhưng có nhiều cơ hội và các yếu tố khác ảnh hưởng đến việc làm vậy. Tuy nhiên, chúng tôi cũng rất quan tâm đến sự đa dạng hóa vốn có thể giúp chúng tôi có được một hàng rào chống lại bất kỳ sự suy giảm doanh số bán ô tô nào. Nhưng chúng tôi không bao giờ có một kế hoạch tổng thể cho các dự án không phải ô tô; chúng tôi đã bước chân vào lĩnh vực này vì những lý do khác nhau và chúng tôi đã rất may mắn tại một số thời điểm quan trọng. Ví dụ, chúng tôi đã bước chân vào lĩnh vực động cơ diesel, bởi sự quan tâm đặc biệt của Kettering với động cơ diesel từ năm 1913, khi ông thử nghiệm động cơ diesel trong

https://thuviensach.vn

một nỗ lực để tìm ra một công cụ thích hợp cho các máy phát điện để chiếu sáng trang trại mà ông muốn sản xuất. Durant đã đưa General Motors vào lĩnh vực kinh doanh tủ lạnh vì lý do riêng của mình, nhưng rõ ràng, như tôi nhận thấy, chúng tôi hẳn là đã bỏ rơi Frigidaire trong những năm đầu tiên nó ra đời nếu thiếu đi sự kết hợp kỳ lạ của các sự kiện. Và chúng tôi đã tiến vào ngành hàng không bởi chúng tôi nghĩ rằng máy bay nhỏ sẽ là một đối thủ cạnh tranh quan trọng của ô tô.

Theo tôi, chúng tôi nên nhận rằng đó là những sản phẩm tương đối mới tại thời điểm chúng tôi mới bắt đầu đầu tư vào. Không có đầu máy diesel có khả năng cung cấp dịch vụ đường chính trên tuyến đường sắt Mỹ, tủ lạnh điện chỉ là một tiện ích không thực tế và tương lai của ngành hàng không thật khó đoán. Nói cách khác, chúng tôi không chỉ đơn giản là sử dụng nguồn lực tài chính và kỹ thuật của chúng tôi để "nắm bắt" các sản phẩm mới ngoài kinh doanh ô tô. Chúng tôi đi đầu – khoảng 45 năm trước đây – và đã giúp phát triển chúng. Hoạt động của chúng tôi trong các lĩnh vực này đã được mở rộng, nhưng chúng tôi không đi vào lĩnh vực nào hoàn toàn mới trong những năm gần đây, ngoại trừ việc mua Euclid Road Machinery Company vào năm 1953 (một nhà sản xuất thiết bị chuyển động đất), sản xuất phục vụ chiến tranh và quốc phòng.

Đầu máy diesel điện

General Motors tiến vào ngành công nghiệp đầu máy theo cách thức nhỏ nhặt trong đầu những năm 1930. Vào thời điểm đó, ngành đường sắt ở Mỹ dường như rất ít quan tâm đến đầu máy xe lửa diesel ngoại trừ sử dụng động cơ chuyển đổi đặc biệt. Tuy nhiên, trong vòng chưa đầy một thập kỷ, các động cơ diesel đã bán chạy hơn các đầu máy hơi nước và General Motors đạt doanh số bằng tổng doanh số của mọi nhà sản xuất đầu máy khác cộng lại. Bởi

https://thuviensach.vn

chúng tôi đã lãnh đạo cuộc cách mạng diesel, tiết kiệm to lớn cho ngành công nghiệp đường sắt, nên bộ phận Electro-Motive ngày nay được hưởng phần lớn thị trường đầu máy.

Tôi nghĩ có hai lý do chính cho sự tiến bộ khá ngoạn mục này. Lý do đầu tiên rất đơn giản là chúng tôi đã kiên trì hơn trong những nỗ lực của mình để sản xuất được các động cơ diesel tốc độ cao, nhẹ, thích hợp cho việc sử dụng ở các xe lửa trên các tuyến đường sắt Mỹ. Lý do thứ hai là chúng tôi đã mang lại cho ngành công nghiệp đầu máy một số khái niệm về sản xuất, kỹ thuật và tiếp thị của ngành công nghiệp ô tô. Cho đến khi chúng tôi bắt đầu sản xuất động cơ diesel, đầu máy xe lửa đã luôn được sản xuất trên cơ sở tùy chỉnh, với các tuyến đường sắt quy định yêu cầu của họ đến các nhà sản xuất chi tiết đến mức hầu như không có hai đầu máy xe lửa nào trên các tuyến đường sắt Mỹ giống nhau. Nhưng gần như ngay từ đầu, chúng tôi đã cung cấp cho các tuyến đường sắt một đầu máy tiêu chuẩn mà chúng tôi có thể sản xuất với khối lượng lớn ở một mức giá tương đối thấp. Ngoài ra, chúng tôi còn đảm bảo hiệu suất với chi phí ròng thấp hơn trên mỗi dặm đường so với việc sử dụng động cơ hơi nước và chúng tôi đã hoàn thành tốt sự đảm bảo của chúng tôi bằng cách duy trì một tổ chức dịch vụ và cung cấp phụ tùng thay thế tiêu chuẩn. Chương trình này cách mạng hóa ngành công nghiệp đầu máy và bảo đảm vị trí của chúng tôi trong đó.

Tất nhiên, không có gì mới về nguyên tắc của động cơ diesel tại thời điểm General Motors lần đầu tiên quan tâm đến nó. Rudolph Diesel, một nhà phát minh người Đức, đã nhận được bằng sáng chế ban đầu cho loại động cơ này vào năm 1892 và đã chế tạo thành công một đầu máy 1 thì, 25 mã lực vào năm 1897. Ngay đầu năm 1898, một động cơ diesel 60 mã lực, 2 thì đã được chế tạo ở đất

https://thuviensach.vn

nước này. Các thiết bị ban đầu thể hiện nguyên tắc đánh lửa-nén tương tự như động cơ trong đầu máy diesel hiện đại.

Động cơ diesel bốn kỳ hoạt động theo cách này: Vào chu kỳ hút đầu tiên của pit-tông, động cơ chỉ hút không khí vào. Chu kỳ tiếp theo của pit-tông nén không khí để tạo áp lực 500 pounds trên mỗi inch vuông, tạo ra một nhiệt độ khoảng 1000° Fahrenheit. Ngay trước khi kết thúc quá trình nén, dầu được phun vào buồng đốt với áp lực cao. Không khí nóng đốt cháy nhiên liệu này. Chu kỳ thứ ba và thứ tư của pit-tông cung cấp năng lượng và khí thải như trong một động cơ xăng. Tuy nhiên, các động cơ diesel không đòi hỏi một bộ chế hòa khí và bộ đánh lửa điện tử, do đó có một khía cạnh đơn giản hơn động cơ xăng.

Như mô tả này cho thấy, các động cơ diesel chuyển đổi nhiên liệu trực tiếp thành một nguồn năng lượng. Về vấn đề này, nó không giống như động cơ hơi nước, mà nhiên liệu chỉ được sử dụng để tạo ra hơi nước và không giống như các động cơ xăng, làm bay hơi nhiên liệu trước khi nó có thể được đốt cháy. Cả hai động cơ kém hiệu quả hơn so với động cơ diesel. Động cơ diesel hiện đại sử dụng một modem dầu nhiên liệu chưng cất, nhưng nhiên liệu trước đây là loại khác. Rudolph Diesel đã có ý định chạy động cơ của ông bằng than bột, nhưng cộng sự của ông đã thuyết phục ông ngay từ đầu sử dụng dầu mỏ để tránh các vấn đề xây xát. Than bột được sử dụng sau đó trong thực nghiệm bởi những người khác đã cố gắng làm theo các ý định ban đầu của Diesel và các năng lượng khác đã được thử nghiệm. Nhưng dầu mỏ vẫn là nhiên liệu diesel tiêu chuẩn.

Mặc dù có hiệu quả tuyệt vời, nhưng động cơ diesel vẫn được hạn chế sử dụng trong nhiều năm. Với vài ngoại lệ như các động cơ này cồng kềnh, nặng nề và chạy chậm, thì cũng có thể tìm thấy ứng dụng lớn nhất của nó trong các nhà máy điện, sử dụng trong hàng hải và bơm nước. Chúng nặng 200 hoặc 300 pounds trên mỗi mã lực

https://thuviensach.vn

và điề̀u này thực sự là trọng tâm của vấ́n đề̀ – nhằ̀m xây dựng một động cơ diesel chạy nhanh, mạnh và có kích thước tương đố́i nhỏ.

Tôi đã nói rằ̀ng không có gì mới về̀ nguyên tắ́c của động cơ diesel. Tôi có thể thêm rằ̀ng không có nguyên tắ́c nào không được biế́t liên quan đế́n bấ́t kỳ bộ phận nào của đầ̀u máy diesel mà General Motors tạo ra. Những gì còn thiế́u là trí tưởng tượng, sáng kiế́n và tài năng để làm rõ vấ́n đề̀ đế́n mức khả thi .

Người châu Âu đã tập trung vào sự phát triển này kể từ thập kỷ thứ hai của thế́ kỷ XX và đã có một số́ toa xe và đầ̀u máy động cơ diesel đi vào hoạt động năm 1920. Năm 1933, một vài nhà sản xuấ́t động cơ diesel Mỹ đã xây dựng thành công một số́ động cơ diesel cho dịch vụ chuyển hướng tàu. Bởi trọng lượng là một lợi thế́ trong chuyển hướng và bởi chúng cho thấ́y tính kinh tế́ hơn động cơ hơi nước, nên chúng đã mang lại một số́ thành công. Tuy nhiên, nỗ lực chế́ tạo các động cơ diesel cho các ứng dụng hành khách và vận tải hàng hóa ở đấ́t nước này vẫn chưa thành công, vì vấ́n đề̀ trọng lượng, điện và kích thước rấ́t quan trọng. Đưa động cơ diesel xuố́ng tỷ lệ dễ quản lý hơn, với tỷ lệ cân nặng trên mã lực thấ́p hơn, thực sự là mố́i quan tâm chính của các kỹ sư của chúng tôi.

Trong một tổ chức lớn như General Motors, hiế́m khi có thể giao cho bấ́t cứ ai danh tiế́ng, cũng như sự đổ lỗi, cho việc đưa ra một cam kế́t lớn nào đó. Nhưng trong trường hợp về̀ động cơ diesel, Charles F. Kettering đã gầ̀n như tự mình làm nên toàn bộ câu chuyện. General Motors Research Corporation, tiề̀n thân của Research Laboratories đang thử nghiệm động cơ diesel, dưới sự giám sát chặt chẽ của Kettering vào đầ̀u năm 1921. Sau khi Kettering mua cho mình một chiế́c du thuyề̀n chạy bằ̀ng diesel trong tháng 4 năm 1928, các động cơ này đã trở thành mố́i bận tâm lớn của ông. Như bấ́t cứ ai biế́t ông có thể đoán được, khi ở trên chiế́c du

https://thuviensach.vn

thuyê`n của mình, ông thường xuyên mày mò trong phòng động cơ hơn là thư giãn trên boong tàu. Ông đã bị thuyê´t phục rằ`ng các động cơ diesel không phải là bâ´t hợp lý và nặng nê`.

Tôi đã quan tâm đê´n sự phát triển tiê`m năng vê` động cơ diesel cho General Motors trong khoảng thời gian tương tự. Nê´u tôi nhớ chính xác thì, tôi đã ghé Phòng thí nghiệm Nghiên cứu ở Detroit vào một ngày nào đó và nói với Kettering rằ`ng: "Ket này, với hiệu quả cao của chu kỳ động cơ diesel, tại sao nó lại chưa bao giờ được sử dụng phổ biê´n?" Ông cho biê´t theo cách râ´t "Ket" rằ`ng lý do là động cơ không chạy theo cách mà các kỹ sư muô´n nó chạy. Sau đó, tôi nói với ông: "Râ´t tô´t, chúng ta sẽ kinh doanh động cơ diesel. Anh nói cho chúng tôi biê´t động cơ nên chạy như thê´ nào còn tôi sẽ xem các cơ sở sản xuâ´t có sẵn để cung câ´p cho chương trình." Tâ´t nhiên, nói rằ`ng chúng tôi sẽ kinh doanh động cơ diesel chỉ là một cách nói. Ý tôi là tôi sẽ ủng hộ ông â´y trong tổ chức.

Năm 1928, Kettering và một nhóm kỹ sư tại Phòng thí nghiệm Nghiên cứu đã bắ´t đầ`u một loạt các thử nghiệm toàn diện trên các động cơ diesel lúc đó được cung câ´p bởi các nhà sản xuâ´t khác nhau. Sau một phân tích vê` các thử nghiệm này, kê´t hợp với một nghiên cứu thâ´u đáo vê` tài liệu khoa học hiện hành vê` động cơ diesel, cuô´i cùng, Kettering để kê´t luận rằ`ng giải pháp cho vâ´n đê` của mình là động cơ diesel hai kỳ. Động cơ hai kỳ không có gì mới tại thời điểm đó. Thật vậy, các đặc tính thật sự vượt trội trong kê´t luận của Kettering là niê`m tin của ông rằ`ng nguyên tắ´c hai kỳ là ý tưởng lý tưởng cho các động cơ diesel nhỏ hơn. Mặc dù nó đã được khai thác triệt để trước đây, nhưng nó thường bị từ chô´i do không khả thi ngoài các động cơ có tô´c độ chậm hơn.

Trong động cơ hai kỳ, không khí được thu vào và xả khí đô´t diễn ra cùng một lúc. Một chu kỳ trong sô´ mỗi hai chu kỳ là một chu kỳ mạnh thay vì một trong 4 chu kỳ, như trong động cơ bô´n kỳ. Kê´t

https://thuviensach.vn

quả là một động cơ có trọng lượng giảm 1/5 hoặc 1/6 so với động cơ bốn kỳ trước đó với mã lực tương đương. Nhưng thiết bị nhỏ hơn này đã tạo ra một số vấn đề kỹ thuật khác. Thứ nhất, động cơ hai kỳ được phát triển bởi Kettering cần độ chính xác cao hơn trong hệ thống phun nhiên liệu. Cụ thể, những gì mà Phòng thí nghiệm Nghiên cứu đã cần để sản xuất và cuối cùng đã sản xuất – là một kim phun nhiên liệu đơn vị có các phần phù hợp với không gian từ 30 đến 60 phần triệu inch và một máy bơm phun có thể tạo ra áp lực cao bằng khoảng 30.000 pounds trên mỗi inch vuông bởi nó buộc nhiên liệu phải đi qua các lỗ có đường kính 10-13 phần nghìn inch ở đầu phun. Động cơ hai kỳ cũng có một máy bơm không khí bên ngoài. Điều này đã trở thành một dự án lớn, nhưng cuối cùng Phòng nghiên cứu đã chuyển giao những gì cần thiết: đèn, một thiết bị nhỏ gọn có thể bơm một lượng lớn không khí ở áp suất khoảng 3-6 pounds.

Đến cuối năm 1930, rõ ràng là động cơ hai kỳ đã trở thành hiện thực và rằng Kettering đã đạt được một bước đột phá lớn trong công nghệ động cơ diesel. Cũng rõ ràng rằng đã đến lúc tôi phải cung cấp các cơ sở sản xuất như đã hứa với ông. Chúng tôi tìm kiếm các cơ sở đặc biệt cần thiết. Việc làm này của chúng tôi bao gồm chủ yếu việc mua hai công ty: Công ty Động cơ Winton và Công ty Electro-Motive, cả hai đều ở Cleveland, Ohio.

Winton là một nhà sản xuất động cơ diesel, chủ yếu cho mục đích sử dụng trong lĩnh vực hàng hải (nó đã chế tạo chiếc du thuyền thứ hai của Ket), cùng với một số loại động cơ xăng lớn. Electro-Motive là một công ty kỹ thuật, thiết kế và bán hàng không có cơ sở sản xuất riêng của mình. Hai công ty đã có một mối quan hệ kinh doanh mật thiết trong gần một thập kỷ. Trong thời gian đó, Electro-Motive và Winton đã xây dựng được một doanh nghiệp lớn và uy tín về thiết kế và bán các toa xe xăng-điện, chủ yếu phục vụ

https://thuviensach.vn

trên các đường chạy ngắn. Chế tạo động cơ cho các toa xe là một phần quan trọng trong hoạt động kinh doanh của Winton trong hầu hết những năm 1920. Tuy nhiên, so với động cơ hơi nước, tính kinh tế của các xe chạy bằng xăng giảm dần và đến cuối thập kỷ, Electro-Motive bắt đầu thấy mình gặp khó khăn trong nỗ lực bán xe điện chạy bằng xăng, có ảnh hưởng ngược đến của Winton.

Trong bối cảnh này, Winton và Electro-Motive bắt đầu vào khoảng năm 1928, nghiêm túc nhìn nhận khả năng sử dụng động cơ diesel trên các tuyến đường sắt. Harold Hamilton, lúc đó là tổng giám đốc của Electro-Motive, đã gặp phải những vấn đề tương tự về phun nhiên liệu mà Kettering sau đó phải vật lộn tìm cách giải quyết. Hamilton cũng đã cố gắng phát triển một động cơ diesel nhỏ. Với công nghệ sẵn có lúc đó, động cơ diesel nhỏ nhất mà ông có thể chế tạo là một trong những động cơ nặng khoảng 60 pounds trên mỗi mã lực. Ông cảm thấy, một đầu máy xe lửa cần một động cơ có trọng lượng không quá 20 pounds/mã lực, với một tốc độ trục khuỷu khoảng 800 vòng mỗi phút. Mặc dù có một vài động cơ diesel có sẵn trong đó kết hợp chặt chẽ các thông số kỹ thuật, nhưng Hamilton không cảm thấy chúng có thể chịu được các yêu cầu về hiệu suất và độ tin cậy mà theo ông là cần thiết cho các ứng dụng đường sắt thành công. Hơn nữa, Hamilton nhận ra rằng động cơ diesel mà ông muốn sẽ cần các ống kim loại và khớp bền trong một thời gian dài ngay cả khi chúng phải mang theo nhiên liệu dưới áp lực 6.000 đến 7000 pounds trên mỗi inch vuông. Winton đã không thể phát triển loại hợp kim này và Hamilton cũng không biết ở đâu trong ngành công nghiệp có sẵn. Cuối cùng ông đã kết luận rằng sẽ mất khoảng 10 triệu đô-la để đầu tư mạo hiểm nhằm giải quyết vấn đề của mình và của Winton – có lẽ cần đến 5 triệu đô-la để xử lý những trở ngại về công nghệ và thêm 5 triệu đô-la để cung cấp các nhà máy và thiết bị cần thiết cho các cơ sở sản xuất.

https://thuviensach.vn

Hamilton rồ`i đế´n George W. Codrington, tổng giám đố´c của Winton lúc đó cũng nhanh chóng biế´t được rằ`ng họ sẽ không thể vay tiề`n tại các ngân hàng và chắ´c chắ´n rằ`ng sẽ không có bấ´t cứ khoản vố´n đầ`u tư mạo hiểm nào ở bấ´t cứ đâu trong ngành công nghiệp đường sắ´t. (Không có bấ´t kỳ nhà sản xuấ´t vận tải hoặc đầ`u máy xe lửa nào cho thấ´y sự quan tâm đủ đế´n các động cơ diesel nhằ`m thực hiện các nghiên cứu cầ`n thiế´t.) Tuy nhiên vào khoảng thời gian này, Kettering đã quen với ông Codrington khi đặt hàng các động cơ của Winton cho du thuyề`n thứ hai của mình. Ông mua những động cơ này đơn giản chỉ vì Codrington đồ`ng ý, dù miễn cưỡng, đưa vào một loại bơm phun mới mà một trong những kỹ sư Winton đã phát triển vào thời điểm đó và là thứ mà Kettering cảm thấ´y có tiề`m năng. Tôi không biế´t ai là người đầ`u tiên đề` xuấ´t ý tưởng đưa Winton về` với General Motors. Cuố´i cùng, chúng tôi đã bắ´t đầ`u đàm phán chính thức vào cuố´i mùa hè năm 1929. Thỏa thuận về` việc mua Winton đã gầ`n như đạt được trong tháng 10, khi sự sụp đổ thị trường bắ´t đầ`u làm mọi việc rố´i ren.

Nhưng không bao giờ có bấ´t kỳ câu hỏi nghiêm túc nào trong tâm trí chúng tôi rằ`ng Winton có phải là thương vụ lời? Vào thời điểm cụ thể này, chúng tôi không chắ´c chắ´n về` tương lai của thị trường ô tô Mỹ, vố´n đã không được mở rộng trong thời gian cuố´i những năm 1920. Do đó, chúng tôi đã có một sự quan tâm tự nhiên đế´n bấ´t kỳ doanh nghiệp nào trong phạm vi của chúng tôi vố´n cung cấ´p cho chúng tôi một cơ hội hợp lý để đa dạng hóa.

Mua Winton là tuyên bố´ của John L. Pratt, phó tổng giám đố´c, trong một bản ghi nhớ mà ông gửi cho Ủy ban hoạt động và Tài chính, ngày 21 tháng 10 năm 1929 với nội dung như sau:

Chúng tôi đã xem xét trong một thời gian về` việc mua Công ty Winton Engine tại Cleveland, Ohio, mà đã được chính thức thảo luận tại các cuộc họp trước đó.

https://thuviensach.vn

Người ta tin rằng việc phát triển động cơ diesel tại nước này đã đạt đến điểm có thể thương mại hóa và đang ở đêm trước của sự mở rộng đáng kể. Công ty Winton Engine không còn nghi ngờ gì nữa là nhà sản xuất động cơ diesel nổi bật tại Mỹ...

Công ty Winton có một ban quản lý có năng lực và sẽ không đòi hỏi phải bổ sung bất kỳ nhân viên nào ngay lập tức. Nếu doanh nghiệp tiếp tục mở rộng, chúng ta có thể nghĩ rằng cần thêm vào đó một quản lý giỏi, có lẽ là một Trợ lý Tổng Giám đốc hoặc Giám đốc kinh doanh...

... Việc mua công ty này sẽ cho chúng ta một phương tiện để tận dụng sự phát triển của tổ chức nghiên cứu của chúng ta cùng các dòng động cơ và sẽ hỗ trợ về vật chất trong việc giữ chúng ta ở mức cân bằng khi phát triển động cơ Diesel. Doanh nghiệp cũng cần mang về lợi nhuận và nếu tiếp tục mở rộng, như hầu hết các kỹ sư của chúng ta tin, chúng ta nên đầu tư lợi nhuận vào mua Công ty Winton...

Cuối cùng vào tháng 6 năm 1930, các hoạt động của Winton đã trở thành một phần của General Motors với Codrington tiếp tục làm tổng giám đốc. Thị trường chính của Winton tiếp tục tập trung vào các động cơ hàng hải. 5 tháng sau khi mua lại Winton, chúng tôi cũng đã mua Electro-Motive và một lần nữa ban quản lý cũ của công ty tiếp tục điều hành nó. Trong quá trình đàm phán để có được Electro-Motive, Hamilton và Kettering tiếp tục tổ chức nhiều cuộc thảo luận dài về những thách thức của động cơ diesel nhẹ. Trên thực tế, Hamilton, đã làm rõ rằng ông không bị hút về phía General Motors chỉ bằng sức mạnh kinh tế lớn của tập đoàn. "... Chúng tôi đã được nhiều hơn ở General Motors," ông nhận xét. "... trong số các công ty mà tôi biết tại thời điểm đó, nhiều công ty có nguồn lực tài chính rất lớn, nhưng không có công ty nào có cách tiếp cận tinh thần cho vấn đề cần ở giai đoạn lúc đó và sự khuyến khích

https://thuviensach.vn

để đưa nó đến với thành công. Ít nhất, đó là ý kiến của chúng tôi về vấn đề này."

Trong một thời gian, Winton và Electro-Motive đã hoạt động như trước. Hamilton và Kettering đều cho rằng sẽ mất một thời gian khá lâu để chế tạo được một động cơ diesel thương mại được chấp nhận ở các tuyến đường sắt. Trong khi đó, Kettering đã nỗ lực, trong phạm vi rộng, để hoàn thiện các động cơ diesel hai kỳ. Năm 1932, Kettering đã quyết định ông có thể chế tạo một động cơ hai kỳ, 8 xi-lanh có khả năng tạo ra khoảng 600 mã lực. Bởi động cơ mới của Kettering sẽ có lợi thế cạnh hơn động cơ bốn kỳ hiện có trong phạm vi 600 mã lực, đặc biệt trong tỷ lệ trọng lượng trên mỗi mã lực, nên động cơ của ông rất đáng chế tạo.

Vào khoảng thời gian này, chúng tôi đã lập kế hoạch cho Triển lãm Hội chợ Tiến bộ Toàn cầu, được lên lịch diễn ra ở Chicago vào năm 1933. Triển lãm của chúng tôi là một buổi biểu diễn ấn tượng – một dây chuyền lắp ráp ô tô đang hoạt động, sản xuất xe khách Chevrolet. Chúng tôi cần một nguồn năng lượng cho dây chuyền lắp ráp và quyết định rằng hai động cơ diesel 600 mã lực của mà Kettering đề xuất sẽ làm được việc đó.

Khi chúng tôi lần đầu tiên nghĩ ra ý tưởng đưa động cơ diesel mới ra triển lãm tại Hội chợ Toàn cầu, chúng tôi đã nghĩ cần thời gian quan sát dài hơn trong điều kiện vận hành thực tế. Chúng tôi chủ yếu quan tâm đến việc chứng minh rằng thiết kế cơ sở của Kettering tốt và thực tế, chúng tôi đã không dự đoán rằng các ứng dụng thương mại sẽ đến ngay sau khi họ làm việc đó. Nhưng trước khi động cơ cho cuộc triển lãm được hoàn thành, quan điểm của chúng tôi về vấn đề này đã thay đổi nhanh chóng.

Về nguyên tắc, những gì thay đổi là sự quan tâm đột ngột của tổng giám đốc đường sắt – Ralph Budd của Burlington – đối với

https://thuviensach.vn

động cơ diesel. Budd lúc đó mong muô´n tạo ra một chiê´c tàu chở khách mới, nhẹ, gây â´n tượng mạnh vê` ngoại hình và kinh tê´ trong hoạt động. Mùa thu năm 1932, ông đã đê´n Cleveland để gặp Hamilton, người đã nói với ông vê` các thử nghiệm động cơ diesel của General Motors và cho ông địa chỉ liên hệ với Kettering. Budd cũng phâ´n khích trước triển vọng đó.

Ông đã đê´n thăm Detroit và Phòng thí nghiệm Nghiên cứu của General Motors. Kettering đã cho ông thâ´y động cơ hai kỳ thử nghiệm nhưng cảnh báo ông rằ`ng mô hình 8 xi-lanh vẫn chưa được chê´ tạo và chă´c chă´n cầ`n phát triển thêm trước khi có thể được xem xét như một nguồ`n năng lượng đầ`u máy. Budd được biê´t vê` kê´ hoạch kiểm tra động cơ tại Hội chợ Toàn cầ`u của General Motors.

Đê´n ngày khai trương hội chợ, động cơ diesel của chúng tôi đã xuâ´t hiện, thông qua một cửa sổ kính tâ´m, trước bâ´t cứ ai quan tâm đê´n chúng. Tuy nhiên, chúng tôi vẫn e ngại vê` chúng và người giới thiệu cho triển lãm của chúng tôi không được phép nói bâ´t cứ điề`u gì vê` chúng –mặc dù chúng là các tính năng â´n tượng nhâ´t trong triển lãm của chúng tôi, xét theo một khía cạnh nào đó. Các động cơ đã không được báo trước, nhưng Budd đã râ´t chú ý đê´n nó trong suô´t thời gian hội chợ. Ông cũng nhận thức được những khó khăn chúng tôi phải đô´i mặt liên quan đê´n động cơ. Ông biê´t rằ`ng mỗi đêm, một hoặc hai kỹ sư đã phải tập trung vào chúng để đảm bảo rằ`ng chúng sẽ vẫn hoạt động vào ngày hôm sau.

Tuy nhiên, Budd tiê´p tục gây áp lực đê´n chúng tôi vì một động cơ diesel mà ông có thể sử dụng trên chiê´c Burlington Zephyr của mình. Ông càng trở nên khăng khăng hơn bao giờ hê´t khi vào năm 1933 , Liên minh Thái Bình Dương công bô´ công khai kê´ hoạch xây dựng một chiê´c tàu có dáng thuôn. Kê´ hoạch của Liên minh Thái Bình Dương chỉ là tàu loại nhỏ, 3 toa mà không có bâ´t kỳ đầ`u máy

https://thuviensach.vn

thực sự nào – toa xe là một phần không thể thiếu của tàu. Sức mạnh bắt nguồn từ một động cơ chạy bằng xăng, 12 xi-lanh, 600 mã lực, được chế tạo bởi Winton. Không có các đổi mới công nghệ lớn nào ở tàu của Liên minh Thái Bình Dương này, nhưng hình ảnh về nó đã được phân phối rộng rãi, việc có được sự đón nhận của công chúng khá thuận lợi và đột nhiên các quốc gia rất quan tâm đến tàu xe có dáng khí động học. Tất cả điều này nhằm củng cố mong muốn của Budd, vốn rất mãnh liệt, để đưa tàu xe có dáng khí động học vào kinh doanh. Tuy nhiên, ông vẫn muốn có sự hỗ trợ của động cơ diesel.

Chúng tôi có vẻ rất muốn dành thêm một hoặc hai năm nữa tìm ra các "lỗi" trong động cơ của Kettering, nhưng sự kiên trì của Budd cuối cùng đã giành chiến thắng trước chúng tôi. Trong tháng 6 năm 1933, chúng tôi đã đồng ý chế tạo một động cơ diesel 8 xi-lanh, 600 mã lực cho chiếc Pioneer Zephyr của ông. Khi nó được đưa vào thử nghiệm trong tháng 4 năm 1934, nó liên tục hỏng, như chúng tôi đã lo sợ. Tuy nhiên, các khiếm khuyết đã dần được xử lý và trong tháng 6 năm 1934, Budd đã đặt thêm 2 động cơ diesel 201A General Motors cho chiếc Zephyrs Twin của mình. Trong khi đó, Liên minh Thái Bình Dương đã không chờ được cung cấp tàu dáng thuôn. Trước đó, nó đã đặt Winton vào cuối tháng 6 năm 1933, lần này là một động cơ diesel 12 xi-lanh, 900 mã lực cho chiếc tàu 6 toa và một lần nữa vào tháng 2 năm 1934, Liên minh Thái Bình Dương đã đặt hàng sáu động cơ diesel 1.200 mã lực cho loạt tàu "City" của nó.

Các tàu dáng thuôn động cơ diesel đầu tiên này đã thành công ngoạn mục. Trong một thử nghiệm đáng nhớ chạy từ Denver tới Chicago, Burlington Zephyr trung bình đạt tốc độ 78 dặm/giờ với tổng thời gian hoạt động trong 13 giờ và 10 phút. Tàu "City" của Liên minh Thái Bình Dương đã cắt giảm thời gian chạy từ Bờ Tây đến

https://thuviensach.vn

Chicago từ hơn 60 giờ xuố´ng còn dưới 40 giờ. Các chi phí hoạt động cho các tuyế´n đường sắ´t thấ´p hơn và bảo hiểm hành khách cao hơn đáng kể. Cả hai khách hàng của chúng tôi đã ngay lập tức bắ´t đầ`u đề` nghị chúng tôi tăng mã lực để họ có thể kéo dài chuyế´n tàu. Tháng 5 năm 1935, chúng tôi đã bắ´t đầ`u cung cấ´p các động cơ diesel 1.200 mã lực của Liên minh Thái Bình Dương, chúng tôi trang bị các tàu Burlington bằ`ng hai động cơ 1.200 mã lực mỗi chiế´c. Các động cơ có thể kéo được những chiế´c tàu 12 toa.

Một ngày đầ`u năm 1934, Kettering và Hamilton đã đế´n thăm tôi và chúng tôi đã nói về` động cơ diesel. Hamilton, người luôn có những mố´i liên hệ chặt chẽ với những người hoạt động trong ngành đường sắ´t, đã nói với tôi rằ`ng động cơ của chúng tôi được họ cho là một thành công lớn. Tuy nhiên, ông cho biế´t, các tuyế´n đường sắ´t đã bắ´t đầ`u đề` nghị General Motors cung cấ´p cho họ tấ´t cả các đầ`u xe lửa chạy bằ`ng diesel cho mọi mục đích thay vì chỉ đơn thuầ`n là động cơ cho các toa xe. Kettering nói rằ`ng ông muố´n phát triển của một đầ`u máy chạy bằ`ng diesel thử nghiệm. Tôi hỏi ông cầ`n bao nhiêu tiề`n. Kettering nói rằ`ng ông nghĩ nó cầ`n đế´n khoảng 500.000 đô-la. Tôi nói với ông ấ´y rằ`ng theo kinh nghiệm của riêng tôi về` các dự án phát triển mới thì ông ấ´y không thể mang lại chúng tôi một đầ`u máy mới với một khoản tiề`n tương đố´i khiêm tố´n như vậy. “Tôi biế´t,” ông nhẹ nhàng trả lời, “nhưng tôi đoán rằ`ng nế´u chúng ta chi nhiề`u hơn thế´, anh sẽ chi số´ còn lại.” Ông đã có được tiề`n.

Trên thực tế´, chúng tôi đã đi một chặng đường dài từ hoạt động kinh doanh đầ`u máy tại thời điểm đó. Cơ sở sản xuấ´t của chúng tôi chỉ sản xuấ´t động cơ trong nhà máy Winton và thậm chí cả những phầ`n đã lỗi thời; chúng tôi không có gì để chế´ tạo thiế´t bị truyề`n dẫn điện và đầ`u máy. Theo đó vào đầ`u năm 1935, chúng tôi quyế´t định xây dựng nhà máy riêng tại La Grange, Illinois. Nhà máy này

https://thuviensach.vn

ban đầu chỉ sản xuất vỏ đầu máy với các động cơ nhập từ Winton và các thành phần khác từ các nhà cung cấp bên ngoài, như trước đây. Nhưng nhà máy La Grange được thiết kế để chúng tôi có thể mở rộng hoạt động của mình nhằm sản xuất và lắp ráp tất cả các bộ phận của một đầu máy. Chúng tôi bắt đầu mở rộng ngay sau khi nhà máy được hoàn thành. Đến năm 1938, La Grange là một nhà máy đầu máy tích hợp đầy đủ.

Trải nghiệm đầu tiên của chúng tôi với các động cơ diesel là trong lĩnh vực đầu máy xe khách. Nhưng vào giữa những năm 1930, Hamilton và nhóm của ông đã quyết định rằng có một tiềm năng kinh tế rất lớn cho đầu máy xe lửa chạy bằng động cơ diesel. Tại thời điểm đó, một trong những đối thủ cạnh tranh của chúng tôi đã cung cấp cho các tuyến đường sắt một bộ chuyển hướng được chạy bằng động cơ diesel có trọng lượng khoảng 100 tấn và có mức giá cao nhất là 80.000 đô-la. Đầu máy được chế tạo theo thông số kỹ thuật của khách hàng. Hamilton cho rằng nếu khách hàng sẵn sàng chấp nhận một bộ chuyển hướng động cơ diesel tiêu chuẩn "ngay trên kệ," thì chúng ta có thể tung ra thị trường một loại giá 72.000đô-la. Với sự thúc giục của ông, chúng tôi bắt đầu chế tạo các chuyển mạch. Thật vậy, chúng tôi đã sản xuất 50 chiếc trước khi có một đơn hàng công ty.

Tầm quan trọng mà chúng tôi gắn với chính sách mới này được thể hiện trong biên bản ghi nhớ viết ngày 12 tháng 12 năm 1935. Pratt đã gửi cho tôi và nó có nội dung một phần như sau:

Có một chính sách cơ bản mà chúng tôi tin rằng sẽ phải được duy trì, cụ thể là Tổng công ty Electro-Motive sẽ chế tạo ra một sản phẩm đã được tiêu chuẩn hóa và không cam kết xây dựng thành quá nhiều tiêu chuẩn và thông số kỹ thuật khác nhau mà dựa vào đó, mỗi đường sắt muốn mua; và chúng tôi đưa ra đề nghị rằng chính sách xây dựng một sản phẩm tiêu chuẩn nên được đưa ra cân

https://thuviensach.vn

nhă´c thận trọng trước khi chúng tôi thu vê` lợi nhuận bă`ng cách cho phép mỗi đường să´t thảo rõ chi tiê´t kỹ thuật riêng vê` đâ`u máy theo nguyện vọng của họ.

Hóa ra, vâ´n đê` đã được giải quyê´t râ´t nhanh chóng. Lô hàng chuyển mạch đâ`u tiên của chúng tôi đã được xuâ´t dễ dàng, giao hàng bă´t đâ`u từ tháng 5 năm 1936. Dù biên lợi nhuận ban đâ`u nhỏ, nhưng vẫn đủ để tạo nên một sự khác biệt lớn trong bức tranh lợi nhuận của Electro-Motive. Hamilton hứa với các tuyê´n đường să´t ră`ng, khi khô´i lượng đâ`u máy lập tàu của chúng tôi tăng lên, chúng tôi sẽ hỗ trợ cho họ bă`ng các hình thức giảm giá. Đê´n năm 1943, khi Hội đô`ng quản trị Sản xuâ´t Chiê´n tranh đẩy General Motors ra khỏi lĩnh vực sản xuâ´t đâ`u máy và chỉ đạo chúng tôi tập trung hoàn toàn vào đâ`u máy xe lửa vận chuyển hàng hóa, chúng tôi đã chê´ tạo được 768 đâ`u máy lập tàu và giá của mỗi đâ`u máy lập tàu 600 mã lực của chúng tôi đã giảm xuô´ng còn 59.750 đô-la vào khoảng tháng 10 năm 1940.

Trong khi đó, hoạt động kinh doanh đâ`u máy xe khách của chúng tôi mở rộng nhanh chóng. Vào năm 1940, chúng tôi đã có khoảng 130 đâ`u máy xe lửa chở khách động cơ diesel phục vụ trên các tuyê´n đường să´t trong cả nước. Chúng tôi bă´t đâ`u chê´ tạo đâ`u máy xe lửa vận chuyển hàng hóa vào năm 1939. Có một sự gián đoạn trong thời kỳ đâ`u của Thê´ chiê´n II khi nhà máy của chúng tôi hâ`u như không sản xuâ´t đâ`u máy mà sản xuâ´t động cơ LST cho Hải quân.

Lúc này, người đọc có thể băn khoăn vê` những gì còn lại của ngành công nghiệp đâ`u máy khi chúng tôi đẩy mạnh chương trình động cơ diesel của chúng tôi. Chỉ với một vài trường hợp ngoại lệ và hạn chê´, câu trả lời là phâ`n còn lại của ngành công nghiệp đang gă´n với năng lượng hơi nước. Mặc dù một vài nỗ lực đã được đưa ra, nhưng ở Mỹ và Canada, để chê´ tạo đâ`u máy xe lửa chở khách động

https://thuviensach.vn

cơ diesel trước năm 1940, việc sản xuất không bao giờ tiến xa hơn nguyên mẫu. (Năm 1940, một đầu máy xe lửa chở khách động cơ diesel được chế tạo bởi một đối thủ cạnh tranh cuối cùng đã đi vào hoạt động.) Ngoài nỗ lực của một nhóm các nhà chế tạo vào cuối những năm 1920, không có nhà sản xuất nào tại Mỹ, trừ chúng tôi, đưa ra một đầu máy vận chuyển hàng hóa động cơ diesel cho đến sau Thế chiến II. Bên cạnh đầu máy lập tàu, có thể nói, chúng tôi là những người đầu tiên đưa ra năng lượng diesel cho các tuyến đường sắt của nước Mỹ. Như Kettering đã từng nhấn mạnh trong một cuộc điều tra của Quốc hội, lợi thế lớn nhất của chúng tôi trong ngành công nghiệp đầu máy là thực tế rằng các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi nghĩ chúng tôi bị điên.

Tuy nhiên, tính ưu việt của động cơ diesel so với động cơ hơi nước rõ ràng ngay từ đầu. Rudolph Diesel lần đầu tiên đề cập đến ưu điểm này trong các ứng dụng đường sắt vào năm 1894 và nhiều lần sau đó. Trong cuối những năm 1920, các tạp chí kỹ thuật và đường sắt đã đưa tin đầy đủ về các báo cáo và các dữ liệu chi phí thực tế về đầu máy xe lửa diesel lúc đó đang hoạt động ở châu Âu. Đối với bất cứ ai lắng nghe, chúng tôi có thể chứng minh rằng các động cơ diesel chạy mượt hơn, nhanh hơn, dịch vụ sạch hơn, tiết kiệm nhiên liệu và rất nhiều chi phí vận hành khác. Các tuyến đường sắt, háo hức cắt chi phí hoạt động của họ bằng mọi cách có thể trong những năm 1930, lắng nghe rất say mê; các nhà sản xuất đầu máy khác tiếp tục coi các động cơ diesel như một loại mốt lỗi thời. Điều này giải thích lý do tại sao một nhóm các nhà sản xuất đầu máy mạnh về kinh tế, có quan hệ chặt chẽ với khách hàng, đã dễ dàng bị vượt mặt bởi một người mới trong ngành kinh doanh này.

Mãi cho đến giữa những năm 1950, việc chế tạo đầu máy xe lửa hơi nước tại Mỹ mới dừng lại hoàn toàn, với việc sản xuất trong

https://thuviensach.vn

những năm cuô´i chủ yê´u để xuâ´t khẩu. Chưa đê´n 100 đâ`u máy xe lửa hơi nước vẫn còn hoạt động tại Hoa Kỳ ngày nay. Một mình năng lượng diesel hiện diện trên các tuyê´n đường să´t, ngoại trừ đâ`u máy điện được sử dụng trên những con đường điện. Cuộc cách mạng này trong ngành công nghiệp đường să´t ở Hoa Kỳ có sự góp mặt râ´t lớn của General Motors.

Ở nước ngoài, vẫn còn khoảng 100.000 đâ`u máy hơi nước hoạt động. Cuô´i cùng, chúng sẽ được thay thê´ bă`ng động cơ diesel, thuỷ lực và đâ`u máy điện. Thị trường tiê`m năng cho đâ`u máy xe lửa diesel-điện ở nước ngoài là khoảng 40.000 chiê´c. Electro-Motive Division đã phát triển một loạt các đâ`u máy trọng lượng nhẹ, khí thải hạn chê´ để đáp ứng nhu câ`u xuâ´t khẩu này. Nê´u có thể, các đâ`u máy tiêu chuẩn trong nước đã được bán ở nước ngoài. Hơn 4.000 đâ`u máy xe lửa của General Motors đang phục vụ tại 37 quô´c gia bên ngoài Hoa Kỳ – 9 quô´c gia, bao gô`m Canada, ở Tây bán câ`u và 28 quô´c gia thuộc Đông bán câ`u.

Thị trường Mỹ hiện nay là một thị trường thay thê´, cải tạo, nâng câ´p chứ không phải là một thị trường mới. Cái gọi là thị trường nâng câ´p, tâ´t nhiên, là một thị trường ngày một quan trọng ngày nay và tôi không có ý là giảm thiểu nó. Tuy nhiên, ngành công nghiệp ở Mỹ đã được diesel hóa; cuộc cách mạng đã kê´t thúc. Đô`ng thời, nó chỉ là đang diễn ra ở nước ngoài.

Tủ lạnh

Mặc dù thiê´u sự nhiệt tình ở mức độ cao nhâ´t của tập đoàn trong những ngày đâ`u nhưng Frigidaire Division đã tăng trưởng đê`u đặn trong khoảng 45 năm và đã trở thành một yê´u tô´ quan trọng trong ngành công nghiệp thiê´t bị. Dòng Frigidaire ngày nay bao gô`m tủ lạnh gia dụng điện, tủ ướp lạnh thực phẩm, tủ làm đá khô´i, máy giặt quâ`n áo tự động và máy sâ´y, máy nước nóng, máy

https://thuviensach.vn

rửa bát, máy tiêu hủy chất thải thực phẩm, thiết bị điều hòa không khí, dịch vụ giặt thương mại và thiết bị giặt khô. Frigidaire hiện nay có khoảng 10.000 cửa hàng tại Hoa Kỳ.

Câu chuyện tò mò về cách General Motors bước chân vào ngành kinh doanh tủ lạnh bắt đầu vào tháng 6 năm 1918 khi Durant, lúc đó là tổng giám đốc của tập đoàn, mua lại công ty Guardian Frigerator ở Detroit. Durant đã đứng tên và dùng tiền của mình để mua nó; số tiền chính xác là 56.366,5 đô-la. Công ty đã được chuyển quyền từ Durant sang General Motors vào tháng 5 năm 1919 với cùng một mức giá. Đó là một doanh nghiệp nhỏ và không có giá trị gì lớn. Ông đã sớm đổi tên công ty thành Tổng công ty Frigidaire và cũng đã lấy cái tên Frigidaire đặt cho thiết bị khá thô, mà lúc đó là sản phẩm duy nhất của nó. Tôi không biết rõ các động cơ của Durant trong giao dịch lần này. Nhưng tất nhiên, ông là một người vô cùng nhiệt tình và tò mò; nên tủ lạnh không đóng băng – tên gọi sản phẩm của Guardian – sẽ kích thích cả hai phẩm chất này trong con người ông. Tôi chỉ có thể ngưỡng mộ năng khiếu của ông trong việc tiếp xúc với sự phát triển tương lai trong lĩnh vực này cũng như lĩnh vực ô tô.

Trong khi tôi không hề biết gì về giao dịch của Durant tại thời điểm nó diễn ra, John L. Pratt đã nói với tôi rằng theo ông ấy, cần nhiều hơn sự nhiệt tình cho một thiết bị mới để làm cơ sở cho việc mua bán. Ông nói rằng Durant đã rất quan tâm về triển vọng của các doanh nghiệp ô tô bị tuyên bố không cần thiết cho nỗ lực huy động cho Thế chiến I của chúng tôi và đang tìm kiếm một doanh nghiệp "cần thiết" để thay thế xe ô tô dân sự. Với nỗ lực lớn của quốc gia nhằm dự trữ thực phẩm trong Thế chiến thứ I, thì một công ty tủ lạnh có thể được coi là cần thiết. Tuy nhiên, chính phủ không quyết chấm dứt hoạt động sản xuất ô tô và trong tháng 11, 5 tháng sau vụ mua lại của ông, chiến tranh đã kết thúc.

https://thuviensach.vn

Tủ lạnh Guardian ban đầ̀u đã được chế̂ tạo bởi một kỹ sư cơ khí Dayton tên là Alfred Mellowes vào năm 1915. Năm sau, ông đã tổ chức để Công ty Guardian Frigerator ở Detroit sản xuấ́t và bán thiế́t bị của mình. Từ ngày 1 tháng 4 năm 1916 đế́n 28 tháng 2 năm 1918, Guardian đã chế́ tạo và chỉ bán được 34 tủ lạnh, tấ́t cả đề̀u được lắ́p đặt trong nhà tại khu vực Detroit. Cơ sở sản xuấ́t của Guardian vào năm 1917 chỉ bao gồ̀m hai máy tiện, máy khoan, một máy ép, một cưa điện và một máy bơm chân không bằ̀ng tay. Ngoài sản xuấ́t tủ lạnh, Mellowes đã trực tiế́p bảo trì chúng, ông vẫn giữ liên lạc chặt chẽ với người mua, đế́n thăm họ 2, 3 tuầ̀n một lầ̀n. Như chúng tôi biế́t chắ́c vào thời điểm chúng tôi mua Frigidaire, hầ̀u hế́t các khách hàng Guardian ban đầ̀u đề̀u hài lòng với sản phẩm. Nhiề̀u người trong số́ họ, thực tế́, đã gặp rấ́t nhiề̀u các vấ́n đề̀ về̀ dịch vụ, nhưng vẫn tin tưởng công ty của Mellowes. Nhưng đố́i với các nhà đầ̀u tư, họ bị đặt vào tình thế́ ít vui vẻ hơn người tiêu dùng. Trong 23 tháng đầ̀u tiên, Guardian cho thấ́y mức thua lỗ 19.582 đô-la. Trong ba tháng trước khi Durant mua nó, công ty thua lỗ thêm 14.580 đô-la, đưa mức tổng số́ thâm hụt ngân sách lên 34.162. Chưa đế́n 40 tủ lạnh đã được chế́ tạo và bán trong toàn bộ thời gian hoạt động. Không khó hiểu về̀ lý do tại sao các cổ đông ban đầ̀u vui vẻ bán nó đi.

Khi Frigidaire được sáp nhập vào General Motors, chúng tôi đã chuẩn bị hệ thố́ng máy móc trong nhà máy của chúng tôi ở Northway, Detroit để sản xuấ́t Frigidaire Model A – một loại máy giố́ng với Guardian cũ trừ những thay đổi cơ khí nhỏ. Tính toán sai lầ̀m của chúng tôi về̀ sự phù hợp của sản phẩm đố́i với tiêu dùng đại chúng đã nhanh chóng khiế́n chúng tôi nhận ra thực tế́ khủng khiế́p. Model A và những sản phẩm kế́ vị nó trong vài năm đầ̀u tiên, vẫn là một sản phẩm sang trọng. Tồ̀i tệ hơn, chúng tôi không thể sửa ”lỗi” ở máy, mà vố́n thường xuyên bị hỏng. Những nỗ lực của chúng tôi trong việc giới thiệu một tổ chức kinh doanh và dịch vụ

https://thuviensach.vn

đế n một số thành phố bên ngoài Detroit đề u thấ t bại. Rõ ràng rằ ng, chiế c máy thực sự cầ n một loại dịch vụ cá nhân ổn định mà Mellowes đã cung cấ p cho nhóm nhỏ khách hàng của mình, nhưng loại hình dịch vụ này rõ ràng là bấ t khả thi đố i với một sản phẩm dành cho thị trường đại chúng. Sau khoảng một năm rưỡi, chúng tôi nghiêm túc xem xét liệu các hoạt động Frigidaire có nên được hủy bỏ không. Thứ suy nghĩ đóng khung trong tư tưởng của chúng tôi được thể hiện qua một biên bản cuộc họp diễn ra trong văn phòng của tôi vào ngày 9 tháng 2 năm 1921. Bản tóm tắ t những nhận xét của tôi bao gồ m những ý kiế n sau:

Tổng công ty Frigidaire: Nằ m ở Detroit, Mich, tính đế n thời điểm hiện tại đã biế n Frigidaires thành một thấ t bại. Các mẫu đã được thay đổi thường xuyên để tạo ra nhu cầ u, nhưng không thành công. Các chi nhánh đã được mở ra tại các điểm khác nhau nhưng không được tiế p tục... Mức thua lỗ tính đế n thời điểm hiện tại là 1.520.000 đô-la. Hàng tồ n kho vào khoảng 1.100.000 đô-la – tổng số lỗ dự kiế n sẽ lên đế n khoảng 2.500.000 đô-la.

Tôi đã chia sẻ về cách General Motors mua lại các tài sản Dayton mà Kettering có liên quan vào năm 1919. Trong số những tài sản này có Công ty Kỹ thuật Domestic và Công ty Sản phẩm Kim khí Dayton.

Công ty Kỹ thuật Domestic, sau đổi tên thành Công ty Delco-Light, là một nhà sản xuấ t các máy điện gia dụng, được bán chủ yế u cho nông dân.

Công ty Kim khí Dayton, công ty sản xuấ t vũ khí, đã bắ t đầ u nghiên cứu trong lĩnh vực làm lạnh vào đầ u năm 1918 như một phầ n của một chương trình được thiế t kế để có được một sản phẩm có thể giữ cho công ty hoạt động khi chiế n tranh kế t thúc và hoạt động kinh doanh vũ khí chấ m dứt.

https://thuviensach.vn

Hai doanh nghiệp trong nước – Kỹ thuật Domestic và Kim khí Dayton – hoạt động trong kinh doanh thiết bị ở một số mặt hàng và đang chuẩn bị để mở rộng sang một số mặt hàng khác. Với những doanh nghiệp này, General Motors cũng đã mua tất cả những phát triển về công nghệ làm lạnh của nhóm nghiên cứu của Kettering. Tổ chức nghiên cứu không chính thức này tiếp tục hoạt động tại Dayton cho đến ngày 12 tháng 6 năm 1920, khi công ty con General Motors Research Corporation được tổ chức. Vì thế, General Motors đã có được một số kỹ sư xuất sắc trong lĩnh vực này, cũng như khả năng quản lý và bán hàng của Richard H. Grant, người đã góp phần quan trọng vào thành công của Frigidaire trong đầu và giữa thập niên 1920.

Tất cả những yếu tố này xuất hiện trong quyết định của chúng tôi vào thời gian khủng hoảng năm 1921 để tiếp tục với Frigidaire. Rõ ràng, ở Dayton, chúng tôi đã có nền tảng nghiên cứu và một tổ chức để hỗ trợ sự phát triển của Frigidaire. Delco-Light đã có sẵn một lực lượng bán hàng hiệu quả trên khắp nước Mỹ và một số năng lực sản xuất chưa được sử dụng mà có thể phù hợp đối với việc sản xuất tủ lạnh. Vì vậy, chúng tôi chuyển Frigidaire đến Dayton, kết hợp các hoạt động của Delco-Light và bắt đầu một hướng đi mới trong ngành công nghiệp tủ lạnh trên một quy mô lớn hơn.

Quyết định này được chứng minh là một quyết định hợp lý. Những tổn thất nặng nề của Frigidaire vào năm 1921 đã giảm đều đặn trong hai năm sau đó và vào năm 1924, các hoạt động đã mang lại lợi nhuận lần đầu tiên. Trong khi đó, sản lượng tăng lên nhanh chóng. Chưa đến 1.000 chiếc tủ lạnh đã được sản xuất vào năm 1921 tại nhà máy Northway; khoảng 2.100 đã được bán ra trong năm 1922, năm đầu tiên hoạt động tại Dayton. Con số này đã tăng lên 4.700 vào năm 1923, 20.200 vào năm 1924 và 63.500 trong năm

https://thuviensach.vn

1925. Vào năm 1926, Frigidaire được coi như là một yế u tố hàng đầ u trong ngành công nghiệp tủ lạnh mới, tôi tin rằ ng nó chiế m hơn một nửa của thị trường. Năm 1927, rõ ràng là Frigidaire đã trở nên quá lớn để có thể hoạt động trong Delco-Light và vào tháng 1 năm 1928, nó đã được gỡ bỏ khỏi công ty đó. Một phầ n hoạt động kinh doanh của nó đã được chuyển đế n gầ n Moraine, Ohio, nơi chúng tôi đã có một nhà máy ở đó. Frigidaire đã trở thành một bộ phận của General Motors trong tháng 12 năm 1933.

Một khi đã quyế t định xây dựng Frigidaire, chúng tôi thực hiện một số tiế n bộ đột phá quan trọng trong việc thiế t kế và sản xuấ t máy. Nế u không có những đóng góp này, việc tủ lạnh được chấ p nhận rộng rãi đã bị trì hoãn trong một thời gian đáng kể.

Như tôi đã chỉ ra, công ty Guardian ban đầ u đã không có bộ phận nghiên cứu thực sự ngoài chính Mellowes. Thậm chí trong năm 1921, khi Frigidaire được sáp nhập vào Delco-Light, chỉ có hơn 20 kỹ sư, nhà tạo mẫu, nhân viên thử nghiệm tham gia vào công việc này. Chúng tôi nhận ra rằ ng toàn bộ tương lai của Frigidaire phụ thuộc vào khả năng của chúng tôi trong việc bóc tách một số vấ n đề nghiên cứu và sản xuấ t một chiế c máy sẽ hoạt động một cách an toàn, kinh tế và đáng tin cậy, vì vậy chúng tôi rấ t chú trọng đế n nghiên cứu. Chúng tôi sớm tìm cách thay thế hộp nước biển tiêu tố n không gian và máy nén làm mát bằ ng nước, những thiế t bị dẫn đế n những hỏng hóc của tủ lạnh, bằ ng một cuộn dây mở rộng trực tiế p và một máy nén làm mát 2 xi-lanh. Trong các máy ban đầ u, thức ăn đôi khi bị ôi khi độ ẩm rò rỉ vào tủ lạnh, chúng tôi đã giải quyế t được vấ n đề này bằ ng cách đưa ra gầ n găế n nhựa đường và nút chai. Chúng tôi giảm trọng lượng của máy và cải thiện đáng kể bề ngoài của nó khi chúng tôi giới thiệu loại vỏ được làm toàn bộ bằ ng sứ vào năm 1927. Tấ t cả những cải tiế n này đã rấ t hữu ích trong việc mở rộng thị trường Frigidaire trong những năm

https://thuviensach.vn

1920. Một nguyên nhân chính khác cho việc mở rộng này là khả năng giảm giá của chúng tôi. Chiếc tủ lạnh gỗ 1922 B-9 với bể đựng nước biển và máy nén làm mát bằng nước có trọng lượng 834kg và được bán với giá 714 đô-la. Ngược lại, mô hình M-9 Frigidaire của năm 1926, một tủ thép trang bị một máy nén làm mát bằng không khí và một cuộn dây làm mát trực tiếp, có trọng lượng 362kg và được bán với giá 468 đô-la.

Trong giai đoạn 1919-1926, không có nhà sản xuất hoặc tổ chức nào khác thực hiện bất kỳ đóng góp đáng kể nào cho ngành công nghiệp làm lạnh trong nghiên cứu, phát triển kỹ thuật, phương pháp sản xuất hàng loạt, hoặc phân phối và dịch vụ kỹ thuật. Vấn đề lớn nhất của chúng tôi trong nghiên cứu Frigidaire và trong các đóng góp tương lai của tập đoàn, liên quan chính đến chất làm lạnh. Thực tế là, trong những năm 1920, chất làm lạnh được sử dụng bởi Frigidaire và tất cả các đối thủ cạnh tranh hàng đầu của nó, có ảnh hưởng nhất định đến sức khỏe; khói từ các đại lý làm lạnh rất độc hại và trong một vài trường hợp đã khiến những người hít phải nó tử vong. Vì sự nguy hại đến sức khỏe, nên các tủ lạnh ban đầu thường được để ở sân sau thay vì trong nhà bếp; không bệnh viện nào sử dụng chúng. Chúng tôi tin rằng khí sulfur dioxide, chất hóa học đầu tiên được sử dụng trong tủ lạnh của chúng tôi, là chất làm lạnh ít nguy hiểm nhất được biết đến, chủ yếu vì mùi khó chịu của nó là tác nhân cảnh báo cho bất kỳ ai hít phải nó. Tuy nhiên, rõ ràng là, cuối cùng, một chất làm lạnh mới an toàn hơn đã được tìm thấy.

Năm 1928, Kettering, lúc đó là giám đốc của General Motors Laboratories, bắt đầu một cuộc tấn công lớn về toàn bộ vấn đề chất làm lạnh. Ông đã ủy thác cho một trong những cộng sự cũ của mình tại General Motors, Thomas Midgley, Jr., người đã phát triển chì tetraethyl, tìm ra một chất làm lạnh mới. Sau một loạt các cuộc

https://thuviensach.vn

thảo luận giữa Midgley, Kettering và các giám đô´c điê`u hành của Frigidaire, họ đã đô`ng ý rằ`ng chấ´t làm lạnh mà họ đang tìm kiế´m phải đáp ứng được các tiêu chí nhấ´t định. Đó là:

Quan trọng hàng đầ`u:

(1) Có một điểm sôi phù hợp.

(2) Không độc.

(3) Không dễ cháy.

(4) Có mùi đặc trưng nhưng không khó chịu.

Quan trọng thứ hai:

(5) Không tan trong các loại dầ`u bôi trơn.

(6) Tương đô´i rẻ tiề`n.

Các yêu cầ`u "thứ cấ´p" này được hiểu là sẽ được đáp ứng miễn là chúng không xung đột với các yêu cầ`u chính. Nhưng có thỏa thuận cho rằ`ng cả 4 thông sô´ kỹ thuật đầ`u tiên phải được đáp ứng trước khi tủ lạnh điện có thể được coi như là một thành công tuyệt đô´i. Một nghiên cứu vê` tấ´t cả các tài liệu hiện có đã được thực hiện tại Phòng thí nghiệm Nghiên cứu, theo chỉ đạo của Kettering, để tìm các hợp chấ´t có thể đáp ứng các thông sô´ này. Nghiên cứu này đã chỉ ra khả năng sử dụng hydrocarbon fiuorinate. Cả năm 1928, Midgley và một sô´ cộng sự, đặc biệt là Tiế´n sĩ A.L. Henne, đã làm việc trong một phòng thí nghiệm tư nhân ở Dayton với nỗ lực để tìm ra một chấ´t làm lạnh phù hợp. Họ sớm tin rằ`ng một sô´ dẫn xuấ´t chlorofluoro của mêtan có thể có tác dụng. Đế´n cuô´i năm, Midgley đã xác định được rằ`ng dichloro-diflo-me-tan, được gọi là Freon-12, sẽ đáp ứng cả 4 yêu cầ`u chính trong thoả thuận. Nó không đáp ứng được 2 trong sô´ các yêu cầ`u thứ hai, nhưng bởi rõ ràng, nó là chấ´t

https://thuviensach.vn

làm lạnh tô´t nhâ´t hiện có, Midgley và các cộng sự đã bă´t đâ`u tập trung vào quá trình phát triển sản xuâ´t các hợp châ´t. Một nhà máy thí điểm được thiê´t kê´ và đưa vào hoạt động tại Dayton trong mùa thu-đông năm 1929-1930.

