

**BỘ SÁCH DẠO KINH DOANH
VIỆT NAM VÀ THẾ GIỚI**



Sakichi Toyoda và TOYOTA

**THAY ĐỔI CÔNG THỨC
CỦA KHÁT VỌNG**



Nhà xuất bản Trẻ

PACE
Tổ hợp Giáo dục

SAKICHI TOYODA VÀ TOYOTA

[Sakichi Toyoda Và Toyota: Thay Đổi Công Thức Của Khát Vọng](#)

[LỜI MỞ ĐẦU](#)

[PHẦN 1](#)

[PHẦN 2:](#)

[PHẦN 3:](#)

[PHẦN 4](#)

[PHẦN 5](#)

[NHỮNG CỘT MỐC ĐÁNG NHỚ TRONG CUỘC ĐỜI SAKICHI
TOYODA](#)

Sakichi Toyoda Và Toyota: Thay Đổi Công Thức Của Khát Vọng

Tác giả: Toyoda Sakichi

Bản quyền thuộc về NXB Trẻ, Tổ Hợp Giáo Dục Pace

LỜI MỞ ĐẦU

Không hiểu sao tôi rất nhớ và thích thú với một chi tiết trong bộ phim *Trở về tương lai* do đạo diễn Robert Zemeckiz (Mỹ) thực hiện năm 1985, trong đó có đoạn nhân vật chính từ những năm 80 của thế kỷ XX rơi vào những năm đầu sau thế chiến I, khi nền kinh tế Nhật Bản được ví như một con số không to tướng so với nền kinh tế thế giới. Nhân vật chính của câu chuyện đã khiến những người thời đó ngạc nhiên khi nói đến Nhật Bản như một đất nước có nền công nghiệp tiên tiến, có cả ô-tô và đồ điện tử “sành điệu”. Tin làm sao được chứ! Thay đổi bộ mặt một đất nước từ quá khứ đến hiện tại đã là khó, thay đổi từ quá khứ đến... tương lai quả thật là phi thường. Thêm nữa, trong quá khứ, Nhật Bản là một đất nước có tới ba thế kỷ tự cô lập mình với phương Tây, đất nước bị coi là nghèo nàn, lạc hậu, đất hẹp, người đông và gần như không có một trữ lượng tài nguyên đáng kể nào. Vậy thì những thành quả kinh tế lẫy lừng như ngày nay được bắt đầu từ đâu, dựa trên nền tảng cơ sở nào? Bắt đầu từ đâu một Nhật Bản kiên cường vươn lên từ đói nghèo, từ những khủng hoảng trầm trọng về kinh tế mà giờ đây có cán cân thương mại dư thừa và dự trữ ngoại tệ đứng hàng đầu thế giới, có nguồn vốn đầu tư ra nước ngoài rất lớn, có nhiều tập đoàn tài chính, ngân hàng hùng mạnh? (Ở Việt Nam hiện nay, Nhật Bản đang đứng thứ ba trong danh sách các nhà đầu tư nước ngoài). Bài học kinh tế của Nhật Bản được nhiều chuyên gia các nước trên thế giới nghiên cứu. Riêng chúng tôi, khi thực hiện cuốn sách này, chúng tôi nghĩ đến một bài học sâu xa hơn: bài học về CON NGƯỜI, về hoài bão và lòng khát khao muốn vươn lên để thực hiện những điều mà họ hằng say mê, ấp ủ.

Thời nào, ở đâu cũng có những con người bình thường mang trong mình niềm đam mê khoa học, xuất phát từ mong muốn được làm một điều tốt đẹp cho người thân, cho quê hương mình. Ở Việt Nam chúng ta cũng vậy. Còn nhớ những sáng kiến tuyệt vời trong chiến tranh như bếp Hoàng Cầm đã

giúp bộ đội ta được cơm no, canh ngọt mà không bị máy bay phát hiện. Còn nhớ thời bao cấp, viên than tổ ong của ông Nguyễn Đăng Cường đã giúp cho bao gia đình tiết kiệm được củi lửa, đỡ khó khăn được phần nào trong cuộc sống. Gần đây, báo chí chúng ta hay nhắc đến một hiện tượng “người nông dân làm khoa học”, những “Hai Lúa” thứ thiệt không được trang bị bằng các kiến thức uyên thâm, cao siêu nhưng đã mày mò nghiên cứu và phát minh ra những công cụ thực tiễn phục vụ cho cuộc sống vốn rất vất vả của bà con nông dân. Đó là Đào Kim Tường ở thôn Phước Thọ, xã Mỹ Hòa, huyện Phù Mỹ, tỉnh Bình Định với chiếc cối xát vỏ đậu phộng, đó là anh Trần Quốc Hải, ấp 2, xã Suối Giây, huyện Tân Châu, tỉnh Tây Ninh với chiếc máy bay trực thăng tự tạo dùng để tưới phân trên ruộng... và còn rất nhiều sáng kiến khác không được đài báo đưa tin nhưng đã, đang và sẽ âm thầm cống hiến cho đời.

Câu chuyện cuộc đời của người đứng đầu công ty Toyoda Automatic Loom Works, cha đẻ tập đoàn Toyota, phải chăng cũng bắt đầu từ ước muốn giản dị vậy thôi? Toyoda Sakichi muốn cải tạo chiếc máy dệt để những người mẹ xứ hoa anh đào đỡ lam lũ hơn, muốn sản xuất hàng loạt những chiếc máy dệt thông minh mang nhãn hiệu Nhật Bản để đất nước mình có cơ hội sánh vai cùng thế giới. Một ước mơ, một niềm tin, một nghị lực làm việc, một ý chí học tập kiên cường, một đầu óc chiến lược chiến thuật sắc sảo... – tất cả những điều này đã khiến cho tên tuổi một con người trở nên bất tử.

Sinh năm 1867 trong một gia đình thợ thủ công nghèo, bố làm nghề thợ mộc, mẹ chuyên dệt vải, bản thân ông không được học cao, nhưng có ai ngờ rằng Sakichi đã làm rạng danh dòng họ bằng công ty Toyoda Automatic Loom Works với dây chuyền sản xuất hàng nghìn chiếc máy dệt tự động và chiếm lĩnh hoàn toàn thị trường máy dệt trong nước, đồng thời từng bước củng cố vị thế của mình ở nước ngoài!

Tháng 5.1930, Sakichi nằm xuống, nhưng sự nghiệp của ông không dừng lại, những ý tưởng táo bạo của ông, những ước mơ kỳ lạ của ông vẫn được

thực hiện. Sự ra đời của công ty Toyota Motor do người con trai ông là Toyoda Kichiro sáng lập và điều hành, vững vàng vượt qua những thăng trầm gian khó để tiến tới thành công là nguyên nhân khiến tên tuổi của ông sau bao nhiêu năm vẫn còn lưu lại nơi này, dấu con người đó đã trở về với cát bụi. Những người như Sakichi quả là đã để lại một dấu ấn của mình trên thế giới để cái tên của ông mãi trở thành huyền thoại không chỉ đối với tất cả người dân của đất nước mặt trời mọc mà còn đối với hàng triệu triệu người trên trái đất này.

Năm 1936, công ty Toyota đã công bố chiếc xe ô tô đầu tiên, mở đường cho kỷ nguyên huy hoàng của tập đoàn Toyota – “người khổng lồ châu Á” trên thị trường sản xuất ô-tô như một số tạp chí kinh tế Mỹ đã gọi – sau này.

Năm 2005, với doanh thu gần 180 tỉ đôla, Toyota là tập đoàn duy nhất của Nhật Bản và cũng là duy nhất của châu Á nằm trong danh sách Top ten của những tập đoàn có qui mô lớn nhất. Sự hiệu quả trong kinh doanh của Toyota được thể hiện rõ nhất ở con số lợi nhuận khổng lồ lên tới 11 tỉ đôla trong năm 2005.

Toyota đưa tiền năm 2006 bằng ngôi vị á quân trên thị trường xe hơi ở Mỹ nói riêng và thế giới nói chung. Năm 2007, hãng này đã vạch ra kế hoạch tiến lên giành vị trí dẫn đầu với lượng ô-tô bán ra ước tính khoảng 9 triệu 420 ngàn chiếc, bỏ qua General Motors (Mỹ) một cách dễ dàng.

Nhưng thành công của Toyota không chỉ thể hiện bằng những con số mà còn thể hiện ở một tài sản trí tuệ có ý nghĩa lớn lao hơn nhiều: Đó là một hệ thống những phương pháp tổ chức và quản lý sản xuất được mang tên hiệu Toyota (Toyota Production System) do Sakichi đặt nền móng và người con trai của ông, Toyoda Kiichiro, tiếp bước cha để hoàn thiện hơn, cuối cùng là những con người tài hoa như Toyoda Eiji, Toyoda Shoichiro, Ohno Taiichi, Shingo Shigeo... đã cụ thể hóa hệ thống này, nâng nó lên thành một nghệ thuật, một triết lý, thậm chí là một “đạo” cho những doanh nghiệp non trẻ học tập và áp dụng. “Không ngừng suy nghĩ, sáng tạo, học tập và tự hoàn

thiện” – đó là cái thần của “đạo Toyota” mà anh chàng thợ mộc tài hoa đã tâm niệm ngay từ thuở còn “vật lộn” với những chiếc máy dẹt bằng gỗ. Với những phương pháp tổ chức, quản lý sản xuất đã và đang được rất nhiều nhà nghiên cứu quan tâm (về sau được hệ thống hóa kết hợp với những phương pháp khác nữa tạo thành hệ thống Lean Production và có hẳn viện nghiên cứu về hệ thống này), Toyoda đã đem lại cho đất nước mình một báu vật mà bất cứ người dân Nhật Bản nào cũng có thể tự hào.

Từ chiếc máy dẹt tay đến chiếc máy dẹt tự động, từ chiếc máy dẹt tự động đến chiếc ô-tô đời mới bây giờ – chặng đường ấy không phải chỉ của riêng Toyoda Sakichi, mặc dù, có thể nói, ông đã dũng cảm đặt bước chân đầu tiên trên con đường gai góc ấy. Chặng đường gian khó đó có dấu chân của biết bao cộng sự, từ những người thợ, nhà phát minh, chuyên gia tài chính, kỹ sư cho đến các chuyên gia quản lý kinh tế... Nhưng ta có thể nói ngắn gọn rằng, chặng đường này được bắt đầu từ một ước mơ. Một ước mơ đẹp đẽ và cao cả: cống hiến hết mình cho đất nước, cho nhân loại.

Nhật Bản là một dân tộc phương Đông hết sức lãng mạn với truyền thuyết về chàng Izanaghi và nàng Izanami bắc Thiên Cầu Kiệu xuống hạ giới ươm mầm cuộc sống.

Toyoda Sakichi cũng mang trong mình bản tính lãng mạn ấy, nhưng kết hợp với cái nhìn thực tế của một nhà phát minh tài năng, và ông đã làm nên nhiều điều kỳ diệu không ngờ.

Nhìn lại cuộc đời của Sakichi, sự nghiệp của Sakichi, chúng ta không chỉ muốn tìm hiểu về ông và những bài học trong kinh doanh mà ông đã cùng hậu duệ của mình trong tập đoàn Toyota để lại. Chúng ta còn muốn tin vào khả năng sáng tạo vô hạn của con người, những con người thật bình thường chứ không phải nhân vật truyền thuyết, đã biến những ước mơ vĩ đại thành hiện thực.

Ở đâu đó, ước mơ của ai đó đang được ấp ủ. Hãy thổi bùng nó lên thành một hoài bão lớn để rồi không cho nó lụi tàn trong vô vọng. Hãy bắt đầu con đường của mình để đến với “miền xa xôi tuyệt vời” [1] ! Hãy đặt dấu chân mình trên con đường chưa có dấu chân qua!

Đó là thông điệp mà cuốn sách này muốn gửi tới bạn đọc.

[1] Tên một bài hát của Nga, chỉ “miền nuôi dưỡng những ước mơ”

PHẦN 1

Làm sống dậy ngành dệt may Nhật Bản Từ một chàng thợ mộc trong một làng nghèo lam lũ, với niềm mơ ước giúp cho công việc dệt may của những người mẹ Nhật Bản không phải quá vất vả, Toyoda Sakichi mày mò chế tạo ra những chiếc máy dệt và không ngừng hoàn thiện chúng. Công việc lặng lẽ ấy đã góp phần quan trọng vào việc vực dậy ngành dệt may truyền thống của đất nước Phù Tang dần bị lấn lướt trước làn sóng vải vóc giá rẻ của châu Âu những năm cuối thế kỷ XIX.

I. BẮT CHƯỚC MÀ LÀM TỐT HƠN MỚI LÀ ĐIỀU ĐÁNG QUÝ

Kosai, 1927.

Tiến chân mọi người về sau bữa tiệc, Kichiro thấy cha có vẻ hơi trầm ngâm, khác với vẻ phấn khởi trước đó vài giờ. Hôm nay là một ngày quan trọng đối với cha anh, Toyoda Sakichi, với gia đình anh, với cả gia tộc Toyoda này. Với 119 phát minh đóng góp cho nền công nghiệp dệt Nhật Bản, cha anh được vinh dự gặp mặt và chuyện trò cùng Thiên hoàng. Vốn là người ít nói, đôi khi bị mọi người coi là lập dị, ông cũng không kể nhiều về những lời khen ngợi của Thiên hoàng, không nói đến phần thưởng mà Người trao tặng cho cuộc đời nỗ lực cải tiến những chiếc máy dệt của ông – phần thưởng cao quý nhất: huân chương *Vì sự nghiệp phục vụ Nhật triều*. Kichiro biết, cha mình rất vui. Ông uống nhiều hơn thường ngày và không vội vàng rời bàn ăn để trở về “tháp ngà khoa học” của mình như mọi hôm.

- Cha hơi mệt, thưa cha?

- Không, cha đang nghĩ đến bà nội con. Chính bà của con là người khiến ta mơ ước đến chiếc máy dệt tự động. Và trong những phút giây như thế này, ta nhớ đến bà nội con vô cùng!

Kiichiro trân trọng những giây phút hiếm hoi mà người cha thổ lộ nỗi lòng mình với anh. Trong gia đình, hai

cha con anh hiếm khi ngồi cùng nhau trong căn nhà ấm cúng của họ, càng không mấy khi trò chuyện tâm sự hay giải bày lòng mình. Anh thường gặp cha tại xưởng, bên những ngổn ngang máy móc và tiếng máy ồn ào cộng với mùi dầu mỡ bủa vây xung quanh. Song, bao giờ Kiichiro cũng cảm thấy gần gũi người cha tài năng của mình. Anh bắt nhịp được cả những ý nghĩ nhỏ nhất trong công việc của cha và hiểu ông qua những bài học nho nhỏ trong mỗi hành động chứ không phải bằng lời nói... Anh mỉm cười nhớ đến cái hồi còn chưa vào đại học. Lúc đó, anh đi với cha ra xưởng. Thấy mấy chiếc đinh ốc rơi ngoài đường, anh nghịch ngợm lấy chân hất đi thì cha ngăn lại. Ông dừng lại, nhặt những con ốc lên, cẩn thận gói vào tờ giấy, cất vào túi áo. Không để cậu con trai kịp ngạc nhiên, ông nói: “Con nghĩ là những cái này vứt đi được sao? Con nghĩ là xưởng nhà mình có nhiều quá chứ gì? Cái đinh ốc này, nó cũng như con người chúng ta vậy, sinh ra không phải để vứt vào sọt rác, cái gì cũng có chỗ của nó đấy, con trai ạ”. Bài học thấm thía đến nỗi cứ mỗi lần định vứt một chi tiết máy hỏng, anh lại nhớ đến lời cha, lại cố hình dung xem có còn dùng nó vào việc gì được nữa không.

Sakichi lại nói tiếp, cắt ngang dòng hồi tưởng của con trai:

- Con còn nhớ nhiều lần ba nhắc con chú ý đến ngành công nghiệp ô-tô chứ?
- Vâng, thưa ba. Con vẫn theo dõi và ba biết đấy, trong trường, con đã được học nhiều về chế tạo máy... Nhưng...
- Nhưng con chưa bao giờ nghĩ đến việc công ty của chúng ta sẽ bắt tay thật sự nghiên cứu về ô-tô để sau này phát triển theo hướng đó?

- Con có nghĩ tới. – Kiichiro thẳng thắn nói. – Nhưng không chắc chúng ta đã làm được. Tình hình bán máy dệt hiện nay của chúng ta đang có chiều hướng tốt.

- Đúng, nhưng con phải hiểu rằng, ba luôn nói với con, công nghiệp ô-tô mới là ngành công nghiệp của tương lai. – Cha anh ngắt lời – Những chiếc máy dệt của chúng ta đã sắp trở thành quá khứ rồi. Cũng như cha con mình đây. Cha đã sắp thành quá khứ, và tương lai chính là con!

Kiichiro xúc động. Thì ra cha vẫn nung nấu ý tưởng thâm nhập vào ngành sản xuất ô-tô từ rất nhiều năm nay, sau những chuyến đi tham quan ở Mỹ và châu Âu. Tháng 3 năm 1918, khi đạo luật trợ cấp xe quân đội được ban hành, các tập đoàn, công ty lớn của Nhật với nguồn vốn đầy đủ bắt đầu nghiêm túc cân nhắc việc gia nhập ngành công nghiệp ô-tô. Vào thời điểm đó, Kiichiro Toyoda còn đang theo học chuyên ngành công trình cơ khí tại Đại học hoàng gia Tokyo, mặc dù hầu hết các khóa học phổ biến nhất tại trường đại học này chỉ tập trung vào chuyên ngành chế tạo tàu thuyền. Thế hệ sinh viên cùng lứa tuổi với Kiichiro đã bắt đầu hứng thú với những động cơ đốt trong. Cha anh đã khuyến khích anh rất nhiều trong việc này, luôn luôn nhắc nhở anh phải chú trọng đến động lực học, chế tạo máy, mặc dù mục tiêu lúc đó của anh là học xong sẽ về công ty Bông vải sợi làm việc chứ cha anh chưa nói gì đến việc có thể công ty sẽ lấn sân sang ngành cơ khí ô-tô. Ý tưởng ấy ông chỉ đề cập đến trong vài cuộc họp giữa các cố đồng sau khi anh đã ra trường, đúng hơn là giữa một số thành viên của đại gia đình Toyoda. Mọi người nghe và im lặng, chưa một ai nói lên ý kiến của mình.

Nhưng Kiichiro biết, chưa ai, kể cả anh, kể cả chú Nishikawa Akiji, chiến hữu lâu năm của cha anh, người đã sát cánh cùng ông trong những lần tham quan ở Mỹ và châu Âu, hình dung được tương lai của công ty Bông vải sợi Toyoda này lại có thể dính dáng đến một ngành công nghiệp mới mẻ như vậy. Năm ngoái, cha anh cho xây một nhà máy sản xuất máy dệt tự động

mới ở Kariya với tổng số vốn đầu tư là 1 triệu yên (460 ngàn đôla Mỹ) và đã sản xuất được 1203 máy dệt tự động ngay trong năm nay. Với khối lượng công việc khổng lồ và khẩn trương như thế, Kiichiro không thể ngờ rằng, cha anh vẫn quan tâm và day dứt với việc bắt đầu một thử thách mới, khó khăn mạo hiểm hơn cả xưa kia khi ông quyết tâm gắn đời mình với những chiếc máy dệt.

Sakichi lại tiếp tục mạch suy nghĩ của mình: “Một chiếc xe được tạo nên từ sắt, thép, cao su, kính, vải... Tất cả những vật liệu này chúng ta đều có cả. Nhưng những chiếc xe chạy trên đường phố Nhật hiện giờ lại toàn là xe Mỹ. Cha không hiểu con nghĩ sao, nhưng với cha, cha có quyền nghĩ đến lòng tự hào dân tộc. Con nhìn mà xem, trên đường phố chúng ta phải có những chiếc xe Nhật Bản do người Nhật sáng tạo thay vì những chiếc Ford láng bóng của Mỹ như bây giờ. Phải bắt đầu thôi, con trai ạ. Hãy bắt đầu bằng việc nghiêm túc nghiên cứu những động cơ do người Mỹ tạo ra. Bắt chước họ không phải là điều đáng xấu hổ đâu. Bắt chước mà làm tốt hơn mới là điều đáng quý đấy. Chúng ta sẽ làm ra những chiếc xe dành cho người Nhật bằng chính khối óc và bàn tay của người Nhật! Cha tin con. Cha tin ở kiến thức của con. Dù sao con cũng có kiến thức nền toàn diện hơn cha nhiều...”

Kiichiro biết cha anh đang nhắc đến thành công của hai cha con trong việc cải tạo chiếc máy dệt tự động của mình vào năm 1924. Khi ấy, cha anh đã táo bạo đề nghị các cổ đông trong công ty ủng hộ kế hoạch nghiên cứu và cải tiến cấp tốc một số chi tiết trong máy dệt. Chỉ trong hai tháng đã có mười phát minh nhỏ được thực hiện đồng thời có một phát minh quan trọng do chính anh tìm ra nhằm cải tiến dàn con thoi tự động.

Đây thật sự là niềm vui lớn của cha anh vì ước mơ của ông là sản xuất được những chiếc máy dệt thông minh, tự dừng lại chờ sửa lỗi, tự động thay suốt chỉ, thay con thoi, đồng thời lại điều khiển dễ dàng đến nỗi một cô thợ dệt

bé nhỏ cũng có thể chỉ huy cả dàn máy dệt hàng chục, thậm chí sau này sẽ là hàng trăm chiếc máy.

Những chiếc máy này không còn xa cách, lạnh lùng nữa, chúng dường như đã như đồng lòng với con người, quyết không để xảy ra một lỗi nhỏ nào trên mặt vải. Những chiếc máy cũ lập tức không được bày bán nữa. Dàn máy mới được đưa vào sản xuất hàng loạt và công ty tới tập nhận được đơn đặt hàng. Tháng 2.1927, tại Kariya, cha anh đã cho tổ chức buổi triển lãm máy dệt để người xem được tận mắt nhìn thấy việc sản xuất những chiếc máy dệt thông minh đã sử dụng đến dây chuyền công nghệ chính xác như thế nào và họ được tham quan xưởng dệt với 520 chiếc máy mới của nhà Toyota hoạt động hết công suất với 20 công nhân điều khiển. Dàn máy hoàn toàn tự động, có thể tự làm việc cả đêm mà không cần người coi sóc. Đây là kết quả của phương pháp Kaizen, phải rồi, là phương pháp gần như chủ đạo trong công việc của cha con anh và nghĩa là liên tục, không bao giờ ngừng việc hoàn thiện tất cả các sản phẩm của mình.

Anh tin chắc rằng lúc nào cũng có thể tìm ra được những cái tốt hơn nữa để thay thế những gì mình đã có. Sau này, nhất định anh sẽ tập hợp những điều này thành một quy tắc hoạt động của công ty và nếu cần phải chăng biểu ngữ, khẩu hiệu, anh cũng sẽ làm. Rất có thể anh sẽ cho làm băng-rôn thật to, ghi chữ gì nhỉ, à đại loại như “Kaizen bất tử!” hay “Kaizen hay là chết” chẳng hạn. Với anh, được làm việc cùng cha, sát cánh bên cha để biến ước mơ của cha con anh thành sự thực đã là một điều có ý nghĩa lớn lao của cuộc đời này, và những bài học mà anh nhận được từ cha khiến anh vui sướng.

Và chỉ vậy thôi. Chưa bao giờ anh nghĩ sâu xa hơn đến chuyện thừa kế, chuyện gia sản, chuyện ai sẽ điều hành các nhà máy dệt may của Toyota như mọi người vẫn tưởng, nhất là sau khi cha anh liên kết mật thiết với gia đình Kodama và em rể Risaburo – người gần như chiếm vị trí con cả trong gia đình. Ai cũng chê anh ốm yếu, không dai sức và ngầm đoán rằng cha sẽ

không giao cho anh trọng trách gì quan trọng, ngầm tỏ ra thông cảm với “nỗi đau” của anh bị tước đoạt mất vị trí quan trọng trong nhà. Anh chỉ cười. Anh cũng không hay nói, vì thế mà mọi người chưa hiểu lòng anh. Là con của một người như Toyoda Sakichi – đó đã là một món quà lớn của cuộc đời rồi. Hơn nữa, những tâm sự của cha thì anh lại rất hiểu. Cha cần gì ở đứa con trai này? Chắc chắn đó không phải chỉ là chuyện điều hành công việc như cả nhà anh vẫn đang làm. Cha kỳ vọng ở anh những điều lớn lao hơn nhiều. Nghĩ đến đây, Kiichiro mỉm cười một mình. Nhìn sang cha, anh nhận thấy dường như ông vẫn đang chìm đắm vào dòng suy tưởng xa xôi nào đó.

Kiichiro hiểu, cha anh đang hồi tưởng lại thuở xa xưa, cái ngày cách đây hơn 40 năm khi ông bắt đầu dấn thân vào cuộc đời đầy thử thách nhưng cũng đầy dũng cảm của một người thợ, một nhà phát minh sáng chế không ý thức được hết việc làm của mình mà chỉ quyết tâm muốn làm một việc có ích cho người mẹ thân yêu, cho bà con làng xóm và giờ đây, cuối cùng, người thợ tài hoa ấy đã được vinh danh.

II. TÁO BẠO VỚI ƯỚC MƠ

MA LỰC CỦA CHIẾC KHUNG CỬI

Những năm 80 của thế kỷ XIX.

Ngôi làng nhỏ Shizouka (bây giờ là thành phố Kosai) tại Nhật Bản vốn luôn rộn ràng tiếng khung cửi thoi đưa, nhưng giờ đây đã không còn không khí sôi nổi như nhiều năm trước nữa. Các cô thiếu nữ dường như uể oải với nghề canh cửi dệt may này, chỉ còn các bà mẹ vẫn nhẫn nại còng lưng bên khung cửi gỗ, chốc chốc lại dừng tay nổi chỉ đứt giữa chừng.

Sakichi ngồi ngắm mẹ làm việc. Anh thương người mẹ gầy gò dệt những tấm vải để bán với giá rẻ nhất, nhưng các thao tác thì quá nhiều và công việc làm cho bà luôn tất bật. Cả đời mẹ bên khung dệt có thể còn vất vả hơn

cha anh đeo đục hàng ngày với gỗ mộng, cửa bào. Anh thấy chính cha anh cũng không ngờ công việc của mẹ lại vất vả như vậy. Sakichi đã nhận ra điều này từ lâu vì anh luôn có thói quen quan sát những thanh đập của máy dệt, bàn tay gầy guộc của mẹ thoăn thoắt đưa chiếc thoi chạy qua chạy lại không ngừng nghỉ. Lòng anh dâng lên cảm giác lẫn lộn: vừa thương xót, vừa cảm phục, lại thấy cái công việc này như có một ma lực kỳ lạ, khiến cứ ra đường thì thôi chứ hễ về đến nhà là anh lại tỉ mỉ ngồi nhìn. Cha anh vẫn bảo:

“Đàn ông con trai đừng quần quanh xó bếp, ngắm việc đàn bà. Ra đường đi! Cầm búa cầm cửa đi! Cho xứng là một kacho của gia đình.” Sakichi hiểu nỗi lòng cha.

Là con cả, anh phải nối nghiệp cha. Một “kacho” của gia đình! Hẳn cái từ này vẫn được cha anh nhắc đến luôn, từ khi anh còn bé nên nó như được khắc chạm trong đầu Sakichi, nó vang lên như một lời hịch kêu gọi chí trai. Cha vẫn khen anh khéo tay. Những công việc bào, cửa, đục đeo... đối với anh không hẳn là không hứng thú. Anh vẫn giúp cha một cách say mê. Nghề mộc đem đến cho anh sự khéo léo và tính kiên nhẫn.

Nhưng hình như, để gắn bó cả đời với một nghề nào đó, sự hứng thú không thôi còn chưa đủ. Anh lơ mơ nhìn thấy tương lai của mình không phải là một chàng thợ mộc tài hoa mà là... một cái gì đó chưa rõ, nhưng nó phải gắn với sự dao động nhịp nhàng, những hoạt động không ngừng nghỉ theo một quy luật bất biến nào đó mà anh có thể điều khiển được. Tiếc thay, anh được học không nhiều để có thể gọi tên cái nghề mà anh mơ ước ấy. Mà anh cũng chẳng cần. Anh vốn ít nói. Anh chỉ cảm, cảm bằng cả tâm hồn mình, bằng nhiệt huyết tuổi trẻ, nhất là mỗi khi ngồi bên khung dệt nhìn mẹ làm việc. Mấy lần đề nghị mẹ cho mó tay vào khung cử thì bà cứ đuổi quây quây. Mẹ anh vẫn là bà mẹ Nhật truyền thống, cam chịu, luôn đề cao chồng và các con trai, bà không muốn con mình nhụt chí trai bên chiếc khung cử dệt tầm thường này.

Một hôm, đang lúi húi xem xét chiếc máy dệt tay cũ kỹ của mẹ, tranh thủ khi bà đang bận ngoài đồng, Sakichi mân mê chiếc suốt nhỏ, thầm nghĩ đến đôi bàn tay mẹ rồi lại nhớ đến lời thầy giáo trong lớp học buổi tối của mình: “Mỗi một điều gì do trí tuệ con người tạo ra, đem lại sự tiến bộ cho cuộc sống con người – người ta gọi là phát minh. Ví dụ James Watt phát minh ra máy hơi nước hay anh em nhà Wright phát minh ra máy bay – đó là những phát minh vô cùng quan trọng khiến đời sống của loài người tiến lên một bước...” Lời thầy giáo làm lóe lên trong đầu chàng trai trẻ một tia sáng soi rõ những ý nghĩ anh vẫn còn lơ mơ về nghề nghiệp của mình: Phải rồi, mình có thể làm một điều gì đó cho cuộc sống mẹ mình được dễ chịu hơn, cho cuộc sống của các bà mẹ trong ngôi làng này được nhẹ nhàng hơn! Đó là chiếc máy dệt. Mình phải nghĩ ra cái gì đó để chiếc máy chạy nhanh hơn và mẹ mình không phải mỏi tay còng lưng như trước. Đó có thể gọi là phát minh được không nhỉ?

Sakichi mỉm cười nhớ đến cuộc tranh luận giữa anh bạn cùng lớp Ichiro tối qua về chuyện phát minh và bản quyền. Anh trót buột miệng nói đến mơ ước của mình: mình có trí óc, có tay nghề khéo, lẽ nào không thể nghĩ ra một cái gì mới mẻ đóng góp cho cuộc sống, ít nhất là cuộc sống nghèo khó của người dân làng mình? Ichiro đã cười anh khi anh nói đến chiếc máy dệt:

- Tớ tưởng cậu nghĩ đến cái gì cao siêu! Dệt với cửi là chuyện đàn bà con gái. Kể cả là cậu nghĩ ra cái gì làm khung dệt ấy nó to ra hay nhỏ đi thì cũng không được cấp bằng phát minh hay dính dáng gì đến cái luật... luật gì nhỉ... à luật Bản quyền mà thầy nói đến đâu. Ít ra, một phát minh cũng phải mang tầm thế giới một chút như lấy sức lửa từ mặt trời và giá lạnh của mặt trăng phục vụ con người chẳng hạn! Hà hà, thế mà cậu lại nghĩ đến cái máy dệt vải gỗ nhà cậu!

- Nhưng nếu mình nghĩ ra một bộ phận nào đó khiến bàn tay của mẹ mình và cả của mẹ cậu nữa không quá mỏi khi đưa qua đưa lại con thoi... Nó có thể tự chạy chẳng hạn, bằng cách đập chân... ví dụ thế, thì đó không phải là

một tiến bộ à? Mà thầy đã bảo bất kỳ điều gì là tiến bộ, cải thiện cuộc sống con người đều có thể gọi là phát minh cơ mà?

- Cậu nói thế thì mình chịu rồi. Nhưng mà nó vẫn thế nào ấy... – Ichiro nói rồi hình hích cười.

Sakichi không quen nói nhiều, anh dừng câu chuyện ở đó, nhưng bây giờ, khi sờ vào chiếc máy dệt vải cũ thân quen của mẹ, anh thấy sôi sục quyết tâm. Phải rồi, anh vẫn nghe thầy giáo nói về cuộc khủng hoảng kinh tế ở Nhật Bản. Đất nước anh thời thiên hoàng Minh Trị đã được mở cửa thông thương với các nước. Không hiểu hay dở ra sao, nhưng rõ ràng, tấm vải mẹ dệt không còn giá trị như xưa nữa. Người ta có thể mua những chiếc áo vải cotton nhập cảng từ Anh, trông cũng đẹp mà giá thành lại không cao. Mấy cô bé con nhà Yusuke đã tuyên bố với mẹ sau hôm được bà chị họ trên Tokyo gửi cho ít quần áo ngoại: “Đập máy dệt đi, mẹ ạ, cặm cũi mà làm gì trong khi vải ngoại nó cũng ấm và đẹp, lại chả đắt tẹo nào!” Thật chẳng có tí lòng tự tôn dân tộc gì cả! Nghề vải thì có trong tay mà lại phải đi mua của người. Cứ đà này thì rồi đây mọi người phải đi mua hết tuốt tuột mọi thứ sao? Làm cái gì ra tiền để mua tất thấy mọi thứ như thế!!!

Đây, cái lý của anh nó chỉ giản dị vậy thôi, nhưng nó là gốc của mọi trăn trở trong anh mấy tháng trời nay.