Vào mùa thu năm 1929, chúng tôi biê´t nhiê`u vê` châ´t làm lạnh Freon-12 như chúng tôi câ`n phải biê´t. Các nhà hóa học Frigidaire đã thực hiện các nghiên cứu đâ`y đủ vê` tính châ´t vật lý của hợp châ´t. Họ đã xác định những tác động ăn mòn của Freon-12 trên thép có tỷ lệ các-bon thâ´p và cao, nhôm, đô`ng, kim loại monel, thiê´c, kẽm, thiê´c hàn chì và các kim loại và hợp kim khác được sử dụng trong các hệ thô´ng lạnh. Họ đã kiểm tra ảnh hưởng của Freon-12 đê´n các loại thực phẩm khác nhau, trên hoa và lông thú. Các bài kiểm tra mang lại kê´t quả thỏa đáng cho chúng tôi. Tại cuộc họp vào năm 1930 của Hiệp hội Hóa học Hoa Kỳ, Midgley đã đọc một bài báo vê` Freon-12 và công khai chứng minh rã`ng nó không dễ cháy và không độc hại cho người hít phải nó.

Như tôi đã chỉ ra, Freon-12 không đáp ứng một trong hai yêu cầ`u thứ câ´p của Midgley. Thực tê´, nó khá đă´t tiê`n. Trong khi đó, sulfur dioxide có giá 6 xu/pound, trong khi mức giá ban đâ`u của Freon-12 là 61 xu/pound vào năm 1931. Ngay cả bây giờ nó cũng đă´t hơn sulphur dioxide – nhưng do các vâ´n đê` vê` sức khỏe nên sulphur dioxide không được phép sử dụng.

Do coi hợp châ´t mới là châ´t làm lạnh an toàn nhâ´t có sẵn, nên chúng tôi đã cung câ´p nó cho các đô´i thủ cạnh tranh ngay từ đâ`u và vào giữa những năm 1930, Freon-12 đã được sử dụng ở hâ`u như tâ´t cả các tủ lạnh điện. Thậm chí ngày nay, không châ´t làm lạnh nào tô´t hơn được tìm thâ´y.

Năm 1932, hoặc khoảng thời gian đó, rõ ràng ở Frigidaire, chúng tôi đã có một tiê`m năng tăng trưởng râ´t lớn. Năm 1929, chúng tôi

https://thuviensach.vn

đã sản xuất một triệu chiếc Frigidaire và 3 năm sau đó, con số này là 2.250.000 chiếc. Thành công của chúng tôi trong việc phát triển Freon-12 đã loại bỏ các rào cản cuối cùng trong ngành công nghiệp tủ lạnh. Nhưng trong khi rõ ràng, Frigidaire và ngành công nghiệp này sẽ mở rộng, thì thị phần của Frigidaire trong thị trường này cũng chắc chắn sẽ giảm phần nào. Một số công ty sẽ bắt đầu làm tủ lạnh vào cuối những năm 1920. Tất nhiên, Kelvinator là người tiên phong. Tổng công ty Kelvinator ban đầu bước vào lĩnh vực điện lạnh vào năm 1914 và là doanh nghiệp đầu tiên sản xuất tủ lạnh cơ khí sử dụng cho hộ gia đình trên quy mô thương mại. General Electric và Norge bước vào lĩnh vực này vào năm 1927, Westinghouse năm 1930. Vào năm 1940, năm cuối cùng trước chiến tranh về sản xuất thương mại không được kiểm soát, thị phần của Frigidaire trong thị trường tủ lạnh – chiếm 50% vào những năm 1920 – đã giảm xuống còn 20% đến 25%. Nhưng tỷ lệ phần trăm nhỏ của chúng tôi đại diện cho một khối lượng lớn hơn. Lô hàng tủ lạnh của chúng tôi đã tăng từ khoảng 300.000 chiếc vào năm 1929 lên 620.000 chiếc vào năm 1940.

Trong giai đoạn 1926-1936, một số đối thủ cạnh tranh của Frigidaire đạt được lợi thế hơn chúng tôi trong lĩnh vực tiếp thị. Họ bắt đầu sản xuất và bán radio, bếp điện, máy giặt, bàn là và máy rửa bát, trong khi Frigidaire chỉ tập trung vào tủ lạnh. Năm 1937, chúng tôi đã bổ sung bếp điện vào dòng sản phẩm của Frigidaire và một vài năm sau đó, thêm điều hòa nhiệt độ cho phòng có cửa sổ. Nhưng những điều đó hầu như không khắc phục được nhược điểm cạnh tranh của Frigidaire. Rõ ràng, các gia đình và các nhà thầu, những người muốn mua đầy đủ các thiết bị gia dụng sẽ mua từ một trong những nhà sản xuất cung cấp một dòng trọn gói.

Chúng tôi không thể mở rộng các dòng sản phẩm Frigidaire trong những năm trước chiến tranh. Ví dụ, ngay từ đầu năm 1935, Pratt

https://thuviensach.vn

đã gợi ý rằng Frigidaire nên chủ động hơn trong lĩnh vực điều hòa không khí, nhưng đề nghị của ông được chúng tôi chấp nhận và thông qua sau đó.

Trong chiến tranh, chúng tôi đã xem xét lại các tiềm năng của Frigidaire và kết luận rằng việc hoạt động trong lĩnh vực thiết bị trên cơ sở hạn chế không còn khả thi. Một cuộc khảo sát của các đại lý Frigidaire được thực hiện trước khi chiến tranh kết thúc đã củng cố thêm niềm tin này. Trả lời cho câu hỏi khảo sát này, "Frigidaire có nên sản xuất các sản phẩm ứng dụng bổ sung?" 99% các đại lý được thăm dò trả lời: "Có." Các đại lý chỉ ra rằng, chủ yếu, họ muốn máy giặt tự động, kết hợp tủ lạnh và làm đá, máy giặt thông thường, tủ đông thực phẩm, bếp điện và bàn là – theo thứ tự đó.

Hầu hết các thiết bị gia dụng và một số khác đã được bổ sung vào Frigidaire trong những năm hậu chiến. Danh sách sau đây cho thấy số năm chúng tôi giới thiệu thiết bị gia dụng mới:

Tủ đông thực phẩm gia đình: năm 1947

Máy giặt tự động: năm 1947

Máy sấy: năm 1947

Máy làm đá khối tự động: năm 1950

Máy rửa bát: năm 1955

Lò tường: năm 1955

Đồ nấu ăn có thể gấp lại: năm 1955

Đồ nấu ăn có thể lắp vào tường: năm 1956

https://thuviensach.vn

Trong khi đó, sản phẩm ban đầu của chúng tôi – tủ lạnh – đã được mở rộng và cải thiện từng chút một đến mức gần như trở thành một thiết bị mới. Tủ lạnh điển hình được bán vào đầu những năm 1930 là một mẫu 1,5m khối, được thiết kế khá cồng kềnh và thô so với không gian làm lạnh thực tế. Tủ lạnh ngày nay, theo quy luật, có dung tích khoảng từ 3-6m khối không gian lưu trữ. Chúng có mẫu mã đẹp, không cần rã đông và có không gian tủ đông đáng kể. Không nghi ngờ gì khi tủ lạnh hiện đại tốt hơn rất nhiều so với tủ lạnh ban đầu. Tôi mang ơn một nghiên cứu của Giáo sư M.L. Burstein của Đại học Northwestern về một số dữ liệu chi tiết được đưa ra vào thời điểm này. Ông đã tính toán rằng "giá thực tế của các dịch vụ điện lạnh vào năm 1955 bằng 23% của năm 1931." Điều đó khá gần với ý nghĩa thiết yếu về sự tiến bộ.

Hàng không

General Motors đã tham gia vào ngành công nghiệp hàng không theo nhiều cách khác nhau. Đương nhiên phần lớn ngành kinh doanh hàng không là thuộc lĩnh vực quân đội và đã bao gồm các hợp đồng làm việc cho các chính phủ liên bang – phần lớn trong Thế chiến II và những năm tiếp theo của cuộc chiến tranh lạnh. Nhưng đó không phải là toàn bộ câu chuyện.

Tôi ngờ rằng, nhiều độc giả sẽ ngạc nhiên khi General Motors từ lâu đã nỗ lực rất lớn để tham gia vào lĩnh vực hàng không thương mại. Bendix Corporation, North American Aviation, Trans World Airlines và Eastern Air Lines, tất cả đều có một phần các hoạt động của General Motors.

Bước đi mạo hiểm của chúng tôi vào lĩnh vực hàng không thương mại đã được thực hiện vào năm 1929. Trong năm đó, chúng tôi đã thực hiện hai vụ đầu tư lớn và một vụ đầu tư nhỏ vào ngành hàng không. Chúng tôi đã mua 24% cổ phần trong Tổng công ty Hàng

https://thuviensach.vn

không Bendix mới được thành lập và 40% cổ phần trong Tổng công ty Máy bay Fokker của Mỹ. Cùng với đó, các khoản đầu tư này tiêu tốn của chúng tôi 23 triệu đô-la. Ngoài ra, chúng tôi đã mua toàn bộ vốn cổ phần của Công ty Kỹ thuật Allison. Khoản đầu tư này trị giá 592.000 đô-la và không giữ vai trò quan trọng trong kế hoạch chúng tôi lúc đó nhằm tiến vào ngành công nghiệp hàng không.

Quyết định năm 1929 của chúng tôi về việc tiến vào lĩnh vực hàng không có một nền tảng thú vị. Tôi đã đề cập rằng General Motors không hoàn toàn xa lạ với ngành công nghiệp hàng không tại thời điểm đó. Trong Thế chiến I, Buick và Cadillac đã kết hợp sản xuất động cơ máy bay Liberty nổi tiếng với các chính phủ, cùng với Ford, Packard, Lincoln và Marmon. Hơn 2.500 động cơ đã được chúng tôi sản xuất và đơn đặt hàng hơn 10.000 động cơ được đặt vào thời điểm hiệp ước đình chiến năm 1918. Từ quan điểm kỹ thuật, không có quá nhiều sự khác biệt giữa một động cơ máy bay và động cơ ô tô trong thời này, vì vậy, chúng tôi có thể tận dụng tốt kinh nghiệm của mình trong việc đưa ra một kỷ lục sản xuất xuất sắc. Ngoài ra, General Motors đã mua lại Công ty Máy bay Dayton Wright vào năm 1919, công ty đã sản xuất ra tổng cộng 3.300 máy bay trong thời chiến tranh. Trước khi được General Motors mua lại, Fisher Body cũng là một nhà sản xuất máy bay quân sự quan trọng.

Trong những năm 1920, rõ ràng rằng hàng không là một trong những ngành công nghiệp tăng trưởng lớn ở Mỹ và đặc biệt là sau khi chuyến bay ấn tượng của Lindbergh vào năm 1927, công chúng đã rất quan tâm và tin tưởng rằng ngành hàng không, mà chúng tôi cũng góp phần tạo nên, sẽ sớm mang lại nhiều hơn nữa "các phép lạ." Là các nhà sản xuất ô tô, chúng tôi đặc biệt quan tâm đến khả năng sử dụng máy bay. Trong cuối những năm 1920, rất nhiều cuộc thảo luận về việc phát triển một máy bay cá nhân sử dụng cho gia đình hàng ngày đã diễn ra. Tất nhiên, chúng tôi biết rằng bất

https://thuviensach.vn

kỳ chiếc máy bay nào như vậy sẽ phải an toàn hơn nhiều so với mô hình hiện tại và cũng phải rẻ hơn nhiều. Nhưng phép lạ hàng không này đã nối tiếp phép lạ khác, niềm tin của chúng tôi đã lớn lên rằng ít nhất, chiếc máy bay cá nhân có khả năng được phát triển. Việc phát triển của một chiếc máy bay như vậy sẽ có ảnh hưởng lớn và khó lường đến ngành công nghiệp ô tô và chúng tôi cảm thấy rằng chúng tôi phải được bảo vệ bằng "việc tuyên bố vị thế" trong ngành công nghiệp hàng không. Năm 1929, chúng tôi không có ý định để cả Bendix hoặc Fokker hoạt động như một bộ phận của General Motors; các khoản đầu tư của chúng tôi được coi như một phương tiện nhằm duy trì mối ràng buộc liên tục với sự phát triển trong ngành hàng không. Báo cáo thường niên năm 1929 của chúng tôi gửi đến các cổ đông đã tóm lược suy nghĩ của chúng tôi về vấn đề này như sau:

... General Motors, khi hình thành sự kết hợp này [với ngành công nghiệp hàng không], cảm thấy rằng, theo quan điểm về mối quan hệ ít nhiều gần gũi về mặt kỹ thuật giữa máy bay và xe cơ giới, tổ chức hoạt động của nó, về kỹ thuật hoặc bất cứ khía cạnh nào, nên được đặt vào vị trí gắn bó mật thiết với các vấn đề cụ thể liên quan đến vận chuyển bằng đường hàng không. Không ai có thể khẳng định chắc chắn về tương lai của máy bay tại thời điểm này. Thông qua sự kết hợp này, General Motors sẽ có thể đánh giá được sự phát triển của ngành công nghiệp và xác định các chính sách tương lai của nó với sự hiểu biết rõ ràng hơn về các thực tiễn.

Như những lời lẽ trên cho thấy, kỹ thuật của ngành công nghiệp ô tô và máy bay vẫn còn khá giống nhau trong năm 1929 – hơn hiện nay. Vì vậy, khi mua cổ phần trong của các công ty hàng không, chúng tôi cũng được quyền tiếp cận một số thông tin kỹ thuật có giá trị liên quan trực tiếp đến các hoạt động về ô tô của chúng ta. Đặc biệt, Bendix sở hữu hoặc kiểm soát một số bằng sáng chế

https://thuviensach.vn

quan trọng vê` các thiê´t bị có thể ứng dụng vào ngành công nghiệp ô tô. Thật vậy, các dòng phụ kiện của nó bao gô`m một sô´ phụ tùng ô tô như phanh, bộ chê´ hòa khí, ổ đĩa và bộ khởi động động cơ. Công ty có một đội ngũ nhân viên kỹ thuật lành nghê` – một thực tê´ khiê´n các khoản đâ`u tư của chúng tôi hâ´p dẫn hơn. Những đóng góp chủ yê´u của chúng tôi đô´i với cả hai Bendix và Fokker, sau khi chúng tôi đã đâ`u tư vào các công ty này, là thuộc lĩnh vực tổ chức và quản lý công ty.

Cổ phâ`n 40% của chúng tôi trong Fokker trị giá 7.782.000 đô-la. Công ty này đã có 2 nhà máy nhỏ, cho thuê tại thời điểm chúng tôi đâ`u tư vào: một ở Hasbrouck Heights, New Jersey và một ở Glendale, West Virginia. Anthony H.G. Fokker, một kỹ sư chê´ tạo máy bay lành nghê` người Hà Lan, đã thành lập công ty một thời gian trước đó để áp dụng các quyê`n sản xuâ´t Mỹ vào công việc của mình. Máy bay của ông đã thể hiện sự nổi bật trong thời kỳ đâ`u của ngành hàng không, chúng đã tham gia vào các sự kiện lịch sử như chuyê´n bay đâ`u tiên không ngừng trên khă´p Hoa Kỳ, chuyê´n bay của Byrd qua Bă´c Cực và chuyê´n bay đâ`u tiên từ Mỹ đê´n Hawaii. Khi chúng tôi mua Fokker, công ty chủ yê´u sản xuâ´t máy bay cho chính phủ Hoa Kỳ và ở một mức độ thâ´p hơn, cho các nhà khai thác vận tải hàng không thương mại. Ngay sau khi chúng tôi đâ`u tư, công ty đã phát sinh một sô´ khoản lỗ nghiêm trọng trong hoạt động. Chúng tôi cảm thâ´y rã`ng những tổn thâ´t này phản ánh sự yê´u kém trong quản lý của công ty và chúng tôi đã chuyển tải những quan điểm của chúng tôi đê´n Fokker. Ông không đô`ng ý với chúng tôi, nhưng sau một loạt trao đổi, ông rút lui khỏi công ty và trở vê` Hà Lan. Sau đó, chúng tôi đã bă´t tay vào quá trình hành động làm thay đổi hoàn toàn tính châ´t của tổ chức.

Các mô´i quan hệ sau đây râ´t phức tạp và tôi thâ´y không có cách nào để đơn giản hóa các mô tả vê` chúng. Trước hê´t, chúng tôi

https://thuviensach.vn

đã đổi tên Tổng công ty Máy bay Fokker của Mỹ thành Tổng công ty Sản xuất Hàng không và củng cố các hoạt động trong nhà máy cho thuê tại Dundalk, Maryland. Trong tháng 4 năm 1933, chúng tôi đã đạt được một bước tiến quan trọng. Chúng tôi đã sáp nhập General Aviation và North American, tất cả tài sản của General Aviation đã được đổi thành khoảng 1.500.000 cổ phiếu phổ thông của North American. General Aviation đã được thanh lý và cổ phần của nó trong North American đã được phân phối cho các cổ đông. Kết quả, trong số các đợt mua cổ phần của chúng tôi tại thị trường mở, vốn chủ sở hữu của General Motors tại North American lên tới gần 30% cổ phiếu đang lưu hành của công ty tính đến cuối năm 1933.

North American Aviation đã được cơ cấu như một công ty cổ phần vào năm 1928. Mặc dù nó có một số khoản đầu tư đáng kể vào các công ty sản xuất máy bay thậm chí trước khi nó được sáp nhập vào General Aviation, nhưng mối quan tâm chính của nó là ngành hàng không. Nó sở hữu tất cả Eastern Air Transport (sau này được gọi là Eastern Air Lines), 26,7% cổ phần của Transcontinental Air Transport và 5,3% của Western Air Express Corporation. General Aviation cũng sở hữu 36,6% cổ phần của Western Air Express. Vì thế, North American sở hữu 41,9% cổ phần của Western Air Express. Hơn nữa, Western Air Express và Transcontinental Air Transport mỗi công ty sở hữu 47,5% cổ phiếu của Transcontinental & Western Air, Inc. (nay là Trans World Airlines). Kết quả cuối cùng của sự sắp xếp đó là General Motors đã nắm giữ 30% cổ phần của North American và North American nắm giữ khoảng 33% cổ phần của TWA. North American vì thế đã được khuyến khích phối các hoạt động xuyên lục địa của TWA với hệ thống Bờ Đông của riêng Eastern Air Lines.

Đạo luật Air Mail năm 1934 đã cấm việc sở hữu cổ phiếu trong một công ty hàng không bởi các công ty tham gia trực tiếp hoặc

https://thuviensach.vn

thông qua một công ty con trong lĩnh vực sản xuất máy bay. Do đó, North American đã phân phối cổ phần của mình tại TWA cho các cổ đông. Là một cổ đông của North American, General Motors nhận được khoảng 13% cổ phiếu của TWA, mà chúng tôi đã bán ra vào năm 1935.

Trong một thời gian, North American đã điều hành Eastern Air Lines như một bộ phận và sau đó đã bán hãng hàng không này vào tháng 3 năm 1938. Là cổ đông lớn nhất ở North American, General Motors đã có một số đại diện trong ban giám đốc. Một ngày, trong khoảng thời gian North American đang đàm phán việc bán Eastern Air Lines để mua cổ phần của Phố Wall, tôi nhận được một cú điện thoại từ Eddie Rickenbacker, phi công xuất sắc của Hoa Kỳ trong Thế chiến I. Ông đã hoạt động tích cực trong việc quản lý Eastern Air và bây giờ quan tâm đến việc đấu thầu để mua quyền kiểm soát hãng hàng không. Ông phàn nàn rằng ông đã không có cơ hội, tuy nhiên, đã đề nghị tôi can thiệp với tư cách của ông.

Tôi đã luôn coi là Eddie là một nhà điều hành có năng lực và đương nhiên, tôi muốn ông ấy có cơ hội bình đẳng để đấu thầu Eastern; tôi cảm thấy rằng ông có thể được trông cậy là người phát triển một hoạt động hiệu quả. Tôi nói với ông rằng tôi sẽ xem có thể làm được gì. Sáng hôm sau, tôi xem xét lại vấn đề và thấy rằng các cổ phiếu Eastern Air vẫn chưa được bán ra. Tôi đã đưa ra lời thỉnh cầu thay cho Eddie và kết quả là ông có được 30 ngày hỗ trợ ông trong việc đấu giá.

Tuy nhiên, ông đã không có được sự ủng hộ dễ dàng, và khi thời hạn đến, ông đã rất lo lắng về kết quả. Thời hạn cuối cùng rơi vào ngày thứ Bảy. Eddie đã gọi đến khi tôi đang chuẩn bị đi ngủ và hỏi ông có thể ghé qua vài phút được không. Khi ông đến, ông cho biết tiềm năng nhận được tiền của ông vẫn rất lớn, nhưng có thể ông cần thêm thời gian. Ông hỏi xem ông có được gia hạn thêm vài

https://thuviensach.vn

ngày. Tôi nói ông không phải lo lắ ng và ông đã ra vê ̀ với tinh thâ ̀n phâ ́n chấ n. Nhưng hóa ra, ông không câ ̀n gia hạn. Những người ủng hộ ông đã gọi ông vào sáng hôm sau và nói với ông rằ ̀ng họ đã chuẩn bị để xử lý thỏa thuận này. Việc North American bán hoạt động điê ̀u hành Eastern Air Lines là một giao dịch đã mang lại cho tấ t cả chúng tôi nhiê ̀u sự hài lòng.

Trong quá trình tái tổ chức theo sau Đạo luật Air Mail năm 1934, North American đã trở thành một công ty hoạt động. Các hoạt động sản xuấ t của nó được củng cô ́ và chuyển đế n một nhà máy mới ở Inglewood, California. Trong những năm tiế p theo, công ty đặt trọng tâm vào việc phát triển máy bay quân sự và thực hiện một sô ́ bước tiế n đáng chú ý theo hướng đó. Vào cuô ́i những năm 1930, công ty giành chiế n thắ ng trong nhiê ̀u cuộc thi thiế t kê ́ quân sự và những thành công này đã khiế n nó trở thành một trong những nhà sản xuấ t máy bay hàng đâ ̀u nước Mỹ.

Rấ t nhiê ̀u máy bay được phát triển từ giai đoạn phát triển sớm này đóng một vai trò quan trọng trong Thế chiế n II. Trong sô ́ những máy bay nổi tiế ng của North American có chiế c máy bay chiế n đấ u P-51 Mustang – chiế c máy bay chiế n đấ u được đánh giá cao nhấ t được sử dụng bởi các lực lượng Đô ̀ng Minh trong chiế n tranh; máy bay ném bom trực tiế p B-25 Mitchell được sử dụng bởi Tướng Doolittle trong cuộc đột kích lịch sử trên không thủ đô Tokyo; và máy bay đào tạo phi công AT-6 Texan, thiế t bị tiêu chuẩn ở trong hoạt động đào tạo tại các lực lượng Không quân và Hải quân, đã được sử dụng rộng rãi bởi các nước đô ̀ng minh khác.

Ngoài ra, AT-6 đã phản ánh sức ảnh hưởng của General Motors đế n North American. Với tư cách là các nhà sản xuấ t ô tô, chúng tôi tự nhiên nghĩ đế n các mô hình sản xuấ t "tiêu chuẩn hóa" mà có thể phát hiện ra tính kinh tế ́ vô ́n có của sản xuấ t hàng loạt. North American bắ t đâ ̀u tìm kiế m một chiế c máy bay có thể được bán

https://thuviensach.vn

trên thị trường theo cách này và sớm quyết định rằng một chiếc máy bay đào tạo cơ bản là lựa chọn tốt nhất. Ngay cả trước chiến tranh, AT-6 đã trở thành mô hình "kẻ sinh nhai" của nó.

General Motors đã liên tục có đại diện trong ban giám đốc của North American từ năm 1933 cho đến khi chúng tôi bán cổ phần của chúng tôi trong năm 1948. Trong suốt thời gian đó và đặc biệt là trong năm trước đó, chúng tôi đã cung cấp một lượng đáng kể về chính sách và hướng dẫn hành chính thông qua đại diện của chúng tôi trong ban giám đốc và tôi tin rằng chúng tôi đã rất chủ động trong việc phát triển một cách tiếp cận có hệ thống hiệu quả về quản lý trong công ty. Cơ cấu tổ chức, quyền kiểm soát tài chính, sản xuất và chi phí của của North American là những đóng góp đặc biệt của chúng tôi. Có vẻ vào như năm 1939, North American là công ty sản xuất máy bay duy nhất có các hệ thống sản xuất và kiểm soát chi phí giống như những gì đã được sử dụng trong ngành công nghiệp ô tô.

Một phần lớn đóng góp trong việc đưa các kỹ thuật quản lý của General Motors đến North American và cả Bendix, phải thuộc về Ernest R. Breech. Breech ban đầu là một nhân viên tài chính tại General Motors (ông là trợ lý giám đốc tài chính trong giai đoạn 1929-1933), nhưng khi chuyển sang North American, ông đã sớm cho thấy tài năng tuyệt vời về điều hành. Ông là Chủ tịch Hội đồng Quản trị của North American Aviation từ năm 1933 đến năm 1942 – thời kỳ mà các công ty cổ phần được chuyển đổi thành một hoạt động sản xuất lớn. Ngoài ra, ông trở thành giám đốc của Bendix vào năm 1937. Tôi đã luôn coi Breech là ứng viên tiềm năng cho vị trí quản lý hàng đầu và trong một thời gian đã cố gắng đưa ông vào một vị trí điều hành cấp cao tại General Motors. Tôi đã bị William S. Knudsen, phó tổng giám đốc điều hành và sau đó là tổng giám đốc của General Motors, người vẫn coi Breeech là một

https://thuviensach.vn

nhân viên tài chính, phản đô´i. Nhưng cuô´i cùng vào năm 1937, tôi đã tìm thâ´y một chỗ đứng cho ông ở cương vị giám đô´c điê`u hành phụ trách các hoạt động thiê´t bị gia đình của General Motors. Ông đã mang đê´n cho vị trí này sự khác biệt trong khi vẫn tiê´p tục giữ vị trí chủ tịch của North American kiêm giám đô´c của Bendix.

Năm 1942 ông trở thành tổng giám đô´c của Bendix và từ bỏ các nhiệm vụ khác của mình. Một lâ`n nữa, tại Bendix, ông đã thể hiện sự xuâ´t să´c của bản thân trong suô´t những năm chiê´n tranh hơn cả sự kỳ vọng của tôi. Nhưng câu chuyện vê` sự nghiệp của ông có một bước ngoặt đâ`y mỉa mai mà nhiê`u người biê´t. Khi làm râ´t tô´t mọi nhiệm vụ ở General Motors, ông đã được Henry Ford II, người muô´n có ai đó đứng đâ`u chương trình tái xây dựng Ford Motor Company, để mă´t tới. Breech đã tiê´p nhận vị trí đó vào năm 1946 và đã đưa các kỹ thuật quản lý và tài chính của General Motors vào tổ chức Ford hiện đại mới.

Khi Breech là chủ tịch của North American, ông đã gợi ý J. H. (“Dutch“) Kindelberger, người từng là kỹ sư trưởng cho máy bay Douglas, lên nă´m quyê`n điê`u hành. Kindelberger đã được bâ`u chọn là tổng giám đô´c kiêm CEO của North American vào cuô´i năm 1934. Ông là một kỹ sư râ´t có khả năng và đã chứng minh được khả năng kỹ thuật tuyệt vời của mình trong thiê´t kê´ máy bay và sản xuâ´t. Ông đã trở thành một quản lý giỏi và được công nhận là một người có thể sản xuâ´t máy bay quân sự nổi bật với chi phí thâ´p. Nhưng ông có râ´t ít kinh nghiệm quản lý nói chung trước khi đê´n North American và nă´m được những hạn chê´ riêng của mình, ban đâ`u, ông dựa cả vào các giám đô´c tại General Motors để xin tư vâ´n và cô´ vâ´n. Messrs. Breech và Kindelberger, cùng với Henry M. Hogan, sau đó là trợ lý cô´ vâ´n luật của General Motors, đã lập nên một Ủy ban Điê`u hành không chính thức và thường xuyên tham khảo ý kiê´n của nhau vê` mọi vâ´n đê` quan trọng của công ty phát

https://thuviensach.vn

sinh trong các cuộc họp của ban giám đốc. Breech và Hogan lần lượt báo cáo cho Albert Bradley hoặc C.E. Wilson, người, ngoài nhiệm vụ thường xuyên là các nhân viên điều hành tại General Motors, có trách nhiệm nhóm các vụ đầu tư của chúng tôi vào các công ty liên kết.

Mối quan hệ của chúng tôi với Bendix cũng tương tự như với North American. Chúng tôi có đại diện trong hội đồng quản trị Bendix từ năm 1929 cho đến năm 1937, đó là Wilson và Bradley; Bradley cũng là chủ tịch của Ủy ban Tài chính Bendix trong suốt thời gian đó. Năm 1937, nhiều nhiệm vụ khác đã buộc hai người từ bỏ quyền thành viên đại diện trong Hội đồng quản trị của Bendix và vị trí của họ được thay thế bởi Breech và A.C. Anderson, các kiểm soát viên của General Motors. Các đại diện của chúng tôi trong Hội đồng Quản trị Bendix có liên quan trực tiếp đến hoạt động quản lý nội bộ của Bendix và tôi tin rằng đã rất chủ động trong việc nâng cao hiệu quả quản lý. Họ chịu trách nhiệm về một số thay đổi tổ chức và một hệ thống mới và hiệu quả trong việc phối hợp các đơn vị bán tự trị. Các đại diện của chúng tôi cũng có vai trò trực tiếp trong việc đưa Malcolm Ferguson lên vị trí quan trọng như là tổng giám đốc của nhà máy phụ tùng ô tô South Bend của công ty đó. Sau đó, ông đã trở thành tổng giám đốc của Bendix.

Đến cuối những năm 1930, quan điểm của chúng tôi về North American và Bendix đã thay đổi đáng kể. Động cơ ban đầu của chúng tôi trong việc đầu tư vào các ngành công nghiệp hàng không – cảm giác rằng ngành công nghiệp có thể bằng cách nào đó sản xuất được một chiếc máy bay cá nhân có thể cạnh tranh với ô tô – dần có vẻ như ít liên quan khi thời gian qua đi. Không có chiếc máy bay nào phù hợp cho mục đích gia đình từng được phát triển; thực sự, lĩnh vực hàng không thương mại vẫn là một trong những lĩnh vực nhỏ trong những năm suy thoái kinh tế. North American và Bendix

https://thuviensach.vn

tiếp tục phát triển, nhưng cả hai công ty đều phát hiện ra rằng cơ hội lớn nhất của họ nằm trong lĩnh vực quân sự. Vào năm 1940, mỗi công ty có doanh thu hàng năm lên đến khoảng 40 triệu đô-la và doanh thu lớn này là những hoạt động quốc phòng được thực hiện theo hợp đồng chính phủ. Vào năm 1944, đỉnh cao của thời kỳ sản xuất trong chiến tranh, doanh thu của North American đạt khoảng 700 triệu đô-la và doanh số bán hàng của Bendix đạt mức cao hơn 800 triệu đô-la. Những con số khổng lồ này cho thấy những hậu quả sâu rộng cho chúng tôi về mối quan tâm ban đầu về máy bay cá nhân.

Allison Engineering Company, mà cũng được chúng tôi mua lại vào năm 1929, đã có một lịch sử phát triển ngoạn mục không kém gì North American và Bendix. Như tôi đã nói, chúng tôi đã mua Allison chỉ bằng 592.000 đô-la. Theo các tiêu chuẩn của chúng tôi, đó là một hoạt động nhỏ: công ty có ít hơn 200 nhân viên trong năm 1929 và các cơ sở sản xuất chỉ chiếm khoảng 15.000m vuông không gian mặt bằng. Nó có tầm quan trọng thứ yếu trong kế hoạch của chúng tôi để tiến vào ngành công nghiệp hàng không. Tuy nhiên, thực tế, chúng tôi đã biến Allison thành liên kết chính của chúng tôi với ngành.

Khi chúng tôi có được Allison vào năm 1929, công ty có 14 năm hoạt động. Trong những năm đầu, nó không hoạt động trong lĩnh vực hàng không; nó chủ yếu là một cửa hàng máy hỗ trợ cho những chiếc xe đua tại Indianapolis, Speedway. Người sáng lập ra nó, James A. Allison, đã dần hình thành nên một tổ chức có các thợ cơ khí, thợ máy và các kỹ sư lành nghề và bắt đầu sản xuất một vài động cơ hàng hải và bộ giảm tốc cho tàu thuyền và máy bay. Trong đầu những năm 1920, Allison đã có thể chấp nhận một hợp đồng cho việc sửa đổi các động cơ máy bay Liberty của Thế chiến thứ I. Thất bại liên tiếp ở trục khuỷu và vòng bi cần nối đã giới hạn độ

https://thuviensach.vn

bê`n của các động cơ. Nhưng Allison đã có thể phát triển một trục khuỷu chính bă`ng đô`ng-chì có khả năng hỗ trợ cho mã lực cao hơn mà không hỏng hóc. Công ty cũng đã phát triển một phương pháp đúc đô`ng-chì khéo léo trên cả hai bê` mặt bên trong và bên ngoài lớp vỏ thép, có thể được sử dụng trong việc sản xuâ´t vòng bi có thanh nô´i pit-tông với trục khuỷu có độ bê`n cao. Những phát triển này là cơ sở cho vòng bi Allison được đánh giá cao, được sử dụng rộng rãi trong các động cơ có mã lực cao trên toàn thê´ giới. Việc sản xuâ´t vòng bi này và các hợp đô`ng sửa đổi động cơ Liberty, là hoạt động kinh doanh chính của công ty trong những năm 1920.

Khi Allison mâ´t vào năm 1928, công ty đã được đưa ra chào bán, với điê`u kiện là phải tiê´p tục hoạt động ở Indianapolis. Một sô´ khách hàng tiê`m năng đã được tiê´p cận, nhưng không ai sẵn sàng châ´p nhận quy định này. May mă´n thay, C.E. Wilson đã quen với công ty Allison trong khi ông là tổng giám đô´c của Bộ phận Delco-Remy tại Anderson, Indiana. Ông biê´t rằ`ng tổ chức này sở hữu các kỹ năng cơ khí có giá trị mà chúng tôi có thể sử dụng. Chúng tôi đã không phản đô´i việc tiê´p tục hoạt động ở Indianapolis và theo đê` nghị của Wilson, ý định của chúng tôi đã được phê duyệt và giao dịch đã diễn ra vào năm 1929. Norman H. Gilman, tổng giám đô´c kiêm kỹ sư trưởng dưới thời Allison, đã tiê´p tục chịu trách nhiệm cho vị trí tổng giám đô´c sau vụ mua lại của chúng tôi.

Đâ`u những năm 1930, Allison bă´t tay vào một dự án đã được chứng minh là có ý nghĩa quân sự to lớn. Đây là dự án động cơ V-1710 và nó được khởi xướng bởi Gilman. Sau một cuộc điê`u tra thận trọng mọi động cơ máy bay quân sự tô`n tại lúc đó, Gilman kê´t luận rằ`ng các lực lượng vũ trang sẽ câ`n phải có động cơ pit-tông 1.000 mã lực vào một ngày nào đó và ông cũng kê´t luận rằ`ng động cơ nên được làm mát bă`ng châ´t lỏng (mà sẽ cung câ´p cho nó hình dạng mỏng hơn động cơ được làm mát bă`ng không khí).

https://thuviensach.vn

Chỉ có các quỹ rất nhỏ cho các dự án như thế này từ quân đội trong những năm 1930, nhưng Gilman đã giành được một hợp đồng nhỏ và Allison đã bắt tay vào thiết kế động cơ. Họ đã đạt được thành công một phần vào năm 1935 với một động cơ 1.000 mã lực có thể hoạt động tốt trong khoảng 50 giờ. Tuy nhiên, các kỹ sư đã không thể khiến động cơ hoạt động được trong vòng 150 giờ – điều mà các chi tiết kỹ thuật của quân đội yêu cầu. Để tăng tốc độ phát triển động cơ, chúng tôi đã phân công Ronald M. Hazen, một kỹ sư tài năng với General Motors Research Laboratories, đến làm việc tại Allison. Những nỗ lực của Hazen đã thành công và vào ngày 23 tháng 4 năm 1937, V-1710 đã vượt qua mọi bài kiểm tra theo yêu cầu của Lực lượng Không quân. Đó là động cơ máy bay đầu tiên tại Hoa Kỳ hội đủ điều kiện ở 1.000 mã lực và là động cơ được làm mát bằng nước, nhiệt độ cao thực sự thành công đầu tiên của Hoa Kỳ.

Cho đến khi động cơ V-1710 được phát triển, Lực lượng Không quân đã coi tính ưu việt của động cơ làm mát bằng khí là điều đương nhiên. Nhưng động cơ Allison đã nhanh chóng chứng tỏ được giá trị của nó: Trong tháng 3 năm 1939, một chiếc Curtiss P-40, được trang bị động cơ V-1710, đã giành chiến thắng trước chiếc máy bay chiến đấu của Lực lượng Không quân với lợi thế tốc độ rõ ràng, đạt tốc độ cao hơn đối thủ 40 dặm/giờ. Tự nhiên, có sự quan tâm gia tăng đột biến về động cơ Allison sau sự kiện đó. Không chỉ Không quân Hoa Kỳ mà cả các lực lượng vũ trang của Anh và Pháp đã bắt đầu tìm hiểu về sản phẩm của chúng tôi.

Allison bây giờ đã gặp một vấn đề nghiêm trọng. Mặc dù chúng tôi đã mở rộng công ty hơn kể từ năm 1929, sau khi mua lại, nhưng về bản chất, nó vẫn còn là một công ty kỹ thuật nhỏ, hướng chủ yếu là các sản phẩm thử nghiệm do không có thiết bị cho sản xuất hàng loạt. Và sản xuất hàng loạt vào cuối những năm 1930 đã bị trì hoãn do yêu cầu của chính phủ.

https://thuviensach.vn

Trợ lý Bộ trưởng Chiế´n tranh, Louis Johnson, đã trực tiế´p đế´n thăm Knudsen, lúc đó là tổng giám đố´c của General Motors, để xem có thể làm gì đố´i với việc sản xuấ´t động cơ Allison. Tại thời điểm đó, chỉ có các đơn đặt hàng cho công ty với 836 động cơ; và, như Johnson thừa nhận, ông không có gì để đảm bảo với chúng tôi rằ`ng sẽ có nhiề`u đơn đặt hàng sắ´p tới. Xét về` vấ´n đề` kinh doanh đơn thuầ`n, việc xây dựng một nhà máy để sản xuấ´t 836 động cơ dường như mang tính rủi ro rấ´t lớn; thực sự, có nguy cơ rằ`ng sự chuyển biế´n mới về` tình hình quố´c tế´ hoặc một bước tiế´n đột phá về` công nghệ mới nào đó có thể quét sạch ngay cả nhu cầ`u này nhỏ này trước khi nhà máy sản xuấ´t của chúng tôi được xây dựng. Tuy nhiên, chúng tôi quyế´t định, sau khi cân nhắ´c vấ´n đề` một cách chặt chẽ, thành lập một nhà máy Allison mới ở Indianapolis. Quyế´t định này dựa trên cảm giác rằ`ng động cơ V-1710 sẽ có nhu cầ`u lớn trên thị trường. Hơn nữa, không ai có thể nhẹ nhàng từ chố´i bấ´t cứ yêu cầ`u nào của chính phủ về` việc làm liên quan đế´n an ninh quố´c gia.

Và vì vậy vào ngày 30 tháng 5 năm 1939, chúng tôi đã khởi công xây dựng một nhà máy mới dưới trướng Indianapolis Speedway để sản xuấ´t động cơ Allison. Hóa ra, nhiề`u đơn đặt hàng V-1710 đã xuấ´t hiện sau đó: Chính phủ Pháp đã đặt hàng 700 động cơ vào tháng 2 năm 1940 và Chính phủ Anh đã đặt hàng 3.500 động cơ chỉ một vài tháng sau đó. Tháng 12 năm 1941, Allison đã sản xuấ´t động cơ ở mức công suấ´t 1.100 động cơ/tháng. Trong chiế´n tranh, chúng tôi buộc tỷ lệ này vẫn phải cao – dù động cơ đã được thiế´t kế´ lại và liên tục thay thế´ trang bị động lực cho đế´n khi nó đạt được đánh giá chiế´n đấ´u 2.250 mã lực. Đế´n tháng 12 năm 1947, khi chúng tôi ngừng sản xuấ´t động cơ V-1710, tổng số´ lượng đã đạt 70.000 động cơ. Chúng đã thể hiện xuấ´t sắ´c trong chiế´n tranh và đã được sử dụng trên những chiế´c máy bay chiế´n đấ´u nổi tiế´ng như Curtiss P-40 Warhawk, Bell P-39 Aircobra và Lockheed P- 38 Lightning.

https://thuviensach.vn

Vào thời kỳ đầu chiến tranh, rõ ràng sự liên quan của chúng tôi đối với ngành hàng không quá lớn để đưa ra câu hỏi về vị trí lâu dài của chúng tôi trong ngành công nghiệp. Theo đó, chúng tôi đã nỗ lực xác định lại suy nghĩ của chúng tôi về hàng không và vai trò của chúng tôi trong đó. Tuyên bố chính về vấn đề quan trọng này là một báo cáo mà tôi đã thực hiện năm 1942 gửi đến Nhóm Kế hoạch Hậu chiến ở General Motors. Các khuyến nghị trong báo cáo này cuối cùng đã được thông qua bởi Ủy ban Chính sách và chúng đã trở thành cơ sở cho chương trình hàng không sau chiến tranh của chúng tôi.

Trong báo cáo, tôi chỉ ra rằng sẽ có 3 thị trường lớn trong ngành công nghiệp máy bay hậu chiến – quân sự, vận tải hàng không thương mại và bay dân sự tư nhân. Sau đó, tôi đã nêu lên câu hỏi về việc liệu chúng tôi có muốn tham gia vào bất kỳ thị trường nào hoặc tất cả các thị trường này như một nhà sản xuất máy bay hoàn chỉnh. Tôi đã chỉ ra việc sản xuất máy bay quân sự sẽ liên quan đến một lượng lớn công việc kỹ thuật và phát triển với sự biến đổi liên tục của các mô hình khối lượng thấp. Hơn nữa, chắc chắn sẽ có năng lực dư thừa trong ngành công nghiệp, dẫn đến sự cạnh tranh khốc liệt cho bất cứ doanh nghiệp nào tồn tại, với rất ít khách hàng tiềm năng với mức lợi nhuận biên nhỏ.

Trong lĩnh vực giao thông vận tải thương mại, tôi đã nhìn thấy khả năng tăng tốc nhanh chóng về hoạt động vận chuyển bằng đường hàng không, không chỉ về hành khách mà cả vận tải hàng hóa. Tuy nhiên, ngay trong thị trường mở rộng này, doanh thu tiềm năng sẵn có đối với một nhà sản xuất cũng sẽ bị hạn chế. Tôi cho rằng sẽ có các đơn hàng tăng gấp mười lần về số lượng các máy bay vận tải – khoảng 4.000 máy bay tất cả. Nhưng với tuổi thọ trung bình có lẽ là 5 năm cho mỗi máy bay, khối lượng tiềm năng sẵn có

https://thuviensach.vn

đô´i với một nhà sản xuâ´t duy nhâ´t trong bâ´t kỳ năm nào cũng chẳng lâ´y gì làm khả quan.

Tôi cũng không rõ ràng vê` sự phù hợp vê` hoạt động sản xuâ´t máy bay tư nhân nhỏ của chúng tôi. Trong khi tôi tin rằ`ng sẽ có hoạt động mở rộng nào đó sau chiê´n tranh trên thị trường cho các loại máy bay – cho cả doanh nghiệp lẫn cá nhân sử dụng – tôi vẫn cảm thâ´y rằ`ng sự tăng trưởng trong lĩnh vực này sẽ bị giới hạn cho đê´n khi công nghệ tiê´n đê´n một điểm giúp đạt được mức độ an toàn lớn hơn. Tôi tuyên bô´ trừ khi có một bước đột phá mang tính cách mạng nào đó vê` sự an toàn, máy bay tư nhân sẽ không trở thành một đô´i thủ cạnh tranh đáng gờm của xe hơi trong tương lai gâ`n.

Trong ngă´n hạn, không thị trường nào trong sô´ 3 thị trường máy bay dường như được General Motors câ´t nhă´c. Hơn nữa, như tôi đã nói, nê´u General Motors đi vào hoạt động kinh doanh sản xuâ´t máy bay hoàn chỉnh, chúng tôi có thể gây nguy hiểm đê´n tình hình kinh doanh hàng không khác của tập đoàn. Bộ phận Allison của chúng tôi đã và sẽ là một nhà sản xuâ´t động cơ máy bay và các phụ kiện máy bay nhâ´t định chính. Nhìn chung, các phụ kiện, với các biê´n thể tương đô´i nhỏ vê` kỹ thuật và đặc điểm sản xuâ´t, có thể áp dụng cho nhiê`u loại máy bay và thường có thể chiê´m khoảng 40 đê´n 45% chi phí của một chiê´c máy bay hoàn chỉnh. Tiê`m năng bán hàng trong lĩnh vực này của thị trường râ´t lớn. Nhưng để nhận ra tiê`m năng này, một nhà sản xuâ´t phụ kiện sẽ câ`n đê´n việc hợp tác vê` kỹ thuật và niê`m tin của các nhà sản xuâ´t máy bay với những người khách hàng của mình. Nê´u chúng tôi tự sản xuâ´t máy bay hoàn chỉnh của chính mình, chúng tôi sẽ gặp khó khăn trong việc thiê´t lập một mô´i quan hệ như vậy với các khách hàng của chúng tôi. Làm thê´ nào chúng tôi có thể mong đợi một nhà sản xuâ´t khung máy bay tham gia vào việc phát triển một máy bay mới tiê´t lộ thiê´t kê´ tương lai của mình cho một nhà sản xuâ´t phụ kiện, người

https://thuviensach.vn

có cơ hội sử dụng những thiết kế như một đối thủ cạnh tranh? Trong ngắn hạn, tôi không thể hiểu rằng chúng tôi có thể mong đợi hoạt động bán các phụ kiện thành công, đồng thời cạnh tranh với những người mà chúng tôi phải bán cho họ bằng cách tự sản xuất một hoặc nhiều loại khung máy bay.

Các cuộc thảo luận về chủ đề này tiếp tục diễn ra trong một thời gian và vào ngày 17 tháng 8 năm 1943, chính sách hàng không sau chiến tranh của chúng tôi được chính thức đưa ra trong quyết định của Ủy ban Chính sách của tập đoàn:

Đầu tiên: Tập đoàn không nên cân nhắc về việc sản xuất máy bay hoàn chỉnh cả trong lĩnh vực quân đội hoặc vận chuyển.

Thứ hai: Tập đoàn nên phát triển trọn vẹn một vị trí trong hoạt động sản xuất các phụ kiện như một năng lực và các hoàn cảnh biến điều đó thành có thể.

Độc giả sẽ nhận thấy rằng tại thời điểm này, chúng tôi không đặc biệt loại trừ khả năng sản xuất một chiếc máy bay nhỏ cho các doanh nghiệp tư nhân và sử dụng vào mục đích cá nhân. Chúng tôi vẫn ngờ rằng sản xuất với số lượng lớn một chiếc máy bay như vậy có thể hấp dẫn đối với General Motors, tuy nhiên, chúng tôi cảm thấy rằng chúng tôi không thể bỏ qua khả năng này hoàn toàn. Trong báo cáo của tôi, tôi đã gợi ý rằng chúng tôi nên đưa ra một chương trình để bám sát các phát triển về công nghệ về hoạt động kinh doanh máy bay nhỏ, nhưng sau đó chúng tôi đã loại bỏ ý tưởng viển vông đó. Tuy nhiên, North American Aviation đã tiếp tục thiết kế và sản xuất một chiếc máy bay vận tải cá nhân nhỏ, mang tên Navion.

Việc xây dựng các chính sách hàng không sau chiến tranh của chúng tôi tự nhiên có ảnh hưởng đáng kể đến thái độ của chúng tôi

https://thuviensach.vn

đô´i với các khoản đâ`u tư của mình vào North American và Bendix. Trong suô´t chiê´n tranh, North American đã trở thành một trong các nhà sản xuâ´t khung máy bay hàng đâ`u của quô´c gia và chúng tôi kê´t luận rằ`ng một vụ đâ`u tư tiê´p theo vào công ty sẽ không gây tổn hại đê´n việc kinh doanh phụ kiện của General Motors hơn là tự sản xuâ´t trực tiê´p khung máy bay. Hơn nữa, càng ngày càng rõ ràng rằ`ng General Motors không thể sử dụng các kỹ thuật sản xuâ´t hàng loạt một cách hiệu quả trong ngành công nghiệp khung máy bay. Do đó, chúng tôi quyê´t định sẽ tô´t nhâ´t cho cả General Motors và North American nê´u bán cổ phâ`n của chúng tôi trong công ty vào một thời điểm thích hợp.

Bendix là một đê` nghị có phâ`n khác biệt. Công ty này có được vị thê´ vững chă´c trong lĩnh vực phụ kiện hàng không và các hoạt động của nó râ´t phù hợp với các chương trình hoạt động và mục tiêu chính sách sau chiê´n tranh của chúng tôi. Có lúc, chúng tôi đã đưa ra một nghiên cứu râ´t nghiêm túc vê` việc mua lại Bendix hoàn toàn và điê`u hành nó như là một bộ phận hợp nhâ´t hoặc công ty con của General Motors, nhưng rô`i lại thôi. Chúng tôi dâ`n đi đê´n một chính sách chung vê` việc nhượng lại cổ phâ`n thiểu sô´ và vào năm 1948 đã bán cổ phâ`n của chúng tôi ở North American và Bendix. Do đó nguô`n vô´n có được được sử dụng trong các hoạt động ô tô phát triển nhanh chóng của chúng tôi.

Đóng góp của chúng tôi vào Bendix và North American trong thời gian cộng tác không phải là trong các lĩnh vực kỹ thuật và công nghệ. Cả hai công ty đê`u thuộc lĩnh vực hữu hình vê` quản lý doanh nghiệp. Trong phạm vi mà triê´t lý quản lý của chúng tôi được truyê`n đê´n các công ty và ngành công nghiệp hàng không nói chung, tôi nghĩ rằ`ng, General Motors đã có những đóng góp hữu hình cho ngành công nghiệp đó.

https://thuviensach.vn

Chương 20. ĐÓNG GÓP CHO QUỐC PHÒNG

Việc bảo vệ Hoa Kỳ trước mọi âm mưu xâm lược là một vấ n đề lâu dài và mỗi năm trôi qua, nó phát triển ngày càng khó dự tính mà vào lúc đó, chúng tôi sẽ không phải duy trì nề n tảng quân sự rộng lớn của chúng tôi. Đố i với General Motors và hàng trăm các tập đoàn khác, hoạt động quố c phòng dường như một trong những sự kiện không thể tránh khỏi trong hoạt động hiện đại của tập đoàn. Từ năm 1959 đế n năm 1962, doanh thu từ quố c phòng của General Motors đạt khoảng từ 350 đế n 500 triệu đô-la mỗi năm, chiế m khoảng 3% doanh số bán hàng – quan trọng, nhưng không lớn và không thể so sánh với những gì General Motors đã làm trong suố t thời chiế n. Lịch sử của công tác quố c phòng của chúng tôi có nhiề u phầ n – mỗi phầ n đề u không liên quan đế n phầ n trước nó.

Công tác này liên quan đế n 4 giai đoạn riêng biệt. Đầ u tiên là Thế chiế n I, trong suố t thời gian đó, chúng tôi là một trong những nhà sản xuấ t quan trọng về động cơ máy bay cho quân đội. Tổng doanh số quân sự của chúng tôi trong giai đoạn này chỉ đạt 35 triệu đô-la, một số tiề n không đáng kể nế u tính đế n các tiêu chuẩn quân sự hiện đại. Không có nỗ lực nghiêm túc nào đã được thực hiện để "huy động" tập đoàn trong chiế n tranh; chúng tôi vẫn tiế p tục sản xuấ t xe ô tô và nó có thể coi công tác quân sự của chúng tôi như một hoạt động phụ tạm thời. Khi Thế chiế n thứ I kế t thúc, các hoạt động quân sự của chúng tôi cũng vậy. Trong hơn một thập kỷ, chúng tôi hầ u như không có các công tác quố c phòng và chă c

https://thuviensach.vn

chắ n không nhận thức được rằ ng một ngày nào đó, chúng tôi sẽ là nhà sản xuấ t tư nhân lớn nhấ t thế giới về "phầ n cứng" quân sự.

Sự khác biệt bấ t ngờ này xuấ t hiện trong suố t giai đoạn 2 – thời kỳ trước và trong suố t Thế chiế n II. Trong giai đoạn này chúng tôi đã sản xuấ t ra số lượng hàng hóa quân sự đáng kinh ngạc, 12 tỷ đô-la. Hầ u hế t lượng sản phẩm này tập trung trong một vài năm, trong thời gian chúng tôi được huy động toàn lực vào chiế n tranh. Từ tháng 2 năm 1942 đế n tháng 9 năm 1945, chúng tôi đã không tạo ra bấ t cứ chiế c xe chở khách nào tại Hoa Kỳ. Kinh nghiệm trước đó của chúng tôi trong Chiế n tranh Thế giới lầ n I phầ n lớn không liên quan đế n các vấ n đề mà chúng tôi phải đố i mặt trong Chiế n tranh Thế giới lầ n II và trên thực tế, tôi có được một vài bài học kinh nghiệm trong cuộc chiế n tranh đầ u tiên mà chúng tôi có thể áp dụng vào cuộc chiế n lầ n hai này. Ví dụ, một trong số đó liên quan đế n sự kiểm soát cứng nhắ c hàng tồ n kho và các cam kế t phù hợp với những thỏa thuận hợp đồ ng rõ ràng.

Giai đoạn thứ ba, 1950-1953, trải dài trong suố t cuộc Chiế n tranh Triề u Tiên. Một lầ n nữa, chúng tôi phải đố i mặt với tình hình mới. Đế n cuố i Thế chiế n II, hầ u như tấ t cả các hoạt động kinh doanh quân sự của chúng tôi đã chấ m dứt và chúng tôi trông chờ một thời gian có thể tập trung toàn lực vào sản xuấ t ô tô và các sản phẩm thương mại khác. Tuy nhiên, chúng tôi đưa ra ý tưởng tiế p tục phố i hợp chặt chẽ với các lực lượng vũ trang và thực tế vẫn tiế p tục sản xuấ t một số mặt hàng quân sự. Công việc này được tập trung chủ yế u tại Allison, trong đó, ngoài động cơ máy bay, chúng tôi bắ t đầ u phát triển và sản xuấ t các bộ truyề n động cho các loại phương tiện đặt đường ray chiế n thuật của quân đội. Vì vậy, trong tháng 6 năm 1950, khi cuộc khủng hoảng của Hàn Quố c mang đế n những yêu cầ u mới cho sản xuấ t quố c phòng, Allison đã chuyển giao số lượng đáng kể các động cơ phản lực cho máy bay chiế n

https://thuviensach.vn

đâ´u và đang sản xuâ´t các bộ truyê`n động. Ngoài ra, một sô´ đơn vị cũng tập trung vào các nhiệm vụ phát triển và kỹ thuật đặc biệt. Thời gian này, chúng tôi phải đô´i mặt với "sự huy động cục bộ": chính phủ đã tái áp đặt quyê`n kiểm soát vê` tiê`n lương và giá cả và nó hạn chê´ việc sử dụng một sô´ vật liệu (ví dụ như cao su và đô`ng), nhưng chúng tôi cũng được phép tiê´p tục các hoạt động kinh doanh thương mại. Hóa ra, các sản phẩm quân sự của chúng tôi chiê´m không quá 19% hoạt động kinh doanh của chúng tôi trong chiê´n tranh Triê`u Tiên. Tuy nhiên, chúng tôi vẫn giữ cảnh giác với khả năng có thể huy động toàn lực và chúng tôi phải lên kê´ hoạch cho phù hợp.

Giai đoạn thứ tư, là giai đoạn hiện tại, khá giô´ng như tâ´t cả các thời kỳ trước và nó vẫn câ`n một đánh giá khác vê` phâ`n chúng tôi. Có điê`u, công nghệ quân sự đã trở nên quá tân tiê´n để có thể yêu câ`u các chê´ độ mới cho hoạt động sản xuâ´t và các loại nghiên cứu mới. Trong khi đó, khái niệm vê` tổng huy động đã trở thành gâ`n như lỗi thời. Chúng tôi biê´t ră`ng chúng tôi sẽ không bao giờ được cơ câ´u hoàn toàn cho chiê´n tranh. Người ta thừa nhận ră`ng nê´u có một cuộc chiê´n tranh lớn, nó sẽ kê´t thúc trong một thời gian tương đô´i ngă´n.

Tôi nghĩ, trải nghiệm của chúng tôi với sự huy động toàn lực trong Chiê´n tranh Thê´ giới II vẫn râ´t đáng quan tâm. Râ´t ít người nhận ra được quy mô nhiệm vụ đô´i với chúng tôi sau đó, hoặc đường hướng chúng tôi sẽ thực hiện chúng.

Rõ ràng, General Motors đã đưa ra một sản phẩm khác biệt trong một cuộc chiê´n tranh. Vê` khía cạnh này chúng tôi không giô´ng như các nhà thâ`u quân sự khác, vô´n chuyển đổi sang sản xuâ´t cho chiê´n tranh liên quan đê´n những thay đổi tương đô´i nhỏ. Ví dụ, các nhà sản xuâ´t quâ`n áo có thể sản xuâ´t đô`ng phục cho lực lượng vũ trang; các nhà xây dựng có thể dựng doanh trại hoặc nhà ở cho công nhân quô´c phòng; các nhà sản xuâ´t khung máy bay sản

https://thuviensach.vn

xuất nhiều máy bay ném bom và ít máy bay chở khách hơn. Nhưng chỉ một phần nhỏ các sản phẩm của General Motors có ứng dụng trong thời chiến. Khi được huy động trong Thế chiến II, chúng tôi đã buộc phải chuyển đổi số lượng lớn các hoạt động của chúng tôi, để học hỏi nhanh chóng và dưới áp lực lớn cách sản xuất xe tăng, súng máy, cánh quạt tàu bay và nhiều loại thiết bị khác mà chúng tôi chưa từng có kinh nghiệm. Chúng tôi đã phải tái trang bị nhiều nhà máy lớn và đào tạo lại hàng trăm hàng ngàn công nhân. Ví dụ, trong số 12 tỷ đô-la thiết bị quân sự của General Motors trong Thế chiến II, thì có hơn 8 tỷ đô-la thuộc về các sản phẩm hoàn toàn mới đối với chúng tôi. Chúng tôi có thể làm điều này bởi chúng tôi là tổ chức phi tập trung: mỗi bộ phận tìm kiếm các hợp đồng của riêng mình, sự thay đổi mô hình hàng năm đã mang lại cho họ cách thức và sự linh hoạt.

Cũng theo một cách khác, có lẽ là một cách cơ bản hơn, hoạt động kinh doanh của chúng tôi đã bị biến đổi bởi chiến tranh. Khi được huy động cho chiến tranh, chúng tôi đã hoạt động theo các quy tắc mới về kinh tế và các mặt khác. General Motors trong chiến tranh đã trở thành một tổ chức hoàn toàn khác so với một trong những doanh nghiệp bán xe ô tô trong thời bình. Ngay cả các cán bộ trong tổ chức cũng khác nhau. Hơn 113.000 nhân viên rời công ty để gia nhập các lực lượng vũ trang trong Thế chiến II và một số giám đốc điều hành cao cấp nhất của chúng tôi cũng phục vụ như các nhà quản lý tại Washington, điển hình là Knudsen, một trong những giám đốc phụ trách sản xuất cho chiến tranh. Thay đổi về đặc điểm của General Motors đã diễn ra khá đột ngột ở phần lớn tổ chức; hầu hết những thay đổi này tập trung trong một vài tháng trong năm 1942.

Nhiệm vụ chúng tôi trong năm đó, nói ngắn gọn, là chuyển đổi công ty ô tô lớn nhất thế giới thành nhà sản xuất lớn nhất thế

https://thuviensach.vn

giới vê` vật liệu cho chiế n tranh. Quy mô của công tác này trở nên rõ ràng ngay lập tức sau vụ Trân Châu Cảng. Trong tháng 1 năm 1942, chúng tôi đã nhận được đơn đặt hàng 2 tỷ đô-la hàng hóa quân sự – con sô´ đó tương đương với tổng các đơn đặt hàng mà chúng tôi có được trong toàn bộ chương trình quô´c phòng tính đê´n thời điểm đó. Trong thời gian còn lại của năm 1942, chính phủ đã đặt hơn 4 tỷ đô-la đơn hàng quân sự với General Motors. Vì vậy vào cuô´i năm đó, chúng tôi đã nhận được các đơn đặt hàng quân sự với tổng giá trị hơn 8 tỷ đô-la – một con sô´ râ´t lớn ngay cả đô´i với một công ty như General Motors, có tổng sản lượng trước chiế n tranh trong năm 1941, là 2,4 tỷ đô-la. Nói cách khác, chúng tôi đã không chỉ làm thay đổi đặc tính của sản phẩm mà còn tăng tổng sản lượng đáng kể của chúng tôi.

May mă´n thay, chúng tôi đã thực hiện một sô´ kê´ hoạch trước đó cho phép chúng tôi đảm nhận vâ´n đê` rộng lớn này một cách hệ thô´ng. Tháng 6 năm 1940, Ủy ban Chính sách của chúng tôi, trong đó tôi là chủ tịch, đã bă´t đâ`u nghiên cứu các vâ´n đê` có thể phát sinh tại General Motors nê´u công ty được chuyển đổi sang sản xuâ´t chiế n tranh trên quy mô lớn và trong thời gian đó, ủy ban đã thực hiện một sô´ quyê´t định vê` chính sách cơ bản. Một trong những quyê´t định liên quan đê´n quy mô hoạt động thời chiế n của chúng tôi. Chúng tôi kê´t luận ră`ng, bởi lúc đó General Motors chiế m khoảng 10% các cơ sở trên toàn nước Mỹ trong việc sản xuâ´t những sản phẩm kim loại, vì vậy tập đoàn nên tập trung sản xuâ´t với tỷ lệ tương đương vũ khí trong thời chiế n. Khi nhìn lại, thật khó để có thể nói liệu chúng tôi đã đạt được mục tiêu này hay chưa. Nhưng nhìn chung, chính phủ Hoa Kỳ đã dành khoảng 150 tỷ đô-la vào việc sản xuâ´t vũ khí quân sự trong Thê´ chiế n II. Doanh sô´ vật liệu chiế n tranh của General Motors đạt 12 tỷ đô-la, chỉ chiế m 8% tổng doanh sô´. Tuy nhiên, tôi tin ră`ng, chi phí của chúng tôi thâ´p hơn so với

https://thuviensach.vn

chi phí của các nhà thầu chiến tranh trung bình dành cho các sản phẩm tương tự.

Một quyết định cơ bản khác được đưa ra bởi Ủy ban Chính sách liên quan đến mô hình tổ chức của chúng tôi trong thời chiến. Ba thành viên của Ủy ban Chính sách – Wilson, tổng giám đốc của công ty, Bradley và Hunt, hai phó tổng giám đốc điều hành – đã tạo nên một "bộ ba" để xử lý mọi chính sách hoạt động. Sau đó vào năm 1942, chúng tôi đã chính thức thành lập Ủy ban Quản lý chiến tranh để chịu trách nhiệm về mọi hoạt động chiến tranh. Ủy ban có 12 thành viên, sau đó tăng lên 14 người, trong đó có bộ ba, những người còn lại là các thành viên điều hành cấp cao của nó.

Đồng thời, chúng tôi kết luận rằng chính sách tổ chức cơ bản của chúng tôi – chính sách "trách nhiệm phi tập trung với quyền kiểm soát phối hợp" – nên giữ vững trong chiến tranh như trong hòa bình, do tính linh hoạt quan trọng ở thời bình cũng như thời chiến. Quyết định này có nghĩa là trong chiến tranh, trách nhiệm chính về hợp đồng, giá cả và sản xuất nằm ở từng bộ phận riêng lẻ của công ty. Quyết định này cũng có nghĩa rằng hệ thống hội nhập doanh nghiệp của chúng tôi, mà theo đó các bộ phận khác nhau làm hợp đồng phụ với nhau, cần được bảo vệ. Hệ thống hợp đồng phụ nội bộ này rất hiệu quả trong điều kiện chiến tranh, mặc dù nó đòi hỏi một nỗ lực rất lớn về sự phối hợp. Ví dụ, xe tăng M-24, mà Cadillac bắt đầu sản xuất vào năm 1944, đã được 17 đơn vị khác cung cấp bộ phận.

Chúng tôi cũng quyết định tiếp tục phụ thuộc vào phần lớn các nhà thầu phụ bên ngoài. Chúng tôi đã có quan hệ kinh doanh với 13.500 nhà cung cấp trong thời bình. Trong chiến tranh, con số này tăng lên đều đặn và ở đỉnh điểm sản xuất của chúng tôi trong thời chiến, năm 1944, chúng tôi đã sử dụng khoảng 19.000 nhà thầu phụ.

https://thuviensach.vn

Một quyết định chính sách khác, được thiết kế để tăng hiệu quả của nỗ lực sản xuất của chúng tôi, cần đến việc chuyển giao nhà máy và thiết bị trong tập đoàn và vượt ra ngoài. Trong những năm chiến tranh, gần như 5.000 máy thuộc General Motors và gần 2.000 thuộc Chính phủ, đã được chuyển giao từ bộ phận này sang bộ phận khác. Chúng tôi cho một số công ty thuê các nhà máy của chúng tôi vì mục đích sử dụng tốt hơn và chúng tôi lần lượt lấy lại quyền sử dụng các nhà máy này trong các giai đoạn khác nhau. (Vào đầu năm 1945, 18 trong số 120 nhà máy chúng tôi tại Hoa Kỳ đã được chính phủ cho thuê và 6 nhà máy khác được thuê từ những tổ chức khác.)

Tôi nên đề cập đến một quyết định rất quan trọng khác đã được đưa ra trong năm 1940. Chúng tôi quyết định rằng General Motors nên tìm cách thực hiện các nhiệm vụ sản xuất phức tạp và khó khăn nhất.

Như tôi đã chỉ ra, hầu hết các sản phẩm quân sự mà chúng tôi chế tạo ra đều mới mẻ đối với chúng tôi. Nhưng vấn đề nằm ở chỗ không chỉ đơn thuần là một trong những sản xuất; các ngành khoa học quân sự lúc đó phát triển rất nhanh chóng, nên chúng tôi cũng buộc phải thiết kế và thiết kế lại, phần lớn các thiết bị chúng tôi sản xuất. Vào cuối cuộc chiến, chúng tôi chuẩn bị một danh sách tất cả các sản phẩm quân sự của General Motors đã không còn giữ được thiết kế gốc. Sự thay đổi dựa trên đơn đặt hàng ban đầu nhận được trong suốt năm 1944 như sau:

20% là các sản phẩm chiến tranh được thiết kế bởi General Motors trong việc hợp tác với các lực lượng vũ trang. Những sản phẩm này bao gồm các loại xe tăng hạng nhẹ, trung bình và hạng nặng, tàu khu trục xe tăng, xe bọc thép, động cơ máy bay và cánh quạt, v.v...

https://thuviensach.vn

35% được thiết kế bởi những người khác nhưng kết hợp một số thiết kế lớn hoặc những cải tiến về kỹ thuật sản phẩm của General Motors. Chúng bao gồm súng máy Browning, các máy bay chiến đấu Wildcat, máy bay phóng ngư lôi và ném bom Avenger.

17% là các sản phẩm trong thời bình của General Motors mà chúng tôi có thể thiết kế lại để sử dụng trong quân đội, ví dụ, xe tải, động cơ diesel và các thiết bị điện.

13% là các sản phẩm thời bình của General Motors mà có thể được đưa vào sử dụng mà không có thay đổi lớn nào về thiết kế lớn, ví dụ như các loại xe tải thương mại, các động cơ diesel và xăng nhất định, vòng bi và bugi.

15% là các sản phẩm quân sự được thiết kế bởi những người khác và sản xuất bởi General Motors mà không có thay đổi lớn về thiết kế, ví dụ, động cơ máy bay Pratt & Whitney, các phụ tùng nhỏ B-29 và B-25 và đạn dược.

Bảng sau đây minh họa sự đa dạng rất lớn về các sản lượng quân sự của chúng tôi. Nó cũng cho thấy chúng tôi có một vấn đề lớn, đó là "sự pha trộn sản phẩm" trong suốt thời chiến tranh thay đổi liên tục. Một phần, sự thay đổi là do tốc độ lỗi thời nhanh chóng của tất cả các vũ khí. Năm 1944, Bộ Chiến tranh báo cáo rằng họ "bây giờ không còn sử dụng một vũ khí duy nhất giống về hình thức hoặc thiết kế như trước trận Trân Châu Cảng nữa." Một phần, sự thay đổi ổn định về sản lượng của chúng tôi được gây ra bởi các yêu cầu thay đổi chiến thuật của các lực lượng chiến đấu của chúng tôi. Lập kế hoạch sản xuất trong những điều kiện này là một vấn đề dựng tóc gáy. Ví dụ, trong tháng 1 năm 1945, Bộ phận Sản phẩm Delco của chúng tôi, sản xuất các thanh chống càng máy bay cho dòng B-24, được cho biết 95 bộ thanh chống đã được sản xuất vào tháng Tư. Trong giai đoạn tháng 2-4, mục tiêu tháng đã

https://thuviensach.vn

bâ´t ngờ tăng lên 285 bộ. Trong tháng 3-4, mục tiêu đã được că´t giảm xuô´ng 60 bộ. Vào ngày 1 tháng 4, mục tiêu đã được nâng lên một lâ`n nữa 120 bộ. Sản xuâ´t thực tê´ trong tháng 4 là 85 bộ – một con sô´ gâ`n xâ´p xỉ mục tiêu cuô´i cùng, xét đê´n các vâ´n đê` mà Bộ phận sản phẩm Delco phải đô´i mặt.

Bâ´t châ´p những khó khăn này, những ghi chép vê` việc đáp ứng tiê´n độ giao hàng theo hợp đô`ng nói chung râ´t hiệu quả. Để cho phép các cán bộ cao câ´p trong tập đoàn liên tục kiểm tra ghi chép này, chúng tôi đưa ra hai loại báo cáo tiê´n độ sản xuâ´t, được gửi đê´n chúng tôi thường xuyên bởi mỗi bộ phận. Báo cáo tiê´n độ đâ`u tiên, được chuẩn bị hàng tháng, có thông tin như sau: tổng sản lượng đê´n nay trên tâ´t cả các hợp đô`ng chiê´n tranh lớn, tổng sản lượng dự đoán trên các hợp đô`ng cho mỗi trong bô´n tháng tiê´p theo; sản lượng dự kiê´n vào cuô´i bô´n tháng, so với các yêu câ`u trong hợp đô`ng; ngày châ´m dứt từng hợp đô`ng; các yêu câ`u hợp đô`ng cao điểm; công suâ´t cao nhâ´t của các cơ sở hiện nay. Ngoài ra, những giải thích chi tiê´t đã được đưa ra cho bâ´t kỳ sai phạm nào vê` hợp đô`ng dự kiê´n.

BẢNG TÂ`N SUÂ´T GIAO CÁC VẬT LIỆU CHIÊ´N TRANH CỦA GENERAL MOTORS

Phâ`n trăm phân phô´i

Tổng sản lượng tính đê´n 31/12/1942

Năm 1943 %

Năm 1944 %

Năm 1945 %

Tính đê´n 31/12/1945

https://thuviensach.vn

Tính đê´n 31/12/1945[(*)]

Loại sản phẩm						
Xe tải quân sự, xe tải đổ bộ, các bộ phận và phụ kiện	22,3	11,3	18	18,2	17	2.090.620
Hàng không: Động cơ Allison	16,5	8,3	7,1	3,2	8,4	1.038.964
Động cơ Pratt & Whitney	8,2	13,7	11	9,8	11	1.356.640
Các động cơ máy bay phản lực	-	-	-	1,2	0,3	32.565
Máy bay hoàn chỉnh và các bộ phận lă´p ráp	2,4	9,4	14,6	13,9	10,6	1.305.088
Các bộ phận máy bay, cánh quạt, v.v...	5,6	9,8	9,3	11,3	9,1	1.128.452
Tổng của lĩnh vực hàng không	32,7	41,2	42	39,4	39,4	4,861,709
Xe tăng, xe bọc thép, xe chở súng	11,8	17,9	15,6	19	16,2	1.999.365
Các động cơ diesel hàng hải	14,1	10,7	10,9	8,5	11	1.351.849
Súng, các chi tiê´t liên quan đê´n súng	12,2	12,6	7,5	4,8	9,3	1.148.369
Các linh kiện và bộ phận	4,2	3,8	3	4,7	3,8	468.135
Khác	2,7	2,5	3	5,4	3,3	406.111
TỔNG	100	100	100	100	100	
Tổng (đô-la)	2,4	3,5	3,8	2,6	12,3	

Báo cáo khác bao gô`m các triển vọng ngă´n hạn. Báo cáo này được gửi 1 tháng 2 lâ`n và nó so với thực tê´ sản xuâ´t vào ngày 15 hoặc cuô´i tháng với lịch trình được thiê´t lập bởi các lực lượng vũ trang vào đâ`u tháng. Một lâ`n nữa, bộ phận đã phải báo cáo và giải thích mọi vi phạm vê` hợp đô`ng, dù nhỏ, đô´i với mỗi sản phẩm, dù không quan trọng. Tôi có thể thêm ră`ng các sai phạm của chúng tôi tương đô´i ít, hơn nữa, phâ`n lớn trong sô´ đó là do chúng tôi đã không kiểm soát được lao động hoặc thiê´u nguyên vật liệu, thiê´u các hướng dẫn vận chuyển, thay đổi trong các yêu câ`u của chính phủ, v.v...

Toàn bộ ghi chép của chúng tôi vê` mọi thành công trong việc đáp ứng tiê´n độ sản xuâ´t, duy trì châ´t lượng cao của sản phẩm, được

https://thuviensach.vn

đưa ra khi phải đô´i mặt với các vâ´n đề` vê` nhân lực nghiêm trọng. Trong chiê´n tranh, chúng tôi đã phải thuê và đào tạo một lượng lớn người lao động tại Hoa Kỳ: 244.000 người vào năm 1942, 332.000 người vào năm 1943 và 156.000 người vào năm 1944. Trong thời kỳ chiê´n tranh, hơn 750.000 người lao động mới được tuyển dụng. Những con sô´ liên quan đã đủ để gây thâ´t vọng, ngoài ra, các công nhân của chúng tôi nói chung có kỹ năng công nghiệp râ´t thâ´p. Nhiê`u người trong sô´ họ không có thể châ´t phù hợp, đặc biệt là phụ nữ, chưa từng làm việc trong điê`u kiện công nghiệp trước đó. Từ cuô´i năm 1941 đê´n cuô´i năm 1943, tỷ lệ nữ nhân viên làm theo giờ cho General Motors tăng từ 10% lên 30% tổng sô´ lao động theo giờ.

Làm việc với các lực lượng lao động ổn định và phâ`n lớn không có kỹ năng này, chúng tôi buộc phải hợp lý hóa các kỹ thuật sản xuâ´t của chúng tôi càng nhiê`u càng tô´t. Ví dụ, khi xe tăng M-24 được đưa vào sản xuâ´t tại Cadillac, bộ phận đã phát triển một băng chuyê`n để mỗi thợ hàn có thể thực hiện được một thao tác chuyên ngành, tương đô´i đơn giản, thay vì một loạt các hoạt động hàn khó khăn. Đê´n năm 1944, nhân lực có tay nghê` cao thiê´u trâ`m trọng đê´n mức sự sẵn có của nó tại một nhà máy đặc thù thường trở thành một lý do chính cho việc thực hiện các công việc nhâ´t định ở đó, ngay cả khi các nhà máy khác đã có máy móc tô´t hơn cho công việc đó.

Các chính sách tài chính cơ bản là cơ sở cho các hoạt động của chúng tôi trong chiê´n tranh liên quan nhiê`u đê´n hiệu suâ´t của chúng tôi. Đâ`u năm 1942, Ủy ban Chính sách đã thông qua một chính sách mới vê` giá cả và lợi nhuận thời chiê´n. Chính sách này được thiê´t kê´ "để hạn chê´ tỷ lệ lợi nhuận tổng thể từ các hoạt động sản xuâ´t, trước thuê´ thu nhập và lợi nhuận siêu ngạch nhưng sau tâ´t cả các chi phí khác bao gô`m các quy định dự trữ, đê´n 10% hoặc khoảng một nửa lợi nhuận, thể hiện dưới dạng tỷ lệ doanh thu, bảo

https://thuviensach.vn

đảm trong năm 1941, chủ yế́u theo các điề̀u kiện của một thị trường cạnh tranh." Nói cách khác, chúng tôi tự nguyện giảm một nửa lợi nhuận biên trước thuế́, dù rõ ràng là thuế́ sẽ cao hơn đáng kể so với mức của năm 1941.

Liên quan đế́n chính sách hạn chế́ lợi nhuận này là một chính sách tham gia hợp đồ̀ng sản xuấ́t chiế́n tranh trên cơ sở giá cố́ định, ở bấ́t cứ đâu có thể. Chúng tôi ưa thích các hợp đồ̀ng giá cố́ định vì sự khuyế́n khích lớn hơn mà nó cung cấ́p cho các hoạt động hiệu quả (so với các loại phí cố́ định cộng chi phí của hợp đồ̀ng). Chúng tôi nhận ra rằ̀ng trong quá trình sản xuấ́t nhiề̀u vật liệu chiế́n tranh còn mới đố́i với chúng tôi – mà thực tế́ chưa từng được sản xuấ́t bởi bấ́t cứ ai trên cơ sở sản xuấ́t hàng loạt – luôn có khả năng chi phí mà chúng tôi ước tính hóa ra có thể cao hơn chi phí thực tế́. Do đó chúng tôi trình lên Hội đồ̀ng Điề̀u chỉnh giá của Bộ Chiế́n tranh rằ̀ng chúng tôi sẽ giảm giá khi chi phí của chúng tôi giảm.

Như chúng tôi đã nhìn thấ́y từ trước, chi phí của chúng tôi đã giảm đáng kể trong phầ̀n lớn các hợp đồ̀ng sau khi chúng tôi đã có một số́ kinh nghiệm sản xuấ́t và đạt được khố́i lượng lớn. Ví dụ dưới đây, lịch sử giá súng máy bay .50 li của Frigidaire, cho thấ́y mố́i quan hệ chặt chẽ giữa khố́i lượng cao và giá bán thấ́p. Đầ̀u năm 1945, do sự sụt giảm về̀ lịch trình, nên cầ̀n phải điề̀u chỉnh giá súng lên một chút.

	Ngày hiệu quả	Số́ đơn vị	Giá tiề̀n/đơn vị
Giá ban đầ̀u	7/1941-1/1942	5.674	689,85
Xem xét lại lầ̀n 1	2/42-3/42	4.043	515,8
Xem xét lại lầ̀n 2	4/42-7/42	10.281	462,29
Xem xét lại lầ̀n 3	7/42-10/42	15.922	310,29
Xem xét lại lầ̀n 4	11/42-12/42	14.744	283,75
Xem xét lại lầ̀n 5	1/43	6.000	386,93

https://thuviensach.vn

	Ngày hiệu quả	Sô´ đơn vị	Giá tiê`n/đơn vị
Xem xét lại lâ`n 6	1/43-4/43	32.938	252,5
Xem xét lại lâ`n 7	5/43-8/43	40.723	231
Xem xét lại lâ`n 8	9/43-1/44	40.000	222
Xem xét lại lâ`n 9	1/44	10.257	207
Xem xét lại lâ`n 10	2/44-3/44	21.579	197
Xem xét lại lâ`n 11	4/44-6/44	34.126	186,5
Xem xét lại lâ`n 12	7/44-8/44	21.031	180,3
Xem xét lại lâ`n 13	9/44-1/45	43.824	169
Xem xét lại lâ`n 14	1/45-4/45	12.819	176
Xem xét lại lâ`n 15	4/45-6/45	13.306	174,5

Bă`ng cách giảm giá đặc điểm này ở phâ`n lớn các sản phẩm quân sự của chúng tôi, bă`ng việc hoàn lại tự nguyện và thông qua đàm phán lại, lợi nhuận hoạt động trước thuê´ của chúng tôi đã được giữ ở mức 10% doanh sô´ bán hàng trong đàm phán lại thuộc giai đoạn 1942-1944. Năm 1945, các lợi nhuận trước thuê´ trên doanh sô´ bán hàng liên quan đê´n chiê´n tranh ít hơn 10%, một phâ`n do việc hủy đơn hàng khi chiê´n tranh kê´t thúc và các chi phí tăng thêm của việc tái chuyển đổi sang các hoạt động thời bình.

Có một bài viê´t râ´t cương quyê´t của học thuyê´t cánh tả ră`ng chiê´n tranh mang lại lợi nhuận vô cùng lớn cho các doanh nghiệp "kinh doanh lớn." Tính đê´n thời điểm hiện tại của General Motors, khái niệm này cực kỳ sai lâ`m. Giới hạn của chúng tôi trên lợi nhuận trước thuê´, kê´t hợp với thuê´ doanh nghiệp lớn, đã làm giảm thu nhập ròng của chúng tôi đáng kể trong chiê´n tranh. Thu nhập của chúng tôi ở mức thâ´p trong mỗi năm chiê´n tranh hơn vào năm 1940 hoặc năm 1941. Thu nhập ròng trung bình của chúng tôi trong những năm 1942-1945 thâ´p hơn thu nhập bình quân của chúng tôi trong giai đoạn 1936-1939, trong đó bao gô`m cả năm suy thoái kinh tê´ năm 1938.

https://thuviensach.vn

Chúng tôi bắt đầu, sớm hơn so với bất kỳ tập đoàn nào khác mà tôi biết, cân nhắc nghiêm túc về chỗ đứng của chúng tôi trên thế giới sau chiến tranh và để đưa ra các chương trình hành động cụ thể và toàn diện. Thật vậy, tôi đã trình một báo cáo về "Trách nhiệm hậu chiến của ngành công nghiệp" lên "Hiệp hội các nhà sản xuất quốc gia" vào ngày 4 tháng 12 năm 1941 – ba ngày trước trận Trân Châu Cảng. Khi những năm tháng chiến tranh qua đi và có thể phân biệt một số phác thảo về thế giới sau chiến tranh, chúng tôi đã phải đối mặt với sự cần thiết của việc phải lập kế hoạch sản xuất thương mại một lần nữa. Cụ thể, chúng tôi đã phải quyết định có nên trông đợi vào một nền kinh tế mở rộng, hay kéo còi cảnh tỉnh về "sự suy thoái sau chiến tranh," mà nhiều nhà kinh tế và các doanh nhân cho là đương nhiên. Tôi tự hào khi nói rằng chúng tôi đã lên kế hoạch mở rộng. Thật vậy, tôi nghĩ công bằng khi nói rằng kế hoạch của chúng tôi, mà tôi đã công bố trong một bài phát biểu trước N.A.M. vào tháng 12 năm 1943, bản thân nó là một lực lượng cho một nền kinh tế mở rộng, một động lực để các doanh nhân khác lập kế hoạch cho tăng trưởng. Tôi xin trích dẫn từ bài phát biểu một số tính toán cụ thể của chúng tôi:

Đây là cách tiếp cận của General Motors. Chúng tôi bắt đầu với niềm tin rằng các tiêu chuẩn trước chiến tranh về thu nhập quốc dân đã đi qua cùng với chiến tranh. Năng suất gia tăng của chúng tôi với tư cách một quốc gia, khả năng phân phối rộng lớn hơn của chúng tôi về các bí quyết, các kỹ thuật đã được cải thiện bởi chúng tôi, sự tăng tốc về kiến thức kỹ thuật của chúng tôi do sự kích thích của chiến tranh – tất cả biện minh cho một nhu cầu hợp lý các yêu cầu về nhân viên của chúng tôi. Mức nợ rất lớn của chúng tôi và các chi phí liên tục gia tăng của Chính phủ, hợp pháp hoặc không, đòi hỏi một khối lượng sản xuất lớn hơn và cơ sở thu nhập quốc dân cao hơn. Nếu không, gánh nặng của Chính phủ

https://thuviensach.vn

đế n doanh nghiệp và các cá nhân sẽ ảnh hưởng nghiêm trọng đế n khả năng của một nề n kinh tế mở rộng.

Chúng ta hãy cứ giả định rằ ng thu nhập quố c dân ở vào khoảng từ 65 đế n 70 tỷ đô-la trước chiế n tranh. Sau chiế n tranh, con số 100 tỷ đô-la là một mục tiêu hợp lý. Sau đó, chúng tôi sẽ xác định khố i lượng tiề m năng của mỗi sản phẩm hoặc dịch vụ của mình, cả cũ và mới, trên cơ sở các cơ hội mở rộng sản xuấ t, dựa trên quan điểm rằ ng mỗi sản phẩm có nhu cầ u khác nhau. Kế t quả là một tiêu chí về cơ sở điề u hành mới và xác định các nguồ n lực kinh tế cầ n thiế t cho sản xuấ t, chẳng hạn như nhân lực, tổ chức, nhà máy và máy móc. Xét đế n các tiêu chí của một dự án như vậy tại General Motors, bao gồ m chi phí chuyển đổi, sự tiế n bộ của các thiế t bị hiện đại theo các tiêu chuẩn mới nhấ t về công nghệ và trang bị lại cho các sản phẩm sau chiế n tranh, thì mức chi phí lên đế n khoảng 500 triệu đô-la. Đó là sự đóng góp, mà chúng tôi đang chuẩn bị thực hiện nhằ m giúp duy trì hệ thố ng doanh nghiệp cạnh tranh tự do như là nề n tảng của kinh tế Mỹ.

Tôi có thể lưu ý rằ ng dự báo thu nhập quố c dân trong đoạn trên, được coi là vô cùng lạc quan khi tôi đưa ra, thực sự được chứng minh là bảo thủ. Năm 1946, thu nhập quố c dân của chúng tôi (được đo bằ ng giá đô-la năm 1939) là vào khoảng 125 tỷ đô-la – chứ không phải 100 tỷ đô-la. Kể từ đó, con số này đã tăng lên đế n khoảng 200 tỷ đô-la (tính theo giá trị đồ ng đô-la năm 1939).

Đột nhiên, ngay sau ngày V-J, chúng tôi nhận được hàng loạt những thông báo chấ m dứt hợp đồ ng lên tới khoảng 1,75 tỷ đô-la đơn đặt hàng. Sự bấ t ngờ mà chiế n tranh kế t thúc đã không thể tạo ra một sự chuyển tiế p có trật tự sang các hoạt động thời bình và đảm bảo rằ ng chúng tôi sẽ chế t ngập trong giấ y tờ – phầ n lớn chúng liên quan đế n thông tin hủy hợp đồ ng – trong nhiề u tháng. Tuy nhiên, chúng tôi cũng đã phải đố i mặt với rấ t nhiề u việc xây

https://thuviensach.vn

dựng lại cơ sở tại các nhà máy của General Motors trong cả nước. Tôi được biết phải cần đến 9.000 xe chuyên chở hạng nặng để vận chuyển được lượng hàng tồn kho quân sự của chúng tôi và 8.000 xe khác để xử lý máy móc thiết bị do chính phủ sở hữu. Trong khi đó, chúng tôi phải gấp rút để trang bị cho các nhà máy của chúng tôi về hoạt động sản xuất thương mại. Nhìn chung, có một mớ hỗn độn nhưng không có sự nhầm lẫn. Kế hoạch đã được thực hiện, sự hợp tác của các dịch vụ vũ trang, cắt giảm thời gian giải phóng mặt bằng nhà máy và chuyển đổi để chiếc ô tô đầu tiên của chúng tôi được sản xuất và vận chuyển mất khoảng 45 ngày sau ngày V-J.

Tại General Motors, sự cải tạo sau Thế chiến II không có nghĩa là đưa các nhà máy trở lại hình dạng ban đầu. Chương trình sau chiến tranh đã được lên kế hoạch cẩn thận cho việc mở rộng và cải tiến. Nó bao gồm việc tổ chức và cân bằng các cơ sở sản xuất hiện có, máy móc và thiết bị mới và một số nhà máy mới hoàn toàn. Nhiều trong số đó nhằm mục đích cải thiện điều kiện làm việc cho nhân viên của chúng tôi, ví dụ cung cấp nhà ăn mới và cơ sở y tế tốt hơn. Kết quả là một nhà máy sản xuất hiệu quả hơn ở những khía cạnh khác nhau.

Chiến tranh Triều Tiên mang đến cho chúng tôi một vấn đề khác kế hoạch phức tạp, tính đặc thù của nó liên quan một phần đến việc huy động. Các nỗ lực quân sự trong cuộc chiến này, như tôi đã nói, không có cách nào so sánh với việc huy động chúng tôi trong suốt Thế chiến II. Ví dụ, tổng sản lượng trong năm 1952 là 1,4 tỷ đô-la sản phẩm quốc phòng, ít hơn 40% khối lượng vũ khí mà chúng tôi đã sản xuất trong năm 1944. Chúng tôi biết, ngay sau khi chiến tranh nổ ra, chúng tôi mong sẽ đảm đương được 10% việc sản xuất vũ khí của quốc gia. Chúng tôi cũng được chính phủ khuyến khích mở rộng cơ sở – để xây dựng nhà máy mới có thể được chuyển đổi sang sản xuất quốc phòng nếu các yêu cầu về vũ khí

https://thuviensach.vn

gia tăng. Chúng tôi muốn đáp ứng yêu cầu của chính phủ, nhưng chắc chắn chúng tôi không muốn "mắc kẹt" với công suất dư thừa. Mặt khác, chúng tôi không muốn bị thiếu công suất trong tương lai. Mọi việc dần trở nên rõ ràng như năm 1950, rằng cần đến một số kế hoạch nghiêm túc về việc mở rộng. Vào ngày 17 tháng 11 năm 1950, tôi đã trình một bản ghi nhớ lên Bradley, lúc đó là Chủ tịch Ủy ban Chính sách Tài chính, trong đó, tôi đã nói lên niềm tin của riêng tôi:

1. Hoạt động kinh tế lâu dài của đất nước sẽ tiếp tục tăng trong tương lai như trong quá khứ, được kích thích bởi kiến thức khoa học và tiến bộ công nghệ liên quan đến chúng và dân số đang ngày một gia tăng. Điều này sẽ được phản ánh trong việc mở rộng nhu cầu về các sản phẩm của General Motors.

2. Các hậu quả kinh tế của việc có quá ít khả năng được đo bằng sự mất mát ở vị thế cạnh tranh, uy tín và lợi nhuận giảm, hoàn toàn nằm ngoài mối quan hệ với các chi phí về sức tải dư thừa. Công suất dư thừa luôn chỉ mang tính tạm thời được đánh giá bởi quá khứ và, tôi tin là cả tương lai nữa. Vì mục đích của tôi, ở đây, tôi coi "nhu cầu" không chỉ là nhu cầu bình thường mà là nhu cầu bất thường, chẳng hạn như kết quả của việc cắt giảm tùy tiện hoạt động sản xuất, việc cung cấp những nhu cầu bất thường như vậy là tất yếu và có thể được dự kiến sẽ tiếp tục trong một khoảng thời gian thậm chí bị hạn chế.

3. Mặc dù đưa ra chương trình sau chiến tranh đầy tham vọng, nhưng chúng ta vẫn bị mất vị trí bởi không có đủ năng lực để đáp ứng tiềm năng bán hàng của mình. Do đó, chúng ta đã tăng cường cạnh tranh ở mức chi phí của chúng ta...

4. Không rõ năng lực hiệu quả của chúng ta như là tỷ lệ phần trăm của năng lực ngành đã tăng liên quan đến các thành tựu đạt

https://thuviensach.vn

được tính theo tỷ lệ phần trăm của doanh nghiệp trong những năm giáp chiến tranh.

Lúc đó, tôi cũng tiếp tục đưa ra đề nghị rằng chúng tôi nên thực hiện một nỗ lực nghiêm túc nhằm đánh giá nhu cầu trong 5 đến 10 năm tới và lập kế hoạch để đáp ứng nhu cầu đó. Về việc xây dựng cơ sở mới, tôi cho rằng chúng tôi nên "sử dụng quỹ của tập đoàn để xây dựng các nhà máy mới cần thiết cho quân đội nếu điều đó mang đến cho chúng ta quyền kiểm soát tốt hơn đối với những nhà máy này từ vị trí dài hạn liên quan đến quy hoạch tổng thể." Khấu hao nhanh khiến việc sử dụng các quỹ của tập đoàn khả thi hơn và bớt gây căng thẳng đến chính phủ về việc cung cấp vốn cho các nhà máy.

Các dự báo thị trường của chúng tôi cho rằng việc mở rộng thực sự rất cần thiết. Trong tháng 2 và tháng 3 năm 1951, chúng tôi quyết định thực hiện một chương trình, trong đó có những yếu tố chính sau:

Chúng tôi có kế hoạch giữ lại khoảng 80% năng lực của chúng tôi để phục vụ mục đích sản xuất thương mại.

Chúng tôi sẽ mở rộng khả năng tại Hoa Kỳ và Canada khoảng 24% – từ 14.500 xe ô tô và xe tải mỗi ngày lên 18.000 chiếc. (Với 250 ngày làm việc/năm, trong đó bao gồm một số ngày làm thêm giờ, chúng tôi sẽ có thể sản xuất 4.500.000 xe hơi và xe tải mỗi năm.)

Tuy nhiên, việc mở rộng sẽ không được thống nhất. Chevrolet đạt được 21%; Pontiac, 31%; Oldsmobile, 25%; Buick, 15%; Cadillac, 35%. Đương nhiên, những con số này biến đổi trong những năm tiếp theo.

Chúng tôi sẽ cần thêm 45 đến 60 triệu m vuông mặt bằng nhà máy (tăng 25% không gian sàn sử dụng cho việc sản xuất ô tô và xe

https://thuviensach.vn

tải) để sản xuất các sản phẩm quân sự cho chiến tranh Triều Tiên với chi phí khoảng 300 triệu đô-la. Chúng tôi ước tính rằng máy móc và thiết bị cần thiết để trang bị cho các nhà máy mới để sản xuất thương mại sau tình trạng khẩn cấp sẽ mất thêm chi phí khoảng 450 triệu đô-la.

Trong ngắn hạn, chương trình mới thậm chí còn tham vọng hơn (250 triệu đô-la) so với chương trình mở rộng 500 triệu đô-la, mà chúng tôi tiến hành sau Chiến tranh Thế giới II. Chúng tôi không có lý do để hối tiếc về cuộc mở rộng thứ hai này. Nó đã hoàn thành mục tiêu bằng cách cung cấp các cơ sở cho việc sản xuất vũ khí trong suốt Chiến tranh Triều Tiên và sản xuất dân sự sau đó. Trên thực tế, các cơ sở mới của chúng tôi đã vô cùng căng thẳng trong năm 1955, một năm có nhu cầu kỷ lục, khi chúng tôi đã bán 4.638.000 xe hơi và xe tải của được sản xuất tại Hoa Kỳ và Canada và toàn bộ ngành công nghiệp luôn ở mức cao.

Các sản phẩm quân sự mà chúng tôi đưa ra trong suốt Chiến tranh Triều Tiên đã được nâng cấp lên so với các phiên bản sản phẩm mà chúng tôi đã sản xuất trong Chiến tranh Thế giới II – xe tăng, máy bay, xe tải, súng, v.v... Ngày nay không chỉ có các thiết bị quốc phòng hiện đại đã hoàn toàn thay đổi mà hoạt động chính trong nghiên cứu và phát triển cũng thay đổi hơn trong sản xuất. Điều này đã có ảnh hưởng đáng kể đến vai trò của General Motors trong quốc phòng. Chúng tôi đã nghiên cứu và phát triển trong các lĩnh vực mà chúng tôi có năng lực, nhưng chúng tôi phần lớn là một tổ chức sản xuất và sản xuất không phải là yếu tố tiên quyết mà các cơ sở quốc phòng cần vào lúc này. Điều này cho thấy thực tế rằng hoạt động quốc phòng của chúng tôi chỉ chiếm 3% tổng doanh số của chúng tôi.

Một phần lớn vai trò của chúng tôi trong ngành công nghiệp quốc phòng thường trực mới thuộc về hai bộ phận: Allison và AC

https://thuviensach.vn

Spark Plug. Allison là nhà cung cấp đầu tiên về động cơ phản lực cánh quạt-tuabin được sử dụng trong máy bay quân sự (năm 1956). Các động cơ này, thiết kế T-56, hiện đang được sử dụng trong chiếc Lockheed C-130, chiếc Grumman E2A "Hawkeye" và máy bay chống tàu ngầm Lockheed P3A. Động cơ mạnh mẽ hơn thuộc loại này đang được phát triển. Một chiếc Allison 250 mã lực, động cơ trục-turbo T-63 hạng nhẹ, được phát triển từ năm 1958, đã được chấp nhận vào năm 1962 như một nhà máy điện cho cả máy bay trực thăng quan sát hạng nhẹ thương mại và quân sự. Allison, cũng được trao một hợp đồng vào năm 1962 về phát triển, xây dựng và hoạt động một lò phản ứng hạt nhân cho quân đội. Tại thời điểm hiện tại, nó cung cấp 5 bộ truyền động quân sự cho các loại xe quân đội khác nhau. Những bộ truyền động này cung cấp sự thay đổi năng lượng, các chức năng phanh cho xe tăng chiến đấu chạy bằng diesel, xe phục hồi trung bình, xe bọc thép lội nước, xe chở hàng và chở người. Một giai đoạn khác trong kinh doanh quốc phòng của Allison là cung cấp động cơ tên lửa thép và titan cho chương trình tên lửa Minuteman.

AC- Milwaukee, đã sản xuất ra số lượng lớn các hệ thống máy tính điều khiển đánh bom trong chiến tranh Triều Tiên, mở rộng phạm vi và khả năng của hệ thống này. Vào năm 1957, lực lượng không quân đã giao cho AC Spark Plug việc hoàn chỉnh các hệ thống có trách nhiệm đánh bom các máy tính định hướng và sửa đổi các hệ thống được sử dụng trong các máy bay ném bom không lực chiến lược. Bộ phận này cũng đóng vai trò hàng đầu trong hoạt động tên lửa của tập đoàn. Một hệ thống dẫn đường quán tính, gọi là "Achiever," là chuyến bay thành công được thử nghiệm trong tên lửa đạn đạo tầm xa Thor của lực lượng không quân năm 1957. Chúng tôi tiếp tục thực hiện cải tiến trên hệ thống này và nó cũng đã được sử dụng thành công trong các tên lửa Mace và Titan II. Năm 1962, hợp đồng cho hai hệ thống hướng dẫn không gian quan trọng đã được

https://thuviensach.vn

trao cho AC-Milwaukee. Cơ quan hàng không và không gian quốc gia (NASA) đã chọn AC hỗ trợ trong thiết kế, phát triển và sản xuất các hệ thống định vị và hướng dẫn cho tàu vũ trụ Apollo, con tàu đang được hoàn tất để đưa 3 phi hành gia lên mặt trăng và quay trở lại. Lực lượng không quân cũng lựa chọn AC trong việc cung cấp các hệ thống dẫn đường cho phương tiện phóng tàu vũ trụ, Titan III.

Các bộ phận khác của General Motors gần đây đã thực hiện các dự án cho các chương trình quốc phòng và không gian mới của quốc gia. GMC Truck & Coach đang sản xuất các đơn vị bệ vận chuyển cho chương trình tên lửa Minuteman. Detroit Diesel Engine đã cung cấp các động cơ "V" kiểu turbo tăng áp cho chính phủ để sử dụng trong việc đặt đường ray cho các xe pháo binh và thu nhặt. Pin kẽm-bạc được sản xuất bởi Delco-Remy cho chương trình Minuteman và Delco Radio đang cung cấp nguồn điện để sử dụng trong các chương trình tên lửa khác nhau. Năm 1962, nhà máy Cadillac-Cleveland Ordnance, vốn cung cấp xe tăng trong chiến tranh Triều Tiên, đã bắt đầu sản xuất 3 xe bọc thép mới.

Tập đoàn đang hướng tới việc sản xuất các sản phẩm mới hơn mà thậm chí đang được phát triển trong các bộ phận và trong Phòng thí nghiệm Nghiên cứu Quốc phòng GM mới được thành lập gần đây. Không còn nghi ngờ gì nữa, General Motors sẽ tiếp tục đóng một vai trò nổi bật trong các chương trình quốc phòng. Nếu được kêu gọi, chúng tôi sẵn sàng phục vụ quốc phòng ở mức tối đa.

https://thuviensach.vn

Chương 21. NHÂN LỰC VÀ QUAN HỆ LAO ĐỘNG

Khi tôi viết chương này, đã hơn 17 năm kể từ khi cuộc đình công kéo dài liên quan đến các vấn đề quốc gia tại General Motors diễn ra. Những người trong cuộc như chúng tôi vẫn nhớ bầu không khí bạo lực và khủng hoảng diễn ra ở khắp nơi vào giữa những năm 1930, hoặc những khó khăn liên miên của cuộc đình công lớn sau chiến tranh giai đoạn 1945-1946, ký ức về 17 năm qua dường như vẫn nhức nhối. Và chúng tôi đã vượt qua thời kỳ này mà không từ bỏ bất cứ trách nhiệm cơ bản nào về quản lý. Mọi người thường cho rằng chúng tôi có được sự yên ổn về nhân lực chỉ bằng cách thúc đẩy một hợp đồng kích thích lạm phát. Đây là một vấn đề quá phức tạp để có thể thảo luận ở đây, nhưng tôi muốn nói rằng tôi không tin điều đó.

Trước khi đưa ra các mối quan hệ của chúng tôi với các tổ chức lao động, tôi nghĩ nên nhắc nhở người đọc rằng phần lớn các chính sách nhân sự của chúng tôi tồn tại độc lập với những thương lượng mang tính tập thể. General Motors vào đầu năm 1963 có 635.000 nhân viên trên toàn thế giới, trong đó có khoảng 160.000 nhân viên được hưởng lương. Rất hiếm các nhân viên được trả lương được đại diện bởi các tổ chức lao động. Ngoài ra, khoảng 350.000 thành viên công đoàn của chúng tôi nhận được một số lượng lớn lợi ích mà không được đề cập đến trong hợp đồng và trong một số trường hợp, được cung cấp bởi tập đoàn trước khi các tổ chức lao động công nghiệp hiện đại xuất hiện. Các cơ sở vật chất tái tạo nhà máy, việc xử lý các đề xuất của nhân viên, việc sắp xếp đào tạo nhân viên, quy định của chúng tôi về sử dụng lao động

https://thuviensach.vn

khuyêt tật đều nằm ngoài phạm vi của hợp đồng. Trở lại những năm 1920, General Motors đã cung cấp rất nhiều quyền lợi cho nhân viên. Một số là dưới hình thức các cơ sở vật chất – ví dụ, dịch vụ y tế hạng nhất của chúng tôi, nhà ăn khang trang, phòng thay đồ, phòng tắm và bãi đậu xe cho nhân viên của chúng tôi.

Chúng tôi có một chương trình bảo hiểm nhân thọ nhóm dành cho mọi nhân viên vào đầu năm 1926. Chúng tôi đã có một kế hoạch tiết kiệm và đầu tư, được thành lập bởi John J. Raskob vào năm 1919. Năm 1929, có 185.000 nhân viên trong kế hoạch, tương đương với 93% tổng số nhân viên của chúng tôi; mức tiết kiệm của họ trong kế hoạch lên đến 90 triệu đô-la. Khi các ngân hàng đóng cửa vào năm 1933, chúng tôi dự đoán rằng các nhân viên của chúng tôi sẽ rút tiền tiết kiệm của họ từ kế hoạch. Thay vào đó, họ đã cương quyết nhất trí rằng chúng tôi nên tiếp tục giữ tiền, qua đó đặt niềm tin vào sự ổn định của tập đoàn. Kế hoạch đã ngừng hoạt động vào cuối năm 1935 sau khi Đạo luật An sinh Xã hội và Luật Chứng khoán được ban hành vào năm 1933.

General Motors ngày nay đã có Chương trình mua Cổ phần Tiết kiệm cho nhân viên làm công ăn lương ở Mỹ và Canada. Theo chương trình này, nhân viên có thể đặt đến 10% thu nhập của họ vào một quỹ đặc biệt. Tập đoàn sẽ đầu tư 1 đô-la trên mỗi 2 đô-la được nạp vào bởi các nhân viên hưởng lương của chúng tôi. Một nửa số tiền tiết kiệm của nhân viên được đầu tư vào trái phiếu chính phủ, một nửa khác còn lại vào cổ phiếu thường của General Motors. Khoản đóng góp của tập đoàn được đầu tư hoàn toàn vào cổ phiếu thường của General Motors. Tất cả lãi và cổ tức được tái đầu tư cho những người tham gia, những người đã tạo nên hơn 85% số lao động làm công ăn lương đủ điều kiện của chúng tôi. Kế hoạch này được cung cấp cho các nhân viên theo giờ trong năm 1955 trong các cuộc đàm

https://thuviensach.vn

phán hợp đồ`ng, nhưng đã bị từ chố´i ủng hộ Kế´ hoạch Lợi ích Thâ´t nghiệp Bổ sung và sẽ được thảo luận sau.

Chương trình mua Cổ phiế´u Tiế´t kiệm chỉ là một trong những lợi ích rìa có sẵn cho người lao động làm công ăn lương. Phâ`n lớn đê`u nhận được phụ câ´p chi phí sinh hoạt, như các nhân viên làm theo giờ. Và những công nhân làm công ăn lương được hưởng lợi bởi một chương trình bảo hiểm nhân thọ nhóm, bảo hiểm chi phí-y tê´, bảo hiểm sức khỏe và tai nạn, một chương trình hưu trí và các quy định để tách lương. Trong ngă´n hạn, họ nhận được một chương trình toàn diện vê` lợi ích. Nhân viên làm theo giờ cũng nhận được lợi ích ở các lĩnh vực này.

Phòng Nhân sự của chúng tôi có trách nhiệm râ´t lớn vê` quyê`n lợi nhân viên. Phòng Nhân sự cũng được giao giám sát chung vê` tuyển dụng, thuê mướn và đào tạo nhân viên, ví dụ, chương trình đào tạo đô´c công của chúng tôi là một trong sô´ các chương trình chúng tôi râ´t tự hào. Chúng tôi luôn nỗ lực để giữ cho tinh thâ`n của các quản đô´c luôn ở mức cao nhâ´t. Năm 1934, các quản đô´c được áp mức lương cơ bản và vào năm 1941, chúng tôi đã thông qua quy tă´c rằ`ng lương của họ phải cao hơn so với thu nhập của nhóm nhân viên dưới quyê`n họ được trả lương cao nhâ´t là 25%. Ngoài ra, các đô´c công, người đã tạo nên câ´p đâ`u tiên trong hệ thô´ng giám sát, đã nhận được các khoản phụ câ´p làm thêm giờ kể từ những ngày đâ`u của Chiế´n tranh Thê´ giới II – dù Luật Lương và Giờ làm Liên bang không yêu câ`u thanh toán làm thêm giờ giám sát. Nhưng có lẽ lý do quan trọng nhâ´t cho tinh thâ`n cao của các đô´c công có lẽ là sự hỗ trợ vững chă´c, mà chúng tôi đã dành cho họ vê` các vâ´n đê` tiêu chuẩn làm việc và kỷ luật. Họ biế´t rằ`ng họ được coi là các thành viên của ban quản lý.

Như các thực tê´ nói trên cho thâ´y, Phòng Nhân sự của chúng tôi có trách nhiệm râ´t lớn ngoài các cuộc đàm phán được công bô´ công

https://thuviensach.vn

khai với Liên đoàn Công nhân ô tô tại Mỹ. Mặc dù quản trị nhân sự từ đầ`u đã trở thành một trách nhiệm thường xuyên ở cấ´p đội ngũ nhân viên tập đoàn vào năm 1931, nhưng tấ´t cả các chương trình nhân sự của chúng tôi đã không tập trung vào một bộ phận cho đế´n năm 1937. Kể từ đó, Phòng Nhân sự đã phục vụ tập đoàn theo 2 cách: như một đội ngũ chuyên gia có chuyên môn mà tập đoàn có thể tham vấ´n ý kiế´n và như một nhóm các nhà điề`u hành được giao phó trách nhiệm trong đàm phán công đoàn và trong quản lý các quy định của hợp đồ`ng. Theo cách này, đội ngũ nhân viên không tham gia vào việc giải quyế´t khiế´u nại của nhân viên theo các thủ tục khiế´u nại bố´n bước của chúng tôi; nó giải quyế´t khi các trường hợp khiế´u nại đế´n bước thứ tư, hay hòa giải. Từ năm 1948 đế´n năm 1962, trung bình có khoảng 76.000 vụ khiế´u nại một năm đã được giải quyế´t theo thủ tục này. Khoảng 60% các trường hợp này được giải quyế´t ở giai đoạn đầ`u tiên, trong đó các cuộc đàm phán được xử lý hầ`u hế´t bởi các quản đố´c và thành viên công đoàn. Thêm 30% được giải quyế´t ở giai đoạn thứ hai, trong các cuộc đàm phán giữa Ủy ban cửa hàng của công đoàn và ủy ban quản lý nói chung bao gồ`m các thành viên của đội ngũ nhân sự riêng của nhà máy. Thêm 10% trường hợp đi đế´n giai đoạn thứ ba và đã được giải quyế´t bởi một hội đồ`ng 4 người, bao gồ`m 2 người đế´n từ các văn phòng khu vực của công đoàn và 2 đại diện của ban quản lý địa phương quản lý hoặc bộ phận. Trung bình chỉ 63 trường hợp – ít hơn 1/10 của 1% tổng số´ – đã đi đế´n giai đoạn thứ tư, được giải quyế´t bởi một trọng tài công bằ`ng.

Trách nhiệm của Phòng Nhân sự, rõ ràng là những người rấ´t quan trọng, đặc biệt là khi họ liên quan đế´n các giao dịch của chúng tôi với các công đoàn. Bởi trong những giao dịch này, luôn tiề`m tàng khả năng thiệt hại lớn cho tập đoàn – và tổn hại nghiêm trọng đế´n các nhân viên. Một mặt, chúng tôi phải né tránh các cuộc đình công lớn nhỏ dù ở bấ´t cứ đâu. Một mặt, chúng tôi không được đố´i chọi

https://thuviensach.vn

lại với các nhu cầu kinh tế không hợp lý hoặc đầu hàng trách nhiệm cơ bản về quản lý. Tránh cả hai mối nguy hiểm này không phải là nhiệm vụ dễ dàng. Nhưng trong một thập kỷ rưỡi qua, chúng tôi đã thực hiện việc đó thành công.

Trong giai đoạn đầu sau chiến tranh, các triển vọng của chúng tôi về các quan hệ lao động khả thi dường như còn rất xa. Vào cuối của cuộc đình công năm 1945-1946, Công nhân Ô tô Thống nhất là một trong hai hoặc ba công đoàn lớn nhất tại Mỹ, với số thành viên lên đến gần 1 triệu người. Rất nhiều trong số những người phát ngôn của họ thù địch với các doanh nghiệp tư nhân. UAW đã bị bao vây bởi các cuộc xung đột giữa các phe phái, cả trong nội bộ lẫn các công đoàn khác. Kết quả chính của các cuộc xung đột này, như chúng tôi được biết, là xu hướng mọi bên cạnh tranh với những bên khác trong một chương trình "chiến đấu" chống lại tập đoàn.

Tồi tệ hơn, UAW đã có thể tranh thủ sự hỗ trợ của chính phủ trong bất cứ cuộc khủng hoảng lớn nào. Thái độ của chính phủ đã trở lại các cuộc đình công năm 1937, khi chúng tôi đưa ra quan điểm rằng chúng tôi sẽ không đàm phán với công đoàn trong khi các đại lý của nó nắm giữ tài sản của chúng tôi. Các cuộc đình công ngồi rõ ràng là bất hợp pháp – một bản án đã được xác nhận bởi Tòa án Tối cao sau đó. Tuy nhiên, Tổng thống Franklin D. Roosevelt, Bộ trưởng Lao động Frances Perkins và Thống đốc bang Michigan, Frank Murphy, đã thường xuyên gây áp lực đến tập đoàn và cá nhân tôi, để đàm phán với người biểu tình, những người đã tịch thu tài sản của chúng tôi, cho đến khi cuối cùng chúng tôi cảm thấy có nghĩa vụ phải làm vậy. Một lần nữa trong giai đoạn 1945-1946, trong cuộc đình công 119 ngày, Tổng thống Truman chính thức ủng hộ sự khẳng định gây tranh cãi của công đoàn rằng "khả năng chi trả" của chúng tôi ảnh hưởng đến quy mô tăng lương. Chúng tôi đã phản đối đề xuất không lành mạnh này thành công, nhưng chúng tôi

https://thuviensach.vn

thấy rõ rằng tuyên bố của Tổng thống đã tăng cường hơn nữa vị trí cộng đồng của công đoàn và do đó kéo dài cuộc đình công.

Có một lý do khác để lo ngại về triển vọng lao động của chúng tôi trong giai đoạn đầu sau chiến tranh đó là khi lạm phát mạnh mẽ diễn ra. Năm 1946, kiểm soát giá được đưa ra và trong 9 tháng, giá tiêu dùng tăng 17%. Trong giai đoạn 1947-1948, họ tăng thêm 10%. Khuynh hướng tự nhiên của các đoàn thể trong giai đoạn lạm phát là để mặc cả tăng lương, đủ cao để cho phép mức tăng giá trong tương lai; và khi dự đoán các mức giá tăng cao này, lợi ích tiền lương có xu hướng đẩy nó tăng cao hơn nữa. Chu kỳ hàng năm về tiền lương và giá cả tăng sau chiến tranh là một ví dụ hoàn hảo của vòng xoáy lạm phát này. Kể từ khi Công nhân Ô tô Thống nhất coi chính nó như người chỉ huy lực lượng lao động, General Motors đã phải đối mặt với khả năng rằng, khi có nhu cầu, nó sẽ là một mục tiêu dễ thấy trong mỗi vòng nhu cầu lạm phát mới.

Những hiểu biết của chúng tôi về các mối quan hệ lao động sau chiến tranh đã không hề giảm đi bởi thực tế rằng chúng tôi đã trải qua năm 1947 mà không có bất cứ một cuộc đình công lớn nào. Trong suốt các cuộc đàm phán của năm đó, trên thực tế, những gì xảy ra đã chỉ ra những vấn đề mà chúng tôi phải đối mặt. Vào giữa tháng 4, trong khi chúng tôi vẫn đang trong các cuộc đàm phán, chúng tôi bắt đầu nghe thấy các báo cáo rằng UAW dự định đưa mọi thành viên trong khu vực Detroit nghỉ việc để tham dự một cuộc biểu tình công đoàn bảo trợ chống lại dự luật Taft-Hartley, mà lúc đó đang được xem xét tại Quốc hội. Cuộc biểu tình, được tổ chức tại trung tâm thành phố Detroit, đương nhiên đó là việc của công đoàn, nhưng việc đình công có liên hệ trực tiếp với chúng tôi. Chúng tôi đã chỉ ra cho các nhà đàm phán của công đoàn 3 lần rằng việc nghỉ việc để tham dự các cuộc biểu tình là vi phạm rõ ràng Mục Đình công và Ngừng làm việc trong hợp đồng của chúng tôi và rằng các nhân

https://thuviensach.vn

viên nghỉ làm sẽ bị kỷ luật. (Sau các cuộc biểu tình ngô`i vào năm 1937, chúng tôi đã nhâ´n mạnh rằ`ng các hợp đô`ng tương lai sẽ đưa ra hình phạt cho việc nghỉ làm bị cấ´m trong các điê`u khoản của hợp đô`ng.) Trong bài trả lời, các thành viên công đoàn đã ôn tô`n nói với chúng tôi rằ`ng việc nghỉ việc đã được ủy quyê`n bởi Ủy ban Điê`u hành Quô´c tê´, nhưng quan điểm của chúng tôi vê` tình huô´ng sẽ được chuyển đê´n hội đô`ng quản trị.

Vào 2 giờ chiê`u ngày 24 tháng 4 năm 1947, ngày ký hợp đô`ng mới, cuộc đình công bă´t đâ`u. Nó chỉ thành công một phâ`n, khi 19.000 nhân viên làm theo giờ, trong 7 nhà máy ở Detroit của tập đoàn, đã không ra ngoài. Nhưng 13.000 đã tham gia và trong quá trình biểu tình, họ đã có nhiê`u hành vi đe dọa hoặc gâ`n như bạo lực. Chúng tôi biê´t rằ`ng đây là sự trở lại của UAW đô´i với xu hướng thời kỳ đâ`u vê` việc vi phạm hợp đô`ng theo ý thích. Theo đó, chúng tôi đã phản hô`i chă´c chă´n như từng làm trong quá khứ. Chúng tôi sa thải 15 nhân viên, kỷ luật dài hạn 25 người khác, cho những hành động công khai bâ´t thường. 40 nhân viên bao gô`m bô´n người đứng đâ`u các công đoàn địa phương, 6 người đứng đâ`u các Ủy ban cửa hàng và 22 thành viên cửa hàng và quận. Ngoài ra, 401 nhân viên phải chịu nghỉ việc trong một thời gian ngă´n.

Tâ´t nhiên, công đoàn có quyê`n kháng cáo tâ´t cả những hành động lên trọng tài thường trực. Tuy nhiên, họ đã chọn đàm phán với tập đoàn và cuô´i cùng đã thừa nhận rằ`ng họ đã vi phạm thỏa thuận. Một bản ghi nhớ chính thức vê` Hiểu biê´t, được ký ngày 8 tháng 5, bao gô`m một tuyên bô´ rõ ràng của công đoàn mọi hành động nghỉ làm đê`u là các vi phạm. Đổi lại, tập đoàn giảm 15 vụ sa thải nhân viên dài hạn và sửa đổi các hình phạt ban đâ`u theo những cách khác nhau.

Trong nhiê`u năm sau đó, quan hệ lao động của chúng tôi đã thay đổi đáng kể theo chiê`u hướng tô´t hơn.

https://thuviensach.vn

Các công cụ chính của sự thay đổi trong quan hệ lao động của chúng tôi là thoả thuận thương lượng tập thể vào năm 1948, các tính năng chính mới được giữ lại trong các thỏa thuận tiếp theo. Kể từ khi các tính năng này chứng minh là rất quan trọng trong hoạt động của General Motors, tôi sẽ dành phần lớn chương này để thảo luận về chúng và nền tảng của chúng.

Thỏa thuận năm 1948 đã đưa hai đổi mới chính vào các giao dịch của chúng tôi với các nhân viên làm theo giờ. Thứ nhất, nó loại bỏ các cuộc đàm phán kinh tế hàng năm với công đoàn và giới thiệu ý tưởng về các hợp đồng dài hạn. Thỏa thuận diễn ra trong 2 năm. Vào năm 1950, nó được theo sau bởi một hợp đồng 5 năm và sau đó là hợp đồng 3 năm liên tiếp. Những khoảng thời gian dài hơn mang lại cho tập đoàn sự đảm bảo cho việc đáp ứng các kế hoạch sản xuất dài hạn và cũng có nghĩa là khoản tiết kiệm quan trọng đối với chúng tôi về giờ làm của các quản lý, bởi các cuộc đàm phán lao động luôn ngốn một lượng lớn thời gian của các quan chức cao nhất trong tập đoàn. Hợp đồng dài hạn cũng giải phóng các nhân viên của chúng tôi khỏi mối quan tâm hàng năm của họ về các triển vọng của cuộc đình công và cho phép họ lập kế hoạch công việc với sự tự tin lớn hơn.

Đổi mới khác của hợp đồng năm 1948 có thể được gọi là công thức lương của General Motors. Công thức này có hai tính năng: "điều khoản thang cuốn," trong đó cung cấp phụ cấp lương cho nhân viên dựa trên những thay đổi về chi phí sinh hoạt và tính năng còn lại là "nhân tố thay đổi hàng năm," đảm bảo cho các nhân viên về một khoản cổ phần thường xuyên trong lợi ích của hiệu suất gia tăng do tiến bộ công nghệ. Toàn bộ công thức đại diện cho một nỗ lực giới thiệu yếu tố về nguyên do và khả năng dự đoán chương trình lương của chúng tôi; đặc biệt là nó nhằm mục đích chấm dứt

https://thuviensach.vn

ít nhất một phần các cuộc cạnh tranh sức mạnh, trong đó tiền lương của chúng tôi thường được thiết lập trong quá khứ.