Xếp chiếc khung cửi đã thuộc như lòng bàn tay vào góc nhà, Sakichi bước ra sân, nghe ngóng xem nhà ai còn tiếng thoi đưa đều đặn và bàn chân anh bước về phía đó tự lúc nào.

Bên nhà hàng xóm vắng tiếng thoi đưa. Bà Ichi cũng đang tranh thủ dệt nốt mảnh vải dệt dở từ mấy hôm nay nhưng việc đồng áng khiến bà còn gác lại. Thấy bóng Sakichi, bà dừng tay. Cô con gái Aiko nhanh nhẩu chạy ra, cười thật giòn: “Chào anh Sakichi! Anh sang xem mẹ em dệt vải ạ? Anh Sakichi ơi, em thấy anh cầm búa, cầm bào trông ra dáng lắm, hay hơn ngồi máy dệt nhiều đấy anh ạ!” Mặt Sakichi đỏ lên, tai và lưng nóng rần rần. Anh lóng

ngóng ngồi xuống sàn. Chừng như thương hại anh, bà mẹ mắng cô gái rồi niềm nở hỏi han xem anh có việc gì, mặc dù bà biết tổng, còn việc gì vào đây nữa, anh là một khán giả trung thành trong công việc canh củi của các bà, các mẹ trong làng. Máy dệt nhà bà có cấu tạo hơi khác một chút so với máy nhà anh. Anh cứ im lặng ngồi xem bà dệt, đôi khi xin phép xoay ngang, xoay dọc chiếc máy, tháo suốt ra ngồi đo đo đạc đạc hàng giờ không chán. Kể cũng buồn cười, nhưng dường như cái công việc đều đều đến nhàm chán này của bà có vẻ như hấp dẫn hơn khi có chàng trai trẻ này quan tâm, mà lại quan tâm một cách bền bỉ, không nói một lời nhưng đôi mắt thì chăm chú ánh lên niềm thích thú vô biên.

*

* *

Mùa đông năm nay đến muộn. Cỏ khô đã chất đầy trong kho, thách thức cái lạnh giá khô cằn, khắc nghiệt của mùa đông đang đến với những bông tuyết trắng đầu mùa hờ hững. Trời đã sập tối từ lâu nhưng Sakichi không hay biết. Anh còn mãi mê bên chiếc máy dệt vải bằng gỗ của mình. Bản vẽ anh đã vẽ xong nhưng sao những thanh gỗ vẫn rời rạc, chưa làm nên hồn một chiếc máy dệt đúng nghĩa. Mùi cỏ khô thơm thơm nhắc anh về chiếc dạ dày rỗng của mình. Từ trưa đến giờ, vùi đầu vào chiếc máy, anh đã quên “ nạp năng lượng” cho chính mình. Hít sâu vào ngực mùi cỏ thơm, anh thấy sáng khoái và mình mẫn hơn. Từ trong tâm khảm, anh vẫn là chàng nông dân chính gốc, cần cù với công việc và yêu cái mùi ngai ngái của cỏ, của bùn. “Anh nông dân, chàng thợ mộc, và rất có thể sẽ là nhà phát minh” – Chỉ còn vài chi tiết nhỏ nữa thôi. Anh mỉm cười, cảm thấy không có gì làm mình nản chí được nữa.

Nhất định anh sẽ thực hiện được điều mình mơ ước. Tuy phản đối công việc ảo tưởng mà anh theo đuổi, song người cha vẫn thể hiện sự quan tâm đến con trai bằng cách của mình. Mà cha bực mình thì cũng chẳng oan. Lâu nay anh coi nhẹ việc học nghề mộc và chỉ hào hứng đi sửa máy dệt cho bà con

trong xóm. Cả làng cười cợt anh, nhưng tất cả các bà, các mẹ trong làng đều ới ời gọi anh mỗi khi máy dệt gặp trục trặc. Cái chức kacho trong gia đình, cha đã coi anh không xứng đáng. Nhưng niềm đam mê đối với những khung cửi, con thoi thì không bị cha cản nhắc nhiều nữa. Cũng như cha, anh được thừa hưởng ở gia tộc Toyoda một lòng tin sâu sắc vào việc làm của mình, không sợ sai, luôn muốn tìm tòi áp dụng những cách làm mới vào công việc. Chuyện làm mộc cũng như chuyện đóng khung cửi dệt, anh tưởng cũng có nhiều điều giống nhau khiến cha đã thâm hiểu lòng anh.

Bản vẽ này là bản vẽ thứ bao nhiêu Sakichi không nhớ rõ nữa. Vẽ bằng tay trên giấy – anh vẽ đã nhiều. Vẽ bằng trí tưởng tượng trong lúc trần trọc trước khi đi vào giấc ngủ – anh vẽ cũng không ít. Mỗi lần là một nét mới hơn, một kiểu khác hơn. Bản vẽ chiếc máy dệt tay bằng gỗ của anh xuất phát vẫn từ những khung cửi cũ kỹ của xóm làng, nhưng các chi tiết khớp hơn với nhau. Trông khung cửi thì to lớn, nặng nề, nhưng tốc độ chạy sẽ nhanh hơn gấp đôi và quan trọng là anh đã tính toán sao cho hoạt động cơ học của máy kéo dài hơn để đôi tay mẹ được nghỉ ngơi trong một thời gian nhất định. Nhưng anh vẫn chưa tin vào cách tính toán của mình, chưa hoàn toàn tự tin. Chính vì thế, Sakichi vô cùng phấn khởi khi nghe tin về cuộc triển lãm công nghiệp quốc gia lần ba tổ chức tại Tokyo. Công cuộc hiện đại hóa đất nước đang phát triển mạnh nên những cuộc hội chợ như thế liên tiếp được tổ chức. Sakichi hạ quyết tâm lên Tokyo tham quan một chuyến. Anh lên đường với những suy nghĩ miên man không dứt về chiếc máy dệt cửi của riêng mình.

XÂY GIẤC MƠ LỚN TỪ KHO CHỨA CỎ

“Ngày nay, người da trắng thường hỏi rằng dân tộc Nhật Bản đã đóng góp gì cho nền văn minh mới? Người

Trung Hoa đã phát minh ra địa bàn, nhưng người Nhật Bản đã sáng chế được gì? Dân tộc Nhật Bản chỉ là những kẻ bắt chước. Đây là những gì người da trắng đã nói.

Vì thế dân tộc Nhật Bản phải xem xét vấn đề này một cách nghiêm túc. Điều này không có nghĩa là chúng ta phải đánh nhau với người da trắng, nhưng chúng ta phải cho họ thấy sự thông minh của chúng ta và gột rửa sạch nỗi xấu hổ này... Chúng ta đã có thuốc Taka-Diastase và bác sĩ Noguchi Hide, nhưng những thành quả này đã được thực hiện dưới sự hướng dẫn của người da trắng, với sự giúp đỡ của họ và dùng các phương tiện của họ. Tôi nói rằng chúng ta phải đạt được sự cao cả bằng các khả năng của chính dân tộc chúng ta mà không có sự giúp đỡ của người ngoài”

Tokyo, 1890.

Thành phố Tokyo ồn ào song nó lại không làm Sakichi cảm thấy choáng ngợp. Anh thích thú cảm nhận được sự chuyển mình của nền công nghiệp nước nhà khi nhìn thấy những nhà máy mọc san sát ở vùng Tokyo-Yokohama. Từ nhà trọ đến khu vực triển lãm khá xa, nhưng anh không nề hà, không tiếc số tiền tiết kiệm để đi lại, mua vé vào cửa... Và đây, hơn 1.700 chiếc máy các loại phục vụ cho nền công nghiệp đã hiện ra trước mắt anh. Anh như mê đi trong vương quốc của máy móc, của mùi dầu mỡ. Cái mùi dầu mỡ với anh sao mà thật lôi cuốn! Đủ các loại máy móc phục vụ những ngành hẹp của nền công nghiệp đang từng bước hiện đại hóa: máy dập, máy đóng hộp, dây chuyền thực phẩm... Nhưng có lẽ, cái thứ mê hoặc anh nhất vẫn là máy dệt. Những chiếc máy ánh thép sáng loáng thờ ơ khi anh chạm tay vào, nhưng chính anh lại run lên vì phấn khởi. Không để mất giây phút quý báu nào, anh rút thước ra đo đạc, lấy bút chì giắt trong túi áo ra phác rất nhanh trên cuốn sổ mà anh vẫn thường mang theo người. Trong số những vị khách đang chậm bước đi qua từng chiếc máy trong gian trưng bày, hẳn không ai ngờ rằng, chàng thanh niên mảnh khảnh, chăm chú nhìn như nuốt từng chi tiết trên dàn máy này, chỉ sau chưa đầy 10 năm nữa sẽ là ông chủ của một chiếc máy dệt tự động thông minh đầu tiên của người Nhật và trong vòng 30-40 năm sau đó các công ty dệt may ở Nhật Bản chỉ biết đến máy dệt tự động mang tên anh – Toyoda Sakichi.

Đã mấy ngày nay, ông bảo vệ già của Hội chợ kín đáo theo dõi chàng thanh niên ăn vận xuềnh xoàng này. Hai tuần diễn ra triển lãm là hai tuần anh ta cắm rễ bên cạnh những chiếc máy. Hẳn là có điều gì mờ ám đây. Tháo chi tiết, ăn cắp phụ tùng chẳng? Hay là...?

Ông rào bước đến bên anh chàng, khẽ đập vào vai làm anh ta giật bắn mình. Đường như trước đó, vị khách lạ đang chìm vào những suy tư lung lăm và không còn biết gì đến xung quanh nữa.

- Anh bạn, anh làm gì mà ngày nào cũng đến đây vậy? Tôi vẫn quan sát anh đấy.

Chàng trai lúng túng, chưa biết giải thích thế nào cho phải thì ông bảo vệ đã hạ giọng:

- Thôi, về đi, đừng luẩn quẩn quanh khu này nữa.

Tôi không biết động cơ anh đến đây làm gì, nhưng tôi sẽ báo với ban tổ chức Hội chợ đấy. Sakichi cảm thấy ghen ngào nơi cổ họng. Ông già này tưởng mình làm điều gì khuất tất đây. Không hiểu sao, thay vì phân bua cho ông lão hiểu, anh quay người nhìn những chiếc máy và cất giọng đầy xúc động: “Bác nhìn xem, triển lãm công nghiệp quốc gia của chúng ta – của Nhật Bản – nhưng máy móc lại đến từ Anh, từ Pháp. Tôi ngẫm nhìn chúng để tưởng tượng ra một nền công nghiệp Nhật Bản thật sự với những giàn máy mang nhãn mác Nhật Bản đấy, bác ạ”.

Nói rồi, anh cúi đầu chào ông lão, quay bước ra cửa. Đẳng nào thì hôm nay cũng là lúc anh phải về nhà, về với nhà kho chứa cỏ của anh, nơi những chiếc máy dẹt thủ công bằng gỗ, những đứa con tinh thần của anh đang chờ đợi được làm việc. Anh cầm chặt cuốn sổ trong tay, tự hiểu, chuyển đi không phải là một khóa học về máy móc nhưng nó giúp ích cho anh rất nhiều về mặt tinh thần. Anh biết, dù còn khó khăn, dù phải thử nghiệm nhiều nữa anh mới đạt được kết quả mong ước, nhưng anh đã đi đúng

hướng. Quả không sai khi anh đã đặt ra nguyên tắc làm việc cho mình: “Phải thử. Phải làm. Phải hành động trước khi phát biểu rằng mình không thể. Không được sợ sai. Sai đâu sửa đấy...”

CHÀNG SAKICHI CÓ PHÉP LẠ

Mùa hè năm 1890 – một mùa hè đỏ lửa bình thường như bao mùa hè khác, nhưng đó là một mùa hè đặc biệt đối với gia đình Toyoda. Sau bao đêm thức trắng, sửa đi sửa lại từng bản vẽ, sau nhiều ngày vật lộn với những khúc gỗ vô hồn, Sakichi đã thổi hồn cho chúng khiến chúng trở thành bộ phận của một chiếc máy dệt thủ công bằng gỗ đầu tiên của nhà Toyoda, một chiếc máy dệt thông minh hơn chiếc máy mẹ anh vẫn dùng.

Ưu việt của chiếc máy này ở chỗ con thoi được Sakichi tính toán sao cho bắt nhịp được với hoạt động của go luân sợi dọc cùng lúc với thời điểm sợi ngang hạ xuống.

Mẹ anh không phải tự tay kéo nữa. Thật là kỳ diệu! Năng suất công việc tăng gấp đôi. Giá thành của mảnh vải dệt ra dĩ nhiên cũng giảm đi một nửa! Song ý nghĩa của chiếc máy đối với Sakichi và với gia đình anh lại nằm ở một điều khác: Với Sakichi, chiếc máy là minh chứng cho dân làng thấy khả năng của một người thợ bình thường, với bàn tay, khối óc của mình cũng làm cuộc sống của chính mình được cải thiện. Anh đã tự chứng minh được khả năng tiềm ẩn trong con người mình, điều mà anh mới mơ hồ cảm thấy, bây giờ đã trở nên rõ ràng hơn. Anh đã có thể bước đi mạnh dạn trong đời – bước đi của một người thợ, một người sáng chế!

Cha anh, người thợ mộc tài hoa của làng, cũng không khỏi xúc động trước thành công của con trai. Ông thầm phục cái gan lì của chàng trai trẻ, dám nói dám làm.

Và ông cũng hiểu đây chỉ là mốc bắt đầu, còn nhiều điều kỳ diệu nữa anh có thể làm được với sức sống, nghị lực và sức làm việc bền bỉ của mình.

Riêng với mẹ Sakichi, hình như bà rất xúc động. Bà như mê đi trong tiếng thoi đưa lách cách. Bà là người đầu tiên được vận hành chiếc máy thông minh này trước toàn dân làng, trong đó có những người vẫn ác miệng bảo Sakichi nhà bà là ngớ ngẩn, là hoang tưởng, là đàn ông mặc váy! “Đây, câu trả lời của con trai tôi đây!” – Gương mặt người mẹ sáng bừng lên. Từ chiếc máy mới, mảnh lụa nhiều màu dài dần ra trong tiếng reo tán thưởng của mọi người: “Sakichi đúng là có phép lạ! Sakichi có phép lạ!”

Đầu năm 1891, khi đã cải tiến được một vài chi tiết trong chiếc máy dệt bằng gỗ thông minh của mình, Sakichi chính thức viết đơn xin cấp bằng phát minh. Và anh đã cầm nó trên tay, tấm bằng là nguồn gốc của những khát khao, mơ ước và hành động kiên trì của anh. Chẳng phải cách đây 6 năm, lời thầy giáo nói về luật bản quyền, về bằng sáng chế, phát minh đã đánh thức con người nhiệt tình cống hiến cho đời trong anh sao! Anh biết mình không thể dừng lại. Anh muốn biến cái máy dệt bằng gỗ này thành chiếc máy dệt bằng điện, để mẹ anh sẽ chỉ cần ngồi một chỗ mà điều khiển nó.

Con đường anh đi còn dài. Và anh nghĩ tới Tokyo, thành phố công nghiệp, nơi anh sẽ bắt đầu chặng đường gian khó của mình.

III. CÙNG ĐẤT NƯỚC CHUYỂN MÌNH

Nhật Bản trong những năm 60 của thế kỷ XIX vẫn là một đất nước đại phong kiến. Bộ mặt đất nước bắt đầu có những đổi thay đáng kể từ khi bước vào thời Thiên hoàng Minh Trị, sau cuộc cách mạng tư sản thành công (1867-1868). Toyoda Sakichi đã may mắn sinh ra ở thời điểm này, khi nhà nước thực hiện chính sách mở cửa, thông thương với bên ngoài và bắt đầu quá trình “tư bản hóa quốc gia”. Do chưa đủ điều kiện để công nghiệp hóa đất nước, Nhật Bản chủ yếu dựa vào kinh nghiệm nước ngoài để dần phát triển một nền công nghiệp cho riêng mình.

Những năm 80 của thế kỷ XIX, Nhật hoàng thay đổi chính sách kinh tế, khuyến khích phát triển “tư bản hóa” tư nhân, không khẳng khái quốc hữu hóa các doanh nghiệp nữa. Đây là chính sách quan trọng tạo tiền đề cho nhiều bước tiến vọt của doanh nghiệp, trong đó có gia đình Toyoda.

Nhiều doanh nghiệp nhà nước được tư nhân hóa với giá hời hoặc nhiều cơ sở sản xuất được giao vào tay các nhà tư sản với giá thuê ưu đãi. Ở đây có thể nhắc đến những công ty như Mitsui, Mitsubishi, Furukawa, Iasuda, Asodo, Kawasaki...

Làn sóng công nghiệp hóa đất nước được nâng cao còn nhờ chính sách rút vốn kịp thời của nhà nước và chính sách bảo hộ doanh nghiệp nhằm bảo vệ thị trường nội địa khỏi sự tấn công ồ ạt của những sản phẩm nước ngoài giá rẻ. Chính phủ Nhật đặc biệt coi trọng việc bao cấp một phần những doanh nghiệp quân đội, hải quân và doanh nghiệp phát triển các dự án giao thông và thông tin bưu điện.

Điểm nổi bật cần phải lưu ý của nền công nghiệp Nhật Bản thời bấy giờ là sự tồn tại của hệ thống zaibatsu, cũng giống như hệ thống holdings hoạt động dưới sự điều hành của một số gia tộc có thế lực về kinh tế và chính trị. Kiểu quan hệ gia đình trị như thế trong kinh doanh rất thịnh hành vào những năm cuối thế kỷ XIX và đầu thế kỷ XX tại đất nước Mặt trời mọc, nơi gốc rễ phong kiến cha truyền con nối đã ăn sâu vào ý thức hệ hàng mấy thế kỷ.

Đầu thế kỷ XX, với hàng loạt những chính sách cải tổ nền kinh tế, một số công ty gia tộc đã dần hiện đại hóa cách quản lý doanh nghiệp của mình, đổi mới cơ cấu điều hành công ty. Đó là những công ty lớn như Mitsui và Mitsubishi.

Những năm 1905-1907 tại đất nước của Toyoda Sakichi đã diễn ra cuộc cách mạng về công nghiệp, tức là một cuộc cải cách lớn biến đổi hoàn toàn

cơ cấu kinh tế Nhật Bản vào đầu thế kỷ. Nền kinh tế được chia ra thành hai cơ cấu lớn gồm:

- Ngành luyện kim, dệt may, đóng tàu, những doanh nghiệp lớn có dây chuyền sản xuất bằng máy móc công

nghệ mới.

- Thành phần công nghiệp thủ công và gia đình, những xưởng sản xuất nhỏ thuộc thành phần tiểu thủ công nghiệp.

Có thể nói, Sakichi đã gặp đúng thời để phát triển ý chí và thực hiện hoài bão lớn của mình. Nếu bất lợi của Sakichi là tuổi thơ nghèo khó, ít được học hành đến nơi đến chốn thì những thuận lợi về “thời thế”, về chính sách mở cửa và các chính sách hợp lý khác của nhà nước nhằm phát triển nền kinh tế chính là tác nhân lớn thúc đẩy cho những hoài bão của anh được thực hiện. Tuy nhiên, không một khởi đầu nào diễn ra dễ dàng, không một ai thành đạt mà không nếm mùi thất bại. Sakichi cũng không là trường hợp ngoại lệ.

*

* *

Không phải ngẫu nhiên mà Nhật Bản còn có tên gọi là đất nước Phù Tang – đất nước của cây dâu và nghề nuôi tằm dệt vải. Nghề truyền thống ấy trong bước khởi đầu cơ khí hóa đất nước gặp phải không ít cam go. Trong tất cả các ngành công nghiệp nhẹ thì ngành dệt may được chú trọng hàng đầu. Thời điểm những năm cuối thế kỷ XIX ở Nhật Bản xuất hiện rất nhiều doanh nghiệp nhỏ phát triển ngành này.

Ngành dệt may có hai vai trò quan trọng lớn đối với nền kinh tế Nhật Bản ít nhất là cho đến những thập kỷ đầu tiên của thế kỷ XX: một là cung cấp cho phần đông dân chúng vải vóc để may kimono truyền thống, hai là giữ vai

trò mũi nhọn trong xuất khẩu, là nguồn thu ngoại tệ quan trọng của Nhật Bản phục vụ đắc lực cho việc nhập khẩu máy móc và nguyên liệu công nghiệp.

Lụa và bông là hai nguyên liệu chính của ngành dệt may. Từ năm 1900, các sản phẩm của ngành này cộng với phương pháp tổ chức sản xuất đã có nhiều thay đổi. Hàng triệu người nông dân chuyển sang nuôi tằm dệt lụa tại làng quê theo phương pháp của Zaguri là một phát minh bản địa từ đầu thế kỷ XIX – người phụ nữ quay tơ không ngừng nghỉ bằng tay trái, tay phải trần kén trong một cái vại to và nổi tơ vào khung cửi.

Phần lớn các phụ nữ Nhật Bản thời ấy đều dệt vải tại nhà bằng máy dệt thủ công như vậy. Trong số đó có những phụ nữ ở làng Shizouka của Toyoda Sakichi.

Sau đó bắt đầu có một số rất ít những nhà máy dệt với trang bị máy móc hiện đại. Sau khi có chính sách mở cửa, lụa vẫn là mặt hàng mũi nhọn của xuất khẩu nên chính phủ Nhật đã quyết định mời một kỹ sư người Pháp cùng một số công nhân có tay nghề cao người nước ngoài đến mở nhà máy dệt tại Tomioka năm 1872.

Lúc này họ đã dùng đến sức nóng của hơi nước để tách sợi từ kén tằm. Những nữ thợ dệt xứ hoa anh đào được tuyển chọn từ nhiều vùng trên đất nước để vào làm việc trong nhà máy này ngay lập tức nắm bắt được kỹ thuật vì thực tế nó cũng không quá khác so với cách dệt truyền thống và khi trở về nhà, họ lại là những hạt nhân để Chính phủ có thể xây dựng những nhà máy tương tự.

Sau năm 1880, Chính phủ Nhật mua một loạt máy móc mới của nước ngoài để trang bị cho ngành dệt may và cho một số nhà máy tư nhân thuê. Đến năm 1900, những nhà máy lớn nhất được trang bị máy từ Anh quốc vẫn tiếp tục dệt vải từ nguyên liệu sợi bông nhập từ nước ngoài. Điều đó khiến bông nội địa và ngành dệt may thủ công của các bà các chị ở nhiều làng quê

nghèo lâm vào tình trạng khốn đốn. Nhiều cô gái quê đã cơm đùm cơm nắm lên thành phố đầu quân vào các nhà máy dệt, đương nhiên các nhà máy này không đủ chỗ cho tất cả!

Đây chính là thời điểm anh thợ mộc làng Shizouka hạ quyết tâm trở thành nhà phát minh với mục đích trước tiên là làm ra những chiếc máy dệt chạy bằng điện để giúp cho những người phụ nữ ở làng như mẹ anh, như bác gái Ichi hàng xóm bớt cực nhọc.

Aichi là một vùng nổi tiếng với nghề trồng bông. Người ta trồng bông ở đây từ cuối thế kỷ XV. Những vùng lân cận sau này cũng phát triển nghề trồng bông dệt vải rất mạnh như Bisai, miền Tây Mikawa và Chita. Vùng này còn có làng ven sông nổi tiếng đã từng dệt vải lợi dụng sức nước, cung cấp cho thị trường bông loại sợi thô dày, hoạt động tốt cho đến hết Chiến tranh thế giới thứ hai.

Hiệu suất phát triển ngành dệt của Nhật Bản tăng từ 67.000 yên vào năm 1889 lên đến 757.000 yên vào năm 1899. Riêng ở Nagoya, ngoài các hoạt động ngân hàng, số lượng các công ty hoạt động về dệt may, sản xuất máy dệt từ năm 1895 đến 1899 đã tăng gấp ba lần. Ngành này được coi là bàn đạp cho nhiều doanh nhân, trong đó có Toyoda Sakichi trong việc tiệm cận với các ngành công nghiệp hiện đại hơn.

Những chiếc máy dệt của Toyoda Sakichi đã ra đời trong bối cảnh lịch sử - kinh tế như vậy đấy.

III. ĐỪNG NGẠI VẤP NGÃ...

Con đường đi đến thành công của Toyoda không phải ngay từ đầu đã lấp lánh những cánh hoa hồng. Đó là con đường mà tự anh đã vạch ra cho mình chứ chưa có một tiền lệ ở Nhật Bản. Những con đường như thế luôn đầy rẫy chông gai mà không ít người nản lòng hoặc gục ngã trước khi chạm tay được vào vòng nguyệt quế.

CHIẾN THUẬT LẤY NGẮN NUÔI DÀI

Vừa là một nhà phát minh lại vừa làm công việc kinh doanh, trong lúc hầu như mới chỉ có bàn tay trắng, Sakichi đã biết áp dụng những biện pháp linh hoạt để vượt qua những khó khăn về vốn và tiếp tục đầu tư vào các phát minh mới.

Tokyo, những năm 90 của thế kỷ XIX... Những năm đầu tiên ở Tokyo của Toyoda Sakichi là một chuỗi thất bại liên tiếp. Xưởng dệt anh lập ra với năm chiếc máy dệt tay mới lắp chỉ mang lại chút tiền lời khiêm tốn, hơn nữa, anh vẫn cảm thấy mục đích của mình không phải là xưởng dệt bé nhỏ này. Tuy nhiên anh tự nhủ, mình phải cố gắng vì anh không thể đào đâu ra tiền để tiếp tục “trò chơi” với những chiếc máy dệt mà anh đang muốn ngày càng phải thông minh hơn nữa. Tại sao không, khi mà anh đã nghĩ ra được cái mà người Pháp với những thiết bị tối tân hơn anh, khả năng tài chính cao hơn anh, đã nghĩ ra? Chiếc máy dệt “battan” ấy đang rất được ưa chuộng ở đất nước anh, nó trông mượt mà hơn những chiếc máy cục mịch của anh, giá thành cũng thấp hơn nhiều.

Đó là điều khiến anh ngày đêm suy nghĩ: Phải có tiền. Có tiền mới có điều kiện nghiên cứu, cải tiến tiếp các chi tiết khác trong máy. Từ thời điểm này, Toyoda Sakichi không chỉ còn là một người thợ, một nhà phát minh nữa. Anh đã và đang trở thành một nhà doanh nghiệp, tự vạch hướng đi cho công ty mình, loay hoay xoay sở với số vốn ít ỏi đang có. “Chưa bán được máy dệt thì ta quay ra bán những chi tiết máy, lãi chưa nhiều nhưng chắc chắn sẽ nhiều người cần. Kể cả họ đang dùng máy của nước ngoài thì việc thay phụ tùng khi hỏng hóc không phải mỗi lúc mà đặt mua ngay được!”

– Toyoda Sakichi đã đặt cho mình một mục tiêu như vậy.

Năm 1893, với những ý tưởng mới đang manh nha, anh trở về làng. Người làng hẳn tưởng anh đã thối chí mà thoái lui, song... kho chứa cỏ của gia đình lại một lần nữa phát huy tác dụng. Chuyện cưới hỏi, sinh con đẻ cái...

không làm anh nhụt chí lớn. Cần mẫn suy nghĩ, ghi chép, tháo lắp... anh lao vào nghiên cứu không để phí một giây. Thằng cu Kiichiro ra đời tiếp thêm cho anh niềm hứng khởi lớn. Anh yêu trẻ con, yêu cậu con trai bé nhỏ của vợ chồng anh đến se lòng. Vậy nhưng, người cha trẻ chẳng có một chút thời gian rảnh rỗi nào để bế ẵm chăm nựng con. Đầu óc anh đang để hết ở máy móc, thiết bị cùng những ý tưởng của mình. Và khi cu cậu Kiichiro bắt đầu biết lẫy, biết bò thì anh cũng đã phát minh được máy cuốn sợi. Việc sản xuất hàng loạt chi tiết này đã cho anh dừng khí và... tiền bạc để một lần nữa khăn gói lên đường, trở lại với thành phố công nghiệp Tokyo.

Năm 1895, Toyoda Sakichi mở lại xưởng dệt Toyoda Shoten tại Nagoya và đồng thời mở cửa hàng bán lẻ Ito Retail Store để em trai anh quản lý. Số tiền lãi từ việc bán chi tiết cuốn sợi vượt quá mong đợi của anh, khiến anh có thể bắt tay vào tiếp tục hoài bão lớn của mình.

Năm 1896, chiếc máy dệt động lực khổ hẹp chạy bằng hơi nước đầu tiên của Toyoda ra đời và gây được tiếng vang trong giới sản xuất và kinh doanh hàng dệt may. Tuy nhiên không phải ngay lập tức anh đã bán được hàng. Thiên hạ còn ngại ngần, còn chờ đợi, còn nhòm ngó các nơi, chưa thật sự tin tưởng vào những chiếc máy kỳ lạ của một con người lạ kỳ. Theo họ, chưa chắc máy của Toyoda so được với sản phẩm nhập khẩu.

Thời điểm đó nhiều người cho rằng Sakichi hẳn đã rất thất vọng. Nhưng không, tư chất của anh không có chỗ cho nỗi thất vọng. Anh tìm cách quảng bá sản phẩm của mình, đồng thời không một giây phút nào ngừng vẽ trong đầu những cải tiến mới cho máy dệt tự động Nhật Bản của dòng tộc Toyoda.

Trong quãng thời gian này, cuộc sống riêng tư của anh gặp trắc trở. Vì cứ chú ý vào việc nghiên cứu máy dệt nên Sakichi chẳng có thời gian dành cho gia đình, vợ con, đặc biệt là không giúp gì được người vợ hiền của anh nuôi con vất vả. Cuộc hôn nhân của anh có nguy cơ tan vỡ. Thế rồi, chuyện gì đến cũng phải đến, vợ chồng anh chia tay nhau. Một thời gian sau, do sự

hối thúc của cha, anh quyết định lập gia đình với một người phụ nữ khác và sinh được một cô con gái kháu khỉnh. Đôi khi, cuộc sống mới khiến anh cảm thấy có lỗi với người vợ trước. Quả thật, vì tình yêu với chiếc máy dệt, anh đã xem nhẹ chuyện gia đình, đã làm nàng thất vọng về anh. Anh cảm thấy hình như mình đã không xứng đáng với vai trò của một kacho trong gia đình, và có lẽ, vợ anh đã phải vất vả hơn với những lo toan thường nhật. Nhưng công việc và những ý tưởng táo bạo mới không ngừng chiếm lĩnh toàn bộ con người anh, chẳng cho anh thời gian để suy tư về những gì đã qua. Người vợ sau, mẹ của cô con gái Aiko kháu khỉnh mà anh rất yêu quý, đã luôn tỏ ra thông cảm với anh nhiều, vì thế, anh rất biết ơn nàng, chính nàng đã tạo điều kiện để anh có thời gian mà làm việc say mê hơn nữa.

Năm 1898, lập ra công ty dệt may Otokawa (Otokawa Weaving Company), Sakichi quyết tâm lao vào cuộc, bắt tay cùng người bạn hàng thân thiết là Ishikawa Tohachi, người vẫn đều đặn đặt hàng máy cuốn sợi của anh mấy năm nay. Sakichi góp vốn bằng 60 chiếc máy dệt động lực. Những chiếc máy dệt chạy bằng hơi nước thật sự đã thuyết phục được các doanh nghiệp ngành may mặc: một người thợ dệt đứng được một lúc ba máy, năng suất tăng lên gấp bốn lần, chất lượng vải cũng khá hơn hẳn, đồng thời giá thành sản phẩm giảm xuống 50%.

Đây có thể coi là bước thành công đầu tiên, là bậc thang cho những bước đi lên tiếp theo của công ty gia đình nhà Toyoda.

Không chịu dừng lại ở đó, Toyoda Sakichi liên tục củng cố ý tưởng “không ngừng hoàn thiện chính mình” – phương pháp *kaizen* mà anh vẫn tâm đắc, cho dù lúc đó anh chưa hiểu được căn kẽ nó như một nguyên lý kinh tế. Sakichi dùng số vốn mới có lập một xưởng dệt riêng có tính chất thử nghiệm tại Nagoya với 36 cỗ máy dệt hơi nước hoạt động liên tục. Đây là chương trình thí nghiệm có quy mô lớn đầu tiên trong đời Sakichi sau một thời gian dài mò mẫm trong kho chứa cỏ – nơi Sakichi đã trải qua những

ngày tháng mê mải với khoa học, với dầu mỡ, với thoi, suốt... và quyết không lãng phí thời gian.