Tìm kiếm một chương trình tiền lương hợp lý như thế này đã thực sự bắt đầu vào những năm 1930. Trong năm 1935, chúng tôi trở nên quan tâm đến khả năng gắn lương với những thay đổi trong chi phí sinh hoạt. Ban đầu, chúng tôi xét đến các chỉ số chi phí sinh hoạt địa phương được đưa ra bởi Cục Thống kê Lao động, chứ không phải là chỉ số quốc gia của cục. Năm 1935, cục công bố báo cáo bán niên về những thay đổi trong chi phí sinh hoạt ở 32 thành phố. Trong đó, General Motors đã có các nhà máy tại 12 thành phố, bao gồm Detroit. Tuy nhiên, có rất nhiều thành phố khác có các nhà máy của General Motors mà cục không báo cáo. Khó khăn thực tế này là một lý do khiến chúng tôi không theo đuổi vấn đề này vào thời điểm đó. Một lý do khác là sự ổn định tương đối của giá tiêu dùng trong năm 1935 và trên thực tế, đến tận năm 1940. Biến động giá cả không phải là vấn đề thực sự về các điều chỉnh tiền lương của chúng tôi trong những năm qua.

Nhưng trong năm 1941, chương trình quốc phòng kích thích sự gia tăng mạnh về giá cả và các vấn đề về lạm phát mà chúng tôi phải đối mặt không thể tránh khỏi. Vào tháng 4 năm 1941, tôi đã viết cho Virgil Jordan, Tổng giám đốc Hội nghị Ban Công nghiệp Quốc gia và hỏi xem anh ta nghĩ gì về khả năng của một công thức lương gắn với chỉ số chi phí sinh hoạt:

Anh có nghĩ rằng sẽ có bất kỳ ý nghĩa nào về cách tiếp cận để xây dựng một công thức kinh tế nhằm điều chỉnh tiền lương, nếu chúng tôi căn cứ nó dựa trên giả định rằng tiền lương thực tế chắc chắn sẽ tăng trong tương lai cũng giống như trong 25 năm qua và chúng ta nhận ra thực tế là trong một công thức như vậy, bằng cách tăng mức lương tính theo tỷ lệ đô-la khi chi phí sống gia tăng theo một tỷ lệ nhất định nào đó có thể có tác dụng sẽ giải

https://thuviensach.vn

quyết được mục tiêu, nhưng trong trường hợp chi phí sống giảm, mức giảm lương sẽ có có tỷ lệ thấp hơn mức tăng. Điều này sẽ đảm bảo mức tăng tiền lương thực tế trong những năm qua mà tôi tin rằng người lao động được hưởng và ngành công nghiệp có nghĩa vụ phải thực thi thông qua vốn hóa hiệu quả công nghệ gia tăng.

Đề nghị không chính thức này gợi ra một phản ứng bi quan thường thấy của Jordan. Ông trả lời rằng ông nghi ngờ về các cơ hội của chúng tôi trong việc khiến công đoàn chấp thuận công thức lương tự động; ông cho rằng các lãnh đạo công đoàn muốn đóng một vai trò tích cực trong việc thiết lập tiền lương. Tuy nhiên, việc trao đổi thư từ cũng kích thích sự quan tâm của chúng tôi đến các nguyên tắc rộng rãi gắn lương với chi phí sinh hoạt.

Đầu năm 1941, Charles E. Wilson, lúc đó là tổng giám đốc của General Motors, đã nâng tầm suy nghĩ của chúng tôi về chủ đề này hơn nữa. Ông phải nằm viện do đau hông và đã có một khoảng thời gian thích hợp để nghiên cứu công thức lương. Ông đã cho ra đời hai điểm mới về điều chỉnh lương. Một là, thực tế, việc điều chỉnh lương dựa trên những thay đổi trong chi phí sinh hoạt phải được gắn liền với chỉ số giá tiêu dùng quốc gia. Nếu không, tập đoàn sẽ tiếp tục tăng lương cho một số nhân viên trong khi số khác thì không – điều đó khá hợp lý miễn là phù hợp với tính kinh tế của hoàn cảnh, nhưng cũng có thể tạo ra các vấn đề về tâm lý thực sự.

Điểm còn lại được Wilson đưa ra liên quan đến các phương tiện cung cấp cho người lao động cổ phần để tăng năng suất lao động. Ông cho rằng cách khả thi duy nhất để làm điều này là thiết lập một mức gia tăng cố định mà mỗi công nhân sẽ nhận được hàng năm. Đề xuất này là nguồn gốc của "nhân tố cải tiến hàng năm" trong công thức của General Motors.

https://thuviensach.vn

Mặc dù các yếu tố cơ bản của công thức lương được Wilson đưa ra vào năm 1941, nhưng không có cơ hội nào thích hợp để giới thiệu công thức trước tập thể cho đến tận các cuộc đàm phán năm 1948. Trong những năm tháng chiến tranh, chính sách ổn định tiền lương của chính phủ đã khiến việc đưa ra bất kỳ đề xuất mới nào đều khó khăn. Năm 1945, rõ ràng rằng các nhân viên của chúng tôi chỉ quan tâm đến mức gia tăng tiền lương cơ bản rất lớn, để họ có thể "bắt kịp" mức tăng về chi phí sinh hoạt trong chiến tranh. Hơn nữa, sự khăng khăng của công đoàn trong cuộc đình công dài giai đoạn 1945-1946 rằng mức tăng lương nên được xác định bởi khả năng chi trả và rằng chúng tôi nên đàm phán hiệu quả giá bán của chúng tôi, đã làm dấy lên một vấn đề quan trọng về nguyên tắc mà chúng tôi cảm thấy phải được giải quyết trước khi bất kỳ chương trình tiền lương nào có thể được thông qua. Một lần nữa vào năm 1947, chúng tôi cảm thấy rằng nhu cầu chính của nhân viên là mức tăng lên đáng kể về lương cơ bản.

Các cuộc đàm phán năm 1948 bắt đầu vào ngày 12 tháng 3 và rõ ràng ngay từ đầu rằng chúng làm theo mô hình của các năm trước. Nếu có thì chỉ có các nhu cầu của công đoàn cực đoan hơn hơn bao giờ hết. Thực tế họ đưa ra đề nghị viết lại hầu như toàn bộ hợp đồng cơ bản, đã được đưa ra một cách gượng ép trong thập kỷ trước. Các nhu cầu này cũng bao gồm việc tăng lương cơ bản 25 xu/giờ, một chương trình hưu trí, một chương trình an sinh xã hội, một tuần làm việc 40 giờ được đảm bảo và nhiều tính kinh tế khác. Chúng tôi coi những nhu cầu này thật ngông cuồng đến mức vô lý và lo sợ rằng nếu UAW tiếp tục cương quyết, chúng tôi sẽ có một cuộc tấn công thảm khốc tương tự như cuộc đình công giai đoạn 1945-1946. Thực sự, có vẻ như vào mùa xuân năm 1948 thì cả nước Mỹ đã phải trải qua một trong những năm đình công ác liệt nhất đã từng phải đối mặt. Hầu hết các cuộc đàm phán ngành thép và điện rơi vào bế tắc. Ngày 12 tháng 5, UAW đã đánh

https://thuviensach.vn

Chrysler và cũng vào thời gian đó, bắt đầu tiến hành bỏ phiếu tấn công những cơ sở General Motors địa phương.

Tuy nhiên, có lần có một tình huống đã ủng hộ chúng tôi trong các cuộc đàm phán năm 1948. Đó là chúng tôi đã đạt được thỏa thuận với UAW rằng các cuộc đàm phán sẽ được tiến hành ở mức riêng tư tương đối. Trong những năm trước, việc thương lượng tập thể của chúng tôi diễn ra như một diễn đàn chính trị nào đó, trong đó công đoàn đưa ra hàng loạt các tuyên bố khiêu khích đến báo chí và chúng tôi cảm thấy có nghĩa vụ phải trả lời công khai. Sự riêng tư của các cuộc đàm phán năm 1948 đã khiến giọng điệu của họ thực tế hơn từ đầu.

Tuy nhiên, các cuộc đàm phán diễn ra chậm chạp và vào tháng 5, một cuộc tấn công dường như sắp xảy ra. Tại thời điểm này, chúng tôi quyết định đưa công thức lương của chúng tôi ra thương lượng. Vào ngày 21 tháng 5, chúng tôi đưa cho UAW văn bản. Chúng tôi không thấy dấu hiệu nào về việc công đoàn sẽ đáp ứng phản hồi đề nghị hợp đồng của chúng tôi một cách chắc chắn. Tuy nhiên, các công đoàn chấp nhận nó về nguyên tắc và chúng tôi bắt đầu thảo luận về chi tiết. Để tăng tốc độ thương lượng, chúng tôi cho rằng General Motors và công đoàn nên chỉ định các nhóm 4 người để nghiên cứu các câu hỏi.

Các chi tiết của công thức mới được nghiên cứu trong ba ngày thương lượng gần như liên tục. Hợp đồng này, như tôi đã nói, có hiệu lực trong hai năm; sự mới mẻ của nó đã khiến các công đoàn không muốn cam kết thực hiện trong một thời gian lâu hơn. Nhân tố cải tiến hàng năm đã được định ở mức 3 xu/giờ cho mỗi công nhân được đưa ra trog hợp đồng. Và thời gian cơ sở cuối cùng cũng được thoả thuận sử dụng cho việc tính toán công thức chi phí sinh hoạt là năm 1940 – năm cuối cùng, trong đó, các mức giá đã khá ổn định.

https://thuviensach.vn

Có một số điểm về công thức của General Motors cần phải được hiểu rõ. Đầu tiên, nhân tố cải tiến hàng năm, thường được hiểu sai ngay cả bởi những người quen thuộc với những câu hỏi lao động. Mục 101 (a) của hợp đồng, về yếu tố cải tiến, tuyên bố rằng "một cải tiến liên tục về mức sống của người lao động phụ thuộc vào tiến bộ công nghệ, các công cụ, phương pháp, quy trình và thiết bị tốt hơn và một thái độ hợp tác của tất cả các bên trong tiến trình như vậy... tạo ra nhiều hơn với cùng một nỗ lực của con người là một mục tiêu kinh tế và xã hội đúng đắn..." Nói cách khác, nguồn lực thực sự của thu nhập là năng suất. Sự chấp thuận của công đoàn về những quy định này chắc chắn là một cột mốc quan trọng trong quan hệ lao động.

Nhưng trái với giả định phổ biến, yếu tố cải tiến không gắn liền với sự gia tăng chắc chắn về năng suất tại General Motors. Theo tôi, không có kỹ thuật thỏa đáng nào đo lường được năng suất tại General Motors, hay, trên thực tế, tại bất kỳ tập đoàn nào sản xuất các sản phẩm thay đổi liên tục. Và thậm chí nếu một phương pháp đo lường năng suất công nghiệp bằng cách nào đó được đưa ra, nó cũng không được mong muốn sẽ tỷ lệ thuận với mức tăng lương. Một chính sách như vậy được áp dụng cho nền kinh tế nói chung sẽ mang lại sự khác biệt không thể chấp nhận được giữa các mức lương trong các ngành công nghiệp, nơi sự tiến bộ công nghệ đang ngày càng gia tăng nhanh chóng và tiền lương trả cho các tiến bộ công nghệ phải được giới hạn như trong các ngành công nghiệp dịch vụ. Tôi tin rằng yếu tố cải tiến nên phản ánh được sự gia tăng năng suất dài hạn của nền kinh tế Mỹ nói chung.

Trong những năm qua, theo ước tính, năng suất ở Mỹ đã tăng khoảng 2%/năm. Tôi không rõ ước tính đó chuẩn xác đến mức nào. Nhưng trong mọi trường hợp, chúng tôi đưa ra yếu tố cải tiến trong công thức General Motors là 3 xu/giờ. Con số này tương

https://thuviensach.vn

đương với mức tăng lương 2% hàng năm: 3 xu là 2% của 1,49 đô-la, tỷ lệ lương theo giờ trung bình lúc đó tại General Motors. Trong các cuộc đàm phán tiếp theo, yếu tố cải tiến đã được tăng lên nhiều lần. Lưu ý rằng tập đoàn đã cam kết áp dụng mức tăng này trong thời gian của hợp đồng cho dù có bất cứ vấn đề nào thực sự xảy ra đối với năng suất của ngành công nghiệp Mỹ. Ngay cả khi năng suất giảm, đất nước nói chung và General Motors nói riêng, chúng tôi sẽ vẫn có nghĩa vụ thanh toán yếu tố cải tiến hàng năm.

Tôi luôn cảm thấy rằng đó là một nguồn gây nhầm lẫn về định nghĩa yếu tố cải thiện cho mức "tăng năng suất." Tôi thích nghĩ nó như một nhóm tăng tiêu chí các loại và tôi ngờ rằng nhiều nhân viên General Motors có quan điểm về nó như vậy.

Cuối cùng, hiệu quả gia tăng không đến quá nhiều từ hiệu quả tăng thêm của người lao động, mà chủ yếu là từ việc quản lý hiệu quả hơn và từ việc đầu tư vốn bổ sung vào các thiết bị tiết kiệm lao động. Một số phát ngôn viên công đoàn đã nói như thể toàn bộ lợi ích đến từ việc tăng năng suất lao động. Tôi không nghĩ điều đó là hợp lý. Tiền đầu tư vào máy móc mới và đầu tư bổ sung phải được chứng minh bằng lợi nhuận trên khoản đầu tư đó. Một cuộc tranh cãi có thể nổ ra – rằng người tiêu dùng và nền kinh tế nói chung, sẽ hưởng lợi nhiều nhất nếu năng suất gia tăng được áp dụng hoàn toàn vào việc hạ thấp giá thành. Lý tưởng mà nói thì điều đó là việc tốt. Nhưng bởi bản chất của con người để làm việc tốt hơn là có các ưu đãi của lợi ích cá nhân hoặc nhóm và muốn thương lượng về nó, vậy nên tốt nhất là có cái gì đó để mặc cả. Và vì vậy tôi kết luận rằng những lợi ích của việc tăng năng suất nên được phân bổ cho người tiêu dùng (giá thấp hơn hoặc sản phẩm tốt hơn), người lao động (lương cao hơn) và các cổ đông (lợi nhuận trên vốn đầu tư).

https://thuviensach.vn

Các yếu tố cải thiện khi lần đầu tiên được áp dụng trong công thức General Motors đã có một hiệu ứng gây tò mò. Theo thỏa thuận năm 1948 và năm 1950, cải thiện đến chính xác cùng một tỷ lệ trên giờ cho tất cả công nhân, người dọn vệ sinh hay các công nhân có tay nghề cao như nhau. Quyết định lấy công nhân trung bình và trả 2% tỷ lệ của anh ta (tương đương với 3 xu/giờ) cho mọi người rõ ràng là một động thái theo hướng cào bằng. Tất nhiên, kết quả là yếu tố cải thiện cho những người sản xuất công cụ đã không đến mức 2%/năm, trong đó các công nhân quét sàn nhận được mức tăng có lẽ là 3%. Vì vậy giai đoạn 1948-1955, yếu tố cải thiện có xu hướng thu hẹp chênh lệch tỷ lệ phần trăm tiền lương. Xu hướng này đã được sửa chữa trong hợp đồng năm 1955, trong đó đưa yếu tố cải thiện lên mức 2,5% – tối thiểu là 6 xu – cho tất cả người lao động.

Trong khi yếu tố cải thiện đã được thay đổi, công thức thang cuốn vẫn không thay đổi, thậm chí nó cũng có xu hướng cân bằng mức lương trong những năm qua. Ở đây một lần nữa, không có lý do nào về lý thuyết lý giải tại sao công thức không thể được đưa ra, ví dụ, 1% lương tăng trong mỗi lần chi phí sinh hoạt tăng 1%. Thay vào đó, công thức đã được thiết lập để mỗi nhân viên sẽ nhận được cùng một mức tiền bổ sung vào tiền lương khi chi phí sinh hoạt tăng. Chương trình chi phí sinh hoạt đã được tính toán theo cách này : Đầu tiên, nó được xác định là giá tiêu dùng đã tăng khoảng 69% kể từ năm 1940. Mức lương theo giờ của người lao động trung bình tại General Motors đã tăng chỉ khoảng 60% trong khoảng thời gian đó. Để tạo nên sự khác biệt 9%, 8 xu/giờ đã được thêm vào tỷ lệ lương này. Nhưng sự gia tăng này rõ ràng là lên tới hơn 9% cho người lao động được trả lương thấp và ít hơn cho người lao động lương cao. Trong các quy định về tăng lương trong tương lai, các khoản thang cuốn có mức ảnh hưởng cân bằng tương tự. Chúng tôi đã lấy tiền lương theo giờ trung bình vào tháng 4 năm 1948 và chỉ số giá tiêu dùng có sẵn mới nhất tại thời gian đó và cố gắng giữ gìn mối

https://thuviensach.vn

quan hệ giữa chúng. Chia mức lương trung bình 1,49 đô-la cho chỉ sô´ 169,3, chúng tôi đã đưa ra mức gia tăng 1 xu trên mỗi 1,14 điểm tăng trong chỉ sô´ giá; tương tự, điê`u này đã trở thành quy tă´c cho tâ´t cả các công nhân của chúng tôi. Nhưng lưu ý một lâ`n nữa răˋng người lao động được trả lương cao nhâ´t của chúng tôi thực sự câ`n mức gia tăng nhanh chóng để theo kịp với chi phí sinh hoạt, trong khi một bảo vệ làm được 1,2 đô-la/giờ vào năm 1948 rõ ràng sẽ nhiê`u hơn mức bô`i thường cho bâ´t kỳ lạm phát nào. Khi xét đê´n chi phí sinh hoạt của công thức lương của General Motors, điê`u quan trọng là hãy nhớ răˋng đó là mức lương trung bình thực sự gă´n liê`n với chỉ sô´ giá và răˋng các khoản thang cuô´n có xu hướng kéo mọi mức lương vê` mức trung bình. Cho dù ảnh hưởng cào băˋng này có thể tô´t hay xâ´u vê` lâu dài, nhưng tôi không có nhận xét gì hê´t. Tôi nghĩ việc thừa nhận răˋng nhiê`u công thức lương được thông qua bởi các công đoàn khác tương tự như các chương trình của chúng ta hâ`u như luôn có xu hướng bảo tô`n tính năng cân băˋng tỷ lệ này là một điê`u râ´t thú vị.

Nhiê`u lâ`n, chúng tôi đã tăng lương đặc biệt cho các nhân viên có tay nghê`. Mức gia tăng này đã bù đă´p ảnh hưởng của hiệu ứng cào băˋng cho những người có tay nghê` có liên quan. Nhìn chung, mức tăng đặc biệt cho các công nhân có tay nghê` trong giai đoạn 1950-1962 đã lên tới 31 xu/giờ.

Theo những cách khác, các khái niệm cơ bản ban đâ`u liên quan đê´n công thức lương đã được làm chệch hướng phâ`n nào bởi các nhu câ`u câ´p bách của việc thương lượng tập thể. Một vâ´n đê` thường xuyên diễn ra là các “mức lương dưới sàn” trong các thỏa thuận vê` chi phí sinh hoạt của chúng tôi. Như đã đê` nghị trong lá thư ban đâ`u của tôi gửi cho Jordan, người lao động muô´n có một mức giới hạn vê` că´t giảm lương, thậm chí trong thời kỳ giảm phát nghiêm trọng. Trong thỏa thuận năm 1948, chúng tôi đã xác định

https://thuviensach.vn

rằng cho dù chi phí sinh hoạt giảm bao nhiêu đi chăng nữa, thì mức tăng chi phí của sinh hoạt 8 xu ban đầu cũng không thể bị giảm đi 5 xu. Một lần nữa trong năm 1953, 1958 và năm 1961, mức "sàn" được nâng lên bởi một thỏa thuận giữa công đoàn và tập đoàn. Logic của các khoản thang cuốn dường như không thể được mở rộng đến giai đoạn giảm phát nghiêm trọng bởi người lao động luôn luôn miễn cưỡng chấp nhận cắt giảm lương.

Các cuộc đàm phán năm 1953 tình cờ đưa ra một ví dụ thú vị về các kiểu áp lực được gây ra đều đặn đến công thức lương của General Motors và đã gây khó khăn cho việc áp dụng công thức như ý định ban đầu của Wilson. Về nguyên tắc, không cần phải có bất kỳ cuộc đàm phán nào vào năm 1953, bởi trong 5 năm hợp đồng được ký kết vào năm 1950, công đoàn "từ bỏ quyền" mặc cả về bất cứ điều khoản nào được đề cập trong hợp đồng. Nhưng đến cuối năm 1952, UAW dần cảm thấy không hài lòng với các quy định về chi phí sinh hoạt trong hợp đồng. Công đoàn lo sợ, như nhiều người khác vào thời điểm đó, rằng lạm phát hậu chiến tranh Triều Tiên sắp sửa xuất hiện. Nếu chi phí sinh hoạt giảm, các thành viên của nó sẽ mất một số phụ cấp đặc biệt mà lúc đó họ nhận được theo các điều khoản thang cuốn. Tồi tệ hơn là, Hội đồng Ổn định lương đã cho phép các nhóm người lao động khác như ngành thép, điện và các ngành công nghiệp khác nhận được mức gia tăng chi phí sinh hoạt bổ sung vào tỷ lệ cơ bản của họ. Nói cách khác, tình trạng giảm phát có nghĩa là các thành viên UAW sẽ mất một số tiền lương, trong khi các thành viên công đoàn khác thì không. Chúng tôi nhất trí với công đoàn rằng tiền lương tại General Motors không nên tụt hậu so với các ngành công nghiệp tương tự. Và vì vậy, chúng tôi đã mở lại các hợp đồng và kết hợp 19 xu phụ cấp chi phí sinh hoạt (sau đó lên đến 24 xu) vào mức lương cơ bản lâu dài. Phần này minh họa những khó khăn của việc tuân thủ nghiêm ngặt các khái niệm ban đầu về công thức lương.

https://thuviensach.vn

Công thức lương của chúng tôi đã thường xuyên bị tấn công như lạm phát. Tôi đồng ý với Wilson rằng công thức không có tác dụng gì ngoài bảo vệ các nhân viên của chúng tôi chống lại lạm phát. Tuy nhiên, công thức không có nghĩa là toàn bộ hợp đồng lao động của chúng tôi. Bởi vì chúng tôi đã đưa ra nhiều phúc lợi mà một số nhà phê bình cho rằng các mức gia tăng chi phí vượt quá năng suất và do đó, công thức cộng với phúc lợi có thể có những tác động lạm phát.

Có một yếu tố quan trọng khác cần phải được xem xét. Khi thảo luận về yếu tố cải thiện, tôi đã nói rằng, theo ý kiến của tôi, đó không chỉ là sự khuyến khích hay tiền thưởng mà thực chất là một yếu tố cải thiện. Và từ quan điểm đó, tôi nghĩ thực tế rằng công nhân của chúng tôi được hưởng lợi trên cơ sở xác định và theo quy định, dẫn đến sự gia tăng mức sống của họ, mang lại cho chúng tôi một sự hợp tác đồng cảm hơn trong việc giới thiệu các thiết bị tiết kiệm lao động và các cải tiến bắt nguồn từ tiền bộ công nghệ, mà nói chung có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả hoạt động của công ty.

Không thể phủ nhận rằng công thức đã giúp mang lại hòa bình và ổn định cho các mối quan hệ lao động của chúng tôi. Chúng tôi đã không có cuộc đình công kéo dài kể từ khi công thức có hiệu lực vào năm 1948.

Việc bổ sung công bố công khai rộng rãi nhất cho hợp đồng lao động General Motors trong vài năm qua đã cung cấp các lợi ích thất nghiệp bổ sung – một điều khoản thường xuyên, mặc dù không chính xác, được mô tả như là mức lương hàng năm được đảm bảo. Như tất cả các công ty ô tô lớn tiếp cận các cuộc đàm phán lao động năm 1955, rõ ràng, công đoàn coi chương trình này như là một cột mốc quan trọng trong lịch sử của nó và có ý định giành được nó bằng mọi giá. Một phần lớn của ý tưởng đằng sau chương trình này – hay ý tưởng về sự bổ sung được tài trợ bởi người sử dụng lao

https://thuviensach.vn

động cho mức bồi thường thất nghiệp cấp bang – đã được đưa ra bởi công đoàn rõ ràng trong năm 1954 và năm 1955. Tuy nhiên, kế hoạch mà Ford Motor Company đã đề xuất và cuối cùng được chấp nhận, ở nhiều khía cạnh khác nhau từ các đề xuất cụ thể của công đoàn, đã được tài trợ dè dặt hơn. Chúng tôi đã nhất trí chương trình này trong thời gian ngắn sau khi Ford thực hiện, mặc dù chúng tôi không đồng ý với một số khía cạnh của kế hoạch. Cuối cùng, toàn bộ ngành công nghiệp đã thừa nhận điểm này.

Trên thực tế, chúng tôi, những cá nhân tại General Motors đã xem xét kế hoạch thay thế về loại rộng rãi này trong khoảng hai thập kỷ qua. Trong tháng 12 năm 1934 , trước khi các luật bảo hiểm thất nghiệp bang được thực thi, một số suy nghĩ về một chương trình bảo hiểm tư nhân cho nhân viên của của công ty đã được phác thảo. Trong số những ý tưởng được đề xuất, chúng tôi ủng hộ các ý tưởng sau:

General Motors tham gia vào các nguyên tắc tích lũy dự trữ trả cho người lao động trong thời gian thất nghiệp không tự nguyện.

Chúng tôi cũng tham gia vào nguyên tắc của sự đóng góp chung đối với những dự trữ như vậy bởi cả người sử dụng lao động và người lao động đủ điều kiện.

Chúng tôi cũng tin vào công lý của một khoảng thời gian tập sự trước khi bất kỳ người lao động nào có đủ điều kiện.

Tôi rất ấn tượng với giá trị của những điểm này và theo tôi hầu hết các đồng nghiệp của tôi cũng nghĩ vậy. Tuy nhiên, sự tăng trưởng đột biến trong các chương trình bảo hiểm thất nghiệp liên bang và tiểu bang vào giữa những năm 1930 đã thay đổi quan điểm của chúng tôi về vấn đề này. Với bảo hiểm chống thất nghiệp có sẵn, chúng tôi phát triển một chương trình được thiết kế để làm

https://thuviensach.vn

giảm bớt những khó khăn gây ra bởi hoạt động sản xuất theo chu kỳ của chúng tôi. Nói chung, nó hoạt động theo cách này: Bất cứ nhân viên nào với 5 năm thâm niên tạm thời nghỉ việc – ví dụ, trong thời gian thay đổi mô hình – hoặc những người kiếm được ít hơn 24 giờ trả lương trong một tuần, có thể mượn được từ công ty mỗi tuần mức chênh lệch giữa thu nhập của mình và mức lương 24 giờ. Không phí. Trong những tuần mà họ có thu nhập vượt quá mức lương 24 giờ, họ sẽ hoàn trả khoản vay với tỷ lệ một nửa mức dư thừa hơn 24 giờ lương. Trong trường hợp người lao động có ít hơn 5 năm nhưng nhiều hơn 2 năm thâm niên, tập đoàn sẽ nâng lên mức trả tiền 16 giờ với một mức nâng tổng hợp lên tối đa 72 giờ lương. Nói cách khác, thu nhập của công nhân của chúng tôi đã được trải đều hơn so với cả năm. Chương trình chấm dứt khi hoạt động sản xuất quốc phòng đã khiến nó trở nên không cần thiết.

Ngoài chương trình này về các khoản vay không lãi suất, chúng tôi bắt đầu xem xét liệu chúng tôi có thể bằng cách nào đó đảm bảo cho phần lớn công nhân của chúng tôi một lượng giờ làm tối thiểu trong năm. Đạo Luật An sinh Xã hội năm 1935 bao gồm một phần được dùng để cung cấp cho người sử dụng lao động động cơ hội để có kế hoạch như vậy. Trong phần này, người sử dụng lao động đảm bảo cho người lao động 1.200 giờ làm việc một năm được miễn nộp thuế biên chế 3%. Chúng tôi đã nghiêm túc xem xét cung cấp một số đảm bảo như vậy cho công nhân của chúng tôi trong năm 1938. Tuy nhiên, Donaldson Brown, lúc đó là phó chủ tịch hội đồng quản trị, đã đưa ra trường hợp chống lại nó rất thuyết phục. Trong một bản ghi nhớ gửi tới tôi ngày 18 tháng 7 năm 1938, Brown cho rằng việc bảo lãnh không thể được mở rộng đến rất nhiều người lao động hoặc nếu có thể, thì những người lao động này không thể được đảm bảo nhiều giờ đến vậy. Hơn nữa, ông nói:

https://thuviensach.vn

Phần mở rộng của một số giờ lao động bảo đảm hàng năm cho một phân đoạn nhất định của người lao động chắc chắn sẽ có xu hướng đóng băng giờ lao động trung bình ở cấp đó. Một kế hoạch kiểu đó sẽ được thực hiện như ngụ ý mục đích – trong điều kiện suy giảm kinh doanh – để mở rộng công việc đến hết giờ làm việc trung bình ở mức độ đảm bảo. Áp lực của công đoàn đối với kết quả này chắc chắn sẽ có tác dụng.

Tất cả chúng tôi đều nghi ngờ về tính khả thi của việc chia sẻ công việc trong một tổ chức lớn và phức tạp như General Motors. Cá nhân tôi coi việc chia sẻ ở mức giờ làm thấp trong một thời gian dài là không hợp lý. Nhưng trong thời kỳ hậu chiến ban đầu, tôi cảm thấy rằng các công ty sẽ phải đưa ra một loại bảo đảm nào đó.

Công bằng mà nói, kế hoạch mà cuối cùng đã được ghi trong hợp đồng đó, đối với tôi, không đại diện cho sự đổi mới hơn so với những người ủng hộ nó tin như vậy. Như nhiều nhà kinh tế đã chỉ ra, kế hoạch chỉ là một phần mở rộng của bảo hiểm thất nghiệp, có hiệu lực hơn 20 năm và đã luôn được tài trợ bởi các nhà tuyển dụng. Tôi ngờ rằng lợi ích thực sự của kế hoạch mới không chỉ đơn giản là mức độ bảo vệ nó sẽ cung cấp cho người lao động trong thời kỳ thấp điểm, mà sau tất cả, nhiều người lao động sẽ luôn không đủ điều kiện bảo hiểm và nhiều công nhân khác sẽ chỉ nhận được khoản thanh toán nhỏ. Thay vào đó, nó là kế hoạch cung cấp cho nhân viên của chúng tôi một cảm giác tốt hơn về an ninh kinh tế và có lẽ trong thời gian dài, như thế là đủ giá trị.

Trước năm 1933, General Motors không giao dịch với các công đoàn lao động, ngoại trừ một vài tổ chức nghề trong lĩnh vực xây dựng. Vì điều này và có lẽ là các lý do khác nữa, chúng tôi hầu như không chuẩn bị cho sự thay đổi trong môi trường chính trị và sự phát triển của chủ nghĩa công đoàn bắt đầu vào năm 1933. Một là xu hướng quên rằng tổ chức công đoàn trong các ngành công nghiệp

https://thuviensach.vn

lớn không phải là phong tục ở Hoa Kỳ. Tầm quan trọng của tổ chức công đoàn quy mô lớn vẫn chưa rõ ràng đối với chúng tôi. Chúng tôi biết rằng một số giác tự do chính trị coi công đoàn là công cụ cho việc thực hiện quyền lực. Nhưng thậm chí "chủ nghĩa công đoàn kinh doanh" chính thống dường như cũng là một mối đe dọa tiềm ẩn đối với các đặc quyền của quản lý đối với chúng tôi. Là một doanh nhân, tôi đã quen với toàn bộ ý tưởng này. Kinh nghiệm ban đầu của chúng tôi với AF của công đoàn L trong ngành công nghiệp ô tô không mấy hài lòng; vấn đề chính với các công đoàn này đã trở nên mang tính tổ chức. Họ yêu cầu rằng họ đại diện cho tất cả các công nhân của chúng tôi, ngay cả những người không muốn được đại diện bởi họ. Cuộc gặp gỡ ban đầu của chúng tôi với các CIO thậm chí còn không mấy vui vẻ hơn, vì tổ chức đã cố gắng thực thi các yêu cầu của mình để được công nhận độc quyền bởi các hành vi bạo lực khủng khiếp nhất và cuối cùng đã tịch thu các tài sản của chúng tôi trong các cuộc đình công ngồi năm 1937. Tôi không có mong muốn làm sống lại những tranh cãi gay gắt nảy sinh trong những cuộc gặp gỡ đầu với tổ chức lao động. Tôi đề cập đến chúng chỉ cho thấy một trong những lý do tại sao phản ứng ban đầu của chúng tôi đối với chủ nghĩa công đoàn lại tiêu cực đến vậy.

Điều làm cho tiềm năng có vẻ đặc biệt ảm đạm trong những năm đầu là sự kết hợp nỗ lực liên tục xâm chiếm đặc quyền quản lý cơ bản của công đoàn. Quyền của chúng tôi nhằm xác định lịch trình sản xuất, thiết lập các tiêu chuẩn làm việc và xử lý kỷ luật người lao động đột nhiên dấy nên câu hỏi. Thêm vào đó là xu hướng thường thấy của công đoàn để đưa nó vào chính sách giá cả và dễ dàng hiểu tại sao, một số quan chức của tập đoàn cũng như công đoàn, một ngày nào đó gần như có thể kiểm soát được hoạt động của chúng tôi.

https://thuviensach.vn

Cuô´i cùng, chúng tôi đã khá thành công trong việc chô´ng lại những cuộc xâm lược này vê` quyê`n quản lý. Không còn có bâ´t kỳ nghi ngờ thực sự nào răˋng giá cả là chức năng quản lý chứ không phải chức năng của công đoàn. Đê´n tâ`m các hoạt động của chúng tôi có liên quan, chúng tôi đã chuyển đê´n hệ thô´ng hóa các hoạt động nhâ´t định, để thảo luận vê` bâ´t bình của người lao động với đại diện công đoàn và đưa lên trọng tài một sô´ những lời than phiê`n mà vẫn chưa giải quyê´t. Nhưng vê` tổng thể, chúng tôi đã giữ lại tâ´t cả các quyê`n hạn cơ bản để quản lý.

Vâ´n đê` của chủ nghĩa công đoàn tại General Motors đã được giải quyê´t từ lâu. Chúng tôi đã đạt được các mô´i quan hệ hoàn toàn khả thi với tâ´t cả các công đoàn đại diện cho người lao động của chúng tôi.

https://thuviensach.vn

Chương 22. BỒI THƯỜNG KHUYẾN KHÍCH

Kê´ hoạch Thưởng của General Motors từ năm 1918 đã là một phâ`n của triê´t lý và tổ chức quản lý của chúng tôi và tôi tin rằ`ng, là một yê´u tô´ thiê´t yê´u trong sự tiê´n bộ của tập đoàn. Chính sách quản lý của chúng tôi "đã phát triển từ niê`m tin rằ`ng các kê´t quả hiệu quả nhâ´t, tiê´n bộ và sự ổn định tô´i đa của doanh nghiệp đạt được bằ`ng cách đặt các giám đô´c của nó vào vị trí tương đô´i giô´ng nhau, vì vậy nê´u có thể, họ sẽ độc quyê`n nê´u được tiê´n hành tự kinh doanh. Điê`u này tạo cơ hội cho thành tựu đạt được thông qua việc thực hiện các sáng kiê´n cá nhân và cơ hội cho phát triển kinh tê´ tương xứng với hiệu suâ´t. Theo cách đó, tài năng quản lý được thu hút và giữ lại bởi tập đoàn."

Kê´ hoạch khen thưởng, chính sách phi tập trung có liên quan, kể từ khi phi tập trung mang lại cho các giám đô´c cơ hội để hoàn thành công việc và Kê´ hoạch Khen thưởng khiê´n mỗi giám đô´c có được một phâ`n thưởng xứng với hiệu suâ´t của mình và mang đê´n cho anh ta một sự khuyê´n khích để nỗ lực hê´t sức tại mọi thời điểm.

Mặc dù kê´ hoạch khen thưởng General Motors lâ`n đâ`u tiên được thông qua vào ngày 27 tháng 8 năm 1918, các nguyên tă´c cơ bản của nó đã không bao giờ thay đổi – lợi ích của công ty và các cổ đông được phục vụ tô´t nhâ´t bằ`ng cách biê´n các nhân viên thành các đô´i tác chủ chô´t trong sự thịnh vượng của tập đoàn và mỗi cá nhân nên được thưởng theo tỷ lệ đóng góp của họ cho lợi nhuận của bộ phận mình nói riêng và tập đoàn nói chung. Đương nhiên, chúng tôi đã thực hiện một sô´ thay đổi theo thời gian, ví dụ, trong năm 1957, chương trình khuyê´n khích được mở rộng bao gô`m một kê´

https://thuviensach.vn

hoạch quyề̀n chọn cổ phiế́u cho một nhóm các giám đố́c điề̀u hành hàng đầ̀u. Tại thời điểm hiện tại, tiề̀n thưởng có thể được trao ngoài thu nhập ròng chỉ khi tập đoàn thu lãi hơn 6% trên vố́n ròng được sử dụng. Mức tín dụng tố́i đa hàng năm để dự phòng tiề̀n thưởng được giới hạn đế́n 12% lợi nhuận ròng sau thuế́ và sau lợi nhuận 6% và trong quyế́t định của mình, Ủy ban Khen thưởng và Tiề̀n lương có thể quyế́t định để mức tín dụng ít hơn mức tố́i đa. Đố́i với năm 1962, khoảng 14.000 nhân viên đã nhận được tiề̀n thưởng tổng cộng lên đế́n 94.102.089 đô-la giá trị cổ phiế́u và tiề̀n mặt tại General Motors. Ngoài ra, các khoản tín dụng liên tiế́p theo kế́ hoạch quyề̀n chọn cổ phiế́u lên tới 7.337.239 đô-la. Các khoản này, cùng với 3.550.085 đô-la áp dụng đố́i với các kế́ hoạch tiề̀n thưởng riêng biệt của bố́n công ty con sản xuấ́t ở nước ngoài, đã được phân phát ngoài tín dụng cho dự trữ của 105 triệu đô-la cho năm 1962, ít hơn mức tố́i đa cho phép theo kế́ hoạch là 38 triệu đô-la.

Nhưng trong khi mức tiề̀n thưởng phụ thuộc vào lợi nhuận, thì hệ thố́ng tiề̀n thưởng không phải là một kế́ hoạch chia sẻ lợi nhuận. Nó không cho phép bấ́t kỳ nhân viên nào có được cổ phầ̀n thường xuyên trong thu nhập của tập đoàn hoặc bấ́t kỳ bộ phận nào. Ủy ban Tiề̀n thưởng và Tiề̀n lương có thể trao thưởng ít hơn số́ tiề̀n tố́i đa có sẵn cho các khoản tiề̀n thưởng. Quan trọng hơn, mỗi người phải có được quyề̀n được xem xét trao thưởng hàng năm bằ̀ng nỗ lực của riêng mình. Bởi nỗ lực của mình được đánh giá mỗi năm, nên mức tiề̀n thưởng của họ có thể dao động lớn từ năm này sang năm khác nế́u quả thực, họ nhận được tiề̀n thưởng mỗi năm. Biế́t rằ̀ng những đóng góp cho công ty được cân nhắ́c định kỳ và có giá, nên các hoạt động được đưa ra như một sự khuyế́n khích cho mỗi giám đố́c hế́t lầ̀n này đế́n lầ̀n khác.

https://thuviensach.vn

Kê´ hoạch khen thưởng cũng có ảnh hưởng quan trọng đê´n việc tạo ra một bản să´c vê` lợi ích giữa ban quản lý và các cổ đông bă`ng cách tạo ra một nhóm quản lý chủ sở hữu: trong nhiê`u trường hợp, tiê`n thưởng đã được đưa ra một phâ`n hoặc toàn bộ tại General Motors bă`ng chứng khoán. Kê´t quả là, General Motors đã luôn có một nhóm quản lý hàng đâ`u với lợi tức cổ phiê´u lớn trong tập đoàn. Khi phâ`n lớn tài sản của họ bao gô`m chứng khoán của General Motors, các giám đô´c điê`u hành của General Motors sẽ có ý thức vê` bản să´c giữa lợi ích của họ và của các cổ đông hơn là họ chỉ quản lý chuyên môn đơn thuâ`n.

Nhưng kê´ hoạch khen thưởng đã làm được nhiê`u hơn việc khuyê´n khích và thưởng cho nỗ lực của mỗi cá nhân; khi kê´ hoạch lâ`n đâ`u tiên được đưa ra, nó đã góp phâ`n to lớn trong việc khuyê´n khích các giám đô´c điê`u hành gă´n liê`n nỗ lực cá nhân của riêng họ với phúc lợi của toàn bộ tập đoàn. Trên thực tê´, Kê´ hoạch khen thưởng đóng vai trò râ´t lớn trong việc phô´i hợp thực thi công việc phi tập trung hiệu quả. O. E. Hunt đã thừa nhận trong một bức thư gửi cho tôi:

Phi tập trung mang đê´n cơ hội; [bô`i thường khuyê´n khích] ... cung câ´p sự kích thích; đô`ng thời khiê´n các giám đô´c điê`u hành câ´p cao nhâ´t trong tập đoàn trở thành một nhóm hợp tác mang tính xây dựng mà không phá hủy tham vọng cá nhân và luôn chủ động.

Trước khi chúng tôi áp dụng Kê´ hoạch Khen thưởng trong toàn tập đoàn, một trong những trở ngại đô´i với việc tích hợp các đơn vị phi tập trung là một thực tê´ rằ`ng lãnh đạo chủ chô´t có ít động cơ để cân nhă´c vê` lợi ích của toàn bộ tập đoàn. Ngược lại, các nhà quản lý nói chung được khuyê´n khích suy nghĩ chủ yê´u vê` lợi nhuận của bộ phận họ. Theo hệ thô´ng ưu đãi vê` hoạt động trước năm 1918, một lượng nhỏ các nhà quản lý bộ phận có các hợp đô`ng

https://thuviensach.vn

cung cấp cho họ một cổ phần trong lợi nhuận của bộ phận, dù tập đoàn thu về bao nhiêu. Chắc chắn, hệ thống này phóng đại các lợi ích của từng bộ phận trong khi gây hại đến lợi ích của chính tập đoàn. Nó thậm chí còn khiến một người quản lý bộ phận hành động trái với lợi ích của tập đoàn trong nỗ lực tối đa hóa lợi nhuận của bộ phận họ.

Kế hoạch Khen thưởng đưa ra khái niệm về lợi nhuận của công ty thay cho lợi nhuận bộ phận, mà tình cờ bổ sung vào thu nhập ròng của tập đoàn. Một cách phù hợp, nó cung cấp các khoản tiền thưởng phải trả cho người lao động, "những người đã góp phần vào thành công của General Motors ở một mức độ đặc biệt bởi các sáng chế, khả năng, ngành công nghiệp, lòng trung thành của họ hoặc dịch vụ đặc biệt." Ban đầu tổng số tiền thưởng đầu tiên được giới hạn đến 10% lợi nhuận ròng sau thuế và 6% lợi nhuận trên vốn đầu tư. Năm 1918, hơn 2.000 nhân viên nhận được tiền thưởng và trong năm 1919 và năm 1920, con số này là hơn 6.000. Năm 1921, khi suy thoái kinh tế và thanh lý hàng tồn kho cắt lợi nhuận mạnh, không có tiền thưởng được trao theo kế hoạch.

Sửa đổi lớn đầu tiên về Kế hoạch Khen thưởng đã được thực hiện vào năm 1922, khi các khoản tiền thưởng được nối lại. Lợi nhuận hoàn vốn đầu tư tối thiểu phải có được trước khi bất kỳ điều khoản tiền thưởng có thể được thực hiện được nâng lên 6-7%, sau thuế. Nó giữ ở mức đó cho đến năm 1947, lợi nhuận trên vốn đầu tư tối thiểu giảm xuống còn 5% và tỷ lệ lợi nhuận ròng sau thuế cho tiền thưởng trên lợi nhuận tối thiểu được tăng lên 12%. Năm 1962, lợi nhuận tối thiểu trên vốn đầu tư đã được tăng lên đến 6%.

Các sửa đổi năm 1922 cũng liên quan đến mức độ trách nhiệm của nhân viên với điều kiện đủ để nhận tiền thưởng. Bởi biện pháp đơn giản nhất của cấp độ trách nhiệm của nhân viên là tiền lương

https://thuviensach.vn

của họ, nên điê`u kiện cho tiê`n thưởng được thiê´t lập trên cơ sở sau: trong nhiê`u năm, bă´t đâ`u từ năm 1922, mức lương tô´i thiểu để được hưởng tiê`n thưởng là 5.000 đô-la mỗi năm. Như kê´t quả của sự thay đổi này, chúng tôi đã trao tặng tổng cộng 550 suâ´t tiê`n thưởng trong năm 1922.

Công ty Chứng khoán Quản lý

Một thay đổi quan trọng đã được thực hiện trong tháng 11 năm 1923 bă`ng việc thành lập Công ty Chứng khoán Quản lý. Công ty Chứng khoán Quản lý được thành lập, vê` cơ bản, nhă`m cung câ´p cho các giám đô´c điê`u hành hàng đâ`u của chúng tôi cơ hội tăng quyê`n sở hữu của họ trong General Motors. Chúng tôi nghĩ ră`ng việc này sẽ mang lại sự khuyê´n khích. Một khô´i cổ phiê´u, sẵn có từ du Pont Company, đã được mua hiệu quả bởi các giám đô´c điê`u hành được lựa chọn tham gia kê´ hoạch theo giá thị trường lúc đó. Thông qua sự tham gia của họ trong Kê´ hoạch Chứng khoán Quản lý, các giám đô´c điê`u hành thanh toán một phâ`n cho các cổ phiê´u bă`ng tiê`n mặt ngay từ đâ`u và đô`ng ý trả sô´ dư bă`ng cách áp dụng sự tham gia của họ vào quyê`n bô`i thường bổ sung cho một sô´ năm trong tương lai. Điê`u này có nghĩa ră`ng, nê´u doanh nghiệp thành công, họ sẽ trở thành chủ sở hữu lượng chứng khoán đáng kể. Những người được hưởng lợi bởi kê´ hoạch này "mă´c nợ" Pierre S. du Pont và John J. Raskob, những người đã să´p xê´p để chứng khoán General Motors có sẵn cho mục đích này và để Donaldson Brown, người đã phát triển một kê´ hoạch có hiệu quả cao cho việc tạo ra một thực tê´ nă`m ngoài một cơ hội. Dưới đây là những yê´u tô´ câ`n thiê´t của kê´ hoạch được Brown đưa ra.

Công ty Chứng khoán Quản lý được tổ chức với một cổ phiê´u vô´n có thẩm quyê`n trị giá 33,8 triệu đô-la được phân chia như sau: 28,8 triệu đô-la của 7% cổ phiê´u ưu đãi chuyển đổi không có quyê`n biểu quyê´t tích lũy; 4 triệu đô-la cổ phiê´u hạng A với mệnh giá 100

https://thuviensach.vn

đô-la/cổ phiếu, 1 triệu đô-la cổ phiếu loại B với mệnh giá 25 đô-la/cổ phiếu.

Sau khi thành lập, Công ty Chứng khoán Quản lý đã mua một khối cổ phiếu General Motors Securities Company, tương đương với 2.250.000 cổ phiếu phổ thông của General Motors. General Motors Securities Company là một công ty cổ phần sở hữu cổ phiếu GM của du Pont. Việc mua lại bởi Công ty Chứng khoán Quản lý đại diện cho mức tham gia 30% trong General Motors Securities Company.

Công ty Chứng khoán Quản lý trả General Motors Securities Company 15 đô-la/cổ phiếu cho 2.250.000 cổ phiếu, tương đương với giá mua tổng thể là 33.750.000 đô-la. Việc mua lại này được cấp vốn bằng cách trả cho cùng số cổ phiếu mệnh giá 28.800.000 đô-la 7% cổ phiếu ưu đãi chuyển đổi và số dư tiền mặt lên đến 4.950.000 đô-la. Công ty Chứng khoán Quản lý nhận được tiền mặt bằng cách bán toàn bộ cổ phiếu loại A và B cho General Motors Corporation với tổng số tiền là 5 triệu đô-la. General Motors đã tiến hành trả Công ty Chứng khoán Quản lý một số tiền bằng 5% lợi nhuận ròng sau thuế của tập đoàn ít hơn 7% trên vốn sử dụng trong mỗi năm. Khoản thanh toán này tương đương với một nửa tổng quỹ khen thưởng mỗi năm. Thỏa thuận này kéo dài 8 năm, bắt đầu từ năm 1923 và kết thúc vào năm 1930.

General Motors cũng nhất trí rằng, nếu việc thanh toán hợp đồng cho Công ty Chứng khoán Quản lý trong bất cứ năm nào ở mức ít hơn 2 triệu đô-la, thì General Motors sẽ tạo nên mức chênh lệch dưới dạng khoản vay không có bảo đảm, để Công ty Chứng khoán Quản lý chịu lãi ở mức 6%.

General Motors lần lượt bán lại cổ phiếu loại A và loại B cho khoảng 80 giám đốc điều hành hàng đầu của mình bằng một

https://thuviensach.vn

giao dịch dựa trên các khuyế´n nghị được tôi trình lên một ủy ban đặc biệt được bổ nhiệm bởi Hội đồ`ng Quản trị của General Motors. Các nhân viên trả 100 đô-la tiề`n mặt cho mỗi cổ phiế´u loại A và 25 đô-la cho mỗi cổ phiế´u loại B, cùng mức giá mà General Motors đã trả cho Công ty Chứng khoán Quản lý.

Nhìn chung, sô´ lượng cổ phiế´u được phân bổ phụ thuộc vào vị trí của giám đô´c điề`u hành trong tập đoàn. Cá nhân tôi đã đế´n thăm mọi giám đô´c điề`u hành có đủ điề`u kiện theo kế´ hoạch và thảo luận về` tình hình của họ nhằ`m xác định liệu họ muô´n tham gia chương trình và liệu họ đủ khả năng để trả tiề`n cho giao dịch không. Tôi đã cô´ gắ´ng, một cách chung chung, nhằ`m hạn chế´ đầ`u tư về` phầ`n của mỗi nhà điề`u hành tới mức không lớn hơn mức lương hàng năm của họ. Không phải tấ´t cả các cổ phiế´u của Công ty chứng khoán Quản lý đề`u được phân bổ từ đầ`u. Một phầ`n được dành cho các vụ giao khoán tương lai; đầ`u tiên, cho các giám đô´c điề`u hành sau này mới hội đủ điề`u kiện và thứ hai, để bổ sung cổ phiế´u của một giám đô´c điề`u hành trong trường hợp trách nhiệm của họ tăng lên.

General Motors nắ´m giữ một quyề`n chọn không thể thu hồ`i để mua lại toàn bộ hoặc một phầ`n cổ phầ`n của bấ´t kỳ giám đô´c nào, nế´u ông ta từ chức, hoặc vị trí hay hiệu suấ´t của ông ta trong tập đoàn thay đổi. Để duy trì sự tham gia vào Công ty Chứng khoán Quản lý trên cơ sở hiện tại, phải cầ`n đế´n một đánh giá hàng năm về` hiệu suấ´t của từng giám đô´c điề`u hành trong Kế´ hoạch Chứng khoán Quản lý nhằ`m xác định xem sự tham gia của ông ta so với các giám đô´c điề`u hành khác, bao gồ`m cả những người không trong kế´ hoạch. Nế´u có sự khác biệt điển hình, tôi có thể đề` nghị phân phố´i bổ sung chứng khoán không sử dụng của Công ty Chứng khoán Quản lý hoặc một phầ`n thưởng không vượt quá một nửa sô´ tiề`n thưởng không chảy vào Công ty Chứng khoán Quản lý.

https://thuviensach.vn

Dưới đây là hoạt động của kê´ hoạch.

Các khoản thanh toán hàng năm của General Motors Corporation cho Công ty Chứng khoán Quản lý, chiê´m 5% lợi nhuận ròng sau thuê´ của General Motors ít hơn 7% vô´n sử dụng, đã được ghi vào cổ phiê´u loại A thặng dư vì lợi ích của cổ phiê´u loại A. Cổ tức nhận được trên cổ phiê´u General Motors thuộc sở hữu của Công ty Chứng khoán Quản lý (thông qua General Motors Securities Company) được ghi vào cổ phiê´u loại B thặng dư cùng với tâ´t cả các thu nhập khác của Công ty Chứng khoán Quản lý. Cổ tức trên 7% cổ phiê´u ưu đãi của Công ty Chứng khoán Quản lý được chi trả nă`m ngoài thặng dư loại B.

Công ty Chứng khoán Quản lý có nghĩa vụ mỗi năm trích 7% cổ phiê´u ưu đãi ở mức tương đương với tâ´t cả thu nhập sau thuê´ và các chi phí và sau khi đã trừ đi sô´ tiê`n tương đương với các cổ tức được trả dựa trên cổ phiê´u ưu đãi. Công ty Chứng khoán Quản lý cũng có thể trả cổ tức trên cổ phiê´u loại A và loại B – tuy nhiên không vượt quá 7% mỗi năm trên vô´n góp 5 triệu đô-la và thặng dư thu được – với điê`u kiện là tâ´t cả các cổ tức tích lũy trên 7% cổ phiê´u ưu đãi chuyển đổi đã được trả.

Nhờ thành công đã đạt được của General Motors trong giai đoạn sau năm 1923, kê´ hoạch của Công ty Chứng khoán Quản lý đã thành công ngoài mong đợi lạc quan nhâ´t. Như tôi đã chỉ ra, đây là giai đoạn đạt được thành tựu đáng chú ý cho General Motors. Đặc biệt, thị trường ô tô nói chung không cho thâ´y nhiê`u sự tăng trưởng trong giai đoạn này – thực tê´, nó vẫn giữ ở mức khoảng 4 triệu xe ô tô và xe tải hàng năm trong giai đoạn 1923-1928. Nhưng doanh sô´ của General Motors gâ`n như tăng gâ´p đôi trong giai đoạn này và thị phâ`n tăng từ dưới 20% trong năm 1923 lên hơn 40% trong năm 1928. Tâ´t nhiên, điê`u này dẫn đê´n một sự gia tăng nhanh chóng vê` thu nhập và cùng với nó là mức tăng thanh toán cho Công ty

https://thuviensach.vn

Chứng khoán Quản lý đại diện cho bồi thường bổ sung của những người tham gia. Các cổ phiếu ưu đãi đã được rút về hoàn toàn từ tháng 4 năm 1927 và do đó, tổng tài sản của tập đoàn đã được tổ chức độc quyền và không có trở ngại gì, vì lợi ích của các cổ phiếu loại A và loại B có tài khoản thặng dư tương ứng.

Việc mở rộng thu nhập của General Motors Corporation không chỉ cho phép việc rút về 7% cổ phiếu ưu đãi của Công ty Chứng khoán Quản lý, mà còn nâng cao giá trị thị trường của cổ phiếu General Motors. Điều này, cùng với mức tăng cổ tức của chứng khoán General Motors trên thị trường, đã dẫn đến giá trị cao hơn cho cổ phiếu của Công ty Chứng khoán Quản lý mà không còn được cung cấp cho các giám đốc đã được nâng lên thành ban quản lý hàng đầu sau khi kế hoạch được bắt đầu. Kết quả là, thời gian dự tính 8 năm đã giảm còn 7 năm và kết thúc vào năm 1929 thay vì năm 1930. Mục đích của việc này là để tạo thuận lợi cho tổ chức của General Motors Management Corporation – được thiết kế để thực hiện khái niệm chung của Công ty Chứng khoán Quản lý thêm 7 năm nữa, với sự tham gia điều hành mở rộng tương xứng với mức tăng quy mô doanh nghiệp.

Tôi đã tuyên bố rằng kế hoạch Công ty Chứng khoán Quản lý đã thành công ngoài sự mong đợi lạc quan nhất. Có lẽ nó được chứng minh tốt nhất bằng cách chỉ ra kết quả về mỗi 1.000 đô-la của cổ phiếu được mua tại Công ty chứng khoán Quản lý vào tháng 12 năm 1923. Tại thời điểm đó, một khoản đầu tư như vậy đại diện hiệu quả cho khoản thanh toán một phần 450 cổ phiếu của General Motors không có mệnh giá cổ phiếu phổ thông, với giá trị lúc đó trên thị trường là 15 đô-la một cổ phiếu và giám đốc điều hành đã đồng ý áp dụng quyền tham gia khen thưởng tương lai của mình để trả hết số dư. Trong 7 năm tới, cổ phần áp dụng của các khoản thanh toán hợp đồng được thực hiện cho công ty bởi General

https://thuviensach.vn

Motors đạt 9.800 đô-la trên một khoản đâ`u tư như vậy. Các khoản này đại diện cho lượng tiê`n mà các giám đô´c điê`u hành sẽ nhận được như tiê`n thưởng trong giai đoạn này và có tác dụng tạo nên đâ`u tư bổ sung trong công ty, tăng mỗi 1.000 đô-la đâ`u tư ban đâ`u lên tổng sô´ 10.800 đô-la.

Trong giai đoạn 1923-1930, vô´n chủ sở hữu 450 cổ phiê´u, thông qua trao đổi, lợi tức cổ phâ`n và mua thêm bởi Chứng khoán Quản lý, đã tăng lên 902 cổ phiê´u. Sau khi General Motors thực hiện thanh toán hợp đô`ng cuô´i cùng cho Chứng khoán Quản lý vào ngày 15 tháng 4 năm 1930, tổng mức đâ`u tư đại diện cho một yêu câ`u bô`i thường không bị cản trở vê` 902 cổ phiê´u của General Motors với mệnh giá 10 đô-la/cổ phiê´u phổ thông. Đơn giản, bởi vào thời điểm đó, tổng cộng 10.800 đô-la, đại diện bởi khoản đâ`u tư 1.000 đô-la ban đâ`u và 9.800 đô-la cổ phiê´u áp dụng bô`i thường bổ sung, có thể mua được 902 cổ phiê´u của General Motors với mệnh giá 10 đô-la/cổ phiê´u phổ thông. Nhờ đánh giá cao vê` giá trị thị trường của cổ phiê´u phổ thông của General Motors trong giai đoạn tạm thời, 902 cổ phiê´u có giá trị 52,375 đô-la mỗi cổ phiê´u, hay giá trị thị trường tổng cộng là 47.232 đô-la. Tính đê´n việc mua lại một phâ`n khoản đâ`u tư 2.050 đô-la trong năm 1927 và năm 1928 và thu nhập cổ tức 11.936 đô-la nhận được trong giai đoạn này, giá trị cuô´i cùng đã vượt quá mức 10.800 đô-la đã được đâ`u tư là 61.218 đô-la.

Kê´ hoạch Công ty Chứng khoán Quản lý đã mang lại lợi ích cho General Motors Corporation và các cổ đông của nó hào phóng như đô´i với các giám đô´c điê`u hành tham gia. Sự thành công của Kê´ hoạch phản ánh sự thành công của General Motors trong giai đoạn 1923-1929 và tôi tin rã`ng thành công này một phâ`n là do thực tê´ rã`ng Công ty Chứng khoán Quản lý đã tạo ra một đội ngũ quản lý hàng đâ`u với cổ phâ`n cá nhân góp phâ`n lớn vào sự thành công

https://thuviensach.vn

của công ty nói chung. Công ty Chứng khoán Quản lý chắc chắn là một động lực tài chính cá nhân tuyệt vời.

Cuối mỗi năm, tôi đã tổ chức một cuộc họp cổ đông Công ty Chứng khoán Quản lý, với sự tham dự của tất cả các giám đốc điều hành, để xem xét các kết quả của năm vừa kết thúc. Việc làm này đã cho tôi cơ hội để nhấn mạnh vào lợi ích giữa các cổ đông là giám đốc và các cổ đông General Motors. Tại các cuộc họp cả ngày này, Donaldson Brown đã nhắc lại rằng "báo cáo toàn diện đã được trình bày để thể hiển cách thức mà những lợi ích chung này được phục vụ bởi hiệu quả kiểm soát chi phí vốn, hàng tồn kho và các khoản phải thu, hiệu quả trong sản xuất, kinh doanh và phân phối và trong sản phẩm hấp dẫn người tiêu dùng."

General Motors Management Corporation

Khái niệm về tập đoàn quản lý tương tự như Công ty Chứng khoán Quản lý, mặc dù bản chất khác nhau hoàn toàn. Nó cũng được thành lập để cung cấp cho các giám đốc điều hành của chúng tôi một cơ hội để tăng quyền sở hữu của họ trong General Motors và để cung cấp sự khuyến khích. Việc này đã được thực hiện, như trong trường hợp về Công ty Chứng khoán Quản lý, bằng cách đưa sang một bên một khối cổ phiếu phổ thông của General Motors được mua bởi những người tham gia bằng một khoản thanh toán tiền mặt một phần ban đầu và việc áp dụng sự tham gia của họ vào bồi thường bổ sung trong một số năm trong tương lai.

Tất nhiên, để thực hiện kế hoạch mới, cần phải cần đến một khối lượng lớn các cổ phiếu General Motors. Với dự đoán về nhu cầu này, General Motors Corporation đã tích lũy, trong ba năm trước năm 1930, 1.375.000 cổ phiếu phổ thông của General Motors. Số cổ phiếu này đã được bán cho Management Corporation theo giá thị trường là 40 đô-la/cổ phiếu, với chi phí tổng là 55 triệu đô-la.

https://thuviensach.vn

Management Corporation mua sô´ cổ phiê´u này bă`ng cách bán 50.000 cổ phiê´u phổ thông của mình với mức 5 triệu đô-la và bă`ng cách phát hành 50 triệu trái phiê´u nô´i tiê´p 7 năm, 6%, cả hai lâ`n phát hành đê`u được đăng ký bởi General Motors Corporation. General Motors lâ`n lượt, bán cổ phiê´u phổ thông của Management Corporation để lâ´y tiê`n mặt cho khoảng 250 giám đô´c điê`u hành – gâ´p hơn 3 lâ`n so với so với sô´ người tham gia vào Công ty Chứng khoán Quản lý ban đâ`u.

Vòng đời đâ`u của Management Corporation là trong suô´t những năm của cuộc khủng hoảng lớn, vô´n ảnh hưởng đê´n hâ`u như toàn bộ những să´p xê´p thương mại. Trong khi General Motors, như tôi đã chỉ ra, duy trì thị phâ`n của thị trường ô tô nói chung, doanh sô´ ngành công nghiệp giảm do các điê`u kiện kinh tê´ và khô´i lượng của chúng tôi cũng giảm tương ứng. Trong mọi trường hợp, hiệu suâ´t của General Motors râ´t đáng chú ý, ngay cả trong thời kỳ khủng hoảng, tập đoàn vẫn hoạt động có lãi, mặc dù lợi nhuận sau thuê´ giảm xuô´ng dưới 7% trên vô´n sử dụng và như vậy không có quỹ khen thưởng tích luỹ. Hơn nữa, do mức thu nhập thâ´p, Management Corporation đã không thể trả nợ hoặc thậm chí trả lãi cho chúng. Không câ`n phải nói, giá trị thị trường của General Motors Securities cũng giảm mạnh – tại một thời điểm chỉ còn khoảng 8 đô-la/cổ phiê´u. Ở các mức đáng thâ´t vọng này, giá trị thị trường của cổ phiê´u phổ thông General Motors được nă´m giữ bởi Management Corporation ở mức ít hơn nhiê`u so với nợ ngoại quan đô´i với General Motors.

General Motors râ´t bô´i rô´i trước những sự phát triển này và tinh thâ`n của các giám đô´c bị tổn thương nghiêm trọng bởi các giám đô´c điê`u hành, các cổ đông của Management Corporation, những người phải có trách nhiệm đô´i với nợ của tập đoàn đê´n mức tiê`n thưởng tích lũy thông thường hàng năm và vô´n đâ`u tư ban

https://thuviensach.vn

đâ`u của họ. Do đó tôi kêu gọi Ủy ban Tài chính của General Motors thực hiện một sô´ điê`u chỉnh để các giám đô´c điê`u hành sẽ không thâ´y toàn bộ sô´ tiê`n thưởng của họ bị nuô´t chửng mỗi năm do thua lỗ của Management Corporation.

Trong quá trình đôn đô´c Ủy ban Tài chính hành động, tôi đã được dẫn đường bởi mô´i quan tâm vê` phúc lợi của các cổ đông General Motors cũng như các giám đô´c điê`u hành của General Motors. Người này có liên quan mật thiê´t đê´n người khác. Tôi cảm thâ´y các bên liên quan tô´t nhâ´t là nên tìm cách khôi phục lại tinh thâ`n của các giám đô´c của General Motors. Ủy ban Tài chính đã miễn cưỡng cung câ´p cứu trợ, bởi vì nó cảm thâ´y rã`ng giá cổ phiê´u của General Motors sẽ phục hô`i. Tuy nhiên vào năm 1934 sau khi xem xét kỹ lưỡng, nó đã thông qua một sửa đổi kê´ hoạch ban đâ`u.

Sửa đổi này dự tính các điê`u chỉnh nhâ´t định trong cơ câ´u vô´n của Management Corporation, cũng như điê`u chỉnh lãi suâ´t quá hạn trên nợ ngoại quan. Tuy nhiên, sự thay đổi quan trọng nhâ´t là một điê`u khoản rã`ng nợ đô´i với General Motors khi kê´ hoạch kê´t thúc có thể được thỏa mãn bã`ng cách để Management Corporation giao cho nó toàn bộ sô´ cổ phiê´u phổ thông của GM có sẵn với mức giá 40 đô-la mỗi cổ phâ`n; hoặc, tùy theo lựa chọn của mình, Management Corporation có thể cung câ´p một nửa sô´ cổ phâ`n (một lâ`n nữa với giá 40 đô-la) và thực hiện thanh toán một nửa sô´ nợ bã`ng tiê`n mặt. Điê`u này cung câ´p một cơ sở linh hoạt hơn cho việc xử lý các khoản nợ .

Như vâ´n đê` được đưa ra, đánh giá ban đâ`u của Ủy ban Tài chính là đúng. Giá cổ phiê´u General Motors đã phục hô`i ở mức 65,375 đô-la/mỗi cổ phiê´u vào thời điểm kê´ hoạch châ´m dứt vào ngày 15 tháng 3 năm 1937. Bã`ng cách sử dụng một phâ`n vô´n chủ sở hữu cổ phiê´u General Motors với mức giá 40 đô-la mỗi cổ phiê´u

https://thuviensach.vn

trong cổ phần của Management Corporation để trả hết nợ, các giám đốc điều hành, với tư cách là các cổ đông của Management Corporation, đã từ bỏ một lợi nhuận 5 triệu đô-la. Lợi nhuận này chảy vào các lợi ích của General Motors Corporation.

Trong khi Management Corporation đã không chứng minh được thành công như Công ty Chứng khoán Quản lý, nó đã hoàn thành mục tiêu tăng sở hữu cổ phần và cả General Motors lẫn các giám đốc điều hành của nó đều được hưởng lợi từ hoạt động của nó. Một lần nữa, hãy để tôi nói rõ kết quả về mỗi 1.000 đô-la đầu tư vào cổ phiếu của Management Corporation vào năm 1930. Mỗi 1.000 đô-la đại diện cho một khoản thanh toán một phần trên 275 cổ phiếu của General Motors với mệnh giá 10 đô-la cổ phiếu phổ thông với giá trị thị trường lúc đó là 40 đô-la trên mỗi cổ phiếu và giám đốc điều hành đã đồng ý áp dụng quyền tham gia khen thưởng tương lai của mình để trả hết số dư. Trong 7 năm tới, thị phần áp dụng thanh toán hợp đồng được thực hiện cho công ty bởi General Motors đã đạt mức 4.988 đô-la trên một khoản đầu tư như vậy. Một lần nữa, các khoản này đại diện cho số tiền mà các giám đốc điều hành sẽ nhận được như là tiền thưởng trong giai đoạn này và tạo nên các khoản đầu tư bổ sung trong công ty bởi giám đốc điều hành, tăng mỗi 1.000 đầu tư ban đầu lên 5.988 đô-la.

Vào ngày 15 tháng 3 năm 1937, khi chấm dứt kế hoạch, tổng mức đầu tư đại diện cho một yêu cầu bồi thường không bị cản trở trên 179 cổ phiếu phổ thông của General Motors mệnh giá 10 đô-la/cổ phiếu với chi phí 40 đô-la/cổ phiếu. Việc giảm lãi suất tương ứng ở cổ phiếu phổ thông của General Motors phản ánh việc bán 187.3000 cổ phiếu trên thị trường bởi Management Corporation và cung cấp 293.098 cổ phiếu phổ thông của General Motors để giảm nợ cho General Motors. Trong thời gian đó, giá trị thị trường của cổ phiếu phổ thông của General Motors đã tăng từ 40 đô-la mỗi cổ

https://thuviensach.vn

phiếu lên 65,375 đô-la mỗi cổ phiếu, do đó, 179 cổ phiếu có giá trị thị trường là 11.702 đô-la vào ngày 15 tháng 3 năm 1937.Tính đến cổ tức của 893 đô-la nhận được trong thời gian này, giá trị cuối cùng của khoản đầu tư 5.988 đô-la là 12.595 đô-la.

Kế hoạch Tiền thưởng Cơ bản

Tham gia vào Kế hoạch Tiền thưởng của General Motors đã cho thấy sự gia tăng song song với sự phát triển của General Motors. Trong một khoảng thời gian hơn 40 năm, số lượng nhân viên nhận được tiền thưởng tăng khoảng 25 lần – từ 550 vào năm 1922 lên khoảng 14.000 trong năm 1962. Năm 1962, khoảng 9% tổng số nhân viên được trao giải thưởng, so với chỉ 5% trong năm 1922.

Trong giữa và cuối những năm 1920, phạm vi của kế hoạch khen thưởng mở rộng đáng kể, mà không có bất kỳ sự thay đổi cơ bản nào trong các quy tắc hội đủ điều kiện, đơn giản chỉ vì việc mở rộng tổ chức quản lý của tập đoàn. Năm 1929, gần 3.000 nhân viên làm công ăn lương được nhận tiền thưởng, tăng gấp 5 lần trong 7 năm.

Phạm vi bao phủ gia tăng từ những năm 1920 đã xuất hiện trong một vài bước lớn. Năm 1936, kế hoạch khuyến khích đã được mở rộng đến một số lượng lớn các nhân viên hưởng lương bổ sung, bằng cách dành riêng một phần tiền thưởng hàng năm cho người lao động có thu nhập từ 2.400 đô-la đến 4.200 đô-la một năm. Trong năm 1931, năm khủng hoảng, mức lương tối thiểu để được hưởng đã giảm từ 5.000 đô-la xuống còn 4.200 đô-la một năm để điều chỉnh cắt giảm tiền lương. Khi mức lương tối thiểu để được hưởng tiền thưởng giảm xuống còn 2.400 trong năm 1936, thì số người được nhận tiền thưởng tăng gấp 4 lần từ năm 2.312 người trong năm 1935 lên 9.483 người năm 1936.

https://thuviensach.vn

Ngoại trừ năm 1938, một năm có thu nhập thấ´p và do đó quỹ khen thưởng cũng tương đô´i nhỏ theo, sô´ lượng giải thưởng dao động quanh mức 10.000 cho đê´n năm 1942. Trong năm thứ 2, mức lương tô´i thiểu đã được phục hô`i lên 4,200 đô-la và sô´ lượng các khoản tiê`n thưởng giảm xuô´ng còn khoảng 4.000 khoản/năm.

Trong những năm đâ`u sau chiê´n tranh, Ủy ban Khen thưởng và Tiê`n lương đã giữ sô´ người nhận thưởng ở mức tương đương nhau, gia tăng mức lương tô´i thiểu khi lạm phát tăng mức lương chung. Tuy nhiên vào năm 1950 Ủy ban Khen thưởng và Tiê`n lương một lâ`n nữa đã mở rộng phạm vi khen thưởng – từ 4.201 người tham gia trong năm 1949 đê´n 10.352 người – trong năm 1950 bă`ng cách hạ thấ´p mức lương tô´i thiểu để được hưởng thưởng từ 7.800 đô-la xuô´ng 6.000 đô-la. “Hành động của Ủy ban trong việc giảm mức lương tô´i thiểu cho việc xét thưởng vào năm 1950 xuô´ng còn 500 đô-la một tháng,” như trong một báo cáo thường niên cho hay, “đã công nhận thực tê´ ră`ng có râ´t nhiê`u nhân viên trong nhóm này có đóng góp quan trọng cho sự thành công của doanh nghiệp. Hy vọng ră`ng cơ sở phân phô´i tiê`n thưởng rộng hơn sẽ có tác động kích thích ảnh hưởng đê´n tổ chức General Motors.”

Thời gian chă´c chă´n sẽ chứng minh cho nhận định đó. Mặc dù mức lương tô´i thiểu để đủ điê`u kiện đã tăng đê`u đặn, để bă´t kịp với sự gia tăng chung vê` tiê`n lương, nhưng sô´ nhân viên nhận được tiê`n thưởng cũng tăng khá đê`u đặn và bây giờ là khoảng 14.000 suâ´t/năm.

Nói chung, việc trao tiê`n thưởng theo đợt trong năm đã trở thành thông lệ. Ví dụ, kể từ năm 1947, sô´ lượng suâ´t thưởng lên đê´n 5.000 đô-la đã được trả theo suâ´t 1.000 đô-la/suâ´t, trong khi các suâ´t thưởng lớn hơn được trao thành 5 suâ´t đê`u nhau hàng năm. Kê´ hoạch này cũng có các quy định, theo đó nhân viên có thể mâ´t quyê`n có được các phâ`n thưởng tiê`m năng nê´u họ nghỉ việc

https://thuviensach.vn

ở tập đoàn trong những hoàn cảnh nhất định. Cơ sở này công nhận rằng một trong những mục đích của Kế hoạch Khen thưởng là khuyến khích các giám đốc gắn bó với tập đoàn.

Một trong những mục đích cơ bản của chương trình khen thưởng của chúng tôi là biến các giám đốc điều hành thành các đối tác trong kinh doanh. Một phần của khái niệm này là các suất thưởng nên ở dạng cổ phần của General Motors.

Cổ phiếu phổ thông được mua trên thị trường từ tháng này qua tháng khác để đáp ứng nhu cầu mỗi năm cho mục đích khen thưởng. Ban đầu, toàn bộ giải thưởng đều ở dạng cổ phiếu, nhưng với sự phát triển của thuế thu nhập cá nhân cao, Ủy ban Khen thưởng và Tiền lương thấy rằng việc trao thưởng hoàn toàn bằng cổ phiếu là việc làm vô ích nếu người thụ hưởng phải bán một phần lớn trong đó để trả các khoản thuế thu nhập liên quan. Do đó, năm 1943, tập đoàn đã thông qua một chính sách trao suất thưởng một phần bằng tiền mặt và một phần bằng cổ phiếu. Kể từ năm 1950, việc trao thưởng bằng tiền mặt một phần này đã cho phép người nhận nộp thuế bằng tiền mặt và giữ lại phần cổ phiếu thưởng. Các cổ phiếu không được chuyển giao cho các giám đốc điều hành tại thời điểm trao thưởng được giữ lại bởi tập đoàn như các cổ phiếu quỹ cho đến khi các đợt tiền thưởng đã được trao hết. Trong thời gian trao thưởng, giám đốc điều hành được trả tiền mặt tương đương với cổ phần, sẽ được thanh toán bằng cổ phiếu nếu chúng đã được trao hết.

Mặc dù tác động của thuế thu nhập cá nhân cao, nhưng số lượng cổ phiếu được các giám đốc điều hành nắm giữ trong tập đoàn khá đáng kể. Tính đến ngày 31 tháng 3 năm 1963, cổ phần của 350 giám đốc điều hành của tập đoàn cộng thêm cổ phiếu trong các suất thưởng chưa được thực hiện, các khoản tín dụng tiềm ẩn và cổ phiếu nắm giữ thông qua chương trình mua Cổ phiếu Tiết kiệm

https://thuviensach.vn

là hơn 1.800.000 cổ phiếu. Nếu giả định rằng giá trị thị trường là 75 đô-la/cổ phiếu, đó là phù hợp với phạm vi giao dịch gần đây, thì vốn đầu tư của các giám đốc điều hành hàng đầu vào kinh doanh mà phần lớn trong đó đang nuôi sống họ, chiếm đến hơn 135 triệu đô-la tại thời điểm lúc đó. Đó là mức sở hữu đáng kể.

Kế hoạch quyền chọn cổ phiếu

Thỉnh thoảng, thuế thu nhập cá nhân cao đã làm giảm một phần các suất thưởng mà các nhà điều hành chính có thể giữ lại như một khoản đầu tư vào chứng khoán của General Motors.

Bởi một trong những mục tiêu chính của Kế hoạch Khen thưởng là tạo ra và duy trì một nhóm quản lý-chủ sở hữu, các cổ đông bổ sung cho Kế hoạch Khen thưởng năm 1957 bằng cách phê duyệt một kế hoạch quyền chọn cổ phiếu cho các nhân viên chủ chốt, trong đó cung cấp cho họ các tùy chọn trong mỗi năm từ năm 1958 đến năm 1962. Có cảm giác rằng việc này sẽ tạo cơ hội cho việc tăng cổ phần về phần người tham gia và cùng với Kế hoạch Khen thưởng sẽ cung cấp những khuyến khích hiệu quả hơn so bản thân Kế hoạch Khen thưởng. Năm 1962, các cổ đông đã phê duyệt việc mở rộng kế hoạch mà không có sự thay đổi đến năm 1967. Kế hoạch quyền chọn cổ phiếu được dựa trên những gì được gọi là các quy định Kế hoạch Quyền chọn Cổ phiếu bị hạn chế theo Luật Doanh thu năm 1950. Ủy ban Tiền thưởng và tiền lương tiếp tục xác định các suất thưởng cá nhân. Nó cũng xác định những người sẽ nhận được quyền chọn cổ phiếu. Tuy nhiên, các suất thưởng cho các giám đốc điều hành nhận được quyền chọn cổ phiếu chỉ chiếm 75% số tiền họ sẽ được trao thưởng. Các khoản tiền thưởng được chi trả trong các đợt bình thường, dù có thể hoàn toàn bằng tiền mặt. Đồng thời, các giám đốc điều hành có điều kiện được trao các khoản tín dụng lũy tiến, dưới hình thức cổ phiếu phổ thông của General Motors, bằng 1/3 số tiền thưởng giảm được

https://thuviensach.vn

trao cho họ. Như vậy, các suất thưởng của họ cộng với các khoản tín dụng đã được trao cho họ tương đương với số tiền họ có thể được trao như tiền thưởng nếu họ không nhận được quyền chọn cổ phiếu. Mỗi giám đốc điều hành lúc đó được cấp một quyền chọn để mua 3 lần cổ phiếu cũng như trong tín dụng lũy tiến. Giá quyền chọn sẽ là giá trị thị trường của cổ phiếu tại thời điểm quyền chọn được cấp ra.

Kế hoạch như mở rộng cho phép các quyền chọn cổ phiếu trong bất kỳ hoặc tất cả các năm từ năm 1958 đến năm 1967, đã lên đến tổng cộng 4 triệu cổ phiếu. Tuy nhiên, không có giám đốc điều hành nào có thể nhận được các quyền chọn tổng số hơn 75.000 cổ phiếu trong thời gian 10 năm. Quyền chọn có thể chỉ được thực hiện nếu giám đốc điều hành tiếp tục làm việc tại tập đoàn trong 18 tháng sau khi quyền chọn được chấp nhận và ngoại trừ các trường hợp chấm dứt làm việc, thì khoảng thời gian 10 năm kể từ ngày cấp là hiệu quả. Nếu giám đốc điều hành thực thi các quyền chọn của mình hoặc bất kỳ phần nào của nó, ông ta sẽ mất bất kỳ quyền tín dụng lũy tiến liên quan nào, nhưng bất kỳ cổ phần nào còn lại trong tín dụng lũy tiến khi các quyền chọn hết hạn được phân phối cho các giám đốc điều hành trong khoảng thời gian 5 năm. Miễn là tín dụng lũy tiến đủ điều kiện để trao cho giám đốc điều hành, ông sẽ được trả bằng tiền mặt tương đương với cổ tức, sẽ được thanh toán bằng cổ phiếu trong tín dụng lũy tiến nếu ông ta đứng tên mình.

Một trong những lợi ích cho một giám đốc điều hành từ kế hoạch cổ phiếu quyền chọn nằm ở thực tế rằng, theo luật thuế hiện hành, ông nên thực hiện quyền chọn hoặc bất kỳ phần nào của nó trong khoảng thời gian 10 năm và ông nên giữ cổ phần mà ông mua dưới dạng quyền chọn trong một khoảng thời gian hơn 6 tháng, dù lợi nhuận là gì, nếu bán cổ phiếu, ông chỉ bị đánh thuế

https://thuviensach.vn

như là mức tăng nguồn vốn dài hạn. Kế hoạch quyền chọn cổ phiếu này sẽ không đòi hỏi bất kỳ sự thay đổi nào trong các nguyên tắc cơ bản hoặc thậm chí các phương pháp quản lý Kế hoạch Khen thưởng của General Motors. Nó đã được áp dụng một cách đơn giản, để khiến các khái niệm quyền sở hữu ưu tiên và các hoạt động khuyến khích hiệu quả hơn.

Quản lý Kế hoạch Khen thưởng

Trung tâm của các chương trình Khuyến khích của General Motors nằm trong thủ tục xác định mức thưởng, nếu có được trao cho mỗi nhân viên đủ điều kiện.

Ủy ban Tiền thưởng và tiền lương có toàn quyền quyết định về các suất thưởng. Nó bao gồm các giám đốc không hội đủ điều kiện được xét thưởng. Một mình Ủy ban này có thể xác định suất thưởng được trao cho các giám đốc điều hành là thành viên của ban giám đốc. Trong tất cả các trường hợp khác, Ủy ban Khen thưởng và Tiền lương đã đánh giá và phê duyệt, hoặc không chấp thuận các suất thưởng được đề xuất bởi chủ tịch hội đồng quản trị và tổng giám đốc. Để phù hợp chính sách phi tập trung với kiểm soát phối hợp, chủ động đề xuất suất thưởng cá nhân được giao cho các đơn vị điều hành và các tổ chức nhân viên. Để bắt đầu, ủy ban được tư vấn bởi các kế toán cộng đồng độc lập mỗi năm về số tiền tối đa có sẵn ngoài thu nhập hàng năm cho các mục đích thưởng, mà hiện nay là 12% lợi nhuận ròng sau thuế và sau khi trừ 6% trên vốn ròng. Ủy ban trước tiên phải quyết định toàn bộ số tiền này hoặc một số lượng ít hơn sẽ được chuyển thành mức dự trữ tiền thưởng. Ví dụ, trong 5 năm trong giai đoạn 16 năm từ năm 1947 đến năm 1962, số tiền chuyển vào quỹ dự trữ tiền thưởng của Ủy ban ít hơn tổng số tiền có sẵn. Tổng số tiền được nạp vào quỹ dự trữ tiền thưởng trong giai đoạn này ít hơn mức tối đa là 131 triệu

https://thuviensach.vn

đô-la. Năm 1962, sô´ lượng nạp vào quỹ dự trữ tiê`n thưởng ít hơn mức tô´i đa là 38 triệu đo-la.

Hơn nữa, sô´ tiê`n thưởng thực sự được trao trong năm bâ´t kỳ có thể ít hơn sô´ tiê`n chuyển giao vào quỹ dự trữ tiê`n thưởng năm đó. Như vậy, trong 3 năm đâ`u sau chiê´n tranh, hơn 19 triệu sô´ tiê`n trong quỹ dự trữ không được trao, nhưng đã được để đó sử dụng trong một sô´ năm tiê´p theo. Tuy nhiên, trong năm 1957, Ủy ban Khen thưởng và Tiê`n lương xác định rã`ng toàn bộ sô´ dư chưa được trao thưởng trong quỹ dự trữ vào cuô´i năm 1956, xâ´p xỉ 20 triệu đô-la, sẽ được khôi phục vào thu nhập của tập đoàn. Sô´ tiê`n này không bao gô`m lợi nhuận ròng thuộc vào tiê`n thưởng.

Sau khi quyê´t định lượng tiê`n được chuyển sang quỹ dự trữ tiê`n thưởng và tỷ lệ trao thưởng, Ủy ban phải xác định suâ´t thưởng cho từng cá nhân. Quá trình này đòi hỏi một vài bước. Mức lương tô´i thiểu để được hưởng tiê`n thưởng được thiê´t lập bởi Ủy ban mỗi năm sau khi nhận được đê` nghị của Chủ tịch hội đô`ng quản trị và tổng giám đô´c. Kê´ hoạch cũng cho phép các suâ´t thưởng được đưa ra trong trường hợp đặc biệt cho người lao động có mức lương dưới mức tô´i thiểu, cho phép công nhận khen thưởng ở tâ´t cả các câ´p.

Trong việc phân bổ quỹ, nhân viên đủ điê`u kiện được chia thành một sô´ nhóm nhă`m mục đích quản lý như sau:

(a) Các giám đô´c tập đoàn chịu trách nhiệm điê`u hành.

(b) Các giám đô´c của các đơn vị điê`u hành và người đứng đâ`u các tổ chức nhân viên khác nhau.

(Hai nhóm bao gô`m các khu vực quản lý hàng đâ`u của tổ chức thuộc tập đoàn.)

https://thuviensach.vn

(c) Sự cân bă`ng của tổ chức, giảm xuô´ng những người có mức lương bă`ng mức tô´i thiểu theo quy định của ủy ban.

Xem xét việc câ´p phát vô´n cho các nhóm khác nhau, Ủy ban sẽ xem xét sô´ tiê`n có sẵn để trao thưởng và mô´i quan hệ của nó với mức lương đủ điê`u kiện và hiệu quả hoạt động trong năm đó.

Bước đâ`u tiên được thực hiện bởi Ủy ban là xác định suâ´t thưởng dự kiê´n cho các giám đô´c của tập đoàn làm nhiệm vụ điê`u hành hội đủ điê`u kiện xét thưởng. Mỗi giám đô´c sẽ được xem xét riêng biệt và hiệu suâ´t làm việc của họ được xem xét bởi các thành viên của ủy ban. Theo đó, Ủy ban có thể tham khảo ý kiê´n chính thức của tổng giám đô´c và chủ tịch vê` hiệu suâ´t làm việc của từng giám đô´c. Sau đó, quyê´t định vê` suâ´t thưởng được đưa ra cho tâ´t cả các giám đô´c theo phâ`n trăm của tổng sô´ tiê`n thưởng có sẵn.

Bước tiê´p theo là xác định suâ´t thưởng cho nhóm thứ hai: Quản lý chung của các đơn vị và người đứng đâ`u các tổ chức nhân viên.

Ủy ban xem xét suâ´t thưởng cho toàn bộ nhóm này liên quan đê´n tổng tiê`n thưởng có sẵn. Sau khi ủy ban xác định suâ´t thưởng cho nhóm này, tổng giám đô´c và chủ tịch sẽ đưa ra các ý kiê´n cá nhân và báo cáo lại Ủy ban Khen thưởng và Tiê`n lương vê` việc phê duyệt hoặc sửa đổi.

Sau khi đã đưa ra các suâ´t thưởng cho nhóm 1, chủ tịch và tổng giám đô´c được tư vâ´n vê` bảng cân bă`ng có sẵn cho các nhân viên của bộ phận điê`u hành và các tổ chức nhân viên. Sau đó, chủ tịch và tổng giám đô´c, cùng với một sô´ cộng sự của họ, đê` nghị bóc tách tổng sô´ tiê`n có sẵn cho những nhóm khác nhau.

Đâ`u tiên là các bộ phận hoạt động, hay các nhóm tạo ra lợi nhuận cho tập đoàn, ủy ban, sau khi xin ý kiê´n của chủ tịch và tổng giám

https://thuviensach.vn

đô´c, thành lập cơ sở chung cho việc phân bổ. Các suâ´t phân bổ cho các đơn vị phải xét đê´n tiê`n lương của người lao động đủ điê`u kiện, lợi nhuận tương đô´i trên vô´n đâ`u tư và một phán đoán nói chung vê` hiệu suâ´t của bộ phận, có tính đê´n bâ´t kỳ trường hợp đặc biệt nào câ`n xem xét. Sau phê duyệt của ủy ban vê` các suâ´t thưởng bộ phận được đưa ra bởi chủ tịch và tổng giám đô´c, các nhà quản lý chung của các đơn vị hoạt động được thông báo vê` các suâ´t thưởng cho các đơn vị của họ và sau đó có trách nhiệm đưa ra ý kiê´n, theo đánh giá của họ, vê` suâ´t thưởng cá nhân cho các nhân viên trong bộ phận của họ (tâ´t nhiên, không kể bản thân). Trong trường hợp các tổ chức nhân viên mà không trực tiê´p tạo ra lợi nhuận, các suâ´t thưởng được phân bổ cho từng nhóm dựa trên mức lương đủ điê`u kiện của họ và đánh giá hiệu suâ´t nhân viên.

Trong các bộ phận và các tổ chức nhân viên khác nhau, không có công thức duy nhâ´t nào nhă`m xác định các đê` xuâ´t thưởng cá nhân. Mỗi bộ phận đê`u có cách riêng. Tuy nhiên, mỗi cá nhân được trao thưởng trên cơ sở các phân tích cẩn thận nhâ´t và phân tích tìm kiê´m mà câ´p trên của họ đưa ra vê` đóng góp của họ cho tập đoàn trong năm. Thông thường, người đưa ra đê` xuâ´t thưởng cho một cá nhân nhâ´t định là người giám sát trực tiê´p của họ. Thẩm định của người giám sát được xem xét thông qua các câ´p quản lý, lên đê´n quản lý bộ phận hoặc người đứng đâ`u đội ngũ nhân viên thích hợp. Các quản lý hoặc người đứng đâ`u đội ngũ nhân viên đánh giá tâ´t cả các suâ´t thưởng cho những thuộc thẩm quyê`n của họ và chuyển chúng lên giám đô´c điê`u hành nhóm câ´p trên của họ. Điê`u hành nhóm lâ`n lượt đánh giá và xem xét các đê` xuâ´t rô`i sau đó trình lên chủ tịch và tổng giám đô´c. Sau khi tâ´t cả các khuyê´n nghị đó đã được xem xét bởi các giám đô´c điê`u hành câ´p trên, cùng với phó tổng giám đô´c điê`u hành, chúng được chuyển tới Ủy ban Khen thưởng và Tiê`n lương để ra quyê´t định cuô´i cùng.

https://thuviensach.vn

Trong khi mỗi bộ phận làm theo thủ tục riêng trong việc đề xuất suất thưởng, thì quá trình xem xét hạn chế bất kỳ sự bất bình đẳng nào xuống mức tối thiểu. Tất nhiên Ủy ban Khen thưởng và Tiền lương không thể thuộc hết chi tiết khoảng 14.000 người hưởng lợi. Tuy nhiên, ủy ban nhận được thống kê chi tiết tóm tắt thích hợp của tất cả các khuyến nghị suất thưởng cá nhân, được thiết kế để hỗ trợ đánh giá của họ về việc phân phối suất thưởng, cùng với danh sách đầy đủ về tất cả những người nhận tiền thưởng và các cá nhân tham gia cũng như mức thưởng được đề xuất. Hơn nữa, Ủy ban đánh giá các đề xuất cá nhân liên quan đến khoảng 750 giám đốc điều hành chính và so sánh các suất thưởng cho những người ở các vị trí tương đương trong toàn tập đoàn, trong các bộ phận khác nhau cũng như các các nhân viên văn phòng trung tâm. Ủy ban cẩn thận đánh giá hiệu quả hoạt động của mỗi giám đốc điều hành để đảm bảo rằng các suất thưởng phản ánh sự thay đổi trong thành tích và mang lại sự công bằng nhất có thể. Trong bản chất của một sản phẩm phụ, việc xem xét cẩn thận về sự tiến bộ và phát triển của cá nhân các giám đốc điều hành rất có giá trị từ quan điểm phân tích những điểm mạnh và điểm yếu của nhân viên quản lý tập đoàn. Việc này đặc biệt hữu ích trong việc lập kế hoạch trước và chuẩn bị cho những thay đổi về tổ chức không thể tránh khỏi.

Giá trị của suất thưởng đối với General Motors

Kế hoạch Khen thưởng có thực sự có giá trị đối với tất cả thời gian và nỗ lực điều hành của ban quản lý? Và nó có xứng đáng với chi phí bỏ ra? Tôi tin là có. Tôi tin rằng Kế hoạch Khen thưởng đã không tốn của các cổ đông một đô-la nào mà ngược lại, đã tăng lợi nhuận của họ trong những năm qua. Tôi tin rằng Kế hoạch Khen thưởng đã và tiếp tục là một nhân tố chính trong thành công đáng kể của Tập đoàn General Motors. Khi một doanh nghiệp còn mới và

https://thuviensach.vn

nhỏ và được điề̀u hành bởi một vài người đã đầ̀u tư những khoản tiế́t kiệm của mình, thì đố́i với họ, rõ ràng rằ̀ng quyề̀n lợi của họ đan xen với của doanh nghiệp. Nhưng khi doanh nghiệp phát triển và ngày càng có nhiề̀u người tham gia vào quản lý, kế́t nố́i này trở nên xa hơn, cầ̀n các biểu hiện định kỳ và nhấ́n mạnh, chẳng hạn như Kế́ hoạch Khen thưởng.

Kế́ hoạch Khen thưởng tạo ra các loại động lực ở các cấ́p độ khác nhau trong tập đoàn. Nó tạo ra một động lực to lớn giữa các nhân viên chưa đủ điề̀u kiện nhận thưởng trở thành đủ điề̀u kiện. Một trong những giám đố́c điề̀u hành hàng đầ̀u của chúng tôi nhớ lại như trong một lá thư gửi cho tôi: “Tôi vẫn nhớ cảm giác hồ̀i hộp khi lầ̀n đầ̀u tiên được trao thưởng – tinh thầ̀n đồ̀ng đội và quyế́t tâm nâng tầ̀m tổ chức.” Tôi tin rằ̀ng tấ́t cả những ai có cơ hội tham gia vào Kế́ hoạch Khen thưởng đề̀u có cùng một cảm giác đó. Và đố́i với nhiề̀u người, suấ́t thưởng hôm nay có thể là phầ̀n lớn lớn tài sản cá nhân của họ.

Kể từ khi các suấ́t thưởng được trao hàng năm, sự khuyế́n khích tiế́p tục miễn là họ ở lại với tập đoàn. Các kích thích trong thực tế́ ngày càng trở nên hiệu quả khi một người thăng tiế́n trong tổ chức, bởi các suấ́t thưởng sẽ có giá trị lớn hơn liên quan đế́n mức lương cao hơn ở khung thấ́p. Nói cách khác, tiề̀n thưởng có xu hướng tăng theo tiế́n trình hình học (chứ không phải số́ học) khi một người được thăng tiế́n. Và do đó khuyế́n khích anh ta không chỉ làm công việc của mình tố́t nhấ́t có thể mà còn nỗ lực để thăng tiế́n lên một cấ́p bậc cao hơn.

Tuy nhiên, các ưu đãi và phầ̀n thưởng không chỉ là về̀ tài chính. Một lầ̀n nữa, tôi xin trích dẫn từ bức thư được đề̀ cập ở trên:

Vẫn có một giá trị khác mà tôi chắ́c chắ́n tập đoàn rút ra từ việc quản lý Kế́ hoạch Khen thưởng. Đó là sự khuyế́n khích vô hình mà

https://thuviensach.vn

nó cung cấp khác so với động cơ hữu hình của một khoản tiền thưởng. Những phần thưởng tiềm năng của Kế hoạch Khen thưởng để làm hài lòng cái tôi của mỗi người là động lực to lớn trong tập đoàn.

Mỗi suất thưởng mang trong mình nhiều hơn giá trị nội tại về tiền bạc và cổ phiếu phổ thông. Đối với người nhận, nó là một đánh giá về đóng góp cá nhân vào thành công của doanh nghiệp. Nó là một phương tiện truyền đạt một dạng công nhận đến nhà điều hành ngoài khoản tiền nhận được.

Sự khuyến khích phi tài chính này được củng cố bởi một thực tế khá chung chung về việc có người giám sát cho mỗi người nhận thưởng cung cấp thư thông báo tiền thưởng. Việc làm này mang lại cơ hội xem xét và thảo luận về hiệu suất của người nhận.

Một mặt trái quan trọng của Kế hoạch Khen thưởng là nó khiến mỗi người tham gia nhận thức sâu sắc về mối quan hệ của mình với công việc của mình và các cấp trên; họ có nghĩa vụ cống hiến vì bản thân và vì sự phát triển của công ty. Một người có được sự hài lòng khi biết rằng cấp trên đánh giá cao họ và đồng thời có sự thôi thúc tổng kết và đánh giá công việc của mình hàng năm.

Kiểu bầu không khí này không thể được tạo ra hoặc duy trì dưới hệ thống tiền lương thẳng, hoặc một hệ thống tiền lương bổ sung bằng một khoản tiền thưởng tự động hoặc hệ thống chia sẻ lợi nhuận, trong đó một nhân viên biết mình được đánh giá chỉ khi họ được hoặc không được thăng tiến. Và hình phạt khó khăn hơn nhiều dưới những sắp xếp thông thường, bởi tiền lương nói chung không linh hoạt trong xu hướng giảm. Tuy nhiên, theo Kế hoạch Khen thưởng của General Motors, mức giảm đáng kể tiền thưởng của một người đi ngược lại xu hướng trong tổng số tiền được trao thưởng, tạo thành một hình phạt nghiêm trọng và là một trong

https://thuviensach.vn

những điều mà cá nhân có liên quan biết rõ. Tổng số tiền trao thưởng được công bố trong báo cáo thường niên.

Kế hoạch Khen thưởng cũng mang lại tính linh hoạt hơn nữa về phía mức tăng theo hệ thống tiền lương. Khó có thể trao thưởng cho một người về hiệu suất cao bằng cách tăng tiền lương, bởi sự gia tăng có thể phá vỡ sự phân tầng lương nói chung. Hơn nữa, mức tăng lương là vô thời hạn, trong khi tiền thưởng có thể điều chỉnh các phần thưởng tùy thời gian trong đó hiệu suất bất thường. Và do đó, Kế hoạch Khen thưởng khiến cá nhân đặc biệt có thể thoát ra khỏi lịch trình lương mà không đồng thời làm xáo trộn lịch trình.

Hơn nữa, Kế hoạch Khen thưởng có xu hướng giữ các giám đốc điều hành ở lại với công ty. Như đã giải thích trước đó, tiền thưởng đang được trả thành 5 khoản hàng năm; một nhân viên tự nguyện nghỉ việc sẽ mất quyền có được khoản thưởng của mình – trong một số trường hợp, một số tiền khá lớn. Kết quả của sự ngăn chặn này – cộng với sự khuyến khích mà kế hoạch mang lại – đã diễn ra trong những năm qua, khiến General Motors hầu như không mất nhiều giám đốc điều hành mà nó muốn giữ lại, đặc biệt là ở các cấp cao.

Tất nhiên, xét đến cùng, không thể "chứng minh" được thành công của Kế hoạch Khen thưởng, bởi chúng tôi chỉ có thể phỏng đoán những gì có thể xảy ra nếu kế hoạch không tồn tại. Người bạn và cộng sự của tôi trong nhiều năm, Walter S. Carpenter, Jr., đã bày tỏ tình cảm của mình để đáp lại yêu cầu của tôi đối với ông ấy về đánh giá tính hiệu quả của Kế hoạch Khen thưởng. Ông viết:

Nếu do "hiệu quả" của kế hoạch tiền thưởng anh suy ra ít nhiều bằng chứng thực tế, thậm chí cả toán học về các kết quả đạt được của Chương trình Khen thưởng, tôi sẽ phải thừa nhận ngay từ đầu rằng, tôi sợ tôi không thể giúp được nhiều. Tôi nói điều

https://thuviensach.vn

này bởi chúng tôi đã suy nghĩ rất nhiều về vấn đề này trong những năm qua. Chúng tôi đã xem xét nó đặc biệt là vào những thời điểm chúng tôi điều chỉnh kế hoạch tiền thưởng trong nỗ lực nhằm xác định ngay cả một biện pháp ban đầu về tỷ lệ phần trăm chúng tôi nên sử dụng về số tiền phát sinh trong quỹ khen thưởng hàng năm. Một lần nữa, mỗi năm chúng tôi vẫn suy nghĩ nhiều về vấn đề này khi cố gắng xây dựng tỷ lệ phần trăm các khoản thu nhập được đặt sang một bên, tất nhiên đều nằm trong mức tối đa được quy định trong kế hoạch tiền thưởng. Tôi đã đi đến kết luận rằng đó là một trong những điều mà chúng tôi phải chấp nhận phần lớn trên cơ sở đánh giá của chúng tôi về các kết quả mà chúng tôi đã quan sát thấy nhờ kinh nghiệm của chúng tôi với kế hoạch trong thời gian dài nhiều năm. Điều này có thể bổ sung sự tự tin của chúng tôi vào triết lý cơ bản nói chung mà các nguyên tắc của kế hoạch tiền thưởng đã dựa trên.

Có một hoặc hai hoàn cảnh thực tế mà từ đó tôi nghĩ rằng chúng tôi có thể rút ra một số biện pháp hỗ trợ cho cảm giác của chúng tôi rằng kế hoạch tiền thưởng là một công cụ hiệu quả mặc dù chúng không thể đo lường chặt chẽ.

Đầu tiên, tôi tham khảo thực tế rằng Công ty du Pont và Tổng công ty General Motors, cả hai tôi đều tin rằng đã có các số thành tựu nổi bật nhất về kế hoạch tiền thưởng, đã rất thành công. Tất nhiên, ở đây, những người gièm pha có thể nói có nhiều lý do khác nhau cho thành công này và rõ ràng là như vậy. Tuy nhiên, ấn tượng là cả hai công ty này đã xuất sắc thành công...

Và do đó, trong khi chúng ta có thể không bị cô lập hoặc có bằng chứng toán học chứng minh tính hiệu quả của kế hoạch tiền thưởng, chúng ta vẫn phải ủng hộ đảm bảo của chúng ta về hiệu quả của nó như là kỷ lục thành công của hai doanh nghiệp lớn trong một thời gian dài, trong đó nó đóng một vai trò quan trọng, chúng ta có

https://thuviensach.vn

bă`ng chứng vê` sự đóng góp của nó đô´i với việc gă´n bó và duy trì một tổ chức của những con người xuâ´t să´c và chúng tôi có thêm sự tự tin và niê`m tin vào các nguyên tă´c cơ bản mà trên đó, nó được đưa ra.

https://thuviensach.vn

Chương 23. QUẢN LÝ: NGUYÊN TẮC HOẠT ĐỘNG

Không dễ dàng để biết được lý do tại sao một ban quản lý này lại thành công trong khi số khác thì không. Nguyên nhân của sự thành công hay thất bại rất sâu sắc và phức tạp và cơ hội cũng đóng một vai trò trong đó. Tuy nhiên, kinh nghiệm đã thuyết phục tôi rằng đối với những người chịu trách nhiệm cho một doanh nghiệp, thì hai yếu tố quan trọng là động lực và cơ hội. Động lực được làm nên bằng cách bồi thường khuyến khích, cơ hội là kết quả của sự phi tập trung.

Nhưng vấn đề không dừng lại ở đó. Luận đề của cuốn sách này đó là quản lý tốt dựa trên sự hòa quyện giữa tập trung và phi tập trung hoặc "phi tập trung với kiểm soát phối hợp."

Mỗi trong số các yếu tố xung đột được gắn với nhau trong khái niệm này có những kết quả độc đáo trong các hoạt động điều hành doanh nghiệp. Từ phi tập trung, chúng tôi nhận được sáng kiến, trách nhiệm, phát triển nhân sự, quyết định gần với thực tế, tính linh hoạt – trong ngắn hạn, là tất cả những phẩm chất cần thiết cho một tổ chức để thích ứng với điều kiện mới. Từ phối hợp, chúng tôi có được hiệu quả và tính kinh tế. Rõ ràng rằng phi tập trung phối hợp không phải là một khái niệm dễ áp dụng. Không có quy tắc cứng nhắc và nhanh chóng cho việc phân loại ra các trách nhiệm khác nhau và cách tốt nhất để giao chúng. Sự cân bằng giữa trách nhiệm tập đoàn và bộ phận thay đổi tùy theo những gì được quyết định, hoàn cảnh về thời gian, kinh nghiệm quá khứ, tính khí và các kỹ năng của các giám đốc điều hành có liên quan.

https://thuviensach.vn

Khái niệm vê` phi tập trung phát triển dâ`n dâ`n tại General Motors như chúng tôi đã trả lời cho các vâ´n đê` hữu hình vê` quản lý. Như tôi đã chỉ ra, khi mới thành lập, khoảng 4 thập kỷ trước, rõ ràng là nên cung câ´p cho mỗi bộ phận một ban quản lý mạnh mẽ chủ yê´u chịu trách nhiệm vê` hành vi kinh doanh của họ. Nhưng kinh nghiệm của chúng tôi trong giai đoạn 1920-1921 cũng chứng minh sự câ`n thiê´t vê` một biện pháp kiểm soát các đơn vị hơn mức chúng tôi đạt được. Nê´u không có kiểm soát đâ`y đủ từ tập đoàn, các đơn vị sẽ không chặt chẽ và không thể thực hiện các chính sách được thiê´t lập bởi ban quản lý của tập đoàn, gây thiệt hại to lớn cho tập đoàn. Trong khi đó, ban quản lý tập đoàn không ở vị trí đưa ra các chính sách tô´t nhâ´t, bởi nó đã không có dữ liệu thích hợp và kịp thời từ các đơn vị. Một dòng chảy ổn định vê` dữ liệu hoạt động, nhờ đó các thủ tục sau đó được thiê´t lập, cuô´i cùng đã khiê´n sự phô´i hợp thực sự trở nên khả thi.

Vẫn còn lại cho chúng tôi vâ´n đê` tìm kiê´m sự kê´t hợp giữa tự do cho các đơn vị và kiểm soát chúng. Sự kê´t hợp không thể được thiê´t lập một lâ`n và cho tâ´t cả, đương nhiên là vậy. Nó thay đổi theo hoàn cảnh và trách nhiệm để xác định tổ chức quản lý là một trong những trách nhiệm liên tục. Như vậy, cùng một lúc, trách nhiệm vê` việc thiê´t kê´ phong cách của những chiê´c xe và các sản phẩm khác đã được trao cho các đơn vị . Kể từ đó, câ`n đặt trách nhiệm cho việc phát triển các đặc điểm phong cách chung cho tâ´t cả các sản phẩm chính của chúng tôi vào Phòng Phong cách. Điê`u này đã được đê` xuâ´t một phâ`n bởi tính kinh tê´ vật châ´t đạt được bă`ng cách tạo kiểu phô´i hợp. Ngoài ra, từ kinh nghiệm, chúng tôi học được ră`ng công việc châ´t lượng cao hơn có thể thu được bă`ng cách sử dụng, trong toàn tập đoàn, các tài năng chuyên gia giỏi. Việc áp dụng bâ´t kỳ phong cách đặc biệt nào hiện giờ là trách nhiệm chung của các bộ phận liên quan, phòng Phong cách, ban quản lý tập đoàn.

https://thuviensach.vn

Các điề̀u chỉnh liên tục như vậy về̀ trách nhiệm liên quan được đưa ra bởi ban quản lý bộ phận và ban quản lý tập đoàn được cho phép bởi tổ chức phi tập trung của General Motors bấ́t cứ khi nào kinh nghiệm hoặc các trường hợp thay đổi để cải thiện hiệu suấ́t hoặc tính kinh tế́ hơn. Khi tôi là CEO của tập đoàn, mức độ giám sát được thực hiện bởi các cán bộ quản lý chung đố́i với quản lý bộ phận khá khiêm tố́n. Tôi tin rằ̀ng, về̀ cơ bản, điề̀u đó giố́ng ngày nay, mặc dù hoàn cảnh thay đổi và những vấ́n đề̀ mới và phức tạp hơn đã dẫn đế́n một mức độ phố́i hợp cao hơn thời của tôi.

Tại General Motors, chúng tôi không tuân theo các định nghĩa giáo điề̀u về̀ chuyên môn và nhân viên. Sự khác biệt của chúng tôi là giữa văn phòng tập đoàn và các đơn vị. Nói chung, các nhân viên văn phòng – chủ yế́u là các chuyên gia – không có quyề̀n chuyên môn, nhưng trong một số́ vấ́n đề̀ về̀ chính sách đã được thiế́t lập, họ có thể truyề̀n tải việc áp dụng các chính sách trực tiế́p vào một bộ phận.

Trách nhiệm của ban quản lý tập đoàn là xác định quyế́t định có thể được thực hiện một cách hiệu quả hơn bởi văn phòng tập đoàn và các đơn vị. Để các quyế́t định như vậy được thông báo và nắ́m rõ, ban quản lý tập đoàn phải phụ thuộc rấ́t nhiề̀u vào các nhân viên hành chính. Thật vậy, rấ́t nhiề̀u quyế́t định quan trọng của ban quản lý tập đoàn lầ̀n đầ̀u tiên được xây dựng trong sự hợp tác với các nhân viên trong các nhóm chính sách và sau đó thông qua, sau khi thảo luận, bởi các ủy ban điề̀u hành. Do đó, nhân viên là nguồ̀n lực thực sự của nhiề̀u quyế́t định được chính thức thông qua bởi các ủy ban. Ví dụ, quyế́t định cơ bản để tham gia vào việc sản xuấ́t đầ̀u máy xe lửa diesel chủ yế́u dựa vào nghiên cứu sản phẩm của các nhân viên.

Một số́ hoạt động của nhân viên nói chung, chẳng hạn như công việc pháp lý, không có các đố́i tác trong các đơn vị. Các hoạt động

https://thuviensach.vn

của nhân viên khác nói chung tương ứng với các hoạt động trong từng đơn vị, trong đó có các hoạt động vê` kỹ thuật, sản xuâ´t, phân phô´i. Nhưng có một sô´ khác biệt quan trọng giữa các hoạt động của các phòng ban này và các bộ phận: các phòng ban nói chung có liên quan với các vâ´n đê` tâ`m xa và các vâ´n đê` vê` ứng dụng rộng hơn, so với con sô´ đô´i lập trong các đơn vị. Đội ngũ phòng ban bộ phận tương ứng được tham gia phâ`n lớn vào việc áp dụng các chính sách và chương trình đã được phát triển. Tuy nhiên có các ngoại lệ cho vâ´n đê` này, như khi một dự án đã được phê duyệt phát triển trong một bộ phận. Ví dụ như việc phát triển Corvair, được đê` cập đê´n trong chương kê´ tiê´p.

Tính kinh tê´ bă´t nguô`n từ các hoạt động của văn phòng tập đoàn râ´t lớn và chi phí trung bình ít hơn 1% doanh thu ròng của công ty. Thông qua các phòng ban nói chung, các đơn vị nhận được các dịch vụ rẻ hơn so với việc họ tự cung câ´p hoặc mua chúng ở bên ngoài và họ nhận được dịch vụ tô´t hơn. Tính năng sau, theo tôi, đê´n nay vẫn quan trọng hơn. Đóng góp của các phòng ban trong các lĩnh vực vê` phong cách, tài chính, nghiên cứu kỹ thuật, kỹ thuật tiên tiê´n, nhân sự và quan hệ lao động, các vâ´n đê` pháp lý, sản xuâ´t và phân phô´i là râ´t lớn và chă´c chă´n giá trị gâ´p nhiê`u lâ`n chi phí của chúng.

Một vài kiểu tính kinh tê´ có thể được thực hiện bởi các hoạt động của phòng ban tập trung. Trong sô´ đó, kiểu quan trọng nhâ´t là tính kinh tê´ xuâ´t phát từ sự phô´i hợp của các đơn vị. Những phát sinh thông qua việc chia sẻ các ý tưởng và phát triển giữa các cán bộ tập đoàn và các cán bộ bộ phận. Các đơn vị đóng góp ý kiê´n và kỹ thuật cho nhau và cho ban quản lý tập đoàn. Ví dụ, sự phát triển động cơ nén cao và hộp sô´ tự động là công việc của cả phòng ban và bộ phận. Tiê´n bộ của chúng tôi vê` động cơ máy bay và động cơ diesel cũng là thành tựu phát triển của cả hai.

https://thuviensach.vn

Dưới hoạt động phi tập trung của các bộ phận, các vấn đề giống như thế này được đáp ứng theo những cách khác nhau bởi các quản lý bộ phận khác nhau, tùy thuộc vào lời khuyên của văn phòng trung tâm của tập đoàn. Ngoài quá trình này, còn có một bộ phận sàng lọc các kỹ thuật và ý tưởng và phát triển các đánh giá và kỹ năng. Chất lượng quản lý của General Motors nói chung xuất phát một phần từ kinh nghiệm chung này với các mục tiêu chung và từ sự cạnh tranh bộ phận trong khuôn khổ các mục tiêu chung.

Ngoài ra còn có tính kinh tế về chuyên môn theo hệ thống phi tập trung của chúng tôi . Đây là một tiền đề về tính kinh tế mà chi phí được giảm và thương mại được tạo ra bởi chuyên môn và phân công lao động. Áp dụng cho General Motors, điều này có nghĩa là các đơn vị cung cấp nội bộ của chúng tôi chuyên sản xuất các thành phần phải hoàn toàn cạnh tranh về giá cả, chất lượng và dịch vụ, nếu không, các đơn vị thu mua có thể tự do mua từ các nguồn bên ngoài. Ngay cả khi chúng tôi đã quyết định sản xuất một sản phẩm, rõ ràng điều đó không có nghĩa là một quyết định chốt rằng chúng tôi sẽ mãi gắn bó với ngành đó. Chúng tôi cố gắng, ở bất cứ đâu, kiểm tra các đơn vị cung cấp nội bộ của chúng tôi chống lại các đối thủ cạnh tranh bên ngoài và đưa ra đánh giá tiếp tục về việc nó nên sản xuất hay mua.

Quan niệm sai lầm phổ biến rằng tốt hơn là nên tự làm thay vì mua dựa trên giả định về tiết kiệm chi phí. Lập luận rằng bằng cách tự làm thay vì mua, bạn có thể tiết kiệm chi phí về lợi nhuận của nhà cung cấp. Nhưng thực tế là nếu lợi nhuận của nhà cung cấp là một trong những lợi nhuận cạnh tranh bình thường, bạn phải làm nó bằng khoản đầu tư của riêng bạn, hoặc nếu không sẽ không có tiết kiệm ròng. General Motors không tham gia vào việc sản xuất nguyên liệu, cũng như một số đối thủ cạnh tranh của nó và chúng tôi mua một tỷ lệ lớn các phụ tùng lắp ráp, bởi không có lý

https://thuviensach.vn

do gì để tin rằng bằng cách sản xuất chúng, chúng tôi sẽ có được sản phẩm hoặc dịch vụ tốt hơn với mức giá thấp hơn.

Tổng chi phí doanh số của các sản phẩm của chúng tôi, mua các bộ phận, vật liệu và dịch vụ từ các nguồn bên ngoài chiếm 55-60%.

Vai trò của các quản lý bộ phận rất quan trọng trong nỗ lực của chúng tôi nhằm tiếp tục duy trì hiệu quả và khả năng thích ứng. Các nhà quản lý này đưa ra gần như tất cả các quyết định điều hành điều hành bộ phận, dựa trên một số tính năng quan trọng. Các quyết định của họ phải phù hợp với chính sách chung của công ty, kết quả hoạt động của bộ phận phải được báo cáo lên ban quản lý tập đoàn và các cán bộ bộ phận phải báo cáo ban quản lý tập đoàn về bất kỳ thay đổi đáng kể nào trong chính sách điều hành và cởi mở với các gợi ý từ các cán bộ tập đoàn.

Việc đưa ra các đề xuất chính là một tính năng quan trọng về quản lý của General Motors. Bất cứ đề xuất nào phải được trình lên ban quản lý tập đoàn và nếu nó ảnh hưởng đến các bộ phận khác, nó cũng phải được thông báo với họ. Quản lý cũng yêu cầu văn phòng tập đoàn đưa các đề xuất của mình đến các đơn vị trong phần lớn các trường hợp thông qua các nhóm chính sách và các giám đốc điều hành nhóm. Phương pháp trình đề xuất mang lại thêm một biện pháp tự vệ quan trọng tại General Motors đối với các quyết định thiếu cân nhắc, vượt lên cả các biện pháp bảo vệ thường ngụ ý trong trách nhiệm của các cán bộ tập đoàn đối với các cổ đông. Nó đảm bảo rằng bất kỳ quyết định cơ bản được thực hiện chỉ sau khi được xem xét kỹ lưỡng bởi tất cả các bên có liên quan.

Tổ chức phi tập trung và truyền thống chuyển tải các ý tưởng, chứ không phải chỉ đơn thuần là ra lệnh, đã áp đặt sự cần thiết lên tất cả các cấp quản lý để thực hiện tốt nhất những gì họ đề

https://thuviensach.vn

xuất. Quản lý muốn điều hành bằng linh cảm sẽ khó chuyển tải ý tưởng của mình cho người khác trên cơ sở này. Trong ngắn hạn, General Motors không phải là tổ chức thích hợp cho các giám đốc điều hành hoàn toàn có tính trực quan, mà cung cấp một môi trường thuận lợi cho những người có khả năng và lý trí. Trong một số tổ chức, để khai thác những tiềm năng của một thiên tài, cần xây dựng tổ chức xung quanh anh ta và điều chỉnh tổ chức theo tính khí của anh ta. General Motors nói chung không phải là một tổ chức như vậy mặc dù Kettering là một ngoại lệ rõ ràng.

Các quyết định chính sách quản lý của chúng tôi được đưa ra thông qua các cuộc thảo luận trong các ủy ban quản lý và các nhóm chính sách. Nó không phải là kết quả của những cảm hứng nhất thời, mà là kết quả của một quá trình phát triển lâu dài trong việc đối phó với một vấn đề cơ bản về quản lý, mà đặt trách nhiệm về chính sách vào tay những người có thể vừa ra quyết định và chịu trách nhiệm tốt nhất. Đến một mức độ nhất định, điều này liên quan đến một mâu thuẫn. Một mặt, những người có thể chịu trách nhiệm giỏi nhất phải có quan điểm kinh doanh rộng hướng tới lợi ích của các cổ đông. Mặt khác, những người có đủ điều kiện để đưa ra quyết định cụ thể tốt nhất phải được gần gũi với các hoạt động thực tế của doanh nghiệp. Chúng tôi đã cố gắng để giải quyết mâu thuẫn này chủ yếu bằng cách chia trách nhiệm hoạch định chính sách về quản lý tập trung giữa Ủy ban Tài chính và Ủy ban Điều hành, như tôi đã chỉ ra.

Một nguồn kiến nghị chính sách khác nữa là Ủy ban Quản lý, trong đó chịu trách nhiệm về việc đưa kiến nghị lên tổng giám đốc liên quan đến việc sản xuất và trình bày về các hoạt động của công ty và về các vấn đề khác có thể do tổng giám đốc hoặc Ủy ban Điều hành đề ra. Tổng giám đốc là Chủ tịch Uỷ ban, đồng thời, thành viên của nó bao gồm các thành viên của Ủy ban Điều hành,

https://thuviensach.vn

hai giám đô´c điê`u hành nhóm, những người không phải là thành viên của Ủy ban Điê`u hành, các quản lý chung của các bộ phận xe, các giám đô´c của Fisher Body và giám đô´c của Bộ phận Kinh doanh ở nước ngoài.

Với sự tách biệt này vê` trách nhiệm, việc xây dựng chính sách và khuyê´n nghị chủ yê´u là nhiệm vụ của các nhóm trong ban quản lý tập đoàn được tạo nên từ những người gâ`n gũi nhâ´t với các hoạt động điê`u hành. Họ làm việc râ´t chặt chẽ, tâ´t nhiên, với người từ các bộ phận và các nhân viên bộ phận được chia vào một sô´ nhóm chính sách. Ủy ban Điê`u hành, vô´n coi tập đoàn như một tổng thể đô`ng thời vô´n râ´t quen thuộc với các vâ´n đê` điê`u hành, có một chức năng tư pháp. Nó đưa ra các quyê´t định cơ bản vê` cơ sở công việc của các nhóm chính sách và Ủy ban Quản lý, cộng với hiểu biê´t sâu să´c của các thành viên ủy ban vê` các điê`u kiện hoạt động. Ủy ban Tài chính thực thi trách nhiệm và quyê`n hạn trong lĩnh vực chính sách tập đoàn rộng hơn.