Năm 1899, Sachiki bắt tay với công ty Mitsui Bussan, một tập đoàn kinh doanh lớn thời bấy giờ nhờ vào dự án thí nghiệm ở Nagoya. Sau khi nghiên cứu kỹ công việc của nhà doanh nghiệp trẻ, công ty này đã ký hợp đồng với Sakichi với thời hạn 10 năm để trở thành nhà phân phối máy dệt chạy bằng hơi nước của anh. Công ty thương mại Igeta (Igeta Trading Company) được thành lập như một cơ sở tiêu thụ sản phẩm với những người điều hành của Mitsui Bussan và Sakichi là kỹ sư trưởng chịu trách nhiệm cải tiến hoàn thiện máy. Đây có thể nói là một bậc thang nữa không kém phần quan trọng trong sự nghiệp của Sakichi, thể hiện sự nhanh nhạy, linh hoạt trong suy nghĩ của anh khi lao vào thương trường. Bắt tay với tập đoàn kinh tế lớn như Mitsui, anh có được những hỗ trợ nhất định về tài chính cũng như trong lĩnh vực quản lý và điều hành việc sản xuất, tiêu thụ. Đây là cơ hội để anh thỏa sức phát triển năng lực sáng tạo của mình trên những dàn máy và kết quả là một loạt những chi tiết nhỏ được thay thế, cải tạo khiến chiếc máy ngày nào không còn thô vụng nữa. Nó đã được cọ xát qua thực tế, được lắp ráp hợp lý với giá thành càng ngày càng giảm. So sánh với sản phẩm máy dệt của các công ty nước ngoài, chúng ta có bảng giá sau:

Năm 1899: Máy dệt của Đức, hãng Hartmann giá 872 yen

Máy dệt của Pháp, hãng Diedrichs giá 389 yen

Máy dệt Nhật Bản, hãng Toyoda giá 93 yen

Vì lý do đó, những chiếc máy dệt khổ hẹp chạy bằng hơi nước của Sachiki bắt đầu được thị trường ngoài nước ở châu Á (Trung Quốc, Đài Loan, Hàn Quốc) biết đến và trở thành tiền đề cho việc xuất khẩu máy móc hàng loạt sau này ra nước ngoài.

Ước mơ về chiếc máy dệt mang nhãn mác Nhật Bản ngày nào đã được thực hiện. Giá như có một cuộc triển lãm giống Hội chợ triển lãm công nghiệp quốc gia năm xưa, hẳn anh không còn phải ngắm nhìn một cách thèm thuồng những chiếc máy đến từ những miền xa lạ và ngậm ngùi nghĩ đến những chiếc máy dệt của đất nước mình nữa.

THỊ TRƯỜNG ĐẦU TIÊN CHÍNH LÀ QUÊ HƯƠNG BẠN!

Nếu chúng ta hiểu Toyoda Sakichi là một người thợ, một nhà phát minh không ngừng nghỉ – nhà kinh doanh không xuất phát từ khao khát lợi nhuận mà xuất phát từ mong ước được cống hiến cho đời – thì chúng ta không ngạc nhiên khi thấy ông không thỏa mãn với những gì vừa làm được. Tách ra khỏi chỗ dựa về tài chính là công ty Igeta, đồng thời muốn thoát khỏi sức ép về kinh doanh, Toyoda Sakichi trở về với Toyoda Shoten, sau này được ông đổi tên là Toyoda Shokai, tiếp tục vạch ra các dự án táo bạo hơn trong việc cải tiến chiếc máy dệt đã bắt đầu được nổi tiếng của mình.

Ông lập lại nhà máy dệt vải với 138 cỗ máy hơi nước, giao quyền điều hành cho vợ và em trai Sasuke, còn bản thân ông nếu không giam mình trong “tháp ngà khoa học” thì lại lặn lội nơi xưởng máy. Cho dù có đi tới vùng đất nào, sống ở đâu, cái xưởng máy mãi vẫn là nơi mà ông cảm thấy gần gũi và gần bó.

Năm 1903, mơ ước, phải rồi, lại một mơ ước nữa của Sakichi được biến thành hiện thực: chi tiết dừng tự động khi có lỗi đã được lắp thêm cho chiếc máy dệt hơi nước khổ hẹp Toyoda. Tuy chưa thật hài lòng về chi tiết này, Sakichi vẫn vui mừng nhận thấy nó đã gây sự chú ý lớn cho nhiều doanh nghiệp dệt may. Một lần nữa Mitsui Bussan đã đến với nhà Toyoda bằng thiện chí hợp tác đôi bên cùng có lợi và quyết định đầu tư cho Công ty dệt may Nagoya (Nagoya Weaving Company) một dàn dệt máy gồm 150 chiếc. Do tự đánh giá mình còn thiếu kinh nghiệm và năng lực trong lĩnh vực sản xuất đại trà máy dệt, Toyoda còn ký kết hợp đồng với Kimoto Iron Works, một doanh nghiệp chuyên sản xuất các phụ tùng máy dệt thời đó.

Tuy nhiên, không một ai thành công được trên đời mà không hao tâm tổn lực, không vấp ngã trên thương trường. Bài học lớn trên thương trường mà Sakichi Toyoda nhận được khi bắt đầu hòa nhập vào sự phát triển của ngành dệt may Nhật Bản là một bài học quan trọng, nó khiến ông thay đổi chiến thuật hành động của mình, kể cả trong kinh doanh lẫn trong hướng suy nghĩ cải tạo máy. Ông luôn tâm niệm một điều “Học của người, hoàn thiện của mình” – tương tự như “Biết mình biết người, trăm trận trăm thắng”! Ấy là khi Công ty Bông Kanegafuchi – một trong ba công ty hàng đầu trong lĩnh vực dệt may Nhật Bản quan tâm đến những chiếc máy dệt của ông. Tin tưởng ở sự hợp tác thành công, Sakichi đã đồng ý cho công ty này sử dụng toàn bộ bản quyền phát minh những chi tiết máy của mình.

Kanegafuchi đã cho tổ chức hệ thống xưởng hoạt động với 50 máy dệt của Toyoda để so sánh với 44 chiếc máy của hãng Platt Brothers (Anh) và 10 máy của Mỹ, sáu chiếc máy tự động khác đến từ Anh quốc. Một năm thử nghiệm cho thấy những chiếc máy dệt tự động khổ hẹp của Toyoda chưa cho kết quả làm việc như mong đợi trong khi máy của Platt Brothers đã thành công.

Một lần nữa, Sakichi không coi đây là thất bại và không hề thất vọng. Ông chỉ rút ra cho mình bài học lớn và điều này thực sự quan trọng đối với một người thợ bắt đầu học kinh doanh như ông:

- Ông đã thấm thía hơn về cái gọi là sự cạnh tranh với các đối thủ quốc tế mà mình phải đối đầu khi phấn đấu giành thị trường ngay tại quê nhà, điều mà khi lao vào chế tạo chiếc máy dệt Nhật Bản, ông chưa hiểu rõ ý nghĩa của nó.
- Từ thời điểm này, ông đặt ra mục tiêu nghiên cứu máy trong quá trình hoạt động tích cực và trong mối tương quan với sự so sánh và học tập cần thiết đối với những chiếc máy ngoại. Điều đó có nghĩa là không nghiên cứu những chiếc máy tự động. Phải nghiên cứu trong suốt cả quá trình sản xuất, có hỏng hóc, có bảo dưỡng... để rút kinh nghiệm.

* * *

Với hướng nhìn mới ấy, Sakichi đã ráo riết chuẩn bị cho những bước nhảy mới hơn trong công nghệ cũng như sản xuất, bắt đầu bằng việc đầu tư vốn để nghiên cứu cải tiến chiếc máy dệt của mình. Năm 1903, Sakichi tuyển hai kỹ sư có tay nghề cao đã tốt nghiệp đại học và hai tay thợ giỏi đã qua đào tạo kỹ thuật nâng cao, thêm tám thợ lành nghề đều có bằng cấp chính quy.

Như vậy, ông đã chú trọng đến việc phát triển đội ngũ thợ có năng lực và được học hành đầy đủ, điều rất hiếm thấy trong hoạt động của doanh nghiệp tư nhân thời đó. Ngoài ra, đây cũng là lúc ông tích cực trau dồi hiểu biết về kinh tế, nghiên cứu thị trường, cơ hội đầu tư... một cách có hệ thống hơn. Những điều đó cộng với tư chất kinh doanh vốn có, ông đã đưa ra được nhiều kinh nghiệm phát triển khả năng tiềm ẩn của mình, thậm chí sau này được hệ thống thành nguyên lý kinh tế.

Và đây là những gì mà nỗ lực to lớn ấy đã mang lại kết quả:

Năm 1905, chiếc máy dệt tự động Model 38 được làm hoàn toàn bằng sắt thay thế cho chiếc máy khung gỗ cổ xưa, đã cho phép một người thợ thao tác liên tục trên 7 chiếc máy. Ngay lập tức sau đó 1 năm, Model 39 lại được xuất xưởng dành riêng cho việc dệt sợi thô, và năm nữa – Model L được đón nhận như chiếc máy dệt nhỏ gọn dành cho việc dệt sợi đay hoặc chất bông mịn. Lúc này, Sakichi vay được một khoản tiền lớn là 130 000 yên của công ty Mitsui Bussan để đầu tư mở rộng sản xuất.

Năm 1906, ông thành lập Tổ hợp Shimazaki bao gồm nhà máy sản xuất máy thành phẩm lẫn nhà máy thử nghiệm dệt may vải sợi. Một dẫn chứng nữa cho thành công vượt bậc của Toyoda trong thời gian này: Trong vòng 4 năm, từ 1905 đến đầu năm 1909 đã có 947 chiếc máy dệt Model 38, 2.307 chiếc Model 39 và tới 4.201 chiếc máy Model L được bán ra thị trường. Và lần đầu tiên trong đời, năm 1906, Sakichi nghĩ đến việc lập công ty cổ phần,

khi Fugino, một đối tác chiến lược đang nắm giữ vị trí chủ chốt tại Mitsui đồng thời là chủ tịch công ty dệt may Osaka sau này – đến thăm và thảo luận với ông nhiều điều về hướng phát triển mới của ngành dệt may Nhật Bản lúc đó. Nhận thức được sự đổi mới cần thiết, mở rộng hướng đầu tư và thu hút nguồn vốn, Sakichi đã đồng ý thành lập Công ty cổ phần Toyoda Loom Works mà người giữ ghế chủ tịch không ai khác chính là Fugino, còn ông – Toyoda Sakichi – giữ cương vị Giám đốc điều hành công ty. Việc làm có thể nói là táo bạo này của Sakichi đã thu hút được rất nhiều nhân tài trong lĩnh vực quản lý kinh tế, những tên tuổi như Seishu Iwashita, Takeo Yamanobe. Điều đáng nói nữa là công ty thu hút được một nguồn tài chính lớn của các nhà đầu tư hàng đầu ở Tokyo, Osaka, Nagoya. Sakichi và chủ tịch công ty Mitsui Bussan là hai cổ đông lớn nhất với cổ phần mỗi người là 5%, số cổ phần còn lại thuộc về 143 cổ đông từ nhiều doanh nghiệp lớn, vừa và nhỏ trên đất nước của hoa anh đào.

Với chiến thuật này, Toyoda đã bán được một lượng khổng lồ máy dệt chạy bằng hơi nước, vượt qua mọi đối thủ của mình. Thời kỳ này là thời kỳ huy hoàng của chiếc máy dệt Toyoda trên thị trường Nhật Bản, đặc biệt là đối với các nhà máy dệt vừa và nhỏ.

Ở đây, chúng ta lại ngầm hiểu ngay rằng Sakichi chắc chắn sẽ quay về mối quan tâm lớn nhất của mình để chiếc máy dệt Toyoda có thể đứng trên bục vinh quang lâu dài hơn: cải tiến chiếc máy phục vụ cho việc sản xuất quy mô lớn đồng thời chiếm lĩnh thị trường nước ngoài.

Năm 1908, chiếc máy dệt khổ rộng khung sắt đã ra đời bên cạnh chiếc máy khổ hẹp vẫn được sử dụng rộng rãi trên toàn đất nước. Đó là Model H. Ngay sau đó, Sakichi lại lập tức nghĩ ra cho Model này những chi tiết làm bằng kim loại có độ đàn hồi cao, nhằm tăng tính chịu lực khi phải chống chọi với độ rung lớn của chiếc máy khổ rộng này.

Thành công này được Sakichi coi trọng hơn cả việc bán chạy máy khổ nhỏ vừa qua. Rút cuộc, trước khi trở thành một nhà kinh doanh, Sakichi vẫn là

một người thợ sáng chế, một người “sinh ư nghệ, tử ư nghệ”. Thế giới đối với Sakichi luôn luôn là một chặng đường dài sáng tạo.

SỰ KHỞI ĐẦU CỦA NỀN SẢN XUẤT TIỀN TIẾN Ở NHẬT BẢN

Hơn ai hết, Toyoda Sakichi nhìn thấy sự quan trọng của việc phải thay đổi công nghệ. Ông dốc tiền túi ra để thuê một nhân công cao cấp đến từ Mỹ, với mong muốn sẽ mang về công ty một nền sản xuất tiên tiến nhất.

DU NHẬP HỆ THỐNG SẢN XUẤT DÂY CHUYỀN KIỂU MỸ

Đầu năm 1907, Toyoda Loom Works phải đối mặt với rất nhiều khó khăn về công nghệ khi sản xuất hàng loạt những chiếc máy dệt khung sắt của Toyoda. Những chiếc máy dệt khổ hẹp trang bị cho nhà máy dệt Nagoya được xuất xưởng từ Osaka Kimoto Iron Works, nơi không đủ điều kiện hoàn thành các linh kiện thay thế của máy dệt một cách chuẩn xác như mong muốn vì ngay dàn máy để sản xuất những linh kiện ấy cũng đã xuống cấp và mất độ chính xác từ lâu rồi.

Giải pháp của Sakichi là thuê một kỹ sư người Mỹ đồng thời là một giáo viên động lực học của trường Kỹ thuật Tokyo đã từng làm việc lâu năm cho công ty Pratt và Whitney – ông Charles Francis. Đây là một giải pháp tình thế nhưng lại đem đến sự thành công nằm ngoài mong đợi. Francis đã thay đổi được hoàn toàn thiết bị của nhà máy, chuẩn hóa các số liệu cũng như dây chuyền sản xuất và vạch ra được kế hoạch sản xuất lâu dài cho nhà máy. Dây chuyền máy móc do Francis chỉ đạo lắp đặt hầu hết đều là máy móc hiện đại được nhập từ Anh, Pháp và Mỹ, cho phép nhà máy có thể sản xuất được 300 linh kiện được chuẩn hóa, không còn sự trục trặc như trước nữa. Cũng chính với dàn máy này, Toyoda lần đầu tiên đã vạch ra được hệ thống tiêu chuẩn các sản phẩm của mình. Công nhân nhà máy bắt đầu được đào tạo làm quen với cách sản xuất mới, chấm dứt hoàn toàn kiểu làm việc thủ công, chỉ dựa vào tay nghề của mỗi một người thợ.

Hệ thống sản xuất dây chuyền kiểu Mỹ đã đến với Toyoda bằng con đường như vậy đấy.

Sau khi trang bị dây chuyền sản xuất này cho nhà máy của mình, Toyoda Loom Works đã nhanh chóng tung ra thị trường hàng loạt máy dệt khổ hẹp là K và L (1908, 1909) và máy khổ rộng Model H (1908).

Mặc dù nhìn thấy rõ những nỗ lực quan trọng của Francis, những người quản lý Toyoda Loom Works vì một lý do nào đó vẫn từ chối trả toàn bộ số lương mà Sakichi đã hứa chi cho kỹ sư người Mỹ này – người đã có công to lớn trong việc đưa dây chuyền công nghệ hiện đại vào các nhà máy sản xuất máy dệt Toyoda.

Vốn là một người coi trọng lời hứa, coi trọng chữ tín, Sakichi đã tự nguyện trích lương của mình đền bù đầy đủ cho vị kỹ sư tài năng này. Điều này có thể càng khiến sự bất đồng trong thu chi của công ty thêm sâu sắc, song Sakichi luôn muốn thoát ra khỏi sự ràng buộc về tài chính để tự do hoạt động theo mục đích và lý tưởng của riêng mình.

NGƯỜI KHAO KHÁT SỰ HOÀN HẢO

Do chính sách của Ban giám đốc Toyoda Loom Works không thống nhất, xưởng dệt mà Sakichi vẫn muốn dùng vào mục đích thử nghiệm các nghiên cứu mới của mình đã bị trưng dụng làm kho hàng. Ông đã cho xây hai nhà máy mới của riêng mình, không chịu ảnh hưởng của các ông chủ ở Toyoda Loom Works mà một trong số đó là nhà máy dệt Toyoda Kikui. Nhà máy này đã giúp Sakichi hoàn thành tiếp những thay đổi quan trọng trong các chi tiết máy dệt.

Tháng 10.1909, những sản phẩm của ông một lần nữa được các nhà nghiên cứu, các kỹ sư hàng đầu trong lĩnh vực này đặt trong mối tương quan so sánh với những sản phẩm của Platt Bros và kết quả là không hề có sự chênh lệch nào giữa những chiếc máy “made in England” và “made in

Japan”. Song điều đáng chú ý là giá thành của những chiếc máy dệt Toyoda có chiều hướng thấp hơn khá nhiều. Năm 1913, chiếc máy dệt khổ rộng Toyoda có giá 160 yên, rẻ hơn đến 20% so với loại máy tương tự được nhập khẩu.

Tuy nhiên, cho dù những chiếc máy dệt Toyoda bắt đầu nhận được sự chú ý từ thị trường nước ngoài thì vẫn không tránh khỏi sự rạn nứt càng ngày càng rõ trong quan hệ giữa những người điều hành Toyoda Loom Works mà điển hình là giữa Sakichi và vị Chủ tịch Taneguchi.

Cuối năm 1910, Toyoda Loom Works bắt đầu trả lãi và cổ phần cho các cổ đông. Sachiki và Taneguchi không thể nào thống nhất được quan điểm trong việc vạch ra các hướng đi mới cho công ty, việc đầu tư và lập các dự án thử nghiệm mới... Tất cả đã dẫn đến kết cục đáng buồn: Toyoda Sakichi đã dứt áo ra đi khỏi công ty mà mình đã dày công tạo dựng. Song Sakichi là một con người đặc biệt, đặc biệt trong cách ứng nhân xử thế, trong cách đối đãi với người đời. Ông vẫn tiếp tục có những quan tâm nhất định đến công ty này, vẫn tham gia hỗ trợ, cố vấn cho các nhà quản lý trong những thời điểm khó khăn nhất của công ty, vẫn giữ các mối quan hệ mật thiết với những kỹ sư công nghệ giỏi làm việc ở đó.

Toyoda Loom Works tiếp tục mang họ nhà Toyoda và tiếp tục sản xuất máy dệt khổ rộng cùng các linh kiện của nó.

Sau những chuyến đi tham quan và học hỏi ở Mỹ và một loạt các nước châu Âu vào năm 1910 đồng thời tìm hiểu được nhiều điều về công nghệ mới của họ, Sakichi cùng gia đình chuẩn bị tinh thần đổi mới nhiều điểm trong việc tổ chức sản xuất và nghiên cứu cải tiến hoàn thiện thêm nữa những chiếc máy dệt của mình.

Ông lập ra Toyoda Automatic Weaving Factory với số vốn kinh doanh hoàn toàn của mình chứ không có sự đầu tư của bên ngoài để có thể toàn quyền tập trung vào công việc của một nhà phát minh.

Suốt thời gian diễn ra Chiến tranh thế giới thứ hai, làn sóng nhập khẩu vải vóc quần áo từ phương Tây vào châu Á chững lại và các công ty bản xứ đã tranh thủ cơ hội lấp đầy chỗ trống. Công ty Toyoda Loom Works thu được khoản lời lớn trong kinh doanh (khoảng 3 triệu yên) trong những năm này.

Còn Toyoda Automatic Loom Works trong khi đó vẫn theo đuổi mục đích của riêng mình, vừa dệt vải, vừa thử nghiệm máy dệt. Sakichi phát hiện ra rằng chất lượng sợi mua về rất kém, không thích hợp với máy dệt tự động, rất thường xuyên bị lỗi. Ông lập tức nghĩ đến việc kết hợp các công đoạn xe sợi và dệt sợi. Với ý tưởng mới đó, Sakichi lên kế hoạch mở một phân xưởng thử nghiệm tại Nagoya vào năm 1914 với 6 ngàn ống suốt là rất ít so với số lượng suốt trung bình một nhà máy khoảng 50 đến 60 ngàn. Trong dự án nghiên cứu này, Sakichi đã tìm được người cộng tác và cũng là trợ lý của ông là Kodama Ichizo (vốn là chuyên gia quản lý của Mitsui - chi nhánh Nagoya). Nhà Kodama một năm sau trở thành thông gia với Sakichi (con gái Aiko của Sakichi được gả cho Risaburo, em trai của Kodama) nên liên minh này càng thêm khăng khít. Về sau Sakichi nhận Risaburo làm con nuôi, anh con rể trở thành con trai, mang họ của Toyoda.

Năm 1912-1915 là khoảng thời gian thành công của Sakichi vì ông đã có được một loạt phát minh quan trọng, cải tiến được chi tiết tự ngắt trong máy dệt. Và tất nhiên, hội chứng “nhà kho chứa cỏ” lại một lần nữa lại xảy ra. Quên ăn quên ngủ, say sưa với những chiếc máy, đắm chìm trong bản vẽ và đầu mỡ – đó là hình ảnh rất thực tế mà cũng rất lãng mạn của Sakichi luôn in đậm trong tâm tưởng của những người công nhân gần gũi ông.

Song cũng thật trớ trêu, việc bán máy dệt đạt doanh số cao, số lượng đơn đặt hàng tăng lên lại một lần nữa khiến công cuộc nghiên cứu này của Sakichi phải tạm thời dừng lại.

Năm 1918, nhà máy dệt tự động Toyoda (Toyoda Automatic Weaving Factory) được thay thế bằng công ty dệt bông vải sợi Toyoda (Toyoda cotton Spinning and weaving Co, Ltd). Công ty này cũng là công ty cổ phần

với 48% phần hùn của Sakichi, số cổ phần còn lại thuộc về gia đình Kodama, một số thành viên của gia đình Toyoda trong đó có Kiichiro và một phần lớn của Fujino đại diện cho Mitsui, với vốn đầu tư 3 triệu yên (1,5 triệu đôla Mỹ). Năm giữ vị trí Chủ tịch công ty là Sakichi và chức danh Giám đốc điều hành thuộc về người con rể của ông – Risabuso. Nhà máy sản xuất mới được trang bị 34.000 ống suốt, 1.000 máy dệt hơi nước.

Sau khi Kiichiro, con trai ông, đã hoàn thiện được chi tiết thay suốt chỉ tự động và một loạt các chi tiết khác như tự tháo sợi, ngắt tự động, Sakichi càng nhận thức được việc nghiên cứu thử nghiệm trên thực tế là rất quan trọng, đòi hỏi một cơ sở kỹ thuật phù hợp, Sakichi tiếp tục cho xây nhiều nhà máy thử nghiệm, trong đó có một nhà máy mới ở Kariya ở quận Aichi vào năm 1923. Song nhà máy này cũng chưa đáp ứng được yêu cầu của Sakichi nên ông quyết định tìm đến người bạn thân là Nozue để thuê lại nhà máy điều chế sắt và hợp kim ở Hioki và đề nghị kết hợp cùng xây dựng một lò đúc với các thiết bị trang bị cho việc đúc sắt phục vụ cho các nhà máy của mình. Trong năm 1925 chiếc máy mơ ước của Sakichi đã được bổ sung đầy đủ cho việc sản xuất hàng loạt và đã được thử nghiệm thành công trong nhà máy với 350 chiếc máy dệt.

Năm 1926, Sakichi mở công ty Toyoda Automatic Loom Works liền kề với nhà máy dệt máy thử nghiệm ở Kariya. Công ty đã thu hút được rất nhiều người tài từ Toyota Loom Works như Kuboto và nhiều kỹ sư đa từng một thời gắn bó với Sakichi. Họ là những hạt nhân tích cực, kỳ công giúp ông trong việc xây dựng cơ sở kỹ thuật cho công ty mới từ xưởng đúc sắt đến nâng cấp hệ thống thiết bị sản xuất máy dệt tự động đến khung máy dệt sắt và về sau họ cũng lại là những nhân vật không thể thiếu trong câu chuyện về “những con ngựa sắt Toyota” đầu tiên.

Đội ngũ kỹ sư nhà Toyoda dưới sự chỉ đạo của Sakichi không ngừng tiến hành các cuộc thí nghiệm quy mô từ nhỏ đến to trong những nhà máy để tìm ra sự liên quan mật thiết giữa quá trình dệt vải, công cụ sản xuất và chất

lượng sợi. Những chiếc máy dệt tự động Toyota cần phải cải tiến làm sao phù hợp được với chất lượng bông nguyên liệu hiện có trong nước. Toyota Automatic Loom Works đã tiến hành thử nghiệm thành công những chiếc máy dệt tốc độ cao có thể dệt được 220 dòng sợi trong một phút mà không rung, máy vẫn chạy êm.

Trong khi tại Anh cách đó không lâu, có một loại máy dệt tự động thay suốt chỉ của Mỹ dệt được 160-170 dòng sợi đã gây xôn xao cả giới dệt may Nhật Bản!

Điều đặc biệt là những cải tiến xuất sắc này được thực hiện trong một thời gian rất ngắn. Số lượng máy dệt mà một người thợ có thể điều khiển dễ dàng đã tăng từ 6, 7 người lên đến 15 rồi hơn nữa, như Toyota Risaburo đã từng tuyên bố, công ty hướng tới mục đích sao cho một người thợ đứng được... 60 máy!

Vào thời bấy giờ, điều này được nhiều người coi như một câu nói đùa hay nghiêm chỉnh hơn là một ước mơ.

Nhưng ước mơ ấy thực hiện được từ lâu rồi, chỉ sau đó không quá 20 năm. Còn nhớ, truyền hình Việt Nam những năm 80 đã từng chiếu bộ phim về cô thợ dệt Liên xô xinh đẹp làm việc trong một xưởng dệt lớn. Bộ phim sản xuất năm 50, có cảnh rất lãng mạn là cô thợ xinh đẹp vừa làm vừa hát, gương mặt vui tươi, ánh mắt sáng ngời, chạy qua chạy lại từ máy này sang máy khác, nhưng gần như không phải động tay động chân gì, thảnh thơi ngắm mới sửa lỗi gì đó ở những chiếc máy đột ngột dừng rồi lại tiếp tục vận hành. Những chiếc máy ngoan ngoãn bên cạnh cô thợ dệt xinh đẹp, đếm ra cũng phải đến gần trăm cái. Đó chính là dàn máy dệt Nhật Bản mà Liên xô thời đó cũng nhập về.

Luôn luôn khao khát sự hoàn hảo cho các tác phẩm của mình, Sahichi đã không ngừng hoàn thiện cho chiếc máy dệt. Những chiếc máy dệt của dòng

họ Toyoda đã góp phần không nhỏ vào việc làm sống dậy ngành dệt may của xứ Phù tang.

NHỮNG ĐỐI THỦ CẠNH TRANH

Mặc dù chiếm vị trí đầu bảng trên thị trường sản xuất máy dệt vào thời gian này, song Toyoda Loom Works vẫn phải đối mặt với nguy cơ cạnh tranh từ các đối thủ tiềm năng, đến nỗi các nhà nghiên cứu cho rằng việc đua tranh khốc liệt giữa các nhà phát minh và sản xuất máy dệt ở Nhật vào những năm cuối thế kỷ XIX và đầu thế kỷ XX mà một “hiện tượng xã hội đặc biệt” Năm 1873, chính quyền quận ở Kyoto đã cử hai thợ dệt và một thợ đóng máy dệt sang Pháp để tìm hiểu về máy dệt gỗ “batten”, một loại máy dệt tương tự như chiếc máy đầu tiên của Sakichi, đã được kỹ sư John Kay phát minh ra năm 1733.

Năm 1885, kỹ sư Shigejiro Matssuda của Mie đã phát minh ra chiếc máy dệt thủ công có bàn đạp, là bước đầu dẫn đến sự ra đời của những chiếc máy dệt tự động sau này.

Không lâu sau, Kozaburo Terasawa ở Tochigi đã cải tạo một số chi tiết của máy dệt có bàn đạp này và mẫu máy này được đưa vào sản xuất hàng loạt bắt đầu từ năm 1890.

Năm 1896, Toyoda Sakichi phát minh ra máy dệt chạy bằng hơi nước.

Năm 1903, tại Osaka, kỹ sư Kubota Ishimatsu làm ra chiếc máy dệt bằng sắt đầu tiên của Nhật Bản.

Năm 1908, Suzuki Masajiro bắt đầu sự nghiệp sản xuất máy dệt tại Enshu và cho ra đời chiếc máy dệt khổ hẹp khung sắt chạy bằng hơi nước của hãng mình.

Sakichi sản xuất những chiếc máy dệt khung sắt và một số bộ phận bằng gỗ rồi tiến tới làm máy dệt hoàn toàn bằng sắt vào thời gian từ 1907 đến 1909.

Năm 1913, Suzuki Michio lập ra công ty sản xuất máy dệt Suzuki (Suzuki Loom Works) mà sau này phát triển thành công ty sản xuất xe gắn máy Suzuki Automobile Industry như chúng ta đều biết.

Mặc dù dệt lụa là một trong những nghề thủ công truyền thống của Nhật Bản, và cho dù đã có sự chuyển động rất mạnh mẽ trong việc phát minh cải tiến và sản xuất máy dệt, song ngành công nghiệp dệt tại Nhật vẫn khó phát triển tốt vì tư tưởng thủ cựu “quanh quẩn xó nhà” vẫn ngự trị trong đầu nhiều người dân xứ Phù Tang. Hầu như những loại vải thời đó mà người dân Nhật Bản làm ra chỉ là vải khổ hẹp, thường để may áo kimono hoặc may những chiếc áo khâm liệm truyền thống. Người tiêu dùng không đòi hỏi sự đa dạng cũng như chất lượng của vải vóc vô hình chung đã tạo dựng một rào cản cho việc phát triển thị trường dệt may nội địa.

Sau khi các chính sách mở cửa của nhà nước Nhật dưới thời Minh Trị bắt đầu được áp dụng, thị trường dệt may nước này bắt đầu có sự chuyển động tích cực với những gương mặt mới mẻ hơn vì đã có sự du nhập thời trang từ châu Âu vào Nhật Bản. Những người thợ may, thợ dệt đã quan tâm đến việc kết hợp lụa truyền thống với sợi bông hoặc kết hợp giữa cotton nhập ngoại với cotton nội địa. Đặc biệt, khi âu phục bắt đầu đi vào cuộc sống của người dân, trước tiên là giới thượng lưu Nhật Bản, thì ngành dệt may thực sự khởi sắc và nảy sinh nhu cầu sản xuất đại trà những chiếc máy dệt khổ rộng.

Một số nhà máy dệt lớn vẫn tiếp tục nhập khẩu phần lớn máy móc thiết bị từ nước ngoài cho đến hết Thế Chiến I, khi những chiếc máy dệt tự động khổ rộng hoàn toàn bằng sắt của Nhật thực sự được tin dùng.

Trên thị trường này trong những năm 20 của thế kỷ trước, Toyoda Loom Works vẫn luôn dẫn đầu với sự tín nhiệm của 14 khách hàng lớn. Từ năm 1923 đến 1929, các nhà máy của họ mua đến 24.781 máy dệt chạy bằng hơi nước, trong số đó có 12 nhà máy nằm tại Nhật và hai nhà máy dệt ở Trung Quốc.

BUƯỚC CHÂN RA THẾ GIỚI VÀ MƠ VỀ NHỮNG CON NGỰA SẮT

“Khi chứng kiến công việc đang diễn ra ở Manchester, tôi chợt nghĩ ngành công nghiệp của chúng ta không hề thua kém, thậm chí có khả năng dễ dàng khiến cho nó phát triển trở thành hàng đầu thế giới. Ở Anh, mỗi cô thợ dệt phụ trách bốn hoặc năm máy. Gần như không có nhà máy nào được trang bị máy dệt tự động. Vì thế, tôi càng thêm hy vọng vào nền công nghiệp nước nhà đang khởi sắc. Hơn nữa, tiền công trả cho một công nhân ở đây cao gấp bốn lần lương công nhân của chúng ta.

Hiệu suất làm việc của chúng ta cao hơn nhiều so với nước Anh. Nếu mỗi công nhân dệt Nhật Bản đứng được 8 máy dệt tự động thì có nghĩa là giá sức lao động của chúng ta là 1 bảng, thấp hơn hẳn so với giá lao động tại Anh những 23%. Như vậy, chúng ta hoàn toàn có thể vượt được nước Anh, đồng nghĩa với việc tiến ra thế giới với những bước tiến vững chắc”.

Đây là những ghi chép của Sakichi trong chuyến đi thăm Manchester và nhiều nơi khác trong phần lục địa Anh từ 10.1910 cho đến 1.1911. Bước chân ra thế giới, ông không chỉ muốn học hỏi để đóng góp nhiều hơn cho nền công nghiệp dệt của Nhật, mà ông còn ôm một giấc mộng lớn hơn: giấc mơ những chiếc xe bốn bánh.

Sakichi lúc nào cũng đề cao tinh thần học hỏi không ngừng, học từ những sai lầm, thất bại của mình và học từ những sai lầm của người khác. Ông đầu tư vào việc học tập và nghiên cứu với khoản chi phí không nhỏ và đó chính là tầm nhìn chiến lược của người luôn muốn nắm bắt thông tin, công nghệ để không bao giờ tụt hậu nếu không nói là đi trước thời đại.

Tháng 5.1910, Sakichi đã thực hiện một chuyến đi dài ngày cùng với Nishikawa Akiji – người bạn thuở thiếu thời đồng thời cũng là một kỹ sư công nghệ dệt may kỳ cựu. Họ đi thăm một loạt các cơ sở dệt may và sản xuất máy dệt lớn ở Mỹ và châu Âu. Tại New York, ngoài các vùng có ngành công nghiệp dệt may phát triển, hai ông còn đến thăm chi nhánh sản

xuất máy móc chính của Mitsui Bussan. Tại đây, Sakichi đã tận mắt nhìn thấy các công đoạn lắp ráp và sản xuất máy dệt của Mỹ mà ông đã từng nghiên cứu rất kỹ tại quê nhà, trong những nhà xưởng của mình. Ông phát hiện ra rằng những chiếc máy dệt của Mỹ chưa được hoàn thiện, vì thế không tránh khỏi sự tụt hậu về tốc độ làm việc. Máy chạy không nhanh, tần số rung cao, chế độ thay suốt chỉ lại quá phức tạp và tỉ lệ sợi hỏng, lỗi quá nhiều dẫn đến chất lượng vải thấp.

New York, 1910.

Toyoda Sakichi có mặt tại thành phố náo nhiệt này đã mấy tháng nay. Chuyển đi được chuẩn bị thật kỹ lưỡng bởi ông đã lên kế hoạch cho nó từ lâu. Tranh thủ từng phút, ông và Nishikawa Akiji đi đến rất nhiều cơ sở sản xuất máy dệt ở vùng này. Khí hậu mùa hè nước Mỹ rất dễ chịu nhưng không vì thế mà ông ngủ được nhiều hơn 5 tiếng một ngày. Ông mỉm cười nhớ đến bà vợ hay cầu nhàu về sức khỏe của ông, rằng bà rất không hài lòng việc ông hủy hoại mình như thế, rằng bà không muốn sớm thành góa bụa! Nhưng công việc đã là một phần máu thịt, là một cái gì đó như chân, như tay trên cơ thể ông mất rồi. Đã thành thói quen, cứ sau một ngày đi cật lực, về đến khách sạn, ông lại cặm cụi ngồi viết. Những ghi chép này chắc chắn không thừa. Những cuốn sổ mới tiếp nối những cuốn cũ, cuốn nào cũng được đánh số và giữ gìn cẩn thận. Nhiều khi bất chợt, ý tưởng mới nảy ra, không có cuốn sổ ghi chép khác nào con người ta thiếu mất bàn tay phải?

Buổi chiều đi bộ ngang qua đường đến hiệu ăn, ông và Akiji mãi chuyện mà suýt va vào chiếc xe ô-tô trên đường. Khi ấy ông mới chợt nhận ra, trên đường phố New York, những chiếc ô-tô dài đuôn đuôn ấy đang chạy rất nhiều. Người đại diện của Mitsui ở New York giải thích cho hai ông rằng đấy là loại xe chữ T của hãng Ford. Anh bạn đồng hành, người của Mitsui còn kể chuyện vui: “Bây giờ thì hội con nhà giàu ti toe lái xe đến các cuộc vui, đưa bạn gái đi xem phim... lấy làm hãnh diện lắm chứ chả mấy nữa

nông dân Mỹ cũng đều tậu xe cả thôi. Bác bảo để làm gì á? Tất nhiên đi ô-tô tiện lợi hơn đi ngựa chứ, nhất là trên những con đường New York ẩm ướt sau mưa hoặc trên cánh đồng bùn bấn. Cái anh xe chữ T của hãng Ford thế mà khá, nó có thể nhảy qua ổ gà, không như những xe cổ ngày xưa của Duryea, Winton hay Haynes – đi lại rón ra rón rén, chỉ được cái mẽ ngoài thôi!”

Khi đã nằm trên giường, những chiếc xe hơi trông là lạ buồn cười lại khiến Sakichi suy nghĩ mông lung, mãi mà không ngủ được. Y hệt như năm nào trăn trọc suốt đêm mà hình ảnh khung cửi, máy dệt cứ lớn vờn trong đầu...

Chỉ sau một đêm, New York trong mắt của Sakichi đã đổi khác. Ông bắt đầu nhìn đường phố New York chăm chú hơn. Vẫn những dãy nhà cao tầng xám xám, vẫn những con đường và hàng cây nho nhỏ, những dòng người đi lại vội vàng... Giữa những con đường bằng phẳng, vài ba chiếc ô-tô hình chữ T của hãng Ford nổi lên ngộ nghĩnh. Những quý ông quý bà ngồi trên đó, vẻ mặt hớn hở, lướt đi để lại đằng sau những vệt khói nhỏ.

Sakichi nhớ đến những con đường gồ ghề của Tokyo, nhớ những tòa nhà hai, ba tầng sơn đỏ, vàng ảm áp và những chiếc xe tay chạy ngang chạy dọc trên phố. Giống như năm 15 tuổi, khi lần đầu tiên được học về Luật Bản Quyền, ông cũng cảm thấy một luồng sáng chạy qua đầu khiến một điều đang mơ hồ trở nên rõ rệt.

Phải rồi, thế giới luôn luôn chuyển động! Thế giới này không chỉ có những chiếc máy dệt đang chiếm lĩnh toàn bộ con người và suy nghĩ của ông! Thế giới cũng không thể chỉ quanh quẩn kinh doanh tiền bạc như nhiều tập đoàn lớn ở Nhật Bản. Thế giới này đang chuyển mình với những công nghệ mới. Đó là ô-tô, đó là đồ điện tử!

Người phương Tây luôn luôn đi trước với những kiến thức khoa học kỹ thuật tiên tiến của thời đại. Vì sao vậy? Vì họ dám nghĩ, dám làm. Vì họ ít đắm chìm trong những suy tưởng về con người và vạn vật như dân tộc

phương Đông của ông. Họ tư duy chính xác và logic hơn... Điều mình thiếu là điều họ đang có, cũng như họ đang thiếu những suy tưởng tâm linh cũng không kém phần quan trọng của người phương Đông.

Điều Sakichi nghĩ hôm nay, đến một thế kỷ sau vẫn còn đúng. Giả như ông biết rằng nhiều năm sau những con người ở đất nước Samurai của ông đã học được cách tư duy toán học, luôn luôn đi đồng hành, thậm chí đi trước thời đại trong các công nghệ khoa học tiên tiến! Giả như ông biết rằng nhiều năm sau, những công ty lớn phương Tây đã học tập cách tư duy sâu lắng hơn của phương Đông, đã học về “đạo Toyota” mà chính gia đình ông sáng lập!

Nhưng lúc này, ông đang suy nghĩ rất lung. Sự nghiệp máy dệt ở Nhật Bản đang ở thời điểm phát triển hưng thịnh nhất. Ông có thể đoán chắc như vậy dù mọi cái vẫn còn đang ở phía trước. Những gì tận mắt nhìn thấy ở các cơ sở sản xuất máy dệt khiến ông rất lạc quan về khả năng tiềm tàng của chiếc máy dệt Toyoda. Việc nghiên cứu và thử nghiệm chắc chắn ông còn phải theo đuổi nữa để không ngừng hoàn thiện chiếc máy mình mơ ước. Không bao giờ được dừng lại, phải tiến lên như thế giới này phát triển không ngừng – điều này từ lâu ông vẫn tâm đắc. Sự nghiệp hiện tại của Toyoda vẫn là những chiếc máy dệt. Song sự nghiệp tương lai của Toyoda phải chăng không chỉ dừng lại ở đó?

Mấy hôm sau, dặn dò Akiji những điều cần thiết, ông chia tay bạn để tìm đến nhà máy sản xuất ô-tô của hãng Ford tại Highland Park ở Michigan, đồng thời được hướng dẫn đến nhà máy của General Motors cũng đặt tại Michigan thời đó.

Lại như chàng trai trẻ năm nào một mình từ tỉnh lẻ lên Tokyo, giờ đây ông lại đi đến một nơi xa lạ để tìm hiểu và quan sát một điều còn mới mẻ chưa định hình hoàn toàn trong trí tưởng tượng của mình. Chỉ có mỗi một ý nghĩ nổi lên rất rõ: Làm sao để dân tộc mình cũng bước vào tương lai với những thành quả kỹ thuật bằng người.

Sau chuyến đi trên, ông lại tiếp tục qua Anh, lần này cùng đi với một chuyên gia về kỹ thuật giỏi tên là Ishibara. Sakichi đăng ký bản quyền tại Mỹ cả bảy sáu phát minh của mình trong khoảng những năm 1909 đến 1914. Và tại đây, sau khi đã xem xét kỹ nền công nghiệp dệt may của nước này, Sakichi lòng tràn ngập niềm vui khi nghĩ về tương lai ngành công nghiệp dệt của Nhật Bản.

Quả thật, không ai ngờ, những tiên đoán của Sakichi đã thành hiện thực, kể cả khi ngành công nghiệp Nhật bản phải đương đầu với cơn khủng hoảng lớn sau thế chiến thứ II. Lại càng không ai ngờ được rằng Nhật Bản nói chung và gia đình Toyoda nói riêng đã tiến ra thế giới không chỉ bằng “con đường tơ lụa” mà còn trên những chiếc xe hơi hiện đại nữa.

PHẦN 2:

HÃY ĐIỀU KHIỂN ƯỚC MƠ

Toyoda Kiichiro là người kế nghiệp một cơ ngơi đồ sộ mà Toyoda Sakichi đã gây dựng. Không chỉ làm cho sự nghiệp của cha tiếp tục cất cánh, Kiichiro còn phải gánh vác trên vai một sứ mệnh lớn hơn, hiện thực hóa ước mơ còn dang dở của cha: làm nên những chiếc xe hơi “Made in Japan”!

I. NGƯỜI CHĂM VƯỜN VÀ TRÁI NGỌT

“Toyoda Kiichiro – nhiệm vụ lớn của con là bắt đầu nghiên cứu công nghệ xe hơi. Đó là tương lai của con và bốn phận của con, của gia đình ta đối với đất nước trong thời kỳ mới”. – những ghi chép của người cha trong một cuốn sổ làm việc của ông, như phó thác lên vai con trai một sứ mạng cao cả, hay đúng hơn là giấc mơ lớn mà ông chưa kịp thực hiện trước khi từ giả thế gian.

Tháng 10.1918, Sakichi lại cùng Nishikawa đến Trung Quốc, tìm hiểu khả năng tiến hành dự án lâu dài của mình là xây dựng và phát triển sản xuất. Dự án này theo ông ước tính phải mất ba năm mới có thể thu hồi được vốn và bắt đầu sinh lời. Nhưng vẫn là một Sakichi với tầm nhìn xa, ông quyết tâm thực hiện dự án. Có hai lý do khiến ông đi bước đi táo bạo này: Thứ nhất, doanh nghiệp của ông là doanh nghiệp dệt may đầu tiên của Nhật Bản tiến ra ngoài biên giới quốc gia mình, phát triển mối quan hệ thương mại với người Tàu để đem lợi cho đất nước. Thứ hai là ông nhận thức được cần phải mở rộng hoạt động ra những địa bàn chưa được khai phá và đây là bước đi đột phá quan trọng của người Nhật.

THƯỢNG HẢI, 1920

Vùi đầu vào các công việc nghiên cứu máy dệt tại nhà máy ở Thượng Hải, Sakichi vẫn không quên nối liên lạc với vài người bạn ở Mỹ và châu Âu. Những thông tin về việc sản xuất ô-tô của Ford, Chevrolet và GM khiến

ông càng ngày càng cảm thấy những nhận định của mình về một thế giới phát triển mới trong tương lai là chính xác. Nhưng để bước chân vào một lĩnh vực mới, ngoài sự quyết tâm còn phải có sự chuẩn bị kỹ lưỡng và tính toán chu đáo. Và ai sẽ là người trong dòng tộc ông bước chân ra khỏi cái nghiệp máy dệt mà ông đang nặng lòng đeo đuổi này? Chẳng phải là ông đang tạo lập ra cơ nghiệp cho gia tộc, cho con cháu ông hay sao? Chẳng gì thì cái nghiệp dệt may này cũng nuôi được các con ông, không có gì mà phải lo lắng hết. Nhưng, không lẽ cả đời chúng nó cứ loanh quanh bên cái máy dệt hay sao, khi mà bên Mỹ, bên Anh, người ta đang lo chế tạo ra xe hơi, đồ điện tử, chứ không phải là máy dệt. Đúng rồi, xe hơi là tương lai của thế hệ các con ông, chúng không thể dẫm chân một chỗ với cái đám máy móc dệt may này mãi được. Thời của ông sắp qua rồi. Sắp tới, các con ông phải là những ông chủ chế tạo ra xe hơi cho đất nước này. Ngoài đường phố ắt phải có xe hơi “made in Japan” chứ không phải là những cỗ xe Anh, xe Mỹ!

Ông hơi lưỡng lự một chút về cậu con trai Kiichiro của mình. Thằng bé có nét gì đó giống ông ngày trước. Kiệm lời, chăm chỉ, cần cù và kiên trì thì không ai bằng. Nhưng, sức khỏe của Kiichiro không tốt lắm. Đã mấy bận họp gia tộc, người nhà cứ bàn ra tán vào rằng cái chức kacho may ra chỉ có ông em rể Risaburo đảm đương được thôi. Nhưng mà, Sakichi hiểu rằng, Risaburo chỉ đáng được phần việc liên quan đến máy dệt chứ không thể có kiến thức như Kiichiro. Ông thâm hiểu, Kiichiro có một sức mạnh dẻo dai của tinh thần và con trai ông chắc chắn sẽ có đầy đủ tố chất để làm được một việc lớn cho đất nước. Không nói ra, nhưng Kiichiro rất hiểu những tâm huyết của cha đối với nền công nghiệp nước nhà. Điều này khiến Sakichi rất hài lòng. Thượng Hải không ồn ào, náo nhiệt như Tokyo. Mùa đông năm ấy ở cái thành phố này không lạnh nhưng ẩm ướt. Cái ẩm

uất khó chịu khiến ông cảm thấy dễ mệt mỏi và nhức đầu. Nhưng rồi công việc cứ cuốn ông đi. Ông muốn làm xong phần việc của mình trước khi hướng con trai đến những điều xa xôi hơn. Bước qua tuổi 50, trí lực còn sung sức nhưng sức khỏe của ông đã có lúc báo hiệu xuống dốc. Chính vì vậy Sakichi càng miệt mài làm việc. Ông như chạy đua với thời gian, đi đi về về giữa Thượng Hải và Nagoya. Người con trai đã lớn khôn, cùng ông ghé vai gánh vác việc công ty khiến Sakichi rất phấn khởi. Ông còn phấn khởi hơn khi thấy trong công việc, Kiichiro tỏ ra rất nhạy bén và cẩn trọng. Không muốn để một sai sót nhỏ nào, Kiichiro thử đi thử lại từng chi tiết máy, ghi chép, so sánh, tra cứu tỉ mỉ không kém gì cha. Và một buổi tối, nhìn con trai loay hoay trong xưởng máy, ông đã bước về phòng và ghi mấy chữ vào sổ “Toyoda Kiichiro – nhiệm vụ lớn của con là bắt đầu nghiên cứu công nghệ xe hơi. Đó là tương lai của con và bốn phận của con, của gia đình ta đối với đất nước trong thời kỳ mới”. Sau này, trong tờ di chúc, ông đã ghi lại mấy dòng ấy, tất nhiên là ngắn gọn, khô khan hơn. Tuy nhiên, đọc chúng, con trai ông vẫn cảm nhận được tình cảm của người cha, tình cảm nhiệt thành của một người công dân đối với đất nước.

Sau năm 1920, khi mặt bằng giá cả ở Trung Quốc bắt đầu tăng vọt, một số công ty dệt may của Nhật khác cũng bắt chước Sakichi mở chi nhánh phụ ở đây. Phản ứng của Sakichi là tiếp tục mở rộng việc sản xuất tại thành phố thương nghiệp sầm uất Thượng Hải. Ông lập ra nhà máy dệt may Toyoda (Toyoda Spinning & Weaving Works) với tổng số vốn là 5 triệu yên, đứng đầu ở cương vị Chủ tịch là Toyoda Sakichi, còn bạn ông, Nishikawa Akiji, giữ chức Tổng quản lý. Ông trang bị cho nhà máy này 60 ngàn ống suốt với 400 máy dệt. Hẳn Sakichi không coi việc đầu tư này là nhỏ và đơn giản mặc dù số lượng máy dệt không phải là nhiều, nhưng tầm quan trọng của thành công trong dự án này có ý nghĩa lớn lao hơn nhiều so với quy mô sản xuất. Vì thế, ông đã đưa cả gia đình sang Thượng Hải để trực tiếp coi sóc công việc, trong khi đó Nishikawa vẫn điều hành quá trình sản xuất.

Lúc này, con trai ông, Toyoda Kiichiro, đã bắt đầu vào cuộc cùng cha gánh vác việc lớn, hơn nữa, gia đình ông lúc này đang có một ngân sách dồi dào. Chính vì thế mà Sakichi quyết định quay lại với niềm say mê muôn thuở của mình: nghiên cứu cải tiến chiếc máy dệt yêu quý mang tên hiệu dòng họ Toyoda. Công việc này ông đã phải tạm ngừng từ năm 1914 vì nhiều lý do khác nhau.

Sau khi công ty chi nhánh Thượng Hải được thành lập, Sakichi vùi mình vào công việc, toàn tâm toàn ý hoàn chỉnh máy dệt tự động và chiếc máy hình ống tròn – một sáng kiến mà ông đã dày công suy nghĩ, thử nghiệm, song chưa bao giờ đạt được thành công mong đợi.

Cứ thế, ông đi đi về về giữa hai miền đất Nagoya và Thượng Hải để coi sóc việc triển khai các thí nghiệm của cả hai vùng. Ở Nagoya lúc này, nhà máy đã được đầu tư từ 8 lên đến 32 chiếc máy dệt tự động thay suốt chỉ.

*

* *

Sau khi công ty Toyoda Automatic Loom Work được thành lập và có thêm sự tham gia quản lý của cậu con trai Toyoda Kiichiro, sự gánh vác, chia sẻ của con nuôi Risaburo, Toyoda Sakichi rút về làm “quân sư” cho công ty. Thực chất, ông muốn rút chân ra để tập trung toàn bộ sức lực và thời gian vào công việc yêu thích của mình: nghiên cứu, nâng cấp, cải tạo chiếc máy dệt nhà Toyoda! Ông vẫn canh cánh trong lòng ý tưởng tạo một chiếc máy dệt hình ống tròn... Việc chưa thành thì Sakichi bị một cơn xuất huyết não nhẹ vào cuối năm 1927, phải đi dưỡng bệnh một thời gian. Cuối cùng, tháng 10.1930, con người kiên cường ấy đã qua đời vì bệnh viêm phổi cấp.

Ông ra đi nhưng sự nghiệp to lớn của ông vẫn được con trai Toyoda Kiichiro cùng các cộng sự tin cậy khác đảm đương và tiếp tục. Tập đoàn Toyoda ngày một lớn mạnh. Nhiều nhà máy và công ty chi nhánh đã ra đời

như Shonaigawa Dye Works Toyoda Oshikiri (1928), Spinning and Weaving Company và Chuo Spinning & Weaving (1929).

Sinh thời, Toyoda Sakichi không chỉ coi trọng những thành quả trong kinh doanh của gia đình mình. Điều ông quan tâm hơn là những con người trong gia tộc Toyoda đã đóng góp được gì cho đất nước. Triết lý sống “vì cộng đồng, vì chiến lược dài lâu” đã khiến ông và những người nối gót ông có thể tự hào về con đường họ đã chọn. Những gì Nhật Bản đã làm được, cho dù chỉ có một phần nhỏ là công sức của họ cũng khiến họ hân hoan tin tưởng vào chặng đường phía trước. Và đây là một vài số liệu cho thấy sự nỗ lực của gia đình Toyoda trong việc phát triển ngành dệt may quốc gia cùng với sự nỗ lực của các công ty bạn đã đem đến “trái ngọt” cho vườn cây kinh tế của đất nước mặt trời mọc:

Năm 1913, khi Chiến tranh thế giới thứ nhất chuẩn bị bùng nổ thì bộ mặt ngành dệt may thế giới thể hiện ở những số liệu sau: trong số 130 triệu máy dệt được sản xuất và đưa vào sử dụng thì có đến 70% tập trung ở châu Âu, 25% ở Mỹ và còn lại 5% ở châu Á. Thời điểm bấy giờ, nước Anh vẫn được coi là “người thợ may cho cả thế giới”. Số lượng quần áo nhập khẩu vào châu Á, đặc biệt là Nhật Bản đang tăng rất mạnh. Thế nhưng, sau một thời gian chưa đầy 20 năm, bức tranh về ngành dệt may của thế giới lại biến đổi tương đối nhanh mà nhiều cường quốc châu Âu không ngờ tới: Sự vươn lên ở thế cạnh tranh của Nhật Bản! Năm 1930, khi công nhân dệt may ở các nước châu Âu và Mỹ thất nghiệp rất đông thì ở Nhật Bản, ngành dệt đang phát triển với tốc độ cao, đất nước này hầu như không cần đến những “người thợ may nước ngoài” nữa. Ở châu Âu lúc ấy, cánh thợ dệt làm việc từ 30-35 giờ một tuần, ở Mỹ – 50-58 giờ một tuần, ở Nhật Bản – 102 giờ!

Và không chỉ lo đủ mặc cho dân nước mình, thị trường dệt may của Nhật Bản đã vươn ra đến những nơi vốn được coi là “phiên chợ của riêng” châu Âu là Ấn Độ, Indônêxia, Ai Cập, châu Phi và cả Thổ Nhĩ Kỳ.

DI SẢN CỦA MỘT “MẪU MỰC CHO TRÍ TUỆ NHẬT BẢN”

Trong tài liệu *Nghiên cứu phương cách phát triển và thị trường: Tư liệu sản xuất Nhật Bản đầu thế kỷ XX* (The learning Process and the Market: The Japanese capital good sector in the early XX century), Tetsuro Nakaoka đã phân tích các bước nhảy vọt của Toyoda Loom Works dưới đường hướng chiến lược của Sakichi. Theo Nakaoka và các chuyên gia nghiên cứu kinh tế khác thì những bước nhảy vọt của các cơ sở sản xuất do Sakichi điều hành nằm ở những điểm sau:

1. Bước nhảy ngoạn mục về khoa học kỹ thuật và công nghệ Do người đứng đầu là một người thợ cơ khí, một nhà phát minh ưu tú nên việc Toyoda Loom Works đạt được các bước nhảy vọt về công nghệ là điều dễ hiểu. Từ chiếc máy dệt khổ hẹp bằng gỗ (1890) đến máy dệt khung sắt khổ rộng và đỉnh cao nữa là chiếc máy tự động do Kiichiro hoàn thiện – đó là gốc cho mọi hoạt động kinh doanh của cha con Toyoda Sakichi. Ngoài ra, ông đã đánh giá cao việc áp dụng kiến thức kỹ thuật mới của nước ngoài, ví dụ điển hình là việc thu nạp nhân tài trong kỹ thuật, việc bỏ số tiền lớn để thuê chuyên gia giỏi như kỹ sư người Mỹ, Charles Francis để đặt một dây chuyền sản xuất hiện đại kiểu Mỹ được chuẩn hóa. Đây là hệ thống sản xuất kiểu Mỹ đầu tiên ở Nhật Bản đã cho hiệu quả cao trong sản xuất và thương mại. Như vậy, phẩm chất của một nhà nghiên cứu và phát minh đã giúp cho nhà kinh doanh đạt được mục đích của mình. Hoặc nói rộng ra là trong sản xuất và kinh doanh, điều quan trọng nhất vẫn là luôn luôn tìm tòi đổi mới và hoàn thiện công nghệ, học hỏi kinh nghiệm nước ngoài và các đối thủ cạnh tranh trong nước.

2. Chiến thuật linh hoạt trong việc thu hút nguồn vốn và nhân lực. Một điều luôn được coi là chướng ngại vật khiến các doanh nghiệp không thể hiện được hết mình là nguồn vốn. Toyoda Sakichi đã giải quyết vấn đề này rất bài bản. Mặc dù không được học một cách có bài bản nhưng ông đã mày mò tự tìm hiểu, nghiên cứu. Hơn thế nữa, ông có cảm quan đặc biệt, nhạy bén với tình hình kinh doanh. Đó là những tư chất đặc biệt của người làm kinh doanh. Sakichi đã biết áp dụng chiến thuật “lấy ngắn nuôi dài” và sau

này là việc tìm những “chiếc cầu nối” giúp mình phát triển được sản xuất. Chiếc cầu nối ấy của Toyoda Sakichi trong thời điểm những năm đầu thế kỷ XX là mối quan hệ với Tập đoàn thương mại Mitsui Bussan. Việc thành lập công ty cổ phần là một bước đi táo bạo đối với những doanh nghiệp Nhật Bản thời bấy giờ mặc dù khái niệm công ty cổ phần đã quá quen thuộc với phương Tây từ thế kỷ XVII. Song Sakichi cũng chưa bao giờ hoàn toàn bị tập đoàn này “đồng hóa” như nhiều công ty nhỏ khác vẫn cần sự giúp đỡ tài chính của các công ty lớn và bị các công ty này “nuốt” gọn. Sau khi khăn gói ra đi khỏi công ty mà chính mình đã thành lập ra và trên thực tế vẫn tiếp tục giữ vai trò quản lý, Sakichi vẫn biết cách giữ được mối quan hệ mật thiết với các kỹ thuật viên, công nghệ viên giỏi của Toyoda Loom Works, tranh thủ được sự ủng hộ của họ, đồng thời ông cũng sẵn sàng giúp đỡ Toyoda Loom Works khi cần thiết. Điều này thật sự khó hiểu đối với các đối tác phương Tây vì rất nhiều năm họ không cảm thấy giữa hai công ty cùng mang tên dòng họ Toyoda này có sự cạnh tranh với nhau.

Một ví dụ nữa về khả năng nhanh nhạy và giải quyết linh hoạt vấn đề liên quan đến tài chính trong khi lại tránh các sự áp đặt hoặc ràng buộc từ phía đối tác của Sakichi:

Năm 1911, Sakichi xây dựng nhà máy dệt tự động Toyoda (Toyoda Automatic Weaving Factory). Lúc này tài chính của gia đình Toyota cũng không được dồi dào nên ông đã không thể đầu tư 200 chiếc máy dệt tự động như mong muốn để phục vụ cho việc nghiên cứu của mình. Ông đã giải quyết vấn đề một cách rất hợp lý và gọn nhẹ: Tháng 10.1912, ông đề nghị phía Toyoda Loom Works ngồi đàm phán lại một số khoản trong hợp đồng gốc về việc chuyển nhượng bản quyền phát minh máy dệt của ông cho công ty này. Theo hợp đồng này, ngoài khoản 10% được chia lãi cho ông như một cổ đông của công ty cổ phần Toyoda Loom Works, Sakichi còn được nhận 1/3 lợi tức hàng năm như chủ bản quyền máy dệt. Thay vì nhận phần tiền chia lãi hàng năm này, ông đề nghị phía Toyoda Loom Works trả hẳn “một cục” là 80 ngàn yên. Khoản tiền này đã giúp ông đầu tư cho nhà máy

mới, tiếp tục công việc mà ông theo đuổi là nghiên cứu và cải tiến máy dệt. Thật ra, khi thực hiện hành động này, ông chỉ nghĩ đến việc bằng mọi giá tiếp tục nghiên cứu chứ không nghĩ đến việc trong tương lai nếu Toyoda Loom Works có lời thì lợi nhuận mình được chia là bao nhiêu. Điều này phù hợp với triết lý sống của Toyoda – đồng tiền là công cụ, không phải là mục đích chính của cuộc đời. Từ năm 1914 đến 1919, Toyoda Loom Works đã lãi được 3 triệu yên, và nếu tính một cách tỉ mỉ thì quả là Sakichi đã bỏ lỡ một khoản tiền kếp xù! Bù lại, Sakichi đã thành công trong việc giữ vững sự hoạt động của nhà máy, tiến hành nhiều nghiên cứu quan trọng – điều đặc biệt ý nghĩa trong quãng thời gian mà ông thấy cần lấy lại sự ảnh hưởng tích cực của mình trong sản xuất sau một thời gian lệ thuộc vào nguồn tài chính của Mitsui Bussan. Và đúng là Sakichi không hề hối tiếc vì quyết định của mình bởi nhờ có sự hoạt động tích cực của nhà máy trong thời gian này, ông đã có thêm được nhiều phát minh mới quan trọng.

3. Phương pháp đầu tư hợp lý và cách tổ chức nghiên cứu công nghệ phục vụ cho công nghiệp, tổ chức kinh doanh theo một triết lý riêng.

Cách tổ chức quá trình nghiên cứu công nghệ công nghiệp luôn là chìa khóa thành công của Toyoda. Ở đây cần chú ý đến quan hệ cha con, đồng nghiệp giữa Sakichi và Kiichiro. Hai cha con cùng hành động theo lý tưởng “vì cộng đồng” hay “chiến lược lâu dài”, đã được phát triển lên thành một nguyên tắc đầu tiên của nghệ thuật quản lý sản xuất của gia đình Toyoda cũng như tập đoàn Toyota sau này. Sakichi không ngại đầu tư những khoản tiền lớn để phục vụ cho việc nghiên cứu mặc dù ông luôn luôn tránh những lãng phí trong quá trình sản xuất.

Ngoài tiền ra, ông đã đầu tư cả thời gian, công sức, chất xám... không mệt mỏi, kiên trì và say mê tìm cách đổi mới, hoàn thiện những chiếc máy dệt của mình, làm cho chúng càng ngày càng hợp lý với hiện thực sản xuất vải ở Nhật Bản, hợp lý với chất liệu vải của Nhật Bản và tính chất của nền công nghiệp dệt nước nhà. Đồng thời ông tìm cách giảm giá thành để cạnh tranh

được với các sản phẩm khác của nước ngoài cũng như nội địa. Như vậy, chìa khóa của cánh cửa thành công ở đây là “đổi mới, hoàn thiện không ngừng” – phương pháp kaizen. Ngoài ra, việc tổ chức công ty và điều hành kinh doanh có phương pháp, tôn trọng yếu tố con người, biết cách khuyến khích và đào tạo nhân lực – đó là bí quyết thành công của gia đình Toyoda. Đây là điểm mạnh quan trọng để Sakichi vượt lên trên mọi đối thủ cạnh tranh.

4. Chuyển giao công nghệ thông qua quá trình sản xuất Việc chú trọng đổi mới và trang bị dây chuyền sản xuất công nghệ cao giúp Toyoda Automatic Loom Works có điều kiện chuyển đổi từ công nghệ sản xuất máy dệt sang công nghệ sản xuất ô-tô một cách hợp lý.

Trong cuốn *Sự biến đổi về công nghệ của Nhật Bản: từ thế kỷ XIIIV đến thế kỷ XXI* (The Technological Transformation of Japan: From the Seventeenth to the Twenty First Century), Tessa Morris-Suzuki nhận xét rằng Nhật Bản có những người tài thực sự và có những bộ óc sáng tạo như Toyoda Sakichi nhưng họ lại chưa biết cách thương mại hóa ý tưởng của mình để thu lời. Ông cho rằng những doanh nghiệp Nhật thời bấy giờ thường chọn việc nhập ngoại những công nghệ mới đã được sử dụng rộng rãi hơn là đầu tư thử nghiệm, áp dụng những phương pháp kỹ thuật mới của chính mình vì lý do giá thành dành cho việc thử nghiệm cao gấp rất nhiều lần so với việc nhập từ nước ngoài, lại có quá nhiều rủi ro xảy ra từ lúc thử nghiệm cho đến khi khẳng định được tính khả thi của ý tưởng và bắt đầu đưa vào sản xuất đại trà. Sakichi đã từng viết: “*Các kỹ sư của chúng ta không phải là không giỏi, nhưng dường như họ chỉ là những kỹ sư giỏi về lý thuyết. Họ sẵn sàng tiếp thu kiến thức nước ngoài song khi cần áp dụng những kiến thức ấy vào thực tiễn thì họ lại rụt rè, sợ sai, sợ thiệt hại, sợ bị chê cười*”. Tâm lý hay “sợ, ngại” cũng là tâm lý rất phương Đông mà người Việt Nam chúng ta có thể hiểu được.

Nói chung, Toyoda Sakichi được coi là một ngoại lệ và là một “mẫu mực cho trí tuệ Nhật Bản”. Thành công của họ thể hiện ở chỗ họ có tầm nhìn xa hơn người, sẵn sàng từ bỏ những lợi ích kinh doanh trước mắt để đầu tư cho tương lai, dám nghĩ, dám quyết, đầu tư nghiên cứu có hệ thống, dám từng bước đưa những phát minh của mình vào cuộc thử nghiệm có quy mô lớn, không ngừng hoàn thiện những sáng chế ban đầu của mình.

Đây là điểm đột phá của nhà Toyoda, nguyên nhân sâu xa làm nên bước nhảy ngoạn mục trong kinh doanh của họ. Giới chuyên môn có thể phân tích rất nhiều về chiến lược lâu dài, chiến thuật linh hoạt mềm dẻo của Sakichi với tư chất sáng suốt – sáng tạo vốn có của ông. Còn chúng tôi một lần nữa muốn nhấn mạnh rằng cuộc sống và sự nghiệp của Sakichi tự nó đã là một bài học lớn về nhân cách, về yếu tố con người chứ không đơn thuần chỉ là chuyện kinh doanh buôn bán.