Phâ`n lớn cuộc đời tôi tại General Motors đã dành cho sự phát triển, tổ chức và tổ chức lại định kỳ các nhóm quản lý trong ban quản lý tập đoàn. Việc này râ´t câ`n thiê´t do tâ`m quan trọng, trong một tổ chức như General Motors, của việc đưa ra một khuôn khổ phù hợp với các quyê´t định. Có một xu hướng tự nhiên có thể làm xói mòn khuôn khổ đó trừ khi nó được ý thức duy trì. Các quyê´t định nhóm không phải lúc nào được đưa ra dễ dàng. Có một sự cám dỗ mạnh mẽ đô´i với các cán bộ câ´p cao trong việc tự đưa ra quyê´t định mà không câ`n quá trình thảo luận đôi khi râ´t nặng nê`, trong đó bao gô`m việc trình bày ý tưởng cho người khác. Nhóm sẽ không phải lúc nào cũng đưa ra quyê´t định tô´t hơn bâ´t kỳ thành viên đặc biệt nào; thậm chí còn có khả năng đưa ra những quyê´t định kém hiệu quả. Nhưng tại General Motors, tôi nghĩ các hô` sơ đã cho thâ´y rã`ng chúng tôi ở câ´p trung bình trở lên. Vê` cơ bản, điê`u này có

https://thuviensach.vn

nghĩa rằng, thông qua hình thức tổ chức của chúng tôi, chúng tôi đã có thể thích ứng với những thay đổi lớn diễn ra trong thị trường ô tô trong mỗi thập kỷ kể từ năm 1920.

https://thuviensach.vn

Chương 24. THAY ĐỔI VÀ TIẾN BỘ

Từ các sự kiện và ý tưởng, rõ ràng tôi đã mô tả rằng thế hệ của tôi có một cơ hội duy nhất trong lịch sử của ngành công nghiệp Mỹ. Khi chúng tôi bắt đầu kinh doanh, ô tô là một sản phẩm mới và tập đoàn quy mô lớn là một loại tổ chức kinh doanh mới. Chúng tôi biết rằng các sản phẩm có tiềm năng rất lớn, nhưng tôi khó có thể nói rằng bất kỳ ai trong chúng tôi, ngay từ đầu, đã nhận ra mức độ mà ô tô có thể làm thay đổi nước Mỹ và thế giới, định hình lại toàn bộ nền kinh tế, phác thảo nên mô hình ngành công nghiệp mới và làm thay đổi tốc độ và phong cách của cuộc sống hàng ngày. Đó là một phần công sức của chúng tôi nhằm hỗ trợ sự phát triển của ngành công nghiệp mà trong thế kỷ này đã tạo nên các đơn vị giao thông vận tải cá nhân có sẵn cho hầu hết mọi người. Riêng tôi có liên quan đến một phương thức kinh doanh, như một nhà cung cấp hoặc đối thủ cạnh tranh, với một số lượng lớn các công dân có thể tạo ra và góp phần vào sự phát triển của ngành công nghiệp này. Tên của một vài trong số họ, nhờ sự gắn bó với các loại xe ô tô và các công ty, đại diện cho một huyền thoại mới của Mỹ. Đó là Ford, Buick, Chevrolet, Olds, Chrysler, Nash, Willys, v.v... Cùng với hàng ngàn người khác trong số phận của ngành công nghiệp này, họ đã tiến hành các hoạt động bình thường của một doanh nghiệp mà không nhận thức về một cuộc cách mạng mà họ đang tạo ra.

Hầu hết các doanh nghiệp thành công trong ngành công nghiệp Mỹ có xu hướng phát triển. General Motors rõ ràng là một doanh nghiệp thành công. Nó thành công bởi nó hoạt động hiệu quả và nó đã phát triển một cách phù hợp. Tuy nhiên, nó cũng nhận được những lời phê bình. Những phê bình hợp lý. General Motors đã trở thành một tổ chức như nó vốn có bởi những con người và cách họ

https://thuviensach.vn

làm việc cùng nhau và bởi cơ hội dành cho những người tham gia vào một doanh nghiệp kết hợp các hoạt động của họ một cách hiệu quả. Lĩnh vực đã được mở ra cho tất cả; kiến thức kỹ thuật bắt nguồn từ một kho tàng chung về tiến bộ khoa học; các kỹ thuật sản xuất là một cuốn sách mở; và các công cụ liên quan đến sản xuất có sẵn cho tất cả. Thị trường ở khắp thế giới và không có sự yêu thích nào ngoại trừ những lựa chọn của khách hàng.

Tôi muốn chỉ ra rằng các doanh nghiệp thành công lớn ngày nay không phải lúc nào cũng có quy mô lớn. Cuốn sách này đã chỉ ra rằng khi chúng tôi bắt đầu cuộc phiêu lưu vĩ đại này trong những năm 1900, ngành công nghiệp ô tô nói chung đang tìm kiếm những cách thức và phương tiện để định hình chính nó. Trong những ngày đầu này, chúng tôi cùng với ngành công nghiệp đều thiếu những kỹ thuật mà ngày nay coi là đương nhiên. Những điều dường như chỉ vừa mới xảy ra với chúng ta và với ngành công nghiệp. Doanh thu của các đại lý không rõ ràng. Số lượng xe nằm trong tay các đại lý cũng không rõ ràng. Xu hướng về nhu cầu tiêu dùng không rõ ràng. Không có nhận thức về tầm quan trọng của thị trường xe cũ. Không có thống kê về sự thâm nhập thị trường của những dòng xe khác nhau, không ai lưu giữ theo dõi đăng ký. Kế hoạch sản xuất, do đó, đã được thiết lập không có mối quan hệ thực sự với nhu cầu cuối cùng. Sản phẩm của chúng tôi đã không có kế hoạch gắn bó với nhau hoặc với thị trường. Khái niệm về một dòng sản phẩm để đáp ứng các thách thức của thị trường đã không được nghĩ đến. Sự thay đổi mô hình hàng năm như chúng ta biết ngày nay vẫn còn xa trong tương lai. Chất lượng của sản phẩm lúc tốt, lúc kém.

Chúng tôi phải bắt đầu từ đầu. Đó là nhiệm vụ của chúng tôi nhằm tìm ra những hình thức tổ chức phù hợp với công ty của chúng tôi. Trên tất cả, điều này có nghĩa là một tổ chức có thể thích ứng với những thay đổi lớn trên thị trường. Bất kỳ sự cứng nhắc nào của

https://thuviensach.vn

một nhà sản xuất ô tô, cho dù nó có quy mô lớn hoặc nền tảng tốt đến thế nào, đều bị trừng phạt nặng nề trong các thị trường như chúng ta đã thấy như trường hợp của Ford trong những năm 1920, khi ông quá gắn bó với một khái niệm kinh doanh đã từng rất thành công và cũ. Chúng tôi đã có một khái niệm khác về kinh doanh cạnh tranh với Ford. Rất có thể ông ấy đã đúng, nhưng điều đó đã xảy ra, người ta sẽ phải giả định sự tiếp nối của loại nền kinh tế quốc gia hỗ trợ khái niệm của ông về ô tô. Như đã xảy ra, khái niệm của chúng tôi phù hợp hơn với nền kinh tế, sự tiến bộ của nghệ thuật xe hơi và các lợi ích và thị hiếu thay đổi của người tiêu dùng. Nhưng sau thành công đầu tiên của chúng tôi, chúng tôi cũng có thể thất bại. Đã có và sẽ luôn có nhiều cơ hội để thất bại trong ngành công nghiệp ô tô. Hoàn cảnh của thị trường luôn thay đổi và việc luôn thay đổi sản phẩm có khả năng phá vỡ bất kỳ tổ chức kinh doanh nào nếu tổ chức đó không chuẩn bị cho sự thay đổi – thực sự, theo ý kiến của tôi, nếu nó không được cung cấp các cơ chế dự đoán sự thay đổi.

Tại General Motors, các cơ chế này được cung cấp bởi ban quản lý tập đoàn, mà ở một vị trí đánh giá các xu hướng dài hạn và rộng khắp của thị trường. Điều này cũng được minh họa bằng những thay đổi trong sản phẩm của chúng tôi trong những năm qua. Sự tiến hóa dần dần của các dòng sản phẩm của chúng tôi trong những năm 1920 bắt đầu với một sự thích nghi thụ động với các vấn đề của thị trường và tiến hành các chính sách mà chúng tôi định nghĩa đơn giản là “một chiếc xe đại chúng.” Khi ngành công nghiệp phát triển, chúng tôi đã tôn trọng chính sách này và đã chứng minh khả năng đáp ứng cạnh tranh và sự thay đổi về nhu cầu khách hàng.

4 triệu xe ô tô và xe tải đã được bán vào năm 1923 và thị trường vẫn ít nhiều cần ở mức này trong suốt những năm 1920. Trong

https://thuviensach.vn

thời gian này, sản phẩm của chúng tôi đã được cải thiện liên tục theo nhiề̀u cách, quan trọng nhấ́t là sự phát triển xe mui kín. Doanh số́ bán xe giá cao hơn gia tăng với sự thịnh vượng quố́c gia. Trong những năm đầ̀u thập niên 1930, trong thời kỳ suy thoái, nhu cầ̀u đã thay đổi và tập trung ở khu vực giá thấ́p. Năm 1933 và năm 1934, gầ̀n 3/4 lượng xe được bán tại Mỹ là trong nhóm giá thành thấ́p. Chúng tôi đã điề̀u chỉnh theo nhu cầ̀u đó. Với sự phục hồ̀i của nề̀n kinh tế́, người tiêu dùng một lầ̀n nữa tìm kiế́m một tỷ lệ cao hơn về̀ các dòng giá thành cao và trong những năm 1939-1941, ngay trước khi Hoa Kỳ tham chiế́n, nhóm giá thấ́p chỉ chiế́m 57% thị phầ̀n toàn thị trường, hoặc khoảng tỷ lệ tương tự như trong năm 1929. Chúng tôi đã phản ứng phù hợp.

Với việc nố́i lại sản xuấ́t sau Thế́ chiế́n II, do thiế́u hụt, đặc biệt là thép, nên ngành công nghiệp rấ́t cầ̀n hoạt động dưới sự kiểm soát nguyên vật liệu. Những sự phân bổ này ủng hộ các nhà sản xuấ́t nhỏ hơn (Kaiser-Frazer, Nash, Hudson, Studebaker và Packard) mà các sản phẩm đại diện tại thời điểm đó tập trung vào phạm vi giá trung bình, với kế́t quả là thị phầ̀n xe ô tô của họ tăng mạnh. Cạnh tranh, trong giai đoạn này, đã bị hạn chế́ bởi sản xuấ́t – có nghĩa là, dù nhà sản xuấ́t có chế́ tạo gì đi chăng nữa đề̀u được khách hàng đón đợi. Năm 1948, khi đăng ký xe ô tô mới đạt đỉnh điểm trước chiế́n tranh vào năm 1929 và năm 1941, nhóm giá trung bình đã chiế́m 45,6% thị phầ̀n và gầ̀n tương đương với tỷ lệ của nhóm giá thấ́p (46,6%).

Trong những năm sau năm 1948, ảnh hưởng cạnh tranh bình thường bắ́t đầ̀u tái khẳng định mình trong một số́ lĩnh vực của thị trường và doanh số́ bán hàng của các nhà sản xuấ́t nhỏ hơn ở nhóm trung bình giá giảm. Bề̀ ngoài, dường như nhu cầ̀u của khách hàng đã trở lại mô hình trước chiế́n tranh; đế́n năm 1954, nhóm giá thấ́p truyề̀n thố́ng dường như lại chiế́m khoảng 60% doanh số́

https://thuviensach.vn

bán trên thị trường. Tuy nhiên, trên thực tế, một sự thay đổi đáng kể đang diễn ra trong các dịch vụ sản phẩm của ngành công nghiệp thuộc nhóm giá thấp. Các nhà sản xuất trong nhóm này cùng với những người khác đã được cung cấp thiết bị tùy chọn hơn để thu hút sức mua của người tiêu dùng trong những năm 1950. Đặc tính của thị trường tại thời điểm đó cũng đã được thể hiện trên tạp chí *Fortune* vào tháng 9 năm 1953, như sau: "Trong thị trường bán hàng sau chiến tranh, ngành công nghiệp xe hơi đã thấy nó bán nhiều hơn một chiếc xe đơn thuần – phụ kiện, sự xa xỉ, cải tiến và đổi mới. Bây giờ nó đã được lên kế hoạch theo cách đó... Sự lây lan ngày càng lớn giữa nhu cầu và sức mua sẽ tạo ra một động lực mạnh mẽ để bán nhiều xe hơn ở mỗi dòng." Với "tầm nhìn mới," dòng xe năm 1955 đã lớn hơn và mạnh mẽ hơn và nhiều phụ kiện đã trở thành thiết bị tiêu chuẩn. Toàn thị trường ô tô đã trở thành đa dạng hơn với sự phổ biến ngày càng tăng của các mô hình tương đối đắt tiền như mui cứng, mui rời và các khoang chở hành lý. Ví dụ, doanh số bán hàng mạnh mẽ trong lĩnh vực giá trung bình và Ford, trong nỗ lực mở rộng đại diện của nó ở đó, đã mở rộng dòng Mercury và vào năm 1957, đã đưa ra một chiếc xe hoàn toàn mới, Edsel. Nhưng những chiếc xe trong nhóm giá thấp trước đây đã được nâng cấp cả về quy mô và chất lượng; Ford, Chevrolet và Plymouth, tất cả đều thêm vào lớp trên cùng của dòng tương ứng chuỗi xe mới, hàng loạt, đắt tiền hơn, mà đương nhiên trở thành một phần của nhóm giá trung bình về mọi thứ trừ cái tên. Về nguyên tắc, đây đơn giản là một sự công nhận bởi ngành công nghiệp về sức mua của người tiêu dùng và phục vụ cho những thị hiếu mới của họ.

Thật thú vị khi lưu ý rằng, trong giữa những năm 1950, cái gọi là các mô hình "trần trụi," có nghĩa là, những chiếc xe trong nhóm giá thấp với mức tối thiểu về thiết bị, không thu hút được nhiều khách hàng. Theo quan điểm của thực tế này, sự bùng phát về nhu cầu về cái gọi là dòng xe kinh tế nhỏ gọn, trong đó tập trung trong

https://thuviensach.vn

những năm sau năm 1957, ngay từ cái nhìn đầu tiên đã có vẻ khó hiểu. Tuy nhiên, khi quan sát kỹ hơn, rõ ràng là nhu cầu này về cơ bản là một biểu hiện nữa về thị hiếu của khách hàng về sự đa dạng hơn. Trong suốt lịch sử của nó, ngành công nghiệp đã phải đối mặt với các vấn đề nhằm cố gắng để dự đoán những thay đổi về thị hiếu của khách hàng. Mặc dù phải mất nhiều năm để phát triển một sản phẩm mới, nhưng công việc của chúng tôi là sẵn sàng với nó khi nó là một nhu cầu hiệu quả. Donner, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của General Motors , gần đây đã đưa vấn đề đó theo cách này :

... Để đáp ứng những thách thức của thị trường, chúng ta phải nhận ra những thay đổi trong nhu cầu khách hàng và mong muốn đủ xa ở phía trước để có đúng sản phẩm ở đúng nơi vào đúng thời điểm và đúng số lượng.

Chúng ta phải cân bằng xu hướng ưu tiên so với nhiều thỏa hiệp vốn rất cần thiết để tạo ra một sản phẩm cuối cùng vừa đáng tin cậy vừa đẹp, vừa hoạt động tốt vừa bán với giá cạnh tranh trong khối lượng cần thiết. Chúng ta phải thiết kế, không chỉ những chiếc xe chúng ta muốn tạo ra, mà quan trọng hơn, là những chiếc xe mà khách hàng của chúng ta muốn mua.

Các sự kiện kịch tính trên thị trường vào cuối năm 1950 và đầu những năm 1960 là một ví dụ điển hình về mức độ nhanh chóng mà thị hiếu tiêu dùng có thể thay đổi và cũng là một ví dụ về khả năng đáp ứng của ngành công nghiệp với những thay đổi như vậy. Vào năm 1955, khi doanh số bán xe đạt mức cao mới, 98% khối lượng của ngành công nghiệp đã được các xe có kích thước tiêu chuẩn thống trị. 2% còn lại, đại diện cho ít hơn 150.000 xe ô tô, bao gồm khoảng 45 dòng nội địa và nước ngoài nhỏ hơn. Năm 1957, các xe nội địa và nhập khẩu nhỏ hơn đã tăng lên 5% tổng số. Năm 1957, vẫn còn xa để có thể nói rằng nhu cầu cho xe ô tô nhỏ hơn sẽ tiếp tục phát triển,

https://thuviensach.vn

nhưng khả năng này đã được công nhận bởi General Motors trong một thời gian và các mẫu thiết kế cho chiếc xe như vậy đã được bắt đầu. Ngay từ năm 1952, Chevrolet đã, với sự chấp thuận của ban quản trị tập đoàn, thành lập một nhóm nghiên cứu và phát triển với nhiệm vụ phát triển một chiếc xe như vậy, vốn sẽ sẵn sàng nếu và khi nhu cầu tăng đủ để biện minh cho khối lượng sản xuất. Tới một mức nào đó, hoạt động này là một dự án được thực hiện trước năm 1947, khi việc phát triển của một chiếc xe nhỏ đã và đang tích cực được xem xét bởi General Motors.

Thiết kế của Corvair cuối cùng được thực hiện vào cuối năm 1957 và chiếc xe đã được giới thiệu vào mùa thu năm 1959. Các nhà sản xuất khác đã giới thiệu chiếc xe nhỏ mới tại cùng một thời điểm. Sau đó, chúng tôi đã thêm các dòng khác, bao gồm Buick Special, Oldsmobile F-85, Pontiac Tempest, tất cả được giới thiệu trong năm 1960 và Chevy II, được giới thiệu vào năm 1961 và vào năm 1963 là Chevelle. Trong khi những chiếc xe nhỏ hơn được thiết kế để thu hút khách hàng có tư duy kinh tế, những người muốn chi phí ban đầu và chi phí hoạt động thấp hơn, thì nhanh chóng trở nên rõ ràng rằng khách hàng vẫn không bị mất thị hiếu về sự thoải mái, tiện lợi và phong cách của những chiếc xe có kích thước thông thường; ông đã ra lệnh chế tạo những chiếc xe nhỏ với nội thất tốt hơn, phụ kiện và các thiết bị như hộp số tự động, trợ lực lái, hệ thống phanh và nhiên liệu, mà trước đây ông đã xác định ở những chiếc xe có kích thước thường tiện lợi và hữu ích hơn. Corvair Monza, có hộp số tự động, ghế xô, ghế đặc biệt và trang trí sang trọng, đã được đưa ra trong năm 1960 và gần như chiếm hơn một nửa doanh số bán hàng Corvair. Hơn nữa, nhanh chóng trở nên hiển nhiên rằng các khách hàng muốn những chiếc xe nhỏ hơn trong cùng một phạm vi các mô hình và phong cách có sẵn trong những dòng xe thông thường – có nghĩa là họ muốn xe mui cứng, mui rời và khoang chở hành lý cũng như ô tô mui kín hai và bốn

https://thuviensach.vn

cửa. Việc bổ sung những chiếc xe nhỏ hơn vào phạm vi các xe có kích thước tiêu chuẩn đã cung cấp cho khách hàng một loạt chưa từng có các mô hình để lựa chọn.

Chắc chắn cuối những năm 1950 và đầu những năm 1960 đã được chứng kiến thay đổi lớn nhất trong thị trường xe hơi kể từ những năm 1920, khi xe mui kín lên thống trị, Model T đã đi đến hồi kết và việc nâng cấp các xe bắt đầu. Các sự kiện của những năm gần đây trong thị trường xe hơi đã xác nhận chính sách sản phẩm của General Motors mà chúng tôi xây dựng vào năm 1921. John Gordon, tổng giám đốc của General Motors, gần đây đã quan sát thấy rằng khẩu hiệu của chúng tôi, "một chiếc xe cho mọi mục đích và giá tiền" thích hợp hơn bao giờ hết; thực sự, chúng tôi đã không bao giờ cung cấp cho khách hàng nhiều lựa chọn hơn ngày nay. Trong năm 1963, năm mô hình, ngành công nghiệp đã cung cấp 429 mô hình xe ô tô sản xuất trong nước, so với 272 mô hình vào năm 1955; General Motors đã có 138 mô hình trong năm 1963, so với 85 vào năm 1955. Trong số này, Gordon cho biết: "Tính đến tất cả các màu sắc có sẵn và tất cả các thiết bị và phụ kiện tùy chọn, chúng ta hiện cung cấp sự hỗ trợ về năng lượng, điều hòa không khí, bánh lái nghiêng, v.v... – về lý thuyết, chúng ta có thể trải qua một năm sản xuất mà không cần thực hiện bất kỳ hai chiếc xe hoàn toàn giống nhau nào. Mục tiêu của chúng ta không chỉ là một chiếc xe đại chúng, mà là một chiếc xe cho mọi ví tiền, mọi mục đích và mọi người."

Xu hướng xe nhỏ hơn đã xuất hiên sau năm 1957 và năm 1959, xe nhập khẩu nước ngoài đã chiếm 10% doanh thu ngành công nghiệp tại Hoa Kỳ, trong khi sản xuất xe nhỏ trong nước chiếm thêm 10%. Nhập khẩu nước ngoài giảm tương đối sau năm 1959 và vào năm 1963 chiếm khoảng 5% thị phần. Tuy nhiên, doanh số của những chiếc xe nhỏ hơn sản xuất trong nước tiếp tục tăng và

https://thuviensach.vn

sau năm 1960 chiếm khoảng 1/3 toàn bộ thị trường. Trong khi đó, một phần của nhóm giá thấp trước đây đã được thiết lập trong nhóm trung bình.

Khi đối mặt với những xu hướng này, một số các nhà sản xuất trong nước giảm dịch vụ của họ trong phạm vi giá trung bình. Edsel, được giới thiệu vào cuối năm 1957, đã được ngưng sản xuất vào năm 1959; De Soto, có một lịch sử lâu dài tại Chrysler, đã được ngưng sản xuất trong năm 1960 và Mercury, một số mô hình Dodge và Đại sứ của American Motors đã giảm cả về quy mô lẫn sự ưa thích. Tại General Motors, chúng tôi đã chọn duy trì các dòng xe có mức giá trung bình với cùng trọng lượng, kích thước và số lượng các mô hình, trong khi đồng thời bổ sung thêm những chiếc xe nhỏ hơn cho những dòng này.

Ô tô chiếm 90% doanh số của chúng tôi, nhưng mỗi hoạt động hoặc hoạt động tiềm năng được coi là một vấn đề riêng biệt. Chúng tôi không có chính sách linh hoạt về sản phẩm mà chúng tôi có thể sản xuất, nhưng ô tô là trọng tâm kinh doanh. Đương nhiên, các quyết định sản xuất của chúng tôi phải là một phần kinh nghiệm và kinh nghiệm thực tế với một số sản phẩm có thể cho rằng chúng không phù hợp với các kỹ năng quản lý của chúng tôi. Trong trường hợp này, chúng tôi sẽ rút khỏi hoạt động này.

Ví dụ vào năm 1921, chúng tôi thấy tốt nhất là nên rút khỏi hoạt động kinh doanh máy kéo nông nghiệp, vì chúng tôi không tin rằng chúng tôi có thể có đóng góp đặc biệt trong lĩnh vực đó. Kể từ đó, chúng tôi đã xây dựng và sau đó xử lý các lợi ích trong các công ty sản xuất máy bay, radio gia đình, thủy tinh và hóa chất.

Chúng tôi bước vào lĩnh vực hàng không và động cơ diesel để đưa các bí quyết kỹ thuật và sản xuất hàng loạt của chúng tôi vào hoạt động và tạo ra giá trị mới. Chúng tôi phát triển một khái niệm mới

https://thuviensach.vn

vê` động cơ diesel –2 chu kỳ - đặt vào nó vào một đâ`u máy xe lửa và cách mạng hóa ngành đường sắ´t Mỹ. Chúng tôi đổ nhiê`u triệu đô-la vào sản phẩm chưa được chứng minh này tại một thời điểm khi nhiê`u khách hàng của nó đang ở trong tình trạng tài chính nghiêm trọng hoặc bị phá sản và phâ`n lớn trong sô´ họ dường như hoàn toàn không quan tâm đê´n sự đổi mới; và chúng tôi qua đó giúp các tuyê´n đường sắ´t lâ´y lại khả năng thanh toán – một thực tê´ là được công nhận bởi ban quản lý đường sắ´t hiện nay.

Chúng tôi đã không đạt được một vị trí nổi bật nhờ mua lại một công ty. Nói chung, chúng tôi bước vào mỗi hoạt động liên quan của chúng tôi ở giai đoạn râ´t sớm và sau đó nỗ lực lao động để phát triển thị trường cho sản phẩm của chúng tôi, cho dù đó là xe ô tô, tủ lạnh gia đình, đâ`u máy xe lửa diesel, hay động cơ máy bay. Chúng tôi đã không mua cách thức đi vào hoạt động, chúng tôi đã xây dựng chúng.

Trong quá trình mô tả tổ chức General Motors, tôi hy vọng tôi đã không để lại â´n tượng mà tôi nghĩ rằ`ng nó là một sản phẩm đã hoàn thành. Không có công ty nào ngừng thay đổi. Thay đổi sẽ đê´n có thể tô´t hơn hoặc tô`i tệ hơn. Tôi cũng hy vọng tôi đã không để lại một â´n tượng rằ`ng tổ chức hoạt động tự động. Một tổ chức không đưa ra quyê´t định; chức năng của nó là cung câ´p một khuôn khổ, dựa trên các tiêu chí đã được thiê´t lập, trong đó các quyê´t định có thể được chê´ tác một cách có trật tự. Các cá nhân đưa ra quyê´t định và chịu trách nhiệm vê` chúng. Những người thực hiện các quyê´t định của General Motors trong những năm kể từ khi tôi nghỉ hưu khỏi hoạt động quản lý đã ghi nhận được nhiê`u thành công đáng chú ý trong việc giải quyê´t một sô´ vâ´n đê` râ´t phức tạp. Chưa có tiê`n lệ là câu trả lời rõ ràng được đưa ra bởi các hoạt động tự động của tổ chức. Quản lý không phải là áp dụng một công thức mà là quyê´t định các vâ´n đê` trên cơ sở từng trường hợp cụ thể. Không có các quy tă´c

https://thuviensach.vn

cô´ định, cứng nhă´c nào có thể thay thê´ cho việc thực hiện các đánh giá kinh doanh hợp lý trong quá trình ra quyê´t định.

Sản phẩm cuô´i cùng của những gì tôi đã mô tả trong cuô´n sách này là sự hiệu quả, sử dụng khái niệm theo nghĩa rộng của nó. Tôi cho rằ`ng hiệu quả và tăng trưởng của General Motors gă´n bó mật thiê´t với nhau trong nê`n kinh tê´ cạnh tranh cao của chúng tôi. Và tôi cho rằ`ng nê´u các công ty bị tâ´n công đơn giản chỉ vì họ lớn thì một cuộc tâ´n công vào sự hiệu quả phải là một hệ quả tâ´t yê´u của cuộc tâ´n công đó. Nê´u chúng ta trừng phạt sự hiệu quả, làm thê´ nào chúng ta là một quô´c gia có thể cạnh tranh trong nê`n kinh tê´ của thê´ giới nói chung?

Cho đê´n giờ, công việc của tôi đã hoàn thành. Râ´t lâu trước đây vào năm 1946, năm 71 tổi, tôi đã giảm những cam kê´t của mình khi tôi nghỉ hưu khỏi vị trí CEO tập đoàn, mặc dù tôi vẫn tiê´p tục là chủ tịch của hội đô`ng quản trị. Năm 1956, tôi trở thành chủ tịch danh dự. Kể từ đó sự tham gia tích cực của tôi đã được hạn chê´ trong Ủy Ban Tài chính, Ủy ban Khen thưởng và Tiê`n lương và ban giám đô´c. Trong hội đô`ng quản trị, thời gian đã chứng minh tâ´t cả. Những thay đổi lớn đã được tiê´n hành, ảnh hưởng đê´n các bộ phận của nó. Gia đình du Pont chiê´m khoảng 25% cổ phâ`n của công ty trong quá khứ là những người phục vụ tập đoàn râ´t tô´t, thông qua các vị trí trong hội đô`ng quản trị. Nhiê`u thê´ hệ thành viên cũ đã ra đi. Những thành viên cũ từ ban quản lý còn lại, những người đã, đang và tiê´p tục là các cổ đông cá nhân lớn, trong đó phải kể đê´n Messrs. Mott, Pratt, Bradley, Hunt, McLaughlin, Fisher và tôi, chă´c cũng không còn phục vụ được lâu nữa. Trách nhiệm mà chúng tôi đã từ bỏ đã hoặc sớm phải được đảm nhận bởi những người khác. Mỗi thê´ hệ mới phải đáp ứng những thay đổi trong thị trường ô tô, trong việc quản lý chung của doanh nghiệp và trong sự tham gia của tập đoàn trong một thê´ giới thay đổi. Đô´i với việc quản lý hiện nay,

https://thuviensach.vn

công việc mới chỉ bắt đầu. Họ gặp phải một số vấn đề cũng tương tự như tôi đã gặp trong thời của tôi, đó là một số vấn đề tôi không bao giờ ngờ đến. Công việc sáng tạo vẫn tiếp tục.

https://thuviensach.vn

Napoleon Hill (1883 – 1970): Tác giả nổi tiếng người Mỹ với Think and Grow Rich - cuốn sách viết về kinh doanh được đánh giá là hay nhất của mọi thời đại.

Napoleon Bonaparte (1769-1821) còn gọi là Napoleon I - Vị hoàng đế nổi tiếng nước Pháp và là nhà chỉ huy quân sự tài ba.

Tổng thống thứ 16 và là một trong bốn vị tổng thống vĩ đại nhất trong lịch sử nước Mỹ. Ông cũng là người chủ trương bãi bỏ chế độ nô lệ ở Mỹ.

Định luật Murphy xuất hiện năm 1949, có nguồn gốc từ một thử nghiệm của không quân Mỹ về tác dụng của quá trình giảm tốc nhanh đối với các phi công. Trong cuộc thử nghiệm, người tình nguyện ngồi trong một xe trượt tuyết có gắn động cơ phản lực và được thắt chặt dây an toàn. Hệ thống điện cực gắn khít vào bộ ghế ngồi, do đại úy Edward A. Murphy thiết kế, sẽ ghi lại phản ứng của họ khi xe dừng đột ngột. Tuy nhiên, người ta đã không ghi được một số liệu nào sau cuộc thử nghiệm tưởng chừng như không có sai sót. Cuối cùng, mọi người phát hiện ra một điện cực bị mắc sai. Khi ấy, Murphy nói rằng: “Nếu có gì đó có thể trục trặc, thể nào cũng có người làm cho nó xảy ra”.

Winston Churchill (1874-1965) - Vị thủ tướng lừng danh của nước Anh trong chiến tranh thế giới thứ II, cũng là một chính khách lỗi lạc trên chính trường quốc tế. Năm 1953, ông được giải Nobel văn học cho những tác phẩm viết về nước Anh và lịch sử thế giới. Năm 2002, đài BBC đã bầu chọn ông vào danh sách 100 người Anh vĩ đại nhất (the 100 Greatest Britons).

Sam Walton (1918-1992) - Người sáng lập mạng lưới trung tâm bách hóa đại hạ giá Wal-Mart, được tạp chí Forbes xếp hạng là người giàu nhất nước Mỹ trong các năm 1985-1988. Sam Walton giữ chức giám đốc điều hành kiêm chủ tịch của Wal-Mart cho đến năm 1988, sau đó trở thành Chủ tịch Hội đồng Quản trị cho đến những ngày cuối đời.

Edwards Deming (1900-1993) - cha đẻ của học thuyết quản lý chất lượng. Năm 1960, ông là người Mỹ đầu tiên nhận Huân chương Cao quý Hạng hai (Second Order of the Sacred Treasure) do Thủ tướng Nhật Bản trao tặng.

https://thuviensach.vn

Abraham Maslow (1908 - 1970) – Nhà tâm lý học, tác giả đã xây dựng lý thuyết về nhu cầu của con người, bao gồm 5 cấp độ được xếp theo thứ tự từ thấp đến cao, bao gồm: nhu cầu sinh lý (tồn tại), nhu cầu được an toàn, nhu cầu xã hội (yêu và được yêu), nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện bản thân.

(1) Trong thần thoại Hy Lạp, Pygmalion là một nhà điêu khắc tài ba. Có lần, Pygmalion chọn một viên đá lớn để tạc tượng một người con gái. Khi làm xong, ông thấy bức tượng của mình quá đẹp nên đem lòng say mê. Pygmalion đã cầu xin nữ thần Aphrodite (Venus) cho tượng đá biến thành người thật. Nữ thần xúc động trước lời cầu xin khẩn thiết ấy nên đã đồng ý. Thế là Pygmalion lấy bức tượng đã hóa thành người làm vợ và hai người sống với nhau hạnh phúc trọn đời.

Ben Feldman (1912-1993) – Một trong những nhân viên bán hàng xuất sắc với doanh thu cao nhất của mọi thời đại. Suốt thời gian làm việc cho Công ty New York Life Insurance từ năm 1942 đến 1993, ông đã bán được 1,8 tỷ đô la tiền bảo hiểm. Ngày nay, kỷ lục bán hàng của ông vẫn chưa bị ai phá vỡ với 100 triệu đô la trong một năm và 20 triệu đô la một ngày. Những năm gần cuối sự nghiệp, tổng số tiền huê hồng ông được hưởng hàng năm là 1 triệu đô la.

Công ty lớn của Mỹ chuyên sản xuất và phân phối những chương trình CD & VCD về những vấn đề liên quan đến cuộc sống, giúp con người khai thác tối đa năng lực bản thân và vươn đến thành công, hạnh phúc.

'Nguyên tắc Pareto' được đặt theo tên nhà kinh tế học người Italia, Vilfredo Pareto (1848-1923). Năm 1906, Pareto quan sát thấy 20% dân số Italia nắm giữ 80% tài sản của nước này. Sau đó, ông cũng nhận thấy rằng 20% số cây đậu phụng trong vườn nhà ông đóng góp tới 80% lượng đậu ông thu hoạch mỗi năm. Hai sự kiện này khiến ông suy nghĩ và cho rằng đây không phải là sự trùng lặp ngẫu nhiên mà gần như là một nguyên tắc và ông đã áp dụng nguyên tắc 80-20 này vào rất nhiều lĩnh vực và thấy nhiều kết quả tương đồng.

2.Hiện nay, nhiều tài liệu và sách báo dịch thuật ngữ “brand” là “thương hiệu” tức một dạng tắt của cụm từ “thương hiệu thương mại”. Tuy nhiên

https://thuviensach.vn

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

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

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

2. White elephant: (voi trắng) thành ngữ chỉ vật cồng kềnh đắt tiền mà không có ích gì lắm.

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

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

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

3. Luật của Moore (Moore’s Law): Vào những năm 90, số lượng các bóng bán dẫn trên các con chip vi xử lý cứ 18 tháng lại tăng gấp đôi. Trước đó đã có một nhà tiên phong về bán dẫn người Mỹ tên là Gordon Moore đã dự báo trước về việc này. Năm 1965, Moore đã dự đoán rằng số lượng các

https://thuviensach.vn

bóng bán dẫn trên một con chip vi tính mỗi năm sẽ tăng gấp đôi. Dự đoán này được gọi là Luật của Moore. Đến cuối thập kỷ 90 các chip vi xử lý đã gồm nhiều triệu bóng bán dẫn, chuyển được 64 bit dữ liệu mỗi lần và thực hiện hàng tỷ lệnh mỗi giây.

1. Có thể thấy Quy luật phường hội tại Việt Nam từ xưa với Hà Nội 36 Phố phường - mỗi phố buôn bán một loại mặt hàng và mặt hàng đó trở thành tên của phố: Hàng Bạc, Hàng Trống, Hàng Đường, Hàng Hòm… Luật buôn có hội bán có phường đến nay xem ra vẫn đúng dù loại hàng hóa được bán không thể hiện ở tên phố nữa. Ở Hà Nội ngày nay có phố Hàng Đào, Hàng Ngang bán quần áo ; Hàng Đường bán ô mai, bánh kẹo ; Hàng Mã bán đồ hàng mã ; Cầu Gỗ bán đồ trang sức mỹ ký ; Hàng Bạc bán vàng bạc ; Trần Nhân Tông bán quần áo bò ; Cát Linh bán vật liệu xây dựng ; Lý Nam Đế bán phụ kiện tin học...

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

1. Forrester Research: Được George F. Colony sáng lập vào năm 1983, Forrester Research là một công ty độc lập nghiên cứu thị trường và công nghệ. Công ty này cũng cung cấp các dịch vụ tư vấn tiên tiến và có tính ứng dụng cao về các ảnh hưởng của công nghệ tới doanh nghiệp và người tiêu dùng. Trong hơn 22 năm nay, Forrester đã là một nhà tư vấn đáng tin cậy, một nhà chiến lược hàng đầu, thông qua các chương trình nghiên cứu, tư vấn, sự kiện và điều hành đồng đẳng (peer-to-peer), hãng đã giúp các khách hàng trên khắp thế giới đạt được vị trí dẫn đầu trong các thị trường của họ. Forrester có trụ sở chính tại Mỹ. Đến tháng 6 năm 2005, tổng số nhân viên của công ty đã là hơn 640 người và tổng số các công ty khách hàng là hơn 1.900. Trong bảy năm liên tiếp, công ty cũng nằm trong top 75 trong danh sách 200 công ty nhỏ thành công nhất do tạp chí Forbes bầu chọn.

https://thuviensach.vn

2. Địa chỉ của tạp chí trực tuyến này: www.slate.com
4. Đây là một cách chơi chữ, “bullish” có nghĩa làm tăng giá cổ phiếu, bull (tức con bò tót) còn là logo của hãng Merrill Lynch.
1. Cola nguyên là tên một loại cây nhiệt đới, gốc châu Phi, có chứa chất cà-phê-in (caffeine), nay được trồng nhiều ở châu Mỹ nhiệt đới. Nó trở thành hương liệu trong thứ nước giải khát màu sẫm được cacbônát hóa, mà người phát minh ra loại nước giải khát này là Tiến sỹ John Pemberton (sinh ngày 8 tháng 5 năm 1886, tại Atlanta). Cái tên Coca-Cola (gọi tắt là Coke) là do người cộng sự Frank Robinson đặt cho. Sau đó, doanh nghiệp này được bán cho Asa Candler năm 1888, và nhà máy sản xuất Coca-Cola đầu tiên được thành lập năm 1895 tại Dallas, Texas.
1. Luật Gresham (Gresham’s law): Giả thuyết của nhà tài chính người Anh Sir Thomas Gresham (1519-1579) cho rằng: “Bad money drives good money out of circulation”. (Tiền xấu hất cẳng tiền tốt khỏi vòng quay lưu thông tiền tệ). Theo đó, khi các kim loại với giá trị khác nhau cùng có sức mạnh như tiền tệ (legal tender) thì thứ kim loại rẻ hơn sẽ trở thành phương tiện lưu hành và thứ kia bị chôn giấu, tích trữ, hay xuất khẩu. Ở đây tác giả so sánh trong marketing, nếu theo đúng giả thuyết của Gresham, các thương hiệu nhánh sẽ hất cẳng thương hiệu chính (tức thương hiệu gốc) khỏi thị trường.
2. Theo Kotler trong “Các quy luật marketing”, có hai mô hình marketing quan trọng là: từ trong ra ngoài (inside-out) và từ ngoài vào trong (outside-in). Theo quan điểm inside-out thì quy trình marketing sẽ là: nhà máy các sản phẩm hiện có bán hàng và xúc tiến bán hàng lợi nhuận thông qua doanh số. Theo quan điểm outside-in: thị trường nhu cầu của khách hàng marketing tích hợp lợi nhuận thông qua sự thỏa mãn của khách hàng
1. Biểu tượng có thể mang nhiều ý nghĩa thú vị. Ví dụ logo của công ty máy tính Apple gồm biểu tượng trái táo bị cắn một miếng và hàng chữ Apple. Khách hàng tinh ý sẽ liên tưởng đến quả táo Adam (Adam’s Apple) trong Kinh Thánh. Đó là quả trí tuệ mà Thượng Đế cấm Adam và Eva ăn. Do đó nó trở thành trái cấm. Và khẩu hiệu mà Apple kèm theo là: “Take a bite!” (Hãy cắn một miếng đi!). Nghĩa là hãy mua máy tính Apple. Như thế

https://thuviensach.vn

cũng là ăn được quả trí tuệ để khôn ngoan sáng suốt. Hoặc như logo của Alpha Books, công ty thực hiện cuốn sách này, có hình mẫu tự Alpha trong chữ Hy Lạp. Là tên chữ cái đầu tiên trong bảng chữ cái Hy Lạp, Alpha còn có nghĩa là nguyên bản, là sự khởi đầu. Alpha cũng là tên ngôi sao sáng nhất trong một chòm sao trên dải Thiên Hà của Vũ Trụ. Đó cũng chính là hình ảnh về Alpha Books mà công ty mong muốn xây dựng trong suy nghĩ của bạn đọc.

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

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

https://thuviensach.vn

những tập đoàn nổi bật nhất của Mỹ đã có khả năng thực hiện toàn cầu hóa trong tầm tay (ngoài Coca-Cola và Nike).
3. Bánh hamburger: là một loại bánh mì tròn được bổ đôi kẹp thịt và rau, cà chua… Tên bánh này có xuất xứ từ Đức.
4. M&M: thương hiệu kẹo viên sô cô la sữa của Mỹ do công ty Mars sản xuất. M&M's được tạo ra năm 1940 sau khi Forrest Mars (Cha) nhìn thấy các quân nhân Tây Ban Nha ăn các thanh kẹo sô cô la có một lớp đường phủ ngoài trong thời kỳ Nội chiến Tây Ban Nha. M&M's là tên viết tắt (và sau này trở thành tên chính thức) của cụm từ "Mars & Murrie" (đối tác kinh doanh của Mars là Bruce Murrie). M&M's ngay lập tức trở thành một hiện tượng vì vào thời điểm đó, không có thiết bị điều hòa nhiệt độ trong các cửa hàng, nhà ở và các thanh kẹo sô cô la rất dễ bị chảy, tuy nhiên kẹo M&M's có lớp đường bọc ngoài nên không bị chảy. Sô cô la viên M&M's được làm với sáu màu: đỏ, cam, vàng, xanh lá cây, nâu và tím.
5. Macy's: thương hiệu Macy's là tên một chuỗi các cửa hàng bách hóa của Mỹ, trong đó có cửa hàng ở thành phố New York tự gọi mình là cửa hàng lớn nhất thế giới. Macy's là môt phần của Federated Department Stores. Macy's được Rowland Hussey Macy thành lập năm 1851 ở Haverhill, bang Massachusetts (Mỹ).
6. Caterpillar: tập đoàn sản xuất các thiết bị xây dựng, lâm nghiệp, các động cơ tốc độ vừa và các công cụ tài chính liên quan của Mỹ.
7. United Parcel Service: công ty giao nhận bưu phẩm lớn nhất thế giới, mỗi ngày công ty này giao nhận hơn 14 triệu bưu phẩm đến hơn 200 nước trên thế giới. Gần đây họ đã mở rộng lĩnh vực hoạt động ra hậu cần và các lĩnh vực liên quan đến vận tải. Trụ sở công ty đóng tại Atlanta, bang Georgia (Mỹ). UPS nổi tiếng với các xe tải màu nâu của họ (do đó tên lóng của công ty này là "Big Brown"). Màu nâu UPS sử dụng trên các phương tiện vận tải và đồng phục của họ được gọi là màu nâu Pullman, đặt theo tên của những toa ngủ trên tàu do George Pullman tạo ra có màu nâu. UPS cũng có hãng hàng không riêng của họ. Đối thủ chính của UPS là United States Postal Service (USPS), FedEx, và DHL.

https://thuviensach.vn

8. Big Blue: tên lóng của IBM (có nghĩa là Công ty Màu xanh Khổng lồ) vì logo của công ty này có màu xanh. Cho đến những năm 90 của thế kỷ 20, nhân viên của IBM vẫn mặc đồng phục vét xanh lơ, sơ mi trắng và cà vạt sẫm màu.
1. “War” trong tiếng Đức không có nghĩa gì ngoại trừ là dạng quá khứ của động từ sein (tức động từ “to be” trong tiếng Anh). Nhưng đối với người sử dụng tiếng Anh, nó gợi ra ý nghĩa chiến tranh (war). Có lẽ đó là một lý do khiến người ta không mặn mà với thương hiệu này.
2. Perdue: một trong những thương hiệu được tin cậy và được nhận biết rộng rãi nhất của Mỹ thuộc sở hữu của Perdue Farms, một công tay thực phẩm và nông sản hàng đầu thế giới với doanh số về gia cầm lớn thứ ba trong ngành. Thành lập năm 1920, công ty này cung cấp các sản phẩm và dịch vụ về thực phẩm tới hơn 40 quốc gia trên thế giới với hơn 20.000 công ty thành viên và là đối tác của 7.500 trang trại gia đình.
1. Delicatessen: cửa hàng bán các món ăn sẵn – còn gọi là deli.
2. Submarine sandwich: bánh mì ổ dài, bổ dọc, nhồi nhân thịt, xalát, pho mát... ổ bánh dài giống như chiếc tàu ngầm.
3. Total quality management: chủ trương chú trọng chất lượng sản phẩm, bao gồm các chiến lược nhằm cải thiện chất lượng liên tục
4. Tom Monaghan, Michael và Marian Ilitch, và John Schnatter: Những người sáng lập Domino’s Pizza, Little Caesars và Papa John’s.
1. Rush Limbaugh: Rush Hudson Limbaugh III (sinh ngày 12 tháng 1 năm 1951 ở Mũi Girardeau, Missouri), là một người khá nổi tiếng trong giới giải trí Mỹ và là người dẫn một chương trình trò chuyện trên radio được ưa chuộng ở Mỹ. Là một nhà bình luận có quan điểm bảo thủ, ông thường bình luận về chính trị và các sự kiện đương thời trong chương trình của mình, chương trình The Rush Limbaugh Show. Hơn 15 năm qua, Rush Limbaugh đã là người dẫn chương trình trò chuyện trên radio được nhiều người nghe nhất ở Mỹ và thế giới, và số thính giả của ông theo ước tính đã lên đến khoảng 20 triệu mỗi tuần, cao thứ nhì thế giới chỉ sau số thính giả của chương trình Paul Harvey.

https://thuviensach.vn

2. Laura Schlessinger: Laura Schlessinger (sinh ngày 16 tháng 1 năm 1947) là một nhà bình luận đạo đức và văn hóa Mỹ, được biết đến với tư cách là người dẫn chương trình trò chuyện trực tiếp với thính giả trên sóng radio Bác sỹ Laura. Chương trình này được phát sóng trên khắp cả nước và kéo dài ba tiếng mỗi ngày vào cuối tuần. Schlessinger là một nhà phê bình nói thẳng thắn về những gì quá thịnh hành trong nền văn hóa đương đại Mỹ. Đó là: tình dục ngoài hôn nhân, sống chung trước khi cưới, những người cha/mẹ độc thân, các bà mẹ đi làm, hôn nhân quá sớm, việc cha mẹ quá nuông chiều con cái, cái chết êm ái cho những người mắc bệnh nan y, li dị dù không ai có lỗi và hôn nhân đồng tính… Chương trình của bà thường tập trung vào những đoạn bình luận ngắn về những vấn đề trên và các chủ đề xã hội và chính trị khác sau những câu trả lời trực tiếp, thẳng thắn và hợp lý rất đặc trưng của bà cho những câu hỏi do thính giả gọi đến hoặc những khúc mắc đạo đức khác. Bà cũng là tác giả của nhiều cuốn sách kỹ năng sống, trong đó nổi tiếng là cuốn Mười điều Ngu ngốc Phụ nữ làm để Xáo trộn Cuộc sống của Họ và nhiều cuốn sách về tôn giáo. Sách của bà vừa được ưa chuộng lại vừa gây nhiều tranh cãi. Tuy nhiên, chương trình truyền hình Bác sỹ Laura đã không thành công và đã bị hủy.
3. Howard Stern: Howard Allan Stern (sinh ngày 1 tháng 12 năm 1954 ở Roosevelt, Long Island, New York) là một nhân vật nổi tiếng trong giới truyền thanh Mỹ. “Vị Vua của tất cả các phương tiện truyền thông” tự phong này đã được gán cho một cái tên lóng vì sự hài hước về tình dục và chủng tộc khá sàm sỡ và gây nhiều tranh cãi của mình. Ông cũng là nhân vật trên radio được trả thù lao hậu hĩnh nhất ở Mỹ và là người nổi danh và giỏi nhất trong lịch sử truyền thanh. Các chương trình truyền hình phát sóng trên mạng lưới quốc gia Mỹ có chương trình Howard Stern Show (từ năm 1990 - 2005 trên kênh E!) và chương trình Howard Stern Radio Show (1998-2001 trên CBS).
4. A&E: Mạng lưới truyền hình A&E Network là một mạng lưới truyền hình cáp và vệ tinh có trụ sở tại New York, Mỹ. Mạng lưới truyền hình này, với các chương trình chủ yếu về sinh học, phim tài liệu và các sêri phim truyền hình, đã mở rộng ra thêm các chương trình truyền hình khác và có

https://thuviensach.vn

lượng khán giả đến hơn 85 triệu hộ gia đinh tại Mỹ. A&E là liên doanh giữa Hearst Corporation với tỷ lệ vốn 37,5%, ABC, Inc. (Disney sở hữu), 37,5%; và NBC Universal, 25%.
5. QVC: là một tập đoàn đa quốc gia có trụ sở tại West Chester, Pennsylvania, Mỹ, chuyên về các chương trình mua sắm trên truyền hình tại gia. Do Josepth Segel sáng lập năm 1986, QVC phát sóng ở bốn quốc gia chính tới 141 triệu người tiêu dùng. Tên tập đoàn là viết tắt của cụm từ "Quality, Value, Convenience" (Chất lượng, Giá trị, Sự tiện lợi) - ba ý chính trong tầm nhìn của người sáng lập về công ty.
6. Showtime: là một thương hiệu truyền hình thuê bao do một số kênh truyền hình và hệ thống truyền hình sử dụng trên khắp thế giới, nhưng chủ yếu đề cập đến một nhóm các kênh truyền hình tại Mỹ.
7. Nickelodeon: (gọi tắt là Nick) là một mạng lưới truyền hình cáp dành cho trẻ em. Nơi có mạng lưới truyền hình Nickelodeon đầu tiên là Mỹ, tuy nhiên hiện nay nhiều nước khác cũng đã phát triển mạng lưới này: Nhật, Úc, và Anh.
1. Citicorp: Tập đoàn có tiền thân là Citibank (thành lập năm 1812 với tên ban đầu là City Bank của thành phố New York). Năm 1894, ngân hàng này trở thành ngân hàng lớn nhất nước Mỹ. Năm 1902 nó dần mở rộng phạm vi hoạt động ra toàn cầu và trở thành ngân hàng lớn đầu tiên của Mỹ có một văn phòng ở nước ngoài. Đến năm 1930 Citibank trở thành ngân hàng lớn nhất thế giới với 100 chi nhánh ở 23 nước, chưa kể nước Mỹ. Ngân hàng này đổi tên thành The First National City Bank of New York vào năm 1955, sau đó lại đổi thành First National City Bank vào năm 1962, và thành Citibank năm 1976. Vào năm 1981, Citibank đã mở thêm một công ty con ở South Dakota để tận dụng những ưu thế do các luật mới đem lại, theo đó mức lãi suất tối đa đối với các khoản vay là 25% (lúc đó là cao nhất nước Mỹ). Citibank là một trong những ngân hàng đầu tiên của Mỹ giới thiệu máy rút tiền tự động vào những năm 70 của thế ký 20 để giảm số lượng nhân viên giao dịch và giúp khách hàng có thể tiếp cận các tài khoản của mình 24/24. Citibank hiện là chi nhánh dịch vụ ngân hàng cho công ty và cá nhân của tập đoàn dịch vụ tài chính khổng lồ Citigroup, tập đoàn lớn

https://thuviensach.vn

nhất thế giới trong ngành này. Ngoài các giao dịch ngân hàng thông thường, Citibank cũng có các sản phẩm đầu tư, bảo hiểm và thẻ tín dụng. Các dịch vụ trực tuyến của họ là một trong những dịch vụ thành công nhất trong ngành ngân hàng với khoảng 15 triệu người sử dụng.
1. Nursing Home for Dying Brands: có lẽ đây là tên lóng dành cho các công ty dịch vụ chuyên về tái định vị thương hiệu.
2. Kraft: thương hiệu tập đoàn Kraft Foods: Kraft có trụ sở chính tại Glenview, Cook County, bang Illinois, Mỹ. Tại Mỹ, tập đoàn này nổi tiếng với các sản phẩm pho mát, nhất là thương hiệu Kraft Macaroni và pho mát Kraft Dinner. Các thương hiệu khác xuất hiện tại nhiều thị trường trên thế giới như Dairylea (ở Anh), Jacobs (cà phê), Suchard, Baker's, Toblerone, Daim, sữa Milka, Miracle Whip, Philadelphia, Vegemite, Velveeta, Oscar Mayer, món tráng miệng Jell-O Gelatin, Planters, bột ngũ cốc Post Cereals, thạch Knox, Stove Top, Kool-Aid, và Capri Sun (chỉ có ở Bắc Mỹ). Ở Đức, tập đoàn này nổi tiếng với Miracoli, một sản phẩm mỳ Ý ăn liền được phát triển từ những năm 60, cũng như Kaffee Hag. Digiorno, một loại bánh pizza để lạnh (còn có tên khác là Delissio ở Canada).
1. Quảng cáo (advertising) và quảng bá (publicity) giống nhau ở chỗ chúng đều là những thông tin tuyên truyền về một công ty và sản phẩm của công ty; điểm khác nhau là: thông tin quảng cáo do chính công ty bỏ tiền thuê một diện tích trên báo/ tạp chí hay một thời lượng phát sóng trên tivi/ radio, còn thông tin quảng bá do các cơ quan truyền thông đại chúng đưa tin một cách tích cực về công ty và sản phẩm như một dạng thông tin thông thường. Trên lý thuyết công ty đó không phải trả khoản chi phí nào cả. Tâm lý người tiêu dùng thường cho rằng quảng bá đáng tin cậy hơn quảng cáo.
2. D'Arcy, Masius Benton & Bowles: Công ty quảng cáo của Mỹ.
4. Groupware là phần mềm mà một nhóm người sử dụng chung với nhau trên hệ thống mạng nội bộ và mạng Internet. Nó hoạt động trên nguyên tắc sử dụng mạng máy tính để giúp các người dùng nâng cao hiệu quả các sản phẩm của họ bằng cách cộng tác và chia sẻ thông tin. Thư điện tử là một hình thức của groupware. Nó cho phép các người dùng liên lạc với các người dùng khác, hợp tác hoạt động, và chia sẻ các thông tin một cách dễ

https://thuviensach.vn

dàng. Thư điện tử là hệ thống nền tảng và hệ thống truyền tải dữ liệu của nhiều trình ứng dụng groupware. Ứng dụng groupware gần đây nhất là Wikipedia – Bách khoa toàn thư mở.
4. Giá trị thương hiệu của Coca-Cola năm 2005 theo đánh giá của hãng Interbrand: 67,525 tỷ đô-la. Xin xem thêm chú dẫn số 12.
1. Trong nhiều năm trở lại đây, mỗi năm Interbrand đưa ra một danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới. Theo danh sách mới nhất của năm 2005 thì Coca-Cola vẫn giữ vững vị trí số 1 (bốn năm liên tiếp) với giá trị thương hiệu là 67,525 tỷ đô-la. Thương hiệu đứng thứ 100 trong danh sách này là Heineken với giá trị thương hiệu là 2,35 tỷ đô-la.
2. Stock option: Quyền ưu đãi mua cổ phiếu. Đây được coi như một trong số những đãi ngộ đặc biệt dành cho các nhân viên (phổ biến ở cấp quản trị). Hiện nay trong đàm phán về các lợi ích về lương bổng của nhân viên, stock option được coi như một mục, ngoài lương cơ bản, thưởng, những chuyến nghỉ dưỡng do công ty tổ chức, bảo hiểm…
3. Theo Danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới của Interbrand năm 2005, giá trị thương hiệu Yahoo! là 5,256 tỷ đô-la, xếp thứ 58. Giá trị của AOL năm 2004 là 3,248 tỷ đô-la, nhưng đến năm 2005 thương hiệu này đã không còn chỗ đứng trong danh sách 100 thương hiệu hàng đầu thế giới nữa.
5. Sock Puppet: Thương hiệu một loại rối tất. Sock puppet cũng là tên gọi của loại con rối này, cách chơi rối này cũng rất đơn giản: cho tay vào một chiếc tất, với các cử động của các ngón tay, nhất là ngón cái và ngón trỏ, chiếc tất sẽ như có mắt mũi miệng và "nói" thực sự với thuật nói tiếng bụng của người biểu diễn. Đôi khi người ta còn rạch hẳn một đoạn tất để làm miệng cho con rối. Người biểu diễn rối tất thường giấu mình sau một bục và chỉ giơ tay lên để lộ con rối.
6. Prince: ca sỹ Prince (tên khai sinh Prince Rogers Nelson sinh ngày 7 tháng 6 năm 1958 ở Minneapolis, Minnesota): ca sỹ, người viết bài hát, nhà sản xuất băng đĩa và nhạc công (có thể chơi nhiều loại nhạc khí) được yêu thích và có ảnh hưởng. Âm nhạc của anh đã góp phần phát triển thêm nhiều biến thể của những kiểu nhạc khuôn mẫu như funk, pop, rock, R&B/soul,

https://thuviensach.vn

và hip hop, và anh được coi là “Linh hồn của Minneapolis”. Prince đổi tên mình thành một dấu hiệu không thể đánh vần được vào năm 1993, nhưng đã lấy lại cái tên Prince vào năm 2000.
1. Đây là mức giá quảng cáo tại thời điểm tác giả viết cuốn sách này.
1. Ý nói người đọc học cách tạo dựng thương hiệu của mình trên Internet khi đọc cuốn sách này, chỉ cần bỏ ra một số tiền mua sách rất khiêm tốn so với khoản phí phải trả cho nhà tư vấn xây dựng thương hiệu.
1. Mickey D: Tên gọi lóng của hãng McDonald’s.
2. Credit Suisse First Boston: Credit Suisse First Boston (CSFB) là một hãng cung cấp các dịch vụ tài chính và đầu tư ngân hàng. Nó là một phần của tập đoàn Credit Suisse và thực tế sẽ được đổi tên thành Credit Suisse vào tháng 1 năm 2006. Hãng này phục vụ cho ba nhóm khách hàng khác nhau: các khách hàng quan tâm đến định chế, đầu tư ngân hàng và quản lý đầu tư. Nhóm khách hàng định chế sẽ được nhữngbộ phận sau của công ty phục vụ: CSFB HOLT, Equities, Fixed Income, Life Finance, Prime Services, và Research. Nhóm khách hàng đầu tư ngân hàng sẽ tiếp cận với các bộ phận: Mergers & Acquisitions Equity Capital Markets, Debt Capital Markets, Private Placement, Leveraged Finance, Industry Experience, và Regional Presence. Nhóm khách hàng quản lý đầu tư sẽ được các bộ phận sau của tập đoàn chăm sóc: Alternative Capital, Asset Management, CSFB VOLARIS, và Private Client.
3. Yogi Berra: Lawrence Peter “Yogi” Berra (sinh ngày 12 tháng 5 năm 1925) là một cựu quản lý và cầu thủ chơi vị trí bắt bóng tại Liên đoàn Bóng chày Mỹ, hầu như trong suốt sự nghiệp của mình chơi cho đội New York Yankees. Anh là một trong bốn cầu thủ đạt danh hiệu Cầu thủ Giá trị nhất của Liên đoàn Bóng chày Mỹ ba lần, và là một trong sáu người quản lý đã¬ đưa đội bóng chày Mỹ và Liên đoàn Bóng chày quốc gia Mỹ đến với giải thi đấu quốc tế World Series. Anh được coi là một trong những cầu thủ chơi vị trí bắt bóng giỏi nhất trong lịch sử. Berra cũng khá nổi tiếng với xu hướng dùng từ sai nghĩa một cách buồn cười và tách rời ngôn ngữ tiếng Anh để trêu chọc người khác một cách duyên dáng. Chính xu hướng này của anh là nguồn gốc của từ Yogiisms (chủ nghĩa Yogi). Yogi đã được tạp

https://thuviensach.vn

chí Economist bầu chọn danh hiệu Người ngốc Thông thái nhất trong 50 năm qua vào tháng 1 năm 2005.
1. BMW = Bavarian Motor Works, có nghĩa là nhà máy sản xuất ô tô tại bang Bavaria (miền nam nước Đức), nguyên gốc tiếng Đức là Bayerische Motorewerke.
2. Ý nói khăn tay bằng vải thông thường sau khi dùng xong lại được cho vào túi, như vậy không vệ sinh, khác gì cho bệnh cảm vào túi. Cho nên hãy dùng khăn giấy, xong là vứt đi.
3. Người này đồng nhất khăn giấy với Kleenex nên vẫn gọi đó là cái Kleenex, dù thực tế nó hiệu Scott. Đó là khi một danh từ riêng được sử dụng như một danh từ chung.
1. Philips NV: Koninklijke Philips Electronics N.V. (Royal Philips Electronics N.V). (tức Công ty Điện tử Hoàng gia Philips), thường được gọi là Philips, là một trong những công ty điện tử lớn nhất thế giới. Doanh thu năm 2004 của công ty này là 30,3 tỷ Euro và số nhân viên là hơn 159.000 người trên hơn 60 quốc gia. Philips được tổ chức thành một số bộ phận: hàng điện tử tiêu dùng Philips, hàng bán dẫn Philips, đèn Philips, các hệ thống máy móc y tế Philips và các thiết bị gia dụng và chăm sóc cá nhân Philips.
2. Đây là thông tin vào năm cuốn sách được viết. Thực tế hiện nay các công ty dotcom đang sống lại. Công nghiệp kinh doanh trực tuyến trên toàn cầu, trong đó có Việt Nam, đang hồi sinh cùng các dịch vụ miễn phí. Dịch vụ email Yahoo chẳng hạn, đang phải cạnh tranh gay gắt với dịch vụ thư điện tử mới Gmail của Google.
1. Năm 1942, Coca-Cola đã tiến hành chiến dịch quảng cáo có tên “Chỉ có một thứ duy nhất giống như Coca-Cola, đó là chính bản thân Coca-Cola. Đó là hàng thật”. (The only thing like Coca-Cola is Coca-Cola itself. It’s the real thing”). Năm 1970, điệp khúc “hàng thật” trong khẩu hiệu đó được hát trong các đoạn quảng cáo trong khoảng một năm.
1. Marshall McLuhan: Herbert Marshall McLuhan (21/7/1911 - 31/12/1980) là nhà giáo dục, triết gia và học giả người Canada, là giáo sư ngành văn học Anh, phê bình văn học và là nhà lý luận giao tiếp, là một

https://thuviensach.vn

trong những nhà sáng lập ngành sinh thái học truyền thông và hiện là chuyên gia danh dự trong giới những người yêu thích kỹ thuật.
1. Greyhound: Greyhound Lines là công ty xe bus vận chuyển hành khách trong nội thị lớn nhất ở Bắc Mỹ có đến 2.200 điểm đến tại Mỹ. Công ty được thành lập ở Hibbing, bang Minnesota vào năm 1914 và chính thức trở thành Tập đoàn Greyhound năm 1926. Hiện nay, công ty đóng trụ sở chính tại Dallas, bang Texas. Tên và logo công ty lấy theo tên loài chó Greyhound, giống chó chạy nhanh nhất được nuôi để chạy thi trong các cuộc đua chó.
1. Cho đến thời điểm này Yahoo! đã mất vị trí website tìm kiếm thông tin hàng đầu vào tay Google dù đã liên kết với Goolge vào tháng 6 năm 2000. Sự nổi lên nhanh chóng của Google được coi là một hiện tượng trong các công ty dotcom. Google do Larry Page và Sergey Brin sáng lập vào tháng 9 năm 1998. Cuối năm 2000, mỗi ngày có đến 100 triệu yêu cầu tìm kiếm thông tin được thực hiện tại Google.com.
2. Theo danh sách 100 thương hiệu mạnh nhất năm 2005 của Interbrand, thương hiệu giá trị nhất trên Internet là eBay đứng thứ 55 trên tổng sắp với giá trị 5,701 tỷ đô-la, trong khi Yahoo! có giá trị thương hiệu là 5,256 tỷ đô-la (đứng thứ 58).
3. Câu chuyện thành công của Google: mặc dù ra đời sau Yahoo!, Google đang dần chiếm lĩnh vị trí nhà cung cấp dịch vụ tìm kiếm thông tin trực tuyến hàng đầu. Google cũng mới tung ra dịch vụ email miễn phí Gmail cạnh tranh với dịch vụ email của Yahoo!.
1. Sears, Roebuck and Co, công ty bán lẻ hàng đầu ở Mỹ trong suốt thế kỷ 20. Sears bán nhiều loại hàng tiêu dùng, trong đó có đồ dệt may, các thiết bị, dụng cụ, linh kiện ô tô và đồ gia dụng. Công ty này có trụ sở tại Hoffman Estates, Illinois gần Chicago. Tập đoàn Sears Holdings Corporation là hãng bán lẻ lớn thứ ba ở Mỹ, chỉ sau Wal-Mart và The Home Depot. Công ty này thành lập năm 2005 sau khi Sears, Roebuck and Company of Hoffman Estates, Illinois được Tập đoàn Kmart Corporation ở Troy, Michigan mua lại. Trụ sở tập đoàn vẫn tiếp tục đóng tại Hoffman Estates, và tập đoàn vẫn giữ thương hiệu Kmart. Sears Holdings có khá

https://thuviensach.vn

nhiều thương hiệu độc quyền như: công cụ Craftsman, các thiết bị Kenmore, pin ô tô DieHard, các vật dụng trang trí nhà cửa có thương hiệu Martha Stewart, quần áo thương hiệu Jaclyn Smith, quần áo thương hiệu Sesame Street, quần áo và đồ trang sức hiệu Thalia Sodiand, quần áo hiệu Lands' End, quần áo hiệu Route 66, đồ lót hiệu Joe Boxer.