Mặc dù xuất thân từ tầng lớp nghèo trong xã hội, Toyoda Sakichi không sống đơn giản như nhiều thanh niên cùng thời bị cuốn theo dòng chảy nhàm chán của cuộc sống thường nhật. Ông là người ham học hỏi từ nhỏ, không chỉ học những kiến thức văn hóa kỹ thuật, ông còn biết học cách sống – sống theo một lý tưởng cụ thể với những phương châm hành động của riêng mình. Đó là cách sống của một con người biết đặt cho mình mục đích sống và khao khát tìm ra hướng đi để hoàn thành được mục đích ấy. Sinh thời, ông có ba phương châm sống – chăm chỉ lao động, sống có trước có sau và luôn sẵn sàng giúp đỡ mọi người, phục vụ cộng đồng. Những phương châm ấy thể hiện rất rõ trong từng hành động của Sakichi, từ khi chỉ là một chàng thợ mộc tài hoa cho đến khi đã là một ông chủ của cả một Tập đoàn lớn. Lao động sáng tạo đối với Sakichi là ý nghĩa đầu tiên của cuộc sống. Nhờ thế, ông mới có thành quả như chúng ta đã thấy. Nhưng ý nghĩa cuộc sống của Sakichi sâu xa hơn nữa ở chỗ – ông nỗ lực làm việc và không lấy tiền làm mục đích. Mục đích của Toyoda Sakichi cũng như tất cả những con người chung lưng đấu cật với ông đó là phục vụ cộng đồng, xã hội, đất nước. Đây chính là gốc của mọi hành động, sau này đã được nhiều nhà

nghiên cứu nhắc đến khi nói về Hệ thống quản lý sản xuất theo hình mẫu Toyota mà Sakichi chính là người đã đặt nền móng đầu tiên. Điều này giải thích vì sao Sakichi năm lần bảy lượt gác việc kinh doanh để tập trung nghiên cứu tìm tòi, làm nên cái mới, lao vào công cuộc cải tiến chiếc máy dệt yêu quý tưởng chừng không bao giờ dừng lại nếu bệnh tật không cướp mất cuộc sống của ông. Ông có thể hy sinh cái lợi trước mắt để đến với mục đích lâu dài là làm lợi cho đất nước Nhật Bản nói riêng, cho cuộc sống con người nói chung.

Là người sống theo triết lý phương Đông “ăn quả nhớ kẻ trồng cây”, Sakichi luôn nêu tấm gương biết ơn người đã giúp mình khiến con cháu đều thấm thía. Điều này lý giải những hành động tưởng chừng khó hiểu như việc Sakichi sẵn sàng bỏ tiền túi của mình để trả công kỹ sư người Mỹ, Charles Francis, việc ông được lòng rất nhiều kỹ sư, công nhân, nhiều người sẵn sàng nằm gai nếm mật cùng ông trong lúc khó khăn, việc nhiều kỹ sư và nhân viên của công ty Toyota Motor sau này sẵn sàng không nhận lương để đồng cam cộng khổ với Toyoda Kiichiro, việc Toyota đã giúp đỡ General Motors vào những năm 80 của thế kỷ trước và bây giờ sẵn sàng hợp tác với Ford trong thời điểm khó khăn nhất của những tháng cuối năm 2006 đầu năm 2007.

Nghệ thuật tổ chức đội ngũ quản lý đã khiến Sakichi đạt được nhiều thắng lợi cũng như Toyota sau này. Với những cộng sự của mình, ông luôn nêu cao tinh thần:

“Dùng cảm thử sức, không sợ sai lầm”. Và đây cũng là bí quyết làm việc của ông từ thời trai trẻ.

NĂM NGUYÊN TẮC CHÍNH CỦA NHÀ TOYODA

Tháng 10.1935, nhân ngày giỗ của Toyoda Sakichi, người con trai Kiichiro và người con nuôi Risaburo đã soạn bản *Năm nguyên tắc chính của nhà Toyoda* – những nguyên tắc do chính cha họ nêu ra và mong muốn các

thành viên trong gia tộc cũng như thành viên của tập đoàn Toyota làm theo. Đó là:

1. Trung thành, tận tụy với công việc, chung sức chung lòng cùng công ty, đóng góp cho xã hội, cộng đồng;
2. Học hỏi, sáng tạo, phấn đấu đi trước thời đại;
3. Không xa rời thực tế, tránh xa mọi phù phiếm;
4. Luôn hướng tới việc xây dựng không khí gia đình thân mật và thiện chí nơi công sở;
5. Một lòng kính Chúa, thành tâm và biết ơn. Những nguyên tắc sống nói trên là điển hình của một nhân sinh quan tích cực, song nó lại cũng là cái “thần” của một đạo – đạo làm người, đạo làm thợ, đạo làm người lãnh đạo. Từ năm nguyên tắc này, Toyota về sau đã phát triển thành một “đạo” – Đạo Toyota – hay còn gọi là hệ thống quản lý sản xuất của Toyota.

Cái gốc của nó là giáo dục nhân cách mà chính Toyoda Sakichi là người đầu tiên nói đến. Và tất cả, đó là di sản mà ông để lại cho con trai, những mong anh sẽ kế thừa và phát huy suất sắc sứ mạng mà ông đã đặt lên vai con: làm ra những chiếc xe hơi Nhật Bản cho toàn thế giới.

Sáu mươi ba năm gần gũi trong cuộc đời của một con người đã trôi qua không vô ích. Những việc làm của con người ấy đã, đang và sẽ khơi nguồn cho nhiều hành động tốt đẹp, có ích ở nhiều người khác nữa như chính sự sống không bao giờ dừng lại.

Nhưng ước mơ nhiều khi chỉ là ước mơ nếu thiếu sự nỗ lực lao động và sự dũng cảm đương đầu với gian khó. Với Toyoda Sakichi, cả cuộc đời là chặng đường không ngừng biến những ước mơ thành hiện thực.

III. MÁY DÊT TOYODA CHU DU THẾ GIỚI

“QUY TẮC BÀN TAY BẮN”

Sinh ngày 11.6.1894, là con trai cả của Toyoda Sakichi, Toyoda Kiichiro thừa hưởng ở cha những yếu tố “gien” di truyền là một ý chí sắt đá khi đã định làm một điều gì đó, mặc dù về thể chất, anh là một chàng trai ốm yếu và vẫn thường bị mọi người coi là không đủ sức khỏe để trở thành một “kacho” của dòng họ. Nhưng không chỉ có ý chí, anh còn là một người ham học, ham suy nghĩ, phân tích để tìm ra cái mới. Thêm vào đó, với tất cả những kiến thức kỹ thuật học được, anh đã trở thành một người thợ, một kỹ sư đúng với nghĩa của những từ này, nghĩa là “tôn trọng sự chính xác, không bao giờ võ đoán mà không kiểm tra, thử nghiệm”. Khi cần làm một chiếc máy hay động cơ mới, bao giờ anh cũng bắt đầu từ việc làm những chiếc máy cỡ nhỏ, thậm chí với những chiếc xe hơi cũng vậy.

Đối với sự học và sáng tạo, Kiichiro cũng giống cha mình. Anh đã từng viết: “Nếu các kỹ sư của chúng ta luôn ngồi vào bàn ăn mà không phải rửa tay thì Nhật Bản khó có thể phục hồi được nền kinh tế!”.

Về sau, chính các cộng sự thân tín và là người nối gót anh đã nhắc đến điều này như một quy tắc – “quy tắc bàn tay bắn”! Những người lãnh đạo tập đoàn Toyota sau này không bao giờ chỉ ngồi tại bàn giấy mà làm việc. Những ý tưởng táo bạo nhất của họ luôn xuất hiện trong xưởng máy, với đôi bàn tay “bắn” đầy sáng tạo của mình.

Kiichiro tham gia công việc tại các xưởng máy cùng cha ngay từ khi vừa tốt nghiệp đại học hoàng gia Tokyo, năm 1920. Luận án tốt nghiệp của anh nghiên cứu về bơm hơi động lực, nhưng Kiichiro lại tỏ ra là một chuyên gia cơ khí tài năng, hiểu biết rất sâu sắc nhiều lĩnh vực khác. Thậm chí anh đã phụ trách mangle đúc sắt thép và bộ phận sản xuất chi tiết máy tại công ty dệt may Toyoda (Toyoda Spinning and Weaving). Toyoda Kiichiro tỏ ra là người con trai nối bước chí cha mình.

Anh cũng say mê ngành cơ khí, say mê những chiếc máy dệt không kém gì cha, đặc biệt thừa hưởng ở cha tính kỷ luật và ham làm, ham học. Đôi bàn tay anh không mấy khi trắng sạch và đầu óc luôn bị ám ảnh bởi những chiếc máy!

Trong nhiều dự án nghiên cứu của cha, anh đã đóng vai trò chủ lực và góp nhiều ý kiến sắc sảo cho Sakichi. Năm 1924, khi tròn 30 tuổi, anh đã phát minh ra chi tiết tự động thay con thoi, suốt chỉ, làm hoàn thiện ý tưởng đầu tiên của cha mình ngày xưa, khi năm 1903, Sakichi cũng đã từng nghĩ đến cải tạo sự chuyển động của con thoi nhưng chưa thành công. Năm 1909 lại một lần nữa Sakichi đưa ra mẫu mới với cơ chế: cần đẩy chuyển động theo chiều dọc đưa con thoi mới vào khớp để thay. Còn ý tưởng cơ bản của chi tiết do Kiichiro làm ra là cơ chế liên kết hai tấm chuyển động đồng thời nhịp nhàng từ trước và sau hộp thoi đảm bảo chắc chắn thoi mới được đưa vào đúng khớp. Nhờ sự cải tiến này mà cơ chế thay suốt hoạt động nhịp nhàng hơn và tốn ít hơi nước hơn rất nhiều. Chi tiết hai tấm trước và sau hộp thoi ở chiếc máy của Sakichi làm ra năm 1909 thường hay bị mở ra bất ngờ khi máy dệt hoạt động ở tốc độ cao hoặc thanh đẩy sau phối hợp không nhịp nhàng nên dễ gây lỗi.

Đây là một phát minh cực kỳ quan trọng đối với nhà Toyoda, khiến cho mọi hoạt động sản xuất và kinh doanh sau đó trở nên trôi chảy hơn và đây cũng là tiền đề để cha con anh cho ra hàng loạt sáng chế mới nữa, cải tạo chiếc máy dệt Toyoda hợp lý hơn về mọi mặt như chi tiết tháo rút sợi tự động. Năm 1923, phục vụ cho việc nghiên cứu hoàn thiện máy dệt tự động, công ty của cha anh đã đầu tư mua hơn 200 máy dệt của Toyoda Loom Works (mà trên thực tế đã không phải là công ty của gia đình Toyoda nữa) và trang bị thêm những chi tiết quan trọng vừa được sáng chế. Việc “thử thách” những chiếc máy dệt thông qua sản xuất trong các nhà máy thử nghiệm đã kích thích sức sáng tạo của cha con Kiichiro cùng những đồng sự thân tín của mình.

Hãy so sánh: Từ năm 1903 đến năm 1921 có năm phát minh cải tạo chiếc máy dệt Toyoda. Còn từ năm 1922 đến 1929 – chỉ trong khoảng 7 năm đã có đến chín phát minh mới bổ sung cho cơ chế thay thoi suốt tự động.

Nguyên liệu cho nhà máy thử nghiệm được nhà máy dệt may Toyoda (Toyoda Spinning & Weaving factory) cung cấp. Nhưng không bao lâu, chất lượng sợi từ nhà máy mẹ đã không đáp ứng được nhu cầu thử nghiệm các loại máy mới của Toyoda, nảy sinh việc cấp thiết phải tự tổ chức công việc se sợi cho riêng nhà máy thử nghiệm này và một bộ phận se sợi mới được thành lập. Năm 1926 tại Kariya cha con Toyoda đã có được một nhà máy se sợi quy mô bé nhất với 20 ngàn ống suốt trị giá 2,5 triệu yên dành riêng cho hoạt động thử nghiệm.

Năm 1929, trong bài báo của mình viết cho tạp chí *Thương mại Nhật Bản*, Toyoda Kiichiro đã kể lại quá trình nghiên cứu máy dệt tự động với chi tiết mới. Anh cho rằng các chi tiết trong máy dệt Nhật Bản phải phù hợp với các nguyên liệu của Nhật Bản, đặc biệt là chi tiết ngưng và rút sợi, làm sao cho cơ chế hoạt động của máy không ảnh hưởng đến sợi với chất lượng nhất định. Kiichiro kể lại thời kỳ thử nghiệm khó khăn ban đầu của anh trên 200 chiếc máy dệt mới: Lúc đầu, những chiếc máy hoạt động không nhịp nhàng, đôi khi chạy với một tốc độ kỳ lạ như bị “quỷ ám”. Về sau những người kỹ sư đã hiểu ra vấn đề ở kích cỡ của máy và kích cỡ các chi tiết mới lắp.

CON ĐƯỜNG RA THẾ GIỚI

Gắn bó quan hệ với Nhật Bản trên cơ sở ngành công nghiệp sản xuất máy dệt từ những ngày đầu non trẻ, Công ty Platt Brothers đến từ nước Anh rất quan tâm đến gia đình Toyoda cùng dự án nghiên cứu 510 chiếc máy dệt tự động của Sakichi tại Kariya. Mitsui Bussan từng là đại diện của Platt Brothers tại Nhật Bản đã tường thuật lại rất đầy đủ toàn bộ dự án này. Vì thế, để thẩm tra lại độ chính xác, Platt đã đặt 205 máy của Toyoda tại nhà máy của họ ở Bom Bay (Ấn Độ). Sau khi đã tận mắt chứng kiến và tìm hiểu

máy trên kinh nghiệm thực tế, họ quyết định hỏi mua bản quyền phát minh của Toyoda. Cuộc đàm phán bắt đầu từ tháng 4.1929.

Kết quả cuộc đàm phán tốt đẹp hơn dự kiến của Toyoda. Platt Brothers đề nghị được sử dụng bản quyền sản xuất máy dệt Toyoda trên lãnh thổ ngoài Nhật Bản trên cơ sở hợp đồng trả tiền bản quyền theo từng dự án sản xuất, nhưng Toyoda lại muốn nhận “một cục”.

Platt muốn được độc quyền chiếm lĩnh các thị trường máy dệt tại Tây Singapore và Ấn Độ. Và Ban lãnh đạo Platt Brothers đã mời Kiichiro sang Anh. Thời điểm đó, Kiichiro đang ở Mỹ để tiếp thị máy dệt Toyoda cho hai hãng lớn Draper và Crompton & Knowles. Ngay lập tức, Kiichiro trở về nước để sang Anh. Thương vụ này anh thực hiện nhanh gọn trong vòng 2 tháng.

Như vậy, theo các khoản ký kết trong hợp đồng, Platt Brothers phải trả 100 ngàn bảng Anh để nhận được bản quyền sản xuất và bán máy dệt trên các thị trường trừ thị trường Nhật Bản, Trung Quốc và Mỹ. Mặc dù Kiichiro đã cử một chuyên gia giỏi của mình là Suzuki sang giúp đỡ Platt tiến hành các dự án với bản quyền sản xuất và bán máy dệt của Toyoda trong vòng hơn nửa năm, nhưng ngay sau khi Suzuki về nước, tháng 11.1931, Platt Brothers đã liên hệ với Kiichiro thông báo về nhiều vấn đề nảy sinh khi thiết kế. Hãng này đề nghị được giảm giá trong khi mới trả một khoản và cuối tháng 10 năm đó lẽ ra phải trả nốt cho Toyoda Automatic Loom một khoản nữa là 61,5 ngàn bảng. Platt Brothers xin hoãn trả số nợ này.

Rất linh hoạt và mềm mỏng, Kiichiro đã đi đến thương lượng như sau: Platt đã trả cho Toyoda 38,5 ngàn bảng.

Số còn lại, họ được trả dần 15 lần trong vòng 7 năm với lãi suất nhất định và tổng số sẽ là 61,5 ngàn bảng Anh. Hợp đồng này được ký năm 1934.

Rất tiếc, dự án sản xuất và bán máy dệt Platt – Toyoda đã không thành công. Chỉ có 200 chiếc máy được bán trong vòng hai năm. Kiichiro đã nhận định rằng thất bại này có nguyên nhân sâu xa khác: Ngay từ lúc đầu Kiichiro đã cho rằng phía Platt Brothers tha thiết muốn mua bản quyền này bằng được chỉ nhằm mục đích ngăn chặn những động thái cạnh tranh mạnh mẽ sẽ xảy ra từ phía Toyoda với những sức sáng tạo đang phát triển mạnh mẽ của mình. Đứng ở góc độ phòng thủ, thương vụ này phải nói đã thành công. Mục đích của Platt là muốn cản trở năng lực cạnh tranh của Toyoda cũng như sự quảng bá máy dệt tự động Toyoda ra thị trường châu Á và châu Âu, nhất là Ấn Độ – một thị trường lớn của Platt Brothers bấy giờ.

Năm 1936, Toyota bắt đầu một cuộc thương thuyết khác thông qua Mitsui Bussan để mua lại... quyền được bán những chiếc máy dệt tự động của mình tại những thị trường mà Platt độc quyền qua hợp đồng đã ký với Toyoda mà không triển khai sản xuất và bán sản phẩm.

Cuối cùng, Toyota Automatic Loom Works cũng đạt được mục đích của mình: Họ ký hợp đồng mới với Platt vào năm 1937, theo đó họ có thể xuất máy dệt Toyoda sang Ấn Độ và khu vực châu Á và cứ mỗi một chiếc máy xuất sang thị trường đó họ phải trả Platt 3 bảng 10 silinh. Ngoài những khu vực được nhắc đến trong ký kết cũ, mỗi chiếc máy xuất ra Toyoda phải trả từ 1 bảng đến 1 bảng 15 silinh.

Thế là, bất chấp mọi cạnh tranh mạnh mẽ của các đối thủ, những chiếc máy dệt tự động của cha con Toyoda vẫn được xuất đi trên toàn thế giới.

BÁU VẬT CỦA NGƯỜI CHA

Tháng 10 năm 1930

Trở về nhà sau đám tang cha, Toyoda Kiichiro rất xúc động. Sự đời ai tránh được vòng quay nghiệt ngã của “sinh, lão, bệnh, tử” nhưng có những con người như cha anh, khi sống trên đời thì nỗ lực hết mình, lao động, học hỏi,

sáng tạo... mà khi nằm xuống rồi vẫn không ngừng nghĩ đến ngày mai – ngày mai của anh, của gia đình, của đất nước... Chính vì điều ấy mà không thể không xúc động khi nghĩ đến ông, cuộc đời ngắn ngủi của ông để lại trên thế giới này một dấu ấn không lu mờ.

Kiichiro thận trọng đặt những kỷ vật của người cha lên bàn. Những cuốn sổ tay ghi chép rất chi tiết tỉ mỉ những suy nghĩ, nhận xét của cha sau từng thí nghiệm, những phân tích sắc sảo sau những chuyến đi khảo sát, kể cả khảo sát ở nước ngoài. Những nhận xét này được người cha viết dưới dạng nhật ký. Chèn giữa những gì liên quan đến máy dệt có cả những dòng gạch đậm đánh dấu những điều ông thấy cần chú ý về ngành công nghiệp ô-tô, có cả những kế hoạch hàng ngày với một thời gian biểu sát sao, dày đặc các cuộc gặp. Anh không thể không khâm phục sức làm việc dẻo dai của cha, đồng thời cảm thấy vô cùng hẫng hụt khi nghĩ đến ngày mai không còn thấy bóng ông bên mình nữa. Nhưng khi chạm tay vào cuốn sách yêu thích của cha, cuốn *Self - Help* của Samuel Smiles xuất bản ở Anh vào năm 1859 – anh thấy lòng mình ấm lại và gần như không còn có cảm giác buồn chán, u ám nữa. Đây là một cuốn sách ca ngợi những con người yêu lao động, ham học hỏi, cẩn trọng, trung thực và sáng tạo, trong đó có rất nhiều câu chuyện về những tấm gương sáng tạo trong đời thực mà một trong những tấm gương mà cha anh tâm đắc nhất là James Watt, người sáng chế ra động cơ chạy bằng hơi nước. Thành công và ảnh hưởng của James Watt không phải là ông có tài năng bẩm sinh mà là kết quả của quá trình lao động miệt mài, kiên trì và kỷ luật.

Cuốn sách đó tác động mạnh mẽ đến Sakichi Toyoda và được ông nâng niu cẩn thận như một báu vật. Sau này, khi cha khuất núi, Kiichiro đã trao cuốn sách này cho viện bảo tàng ở thành phố Kosai – nơi chôn rau cắt rốn của cha anh – người thợ Toyoda Sakichi vĩ đại.

Kiichiro cũng đã từng đọc say mê cuốn này. Đọc nó, anh hiểu cha mình hơn, hiểu tất cả những gì mà cha anh lúc sinh thời vẫn gọi là “đạo đức của

một người trẻ tuổi”. Bản thân cuốn sách này được viết ra không vì lợi nhuận bán sách mà mang mục đích cao cả và lãng mạn nhiều hơn – tác giả muốn đem đến cho những ai có hoài bão nhưng thiếu thốn về vật chất hoặc xuất thân từ tầng lớp thị dân nghèo khó, niềm tin vào khả năng của mình. Tác giả kêu gọi họ không ngừng lao động, làm việc, tích lũy kinh nghiệm, nuôi dưỡng ước mơ... và nêu ra rất nhiều tấm gương của các nhà phát minh vĩ đại, những người mà với sự tò mò, lòng đam mê nghiên cứu khoa học đã mang đến những phát minh vĩ đại làm thay đổi tiến trình lịch sử của nhân loại.

Một cuốn sách không thể làm nên một con người, nhưng có thể ảnh hưởng tích cực đến con người ấy, đem cho anh ta sự tự tin và niềm hy vọng vào những điều tốt đẹp, vạch được hướng sống giữa muôn vàn nhân sinh quan mà anh ta có thể lựa chọn. Và Toyoda Sakichi – người cha đáng kính của anh – đã trở thành một nhân vật của cuốn sách ấy từ lúc nào không hay – cuốn sách kêu gọi lòng quả cảm khi một thanh niên biết biến ước mơ thành hiện thực từ hai bàn tay trắng nhưng rắn rỏi và khéo léo của mình.

Kiichiro cứ ngồi trầm ngâm như vậy, để mặc cho những hồi tưởng về người cha thân yêu xâm nhập cõi lòng. Mới ngày nào đây anh còn luẩn quẩn bên cha, xem cha cưa bào đục đẽo với mùi dầu mỡ trong khu nhà kho hăng hắc mùi bùn, mùi cỏ khô. Rồi những ngày đầu tiên xa nhà lên thủ đô học đại học, những đêm nằm ngủ giữa cái rét của mùa đông Tokyo, anh nhớ cha đến nao lòng. Cha anh bao giờ cũng là người có tầm nhìn xa trông rộng, có cách nghĩ hơn người. Khi chia sẻ với anh ý tưởng về việc gây dựng một công ty sản xuất xe hơi, cha muốn anh mạnh dạn bước chân vào lĩnh vực hoàn toàn mới mẻ đối với đại bộ phận người Nhật lúc đó. Anh hiểu, lẽ ra cha đã có thể yên tâm mà giao sự nghiệp kinh doanh máy dệt cho anh, nhưng cha đã nhìn thấy tương lai của anh không thể gắn liền với những gì thuộc về quá khứ, mà máy dệt chắc chắn sẽ trở thành công nghệ của quá khứ, trong khi xe hơi mới là công nghệ của tương lai. Có lần, cha đã nói với anh rằng “ *Bất cứ ai cũng nên ít nhất một lần trong đời thực hiện dự án vĩ*

đại nhất của mình. Cha đã dành trọn đời để sáng chế ra những loại máy dệt mới. Giờ đây, đến lượt con, con hãy cố gắng để thực hiện một điều gì đó có ích cho đời, cho xã hội...”

Sau câu chuyện giữa cha và con cách đây 3 năm về sự cấp thiết bắt đầu một lĩnh vực mới mẻ của thế kỷ là ngành công nghiệp ô-tô, cả hai cha con đều có những chuẩn bị của riêng mình. Không phải ngẫu nhiên mà Sakichi đã đồng ý để con trai sử dụng toàn bộ số tiền bán bản quyền sản xuất máy dệt tự động Toyota cho hãng Platt Brothers. Số tiền lớn nhưng trọng trách của ông đối với gia đình và xã hội còn lớn hơn nhiều. Cha anh hiểu số tiền ấy chỉ là một khoản để anh có thể bắt đầu những nghiên cứu thử nghiệm đầu tiên với xe hơi Mỹ, cũng như cách đây nhiều năm cha anh bắt đầu nghiên cứu những khung cửi dệt. Cha đã tin tưởng, kỳ vọng vào anh. Ông có đủ căn cứ để kỳ vọng. Chính vì thế trong tờ di chúc, ông đã ghi thêm một dòng, nhắc nhở anh về hoài bão chung của cha và con, nhắc đến đóng góp của anh trong tương lai đối với nền công nghiệp nước nhà.

Tầm nhìn của Toyota Sakichi là tầm nhìn của một nhà chiến lược lớn. Và Toyota Kiichiro, con trai ông, sẽ phải chứng minh cho mọi người thấy tầm nhìn ấy đúng đắn như thế nào.

Ngày mai sẽ bắt đầu một hướng đi mới đến một chân trời mới.

PHẦN 3:

XUNG TRẬN VÀO THỊ TRƯỜNG Ô-TÔ

“ Mơ ước và mục đích của chúng tôi là sản xuất được những chiếc xe hoàn toàn của người Nhật, những chiếc xe đến được với tất cả mọi người chứ không chỉ có những người Mỹ và dân châu Âu giàu có – với giá cả hợp lý, tiện dụng và tiết kiệm tối đa nhiên liệu.”

Toyoda Kiichiro

I. CHẠY ĐUA VỚI ÔNG GIÀ THỜI GIAN

Toyoda Kiichiro ngẫm lại bài học xa xưa của cha.

Hình như cha đã nói với anh rất nhiều điều, có những điều nói bằng công việc và hành động, có những điều anh đọc được trong sổ ghi chép của cha. Và giờ đây, khi Người đã khuất, mọi thứ dường như trở nên rõ ràng hơn, thấm thía hơn.

Trong rất nhiều bài học, anh nhớ đến bài học về thời gian. Đó là một truyền thuyết của Trung Quốc mà đã có lần cha kể cho anh nghe. Mà bây giờ anh cũng mơ hồ không nhớ là cha kể, đọc cho anh nghe hay đưa sách cho anh đọc nữa. Chỉ biết rằng câu chuyện rất hay, rất thú vị: Ông già Thời gian có chiếc đuôi sam dài, ở đó buộc một cái chuông nhỏ kêu vang lanh lảnh.

Ông đi khắp nơi để nhắc mọi người về dòng chảy của Thời gian, để những ai đang mãi miết rong chơi giật mình nhìn lại, xem mình đã kịp làm gì khi số lượng thời gian ít ỏi trong vốn liếng cuộc sống của mình đang dần hết. Khi ông già xuất hiện lần thứ nhất, tiếng chuông chỉ reo khe khẽ đâu đó trong vườn. Đến lần thứ hai, tiếng chuông đã ở bên bậc cửa. Nếu qua hai lần mà con người vẫn không sử dụng thời gian quý báu để làm việc thì ông

già lại đến lần nữa, lần cuối cùng, và mang linh hồn con người lười biếng và thiếu cẩn trọng ấy ra đi... để dành quỹ thời gian vàng bạc cho những người chăm chỉ và biết quý trọng thời gian hơn.

Bây giờ, khi bắt tay vào công việc mà cha anh hằng mong muốn, anh mới thấy, ông già Thời gian đang rung chuông lạnh lót đầu dây trong vườn. Anh muốn kêu lên với ông già rằng “Ông đợi một chút, tôi sẽ chạy nước rút đây”. Nhưng Thời gian thì có đợi ai bao giờ! Công việc anh và tập thể những người kỹ sư trẻ của Toyota đang làm gặp quá nhiều khó khăn. Trước hết, đó là sự mất mát nhiều về thời gian của họ hay nói cách khác, những nhà sản xuất xe hơi Âu - Mỹ đã vượt xa họ nhiều dặm từ trước đó rồi. Tại đất nước họ, ngay từ đầu những năm 20 đã có đại diện và một số công xưởng lắp ráp của gần 50 công ty lớn nhỏ đến từ nước Mỹ và châu Âu. Người châu Âu chủ yếu bán xe, còn người Mỹ đã nhanh nhẹn chuyển dần nền công nghiệp sản xuất xe hơi của mình sang Nhật Bản trên những chuyến tàu từ Saint-Francisisco đến Nagasaki, bắt đầu lắp ráp những chiếc xe tại đây từ lâu rồi. Năm 1925 tại Nhật Bản xuất hiện Công ty Ford Japan – bước chiếm lĩnh thị trường bản địa của Henry Ford và con trai. Năm 1926, công ty này nhập vào Nhật 8.700 chiếc xe. Năm 1927, Ford xây dựng nhà máy lắp ráp ô-tô tại Yokohama. Nối tiếp ngay sau Ford là General Motor với nhà máy ở Osaka và đưa ra thị trường 5.600 ô-tô trong khi kế hoạch sản xuất năm đó của hãng này là 10 ngàn chiếc!

Người Mỹ hoàn toàn tin tưởng rằng thị trường Nhật Bản là của họ, ngay cả khi bắt đầu xuất hiện những công ty Nhật Bản chập chững bước vào làng sản xuất ô-tô. Toyoda Kiichiro hiểu rằng không bao giờ được nóng vội, song anh quyết tâm không để ông già Thời gian giống tiếng chuông lên lần nữa! Lao vào công việc – đó là giải pháp duy nhất lúc này.

*

* *

Toyoda Sakichi rất tin tưởng vào sự phát triển tất yếu của nền sản xuất ô-tô ở Nhật Bản bởi anh là người dám ước mơ, dám tin và dám làm. Nhưng “vạn sự khởi đầu nan” – để thực hiện được nguyện ước của người cha, Kiichiro cùng những đồng sự của mình phải lao tâm khổ trí, trải qua không biết bao nhiêu gian khổ, khôn khéo tổ chức công việc của mình để bù đắp được những thiếu hụt ban đầu về vốn và kinh nghiệm.

Trong chuyến đi cùng Fumichi sang Mỹ tham quan các nhà máy sản xuất máy dệt của hai hãng lớn thời bấy giờ là Draper và Crompton & Knowles năm 1929, ở đâu Kiichiro cũng quan tâm đến việc nghiên cứu dây chuyền sản xuất. Ngay từ lúc đó, Kichiro đã quyết tâm bắt đầu công việc nghiên cứu thị trường xe hơi tại Nhật Bản. Vì thế anh luôn luôn lấy cớ tìm hiểu thị trường, tìm hiểu mặt bằng giá cả phục vụ cho việc đàm phán về việc chuyển giao bản quyền phát minh cho công ty Platt Brothers để chớp cơ hội tìm hiểu dây chuyền sản xuất, trong đó có dây chuyền sản xuất ô-tô. Thực tế, anh giao hoàn toàn việc đàm phán cho Fumichi và những đại diện tập đoàn Mitsui, còn bản thân thì cấp tốc đi tham quan các nhà máy sản xuất ô-tô ở Mỹ và Anh quốc.

Kết thúc chuyến đi vào tháng 3.1930, anh ráo riết thành lập đội ngũ cộng sự tin cậy và gần gũi để lao vào nghiên cứu động cơ chạy xăng ngay tại Toyoda Automatic Loom Works và đến năm 1933, bộ phận nghiên cứu sản xuất ô-tô thuộc công ty Toyoda Automatic Loom Works đã chính thức ra đời.

Có thể nói, Kiichiro đã muốn đốt cháy thời gian và không để lãng phí một giây phút nào. Anh trang bị cho nhà xưởng của mình những công cụ máy móc cần thiết, dây chuyền hiện đại để phục vụ cho việc sản xuất những chi tiết máy chính xác, củng cố thiết bị để sản xuất hàng loạt, chuẩn bị những điều kiện tiên quyết về cơ sở vật chất, đội ngũ thợ và tài chính cho cuộc tấn công vào công nghệ của tương lai – công nghệ sản xuất ô-tô.

Anh có được một dây chuyền lắp ráp và băng tải hiện đại đầu tiên ở Nhật Bản đã từng sản xuất máy dệt tự động tại Toyota Automatic Loom Works. Thêm nữa, anh đã nhập khẩu máy móc công cụ và dây chuyền mới chất lượng cao từ Đức và Mỹ, xây dựng lò điện tại xưởng đúc để chuẩn bị cho việc sản xuất những chi tiết đòi hỏi tính chính xác cao. Như vậy, anh có được một lò đúc hiện đại đầu tiên ở Nhật Bản.

Kiichiro còn thuê một chuyên gia hóa chất đồng thời trang bị cơ sở kỹ thuật phục vụ việc mạ crome nhằm nâng cao tính chính xác và độ bền cho các bộ phận quay của máy dệt tự động cũng như các sản phẩm liên quan đến ô-tô sau này. Trên thực tế, Kiichiro đã nâng cấp cơ sở vật chất kỹ thuật và các thiết bị hiện đại cho nhà máy sản xuất máy dệt tự động như một sự thử nghiệm chuẩn bị xung trận vào thị trường sản xuất ô-tô.

Để có chiếc xe hoàn chỉnh ra mắt thế giới vào năm 1936, ngay từ những năm trước đó, Kiichiro đã cho làm thử nghiệm những chiếc xe cỡ nhỏ. Lẽ đương nhiên, không thể đạt được thành công ngay tức khắc trong khi chưa có đủ kinh nghiệm lẫn công nghệ. Kiichiro nhớ lời cha, mua những chiếc xe Mỹ về nghiên cứu, phá tung ra để nghiên cứu, xem xét. Vào thời đó, tại Nhật Bản chủ yếu chỉ có dòng xe Mỹ lưu hành trên thị trường, đặc biệt là hãng Ford đang “tung hoành” và ăn nên làm ra ở xứ Phù Tang này. Chính vì thế mà dù không muốn, Kiichiro vẫn vô tình đi theo dấu xe đồ của hãng Ford: những chiếc xe anh thiết kế ra thường có vấn đề khi khởi động.

Và cũng như những chiếc xe đầu tiên của Ford, xe của ông dễ bị tắt máy đột ngột khi chạy không tải và khi đi lên dốc thường bị rò rỉ xăng.

Kiichiro rất kiên trì và trong một chừng mực nào đó anh được thừa hưởng sự “hiếu thắng” cần thiết và tài dụng nhân, chớp thời cơ từ người cha. Anh đã tập hợp được một đội ngũ những kỹ sư trẻ đầy nhiệt huyết mà một trong số đó là người em họ Toyota Eiji. Kiichiro đã đầu tư một khoản tiền lớn cho nhóm kỹ sư này để họ nghiên cứu động cơ sáu xi lanh của Chevrolet và trong một khoảng thời gian rất ngắn, những nghiên cứu này đã ngốn mất

của Kiichiro gần 1,5 triệu đôla. Đây thực sự là một “xìcăngđan” đối với những cổ đông của Toyota Automatic Loom Works, những người vẫn còn nghi ngờ khả năng chế tạo ô-tô của gia đình Toyota.

Thậm chí Kiichiro suýt bị mất vị trí người chèo lái công ty của mình. Đúng vậy, theo đánh giá của các nhà chuyên môn, lúc ấy, Toyota Kiichiro đã đưa công ty Toyota Automatic Loom Works đi những nước cờ mạo hiểm: lao vào một con đường tương lai mờ mịt thay vì củng cố thị phần máy dệt, mở rộng sản xuất bởi vào thời điểm đó công ty đang có số lượng đơn đặt hàng khổng lồ, vượt quá cả hiệu suất sản xuất thực tế của Toyota.

Nhưng chính Toyota Sakichi đã cứu con trai bàn thua trông thấy – phải, người cha quá cố đã nhìn rất xa, ông không chỉ căn dặn con trai về việc sản xuất ô-tô, không chỉ để lại tiền bạc, ông đã để lại một dòng ngấn gợn trong di chúc: “Nghiên cứu sản xuất ô-tô”.

Với dòng chữ khô khan ấy, Kiichiro đã thuyết phục được phần lớn các cổ đông trong công ty.

Không chỉ đạt được mục đích là được tiếp tục công việc khó khăn này, Kiichiro còn nhận được sự ủng hộ của Chính phủ với nghị định về việc được phép tiến hành các hoạt động sản xuất ô-tô trên một diện tích sản xuất lớn ở thành phố Kariya.

Tháng 9 năm 1933 Kiichiro đưa ra kế hoạch lắp ráp được mẫu động cơ kiểu dáng A1. Tháng 12 năm ấy ông đề nghị tổ chức một cuộc họp cổ đông khẩn cấp thông qua việc thành lập bộ phận Nghiên cứu Sản xuất Ô-tô trực thuộc Toyota Automatic Loom Works có hiệu lực ngược về trước từ ngày 1.9.1933.

Trong cuộc họp thường kỳ ngày 29.1.1934, các cổ đông của Toyota Automatic Loom Works bỏ phiếu thông qua việc tăng tổng số vốn của công ty lên 3 triệu yên và đưa mục sản xuất ô-tô và luyện thép vào kế hoạch kinh

doanh của công ty. Năm 1935, tổng số vốn của công ty tăng lên đột ngột tới 6 triệu yên sau khi mẫu xe A1 ra đời và được nội các Chính phủ chính thức chấp nhận kế hoạch phác thảo về dự luật phát triển ngành ô-tô của đất nước.

Năm 1936, sau khi đã có logo mới với cái tên Toyota, chiếc xe ô-tô đầu tiên mang tên Toyota được xuất xưởng, model AA được hoàn thiện từ mẫu của xe Chrysler (Mỹ) ra đời năm 1934, ngoài ra còn có xe tải hạng nhẹ AG. Một điều đặc biệt là ngay năm đầu tiên đáng ghi nhớ này, đã có bốn chiếc xe tải Model G1 được xuất sang Trung Quốc. Dĩ nhiên con số này thật là khiêm tốn, khiêm tốn đến mức buồn cười, nhưng nó đánh dấu một bước khởi đầu tốt đẹp. Chiếc ô-tô đầu tiên của gia đình Toyoda được sản xuất ra trong những công xưởng vẫn thường dùng để chế tạo máy dệt tự động, và như người ta vẫn thường nói, những chiếc ô-tô của nhà Toyoda bắt đầu hình thành từ con đường tơ lụa! Ước mơ lớn của Sakichi đã lại trở thành hiện thực.

II. TOYOTA – BIỂU TƯỢNG MANG TẦM VÓC QUỐC TẾ

Kiichiro quyết định đổi biểu tượng xe hơi gắn với dòng họ Toyoda sang Toyota – đây là một quyết định mang tính đột phá. Ông đã dọn đường cho một sự bứt phá ngoạn mục của Toyota ra toàn thế giới.

Chẳng bao lâu sau khi xuất xưởng những chiếc xe đầu tiên, công ty đã gây được sự chú ý nhất định của giới sản xuất ô-tô thế giới. Đây là lúc cần bắt đầu chiến dịch quảng cáo.

Năm 1936, theo lời khuyên của Kiichiro – một chuyên gia tài ba người Nhật đang làm việc tại chi nhánh của General Motors ở Nhật Bản lúc đó, Toyoda Kiichiro tổ chức một cuộc thi sáng tác biểu tượng cho công ty mới.

Trong số 27.000 mẫu biểu tượng được gửi về, có một biểu tượng mang tên Toyota với hình tròn bao quanh.

Ở giữa là chữ tiếng Nhật, khẳng định công ty là của người Nhật – một niềm kiêu hãnh dân tộc mà Sakichi hay Kiichiro đều muốn thể hiện. Những hình tròn nhỏ và to cho cảm giác vòng xoay tốc độ.

Cái tên Toyota nghe không rõ như Toyoda, nhưng lại dễ phát âm và có độ vang, hơn nữa, chữ Toyota chỉ có tám nét so với mười nét của Toyoda mà theo quan niệm truyền thống của người Nhật, con số tám mang lại sự may mắn và tượng trưng cho sự lớn mạnh không ngừng, trong khi đó số mười là một số tròn trĩnh, không còn chỗ cho sự phát triển. Thêm nữa, Kiichiro tâm đắc với cái tên này ở chỗ nó hợp với ý muốn của cha anh, cũng như của anh là nhấn mạnh việc sản xuất những chiếc ô-tô mang nhãn mác Nhật Bản không phải là công việc của riêng một gia đình. Đây là tâm huyết của dòng họ Toyoda và cũng là nguyện vọng chung của người Nhật Bản. Công ty mới của nhà Toyoda khi mang tên Toyota đã tách hẳn được ra khỏi ảnh hưởng độc quyền kiểu gia đình trị. Từ đây, Kiichiro muốn mọi người hiểu rằng, bất cứ ai, không nhất thiết phải mang họ Toyoda, nếu có tài và quyết tâm đều có thể đứng trong hàng ngũ những người “thiết kế xe hơi Nhật Bản”, thậm chí có thể gánh vác những trọng trách lớn của công ty non trẻ này.

Thương hiệu Toyota đã ra đời như thế đó. Tháng 4.1937, Toyota chính thức được đăng ký bản quyền thương mại.

Từ bấy đến nay, Toyota đã một lần thay đổi biểu tượng. Người Nhật Bản cũng như tất cả những người dân phương Đông đặc biệt coi trọng biểu tượng kinh doanh của mình. Đổi mới biểu tượng, Toyota lại có một thông điệp khác hơn nhấn gửi đến toàn thế giới. Nếu logo đầu tiên chỉ nhấn mạnh đến tính chất “của Nhật Bản” thì logo sau này nhấn mạnh tính chất “vươn ra thế giới” của người Nhật. Hai hình ô van lồng vào nhau tạo thành hình mô phỏng chữ T nằm trong một vòng ô van rộng là biểu tượng hiện nay của Toyota trên toàn thế giới. Đó là tượng trưng cho mối quan hệ mật thiết giữa ba đối tượng: sản phẩm, khách hàng và hình ô van lớn bao trùm xung quanh

tượng trưng cho việc không ngừng hướng tới sự phát triển khoa học công nghệ nhằm đạt tới quy mô toàn cầu. Ngoài ra, nếu có thể suy diễn, người ta nhận thấy, dường như với hai hình ô van nhỏ dài phía trong, những người chủ tập đoàn Toyota sau này muốn nhắc đến cái gốc của công ty họ – hình ảnh ấy rất giống với hình con thoi trong khung cửi dệt của Toyoda Sakichi ngày nào!

Thiết nghĩ, logo thứ hai này đã tạo được hiệu quả tích cực cả về hình ảnh, ý nghĩa lẫn tâm lý quảng cáo. Nó rất đơn giản vì không hề có chữ cái, nhưng lại vẫn đầy đủ nội dung cần phải có.

III. CHIẾN LƯỢC LÂU DÀI, CHIẾN THUẬT LINH HOẠT

“Tôi dự định cắt giảm tối đa thời gian nhàn rỗi trong quá trình làm việc và trong quá trình vận chuyển nguyên vật liệu. Tôi sẽ sử dụng nguyên tắc tức thì làm nguyên tắc cơ bản nhằm hiện thực hóa ý tưởng này. Nguyên lý dẫn đường là giao hàng không quá sớm hoặc quá muộn”.

– Kiichiro phát biểu tại lễ khánh thành nhà máy Toyota Koromo.

NGUYÊN TẮC “JUST IN TIME”

Công ty Toyota Motor được thành lập tháng 8.1937 với số vốn ban đầu là 12 triệu yên. Risaburo được bầu chọn làm Chủ tịch và Kiichiro đảm nhiệm chức Phó giám đốc điều hành, phụ trách bộ phận nghiên cứu ô-tô đồng thời quản lý việc củng cố hoàn thiện quá trình sản xuất cũng như mối quan hệ mật thiết giữa các bộ phận: nghiên cứu, thiết kế, sản xuất và bán hàng. Về sau, hai bộ phận thiết kế và sản xuất gần như hợp nhất để cùng tìm ra phương cách tăng chất lượng, giảm giá thành sản phẩm.

Kế sách luôn luôn cải tiến quá trình sản xuất, đề cao sáng kiến của kỹ sư và tập thể công nhân, cộng với việc xây dựng một cơ cấu gọn nhẹ, hợp lý cho công ty, đã đem đến cho Toyota nhiều thành công ban đầu.

Kiichiro hiểu rằng để có thể cạnh tranh được với những “người khổng lồ” đến từ nước Mỹ như General Motors và Ford, Toyota cần nỗ lực hết sức nghiên cứu và học hỏi. Chỉ có học, học một cách cấp tốc và sâu sắc mới có thể đem lại công nghệ và kinh nghiệm, điều mà họ đang thiếu hụt. Năm 1936 Kiichiro tổ chức ra một phòng thí nghiệm tại Tokyo. Chính ở đây, anh đã nghĩ đến một hệ thống sản xuất mang đặc tính Nhật Bản, phù hợp với đặc điểm khí hậu, thiên nhiên khắc nghiệt, đường xá hẹp và điều kiện trữ lượng các khoáng sản thiên nhiên hạn chế cũng như phù hợp với khả năng sử dụng của người dân xứ hoa anh đào. Nếu người Mỹ tự cho phép mình sản xuất dự phòng nhiều chi tiết, phụ tùng ô-tô và có diện tích đất rộng lớn để lưu trữ chúng thì Kiichiro phải nghĩ đến việc tiết kiệm không gian, nguyên liệu và cả thời gian. Điều đó giải thích vì sao ngay từ những ngày đầu thành lập, Toyota đã áp dụng triệt để nguyên tắc “Just in time” (tức thì) vào quy trình sản xuất và quản lý. Ngoài ra, Kiichiro còn luôn nghĩ đến sự đa dạng hóa mục đích của máy móc mà anh trang bị. Với số vốn chưa phải là nhiều, anh đã đầu tư thiết bị để có thể sử dụng vào được nhiều mục đích và phù hợp với điều kiện địa phương mình như đã nói ở phần trên.

Nói chung, cách tiếp cận công việc khôn khéo trong thời kỳ này của Kiichiro là thông qua nguyên tắc “just in time” và điều này khác với cách tiếp cận trước đó, khi Kiichiro mới bắt đầu lập nghiệp với triết lý “Học ở nơi làm việc”: vừa làm vừa học, vừa nghiên cứu, thử nghiệm, vừa sản xuất. Mặc dù điều này đã mang lại kết quả ban đầu nhưng chưa giúp anh tiết kiệm được thời gian và nguồn nhân lực. Nguyên tắc “Just in time” hay “kaizen” là những phương pháp làm việc chủ đạo trong quá trình phát triển công ty thời gian này. Về sau, những phương pháp ấy được nâng lên thành hệ thống có quy tắc mà chúng tôi sẽ nhắc đến ở phần sau.

CHIẾC XE HƠI ĐẦU TIÊN CỦA NHẬT BẢN

Những chiếc xe hơi đầu tiên mà Kiichiro và các đồng sự làm ra cũng chính là những chiếc xe hơi đầu tiên của xứ sở hoa anh đào. Song, chiếc xe đầu

tiên của Nhật Bản thời đó hoàn toàn cũng không phải là xe... Nhật Bản, mà cũng không phải là xe Mỹ. Chưa đủ kinh nghiệm, chưa đủ tiền và lực để sản xuất ngay được chiếc xe mơ ước của mình, Kiichiro chọn phương cách “sao y” khung xe của người Mỹ. Tại sao Kiichiro lại chọn Chrysler Airflow làm hình mẫu cho chiếc xe đầu tiên của mình? Có lẽ bởi đây là loại xe gần như bền nhất trong số các dòng xe Mỹ đang bán trên thị trường ô-tô Nhật Bản lúc bấy giờ, hơn nữa, giá thành lại tương đối rẻ. Chrysler Airflow là loại xe to có sáu cửa sổ, có nắp capo rất to được tráng bằng cò-rôm, động cơ sáu xilanh, dẫn động bánh sau hay còn gọi nôm na là cầu sau – có thể gọi là loại xe cổ điển nhưng có khung xe khá đặc biệt, hình dạng khác hẳn với những chiếc “vali” biết đi của những năm 30, nhưng lại chính vì khác lạ như thế mà ở Mỹ, xe này không được ưa chuộng. Song đối với Kiichiro, hình dáng khung xe này lại thích hợp với ý tưởng của ông bởi tuy to lớn nhưng nó tương đối mềm mại so với các model khác cùng thời. Khung thì thế, động cơ lại giống như động cơ Chevrolet – một mác xe đang thịnh hành ở Nhật vì có thể dễ dàng kiếm phụ tùng thay thế, điều mà Kiichiro đã tính rất chu đáo.

Chiếc xe đầu tiên là “bản sao” kiểu dáng của người Mỹ, nhưng đúng như người cha Toyoda Sakichi đã nói, đó không phải là điều xấu. Phải học tập người khác để làm ra cái của mình tốt hơn và hoàn chỉnh hơn mới là điều quan trọng. Để nắm bắt một công nghệ mới đối với Kiichiro lúc này là điều hết sức khó khăn, đặc biệt là khi công nghệ này thuộc tầm hiện đại.

Rất tiếc, những chiếc xe đầu tiên này vẫn thể hiện những non nớt trong tay nghề khiến Kiichiro chưa thể hài lòng.

Trong một tháng, Toyota sản xuất 150 chiếc xe. Kiichiro quyết định đầu tư gần như toàn bộ vốn liếng của mình là 45 triệu yên để mở một nhà máy mới. Song công việc này cứ diễn ra trong cảnh “đầu thì xuôi, nhưng đuôi chưa lọt”. Nguyên liệu để sản xuất rất thiếu thốn.

Bấy giờ, như nhiều nhà nghiên cứu về phát triển của ngành sản xuất ô-tô Nhật Bản vẫn đùa, ở đất nước này chỉ có “sức người” mà thiếu... “sức ngựa”!!! Vì thế, việc xây nhà máy đúc sắt thép, luyện kim là một giải pháp táo bạo và đúng đắn của Kiichiro, giải quyết triệt để vấn đề cung ứng nguyên liệu cho sản xuất.

Ở đây chúng ta có thể có một so sánh thú vị. Khi bắt đầu công việc sản xuất đại trà máy dệt tự động của mình, Toyoda Sakichi đã có thể dựa vào nguồn vốn của tập đoàn Mitsui Bussan. Đương nhiên, đây cũng là một hành động mạo hiểm vì đối với các doanh nghiệp còn trứng nước, sự xuất hiện tập đoàn lớn đỡ đầu về tài chính không phải lúc nào cũng dẫn đến kết cục tốt đẹp.

Song, dù sao, người cha đáng kính của anh cũng đã tận dụng thành công việc hợp tác này. Còn bây giờ, Kiichiro chỉ có thể dựa vào sức mình mà thôi, bởi lẽ những tập đoàn kinh tế lớn khôn ngoan, nhất là những “đại gia” hoạt động trong lĩnh vực tài chính, bao giờ cũng khôn khéo phòng ngừa những thiệt hại có thể xảy ra.

Và với việc dốc vốn vào xây nhà máy tại tỉnh Nagoya, Kiichiro đã đi một nước cờ liều, nước cờ thách thức số phận nhưng đây là sự thách thức cao ngạo vì cũng như cha, ông luôn tin vào khả năng tiềm tàng của con người Nhật Bản.

Tháng 9.1936, Toyoda Kiichiro nhận được giấy phép hoạt động sản xuất ô-tô và bắt tay vào nghiên cứu lắp ráp xe tải. Sau khi thành lập công ty mới Toyota Motor, Toyoda Kiichiro đã nhận được đơn đặt hàng của Chính phủ sản xuất 3.000 xe tải phục vụ cho quân đội – một khởi đầu rất thuận lợi cho công ty. Những chiếc xe tải này được xuất xưởng trong thời gian rất ngắn và được người tiêu dùng đánh giá tốt. Kiểu xe này cũng được nhà Toyoda mô phỏng theo mẫu xe tải của Mỹ có trọng tải tới 2,5 tấn. Từ năm 1938, việc sản xuất ô-tô của công ty Toyota Motor đã bắt đầu diễn ra ở một nhà

máy mới nằm trong thành phố Koroma, sau này còn gọi là thành phố Toyota!

Trong những năm cuối của thập kỷ 40 thế kỷ trước, Nhật Bản bắt đầu quân sự hóa nền công nghiệp và sau đó là cuộc chiến tranh khốc liệt đã diễn ra. Năm 1936, luật về sản xuất ô-tô đã trở thành phương thuốc thần diệu cho ngành ô-tô Nhật Bản, tạo cho ngành này một cơ hội phát triển, một hướng đi cụ thể. Chính phủ “quân sự hóa” ngành sản xuất ô-tô. Như vậy là những nhà sản xuất xe hơi Nhật Bản có nhiệm vụ sản xuất xe tải phục vụ chiến tranh.

Chiến tranh – điều này chắc chắn cả Toyoda Sakichi lẫn người con trai của ông đều không ủng hộ. Song, thật khó có thể “kết tội” Toyoda Kiichiro vào lúc này vì đây là cơ hội làm việc duy nhất của anh cũng như toàn thể giới sản xuất xe Nhật Bản (đến thời điểm ấy đã có một số nhà sản xuất xe hơi của Nhật là Dat Motor, Ishikawajima Automobile, Tokyo Gas & Electric, Hino).

Hơn nữa, muốn hay không muốn, đây cũng là mệnh lệnh quân sự mà chẳng ai trong số họ có thể cưỡng lại.

*

* *

Trở lại câu chuyện về ông già Thời gian của cha con Toyoda, người ta thấy dường như ông già phần nào hài lòng với công việc bận rộn của công ty Toyota Motor và... bắt đầu quay sang rung chuông cảnh tỉnh những nhà sản xuất ô-tô Âu - Mỹ. Thực ra, ông già đã đứng từ xa mà vung vẩy đuôi sam của mình ngay từ khi chiếc xe hơi đầu tiên của Toyota ra đời. Dĩ nhiên, họ đã không để ý vì sự non kém của nhân vật cạnh tranh này, hơn nữa, dù sao, đó cũng mới chỉ là một sự bắt chước vụng về. Nhưng rồi đã đến lúc họ phải nghe những tiếng chuông rung rõ ràng hơn nữa khi Toyota với nỗ lực kỳ lạ

đã thực sự tiến từng bước dài trong công nghệ – mà công nghệ của họ vốn bắt đầu từ con số 0! Trong những năm diễn ra Chiến tranh thế giới thứ hai, khi các nhà máy của Ford và GM phải dừng hoạt động trên lãnh thổ Nhật Bản thì nhà máy Toyota vẫn tiếp tục sản xuất ô-tô và cả những sản phẩm kỹ thuật phục vụ quân đội. Sau chiến tranh, năm 1947, Kiichiro nhận được đơn đặt hàng của quân đội Mỹ đang chiếm đóng tại Nhật Bản với yêu cầu phục chế ô-tô quân đội. Trong năm đó, trên thị trường xuất hiện một mẫu xe mới có hình dáng nhỏ bé với tên gọi Toyopet SA. Năm 1949, cổ phiếu của công ty được niêm yết ở ba sàn giao dịch là Tokyo, Nagoya và Osaka.

Dĩ nhiên, để làm hài lòng ông già Thời gian, một mình Kiichiro nỗ lực hết lòng thì chưa đủ. Toyota không chỉ có một nhân vật vĩ đại giống như Henry Ford ở Mỹ. Toyota được làm nên bởi rất nhiều nhân vật: từ Toyoda

Sakichi, người khai sinh ra ý tưởng, vẽ ra một mơ ước: làm nên những chiếc xe ô-tô Nhật Bản, đến Kiichiro, người khai sinh ra công ty Toyoda Motor, từ những người điều hành công ty như Eiji, Taijiti Ohno, Risaburo đến những kỹ sư, lập trình, công nhân... Mỗi một cá nhân đều có những đóng góp nhất định và bước đầu họ đã có những chiếc xe của mình cho đến trước và trong thời kỳ diễn ra Chiến tranh thế giới thứ hai.

Mặc dù khởi đầu của Toyota có thể gọi là thành công, nhưng phía trước vẫn còn nhiều thử thách khắc nghiệt đang chờ đợi mà không ai, kể cả Kiichiro, có thể lường trước được!

IV. CÙNG XÂY DỰNG VÀ QUẢNG BÁ “ĐẠO TOYOTA”

Trong những lúc khó khăn nhất đối với nhà sáng chế - nhà doanh nghiệp Toyoda Kiichiro, khi các quyết định của anh đôi khi còn bị hoài nghi thì bên cạnh anh lại có những con người trẻ trung, có học, có tài và đầy nhiệt huyết sẵn sàng chia lửa với ông chủ trẻ.

Thời bấy giờ, rất nhiều người phản đối ý định mà họ cho là ngông cuồng của Kiichiro, thậm chí ngay cả một số người trong gia đình anh cũng tỏ ý không hài lòng. Tuy nhiên cũng có không ít bạn bè và cộng sự của Kiichiro nhiệt tình ủng hộ. Trong số các cá nhân và đơn vị này có cả những công ty nhỏ muốn chia sẻ với công ty của anh “ý thức dân tộc” – muốn làm ra những chiếc ô-tô “made in Japan”. Một trong những hành động chia sẻ ấy là họ cho anh được toàn quyền sử dụng những chiếc ga-ra rất rộng có sức chứa lớn mà anh vẫn thường âu yếm gọi là “khách sạn của xe hơi” và sau này những chiếc “khách sạn” như vậy đã được Toyoda Eiji, em họ anh, khai thác triệt để vào việc nghiên cứu thử nghiệm động cơ ô-tô. Và đây, một vài gương mặt đã chung sức sẻ chia khó khăn cùng Toyota qua năm tháng:

Ohno Taiichi (1912-1990) có thể nói là một trong những người có công lớn khiến cho Hệ thống quản lý sản xuất của Toyota (TPS) có thể phát triển hoàn thiện đến ngày nay với phương pháp mà ông cất công nghiên cứu và ứng dụng: phương pháp Khán bản (kanban) mà chúng tôi sẽ nói ở phần sau. Taiichi sát cánh cùng Kiichiro từ những ngày đầu tiên gian khó ở Toyoda Automatic Loom Works vào năm 1932, khi ông vừa tốt nghiệp trường Kỹ thuật Nagoya. Khi chuyển sang làm việc cho công ty Toyota Motor, Taiichi đã giúp Toyota củng cố lại tổ chức một cách có hệ thống và khoa học hơn nhờ những khái niệm mới trong hệ thống quản lý sản xuất Toyota.

Năm 1954, Taiichi giữ vị trí Giám đốc nhà máy của Toyota tại Kimoro, năm 1964 – Giám đốc điều hành Toyota Motor, năm 1975 – Phó chủ tịch Tập đoàn. Từ sau năm 1978, ông nghỉ hưu nhưng vẫn gắn bó mật thiết đến sự phát triển của tập đoàn này. Sau khi nghỉ hưu, ông viết một số sách quảng bá cho hệ thống TPS.

Những cuốn sách này nhanh chóng trở thành best-seller thời ấy, đặc biệt là cuốn *Hệ thống sản xuất Toyota. Vượt xa hệ thống sản xuất đại trà* (Toyota Production System).

Beyond Large-Scale Production) 1978. Tính đến tháng 2 năm 1980, cuốn này được tái bản đến 20 lần! Cuốn sách của Taiichi được ra mắt tại Nhật Bản từ năm 1978, chỉ 10 năm sau mới được dịch và giới thiệu với bạn đọc phương Tây, sớm nhất là ở Mỹ, khi những chiếc ô-tô xinh đẹp của Nhật Bản đã chiếm lĩnh được thị trường xe hơi nước này. Công chúng đón nhận cuốn sách rất nồng nhiệt, chứng tỏ sự quan tâm ngày càng lớn của người Mỹ đối với Nhật Bản nói chung và Toyota nói riêng.

Toyoda Eiji

Đây là một con người xuất sắc khác của gia tộc Toyoda – Toyoda Eiji, cháu ruột của Toyoda Sakichi. Sinh năm 1913, sống trong gia đình Toyoda Sakichi từ tấm bé, Eiji rất hợp với gia đình này và tự coi mình như một thành viên của nhà Sakichi. Ông cũng đã từng theo học chế tạo máy tại trường đại học Hoàng gia Tokyo vào những năm 30. Sau khi tốt nghiệp đại học, Eiji đã được Kiichiro rất tin tưởng và giao “trọng trách” thực hiện những nghiên cứu đầu về ô-tô trong một “khách sạn của xe hơi” ở Shibaura. Hẳn giờ đây, khi đã quen với hình ảnh vĩ đại của tập đoàn Toyota với những nhà máy hiện đại, bạn không thể hình dung được Eiji bắt đầu công việc nghiên cứu động cơ ô-tô như thế nào. Rất giản dị, anh kỹ sư trẻ tự dọn sạch “phòng thí nghiệm” của mình, chỉ để bộ bàn ghế cùng một bảng lớn để treo bản vẽ. Anh làm việc một mình, sau đó tự kiểm thêm mười người nữa. Những năm đầu tiên, Eiji tự đặt ra trách nhiệm nghiên cứu cơ cấu máy dẹt, những chiếc máy mà khi bác Sakichi còn sống, anh chưa có điều kiện được tìm hiểu. Sau đó, theo yêu cầu của Kiichiro, anh bắt đầu “bổ” những động cơ ô-tô hỏng hóc, tiến tới là kiểm nghiệm các chi tiết do các đối tác lắp ráp máy cho Toyota đem tới. Ngoài ra, anh còn nhận trách nhiệm tìm kiếm đối tác cung cấp phụ tùng máy móc đáng tin cậy cho nhà máy.

Eiji là một trong những người đã sát cánh cùng Kiichiro trên những chặng đường gian khổ để đưa ngành sản xuất xe hơi của Nhật Bản vươn lên, vươn rộng ra thế giới như hiện nay. Anh có chung một ý chí với Sakichi và

Kiichiro – công ty mang tên gia tộc Toyoda, sau khi đã đổi tên, nó không chỉ là công ty của gia tộc, nó phải vượt ra khỏi tầm một gia đình, nó phải là một thương hiệu của Nhật Bản sánh vai với tất cả các cường quốc xe hơi trên thế giới.

Eiji là “hậu sinh” nhưng thật “khả úy” của dòng họ Toyoda. Cũng như bác mình, như anh họ Kiichiro, ông không bao giờ ngồi bàn giấy mà làm việc. Ông sống với tinh thần Toyoda – luôn thử nghiệm, không sợ sai lầm, thất bại, biết tư duy logic để tìm ra cách giải quyết vấn đề hợp lý nhất. Những phẩm chất ấy thể hiện rõ nhất trong thời kỳ ông lên nắm quyền giám đốc của một trong các nhà máy thay cho Toyoda Kiichiro vào những năm sau khi Chiến tranh thế giới thứ hai kết thúc.

Eiji “đầu quân” cho Toyoda Automatic Loom Works, đồng cam cộng khổ với người anh họ Kiichiro ngay sau khi tốt nghiệp đại học năm 1936. Năm 1950, Eiji lên nắm quyền điều hành Toyota Automotive Works thay cho Toyoda Kiichiro. Năm ấy, hãng Ford (Ford Motor Company) và Toyota đã manh nha ý tưởng đàm phán về việc cộng tác, bởi trên thực tế những người Mỹ bắt đầu rất chú ý đến Toyota và những thành công bước đầu của công ty bản xứ này. Eiji là nhân vật đầu tiên của công ty lên đường sang Mỹ theo dự án thực tập, đào tạo chuyên gia Nhật tại các nhà máy của người Mỹ.

Chuyến đi của Eiji đã thu được nhiều kết quả tốt. Ngoài những kiến thức cụ thể về công nghệ và cách tổ chức sản xuất của người Mỹ, qua chuyến đi này, Eiji còn cảm nhận được một điều quan trọng là phải hoàn thiện lại tổ chức sản xuất, không ngừng hoàn thiện để nó không lỗi thời. Đó cũng là một trong những cái gốc của Hệ thống quản lý Toyota sau này – phương pháp Kaizen. Tháng 1.1951, Eiji đề ra kế hoạch 5 năm đổi mới công ty. Cùng với Ohno Taiichi, ông dự kiến thay đổi trang thiết bị và hoàn thiện phương pháp tổ chức, quản lý. Hẳn lúc ấy, những người lãnh đạo Toyota đã nhận thức rất rõ tầm quan trọng chiến lược của việc hệ thống hóa quá trình sản xuất và quản lý quá trình ấy theo một đường lối nhất quán. Đường lối này cần được lý thuyết hóa và đưa vào thực tế bằng nhận thức của mỗi một

người quản lý, mỗi một công nhân của tập thể Toyota. Nỗ lực của họ đã được đền bù xứng đáng: cho đến năm 1963, hệ thống quản lý của Toyota đã được phổ biến sâu rộng cho tất cả các bộ phận của công ty và càng ngày càng được hoàn thiện qua năm tháng, qua nhiều đời lãnh đạo. Đó là một trong những bí quyết thành công của Toyota. Mục đích của hệ thống này còn là tìm ra cách làm việc khác với phương Tây bởi Nhật Bản có những điều kiện về địa lý và tài nguyên hoàn toàn khác. Theo Eiji, Taiichi và những người đồng chí hướng khác, điều quan trọng là phải biết cách tiết kiệm nguyên liệu, hạn chế các phí tổn đến mức tối đa. Và tất nhiên, một điều mà Eiji nhận thức được nữa là vượt qua mọi lý thuyết, công ty có tồn tại và có tương lai hay không là phụ thuộc vào chất lượng sản phẩm làm ra. Giống như một nhà văn thì được đánh giá bằng tác phẩm, không cần biết anh ta nói hay đến thế nào. Công ty sản xuất ô-tô nhất định phải có những chiếc ô-tô mà khách hàng tin dùng. Vì thế, sản xuất – đó là mục tiêu hàng đầu.

Nhiệm vụ của mỗi người quản lý là phải tạo điều kiện để người trực tiếp sản xuất có khả năng hoàn thành tốt công việc của mình, hơn thế, hoàn thành với sự sáng tạo cao. Nhờ quan điểm này, chất lượng tay nghề và tư tưởng sáng tạo của công nhân Toyota ngày càng được nâng cao.

Năm 1967, Eiji giữ vị trí Chủ tịch Tập đoàn, năm 1982 – Chủ tịch Hội đồng quản trị. Cũng vào năm này, Eiji bắt đầu vụ đàm phán, thương thuyết với General Motors (GM) về khả năng hợp tác với quy mô lớn giữa hai bên và lập ra một công ty mới cho dự án này là New United Motor Manufacturing Incorporated (NUMMI).