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

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

(1) Công phu bất phụ tâm nhân nghĩa là không phụ người bỏ công sức ra.

(1) Giả tượng: bày ra hiện tượng giả

1. Toastmasters International: một tổ chức điều hành rất nhiều câu lạc bộ trên khắp thế giới, nhằm mục đích phát triển kĩ năng nói trước công chúng cho các thành viên của tổ chức này.)

2. Stephen D. Solomon và Julie Sloane, “Mười bộ não hàng đầu,” tạp chí Fortune Small Business, số ra ngày 1 tháng 12 năm 2002.

3. “Tương lai nào cho doanh nghiệp nhỏ” – Richard Oliver và Trung tâm nghiên cứu, thống kê hiện trạng doanh nghiệp vừa và nhỏ.

1. William Wordsworth (1770-1850): Nhà thơ lãng mạn người Anh – BT.

1. Cả ba câu nói bằng tiếng Anh, Pháp, Nga trên đây đều có nghĩa là: Anh/Em yêu em/anh bằng cả trái tim mình.

1. Bài đăng trên Vnexpress ngày 18 tháng 1 năm 2010 với tựa đề Tuổi nào cũng có thể làm giàu.

1. Nghĩa là: Người không học (sẽ) không hiểu lý lẽ/ Trẻ không học (thì) khi già không biết làm gì cả. (Tam Tự Kinh)

1. Lời tòa soạn của tạp chí Trí tri.

https://thuviensach.vn

1. Bài đăng trên báo Phụ nữ thành phố Hồ Chí Minh ra ngày 01/12/2009 với tên Làm gì để Khởi nghiệp.
1. Boxton Matrix là một công cụ nổi tiếng mà các giám đốc marketing áp dụng.
1. J.R.R Tolkien là một nhà văn Anh, tác giả của hai cuốn truyện nổi tiếng và được ban đọc ưa thích nhất là Người Hobbit và Chúa tể của những chiếc nhẫn.
1. Việc phân biệt chủng tộc phổ biến tại Mỹ, tại Việt Nam không phổ biến lắm (N.D).
1 pyoung = 3,3 m2.
CNY (Chinese Yuan): Đồng nhân dân tệ của Trung Quốc
Extra-VIP (Extra Very Important Person): những người... "siêu quan trọng".
MBA (Master of Business Administration): Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh.
"Rump" có nghĩa là mông (ở động vật), phao câu (ở chim).
"Rump" đọc là "Răm".
"Inch": đơn vị đo chiều dài của Anh, 1inch = 2.54 cm
"Red" nghĩa là màu đỏ
"Milk" có nghĩa là "sữa"
"Nothing" có nghĩa là "không có gì", "không gì cả".
Pound: đơn vị đo khối lượng của Anh, 1 pound = 0.452592 kg.
Nguyên văn: "Where There's a Will, There's No Way." Đây là nói trại từ câu thành ngữ "Where There's a Will, There's A Way" (Có chí thì nên), tác giả hàm ý mỉa mai, chua chát trước hoàn cảnh bất lực của mình.
1 Hình 7.7 đưa ra một ví dụ. Khối lượng khớp lệnh khổng lồ và mức giảm giá mạnh của cổ phiếu Capital One Financial vào đầu tháng 10 năm 1998 mô tả một kỷ lục về khối lượng khớp lệnh lớn. Mức giá thấp nhất cho thấy giá cổ phiếu sẽ đổi chiều đi lên. Khối lượng khớp lệnh thường là dấu hiệu then chốt để chỉ sự chuyển hướng thị trường.
3 Bảng 12.1 xuất hiện ở ví dụ.
(*) Greenpeace là tổ chức bảo vệ môi trường quốc tế, được thành lập ở Vancouver, Canada năm 1971. Greenpeace nổi tiếng trong các chiến dịch

https://thuviensach.vn

bảo tồn cá voi. Những năm sau này, Greenpeace quan tâm nhiều đến các vấn đề môi trường như: sự nóng lên toàn cầu, năng lượng nguyên tử, bảo vệ rừng cổ sinh, ...
(*) Rogers, E M và Kincaid, D L (1981) Communication Networks: Hướng đến một kiểu mẫu nghiên cứu mới, The Free Press, New York.
(1) Do J M McLeod và S H Chaffee đề nghị đầu tiên (1977) trong chương 'Những cách tiếp cận cá nhân đến nghiên cứu truyền thông' của tác phẩm American Behavioural Scientist, nhưng sau đó đã được chắt lọc và ứng dụng đặc biệt vào PR.
(2) Do E Katz và P F Lazarsfeld đề xuất lần đầu tiên trong Personal Influences, Free Press, Glencoe.
(3) Xem Windahl, Signitzer, B với Olson, J (1991) Using Communication Theory, Sage, London để được giải thích thêm.
(4) Grunig, J E và Hunt T (1984) Managing Public Relations, Holt, Rinehart & Winston, New York.
1. Lacrosse: Môn thể thao dùng vợt để bắt và ném bóng
1. Carl Lewis: vận động viên điền kinh người Mỹ, đã đạt 4 huy chương vàng tại Olympic Los Angeles (Mỹ) năm 1984 ở các nội dung 100m , 200m, nhảy xa và chạy tiếp sức 4 x 100m.
1. Walt Whitman (1819 - 1892): Nhà thơ, nhà báo, nhà nhân văn, nhà cải cách thơ người Mỹ, tác giả của tập thơ Lá cỏ nổi tiếng
Mạch thượng tang: nghĩa là dâu trên ruộng, là tên một khúc từ được chép trong Nhạc phủ thi tập thời Hán, bài hát nói về một cô gái hái dâu đã nhanh trí từ chối yêu cầu vô lý của viên thái thú. Tiêu đề này còn ám chỉ tới cuộc gặp gỡ ven bờ ruộng của nhân vật Tang Thanh.
Có nghĩa là đình mười dặm.
Giang Nam Bắc: ý chỉ toàn bộ vùng lưu vực sông Trường Giang.
Ngày mùng Bảy tháng Bảy âm lịch, còn gọi là Thất tịch, là ngày lễ tình yêu của Trung Quốc gắn liền với câu chuyện Ngưu Lang, Chức Nữ. Chức Nữ là cô em út trong bảy nàng tiên, vì bị một người trần là chàng chăn bò Ngưu Lang trộm váy áo khi đang tắm nên đã phải ở lại làm vợ chàng. Nhưng sau đó Thiên Hoàng (Thiên Hậu) đã chia cắt hai vợ chồng họ bằng một dòng

https://thuviensach.vn

sông lớn (dải Ngân Hà) khiến mỗi năm họ chỉ gặp được nhau một lần vào đêm mùng Bảy tháng Bảy. Ở các nước chịu sự ảnh hưởng của nền văn hóa Trung Hoa, người ta vẫn coi ngày này là ngày lễ tình nhân, bày lễ cầu xin chuyện tình ái được như ý.

Lạc Dương: nằm bên bờ sông Lạc Hà, thuộc đồng bằng trung tâm Trung Quốc

Ba câu này đều trích từ một bài kệ Trung quán luận của Long Thọ thiền sư. Đại ý bài kệ nói về tính không tuyệt đối của vạn vật, không có khởi đầu cũng không có kết thúc.

Hán Vũ Đế: Lưu Triệt (156 TCN - 87 TCN), hoàng đế thứ bảy nhà Tây Hán, trị vì trong khoảng 140 TCN - 87 TCN. Là vị hoàng đế tài ba và có thời gian trị vì lâu thứ ba trong lịch sử Trung Quốc chỉ sau Khang Hy và Càn Long thời Thanh. Dưới triều đại Vũ Đế, uy danh nhà Tây Hán lên đến mức cực thịnh.

Đông Phương Sóc (154 TCN - 93 TCN): học giả nổi tiếng thời Hán Vũ Đế, là người đa mưu túc trí, tinh thông văn sử, nhưng cũng nổi tiếng với tính cách hài hước và tài châm biếm. Ông được vua trọng dụng nhưng không được đề bạt và bị liệt vào dạng lộng thần.

Hôi trong Kiếp Hôi nghĩa là tro bụi.

Kinh Lăng Nghiêm. Phẩm thọ lượng thứ 31.

Phù Tang: tên gọi của nước Nhật Bản thời cổ đại.

Trung Nguyên: chỉ Trung Quốc, theo quan niệm của người xưa, nền văn minh Hoa Hạ là trung tâm của thế giới.

Nguyên văn: “Ngôn hạ vong ngôn nhất thời liễu. Mộng trung thuyết mộng lưỡng trọng hư”. Trích hai câu trong bài Độc thiền kinh (Đọc kinh thiền) của tác giả Bạch Cư Dị. Đại ý: Lời nói khi đã nói ra rồi thì cũng chẳng khác gì mộng trong giấc mộng, tất cả đều là hư ảo.

Nguyên văn: “…Quân tu tảo chiết, nhất chi nùng diễm, mạc đãi quá phương phi. Tứ trương ky, uyên ương chức tựu dục song phi, khả liên vị lão đầu tiên bạch. Xuân ba bích thảo, hiểu hàn thâm xử, tương đối dục hồng y.”

https://thuviensach.vn

Nguyên văn: “… Ngũ trương ky, phương tâm mật dữ xảo tâm kỳ. Hợp hoan thụ thượng chi liên lý, song đầu hoa hạ, lưỡng đồng tâm xử, nhất đối hóa sinh nhi. Lục trương ky…”
Cửu trương ky là tên một khúc từ thời Tống, được ghi chép trong Nhạc phủ nhã từ dưới tên tác giả Vô danh thị. Cửu trương ky là chín khung cửi, chỉ việc dệt vải. Trong tiếng Trung, ti là sợi, đồng âm với tư là nhớ, người xưa hay dùng việc dệt vải để nói về tình cảm yêu đương nhung nhớ.
Nguyên văn: “Nhập ngã tương tư môn, tri ngã tương tư khổ. Trường tương tư hề, trường tương ức. Đoản tương tư hề, vô cùng tẫn.” Dựa trên bốn câu thơ trong bài Trường tương tư (Nhớ nhau đằng đẵng) của tác giả Lương Ý Nương (Hậu Chu - Ngũ Đại). Nguyên tác: “Nhập ngã tương tư môn, tri ngã tương tư khổ. Trường tương tư hề, trường tương tư. Trường tương tư hề, vô tận cực.” Dịch thơ: “Bước vào cửa tương tư, mới biết tương tư khổ. Tương tư hoài, dài tương tư. Tương tư dài, dài khôn xiết.” Người dịch: Vũ Ngọc Khánh.
Nguyên văn: “Xuân y. Tố ti nhiễm tựu dĩ kham bi. Trần thế hôn ô vô nhan sắc. Ứng đồng thu phiến, tòng tư vĩnh khí, vô phục phụng quân thì. Ca thanh phi lạc họa lương trần. Vũ bãi hương phong quyển tú nhân. Canh dục lũ thành ti thượng hận, tôn tiền hốt hữu đoạn tràng nhân. Liễm mệ nhi quy, tương tương hảo khứ...”
Bích loa xuân: Một trong mười loại trà nổi tiếng của Trung Quốc, xuất xứ từ vùng Động Đình sơn, Thái Hồ, tỉnh Giang Tô.
Có nghĩa là ngọc phù tím.
Có nghĩa là cờ đầu điêu.
Giang Đông: khu vực phía đông Trường Giang, còn gọi là Giang Tả.
Người Dương gia được nhắc tới có thể là gia tộc Dương Nghiệp đời Bắc Tống, vốn nổi danh với hầu hết thành viên trong gia đình đều là những tướng tài có công với đất nước, trong đó nổi tiếng nhất là truyền thuyết sáu vị cha con huynh đệ hy sinh trong trận chiến chống Liêu và sau đó là đội quân báo thù của các vị quả phụ, tự xưng là Dương gia nữ tướng.
Lương Châu: thuộc Cam Túc, nằm ở phía Tây Bắc Trung Quốc, giáp Mông Cổ về phía Bắc, là nơi tập trung nhiều người Hồi.

https://thuviensach.vn

Có nghĩa: gặp là hoảng hốt.
Có nghĩa: đẹp đẽ mê hồn.
Nguyên văn: “Hoàn quân minh châu song lệ thùy. Hận bất tương phùng vị giá thì.” Hai câu cuối trong bài Tiết phụ ngâm (Bài ca người đàn bà đức hạnh) của tác giả Trương Tịch (đời Đường). Bài thơ nói về tâm tình của một người phụ nữ đã có gia đình vì giữ trọn đạo vợ chồng mà từ chối tình cảm của người khác.
Dương Châu: thuộc tỉnh Giang Tô, Đông Nam Trung Quốc, nằm bên bờ bắc sông Trường Giang, từ xưa đã nổi danh là nơi giàu có và nhiều chốn ăn chơi.
Thiếu lâm tự: Chùa Thiếu Lâm, thuộc địa phận Trịnh Châu, tỉnh Hà Nam, nổi tiếng nhờ mối liên hệ với Phật giáo Thiền tông và võ thuật. Thường xuất hiện trong truyện võ hiệp dưới danh nghĩa “Võ lâm Bắc đẩu” - nơi lãnh đạo võ lâm giang hồ.
Đỉnh Vạn Phật: là đỉnh núi cao nhất của ngọn núi chính Kim Đỉnh thuộc dãy núi Nga Mi với độ cao 3.099m.
Nga Mi: Dãy Nga Mi hay còn gọi là dãy núi Đại Quang Minh nằm ở phía Trung Nam tỉnh Tứ Xuyên thuộc miền Tây Trung Quốc, là một trong Tứ đại Phật giáo danh sơn, là đạo tràng của Phổ Hiền bồ tát.
Xuyên, Thục: đều chỉ vùng đất Tứ Xuyên nằm ở phía tây nam Trung Quốc, trước thời Tần đây là đất của hai nước chư hầu Thục và Ba nên còn có tên là Ba Thục, vùng này nổi tiếng núi non hiểm trở, khó đi lại.
Có nghĩa là ếch gảy đàn.
Lưu thủy: tên một khúc đàn cổ, chỗ này tác giả chơi chữ, có thể hiểu là dòng nước cũng có thể hiểu là khúc nhạc Lưu thủy.
Nguyên văn: “Thục tăng bão lục ỷ. Tây hạ Nga Mi phong. Vị ngã nhất huy thủ. Như thính vạn hác tùng. Khách tâm tẩy lưu thủy. Dư hưởng nhập sương chung. Bất giác bích sơn mộ. Thu vân ám kỷ trùng.” Nguyên tác Thính Thục tăng Tuấn đàn cầm của tác giả Lý Bạch (thời Đường). Dịch thơ Nghe nhà sư đất Thục tên Tuấn gẩy đàn. Người dịch: Nguyễn Phước Hậu.
Lý Bạch (701-762): nhà thơ nổi tiếng thời Đường, thường được gọi là Thi tiên

https://thuviensach.vn

Bá Nha người đất Tấn, gặp và kết bạn với Chung Tử Kỳ ở Hán Dương, cả hai đều là những người giỏi về âm luật. Về sau, Tử Kỳ bệnh chết, Bá Nha đập đàn thề không chơi nữa. Ở đây ý nói đến tình tri âm tri kỷ.
Sử ký: Hàn Yên là cháu Cung Cao Hầu, lúc còn nhỏ là thư đồng của Hán Vũ Đế, sau được vua sủng ái, trở nên cực kỳ giàu có, ở Trường An dùng vàng làm đạn săn bắn, người nghèo luôn đi sau, đánh giết lẫn nhau để nhặt vàng rơi.
Ngũ Lăng: vùng đất phía Tây kinh thành Trường An thời Hán, Đường, nay là thành phố Tây An phía bắc tỉnh Thiểm Tây. Ở đó có lăng mộ năm vua Hán, về sau tập trung nhiều quan lại quý tộc. “Ngũ lăng niên thiếu” chỉ con nhà giàu sang quyền quý.
Theo Sử ký thì Đặng Thông là bầy tôi yêu quý của Hán Văn Đế, có lần bị thầy bói bảo sau này chết đói, vua nghe được bèn ban cho núi Thục, cho phép tự đúc tiền tiêu, gọi là tiền Đặng Thông.
Bang hội buôn muối Giang Nam.
Trại buôn ngựa miền Bắc.
Vua trên vùng biển phía nam.
Đường Môn: Thường xuất hiện trong tiểu thuyết võ hiệp như một môn phái chuyên dùng độc ở Tứ Xuyên.
Nguyên văn: “Lai thị không ngôn khứ tuyệt tung. Cánh cách Bồng Sơn nhất vạn trùng.” Trích câu đầu và câu cuối của bài Vô đề tứ thủ kỳ 1(Bài đầu trong bốn bài thơ không đề) của tác giả Lý Thương Ẩn (thời Đường).
Đại ý: Bài thơ nói về một mối quan hệ tình cảm (không nhất thiết là tình yêu nam nữ) xa cách và nỗi lòng của người bị bỏ lại không biết cách nào tìm kiếm cố tri. Ở đây Vi Trường Ca có ý so sánh với câu chuyện gặp gỡ của Hoa Hòa Thượng với người phụ nữ lạ.
Giờ Ngọ: từ khoảng 11 giờ trưa đến 1 giờ chiều, chính ngọ là lúc giữa trưa.
Hán Dương: thuộc tỉnh Hồ Bắc, phía Đông Nam Trung Quốc, nằm phía tây Trường Giang.
Thạch Thành: tên gọi khác của thành Nam Kinh tỉnh Giang Tô, nằm phía đông Trường Giang.

https://thuviensach.vn

Nguyên văn: “Thiên địa chi du du”, trích từ câu “Niệm thiên địa chi du du” trong bài Đăng U Châu đài ca (Bài ca lúc lên đài U Châu) của tác giả Trần Tử Ngang (thời Đường).
Nguyên văn: “Lậu đoạn nhân sơ tĩnh”. Trích câu thứ hai trong Bài từ theo điệu Bốc toán tử của tác giả: Tô Thức (thời Tống).
Trong tiếng Trung, “trình” và “thành” đồng âm, đều đọc là “chéng”.
Lăng Châu: địa danh cổ thuộc tỉnh Tứ Xuyên, phía Tây Nam Trung Quốc.
Cúng tuần, còn gọi là tuần thất, tiến hành bảy ngày một lần và lập lại bảy lần. Đêm cúng tuần đầu tiên là đầu thất, đêm cúng tuần cuối (49 ngày) là chung thất, đây là đêm cúng tuần đầu tiên.
Nguyên văn: “Kim phong ngọc lộ nhất tương phùng. Tiện thắng khước nhân gian vô số.” Trích hai câu trong Bài từ theo điệu Thước kiều tiên của tác giả Tần Quán (thời Tống). Đại ý: Khổ đầu gồm năm câu của bài từ này đều có ý ám chỉ tới câu chuyện Ngưu Lang - Chức Nữ. Ý của hai câu này là làm tiên dù một năm chỉ gặp nhau được một lần thì niềm hạnh phúc vẫn hơn hẳn làm người trần ngày ngày ở bên nhau. Lý Thành Nhiên nói như vậy để nhắc tới tình cảnh của hắn và Tang Thanh, muốn ở bên nhau mà không muốn chịu khổ.
Đi và chạy, trong tiếng Trung đều dùng chữ: “走” (zou).
Hoa sơn chi: còn gọi là hoa dành dành, thường nở vào mùa hè, có sáu cánh uốn cong màu trắng, mùi rất thơm, trông khá giống hoa trà.
Nguyên văn: “Xuân thảo mộ hề thu phong kinh, thu phong bãi hề xuân thảo sinh, khỉ la tất hề trì quán tẫn, cầm sắt diệt hề khâu lũng bình. tự cổ giai hữu tử, mạc bất ẩm hận nhi thôn thanh...” Trích từ bài Phú hận (Bài phú về nỗi oán hận) của tác giả Giang Yêm (Lương - Nam Bắc triều).
Mộng tiêu lộc: sách Liệt tử chép nước Trịnh có người thợ săn bắt được một con hươu, đem giấu vào bụi chuối, sau không nhớ là giấu chỗ nào, than thở tiếc nuối, ngỡ mình nằm mơ. Có kẻ nghe được bèn đi kiếm, tìm thấy hươu mang về, vợ vẫn không tin, cho là đang nằm mộng. Đại ý ám chỉ tình cảnh mộng và thực lẫn lộn, khó phân biệt.
Nguyên văn: “Thanh mục đổ nhân thiểu. Vấn lộ bạch vân đầu.” Trích từ một bài thơ tương truyền của hòa thượng Bố Đại thời Tống. Ý của hai câu

https://thuviensach.vn

này thể hiện lối sống tự do thoải mái, không màng sự đời.
Nguyên văn: “Mỹ nữ yêu thả nhàn, thải tang kỳ lộ gian. Nhu điều phân nhiễm nhiễm, lạc diệp hà phiên phiên.” Trích bốn câu đầu bài Mỹ nữ thiên của tác giả Tào Thực (thời Ngụy - Tam quốc). Người dịch: Vi Nhất Tiếu. 3.
Bài Mỹ nữ thiên cũng là một bài từ nói về cô gái hái dâu, có ảnh hưởng từ bài từ cổ Mạch thượng tang. Chữ “Tang” trong tên của Tang Thanh nghĩa là cây dâu, do vậy Vi Trường Ca mới liên tưởng hình ảnh người con gái đi trên con đường ven ruộng với Mạch thượng tang và Mỹ nữ thiên.
Bài Mỹ nữ thiên cũng là một bài từ nói về cô gái hái dâu, có ảnh hưởng từ bài từ cổ Mạch thượng tang. Chữ “Tang” trong tên của Tang Thanh nghĩa là cây dâu, do vậy Vi Trường Ca mới liên tưởng hình ảnh người con gái đi trên con đường ven ruộng với Mạch thượng tang và Mỹ nữ thiên.
Nguyên văn: “Vân trì nguyệt vận”, trích một câu trong Kinh Lăng Nghiêm.
Nguyên văn: “Dạ thâm đình vũ khoáng, hoa khai hương mãn đình.” Lấy ý từ một câu trong bài Biểu huynh thoại cựu (Nghe anh họ kể chuyện cũ) của tác giả Đậu Thúc Hướng (thời Đường). Nguyên tác: “Dạ hợp hoa khai hương mãn đình” , dịch nghĩa: hoa dạ hợp nở, hương thơm bay khắp sân.
Nguyên văn: “Nhật ký tây khuynh”, trích từ câu “Nhật ký tây khuynh, xa đãi mã phiền” chỉ cảnh đường trường mệt mỏi trong bài Lạc thần phú (Bài phú về nữ thần sông Lạc) của tác giả Tào Thực (thời Ngụy - Tam quốc).
Hồ Thiên Trì thuộc khu tự trị Tân Cương, vùng Tây Bắc Trung Quốc.
Nguyên văn: “Tử bất giáo, phụ chi quá”, trích hai câu trong Tam tự kinh.
Kim Đỉnh Vân Hải: biển mây bao quanh Kim Đỉnh, là một cảnh đẹp nổi tiếng của dãy Nga Mi khi mây mù bao phủ ngọn núi chính Kim Đỉnh, nhìn từ trên xuống như chìm trong biển mây.
Nguyên văn: “Giang sơn bất cải tần thì nguyệt. Bán luân ngọc phách cổ kim thu”, trích hai câu trong tác phẩm văn học mạng Hoa hương u u của tác giả Trúc Ảnh Thanh Phong. So với nguyên tác của Trúc Ảnh Thanh Phong có sửa đi một chữ đầu tiên, từ “nhất” thành “bán”, từ một vòng thành nửa vòng. Đây là hai câu tả trăng, câu thứ nhất nêu lên đối tượng được tả là mảnh trăng vẫn sáng như đã có từ thời Tần, câu thứ hai làm rõ ý đó bằng cách so sánh với chiếc vòng ngọc có linh tính tồn từ tại ngàn đời nay. Bối

https://thuviensach.vn

cảnh là đêm Trung thu, trăng được nhắc đến là trăng tròn chứ không phải trăng bán nguyệt, nên sửa lại theo nguyên tác là một vòng ngọc sáng chứ không phải nửa vòng ngọc sáng như Xương Bồ viết.
Nguyên văn: “Nhân nhân yếu kết hậu sinh duyên, nông chích kim sinh kết mục tiền, nhất thập nhị thì bất ly biêt, lang hành lang toạ chính tuỳ kiên.”
Nguyên tác: Sơn ca (Bài ca trong núi) của tác giả Hoàng Tuân Hiến (thời Thanh).
Nguyên văn: “Phù sinh nhược mộng, vi hoan kỷ hà”, trích một câu trong bài Xuân dạ yến đào lý viên tự (Bài tự đêm xuân uống rượu trong vườn đào lý) của tác giả Lý Bạch (thời Đường).
Nguyên tác: “Phù thiên địa giả, vạn vật chi nghịch lữ; quang âm giả, bách đại chi quá khách. Nhi phù sinh nhược mộng, vi hoan kỷ hà”, trích toàn bộ câu đầu bài Xuân dạ yến đào lý viên tự (Bài tự đêm xuân uống rượu trong vườn đào lý) của tác giả Lý Bạch.
1. Khuôn khổ chiến lược cho nữ doanh nhân, Dịch vụ kinh doanh nhỏ, 2003.
2. Trích tờ Scotsman, thứ Bảy, ngày 4 tháng 11 năm 2004.
3. Dịch vụ kinh doanh nhỏ, 2003, Carter, Mason và Tagg, 2004.
4. Bộ trưởng Rt Hon Jacqui Smith, Bộ Phụ nữ và Quyền Bình đẳng, phát biểu tại Hội nghị Prowess lần thứ hai, tháng 11 năm 2004.
5. Bộ trưởng Công nghiệp, Jacqui Smith, 2004.
1. Ideo: là một công ty thiết kế mà gần như năm nào cũng đoạt được vài giải thưởng trong khuôn khổ giải “Industrial Design Excellence Awards” - IDEA, giải thiết kế công nghiệp uy tín nhất thế giới. Năm ngoái Ideo đã giành được nhiều nhất với tám giải IDEA.
2. Ngày D (D-day): D trong cụm từ này chỉ được các nhà quân sự dùng để chỉ từ Ngày nổ súng của một chiến dịch. Khi một chiến dịch được dự kiến, thông thường người ta không biết đích xác ngày tháng bắt đầu, vì thế tạm đặt là ngày D. Ngày trước đó gọi là D-1, ngày sau đó là D+1, v.v... Điều này rất tiện vì khi có sự xê dịch về mốc thời gian thì tất cả ngày tháng không phải thay đổi. Điều đó cũng xảy ra trong chiến dịch đổ bộ Normandy. D-day của chiến dịch Normandy là ngày 6/6.

https://thuviensach.vn

1. No Man’s Land: Thuật ngữ được sử dụng rộng rãi trong suốt Chiến tranh thế giới thứ nhất, mô tả vùng đất giữa hai chiến hào của kẻ địch của nhau mà không bên nào mong muốn vượt qua hoặc kiểm soát do nỗi sợ hãi hoặc bị kẻ thù tấn công trong quá trình chiến đấu.
1. Đào tạo chéo (nguyên văn: cross training): Đào tạo nhân viên hiểu biết về hoạt động của nhiều bộ phận khác nhau trong tổ chức nhằm tăng hiệu quả chung.
2. Cứu thế quân (Salvation Army), hay còn gọi Đạo quân Cứu thế: Một giáo phái Tin Lành (Evangelical) thuộc cộng đồng Kháng Cách (Protestant), cũng là một tổ chức xã hội với các hoạt động từ thiện.
3. Adrenaline: Một loại hormone được sản xuất ra bởi cơ thể khi bạn sợ hãi, tức giận hay thích thú, nó làm cho nhịp tim đập nhanh hơn và cơ thể chuẩn bị cho những phản ứng chống lại sự nguy hiểm.
(1) Nhân vật ngốc nghếch trong truyện cổ tích Anh.
(1) Supply-side dynamic.
(1) Hockey card – một thứ bài ở Mỹ trên đó in hình các cầu thủ khúc côn cầu và các thông tin về họ (ND).
(1) The Godfather: tác phẩm văn học nổi tiếng của Mario Puzo đã được chuyển thể thành phim.
(2) Beemer là tên gọi chung cho xe hơi của hãng xe BMW.
(3) Sam Walton: ông vua bán lẻ ở Mỹ, người thành lập tập đoàn bán lẻ Wal-Mart (ND).
(4) Cơ sở chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp, nơi này thường có phòng tắm hơi - ND.
(5) Ikea là một hãng của Thụy Điển chuyên bán lẻ đồ trang trí nội thất nổi tiếng thế giới (ND).
(6) Blue hair ball.
(7) Young Republicans.
(8) Hiệp hội Horatio Alger có tên đầy đủ là Hiệp hội Horatio Alger của những người Mỹ lỗi lạc (Horatio Alger Association of Distinguished Americans) được hình thành năm 1947 nhằm vinh danh những thành tựu của các cá nhân người Mỹ xuất sắc và thành đạt mặc dù phải trải qua các

https://thuviensach.vn

nghịch cảnh và cũng với mục đích nhấn mạnh tầm quan trọng của giáo dục đại học và bậc cao hơn đại học (ND).
(1) Pavlov là nhà tâm lý học, sinh lý học và bác sĩ người Nga, đã đoạt giải Nobel y học năm 1904. Ông nổi tiếng với định luật về "phản xạ có điều kiện" rút ra từ việc nghiên cứu chức năng dạ dày của chó.
(1) Tên một loại dược phẩm có chức năng tương tự như thuốc giảm đau Panadol (ND).
(2) Nhân vật trong tiểu thuyết 101 chú chó đốm của Dodie Smith
(3) Nhân vật phản diện chính trong phần 4 của bộ phim nổi tiếng Chiến tranh giữa các vì sao (ND).
(4) Trong bản gốc tiếng Anh là "Geisha" (ND).
(5) Trong thời Cận đại, cộng đồng tín đồ thanh giáo buộc những Kẻ ngoại tình phải thêu lên ngực áo chữ A màu đỏ thắm (chữ A viết tắt của "Adultary", tức là "ngoại tình").
(6) Trận đấu play-off
(1) Alpha Male là người đàn ông điều khiển hoạt động của một nhóm và người khác phải tuân phục họ dù muốn hay không, bởi lòng kính trọng hoặc quyền lực của họ.
(1) Beta Male là người cạnh tranh để giành lấy vị trí của Alpha Male, thường thì Beta Male lệ thuộc vào Alpha Male và hành động như thể họ xếp thứ hai sau Alpha Male. Beta Male có thể trở thành một Alpha Male tương lai.
(2) Thuật ngữ chỉ nhóm chuyên gia cố vấn đưa ra những lời khuyên hoặc ý tưởng về các vấn đề kinh tế, chính trị, xã hội.
(3) MBA: Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh.
(4) Chuỗi thức ăn là một dãy gồm nhiều loài sinh vật có quan hệ dinh dưỡng với nhau, loài đứng trước là thức ăn của loài đứng sau.
(5) Money Man
(6) Firestarter
(7) Finder/Minder/Grinder
(8) Xem phần trước về thuật ngữ "kéo cò".
(9) Mud flap

https://thuviensach.vn

(10) Pile-on – Người khờ khạo (xem lại phần giải thích thuật ngữ phía trên).
(11) Wealthy.
(12) Rich.
(13) Line of credit.
(14) Giống Alpha Male, nhưng là nữ giới thay vì nam giới (ND).
(15) Double Income, No Kids.
(16) Một quỹ hưu trí ở Hoa Kỳ
(17) Registered Retirement Savings Plan (RRSP) (Hoa Kỳ)
(18) Pardon – tiếng Pháp, đồng thời cùng nghĩa trong tiếng Anh (ND).
(1) Human Right: Quyền con người.
(2) Rule of thumb
Phòng Bầu dục: Văn phòng chính thức của tổng thống Mỹ, nằm ở cánh Tây của Nhà Trắng, được xây dựng năm 1902.
gallon = 3,78 lít
1. Nhân vật trong dân gian của Anh, người đã thoát cảnh nghèo khó và trở nên giàu có.
2. Âm thanh lớn phát ra khi hai vật va chạm vào nhau.
1. Chuyện gì đến sẽ đến.
2. Mueller của xứ Borneo.
3. Nhân vật trong một chuỗi phim của George Lucas.
4. Pacific Asia Travel Association (Hiệp hội Du lịch châu Á Thái Bình Dương), làm việc với sứ mệnh thúc đẩy sự phát triển có trách nhiệm của ngành du lịch trong khu vực châu Á Thái Bình Dương.
1. Là một buổi hòa nhạc được tổ chức ở hai địa điểm cùng vào ngày 13 tháng 7 năm 1985. Sự kiện này được tổ chức bởi Bob Geldof và Midge Ure để gây quỹ cứu trợ cho nạn đói ở Ethiopia.
2. Là một Enterovirus có khả năng sinh sôi trong đường tiêu hóa, ổn định trong môi trường acid, kể cả acid dịch dạ dày.
1. Đơn vị tiền tệ của Malaysia.
1. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development): Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế.

https://thuviensach.vn

2. Tỉ phú người Anh, sáng lập tập đoàn Virgin bao gồm hơn 400 công ty.
3. Doanh nhân người Anh gốc Malaysia, là người sáng lập Tune Air Sdn, AirAsia với khẩu hiệu “Tất cả mọi người đều có thể bay”.
1. Bandung là thành phố lớn thứ ba của Indonesia.
2. Là một hoàng tộc châu Âu có nguồn gốc từ xứ Wales, Anh.
3. Giống chó đốm.
4. Tờ báo tiếng Anh phát hành tại Malaysia.
1. Lyndon Baines Johnson: Tổng thống Hoa Kỳ thứ 36, nắm cương vị từ năm 1963 đến 1969.
1. S.W.R.D.Bandaranaike: Thủ tướng thứ tư của Sri Lanka vào năm 1956, bị ám sát bởi một tu sĩ Phật giáo vào năm 1959.
2. Một đại lộ lớn và nổi tiếng của thành phố Paris.
3. Câu lạc bộ đêm nổi tiếng ở Paris, được sáng lập năm 1889 bởi Joseph Oller và Charles Zidler.
4. Một thành phố ở miền Nam nước Ý.
5. Là một trong những công viên lớn nhất ở London.
1. Mã cầu (polo): Môn thể thao gồm nhiều người chơi, chia thành hai đội, mỗi đội sẽ cố gắng dùng gậy đánh bóng vào cầu môn của phe đối phương.
2. Xì dách: Là một dạng chơi bài trong đó người chơi chiến thắng khi được 21 điểm.
3. Nhóm hát nữ của Mỹ, một trong những nhóm nghệ sĩ chủ đạo của Motown Records trong suốt thập niên 1960.
1. Tên một loại bia của hãng Castle Larger.
2. Hay còn gọi là pecco, một loại trà đen.
3. Tên một bộ phim, ở đây ý tác giả muốn nói tới là điệu nhảy đặc trưng trong bộ phim đó.
4. Đội bóng bầu dục quốc gia New Zealand.
5. Một vận động viên điền kinh người Jamaica, người đang giữ kỷ lục thế vận hội và thế giới ở các nội dung chạy 100 mét với 9,58 giây, 200 mét với 19,19 giây.
6. Vận động viên nhảy sào người Nga, hai lần đoạt huy chương vàng Olympic (2004 và 2008), ba lần vô địch thế giới (2005, 2007 và 2013),

https://thuviensach.vn

người được coi là nữ vận động viên nhảy sào tài năng nhất mọi thời đại.
7. Còn được gọi là đá Ayers, là một khối kiến tạo sa thạch ở phía Nam của Northern Territory, miền Trung nước Úc, cách Alice Springs về phía Nam 335 km.
1. Nhà báo, phát thanh viên và một tác giả người Anh.
2. The Special Air Service là một trung đoàn của quân đội Anh được thành lập vào ngày 31 tháng năm 1950, một phần của lực lượng đặc biệt Anh (UKSF).
3. Một kính ngữ Ả Rập có nghĩa đen là “đàn anh” và mang ý nghĩa “nhà lãnh đạo và/hoặc thống đốc”.
4. Tên một bức tượng trong Blue Earth, Minnesota. Là biểu tượng của công ty The Minnesota Valley.
5. Một nhân vật được sử dụng trong quảng cáo thuốc lá Marlboro.
6. Là trang phục truyền thống có nguồn gốc từ Indonesia và được phụ nữ ở Indonesia, Malaysia, Brunei, Myanmar, Singapore, miền nam Thái Lan, Campuchia và một phần phía nam của Philippines sử dụng.
1. Danh hài người Mỹ.
2. Bạn có thể tìm hiểu kỹ hơn ở chương 9 của cuốn sách.
1. Cricket: Môn thể thao chơi trên sân cỏ gồm hai đội, một đội sẽ ném bóng vào cọc gôn và có một người của đội còn lại sẽ dùng gậy đánh quả bóng đó.
2. Madison được mệnh danh là đại lộ thời trang của New York.
3. Tên một loại bánh ở Malaysia.
(1). Nguyên văn câu này là 'Rồng mắc cạn thì bị tôm chế giễu' (Người dịch).
(2). Đây là một kiểu chơi chữ, vì hai chữ 'hoảng sợ' trong tiếng Trung Quốc cũng đồng âm với chữ 'hoàng' tức là màu vàng. Nếu dịch ra tiếng nước ngoài, thì khó lột tả được nét dí dỏm của nó (Người dịch).
(1). Đây là một trường hợp chơi chữ. Trong chữ Hán, chữ “Trần” là họ Trần và chữ “trầm” là nhấn chìm đều có âm đọc giống nhau là “chén” (nhưng viết khác nhau là và), chữ Hoàng trong họ Hoàng có âm đọc trùng với chữ hoàng trong hoàng đế và ,còn chữ thần tướng cũng có âm đọc là chén (Người dịch)

https://thuviensach.vn

(1). Nguyên văn: 'Người trông vào áo quần, ngựa trông vào cái yên' (Người dịch).
Tương ứng với câu “Nước đến chân mới nhảy”.
Đậu Nga: tên nhân vật nữ chính trong vở kịch Đậu Nga oan của Quan Hán Khanh, nội dung kể về một người đàn bà bình thường chết oan, khiến trời đất cũng phải rung động.
Adult Video: phim người lớn.
Hatsukashi: tiếng Nhật, dịch ra có nghĩa là “xấu hổ quá đi mất”.
A Đồng Mộc là nhân vật cậu bé robot.
Tiên Ti: Là một dân tộc thiểu số thời cổ, ở vùng Đông Bắc, Nội Mông, Trung Quốc.
Hoa Cổ: là một điệu múa dân gian, gồm một nam, một nữ, một người gõ thanh la, một người gõ trống, cùng múa.
Trong tiếng Hán, từ 同学 tức bạn học, học trò, được đọc là /tongxue/, và tên của Tiết Đồng 薛桐 đọc là /xuetong/, đọc ngược lại thành /tongxue/, lúc đọc ngược tên của Tiết Đồng và từ “học trò” phát âm giống nhau.
AFC: Liên đoàn bóng đá châu Á.
Mắt mí lót: đôi mắt dài, nhỏ, đuôi mắt hơi xếch, đặc trưng của người Á Đông.
Auguste Rodin: tên đầy đủ là François-Auguste-René Rodin (1840 – 1917) họa sĩ người Pháp, thường được biết đến là một nhà điêu khắc. Ông là điêu khắc gia hàng đầu của Pháp thời bấy giờ và đến nay, tên tuổi của ông được nhắc đến khắp trong và ngoài giới nghệ thuật.
Siberia: nằm ở phía đông nước Nga, trải dài từ dãy núi Oural tới Thái Bình Dương, có thời tiết rất khắc nghiệt và rừng thông Taiga nổi tiếng.
Xúc cốt công: một môn võ trong bộ Cửu Dương Thần Công, tự co rút xương lại cho thân hình bé đi.
Chữ “chảy nước mũi” - 流涕 /liu ti/ đọc hơi giống với chữ 流体 /liu ti/, chỉ khác ở thanh điệu.
Đoán số: một trò chơi truyền thống của Trung Quốc, một người đưa mấy ngón tay biểu thị con số, người khác đồng thời cũng đưa tay ra so giống khác nhau để phân định thắng thua.

https://thuviensach.vn

Lôi Phong: là người lính tham gia Quân giải phóng Nhân dân Trung Quốc năm 1960, là biểu tượng anh hùng của Trung Quốc, một tấm gương tận tụy, xả thân, quên mình vì Tổ quốc.
“Não tàn” là một cách nói rất phổ biến của người Trung Quốc, đặc biệt là dân mạng, dùng để chỉ những người làm những chuyện quái lạ, những chuyện trên Sao Hỏa.
“Trư” và “châu” trong tiếng Trung phát âm giống nhau.
Bài tập dưỡng sinh “Lòng biết ơn” là một trong những bài tập thể dục buổi sáng của ngành Cảnh sát Trung Quốc.
Kỷ Jura là một kỷ trong niên đại địa chất kéo dài từ khoảng 200 triệu năm trước. Kỷ Phấn trắng hay kỷ Creta là một đơn vị chính trong niên đại địa chất, bắt đầu từ khi kết thúc kỷ Jura khoảng 145,5 ± 4,0 triệu năm trước.
Biển Caspi hay Lý Hải là hồ nước lớn nhất trên thế giới, nằm giữa Nga ở bờ phía bắc và Iran ở bờ phía nam. Đông tây giáp các nước Turkmenistan, Kazakhstan và Azerbaijan. Vì không thông với đại dương nên đây đúng là một hồ nước tuy mang tên “biển”. Hồ này cũng được gọi là biển vì nước hồ có vị mặn của muối.
Zhukovsky (1847-1921): nhà toán học, vật lý học người Nga. Ông là người đặt nền móng cho ngành khí động học Nga.
Lớp Đảng nghiệp dư: trước khi học cảm tình Đảng thì ở Trung Quốc, mỗi một địa phương đều có một lớp học về Đảng, sau mỗi khóa học sẽ tổ chức thi, thi đỗ mới có thể tiếp tục học sang lớp cảm tình Đảng.
Truyện cô tiên Kaguya: thủy tổ của tiểu thuyết Nhận Bản. Không rõ ai là tác giả và ra đời lúc nào, nhưng có thể truyện này đã được một ông quan hay tăng nhân giỏi chữ Hán viết cuối thế kỷ thứ IX.
Âu Dương Tu (1007 - 1072) có tên tự là Vĩnh Thúc, hiệu “Tuý Ông”, là nhà thơ thời Tống ở Trung Quốc.
Daniel Bernoulli (1700-1782): người đầu tiên xây dựng lý thuyết khí động học, ông đã áp dụng các ý tưởng để giải thích các định luật của Boyle.
Tiết đại thử: một trong hai mươi tư tiết của một năm tính theo Âm lịch, tiết đại thử vào tháng Năm Âm lịch, lúc nóng nhất.

https://thuviensach.vn

Đàn nhị hồ: một loại đàn dân tộc của Trung Quốc, hơi giống đàn nhị của Việt Nam. Với người Trung Quốc, đàn nhị hồ cũng giống như đàn vĩ cầm của Tây phương, người ta chỉ cần nghe tiếng đàn là có thể cảm nhận sự đẹp đẽ, buồn bã, đau thương và hạnh phúc mà nó có thể khơi dậy từ trong lòng.
Đài Tomato: thuộc đài truyền hình vệ tinh Phương Đông.
Đài Apple: thuộc đài truyền hình vệ tinh Hồ Nam.
Tiếng Nga: nghĩa là "Tôi yêu em".
Tôi yêu em / Tôi yêu em đến nay chừng có thể / Ngọn lửa tình chưa hẳn đã tàn phai; / Nhưng không để em bận lòng thêm chút nữa, / Hay hồn em phải gợn sóng u hoài. / Tôi yêu em âm thầm, không hy vọng, / Lúc rụt rè, khi hậm hực lòng ghen, / Tôi yêu em, yêu chân thành, đằm thắm, / Cầu cho em được người tình như tôi đã yêu em. / (Thúy Toàn dịch)
Một thước: khoảng 1/3 mét.
Hãng kem nổi tiếng nhất thế giới của Mỹ.
Câu thơ trong bài Hàm Dương thành đông lâu của tác gia Hứa Hồn. Có nghĩa là: "Mây khê vừa nổi, trời sau gác. Mưa núi sắp qua, gió khắp lầu." (bản dịch của Điệp Luyến Hoa).
Bugatti Veyron: dòng xe được mệnh danh là "ông hoàng tốc độ", nổi tiếng thế giới.
Ngôn ngữ trên mạng, "bóc tem" ở đây là chỉ người đầu tiên comment một chủ đề mới trên diễn đàn.
Chủ thớt: ngôn ngữ trên mạng, từ "thớt" ở đây là "thread" (chủ đề), ý chỉ người lập ra chủ đề mới trên diễn đàn.
Sư mẫu và sư công: tên gọi vợ/chồng của sư phụ (người thầy của mình), đây là cách gọi cổ của người Trung Quốc.
Chữ "trượng" có nghĩa là "chồng".
(12): Thuật ngữ trường đại học được sử dụng trong bài viết này bao gồm các Đại học, Trường Đại học, Học viện, Viện có đào tạo trình độ đại học.
(13): Khoản 1 Điều 4 Luật doanh nghiệp năm 2005
(14): Trịnh Thị Hoa Mai, Kinh tế tư nhân Việt Nam trong tiến trình hội nhập, NXB Thế giới, Hà Nội, 2008, tr.15

https://thuviensach.vn

(15): Xem chi tiết tại http://dantri.com.vn/c202/s202-387255/mo-rong-lien-ket-giua-nha-truong-va-doanh-nghiep.htm, truy cập ngày 20/9/2011
(16): Phạm Văn Thắng, Mở rộng liên kết giữa nhà trường và doanh nghiệp, chi tiết tại http://dantri.com.vn/c202/s202-387255/mo-rong-lien-ket-giua-nha-truong-va-doanh-nghiep.htm , thứ hai, 29/03/2010
(17): Giáo dục Hà Lan nổi tiếng thế giới về chất lượng đào tạo và giảng dạy. Các cơ sở giáo dục đại học và sau đại học Hà Lan cung cấp khoảng 1.150 chương trình và các khóa học quốc tế. Hà Lan có hai hình thức đào tạo bậc đại học: đào tạo chú trọng thực hành độc lập các công việc mang tính nghiên cứu theo chuẩn lý thuyết hoặc nghề nghiệp; và đào tạo theo hướng khoa học ứng dụng mang tính thực tiễn, chuẩn bị cho sinh viên sẵn sàng làm việc với một nghề nghiệp cụ thể (xem chi tiết tại http://www.nesovietnam.org/Vietnamese-students/vn/dhes)
(18): Final report “Good Practices in University - Enterprise Partnerships” xem chi tiết tại http://gooduep.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=49
(19): Nguyên bản tiếng Anh: Spin-off company - A new independent company formed from a larger company by the larger company selling or distributing new shares in the spinoff company.
(20): Final report “Good Practices in University - Enterprise Partnerships” xem chi tiết tại http://gooduep.eu/index.php?option=com_content&task=view&id=24&Itemid=49
(38): Sonobe và Otsuka (2011) đã chỉ ra nhiều bằng chứng thực nghiệm rằng thương nhân đóng vai trò rất quan trọng trong sự phát triển của các cụm công nghiệp.
(39): Cách phân chia này có thể gặp phải một vấn đề đó là 25 doanh nghiệp không được tham gia vào phần đào tạo nào có thể sẽ không hợp tác với chúng tôi khi tiến hành khảo sát. Nếu chúng tôi không có thông tin về hoạt động kinh doanh của nhóm doanh nghiệp không được đào tạo này thì chúng tôi sẽ không thể tiến hành nghiên cứu được. Để có thể thu thập được thông tin từ những doanh nghiệp này, chúng tôi dự định cung cấp các băng đĩa đào tạo cho họ sau khi tiến hành khảo sát.

https://thuviensach.vn

40. Vietnam: Entrepreneurship, Relationships, and Utilization by Dana Shawish at http://experience.hec.ca/campus_abroad_internationaux/2011/07/15/vietnam-entrepreneurship-utilization-and-relationships/
41. By EmmetStiff http://experience.hec.ca/campus_abroad_internationaux/2011/07/27/good-morning-vietnam-2/
42. Business visit: FECON by Louis-David uin at http://experience.hec.ca/campus_abroad_internationaux/2011/07/14/business-visit-fecon/
(21): Bài viết cho Hội thảo "Hợp tác công tư giữa các trường đại học và doanh nghiệp: So sánh thực tiễn châu Âu và Việt Nam", Đại học Ngoại thương/Đại học Seinajorki (Finland), Hà Nội tháng 11/2011.
(22): ThS. Trần Mai Ước. Giáo dục Việt Nam với xu thế toàn cầu hóa, Hội thảo khoa học "Giáo dục Việt Nam – Nguồn nguyên khí quốc gia", Trường Đại học Kinh tế - Tài chính Tp. Hồ Chí Minh, 2010, tr.108.
(23): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội., tr.320.
(24): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội 2011 - 2020, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.19.
(25): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội 2011 - 2020, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr. 48.
(26): Đảng Cộng sản Việt Nam (2001): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ IX, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.108.
(27): Đảng Cộng sản Việt Nam (2006): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ X, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.206 – 207.
(28): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.106.
(29): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.320.
(30): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Chiến lược phát triển kinh tế – xã hội 2011 - 2020, Nxb. Chính trị Quốc gia, Hà Nội, tr.48.

https://thuviensach.vn

(31): 12 tiêu chuẩn bao gồm: 1: Bối cảnh; 2: Chuẩn đầu ra; 3: Chương trình đào tạo tích hợp; 4: Giới thiệu về kỹ thuật; 5: Các trải nghiệm thiết kế - triển khai; 6: Không gian làm việc kỹ thuật; 7: Các trải nghiệm học tập tích hợp; 8: Học tập chủ động; 9: Nâng cao năng lực về kỹ năng của giảng viên; 10: Nâng cao năng lực giảng dạy của giảng viên; 11: Đánh giá học tập; 12: Kiểm định chương trình. Xin xem thêm trong: Hồ Tấn Nhựt, Đoàn Thị Minh Trinh (biên dịch), Cải cách và xây dựng chương trình đào tạo kỹ thuật theo phương pháp tiếp cận CDIO, NXB ĐHQG-HCM, 2009 (Bản dịch tiếng Việt từ nguyên bản: E.F. Crawley, J. Malmqvist, S. Östlund, D. Brodeur, Rethinking Engineering Education: The CDIO Approach, Copyright © 2007 Springer Science+Business Media, LLC. All Rights Reserved)

(32): ThS. Trần Mai Ước (2011), Áp dụng mô hình CDIO – Bước đi cần thiết hướng tới đào tạo theo nhu cầu xã hội trong quá trình hội nhập, Hội thảo hướng nghiệp 2011 "Đào tạo gắn với nhu cầu xã hội", Trường Đại học khoa học xã hội & nhân văn Tp.HCM, Báo Giáo Dục Tp. HCM, tr.53.

(34): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.103.

(35): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.103.

(36): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.103.

(37): Đảng Cộng sản Việt Nam (2011): Văn kiện Đại hội đại biểu toàn quốc lần thứ XI, Nxb. Chính trị Quốc gia, HN, tr.191.

(1): Blume, L. Und Fromm, O. (2000): Wissenstransfer zwischen Universitäten und regionaler Wirtschaft: Eine empirische Untersuchung am Beispiel der Universität Gesamthochschule Kassel. In Vierteljahrshefte zur Wirtschaftsforschung 69. Jahrgang, Heft 1/2000, S. 109–123.

(2): OECD (1999): Managing National Innovation Systems. Paris: OECD 1999.

(3): Eurostat (1999): Forschung und Entwiclung: jährliche Statistiken 1990-1998. Statistisches Amt der Europäische Gemeinschaften, Luxemburg,

https://thuviensach.vn

1999
(4): BMBF (1998): Forschungslandkarte Deutschland. CD-ROM -Ausgabe, Stand 07/98
(5): Reinhardt, M. (2001): Wissens- und Technologietransfer in Deutschland: einlanger Weg zu mehr Effizienz. In ifo Schnelldienst, 54. Jg.
(6): Schroeder, D., F.U. Fuhrmann und W. Heering (1991), Wissens- und Technologietransfer, Berlin: Duncker & Humblot
(7): Abramson, H.N. et. al. (Hrsg.) (1997), Technology transfer systems in the United States and Germany. Lessons and perspectives, Washington, D.C.: National Academy Press.
(8): Reinhard, M. (2000), Knowledge and technology transfer and innovation policy, TSER study for the European Commission, München: Ifo Institute for Economic Research.
(9): Schmoch, U. (2000), »Konzepte des Technologietransfers«, in: Schmoch, Licht, Reinhard (2000), 3–13.
(10): ISI (2000): Wissens- und Technologietransfer in Deutschland.
(11): Reinhardt, M. (2001): Wissens- und Technologietransfer in Deutschland: einlanger Weg zu mehr Effizienz. In ifo Schnelldienst, 54. Jg.
Phu nhân Stoner: Bà là giảng viên ngôn ngữ học tại Đại học Pittsburgh, bang Pennsylvania. Bà là một trong những người đọc cuốn “Giáo dục Karl Witte” và áp dụng thành công với con mình.
Nguyên bản “pay envelope”: là hình thức trả lương cũ, nghĩa là mỗi tuần/tháng, người lao động được trả một phong bì trong đó có chứa tiền lương của họ.
Đạo luật liên bang của Mỹ ban hành năm 1993, trong đó có quy định người sử dụng lao động phải đảm bảo công việc cho người lao động khi họ nghỉ phép vì các lý do chữa trị bệnh tật hay những lý do gia đình.
Sách được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản vào năm 2008.
1. Cựu chủ tịch kiêm Tổng giám đốc tập đoàn General Electric.
1. Thánh nhân là người hoàn hảo, thông thiên lý. Thiện nhân là người không làm ác, đầy lòng nhân. Hai loại người này chẳng có ở đời, cho nên

https://thuviensach.vn

Khổng Tử chẳng thấy. Kém hai hạng người trên, có hạng quân tử và hạng hữu bằng là bậc bền chí theo đường lành.
* Chúng tôi sử dụng cụm từ "một trong những doanh nghiệp đầu tiên" giới thiệu một sản phẩm hoặc dịch vụ nào đó vì chúng tôi không thể kiểm chứng được là doanh nghiệp này có thực sự là công ty đầu tiên tung ra sản phẩm hoặc dịch vụ đó hay không. Tuy thế, các nhà cách tân mà chúng tôi phỏng vấn đều khẳng định rằng đó là ý tưởng nguyên bản của họ và họ không hề sao phỏng lại sản phẩm của công ty nào khác.
Ashram: một trung tâm nghiên cứu và suy niệm ở Ấn Độ
Kế hoạch Ponzi: kế hoạch đầu tư lừa đảo của Charles Ponzi. Theo đó, nhà đầu tư sẽ nhận được khoản lợi nhuận cao bất ngờ từ tiền của chính nhà đầu tư trước đó thay vì doanh thu từ hoạt động kinh doanh chân chính.
Tập đoàn lớn của Mỹ kinh doanh trong lĩnh vực điện và khí đốt tự nhiên. Năm 2000, Enron là tập đoàn lớn thứ bảy của Mỹ. Thế nhưng sang năm 2001, Enron sụp đổ sau khi nhiều thành viên trong ban lãnh đạo bị cáo buộc mắc sai phạm trong nhiều hoạt động kinh tế và tài chính (theo Columbia Eraychopedia)
Công ty viễn thông của Mỹ: Năm 2002, WorldCom phá sản sau vụ tai tiếng vướng vào một loạt những sai phạm về tài chính kế toán.
Công ty viễn thông của Mỹ cung cấp dịch vụ mạng máy tính toàn cầu.
Công ty viễn thông của Mỹ. Năm 2002, Adelphia dính vào vụ bê bối nghiêm trọng khi người ta phát hiện ra công ty này chiếm dụng tài chính và hoạt động kế toán mờ ám.
Đòn bẩy (leverage) của công ty môi giới là nguyên tắc mà mỗi công ty môi giới cho phép các thành viên giao dịch với số tiền lớn hơn gấp nhiều lần số tiền mà họ có trong tài khoản. Chính nhờ có Leverage mà các thành viên có thể tham gia vào kinh doanh với số tiền rất nhỏ, thậm chí là 1$!
Nifty Fifty: một thuật ngữ dùng để chỉ 50 loại cổ phiếu trên thị trường Chứng khoán New York được coi là những cổ phiếu tăng trưởng bền vững cho đến những năm 1960, 1970.
Bán khống (Short sale): là một nghiệp vụ trên thị trường tài chính được thực hiện nhằm mục đích lợi nhuận thông qua giá chứng khoán giảm. Ví

https://thuviensach.vn

dụ: Giả sử công ty XYZ bán cổ phiếu với giá 10 đôla/cổ phiếu. Một người kinh doanh bằng hình thức này sẽ đi vay 100 cổ phiếu của công ty XYZ và bán đi ngay lập tức để thu về 1000 đôla. Nếu giá cổ phiếu của công ty XYZ giảm xuống chỉ còn 8 đôla/cổ phiếu thì anh ta chỉ phải bỏ ra 800 đôla để mua lại 100 cổ phiếu và trả cho công ty XYZ như ban đầu. Như vậy anh ta lãi 200 đôla.