Lúc này, NUMMI đặt mục tiêu sản xuất xe Corolla made in Japan tại một trong những nhà máy mới bị đóng cửa của GM, thành phố Fremont bang California. Dự án này đã thành công tốt đẹp, nhưng tất nhiên cũng phải trải qua nhiều thử thách mà chúng tôi có đề cập trong phần nói về Hệ thống

quản lý sản xuất của Toyota. Lần đầu tiên hệ thống này được thử nghiệm tại phương Tây và gây được tiếng vang rộng lớn trong giới kinh doanh.

Năm 1982 cũng là năm Toyota Motor Corporation được thành lập và Toyoda Shoichiro lên nắm quyền Chủ

tịch. Năm 1986, Eiji trở lại Mỹ để cập nhật thông tin về ngành sản xuất xe hơi tại nước này. Khi trở về, ông đã truyền đạt lại với đội ngũ công nhân và quản lý của Toyota rằng nền sản xuất ô-tô đang đứng trước những thử thách mới. Ông kêu gọi sự sáng tạo của mỗi người thợ, mỗi kỹ sư, làm sao cho nền công nghiệp xe hơi Nhật Bản phải bứt phá lên, mang những nét riêng không giống với Mỹ, có những chiếc xe đặc sắc không bị “chìm ngấm” giữa “đại dương” rộng lớn của rất nhiều loại xe long lanh của phương Tây. Muốn vậy, họ phải làm việc cật lực, năng động và khôn khéo.

Toyoda Shoichiro sinh tại Nagoya vào tháng 2.1925, là con trai của Kiichiro, nghĩa là cháu đích tôn của Toyoda Sakichi. Shoichiro cũng có tư chất lãnh đạo từ rất sớm, được thừa hưởng nhiều điều tốt đẹp từ ông và cha mình. Mẹ ông, vợ của Kiichiro, cũng là một trí thức, vì thế mà Shoichiro có một tầm hiểu biết khá toàn diện. Hơn thế nữa, Shoichiro thấm nhuần sâu sắc triết lý sống của gia đình Toyoda, vì thế mà cách làm việc sau này của ông cũng sắc sảo, kiên quyết, có hệ thống nhưng cũng đầy nhân bản như những bậc tiền bối của gia đình. Tốt nghiệp đại học năm 1945, Shoichiro có ý định tiếp tục theo đuổi con đường học hành tại trường Đại học Tổng hợp Nagoya, tuy nhiên, Chiến tranh thế giới thứ hai kết thúc trong sự thất bại ê chề của quân đội Nhật Bản cùng việc quân Mỹ kéo đến chiếm đóng nước này khiến nhiều ý định của Shoichiro bị thay đổi. Giống như rất nhiều thanh niên Nhật Bản thời đó, Shoichiro đã từng bị bắt đi lao động khổ sai trên những cánh đồng khoai tây và lúa mạch nhằm phục vụ quân đội Hoa Kỳ. Đến năm 1947, Shoichiro trở lại học đường. Lần này, chàng trai thi đỗ vào trường Đại học Tổng hợp Tohoku tại Sendai. Cũng thời gian này, cha anh, Toyoda Kiichiro, đã kéo anh vào dự án nghiên cứu xe hơi của Toyota để

tung ra thị trường thế giới. Là một kỹ sư trẻ có tài đồng thời lại thuộc lớp thanh niên thế hệ mới, anh rất được tin dùng. Anh được cha khuyến khích vừa làm vừa học mỗi khi có điều kiện về thăm nhà, được cộng tác cùng các kỹ sư thiết kế mẫu tài ba như Kurata Shisaburo. Thậm chí, anh còn tham gia vào hội Toyota keiretsu – một mạng lưới phát triển sản xuất và bán hàng của Toyota. Năm 1955, Shoichiro bảo vệ thành công luận án tiến sĩ.

Khi Kiichiro nghỉ hưu vào năm 1952 thì Shoichiro còn quá trẻ. Ở tuổi 27, anh chưa thực sự sẵn sàng cho vị trí Giám đốc điều hành công ty. Thời gian này, Eiji và Taiichi đã khôn khéo chèo lái con thuyền Toyota để nó có thể đứng vững trước mọi sóng gió và không ngừng phát triển. Từ năm 1982 đến 1992, Toyoda Shoichiro đảm trách chức vị Chủ tịch Tập đoàn Toyota Motor đang ngày càng phát triển và vươn dần ra chiếm lĩnh các thị phần khác trên thế giới.

Ngay từ đầu những năm 60, Shoichiro đã có ảnh hưởng rất lớn trong việc tổ chức cuộc tổng kiểm tra chất lượng sản phẩm trên quy mô toàn công ty. Shoichiro ủng hộ và góp sức mình vào dự án quảng bá Hệ thống quản lý sản xuất Toyota ra thế giới thông qua việc hợp tác với GM. Nhiều người cho rằng Toyoda Shoichiro là một nhà quản lý tầm cỡ thế giới của Toyota. Ông có được nhiều mối quan hệ và ảnh hưởng từ bên ngoài, vì thế cách quản lý điều hành công ty cũng có vẻ cứng rắn hơn ông chú Eiji của mình.

Năm 1992, Shoichiro nghỉ hưu nhưng vẫn tiếp tục giữ chức Chủ tịch danh dự của công ty trong nhiều năm sau nữa.

Shingo Shigeo (1909-1990) là một kỹ sư đã từng gắn bó lâu năm với Toyota, là một trong những người truyền bá “đạo Toyota” tích cực ra nước ngoài đến mức Shingo được phương Tây biết đến nhiều hơn là ở Nhật, đặc biệt là sau khi ông gặp Norman Bodek, nhà thầu khoán người Mỹ. Năm 1981, Norman Bodek sang Nhật, làm quen với hệ thống quản lý sản xuất Toyota qua chuỗi sách của Shingo – tác giả của những cuốn sách về “hệ thống Toyota” hay đề tài quản lý chất lượng sản phẩm. Những cuốn sách

của Shingo được Bodek mang về Mỹ làm tư liệu giảng dạy và tổ chức hẳn một văn phòng tư vấn về việc áp dụng hệ thống Toyota ở phương Tây.

Edward Deming (1900-1993) là kỹ sư tài ba người Mỹ đã có công lớn trong việc xây dựng cho Toyota hệ thống quản lý thống kê hiện đại.

Trong các thành công của Toyota trong quá trình vươn ra thế giới còn phải kể đến đóng góp của rất nhiều gương mặt tài ba khác nữa. Họ là những người cùng chung lưng xây dựng nên một hệ thống quản lý Toyota mà thế giới phải ngưỡng mộ.

PHẦN 4

KIỆT QUÊ, HỒI SINH VÀ TỎA SÁNG

Cũng như bao công ty khác của nước Nhật sau thế chiến thứ hai, Toyota đã đứng trên bờ vực của sự phá sản. Sức mạnh nào để Toyota hồi sinh nhanh chóng và phát triển với tốc độ thần kỳ và trở thành một trong những tập đoàn năng động nhất thế giới? Đó có phải là một phép màu hay không?

CON NGƯỜI – NGUỒN TÀI NGUYÊN QUÝ GIÁ NHẤT

Đất nước Nhật Bản đã trở nên hoang tàn và kiệt quệ sau chiến tranh. Không ai ngờ xứ sở này lại hồi sinh nhanh như có phép màu. “Phép màu” nằm ở chính những con người Nhật Bản, những công dân có trái tim và khát vọng lớn như cha con nhà Toyoda Kiichiro.

Sau Chiến tranh thế giới thứ hai, đất nước Nhật Bản bắt đầu công cuộc cải cách kinh tế trong một hoàn cảnh rất bất lợi. Với việc quân đội Nhật bại trận vào tháng 8 năm 1945, nền kinh tế của nước này đã quay về con số 0 to tướng, theo như cách nói của Bill Jefferson – phóng viên mặt trận người Mỹ thời đó. Cả Tokyo bị bom đạn phá hủy gần như hoàn toàn. Chiến tranh đã khiến Nhật Bản mất đi 40% tài sản quốc gia, bị lấy mất gần một nửa phần lãnh thổ, nơi có nguồn cung cấp tài nguyên thiên nhiên cơ bản như than đá, rừng... Cơ sở hạ tầng xuống cấp trầm trọng, cuộc sống người dân trở nên nghèo đói, bần hàn.

Sau chiến tranh, Nhật Bản đã phải dựa vào Mỹ để có thể thực hiện những cải cách quan trọng trong kinh tế và cả chính trị nữa. Gần như tất cả các khía cạnh chính trị, kinh tế, sinh hoạt... của đất nước này đều phụ thuộc hoàn toàn vào quân đội Mỹ đang đóng tại đây.

Người Mỹ đã chuẩn bị trước cho cuộc chiếm đóng này từ lâu. Những chuyên gia ngôn ngữ, lịch sử, văn học, dân tộc học, tâm lý học đã được lựa chọn vào một nhóm nghiên cứu và đề ra kế hoạch tốt nhất cho chế độ chiếm đóng của Mỹ tại Nhật Bản nhằm mục đích vô hiệu hóa hoàn toàn ảnh hưởng của Nhật đối với quyền lợi của nước Mỹ tại khu vực Thái Bình dương. Muốn đạt được mục đích này không chỉ đơn giản là phải tiêu diệt hết tàn dư của chế độ độc tài từ cách tổ chức các lực lượng vũ trang đến cơ cấu kinh tế quân đội. Người Mỹ đã áp dụng vào đất nước này một mẫu tổ chức các cơ cấu kinh tế, chính trị, quân đội, nông nghiệp, giáo dục theo kiểu Mỹ – một bản sao của Hoa Kỳ ở chính quốc. Đạo luật về cải cách kinh tế ở Nhật Bản thời kỳ này được người Mỹ can thiệp rất sâu. Hơn thế nữa, hiến pháp của Nhật Bản được lập ra thời đó mang khá nhiều dấu ấn của ngành tư pháp Mỹ. Sau chiến tranh, đất nước lâm vào nạn lạm phát lớn. Tháng 2.1946 cuộc cải cách tiền tệ lớn được tiến hành. Chính phủ định giá cho mọi hàng hóa. Nạn lạm phát nhờ thế cũng phần nào lắng lại.

Sau khi đổi tiền, việc đầu tiên mà mọi người dân xứ hoa anh đào quan tâm là làm thế nào để có thể vực dậy nền sản xuất của Nhật sau một thời gian bị đình trệ. Chính phủ quyết định ưu tiên đầu tư tích cực vào các ngành công nghiệp quan trọng mà điển hình là ngành công nghiệp sản xuất than đá và luyện kim. Năm 1949, Chính phủ đã áp dụng một số biện pháp tích cực nhằm chống lại nạn lạm phát: xóa bỏ hoàn toàn bao cấp, ngừng cho vay vốn, định lại tỷ giá hối đoái cho đồng yên.

Lúc này, đạo luật chống độc quyền được ban hành và nó đã góp phần giải thoát nền kinh tế Nhật Bản khỏi sự chi phối của các tập đoàn tài chính lớn, trong đó có Mitsui và Mitsubishi. Việc giải tán một số zaibatsu có một mục đích kinh tế lớn là phân tán bớt tài sản và lợi nhuận của họ cho các tầng lớp dân chúng khác, kích thích toàn dân làm kinh tế, không chỉ những tập đoàn gia đình hùng mạnh. Lấy ví dụ như hãng Sony – những người thành lập ra hãng này là những người dân bình thường trong tầng lớp trí thức của xã hội – một thầy giáo dạy vật lý và một kỹ sư. Họ nhận được... 500 đôla sau khi

một số zaibatsu bị giải tán. Song, số tiền ít ỏi ấy là cơ hội lớn của họ, những người không có nhiều tiền. Từ một cửa hàng bị bom phá hỏng qua chiến tranh, họ bắt đầu nghiên cứu làm ra các mặt hàng điện gia dụng. Những con người trẻ tuổi tài năng ấy nắm bắt được cơ hội của mình mà vươn lên thành tập đoàn điện tử vĩ đại ngày nay. Đó phải chăng là kết quả của phép màu kỳ diệu?

Một yếu tố rất quan trọng cho sự hồi sinh kỳ diệu của kinh tế Nhật Bản là chiến lược phát triển kinh tế gắn liền với phát triển khoa học kỹ thuật. Về xuất khẩu, từ chỗ chỉ chú trọng những mặt hàng nhỏ, thủ công thì thời gian này họ hướng đến những mặt hàng được sản xuất với quy trình công nghệ cao. Thiếu nguyên liệu, người Nhật đã đi từng bước chiến thuật lấy ngắn nuôi dài: chú ý phát triển xuất khẩu những mặt hàng truyền thống là dệt may. Số tiền thu được từ xuất khẩu hàng vải và may mặc được dùng để đổi mới và phát triển ngành luyện kim, biến những sản phẩm của ngành này thành mặt hàng xuất khẩu chiến lược của Nhật.

Bước tiếp theo là đổi mới và phát triển ngành ô-tô Nhật Bản còn trong trứng nước từ trước chiến tranh, đồng thời vươn ra thế giới bằng các mặt hàng xuất khẩu mới của nền công nghiệp chế biến. Lẽ dĩ nhiên không thể có một nền công nghiệp xe hơi thật sự nếu không chuẩn bị cơ sở vật chất kỹ thuật để tinh luyện sắt thép và nguyên liệu sản xuất. Nhật Bản hầu như không có khoáng sản nào nhiều ngoài than đá. Ngành khai thác than trở thành một trong những ngành mũi nhọn của nền kinh tế quốc dân. Cuối những năm 50, Chính phủ bỗng đột ngột giảm bớt đầu tư cho ngành này xuống còn 1/3. Người Nhật cho rằng sự phát triển ngành than không thể đưa Nhật Bản tiệm cận với nền kinh tế hiện đại. Đầu những năm 60, họ chọn việc tấn công ngành luyện kim. Chưa có kinh nghiệm, họ lại mày mò học hỏi, và họ đã chinh phục được công nghệ mới này. Đây có thể nói là biểu tượng cho chiến thắng của người Nhật trong công cuộc phục hồi nền kinh tế của mình sau chiến tranh.

Cuối những năm 50 của thế kỷ trước, khi tiềm năng sản xuất ô-tô của Nhật Bản đã được khẳng định, người phương Tây đã tìm cách vạch ra cho người Nhật thấy nguồn lợi trước mắt để quên đi cuộc chiến lâu dài với các nhà sản xuất xe hơi Mỹ và châu Âu. Họ nhấn mạnh nguồn lợi lớn nếu Nhật Bản tận sức phát triển thế mạnh của mình là ngành dệt may và sức lao động dư thừa.

“Cứ tập trung vào thế mạnh của mình đi, tội gì tốn tiền và thời gian vào những cái mà phương Tây đã đi trước từ lâu, không khéo thì xôi hỏng bỏng không!”. Điều gì sẽ xảy ra nếu như người Nhật nghe theo họ? Điều gì sẽ xảy ra nếu như không có con người có tầm nhìn chiến lược từ trước Chiến tranh thế giới thứ hai như Toyoda Sakichi? Chắc chắn một điều rằng, chúng ta khó mà có những Toyota, Honda, Suzuki... như ngày nay. Trong phương diện này, thế giới đã phải học tập hướng đi của Nhật Bản.

Khi nước Nhật bắt đầu gia nhập làng sản xuất xe hơi thì vào năm 1960, tại Nhật, cứ 346 người dân nước này mới có một chiếc xe, trong khi ở Mỹ, cứ ba người đã có một chiếc xe, ở Tây Âu – cứ 10-14 người có một chiếc. Và nếu suy tính theo chiều hướng này, ta có thể nghĩ rằng thị trường xe hơi ở Mỹ đã bão hòa và chẳng còn chỗ cho kẻ khác chen chân. Nhưng những nhà chiến lược Nhật Bản thì lại nhìn ra vấn đề rằng ở Mỹ có khá nhiều người giàu có với mức thu nhập cao. Họ cho phép mình sử dụng hai, thậm chí ba chiếc xe hơi, còn với những người có mức thu nhập vừa phải, chiếc xe hơi tiết kiệm nhiên liệu cũng là lựa chọn của họ. Năm được tâm lý ấy, người Nhật đã cung cấp cho thị trường Mỹ và Tây Âu những chiếc xe như thế đồng thời cũng dùng số tiền thu được để sản xuất cho thị trường nội địa, cung cấp xe con cho những gia đình Nhật Bản. Vào năm 1980, nghĩa là sau 20 năm, ở Mỹ, cứ 1,8 người thì có một chiếc xe, ở Tây Âu – 3-5 người, còn ở Nhật – 5 người có 1 chiếc! Những ví dụ tương tự đều có thể lấy ra từ việc nghiên cứu các ngành khác của nền kinh tế như sản xuất ti-vi, lò vi sóng...

Nói tóm lại, sau Chiến tranh thế giới thứ hai, nền công nghiệp Nhật Bản đã từng bước hồi sinh và dần dần phát triển đi lên từ những kiệt quệ, điêu tàn

trong một điều kiện thiên nhiên khắc nghiệt: diện tích hẹp, hiểm tài nguyên, khoáng sản... Đó không phải là một điều kỳ diệu hay sao? Nhưng điều kỳ diệu ấy không phải do phép màu của bà tiên, mà là do tầm nhìn xa của các nhà chiến lược, các nhà kinh doanh Nhật Bản, chính sách đúng đắn của Nhà nước cộng với sự tập trung toàn bộ nhân lực, vật lực vào việc phát triển kinh tế do đã ký kết được hiệp ước Nhật - Mỹ về an ninh được bảo toàn.

Một yếu tố nữa đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế Nhật Bản là nguồn nhân lực dồi dào có chất lượng cao. Người dân Nhật nhận thức được sự kiệt quệ của đất nước sau chiến tranh cũng như trách nhiệm của mình. Họ làm việc cần cù và trách nhiệm, sáng tạo và kỷ luật. Đây là nguồn “nguyên liệu” quý giá của Nhật Bản để phục vụ cho công cuộc tiến bước vào xã hội hiện đại và văn minh với một nền kinh tế vững mạnh.

Yếu tố “con người” cũng đã từng được Toyoda Sakichi, Kiichiro và hậu duệ của các ông đánh giá là rất quan trọng. Đây cũng là một khía cạnh không thể thiếu trong hệ thống quản lý sản xuất Toyota, như Toyoda Shoichiro, chủ tịch tập đoàn Toyota từ năm 1982 đến năm 1992, đã từng nói: “*Xây dựng con người, đào tạo con người là nhiệm vụ quan trọng của Toyota. Đào tạo – không có nghĩa là dạy kỹ năng làm việc và truyền đạt kiến thức khoa học. Đào tạo con người còn có nghĩa là đem đến cho họ cảm nhận được bằng tâm hồn, tình cảm của mình trách nhiệm trước tập thể, trước xã hội và đất nước, mang đến cho họ tình cảm đồng đội chung sức chung lòng, đoàn kết vì một mục đích cao hơn là kiếm tiền. Đầu tư vào con người Toyota đồng nghĩa với việc đầu tư vào tương lai lâu dài của Toyota và y*”.

VƯỢT QUA SÓNG GIÓ, VƯỜN TỚI ĐỈNH CAO VINH QUANG

Và thật sự, nền công nghiệp của Nhật Bản đã từng bước hồi sinh. Nền công nghiệp sản xuất ô-tô ở Nhật Bản chuyển mình và bắt nhịp với các cường quốc trên thế giới. Trong cuộc chuyển mình chung ấy có Toyota Motor với những gương mặt xuất sắc của mình như Toyoda Kiichiro, Eiji, Shoichiro, Ohno Taiichi và nhiều người khác.

“THỜI THỂ THỂ THỜI...”

Sau khi bại trận ở Chiến tranh thế giới thứ hai, Nhật Bản rơi vào tình trạng khủng hoảng trầm trọng về kinh tế. Nạn lạm phát ảnh hưởng nghiêm trọng đến các doanh nghiệp, trong đó có Toyota Motor. Người Mỹ lúc này với tư cách là nước có quân đội chiếm đóng Nhật Bản đã quay ra giúp đỡ người Nhật khắc phục hậu quả chiến tranh, và Toyota tưởng chừng phải phá sản đã dần dần gượng dậy, đầu tiên là trong việc sản xuất xe tải và phục hồi ô-tô quân đội như đã nói ở phần trên. Mặc dù vậy, từ năm 1948, do lạm phát mà tổng số nợ của Toyota đã vượt quá cả vốn đầu tư. Lúc này Kiichiro đã phải thực hiện một chính sách tiết kiệm ngân sách một cách khắc nghiệt. Những cộng sự quản lý của Toyota đã tự nguyện nhận lương ít đi đến 10%, có người gần như không nhận tiền. Thậm chí, tình thế trở nên trầm trọng hơn khi Kiichiro buộc phải cho 1.600 công nhân nghỉ việc. Và điều này đã dẫn đến vụ đình công của tập thể công nhân nhà máy. Có thể nói, đây là cuộc đình công duy nhất trong lịch sử phát triển của Toyota và nó đã được làm lắng xuống bằng quyết định hy sinh quyền lợi của con trai nhà sáng lập ra Toyota Automatic Loom Works đồng thời cũng là cha đẻ của ý tưởng sáng lập Toyota Motor. Trong những ngày tháng khó khăn đó, ở Nhật Bản có rất nhiều giám đốc công ty quyết định chọn con đường tự tử hay chấp nhận phá sản hoặc bán cổ phần để hoàn lại vốn. Còn Kiichiro đã hành động khác. Ông nhận mọi trách nhiệm về mình, tự rút lui khỏi chức Chủ tịch công ty vào năm 1950 để nhường quyền điều hành cho người khác. Điều này đã làm nguôi ngoai cơn phẫn nộ bột phát của hàng nghìn công nhân. Nhận thức được tình thế gay gắt của công ty, một số công nhân đã tự động viết đơn xin nghỉ việc. Mục đích của hành động từ chức của Toyoda Kiichiro, người sáng lập ra Toyota Motor, là để làm yên lòng cộng sự đồng thời cũng đã chứng tỏ tinh thần Toyoda mà cha của ông đã luôn luôn nói đến: “vì cái chung, cái lâu dài, con hãy biết hy sinh những cái lợi trước mắt, thậm chí cả quyền lợi cá nhân. Có vậy con mới nên người được”.

Không chỉ Toyota Kiichiro chịu ảnh hưởng sâu sắc của người cha, hầu như những thành viên trong gia đình Toyoda nói riêng và sau này là tập thể Toyota nói chung đều thấm nhuần tư tưởng, triết lý của Toyoda Sakichi. Họ không ngại khó, ngại “bần”, họ làm việc hết mình, rút kinh nghiệm từ những lỗi sai của bản thân, sẵn sàng đổi mới tư duy để đưa ra sáng kiến dù nhỏ nhất, đặt quyền lợi của mình trong quyền lợi của xã hội và đất nước. Hơn thế, những con người trong gia đình này luôn lựa chọn cho mình cách hành xử đặc biệt: vì sự sống còn, vì sự phát triển lâu dài của công ty, họ chấp nhận mọi thiệt thòi về vật chất và quyền lợi cá nhân.

PHẢI BẮT KỊP HOA KỲ!

Người ta có thể có nhiều cách nhìn khác nhau đối với hành động từ chức của Toyoda Kiichiro, nhưng chúng tôi vẫn cho rằng, đây là biện pháp tức thời đúng đắn để làm yên lòng những người đã một thời đồng cam cộng khổ với ông chủ, với công ty và mở ra cho Toyota một sự hồi sinh đúng nghĩa để từ đó phát triển dưới sự cheo lái vững vàng và có chiến thuật chắc chắn của Eiji, Taiichi và Shoichiro...

Cuốn sách này không có ý định đi sâu vào chi tiết về tập đoàn Toyota cũng như miêu tả cụ thể những đời xe Toyota đã sản xuất. Ở đây, chúng tôi chỉ xin điểm qua một số mốc nổi bật sau:

Cuối những năm 50, nền kinh tế Nhật Bản gượng dậy từ đống tro tàn đổ nát, người dân bắt đầu biết dành dụm để có thể mua ô-tô riêng, tất nhiên là mua những chiếc xe tiện dụng và không quá đắt. Sau khi cho ra đời một loạt xe không đặc sắc lắm như Toyota Publica, hãng Toyota đã bắt đầu một chương trình nghiên cứu công phu, cấp tốc ngày đêm. Và họ đã cho xuất xưởng hai chiếc xe mới: Toyota Crown và Toyota Corolla. Đây được coi là bước nhảy vọt mới của công nghệ xe hơi Nhật Bản. Toyota Crown là chiếc xe đầu tiên xuất sang thị trường nước Mỹ. Cuối những năm 60, mẫu mã xe của Toyota càng ngày càng trở nên phong phú, đa dạng, đặc biệt phải kể

đến Toyota 2000GT thay thế cho thế hệ hai mẫu mã Toyota Crown và Toyota Corolla kể trên.

Năm 1962, Toyota xuất xưởng chiếc xe thứ 1 triệu của mình.

Năm 1966, Toyota lại có mẫu xe Corolla mới rất được ưa chuộng nên đến tận bây giờ vẫn được đưa vào sản xuất. Lúc này, Toyota bắt tay với công ty Hino, một nhà sản xuất xe hơi khác của Nhật Bản. Năm 1967, Toyota lại liên minh với Daihatsu Motor và tạo nên những bước tiến mạnh mẽ hơn nữa về công nghệ.

Thập niên 70 là những năm mà Toyota đổi mới triệt để các cơ sở kỹ thuật, dây chuyền sản xuất, hiện đại hóa các phương pháp sản xuất và quản lý sản xuất. Vì thế, kết quả mang lại rất khả quan: Năm 1970, Toyota tung ra các mẫu xe mới như Celica, Sprinter, Carina. Năm 1972, chiếc xe thứ 10 triệu ra đời. Năm 1978, trên thị trường xuất hiện mẫu xe Tercel cầu trước đầu tiên của Nhật Bản. Cuối những năm 70, Toyota tung ra mẫu xe Mark II với hình dáng to lớn nhưng rất thanh thoát. Cho đến tận bây giờ, người tiêu dùng trên thế giới vẫn rất ưa chuộng các đời xe sau này của dòng Mark II. Đầu những năm 80, mẫu xe Camry ra đời. Năm 1983, Toyota ký kết hợp tác với General Motors và năm 1984, Toyota bắt đầu sản xuất ô-tô trên đất Mỹ. Năm 1986, chiếc ô-tô thứ 50 triệu mang nhãn hiệu Toyota được xuất xưởng. Một loạt mẫu xe khác ra đời vào cuối những năm 80 là Toyota - Corsa, Corolla II, 4Runner.

Năm 1988 đánh dấu một mốc quan trọng trong lịch sử phát triển của hãng xe hơi Toyota với sự ra đời của Lexus –loại xe hơi cao cấp của Toyota được người tiêu dùng Mỹ chào đón nồng nhiệt.

Năm 1990 – Toyota mở trung tâm Tokyo Design Center chuyên về thiết kế mẫu mã xe hơi cho hãng

Năm 1998 – hai mẫu Avensis và Land Cruiser 100 xuất xưởng.

Năm 1999 – chiếc xe Toyota thứ 100 triệu được bán ra trên thị trường thế giới!

... Hiện nay, hơn 45% trong tổng số xe hơi của Toyota được sản xuất trong các nhà máy Toyota ở nước ngoài trên mọi châu lục, kể cả châu Phi. Bất kỳ ở đâu, những người công nhân làm việc cho tập đoàn này, dù là công dân của nước nào cũng đều thấm nhuần triết lý của Toyota – Đạo Toyota mà chúng tôi xin đề cập ở chương sau.

Như vậy, khẩu hiệu phải bắt kịp Hoa Kỳ trong 3 năm của Kiichiro đã không phải là một sự mơ ước viễn vông.

TOYOTA – THƯƠNG HIỆU TỎA SÁNG TRÊN TOÀN THẾ GIỚI

Theo số liệu điều tra cuối năm 2005, Hoa Kỳ – quốc gia có công nghệ sản xuất xe hơi hùng mạnh nhất thế giới, thật trớ trêu là các thượng đế lại ngày càng tỏ ưa chuộng những chiếc xe đến từ đất nước hoa anh đào. Tạp chí *Forbes* đã công bố số liệu của mình như sau: đứng đầu danh sách những xe hơi được yêu thích trong giới doanh nhân Mỹ là Lexus Model RX của Toyota, xếp vị trí thứ hai là BMW của Đức! Còn tạp chí *Consumer Reports* của Mỹ đã trưng cầu ý kiến của hơn 1 triệu người dân vẫn sử dụng xe hơi hàng ngày và kết quả là trong 31 mẫu xe được người sử dụng cho là bền và tiện dụng nhất thì có tới 29 xe được sản xuất tại Nhật Bản và trong số đó 15 mẫu xe thuộc về hãng Toyota.

Và ngược lại, trong những chiếc xe nhanh hóng nhất thế giới có tới 22 xe Mỹ, 20 xe châu Âu, bốn loại xe Nhật Bản, hai mẫu xe của Hàn Quốc. Trong số những mẫu xe nhỏ gọn thì được coi là bền nhất có Toyota Echo, Honda Civic, Toyota Prius, Honda Civic Hybrid, Toyota Corolla và Subaru Impreza.

Người Mỹ sành xe hơi khuyên mọi người nên dùng những chiếc xe địa hình dạng nhỏ bền nhất là Toyota Rav4, Honda CR-V, Honda Element, Subaru

Forester, Mercury Mariner và Mitsubishi Outlander. Trong số những chiếc xe địa hình tầm trung, bền nhất có Lexus RX400h (hybrid), Toyota Highlander, Toyota 4Runner (V-8) và Infiniti FX35.

Toyota Land Cruiser là loại xe địa hình cỡ lớn bền nhất mà người Mỹ ưa chuộng. Còn xe bán tải thì có Honda Ridgeline và Toyota Tundra.

Những chiếc xe được sản xuất bằng công nghệ Nhật Bản, bằng tư duy và triết lý phương Đông hẳn có mang trong mình những bí ẩn, những bí ẩn khiến chúng trở nên bền đẹp, phục vụ con người một cách đặc lực hơn.

Những năm cuối 2005 và đầu 2006 là thời điểm khó khăn của tập đoàn ô-tô hùng mạnh thứ hai nước Mỹ:

Ford Motor. Cuối năm 2005, Ford đã đóng cửa năm nhà máy và giảm biên chế gần 7,5 ngàn công nhân. Toyota trong năm nay rất có thể sẽ vươn lên dẫn đầu về sản lượng sản xuất ô-tô, vượt qua General Motors bởi theo thông tin mới nhất, chính GM cũng đã phải đóng cửa một số nhà máy trong nước, trong khi đó Toyota đang tăng dần số lượng nhà máy của hãng ở nước ngoài. Cụ thể là trong năm 2006, Toyota đã xây dựng nhà máy sản xuất ô-tô đầu tiên của mình tại Liên Bang Nga, đặc biệt tập đoàn này mua lại thêm hai công ty nữa là Daihatsu và Hino, vì thế số lượng xe sản xuất ra trong năm nay ở nước ngoài (2006) và các năm tiếp theo sẽ vượt quá cả lượng xe sản xuất trong nước. Ước tính, trong năm 2008, số xe tập đoàn này cho xuất xưởng sẽ lên tới con số hơn 10 triệu! Theo tin từ Reuter và Itar-Tass, 7 tháng đầu năm 2006, thị phần của General Motors, Ford và Daimler Chrysler ở nước Mỹ đã mất đến 54,5%. Những tháng cuối năm 2006, General Motors đã phải thu hẹp lại kế hoạch sản xuất đến 8%.

Cách đây không lâu, số liệu thống kê cho thấy, người khổng lồ trong lĩnh vực sản xuất xe hơi của Nhật Bản (nhiều tạp chí xe hơi của Mỹ đã gọi Toyota như vậy) đã vượt qua đối thủ cạnh tranh của mình là tập đoàn Ford về số lượng xe bán ra trên thị trường nước Mỹ. Hai đối thủ này thực ra luôn

luôn tranh giành vị thế thứ hai và ba trên thị trường, sau General Motors. Hiện tại, Toyota đã bán vượt mức 15,9% so với cùng kỳ năm ngoái, trong khi đó Ford đã tụt xuống 9,7% so với lượng xe tiêu thụ cùng thời điểm này năm 2005. Vào những ngày cuối năm 2006, giới chuyên môn đã có thể khẳng định rằng trong năm 2007, Toyota hoàn toàn có khả năng đuổi và vượt qua General Motors về số lượng sản xuất ô-tô. Và tập đoàn này tỏ ý muốn giúp đỡ đối thủ của mình là hãng Ford đang đứng ở ngưỡng tụt hậu hiện đang gặp rất nhiều khó khăn với khoản nợ khổng lồ.

Ngày 27.12.2006, hãng Reuters thông báo về việc vụ đàm phán giữa Toyota và Ford về khả năng thành lập một liên minh sản xuất xe hơi, một liên minh có thể là hùng mạnh nhất thế giới vào thời điểm này. Ford hiện giờ phải đối mặt với rất nhiều khó khăn:

Cuối năm 2006, Ford cũng giảm các hoạt động sản xuất xuống 15% và hãng này đang phải đưa ra một kế hoạch cấp thiết để tự cứu mình mang tên *Tiến lên phía trước*. Bill Ford, giám đốc điều hành Tập đoàn Ford, đã khẳng định rằng hãng buộc phải tiếp tục cắt giảm nhân sự từ 25 đến 30 ngàn công nhân, đóng cửa khoảng 14 nhà máy trong thời gian từ nay đến năm 2012 để giảm thiểu mọi chi phí và đổi mới công nghệ, củng cố lại hệ thống sản xuất và quản lý.