The life of Riley: một loạt chương trình truyền thanh về các tình huống hài hước trong thập niên 1940. “Living the life of Riley” gợi nên một cuộc sống sung túc, thoải mái, thường là dựa trên mồ hôi công sức của người khác.

Men Not Working, and Not wanting Just Any Job.

The Gray Lady: tên hiệu của The New York Times do thời báo này có truyền thống đăng tải các bài viết dài và ít hình ảnh minh họa đi kèm.

Các nhà phê bình thường đề cập tới Ben Bernanke với biệt danh Ben 'trực thăng' vì trong một bài nói chuyện năm 2002 về hiện tượng giảm phát, ông phát biểu rằng để chống lại nạn giảm phát, ông sẽ dùng trực thăng bay khắp nước Mỹ để thả tiền xuống đất.

An accommodative Federal Reserve: tác giả muốn đề cập tới chính sách tiền tệ điều chỉnh của Fed, theo đó Fed tăng cung tiền phục vụ cho mục đích cho vay của các ngân hàng.

Boobus Americanus.

Down payment

ARM: adjustable-rate mortgage.

Uncle Sam

Federal National Mortgage Association (FNMA): Hiệp hội vay thế chấp quốc gia.

Federal Home Loan Mortgage Corporation (FHLMC): Tập đoàn vay mua nhà trả góp liên bang.

Prime loans

Dollar maximums

Government National Mortgage Association (GNMA): trực thuộc Bộ Gia cư và Phát triển Đô thị (HUD), có nhiệm vụ cung cấp tiền cho các khoản

https://thuviensach.vn

cho vay của Chính phủ dành cho các hộ gia đình có nhu cầu nhưng không đủ khả năng mua nhà.
Pass-through certificates
Home equity lines of credit (HELOCs)
Tập đoàn bán lẻ hàng đầu thế giới. Ở đây, tác giả sử dụng cách nói hình ảnh, ngụ ý người dân Mỹ dùng các khoản tiền vay để mua hàng tiêu dùng.
Hedge funds
Interest-only loans
Recourse loans
Negative amortization ARM: phân bổ khoản nợ ra để trả dần trong các khoảng thời gian khác nhau, song không trả lãi đủ và đúng thời hạn, khiến số dư nợ tăng lên.
IPO – initial pubic offerings
Page views
Click-throughs
The National Association of Realtors – NAR
Thảm họa hàng không Hindenberg: Ngày 6 tháng 5 năm 1937, khí cầu Hindenberg đã bốc cháy trong khi cố gắng hạ cánh tại New Jersey, Mỹ. 36 trên tổng số 97 người đã thiệt mạng.
Herbert Morrison: phóng viên đài truyền thanh Hoa Kỳ, nổi tiếng nhờ những bài viết sống động về thảm họa Hindenberg. Câu nói "Ôi, nhân loại" (Oh the humanity) của Morrison đã trở thành câu cửa miệng của người Mỹ.
Baby boom
Nhân vật chính trong cuốn "Những cuộc phiêu lưu của Tom Sawyer" của nhà văn Mark Twain.
Thế hệ X (Generation X): Những người sinh ra vào những khoảng thời gian có tỉ lệ sinh cao sau Chiến tranh Thế giới thứ hai. Ở Mỹ, thuật ngữ này được sử dụng lần đầu tiên vào năm 1964, để chỉ thế hệ bùng nổ dân số của nước này. Xem thêm trang 194.
Layaway
Crowding out: Trong kinh tế học, "hiệu ứng chèn ép" xảy ra khi Chính phủ tăng chi tiêu cho khu vực công thông qua việc phát hành trái phiếu, thu bớt

https://thuviensach.vn

vốn tài lực của khu vực tư và có xu hướng đẩy lãi suất thị trường lên cao.
Dow Jones Industrial Average
I Owe You
Congressional Budget Office
Giống với USA – tên tiếng Anh viết tắt của Hợp chủng quốc Hoa Kỳ (The United States of American).
Electoral College
Staggered senatorial terms
Kế hoạch trọng yếu của Hoa Kỳ do ngoại trưởng Mỹ George Marshall khởi xướng nhằm tái thiết và thiết lập nền móng vững chắc hơn cho các quốc gia Tây Âu, đẩy lui chủ nghĩa cộng sản sau Đại chiến Thế giới thứ hai.
Fiat currency. Ở đây tác giả muốn phân biệt tiền tượng trưng và tiền tệ được đảm bảo giá trị bằng hiện vật.
Inflation risk
Purchusing power risk
Because there’s a bull market somewhere
Bank certificates of deposit (CDs)
Risk tolerance
Investment horizon
Diversification
American depositary receipt: một loại cổ phiếu được mua bán tại thị trường Hoa Kỳ song lại đại diện cho một số lượng cổ phiếu nhất định của một tập đoàn nước ngoài (theo Investopedia)
Là một hệ thống điện tử về giá mua và bán của cổ phần OTC, sản phẩm của Cục báo giá quốc gia (National Quotation Bureau). Khi nhắc đến Pink Sheets người ta còn hiểu là việc mua bán cổ phần OTC.
International
Global
Penny stocks là loại chứng khoán có mệnh giá nhỏ, do các công ty rất nhỏ tung ra thị trường. Ở thị trường tài chính Mỹ, thuật ngữ 'Penny stock' được hiểu là những loại chứng khoán có trị giá thấp hơn 5 đôla/cổ phiếu, và được

https://thuviensach.vn

mua bán bên ngoài những thị trường hối đoái lớn như NYSE, NASDAQ hay AMEX.
The National Association of Securities Dealers.
Property trust.
Current ratio, hay còn được gọi là liquidity ratio, cash asset ratio, hoặc cash ratio.
Quick ratio
Acid-test ratio
Operating profit margin
Net profit margin
Return on equity
Debt to total assets
Long-term debt to total capitalization
Debt to equity (debt ratio)
Fixed-charge coverage
Price to earnings
Price to book value
Price to sales
Dividend payout
Dividend yield
Bản tiếng Anh của cuốn sách này xuất bản vào năm 2007.
Trong hoạt động “carry trade”, các nhà đầu cơ lấy vốn từ một nước có lãi suất thấp và đầu tư vào nước có lãi suất cao hơn rồi thu lợi nhuận từ chênh lệch đó.
Passive foreign investment trust - PFIT
Ngân hàng đầu tư hàng đầu của Mỹ
Một nhà thơ nổi tiếng của Mỹ
Business confidence
Alan Greenspan đã giữ chức chủ tịch Fed từ năm 1987 tới năm 2006
Chicken Little: nhân vật hoạt hình đã bị một quả sồi rơi vào đầu và luôn tin rằng trời sắp sập xuống.
Dự đoán của tác giả vào năm 2006 - Lời người dịch.

https://thuviensach.vn

Mortgage-backed securities
Detroit: thành phố lớn nhất của bang Michigan, trung tâm công nghiệp sản xuất xe hơi của Mỹ.
Baby boomers: những người sinh từ năm 1946 đến 1964, sau Chiến tranh Thế giới thứ hai. Hiện họ đang ở trong độ tuổi kiếm được nhiều tiền nhất.
Kế hoạch Marshall hay còn được gọi với cái tên "Kế hoạch phục hưng châu Âu" do Mỹ vạch ra. Sau Chiến tranh Thế giới thứ hai, 16 nước châu Âu đã bị tổn thất kinh tế nặng nề. Mỹ đã đồng ý viện trợ cho 16 nước này tổng cộng 17 tỷ đôla để phục hồi kinh tế.
IOU (viết tắt của I Owe You – Tôi nợ ông/bà): một chứng từ ghi nợ phi chính thức dưới dạng một văn bản cam kết trả một khoản nợ, ví dụ, các khoản vay cá nhân và các dịch vụ chuyên môn.
Trận chiến Normandy (tháng 06 năm 1944): quân Đồng minh tiến vào lãnh thổ châu Âu từ phía Tây để làm giảm sức mạnh của quân đội Đức. Mỹ đã thiệt hại tới 40.000 binh sĩ, nhưng cuối cùng quân Đồng minh cũng mở được đường vào Berlin.
Iwo Jima: một hòn đảo ở phía nam Nhật Bản. Trong Chiến tranh Thế giới thứ hai, từ ngày 19 tháng 2 đến 26 tháng 3 năm 1945, quân Mỹ đã mở cuộc tiến công ác liệt vào Iwo Jima nhằm chiếm và kiểm soát các sân bay trên đảo.
Chú Sam (Uncle Sam): một cách gọi Chính phủ Mỹ.
Rumpelstiltskin: chú lùn vui tính, lạc quan trong truyện cổ Grim.
Rubin: cựu Bộ trưởng Bộ Tài chính Mỹ thời Bill Clinton.
Producer price index: chỉ số giá sản xuất.
Consumer price index: chỉ số giá tiêu dùng.
Dự đoán này của tác giả được đưa ra vào năm 2006. Thực tế đã chứng minh những dự đoán này chính xác đến năm 2008 (chú thích của người biên tập).
Church Lady: một nhân vật nữ trong chương trình "Trực tiếp tối thứ bảy" của truyền hình Mỹ.
Grem (grain): đơn vị đo trọng lượng bằng 0,0648 gam.
Spanish mill dollar: đơn vị tiền tệ có giá trị bằng 1/1000 đôla.

https://thuviensach.vn

“This note is legal tender for all debts, public and private, and is redeemable in lawful money at the United States Treasury, or at any Federal Reserve Bank.”
Ounce (ao-xơ): đơn vị đo lường bằng 28,35 gam vàng.
TIPS: Treasury inflation protected securities.
Personal Consumption Expenditure
William McChesney Martin Jr. – con trai của luật sư và chủ ngân hàng nổi tiếng William McChesney Martin, thường được gọi là William McChesney Martin con, giữ chức vụ chủ tịch Fed từ năm 1951 đến năm 1970.
IOU nothing
Continental dollar: loại tiền giấy do một số thuộc địa Mỹ phát hành sau cuộc Chiến tranh Cách mạng bắt đầu từ năm 1775.
(*) µg: microgram = 1 phần triệu gram
(**) mg: miligram = 1 phần ngàn gram
(*) Hạ khô thảo: là loại cây thân thảo, sống nhiều năm, cao 20 - 40 cm, có thể tới 70 cm, thân vuông màu hơi tím
(*)Đào nhân là loại cây nhỏ, cao 3 - 4 mét, thân nhẵn, thường có chất nhầy
(*) Câu đằng: là một loại dây leo, thường mọc nơi mát. Lá mọc
(*) Thanh bì: vỏ quả quýt còn xanh.
(*) Diêm phu tử: ở Việt Nam còn gọi là cây muối, chu môi, dã sơn, sơn bút.
(*) Bệnh scorbut: bệnh do thiếu sinh tố C, gây ra do chế
(*) Đỗ trọng: Loài cây song tử diệp, vỏ có tơ, dùng làm thuốc.
(*) Ngũ bội tử: là những túi
(*) Một dạng sưng mủ trong ruột và phổi.
Dưa Hami: còn gọi là Dưa vàng Hami (tên tiếng Anh: Hami melon hay Chinese Hami melon), còn có tên dưa tuyết (snow melon), có nguồn gốc từ Tân Cương, Trung Quốc.
(*) Trĩ mũi: chỉ chung bệnh viêm mũi hay thối mũi.
(**) Bạch biến là một bệnh mất sắc tố ở da, lông, tóc.
(*) Lát sơn trà là sơn trà
(*) Hoa tuyền phúc, tên khoa học là Inula Japonica Thunb, thuộc họ hoa cúc, bộ phận dùng làm thuốc là hoa khô.

https://thuviensach.vn

(*)Ban xuất huyết: thương tổn cơ bản của da và niêm mạc do hồng cầu thoát ra ngoài mao mạch và niêm mạc.
(**)GOT, GPT: GOT, GPT là enzym thúc đẩy sự tạo thành các axit amin ở gan và nhiều cơ quan khác của cơ thể, sẽ bị phân hủy rất nhanh sau khi ược tạo thành, trong máu một người khỏe mạnh, sẽ có một lượng nhất định GOT, GPT bị đào thải. Nhưng khi một cơ quan nội tạng bị thương tổn, sẽ có một lượng lớn tế bào bị phân hủy, enzym này sẽ dần dần bị thải ra ngoài, lượng GOT, GPT trong máu sẽ tăng cao. Những căn bệnh có thể phát sinh khi chỉ số GOT trong máu tăng cao: viêm gan, xơ gan, ung thư gan, nhồi máu cơ tim, chứng teo cơ, viêm cơ, tán huyết. Những căn bệnh có thể phát sinh khi chỉ số GPT trong máu tăng cao: viêm gan, gan nhiễm mỡ…
Tam cao: chỉ chứng bệnh cao huyết áp, mỡ trong máu cao, cholesterol cao.
1. Theo thuyết vụ nổ tạo ra vũ trụ (N.D).
2. Management Information Systems: Các hệ thống quản trị thông tin được đưa vào trong các máy vi tính (N.D).
3. 1 inch = 2,54cm
1. Tên của một hãng cung cấp thực phẩm ăn nhanh (fast food). Ở đây chỉ sự lười biếng, muốn có ngay, không cần công sức hay suy nghĩ (N.D)
1. EBI: Học viện Kinh doanh Trí tuệ (Enlightened Business Institute) (N.D).
1. Đây nói đến những trở ngại cho tâm linh do chấp trước, phân biệt có - không, thường - đoạn… (nhị biên), ngã - pháp, lý - sự, phiền não - giải thoát… (nhị chướng) (N.D)
2. Hay tam khổ: khổ từ bên trong, khổ từ bên ngoài, khổ do thiên nhiên (N.D).
3. Diễn viên điện ảnh Mỹ, thường đóng vai người hùng miền Viễn Tây, rất thành thạo với chiếc dây thòng lọng (N.D.).
1. Ngài Huyền Trang dịch là Năng Đoạn Kim Cương Bát Nhã Ba La Mật Đa Kinh - “Năng đoạn” nghĩa là “có thể chặt”. “Chedika” nghĩa là cắt, chặt, đập vỡ. Tác giả dịch là The Diamond Cutter nghĩa là người hay dụng cụ dùng để chặt kim cương (N.D).

https://thuviensach.vn

1. Nguyên tác Anh ngữ là “the Conqueror”, “người Chinh phục”, chúng tôi chuyển dịch thành “Thế tôn” cho quen thuộc với Phật tử Việt Nam (N.D).
1. Ngày 2/2. Ở Hoa Kỳ, Canada, có truyền thuyết cho rằng đây là ngày có con sóc đất (groundhog, woochuck, marmot hay ground squyrrel) từ trong hang chui ra. Nếu nó không nhìn thấy bóng nó (trời âm u), tức là mùa đông sắp hết. Nếu ngược lại, trời nắng, nó sẽ lại chui vào hang để ngủ, tức là mùa đông sẽ kéo dài thêm sáu tuần nữa.
1. Viết tắt của National Aeronautics and Space Administration: Cục Quản trị Hàng không và Không gian Quốc gia Hoa Kỳ, thành lập năm 1958 (N.D).
2. 'Boart' hay 'bort' là loại kim cương kết tinh bất toàn, không có giá trị (N.D).
3. I-dit (Yiddhish): Ngôn ngữ được xem như tiếng Do Thái quốc tế, một dạng tiếng Đức cổ và có những từ mượn tiếng Hebrew (Do Thái cổ) và ở nhiều ngôn ngữ hiện đại được người Do Thái ở Đông và Trung Âu sử dụng. (N.D.)
4. Drek là tiếng I-dít, nghĩa là rác rưởi. Nếu bạn đang quấy rầy một doanh nhân Ấn Độ thì bạn thay thế từ này bằng từ karab. Nếu ông ta là người Nga thì bạn bảo musor. Thế nào bạn cũng làm chủ được vấn đề. Khi bạn mua đá quý từ một người khác thì chúng luôn luôn là “rác rưởi”. Khi bạn bán đá quý cho người khác - dù cho đấy chính là những viên đá “rác rưởi” mà sáng nay người khác đã chào bán cho bạn - chúng luôn là một mitzia hay một “món hời không thể tin được”.
5. Điều này đắt tiền đến nỗi chỉ đáng thực hiện đối với cái mà chúng tôi gọi là hàng “có chứng chỉ” hay hàng cao cấp.
1. Video Cassette Recorder: Máy ghi hình ảnh âm thanh.
2. Health Maintenance Organization: Tổ chức Bảo trì sức khoẻ - một dạng bảo hhiểm sức khoẻ trả tiền trước bao gồm các quyền lợi chăm sóc sức khoẻ toàn diện tập trung vào giữ gìn sức khoẻ và phòng ngừa bệnh tật.
3. Cartel: Liên hiệp, hiệp hội các công ty.
IPO (viết tắt của cụm từ tiếng Anh Initial Public Offering) nghĩa là phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu. Đây là thử thách đầu tiên và quan

https://thuviensach.vn

trọng đối với bất cứ doanh nghiệp nào.
Plastics: (nghĩa đen) là dẻo; (nghĩa bóng) là mềm dẻo, mềm mỏng. Ý nói "hãy xuôi theo thời thế."
Chứng chỉ A là một trong số các khoá được học sinh Anh và học sinh quốc tế lựa chọn. Học sinh được chọn từ 4 đến 6 môn học khác nhau, mỗi môn được chia thành 2 phần riêng biệt AS và A2
NBA tên viết tắt của National Basketball Association, là giải bóng rổ nhà nghề dành cho nam tại Bắc Mỹ.
Cuốn sách đã được Thái Hà Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008.
Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2012.
Dao xếp Thụy Sỹ là loại dao đa năng có từ thời La Mã cổ đại. Cái tên Swiss Army Knife còn được dùng để gọi cho những thứ có tính đa năng-đa dụng vì độ bền và tính đa dụng đã trở thành "huyền thoại" của loại dao này. Tác giả sử dụng cụm từ này với ẩn ý một lời khuyên sắc bén, có giá trị, tiện dụng và phù hợp.
Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008.
Acro Yoga là sự kết hợp linh hoạt của bộ môn yoga, nhào lộn và massage kiểu Thái.
Tequila là loại rượu mạnh cất từ một quả nhiệt đới, chủ yếu ở Mexico.
Cả hai cuốn sách này đã được Nhà xuất bản Trẻ mua bản quyền và xuất bản tại Việt Nam.
Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008
Cuốn sách đã được Thái Hà Books mua bản quyền và xuất bản năm 2011.
Cuốn sách đã được First News mua bản quyền và xuất bản năm 2012.
Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2011.
Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2007.
Ý chỉ một người nào đó bị rơi vào hoàn cảnh chán nản lặp đi lặp lại.
Anita Martel là cộng sự của Perry-Martel International và là một nhà quản lý đạt Chứng chỉ kiểm tra BarOn EQ-I. Bà dành cả cuộc đời mình cho việc hỗ trợ các nhà lãnh đạo, cá nhân và các nhóm làm việc trong việc tăng cường tính hiệu quả cũng như phát huy tối đa tiềm năng của họ. Muốn biết

https://thuviensach.vn

thêm thông tin chi tiết hoặc tham gia bài kiểm tra, bạn có thể gửi e-mail đến anitam@perrymartel. com.
Địa chỉ trang web của Dennis Smith: www.WirelessJobs.com – địa chỉ e-mail: dennis@ wirelessjobs.com
Dave Howlett là người sáng lập kiêm giám đốc điều hành của trang www.realhumanbeing.org. RHB đăng cai tổ chức các buổi thuyết trình về văn hóa công ty, bán hàng và kết nối mạng. Bạn có thể liên lạc với Howlett theo địa chỉ e-mail:dhowlett@realhumanbeing.org.
Simon Stapleton - giám đốc kiêm nhà đổi mới trong ngành công nghệ thông tin - đã thực hiện sứ mệnh của mình là giúp đỡ các nhà lãnh đạo mới nổi trong lĩnh vực này phát triển sự nghiệp, cũng như con người họ. Blog của ông là www.simonstapleton.com. Bạn có thể liên hệ với ông qua địa chỉ e-mail: simon@simonstapleton.com.
Steven Rothberg là chủ tịch kiêm người sáng lập của CollegeRecruiter.com, có trang web là www.CollegeRecruiter.com – trang tin tuyển dụng hàng đầu dành cho sinh viên đại học.
Dave Mendoza là một diễn giả và là một nhà tư vấn về nguồn nhân lực. Là đối tác của RecruitingBlogs.com, Dave Mendoza là một trong 20 người kết nối mạng toàn cầu trên LinkedIn. Bạn có thể biết thêm thông tin chi tiết về Dave Mendoza tại www.linkedin.com/in/davemendoza/ hoặc www.sixdegreesfromdave.com.
Để xem những lời nhận xét của Steve Duncan, hãy vào www.linkedin.com/in/steveduncan/.
Jason Alba là giám đốc điều hành của JibberJobber.com. Bạn có thể tìm thấy thông tin về Jason tại địa chỉ www.linkedin.com/in/jasonalba/.
Matt Massey là Chủ tịch của drive2 Inc., một công ty về năng lực lãnh đạo. Bạn có thể tìm thấy thông tin về ông tại www.linkedin.com/in/drive2/.
Joseph Nour là Giám đốc điều hành của hãng Protus IT Solutions, chủ sở hữu của trang web www.campaigner.com, một dịch vụ tiếp thị qua e-mail dành cho các doanh nghiệp quy mô nhỏ và vừa.
Jill Tanenbaum là chủ tịch công ty Jill Tanenbaum Graphic Design & Advertising. Bạn có thể xem thêm thông tin về Jill tại trang

https://thuviensach.vn

www.jtdesign.com.
Để xem những lời khen ngợi của Ross Macpherson, chủ tịch của Career Quest, hãy vào trang www.yourcareerquest.com.
Steve Panyko từng là chuyên viên cấp cao tại AT&T Bell Laboratories, Motorola, Harris Corporation, và ITT. Ông cũng từng là giám đốc điều hành của bốn công ty cổ phần tư nhân mà chính ông đã giúp thành lập, huy động vốn và dẫn dắt tới thành công. Giờ đây, Steve làm việc cho văn phòng Colorado Springs của Perry-Martel International. Để liên hệ với Steve bạn hãy vào địa chỉ www.linkedin.com/in/sfpanyko/.
(*) Đô-la được tính bằng tỷ
1. ROI: Return on investment - Lợi tức đầu tư
1. Chief executive officer
2. Virginia Woolf (1882 - 1941) là một tiểu thuyết gia và một nhà văn tiểu luận người Anh được coi là một trong những nhân vật văn học hiện đại lừng danh nhất thế kỉ XX.
1. Tên gọi tắt của Coca - cola.
2. PAR: Problem - Action - Result
3. Flat organization.
1. Fedex: Tập đoàn chuyển phát nhanh hàng đầu thế giới
2. Return on investment
3. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ
4. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ
5. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ
6. Các phát thanh viên nổi tiếng ở Mỹ
7. Một thương nhân người Texas, chạy đua vào Nhà Trắng các năm 1992 và 1996.
1. John River: Danh hài nổi tiếng người Mỹ
2. Elizabeth Dole: Nhà chính trị người Mỹ, từng phục vụ cho chính quyền tổng thống Ronald Reagan và Geogre Bush.
3. Ca sĩ nhạc dance nổi tiếng người Australia
4. Palm Springs: Một thành phố tên sa mạc thuộc hạt Riverside, bang California

https://thuviensach.vn

1. Eleanor Roosevelt: Đệ nhất phu nhân của Tổng thống Franklin D.Roosevelt.
2. Rehabilitation Act
(1) Cuốn sách này đã được Thái Hà Books xuất bản.
(1) Monopoly còn gọi là Cờ Tỷ Phú, là một loại trò chơi do Parker Bros - một nhãn hiệu của công ty đồ chơi Hasbro sản xuất. Người chơi đấu với nhau để giành tài sản thông qua những hoạt động kinh tế được cách điệu trong đó có mua bán, cho thuê và trao đổi tài sản bằng cách sử dụng tiền, trong khi những người chơi lần lượt di chuyển xung quanh bàn cờ theo mỗi lần gieo xúc xắc.
(2) IRAs: Tài khoản tiết kiệm cá nhân dùng cho hưu trí, phù hợp với thuế thu nhập cá nhân. Keogh: Tài khoản hưu trí cho các chủ doanh nghiệp tự làm chủ, cho các cổ đông và nhân viên trong công ty.
(3) Employee savings plan: Một tài khoản đầu tư chung được cung cấp bởi người sử dụng lao động cho phép nhân viên dành một phần lương trước thuế của họ để tiết kiệm hưu trí.
(4) Là cơ hội được chơi lại một cú đánh không bị phạt. Thường thường nó được tính ở cú phát bóng trên bệ phát 1 hay 10. Hình thức đánh mulligan nằm ngoài luật gôn và chỉ xảy ra ở những cuộc chơi không chính thức.
(1) RBC (The Royal Bank of Canada - Ngân hàng quốc gia Canada) Dain Rauscher không cung cấp các khoản thuế và tư vấn pháp luật. Mọi quyết định liên quan đến vấn đề thuế hay pháp luật của các khoản đầu tư của bạn nên được thảo luận với nhà tư vấn thuế và pháp luật riêng.
(*) Chú ý: Số phần trăm ở mỗi cột không được là 100%. Vì nguồn tài chính của mỗi người khác nhau nên bạn có thể thêm vào hoặc bớt đi các khoản chi tiêu. Tuy nhiên, ngân quỹ của bạn phải là tổng 100% thu nhập.
(1) Ted Turner tên đầy đủ là Robert Edward Turner III, sinh ngày 19/11/1938 tại Cincinnati, Ohio, Mỹ. Ông là người sáng lập ra kênh truyền hình CNN (Cable News Network) - mạng truyền hình cáp đầu tiên ở Mỹ thực hiện phát sóng 24 giờ suốt 7 ngày trong tuần.
(1). Lassi: Loại đồ uống được chế biến từ sữa chua và sữa.

https://thuviensach.vn

(1). Martin Luther King. Jr (15/1/1929 – 4/4/1968) là nhà hoạt động dân quyền Mỹ gốc Phi và là người đoạt giải Nobel Hòa Bình năm 1964. Ông là một trong những nhà lãnh đạo có ảnh hưởng lớn nhất trong lịch sử Hoa Kỳ cũng như lịch sử đương đại của phong trào bất bạo động.
(2). Henry Wadsworth Longfellow (1807 – 1882): Là nhà thơ người Mỹ, tác giả của nhiều tập thơ nổi tiếng: The Song of Hiawatha (Bài ca về Hiawatha), A Psalm of Life (Bản thánh ca của cuộc đời), Excelsior...
(3). Theodore Roosevelt (1858 – 1919): Tổng thống thứ 26 của Hoa Kỳ.
(4). Michael Jordan (1963): Là cầu thủ bóng rổ nhà nghề nổi tiếng thế giới của Mỹ đã giải nghệ. Anh được coi là một trong những cầu thủ bóng rổ vĩ đại nhất mọi thời đại, và là người đã phổ biến môn bóng rổ của NBA (National Basketball Association - Liên đoàn bóng rổ quốc gia Mĩ) ra toàn thế giới trong thập niên 1980, 1990.
(5). Mahatma Gandhi (1869 – 1948) là anh hùng dân tộc Ấn Độ đã chỉ đạo cuộc kháng chiến chống chế độ thực dân của Đế quốc Anh và giành độc lập cho Ấn Độ với sự ủng hộ nhiệt liệt của hàng triệu người dân. Trong suốt cuộc đời, ông phản đối tất cả các hình thức khủng bố bạo lực và thay vào đó, chỉ áp dụng những tiêu chuẩn đạo đức tối cao.
(6). Jack Welch là cựu Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc tập đoàn General Electric. Ông có công lớn trong việc phát triển GE. Tạp chí Fortune tặng cho ông danh hiệu “CEO tạo ra giá trị cao nhất thế giới”. .sup .sup
(7). Edgar Allan Poe (1809 – 1849) là nhà văn, nhà viết kịch, nhà phê bình, nhà thơ Mỹ. Poe là ông tổ của thể loại truyện trinh thám và hình sự, có ảnh hưởng tới Arthur Conan Doyle (tác giả loạt truyện về Sherlock Homes).
(8). Aristotle (384 – 322 TCN) là nhà triết học, nhà giáo dục và nhà khoa học Hy Lạp cổ đại.
(9). Arthashastra là tác phẩm của một quan chức cao cấp và nhà hiền triết trong triều Chandragupta, vương triều Maurya, thế kỉ 4 TCN, Kautilya, tiếng Việt là “Luận về bổn phận” (một số tác giả nước ngoài dịch là “Khoa học chính trị”).
(10). Shakespeare (26/4/1564 – 23/4/1616) là nhà thơ và nhà soạn kịch người Anh lừng danh thế giới. Ông viết khoảng 38 vở kịch và nhiều loại

https://thuviensach.vn

thơ khác, đặc biệt là thơ sonnet.
(11). Ronald Reagan (1911 – 2004) là tổng thống thứ 40 của Hoa Kỳ
(12). Wal-Mart: "Đế chế" bán lẻ có doanh thu lớn nhất thế giới, do Sam Walton thành lập năm 1962.
(13). Costco: Tập đoàn bán lẻ đứng thứ 5 ở Mỹ. Lúc mới hình thành, Costco chỉ là cửa hàng nhỏ lẻ ở Seatt le vào năm 1983, đến nay đã có 457 cửa hàng, hầu hết tập trung ở Mỹ, ngoài ra còn có ở Canada, Anh, Hàn Quốc, Đài Loan, Nhật Bản. Costco đang trở thành đối thủ cạnh tranh đáng lưu ý của "đại gia" Walmart.
(14). Starbucks: Thương hiệu cà phê nổi tiếng trên toàn thế giới, có trụ sở ở Seatt le, Washington, Hoa Kỳ..
(15). Apple: Tập đoàn công nghệ máy tính của Mỹ có trụ sở chính đặt tại Silicon Valley, San Francisco, bang California.
(16). Amazon.com: Công ty thương mại điện tử đa quốc gia có trụ sở tại thành phố Seatt le, bang Washington, Hoa. Đây là nhà bán lẻ trực tuyến lớn nhất Hoa Kỳ.
(17). Arnold Palmer: Cầu thủ chơi gôn chuyên nghiệp người Mỹ, được xem là tay gôn vĩ đại nhất trong lịch sử của môn thể thao gôn chuyên nghiệp/nhà nghề.
(18). Ralph Waldo Emerson (1803 – 1882): Là nhà viết tiểu luận, nhà thơ, triết gia người Mỹ, và cũng là người đi đầu trong phong trào tự lực cánh sinh và triết lý siêu việt (tiếng Anh là transcendentalism).
(1). Malcolm Gladwell: Tác giả cuốn sách "Những kẻ xuất chúng".
(2). Johannes Gutenberg (1390-1468) là công nhân và nhà phát minh người Đức. Ông đã phát minh ra phương pháp in dấu vào những năm 1450.
(3). John Chambers: Giám đốc điều hành của Cisco Systems. Trên 10 năm gắn bó, Chambers đã đưa công ty từ cấp hạng trung thành công ty hàng đầu trên thế giới. Do đó, ông được mệnh danh là "Giám đốc điều hành của tương lai".
(4). John Chambers: Giám đốc điều hành của Cisco Systems. Trên 10 năm gắn bó, Chambers đã đưa công ty từ cấp hạng trung thành công ty hàng đầu

https://thuviensach.vn

trên thế giới. Do đó, ông được mệnh danh là “Giám đốc điều hành của tương lai”.
(5). Numbers USA: Tổ chức phi lợi nhuận của những người không phân biệt đảng phái chính trị, hoạt động nỗ lực để ổn định dân số nước Mỹ.
(6). Medicare và Medica: Chương trình chăm sóc sức khỏe do chính phủ Mỹ tài trợ.
(7). Nguyên gốc là “buy-cott ”. Trước đó, tác giả sử dụng từ “boy-cott ” (có nghĩa là “tẩy chay”) để thể hiện phản ứng không đồng tình của khách hàng. Khi quan điểm thay đổi, khách hàng “chuộc lỗi” bằng cách quay trở lại sử dụng sản phẩm của Whole Foods, tác giả sử dụng lối chơi chữ “buy-cott ”, để chuyển tải được lối chơi chữ của tác giả, người dịch đã sử dụng từ “mua chay”.
(8). Daniel Pink: Học giả người Mỹ, tác giả cuốn “Một tư duy hoàn toàn mới – Bán cầu não phải sẽ thống trị tương lai”. .sup
(1). Birmingham: Thành phố miền Bắc Alabama và cũng là thành phố lớn nhất tiểu bang Alabama với số dân hơn 240.000 người
Context dependent behavior
Driving While Distracted
Asperger syndrome
Executive skills
Neuroscientists
Jekyll and Hyde Behaviors
Lost and Found
White matter
Gray matter
A quadrillion= 1,000,000,000,000,000 (1015)
Functional magnetic resonance imaging
Amygdala
Insula
The fight-or-flight response
Plasticity of brain
Hot and cool cognition

https://thuviensach.vn

Neurotransmitter
Limbic systerm
Attention-deficit/hyperactivity disorder (ADHD)
Positive psychology
Premark Principle
Grandma’s Law
1. Một sản phẩm hoặc dịch vụ đổi mới được gọi tắt là một đổi mới.
2. VP: Phó chủ tịch. Mgr: Nhà quản lý. Proj: Dự án.
Vấn đề nan giải là vấn đề có tính chất khó khăn dai dẳng, khó xử lý và kiểm soát tới mức không thể giải quyết được.
6-Sigma (Six Sigma) là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay khuyết tật đến mức 3,4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh.
Học thuyết Deming: Học thuyết về quản lý chất lượng, do William Edwards Deming – nhà thống kê nổi tiếng người Mỹ – đưa ra. Deming chủ trương theo dõi chặt chẽ mọi quá trình sản xuất bằng công cụ thống kê. Vòng tròn Quản lý chất lượng của Deming gồm bốn yếu tố: lập kế hoạch, thực hiện kế hoạch, kiểm tra và khắc phục sai lỗi.
Đây là thuật ngữ do Richard Buchanan đưa ra, chỉ nền văn hóa thiết kế cũ.
Cuốn sách WorldChanging: A User’s Guide for the 21st Century (Làm thay đổi thế giới: Kim chỉ nam cho thế kỷ XXI) của cây bút Mỹ Alex Steffen giới thiệu những sản phẩm, xu hướng, công trình kiến trúc và dịch vụ mang tính sáng tạo, có lợi cho Trái đất.
Tetra Pak là tập đoàn kinh tế chuyên sản xuất bao bì bằng giấy carton do tỷ phú Ruben Rausing (Thụy Điển) sáng lập. Bao bì Tetra Pak được làm bằng giấy carton, có thể tái chế.
Trường phái Bauhaus do nhà thiết kế Walter Gropius khởi xướng năm 1919, bắt nguồn từ thành phố Weimar, miền Đông nước Đức, nhằm tôn vinh tính thực dụng và đơn giản.
Dãy số Fibonacci: Dãy số nổi tiếng do nhà toán học người Ý Leonardo Fibonacci (1175-1250) tìm ra, được biến hóa vô tận.

https://thuviensach.vn

Ôtô lai là loại hình phương tiện ghép, sử dụng từ hai nguồn nhiên liệu trở lên cho động cơ, thường nhiên liệu chính vẫn là xăng và nguồn nhiêu liệu thứ hai là điện.
Khóa dính Velcro: Loại khóa quần áo có hai dải, một dải nhám, một dải trơn, khi kéo sẽ dính chặt lại với nhau.
FTSE 100: Chỉ số cổ phiếu của 100 công ty có giá trị vốn hóa lớn nhất được niêm yết trên Sàn Giao dịch Chứng khoán London (LSE), được bắt đầu từ ngày 3/1/1984, với điểm sàn là 1.000).
1. Lean và 6 Sigma: Biện pháp cải tiến hoạt động của doanh nghiệp bằng cách loại bỏ lãng phí một cách hệ thống dựa vào nỗ lực hợp tác theo nhóm.
2. Hệ thống sản xuất tinh gọn (lean): Phương pháp cải tiến có hệ thống, liên tục và tập trung vào việc tạo thêm giá trị cho khách hàng cùng lúc với việc loại bỏ các lãng phí (wastes) trong quá trình sản xuất/cung cấp dịch vụ.
1. Godfather: một tác phẩm rất nổi tiếng của nhà văn Ý Mario Puzo.
1. CPA: certified public accountant.
1. Lục căn: bao gồm mắt, tai, mũi, lưỡi, thân, ý
2. Hiền giả: Chỉ Hiền giả Minh Triết, người đang thực hành và ứng dụng phương pháp Thiền Minh Triết (Phát triển Lực Nhiệm Màu và Sự Thông Minh Sâu thẳm bên trong).
3. Phật Tâm Danh: Tên dùng để kích hoạt sự Thông Minh Sâu Thẳm mà tác giả đã ấn chứng cho người học và thực hành các Phương pháp Duy Tuệ.
1. Garrison Keillor (7/8/1942): là nhà văn châm biếm, nhà thơ trào phúng, nhà soạn kịch người Mỹ.
1. S&P 500: Cổ phiếu trung bình của 500 công ty thuộc Standard & Poor.
1. Chỉ số Dow Jones: Chỉ số trung bình công nghiệp Dow Jones, là một trong vài chỉ số thị trường chứng khoán, do Charles Dow tạo ra. Ông là chủ báo The Wall Street Journal và đồng sáng lập viên của công ty Dow Jones & Company vào thế kỷ XIX.
1. Chuỗi cửa hàng quần áo dành cho phụ nữ.
1. Là vở kịch mang tên Waiting for Godot của nhà văn được giải Nobel Văn học Samuel Beckett. Đây là tác phẩm nói về hai người đàn ông cả đời chỉ biết chờ đợi một nhân vật không quen biết tên là “Godot”.

https://thuviensach.vn

1. Bono: Nghệ danh của học sĩ, ca sĩ, doanh nhân và nhà hoạt động xã hội người Ireland, Paul David Hewson.
2. WWF (World Wildlife Fund): Quỹ bảo vệ đời sống thiên nhiên thế giới.
3. The Body Shop: Nhà sản xuất và bán lẻ toàn cầu các sản phẩm mĩ phẩm có nguồn gốc và cảm hứng từ thiên nhiên.
4. Joe Boxen: Hãng đồ lót của Mĩ.
1. Là chất dẫn truyền thần kinh, có tác dụng giảm đau.
1. Là khoa học ứng dụng liên quan tới việc tổ chức và sắp xếp mọi thứ sao cho con người có thể sử dụng chúng dễ dàng và an toàn.
1. Chuyên gia marketing và thương hiệu.
4. Rainmaker (Người tạo mưa): ngày nay khái niệm này được sử dụng để chỉ người bán hàng xuất sắc – người mang thu nhập về cho tổ chức, dù đó là tổ chức lợi nhuận hay phi lợi nhuận.
1. Chamanisme: một loại hình tôn giáo cho rằng một người nào đó, do bẩm sinh hay sau một thay đổi căn bản về cơ thể hoặc tâm lý, tinh thần, có khả năng giao tiếp với các siêu linh, các vong hồn bằng cách hồn thoát khỏi xác, hoặc thần thánh, ma quỷ nhập vào mình, để cầu xin với siêu linh một điều gì.
2. Chữ cái đầu của các từ Meaning – ý nghĩa; Moat – hào; Management – quản lý; Margin of safety – biên an toàn.
3. Sticker price: là giá bán lẻ sản phẩm mà nhà sản xuất đề nghị, thông thường giá này có thể thương lượng được.
Viết tắt của các từ tiếng Anh: Energy: năng lượng, Energize: kích thích, Edge: sắc sảo, Execute: thực hiện, Passion: đam mê.
Đạo luật Sarbanes-Oxley, còn được biết với tên Đạo luật Sarbox là một trong những luật căn bản của nghề kế toán, kiểm toán, được ban hành tại Hoa Kỳ năm 2002. Mục tiêu chính của Đạo luật này bảo vệ lợi ích của các nhà đầu tư vào các công ty đại chúng bằng cách buộc các công ty này phải cải thiện sự đảm bảo và độ chính xác của các báo cáo, các thông tin tài chính công khai.
1.Mã Hữu Hữu: nghệ sỹ cello, nhạc sỹ nổi tiếng người Pháp gốc Hoa.

https://thuviensach.vn

(2) Áp lực đồng cấp: Khái niệm mô tả sự thay đổi của một cá nhân hay bị thôi thúc thay đổi về thái độ, hành vi đạo đức do chịu sức ép trực tiếp của những người trong cùng nhóm.
(6) Gung Ho: Bắt nguồn từ tiếng Trung, Gung tức là Công - làm việc, và Ho tức là Hợp - hòa hợp, hợp tác; Gung Ho nghĩa là hợp tác để làm việc chung với nhau. Ngày nay, nó có nghĩa là một thái độ hăng say, tận tâm tận lực đối với một vấn đề nào đó.
(1) SAT: Kỳ thi kiểm tra năng lực ứng viên xin học đại học. SAT trên 1.000 điểm đủ điều kiện học tại Mỹ.
(5) The Dogs of the Dow: là chiến lược khuyên các nhà đầu tư hàng năm mua 10 loại cổ phiếu trong số 30 Cổ phiếu Công nghiệp Bình quân Dow Jones có số chia lợi tức cao nhất.
3. Kaizen: được ghép từ hai từ tiếng Nhật: Kai – “Thay đổi” và Zen – “Tốt hơn”, nghĩa là “Thay đổi để tốt hơn” hoặc “Cải tiến liên tục”. Để tìm hiểu thêm về phương pháp này, mời đọc cuốn Kaizen − Thiết lập Hệ thống Cải tiến Liên tục thông qua Thực hiện Đề xuất của Người lao động do Alpha Books xuất bản.
(4) Jan Carlzon, thành viên ban điều hành Hãng hàng không Scandinavian, đã viết cuốn sách Moment of Truth (Khoảnh khắc của sự thật), và cụm từ này đã trở nên phổ biến trong dịch vụ khách hàng – nó là phương tiện để định nghĩa khoảnh khắc mà khách hàng đánh giá sản phẩm hay dịch vụ và tuyên bố kết luận “cái này tốt” hoặc “tôi không thích cái này”.
1. Hiệu ứng Pygmalion hay còn gọi là Self-fulfilling prophecy (lời tiên đoán tự trở thành hiện thực) được xem như một bí quyết quan trọng trong quản lý nhân sự. Nếu một người (hoặc chính ta) nghĩ ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, họ sẽ đối xử với ta theo cách mà họ nghĩ. Nếu ta được đối xử như thể ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, ta sẽ hành xử và thậm chí trở thành như thế. Do vậy, những “tiên cảm” ban đầu của người đó về ta đã trở thành hiện thực! Tóm lại, một khi ý niệm đã hình thành, thậm chí ngay cả khi nó không đúng với thực tế, chúng ta vẫn có khuynh hướng hành xử theo đó. Và kỳ diệu thay, kết quả sẽ xảy ra đúng theo kỳ vọng đó, như thể có phép lạ!.

https://thuviensach.vn

2. Ngụ ý đến tiểu thuyết Strange Case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde của Robert Louis Stevenson, kể về một người đa nhân cách, thể hiện hai tính cách hoàn toàn đối nghịch - thiện và ác - trong cùng một con người.
1. JIT (Just-in-time): hệ thống hoạt động đảm bảo một dòng sản phẩm đều đặn đi qua hệ thống với lượng tồn kho nhỏ nhất – nhận đơn đặt hàng và đảm bảo giao hàng đúng thời gian cam kết thay vì sản xuất hàng loạt và chờ đợi đơn đặt hàng.
2. Số tiền mà người được bảo hiểm sẵn sàng trả cho chi phí thuốc thang trong thời gian thăm quan tại nước đó.
3. Stretch Goals: là thuật ngữ được Jack Welch của GE đặt ra, chỉ những mục tiêu dường như không thể đạt được với các nguồn lực hiện tại. Bằng cách chĩ rõ ra "điều không thể đạt được", mọi người buộc phải suy nghĩ sáng tạo, cố gắng vượt mức thông thường của họ.
1. Phản hồi 360 độ (360 Degree Feedback) là phương pháp đánh giá nhân viên (thường ở cấp quản lý và lãnh đạo) bằng cách thu thập dữ liệu về họ trong những tình huống làm việc thực tế và về những phẩm chất hoạt động mà họ thể hiện thông qua quá trình tổng hợp thông tin từ những người tiếp xúc với cá nhân được đánh giá (giám đốc điều hành, quản lý, người đồng cấp, khách hàng hay đối tác…), nói chung là bất cứ ai đáng tin cậy và biết rõ về công việc của cá nhân đó đều có thể tham gia vào quá trình đánh giá này.
1. Time to market: Khoảng thời gian từ lúc sản phẩm được thai nghén đến lúc được tung ra thị trường. TTM đặc biệt quan trọng trong các ngành có sản phẩm lỗi mốt nhanh chóng.
1. Niccolò di Bernardo dei Machiavelli là nhà triết học chính trị, nhạc sĩ, nhà thơ, nhà soạn kịch. Ông được xem là một trong những nhà sáng lập của nền khoa học chính trị hiện đại. Sống trong thời Phục Hưng Italia, ông là nhân vật trung tâm của bộ máy chính trị thời đó. Niccolò Machiavelli là một biểu tượng của nhà chính khách đầy mưu mô, thủ đoạn, đạo đức giả, vô luân lí, tráo trở và bất nhân mà triết lí duy nhất là cứu cánh biện minh cho phương tiện.

https://thuviensach.vn

Sáu Sigma (Six Sigma) là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay đến mức 3,4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh. Trong việc định nghĩa khuyết tật, Sáu Sigma tập trung vào việc thiết lập sự thông hiểu tường tận các yêu cầu của khách hàng và vì thế có tính định hướng khách hàng rất cao.
1. Hiệu ứng Pygmalion hay còn gọi là Self-fulfilling prophecy (lời tiên đoán tự trở thành hiện thực) được xem như một bí quyết quan trọng trong quản lý nhân sự. Nếu một người (hoặc chính ta) nghĩ ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, họ sẽ đối xử với ta theo cách mà họ nghĩ. Nếu ta được đối xử như thể ta thông minh hay ngu dốt hay sao đó, ta sẽ hành xử và thậm chí trở thành như thế. Do vậy, những "tiên cảm" ban đầu của người đó về ta đã trở thành hiện thực! Tóm lại, một khi ý niệm đã hình thành, thậm chí ngay cả khi nó không đúng với thực tế, chúng ta vẫn có khuynh hướng hành xử theo đó. Và kỳ diệu thay, kết quả sẽ xảy ra đúng theo kỳ vọng đó, như thể có phép lạ!.
2. Ngụ ý đến tiểu thuyết Strange Case of Dr. Jekyll and Mr. Hyde của Robert Louis Stevenson, kể về một người đa nhân cách, thể hiện hai tính cách hoàn toàn đối nghịch - thiện và ác - trong cùng một con người.
1. JIT (Just-in-time): hệ thống hoạt động đảm bảo một dòng sản phẩm đều đặn đi qua hệ thống với lượng tồn kho nhỏ nhất – nhận đơn đặt hàng và đảm bảo giao hàng đúng thời gian cam kết thay vì sản xuất hàng loạt và chờ đợi đơn đặt hàng.
2. Số tiền mà người được bảo hiểm sẵn sàng trả cho chi phí thuốc thang trong thời gian thăm quan tại nước đó.
3. Stretch Goals: là thuật ngữ được Jack Welch của GE đặt ra, chỉ những mục tiêu dường như không thể đạt được với các nguồn lực hiện tại. Bằng cách chĩ rõ ra "điều không thể đạt được", mọi người buộc phải suy nghĩ sáng tạo, cố gắng vượt mức thông thường của họ.
1. Phản hồi 360 độ (360 Degree Feedback) là phương pháp đánh giá nhân viên (thường ở cấp quản lý và lãnh đạo) bằng cách thu thập dữ liệu về họ trong những tình huống làm việc thực tế và về những phẩm chất hoạt động

https://thuviensach.vn

mà họ thể hiện thông qua quá trình tổng hợp thông tin từ những người tiếp xúc với cá nhân được đánh giá (giám đốc điều hành, quản lý, người đồng cấp, khách hàng hay đối tác…), nói chung là bất cứ ai đáng tin cậy và biết rõ về công việc của cá nhân đó đều có thể tham gia vào quá trình đánh giá này.

1. Time to market: Khoảng thời gian từ lúc sản phẩm được thai nghén đến lúc được tung ra thị trường. TTM đặc biệt quan trọng trong các ngành có sản phẩm lỗi mốt nhanh chóng.

1. Niccolò di Bernardo dei Machiavelli là nhà triết học chính trị, nhạc sĩ, nhà thơ, nhà soạn kịch. Ông được xem là một trong những nhà sáng lập của nền khoa học chính trị hiện đại. Sống trong thời Phục Hưng Italia, ông là nhân vật trung tâm của bộ máy chính trị thời đó. Niccolò Machiavelli là một biểu tượng của nhà chính khách đầy mưu mô, thủ đoạn, đạo đức giả, vô luân lí, tráo trở và bất nhân mà triết lí duy nhất là cứu cánh biện minh cho phương tiện.

Sáu Sigma (Six Sigma) là một hệ phương pháp cải tiến quy trình dựa trên thống kê nhằm giảm thiểu tỷ lệ sai sót hay đến mức 3,4 lỗi trên mỗi triệu khả năng gây lỗi bằng cách xác định và loại trừ các nguồn tạo nên dao động (bất ổn) trong các quy trình kinh doanh. Trong việc định nghĩa khuyết tật, Sáu Sigma tập trung vào việc thiết lập sự thông hiểu tường tận các yêu cầu của khách hàng và vì thế có tính định hướng khách hàng rất cao.

1. Plugin (plug-in): là một bộ phần mềm hỗ trợ thêm những tính năng cụ thể cho một phần mềm ứng dụng lớn hơn. Nếu được hỗ trợ, plug-in cho phép tùy biến các chức năng của một ứng dụng. Ví dụ, plug-in thường được sử dụng trong các trình duyệt web để chơi video, quét virus, và hiển thị các loại tập tin mới. Ví dụ hai plug-in được biết đến rộng rãi bao gồm Adobe Flash Player và QuickTime. Add-on thường được coi là thuật ngữ chung dùng cho các snap-in, plug-in, các phần mở rộng và các chủ đề.

1. News Feed là một định dạng dữ liệu được sử dụng để cung cấp cho người sử dụng Facebook với nội dung cập nhật thường xuyên. Nội dung cung cấp thông tin phân phối một nguồn cấp dữ liệu web, qua đó cho phép người dùng đăng ký vào nó.

https://thuviensach.vn

1. Trending: thuật ngữ được dùng trên Twitter, chỉ việc lan truyền một điều hoặc sự việc có gắn hashtag (ND)
2. Hashtag: thuật ngữ được dùng trên Twitter, chỉ từ được nhiều người sử dụng nhắc đến, thường đặt sau dấu “ (ND)" id=""
1. Retweet: đăng lại nguyên văn dòng tweet đó trên tài khoản Twitter của mình (ND).
1. Tweet: dòng cập nhật trạng thái trên Twitter.com, giới hạn độ dài 140 ký tự.
Món đồ chơi trông giống một ống lò xo có hai đầu, nhờ nguyên lý vật lý nó có thể tự động thực hiện các bước nhảy liên tiếp qua bậc thang: khi giữ một đầu và đặt đầu còn lại xuống bậc thang thấp hơn, thì đầu trên sẽ tự động “nhảy” xuống và thu lại thành hình khối lò xo ban đầu, trước khi “nhảy” xuống bậc thang tiếp theo (chú thích người dịch)
Từ “Nguyệt” và “Nhạc” trong tiếng Trung phát âm giống nhau.
Cách gọi khác của ni cô.
Tảng đá.
Theo quản lý hành chính thời phong kiến, mười hộ được gọi là một giáp, mỗi giáp chọn ra một người đứng đầu quản việc gọi là “giáp trưởng”.
Cách hành văn thời xưa.
Chỉ những kẻ “yêu râu xanh”, chuyên hãm hiếp bức hại phụ nữ.
Vật dụng dùng để chải răng của người xưa, có cán bằng gỗ, phần đầu có gắn những sợi lông mềm.
Trong tiếng Trung, ba từ 揩齿 kai chi: Chải răng, 开始 kai shi: Bắt đầu và 开齿 kai chi: Mở răng, đọc gần giống nhau.
Trong tiếng Trung, từ “Cố lên” dịch theo nghĩa đen là “thêm dầu”.
Còn có tên gọi khác là kinh thụ bì, kim tiền tùng, có công hiệu diệt trùng, trị ngứa.
Một hiện tượng mất trí nhớ bất thường mang tính lựa chọn, gọi tắt là chứng lãng quên tâm lý, người bệnh do chịu chấn động quá lớn bởi sự kiện nào đó mà tạm thời không dám nhớ lại một phần hoặc toàn bộ sự việc đã xảy ra.
Thuật ngữ mô tả một trạng thái tâm lý trong đó người bị bắt cóc lâu ngày chuyển từ sợ hãi và căm ghét sang thông cảm và quý mến chính kẻ bắt cóc

https://thuviensach.vn

mình. Nguồn gốc của thuật ngữ này là từ một vụ án xảy ra năm 1973 tại Stockholm, Thụy Điển.
Tiếng Anh nghĩa là: Trường hợp.
Tổ chức tín dụng thời xa xưa, bắt đầu xuất hiện vào thời nhà Minh, có chức năng giống như ngân hàng ngày nay.
Người phụ nữ trung niên làm công việc nặng nhọc, trong trường hợp này là người kiểm tra trinh tiết của các cô nương, nhằm phục vụ việc phá án.
Trong tiếng Trung, chữ “Võ” và chữ “Vô” đọc gần giống nhau.
Đạo bào: Áo khoác dài chấm gót mà đạo sĩ thường mặc.
Tiếng Anh có nghĩa là trường hợp, vụ việc.
Họ Trần trong tiếng Trung phiên âm là Chén, họ Trình phiên âm là Chéng.
Tiếng Anh nghĩa là: Sáng tạo.
Thần trộm.
Tiếng Anh nghĩa là lỗi.
Tiếng Anh nghĩa là: Lãnh đạm, lạnh lùng, điềm tĩnh.
嗨(Hâi): Hey và 害(Hài) Hại: Hai từ này phát âm gần giống nhau.
Chỉ những lí lẽ đúng đắn xưa nay, không có gì để bàn cãi, nghi ngờ.
Hiện tượng hồi quang phản chiếu hay còn gọi là hiện tượng bừng tỉnh trước khi chết. Những người bệnh nặng lâu ngày, cơ thể suy yếu đột nhiên tỉnh táo, khỏe mạnh trong một thời gian ngắn, đó chính là dấu hiệu của hiện tượng này.
Ở đây tác giả muốn chơi chữ, trong tiếng Trung, khổ và đắng cùng một từ, phát âm là 'Kǔ'
Nhân yêu: Tiếng Thái gọi là grateai, tiếng Anh gọi là shemale, từ hiện đại dùng để chỉ những người nam giả nữ, nữ giả nam, người giới tính không bình thường.
Chỉ hành động, việc làm của một người là do hoàn cảnh bắt buộc, chứ không phải xuất phát từ nguyện vọng của bản thân người đó.
Câu này xuất phát từ một điển cố thời Tấn Trung Tông. Trọng thần trong triều là Vương Đôn khởi binh làm loạn, anh họ Vương Đôn là Vương Đạo cùng cả gia tộc bị liên lụy, ở ngoài cung chờ đợi. Vương Đạo xin Chu Bá Nhân nói giúp trước mặt Hoàng đế, Bá Nhân không để ý, nhưng cũng dâng

https://thuviensach.vn

sớ xin xá tội cho Vương Đạo. Vương Đạo ghi hận trong lòng. Sau này Vương Đôn lên nắm quyền, hỏi Vương Đạo có muốn giết Bá Nhân không, Vương Đạo im lặng, thế là Bá Nhân bị giết. Sau đó Vương Đạo tìm thấy tấu chương của Bá Nhân, mới bừng tỉnh hiểu ra và thốt lên: “Ta không giết Bá Nhân, Bá Nhân lại vì ta mà chết. Trong tăm tối, chỉ có bằng hữu tốt này.”
Âm Hán Việt “nhân gia” nghĩa là “người ta”.
Tên tiếng Anh của loại bệnh này là Change Blindness.
Trong y học, bệnh này được gọi là Claustrophobia.
Về mặt đạo nghĩa không cho phép từ chối.
Công nhân thủ công.
Tiết tháo: chí khí cương trực và trong sạch.
Trẻ hư.
Tổng số chữ trong bản thảo gốc.
1 Chú cẩn cô: Câu thần chú mà Đường Tăng đọc lên mỗi khi cần khống chế Tôn Ngộ Không.
1. Một kiểu chơi chữ, lấy chữ Hán đồng âm phiên âm cho Intel nhưng với nghĩa xấu hơn (Ưng vồ mồi).

https://thuviensach.vn

Mục lục

GIỚI THIỆU

Phâ`n I - Chương 1. CƠ HỘI LỚN – I

Chương 2. CƠ HỘI LỚN – II

Chương 3. KHÁI NIỆM VÊ` TỔ CHỨC

Chương 4. CHÍNH SÁCH SẢN PHẨM VÀ NGUÔ`N GÔ´C CỦA NÓ

Chương 5. ĐỘNG CƠ LÀM NGUỘI BĂ`NG ĐÔ`NG

Chương 6. SỰ ỔN ĐỊNH

Chương 7. PHÔ´I HỢP BĂ`NG ỦY BAN

Chương 8. QUÁ TRÌNH PHÁT TRIỂN QUYÊ`N KIỂM SOÁT TÀI CHÍNH

Chương 9. CHUYỂN DỊCH THỊ TRƯỜNG Ô TÔ

Chương 10. XÂY DỰNG CHÍNH SÁCH

Chương 11. TĂNG TRƯỞNG TÀI CHÍNH

PHÂ`N II - Chương 12. SỰ PHÁT TRIỂN TRONG NGÀNH Ô TÔ

Chương 13. SỰ THAY ĐỔI MÔ HÌNH THƯỜNG NIÊN

Chương 14. CÁC NHÂN VIÊN KỸ THUẬT

Chương 15. PHONG CÁCH

https://thuviensach.vn

Chương 16. PHÂN PHÔ´I VÀ CÁC ĐẠI LÝ

Chương 17. GMAC

Chương 18. TỔNG CÔNG TY Ở NƯỚC NGOÀI

Chương 19. CÁC DÒNG KHÔNG PHẢI Ô TÔ: ĐÂ`U MÁY DIESEL ĐIỆN, THIÊ´T BỊ GIA DỤNG VÀ HÀNG KHÔNG

Chương 20. ĐÓNG GÓP CHO QUÔ´C PHÒNG

Chương 21. NHÂN LỰC VÀ QUAN HỆ LAO ĐỘNG

Chương 22. BÔ`I THƯỜNG KHUYÊ´N KHÍCH

Chương 23. QUẢN LÝ: NGUYÊN TẮ´C HOẠT ĐỘNG

Chương 24. THAY ĐỔI VÀ TIÊ´N BỘ

https://thuviensach.vn