Ford kết thúc quý 3 năm 2006 với tổng số nợ lên đến gần 5,8 tỉ đôla Mỹ, trong khi Toyota tính đến thời điểm này đã có doanh thu là 3,4 tỉ đôla Mỹ. Giới chuyên môn cho rằng, bằng việc bắt tay với Toyota, Ford có được “cơ hội đổi mới về công nghệ cũng như ngăn chặn được những yếu kém đang diễn ra trong quản lý sản xuất và tài chính”. Thêm vào đó, chính Ford cũng luôn tỏ ý quan tâm đến hệ thống quản lý của Toyota (TPS) và những công nghệ mới nhất trong việc sản xuất động cơ tiết kiệm xăng-điện của hãng này. Ngược lại, Toyota cũng quan tâm đến khả năng tạo sức sản xuất lớn của Ford mà trước đây Ford đã từng có được. J. Yomack, giám đốc Viện nghiên cứu về Lean Production phát biểu: “ *Hiện tại Ford rất cần tiền mà*

công suất của Ford vẫn còn đủ lớn, điều mà Toyota có thể sử dụng. Tập đoàn Toyota không quan tâm đến tiền cũng như không cần tiền vào thời điểm hiện tại. Họ có thể giúp đỡ Ford thật sự chân thành, có khả năng mua lại từ Ford một số mẫu mã mới như Aston Martin và Jaguar mà hãng này đang có nhu cầu bán”.

Tuy nhiên, thế giới này luôn chuyển động. Sau khi lên đến đỉnh vinh quang, hẳn Toyota sẽ gặp không chỉ những ngọt ngào. Tập đoàn này sẽ làm gì để chống chọi được với những đối thủ cạnh tranh ráo riết để giữ vững vị trí quán quân này? Chúng ta hãy chờ xem. Song, với tinh thần không dừng bước trước thất bại và thành công của nhà phát minh huyền thoại Toyoda Sakichi, với lòng kiên trì và tính nêu cao kỷ luật, chính xác của người sáng lập công ty Toyoda Kiichiro, với “đạo Toyota” vừa khoa học, vừa nhân bản của mình, Toyota có cơ sở để vững bước vào cuộc chiến không ngừng nghỉ, và thế giới có quyền kỳ vọng vào những điều kỳ diệu mà Toyota cùng đội ngũ những con người năng động, sáng tạo, kỷ luật sẽ mang lại cho cuộc sống này.

PHẦN 5

TRIẾT LÝ CỦA GIA ĐÌNH TOYODA

Vì sao nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới đã cho rằng các sản phẩm của Toyota không chỉ đơn thuần là những chiếc xe hơi, mà còn là những con người? Để hiểu được điều đó, chúng ta sẽ phải quay ngược về triết lý kinh doanh, phương châm hành động của Toyota do Sakichi Toyoda khởi xướng và đã được các thành viên trong dòng họ Toyoda thay nhau kế thừa và phát triển để biến những hoài bão lớn thành hiện thực. Những triết lý đó không chỉ trở thành tài sản của riêng của Toyota, giúp cho tập đoàn này luôn năng động, sáng tạo và nhân bản. Mà hơn thế nữa, nó đã trở thành một tài sản chung của thế giới.

HỆ THỐNG QUẢN LÝ SẢN XUẤT TOYOTA

“Những nhân tố quan trọng nhất cho thành công là: sự kiên trì, tập trung dài hạn thay vì ngắn hạn, tái đầu tư vào nguồn nhân lực – sản phẩm – nhà máy và sự cam kết sản xuất ra những sản phẩm có chất lượng tốt.”

(Robert B. Mccurry, Nguyên Phó Chủ tịch điều hành, phụ trách kinh doanh của Toyota)

Sau khi thất bại tại Chiến tranh thế giới thứ hai, Nhật Bản quay trở về thời bình có thể nói với bàn tay trắng: nền công nghiệp thì có thể được ví với một chiến binh bại trận sau chiến tranh. Song, chính lúc đó Toyoda Kiichiro đã nói một câu nổi tiếng – nổi tiếng vì sự ảo tưởng của mình: “*Phải đuổi kịp Mỹ trong vòng ba năm, nếu không nền công nghiệp Nhật Bản sẽ chết yếu!*”.

Ấy vậy nhưng đến nay, người Nhật có thể tự hào với những gì mình đã làm được, bất chấp những hoài nghi của cả thế giới và những khó khăn chồng chất tưởng chừng không vượt qua được. Tại sao vậy?

Những người lãnh đạo Toyota Motor nhìn thấy được một điểm quan trọng: đó là sức làm việc của người Nhật rất lớn và họ đã không để cho sức lực ấy mất đi một cách lãng phí. Phải tiết kiệm mọi thứ, kể cả chất xám và sức lao động. Họ đã hướng được những “tài nguyên” quý báu ấy của đất nước mình vào một guồng máy hoạt động nhằm hạn chế tối đa mọi lãng phí. Và đúng là nền công nghiệp của đất nước hoa anh đào đã hồi sinh một cách kỳ diệu, như những bông hoa anh đào cứ mùa xuân đến lại nở rộ trên đất nước xinh đẹp này. Chỉ riêng nền công nghiệp sản xuất xe hơi, ta sẽ thấy được tinh thần tự hào dân tộc của con người Nhật Bản: Năm 1949, nước Nhật sản xuất được 25.622 chiếc ô-tô tải, 1.008 ô-tô con. Và những năm 70 của thế kỷ trước, xe hơi Nhật đã bắt đầu tấn công thị trường nước Mỹ. Đến năm 1980, nước Mỹ đã mất 30% thị phần nội địa cho những doanh nghiệp Nhật Bản. Đó là chưa nói đến một đặc điểm lớn của nền công nghiệp Nhật Bản những năm 60, 70 – ấy là gần như không có đầu tư nước ngoài. Bài học này luôn luôn có ý nghĩa với chúng ta, khi hiện nay nước ta đang thu hút được nhiều vốn đầu tư nước ngoài và đất nước đã trở thành thành viên của WTO, nhưng nếu không nỗ lực tìm ra hướng đi mới mẻ và đặc trưng của mình, chúng ta sẽ không tránh khỏi mọi lãng phí và khó có thể khẳng định mình trên trường quốc tế.

Nhà nghiên cứu kinh tế người Mỹ Norman Bodeck viết: *“Trong cái thời mà các doanh nghiệp hầu như chỉ tập trung vào việc tăng sức bán hàng thì Toyota lại tập trung sản xuất theo phương pháp Just in time, một phương pháp tổ chức sản xuất mà gia đình Toyota tránh không quảng bá trong suốt nhiều năm, hẳn cũng là ý muốn giấu “bí quyết” trước những con mắt nhòm ngó của phương Tây.”* Ở đây mỗi người đều có cách nhìn riêng, song, theo những gì chúng ta đã biết về triết lý làm việc của gia đình Toyota thì có lẽ nguyên nhân Toyota chưa quảng bá rộng rãi phương pháp này chỉ vì họ

muốn chứng minh sự đúng đắn của lý thuyết Toyota bằng những thành công cụ thể.

Ohno Taiichi đã ví von rất hình ảnh về phương pháp này: “*Đó là cách bắt quá trình sản xuất phải làm việc thật hiệu quả để phục vụ cho mục đích lớn của doanh nghiệp giống như toàn bộ thân thể chân tay, trí não căng sức ra phục vụ cho con người vậy*” Hệ thần kinh của chúng ta vẫn làm việc và có phản ứng với bên ngoài kể cả khi ta ngủ. Vì vậy, để một cơ thể hoạt động tốt, mang đến lợi ích cho ta, cơ thể ấy cần phải được chăm sóc hợp lý, chế độ làm việc và nghỉ ngơi đúng mức, và con người bắt đầu cảm nhận được cơ thể mình nghĩa là lúc cơ thể hoạt động chính xác nhất. Cơ chế sản xuất và kinh doanh cũng thế, cần một hệ thống phản ứng tự động hợp lý đối với các tác động bên ngoài để xử lý vấn đề nhanh và chính xác.

Riêng ở Nhật Bản, sau cơn khủng hoảng dầu mỏ năm 1973, những nhà tư bản lớn ở nước này mới bắt đầu quan tâm tìm hiểu hệ thống sản xuất gia đình Toyota do nhìn thấy rất rõ những thành công vững chắc mà công ty này đạt được, trong khi nhiều doanh nghiệp bị ảnh hưởng nặng nề của nạn lạm phát và khủng hoảng kinh tế đã rơi vào tình trạng cận kề phá sản. Ở nước ta hiện nay cũng như rất nhiều nước trên thế giới, mọi người hẳn đã không còn xa lạ gì với khái niệm “Lean Production”, đặc biệt là sau khi được tìm hiểu kỹ về nguyên lý hoạt động kinh tế này của tập đoàn Toyota qua một loạt những nghiên cứu của các nhà kinh tế học với cách phân tích rất kỹ về các nguyên tắc sản xuất của tập đoàn Toyota, những bài học trên con đường dẫn đến thành công.

Khi tìm hiểu về Toyota Motor, chúng ta không thể không nhắc đến cuốn sách của Ohno Taiichi *Hệ thống sản xuất Toyota: Vượt xa hệ thống sản xuất đại trà* (Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production) được xuất bản năm 1978. Nội dung cuốn sách không hề cũ đi qua gần 40 năm, ngược lại, nó rất “hot” theo cách nói của thời bây giờ. Nó cho chúng ta cái

nhìn toàn diện hơn về chiến lược sản xuất và phương pháp quản lý của tập đoàn hùng mạnh này, thậm chí cả những điểm yếu của họ nữa.

Ohno Taiichi thường nhắc đến việc liên tưởng rất thú vị của ông khi đến thăm nước Mỹ. Khi đi thăm các siêu thị mọc nhan nhản khắp nơi ở đất nước này, ông nhận thấy khách hàng thường lấy từ trên giá đúng những thực phẩm mình đang cần nhất, đúng số lượng mình đang cần trước mắt, và ông liên tưởng ngay đến nguyên tắc Just-in-time của mình.

Taiichi được coi là “cha đẻ” của phương pháp “kanban” – đó là phương cách dùng những chiếc thẻ hay mẫu giấy để thông báo về số liệu còn – hết của nguyên vật liệu, những nguyên vật liệu cần cung cấp gấp. Điều này tránh cho công ty khỏi phải dự trữ quá mức cần thiết, tránh được nhiều phí tổn tồn kho... Ông viết: “Hệ thống sản xuất Toyota là một hệ thống tập hợp các phương pháp tổ chức sản xuất, còn phương pháp “kanban” chỉ là phương cách để tổ chức quá trình sản xuất ấy”. Vì thế, nhiều người đồng nhất hệ thống quản lý sản xuất của gia đình Toyota với phương pháp “kanban” được Taiichi bổ sung sau này – đó là một sai lầm.

Từ năm 1955, Ohno Taiichi bắt tay hợp tác với Shigeo Shingo. Nếu Ohno Taiichi biết “làm gì” thì Shigeo Shingo biết phải làm điều đó “như thế nào”. Chính Shigeo Shingo đã đưa ra luận điểm quan trọng rằng có thể tiết kiệm đến mức tối đa nếu doanh nghiệp từ chối sản xuất một số sản phẩm nhất định – phương pháp Poka-yoke. Shingo còn là tác giả của một loạt những cuốn sách nghiên cứu về hệ thống Toyota: *A Study of the Toyota Production System* ; *Revolution in Manufacturing: The SMED System* ; *Zero Quality Control: Source Inspection and the Pokayoke System* ; *The Sayings of Shigeo Shingo: Key Strategies for Plant Improvement* ; *Non-Stock Production: The Shingo System for Continuous Improvement* ; và *The Shingo Production Management System: Improving Process Functions*.

HỆ THỐNG QUẢN LÝ SẢN XUẤT TOYOTA (TPS):

Just-in-Time : Các sản phẩm hoặc chi tiết được sản xuất hoặc cung cấp đúng thời điểm và đúng số lượng cần thiết, không sớm hơn, không muộn hơn, không ít hay nhiều hơn. Phương pháp này lại có những công cụ khác để điều khiển, đó là “takt time” và “flow”.

Takt time : Quãng thời gian sản xuất, ví dụ như của một ca sản xuất, phải được tính toán chia đều để có tốc độ làm việc hợp lý so với thời điểm mà người sử dụng cần đến sản phẩm.

Flow : Những bước sản xuất nối tiếp nhau không ngừng nghỉ trong suốt thời gian sản xuất từ khâu nhận đặt hàng đến khâu giao hàng, từ khâu nhận nguyên liệu đến khi ra thành phẩm.

Jikoda : Chế độ phát hiện ra lỗi sai và ngay lập tức ngừng công việc để giải quyết sự cố thật nhanh chóng. Một trong các công cụ của phương pháp này là Poka-yoke.

Poka-yoke: Phương pháp triệt tiêu hoàn toàn các lỗi có thể xảy ra. Ví dụ trong sản xuất, để tránh sai sót, người lãnh đạo có thể nghĩ ra các cách nhắc nhở công nhân như gắn đèn quang điện ở trên mỗi thùng, hộp đựng các chi tiết cần lắp ráp. Nếu người công nhân quên một chi tiết nào, nghĩa là tay anh ta không đưa qua ánh đèn quang ấy thì ngay lập tức dây chuyền dừng lại.

Kaizen : Thật ra có thể coi như là một phương pháp sản xuất, song nó giống như một triết lý của người Nhật Bản nhiều hơn, bắt nguồn từ quan niệm mọi vật xung quanh ta đều có thể và cần được làm cho hoàn thiện hơn. Không có cái gì là hoàn thiện nhất cả!

Khái niệm 3M : Nhà Toyota có một khái niệm riêng về những tổn thất, phí phạm trong quá trình kinh

doanh. Đó là khái niệm 3M:

1. *Muda* : Những hành động thừa không mang lại ích lợi gì: hành động kéo dài quá trình thực hiện hợp đồng, hành động không hợp lý khi thao tác nhận nguyên vật liệu, chi tiết sản xuất hoặc dụng cụ sản xuất dẫn đến sự mất thời gian hoặc những trừ lượng thừa.

2. *Muri*: Quá tải đối với người và máy móc: Việc sử dụng nhân công và máy móc đến mức quá tải dễ dẫn đến sự cố, mất an toàn và sản phẩm kém chất lượng.

3. *Mura*: mất cân bằng, phân chia công việc không hợp lý, là hệ quả của hai M trên.

Single-Minute Exchange of Die - (SMED) – “thay khuôn dập trong vòng một phút”. Đây là ý tưởng Singo đã đưa vào hệ thống. Phương pháp này giúp người sản xuất phản ứng nhanh nhạy với sự thay đổi về “cầu” trên thị trường để điều chỉnh “cung”, giản lược chu trình sản xuất bằng cách sản xuất từng lô hàng nhỏ và nhanh chóng thay đổi kế hoạch sản xuất dựa trên nhu cầu của thị trường, tránh được sự sản xuất thừa sản phẩm.

Five whys – năm câu hỏi “Tại sao?” – đây là phương pháp mà Ohno Taiichi đã đưa vào Hệ thống quản lý sản xuất Toyota, được sử dụng trong quá trình đi tìm nguyên nhân của bất kỳ một vấn đề nào nảy sinh. Bản chất của phương pháp này là để tìm ra nguyên nhân sâu xa của vấn đề phải đặt ra ít nhất là năm câu hỏi “Tại sao?”. Chỉ sau khi đã trả lời được năm câu hỏi ấy mới được bắt tay vào xử lý tình huống.

Andon board – công cụ dùng để kiểm tra bằng hình ảnh và bao quát toàn bộ quá trình sản xuất. Đây có thể là những màn hình lớn đặt trên cao, liên tục đưa các hình ảnh và dữ liệu cho biết chính xác hiện trạng của quá trình sản xuất trong nhà máy và thông báo ngay lập tức về những vấn đề nảy sinh cần giải quyết.

Kanban – Những tấm thẻ hoặc mẫu giấy thông báo mọi dữ liệu liên quan đến quá trình sản xuất.

Quality Function Deployment (QFD) – Đội dự án xác định chất lượng sản phẩm thông qua một hệ thống ma trận. Một nhóm những chuyên gia các ngành khác nhau nghiên cứu xác định nhu cầu của thị trường của người tiêu dùng để có thể lựa chọn ra những thông số kỹ thuật cần thiết cho sản xuất.

Phương pháp chạy tiếp sức – Phương pháp này Taiichi đã nhắc đến trong cuốn sách của mình xuất bản năm 1978. Trong một chu trình sản xuất có thể có bốn, năm người tham gia. Những linh kiện được chuyển từ người nọ sang người kia giống như chiếc gậy của môn chạy tiếp sức vậy. Nếu người thợ chuẩn bị nhận chiếc gậy tiếp sức ấy vì lý do nào đó bị chậm trễ thì người thợ đứng trước sẽ ngay lập tức giúp anh ta triển khai công việc. Khi công việc đã chạy nhịp nhàng trở lại và người thợ chậm trễ đã có thể bắt đầu làm việc thì người thợ trước giao cho anh ta “chiếc gậy tiếp sức” này.

Hệ thống Toyota cho chúng ta thấy rằng trong sản xuất, họ không coi con người là những cỗ máy. Mặc dù ai cũng hướng đến hoàn thiện công việc của mình, tập trung hết sức để dây chuyền chạy nhịp nhàng và đúng tiến độ. Song họ cũng lường trước được những sai sót có thể xảy ra, đặc biệt là đối với những người thợ mới được nhận vào làm và chưa quen việc. Chính vì thế phương pháp “chạy tiếp sức” hay họ còn gọi là “hỗ trợ lẫn nhau” sẽ giúp cho quá trình sản xuất hiệu quả hơn nhờ có sự hỗ trợ của “đồng đội”. Một điều quan trọng nữa trong các nguyên tắc cốt lõi của Toyota thể hiện ở trách nhiệm của họ đối với xã hội. Các nguyên tắc này được mọi người trong Tập đoàn Toyota đúc kết và thống nhất như sau:

1. Tôn vinh các quy định luật pháp, văn hóa và tập quán của mọi quốc gia đồng thời đóng góp vào sự phát triển kinh tế xã hội thông qua các hoạt động kinh doanh tại các nước sở tại;

2. Nỗ lực không ngừng để đưa ra các sản phẩm có chất lượng tốt, an toàn góp phần cải thiện chất lượng cuộc sống tại mọi nơi thông qua tất cả các hoạt động của chúng ta;
3. Sáng tạo không ngừng nhằm phát triển các công nghệ hiện đại đồng thời cung cấp những sản phẩm và dịch vụ vượt trội để có thể đáp ứng các nhu cầu của khách hàng trên toàn cầu;
4. Xây dựng văn hóa doanh nghiệp để có thể thúc đẩy sự sáng tạo cá nhân cũng như các giá trị tập thể khác, đề cao sự tin cậy lẫn nhau, thể hiện sự tôn trọng giữa người lao động và Ban giám đốc;
5. Hợp tác với các đối tác trong việc nghiên cứu và sáng chế nhằm đạt tới một sự phát triển lâu bền ổn định và lợi ích hai bên, đẩy mạnh việc thiết lập mối quan hệ với các đối tác mới.

Danh sách những công trình lớn nhỏ Nghiên cứu về Hệ thống Toyota hẳn còn dài nữa chứ không dừng lại ở những gì đã có trong quá khứ. Tập đoàn này với những bí quyết hoạt động đặc biệt, với những con người đặc biệt của họ đã và sẽ mãi là huyền thoại trong lịch sử kinh doanh, là một điểm sáng của phương Đông mà phương Tây phải ngưỡng mộ.

Trong tạp chí *Harvar Business Review* năm 2004, người ta đã nhắc đến tập đoàn Toyota với những bài học được rút ra như sau:

1. Không gì thay thế được sự theo dõi quan sát trực tiếp quá trình sản xuất;
2. Mọi thay đổi đều được đưa vào thử nghiệm để rút kinh nghiệm;
3. Càng thí nghiệm nhiều càng tốt;
4. Nhà quản lý không phải là người giải quyết mọi vướng mắc của quá trình làm việc mà là người hướng dẫn người khác giải quyết những vướng mắc ấy.

“SỨ MỆNH CỦA CHÚNG TA CAO CẢ HƠN VIỆC KIỂM TIỀN”

Toyoda Sakichi qua đời, để lại cho hậu thế những chiếc máy dệt tự động Nhật Bản mà ông vẫn còn mong muốn được hoàn thiện hơn nữa, 119 phát minh đóng góp cho ngành dệt may nước nhà, một sự nghiệp to lớn của một nhà sáng chế lừng danh, người được vinh danh là “Ông hoàng sáng chế của Nhật Bản”. Nhưng không chỉ có vậy. Tài sản mà con trai ông, các con cháu ông và “đại gia đình Toyota” về sau được thừa hưởng là những “di sản tinh thần” quan trọng đã làm nền móng cho những nguyên lý sản xuất và kinh doanh của một tập đoàn sản xuất ô-tô đứng nhất nhì thế giới. Đó là triết lý sống, làm việc và học tập của Sakichi.

Jeffrey K. Liker, một giáo sư, tiến sĩ kinh tế người Mỹ có loạt bài giảng về hệ thống quản lý sản xuất Toyota dành cho sinh viên trường Đại học Michigan. Ông đã nghiên cứu rất kỹ về hệ thống quản lý sản xuất của Toyota và gọi những kinh nghiệm của Toyota là *đạo Toyota!* Đã gọi là đạo – nghĩa là những điểm quan trọng, những “bí quyết” của nó không rời rạc lẻ tẻ mà nằm trong một thể thống nhất có quan hệ khăng khít với nhau. Con người không ngẫu nhiên mà nắm bắt được cái thần của đạo này. Họ phải học hỏi, trau dồi hàng ngày, hàng giờ, không vội vàng nhưng cũng không sao nhãng. Jeffrey K. Liker đã nhận định trong cuốn *Phương thức Toyota: 14 nguyên tắc quản lý rút ra từ một nền sản xuất lớn mạnh nhất thế giới* (The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer.): “Muốn hiểu được Toyota, chúng ta cần tìm hiểu những thành viên của gia đình Toyoda bởi những giá trị tinh thần mà Toyota có bây giờ đều bắt nguồn từ triết lý sống của gia đình này. Họ là những nhà phát minh, những con người “mơ mộng một cách thực tế”, họ học hỏi qua quá trình làm việc, họ luôn tin tưởng vào sứ mệnh đóng góp sức mình cho sự tiến bộ của xã hội. Họ kiên trì thực hiện các mục đích tự đặt ra và họ luôn là những người xông xáo đi tiên phong, để lại tấm gương cho mọi người noi theo.”

Triết lý sống của Toyoda Sakichi lớn hơn cả mọi nguyên lý kinh tế – triết lý mà ông đã dạy lại cho con trai mình cùng những người sau này đã chung lưng đấu cật xây dựng Toyoda Motor – đó là mục đích cao nhất của mọi hoạt động kinh tế là phục vụ xã hội, làm giàu cho đất nước. Điều đó thể hiện rất rõ ngay từ những ngày đầu tiên, khi ông còn là một chàng trai nghèo với ước mơ cải tiến chiếc máy dệt bằng mọi giá, chấp nhận những thua thiệt về kinh tế để nghiên cứu tìm tòi suốt nhiều năm. Rồi ước mơ làm ra những chiếc ô-tô nhãn mác Nhật Bản – tất cả những hoài bão ấy chưa bao giờ chỉ xuất phát đơn thuần từ mục đích làm giàu cho bản thân và gia đình.

Jeffrey K. Liker viết thêm: *“Toyoda Sakichi chấp nhận trả giá, chấp nhận những eo hẹp về tài chính trước mắt để hướng tới tương lai rộng lớn hơn. Ông có tầm nhìn xa của nhà chiến lược kinh tế.”*

Liker cho rằng đây là nguyên tắc số một của Toyoda Sakichi, là nền tảng đạo đức của con người và đạo đức kinh doanh của gia đình Toyoda, đồng thời là nguồn cội của “Đạo Toyota” mà ông nói đến trong cuốn sách nổi tiếng trên. Triết lý ấy về sau được tập thể Toyota đúc kết thành nguyên tắc “chiến lược lâu dài” hay còn gọi là “vì cộng đồng” và được một phó giám đốc phụ trách bán hàng của Toyota phát biểu một cách cô đọng như sau:

“Những nhân tố quan trọng nhất của thành công là tính kiên nhẫn, không chăm chăm nhìn vào cái lợi trước mắt mà phải có tầm nhìn chiến lược, không ngừng đầu tư đào tạo nhân lực, cải tiến sản xuất và đặt ra đòi hỏi khắt khe cho những sản phẩm mình làm ra” Ngoài ra, Toyota đã trung thành với ý niệm của ông tổ Toyoda Sakichi khi đưa ra thông điệp “Sứ mệnh của chúng ta cao cả hơn việc kiếm tiền”.

Jeffrey K. Liker viết: *“Khi đi thăm các nhà máy sản xuất ô-tô của Toyota ở Nhật Bản, ở Mỹ, điều khiến tôi ngạc nhiên là dù cho nói chuyện với ai, những người thợ hay nhà quản lý, nhân viên điều hành cung ứng vật tư hay người chịu trách nhiệm phát triển dự án, tất cả họ đều cho tôi một cảm*

nhận kỳ lạ – họ cùng chung một lý tưởng, không phải chỉ làm sao để tăng tiền, tăng lợi nhuận mà luôn quan tâm đến những vấn đề lớn hơn của công ty, của xã hội, của đất nước, suy nghĩ giải quyết mọi vấn đề đứng ở góc độ ấy. Làm sao để cả một tập thể thấm nhuần tư tưởng này quả là một việc vĩ đại mà không phải doanh nghiệp nào cũng làm được.”

Nói như thế tất nhiên không có nghĩa là Toyota chấp nhận mọi phí tổn, hao tán của cải. Họ biết cách chế ngự chúng, họ tính toán sao cho không một xu nào chi ra lãng phí. Jim Press, một giám đốc của Toyota tại Nam Mỹ đã kể về quá trình tham gia làm việc của mình ở hãng này như sau:

“Ngay từ khi mới vào làm việc, tôi đã cảm thấy rất thoải mái. Người Nhật từ bản quốc sang đây không phải để quản lý chúng tôi mà hướng dẫn chúng tôi hòa mình vào tinh thần của họ, họ đào tạo nhân lực. Phương châm làm việc của Toyota là thỏa mãn mọi yêu cầu của người sử dụng xe, vì lợi ích của người sử dụng, người mua xe. Chính điều này đã chi phối cách làm việc của Toyota” .

Như vậy, Toyota đặc biệt chú trọng đến **yếu tố con người** , đồng thời lại quan tâm trước hết đến lợi ích của người sử dụng những chiếc xe họ làm ra. Press dẫn ra một ví dụ rất hay về điều này:

Năm 1971, khi Tổng thống Mỹ Nixon ký lệnh mới về thuế nhập khẩu, tỷ giá đồng yên Nhật đang dao động trầm trọng. Điều đó dẫn đến sự không thống nhất về giá xe. Cùng một chiếc xe đồng màu với các thông số kỹ thuật thống nhất, các đại lý đưa ra các loại giá rất khác nhau. Khi chính phủ Mỹ thống nhất bỏ khoản thuế này, tất nhiên không ai đứng ra bồi hoàn những khoản mất mát mà Toyota phải chịu. Thế nhưng, Toyota vẫn quyết định đền bù cho khách hàng của mình toàn bộ khoản phát sinh do thuế nhập khẩu nói trên gây ra, chấp nhận chịu thiệt về tài chính để giữ uy tín và lấy được niềm tin của khách hàng.

Một ví dụ nữa về việc Toyota đã gây dựng niềm tin của công nhân như thế nào.

Những năm đầu thập kỷ 80 của thế kỷ trước, Toyota bắt đầu đặt quan hệ đối tác với General Motors (Mỹ) và lập ra công ty NUMMI (New United Motor Manufacturing Incorporated). Đây là nhà máy đầu tiên của Toyota ở nước ngoài, vì thế hãng không muốn mất quan hệ đối tác, đã đồng ý trao cho GM những “bí quyết” quản lý của tập đoàn Toyota và đưa ra đề nghị tổ chức sản xuất theo phương thức Toyoda tại nhà máy sản xuất loại xe tải có trọng tải nhỏ ở bang California – một nhà máy cũ mà GM đã đóng cửa vào năm 1982. Song những người đại diện công đoàn, đại diện cho quyền lợi công nhân GM không hiểu được ý tưởng của Toyota. Họ thờ với cách điều hành mới, ngỡ vực, thậm chí tỏ ra thù địch với đối tác. Công việc diễn ra chuệch choạc, dẫn đến sự đình công của công nhân nhà máy. Khi người của Toyota tiếp quản nhà máy, mọi việc đã khác. Người Nhật đã biết cách làm cho Công đoàn của công nhân không trở thành lực lượng chống đối người quản lý mà là lực lượng làm tăng thêm uy tín của lãnh đạo công ty đồng thời bảo vệ quyền lợi của công nhân. Sau này, hệ thống quản lý kiểu Toyota đã được lãnh đạo GM để ý đến và nhà máy Nummi của hai công ty vốn đứng ở thế cạnh tranh này đã trở thành nơi học hỏi kinh nghiệm của nhiều nhà quản lý GM. Sau đó 15 năm, họ đã đưa vào việc điều hành sản xuất của công ty mình rất nhiều phương pháp của Toyota, đặc biệt là phương pháp kaizen và cách tiếp cận con người. Nhiều người đã đặt ra câu hỏi cho các công dân Nhật rằng tại sao họ lại giúp cho đối thủ của mình thì những người này hồn nhiên trả lời rằng việc giúp những công ty đang gặp khó khăn, giúp các công nhân Mỹ có thể có việc làm ổn định – đó là giúp cho xã hội nói chung chứ không phải cho cá nhân nào cả. Và đúng là họ đã tin vào triết lý sống giản dị mà cao cả như vậy đấy.

Nếu ta liên hệ đến hình ảnh Toyoda Sakichi lúc sinh thời, khi ông đã tách ra khỏi Toyoda Loom Works để lập ra một công ty khác đứng ở vị thế cạnh tranh là Toyoda Automatic Loom Works nhưng vẫn giúp đỡ Toyoda Loom

Works khi cần thiết trong khả năng của mình thì việc những người nổi gót ông, thấm nhuần tư tưởng của ông để làm nên một tập thể Toyota luôn tiến lên không nghỉ với những hoài bão cao đẹp là điều không hề khó hiểu. Nguyên tắc thứ hai của Sakichi mà chúng ta đã được nghe tới ở chương I là phương pháp “kaizen”. Phương pháp này đối với Sakichi là quá trình không ngừng hoàn thiện, không ngừng cải tiến – quá trình ấy lại hoàn toàn không liên quan đến mọi tình trạng cạnh tranh về kinh tế. Toyoda Sakichi cho rằng không một nền công nghệ cao nào đạt đến đỉnh cao nhất mà không còn đường phát triển hoàn thiện tiếp. Chỉ cần có lòng ham học hỏi, nhận thức được sự cần thiết tiệm cận với sự hoàn hảo, không sợ thử nghiệm, không sợ sai lầm, thử thách – đó mới chính là điều quan trọng và với những yếu tố đó, người ta có thể làm được tất cả. Ở đây, nguyên tắc kaizen luôn kết hợp với nguyên tắc “*thử nghiệm và học hỏi qua sai lầm*” mà Sakichi hằng tâm đắc.

Từ khi thiết kế những chiếc máy dệt đầu tiên của mình cho đến lúc thành lập Toyota Automatic Loom Works, từ một anh chàng thợ mộc trẻ tuổi không được học cao cho đến khi đã đúc kết được nhiều kinh nghiệm trên chặng đường kinh doanh nhọc nhằn, vất vả, Sakichi đã chắt lọc được thông tin quan trọng nhờ vào nguyên tắc “*thử nghiệm và học hỏi qua sai lầm*” này: “ *Chúng tôi cho rằng có thể học được nhiều qua những sai lầm. Thay vì tìm người có lỗi, Toyota tìm ra nguyên nhân khách quan của lỗi ấy và quan tâm sao cho toàn bộ đội ngũ nhân viên đều được thông báo về sự cố này và cách giải quyết. Việc học hỏi trong quá trình sản xuất là điều cần thiết: lãnh đạo đào tạo người dưới quyền, người lành nghề và có kinh nghiệm hơn truyền kinh nghiệm cho người còn non nớt, mọi nhân viên đều được khuyến khích trao đổi thông tin và hiểu biết cho nhau thường xuyên*”

Từ đây, Toyoda Sakichi lại rút ra một bài học khác mà Liker gọi là nguyên tắc thứ 12, tiếng Nhật là “*Genchi Genbutsu*” có nghĩa là: hãy tự mình kiểm tra, xem xét và hiểu sâu sắc vấn đề, nói nôm na là luôn gắn liền với công việc, sâu sát thực tế, kể cả khi anh là người lãnh đạo cao nhất, điều mà

chúng ta hay gọi là “chống quan liêu”, còn Sakichi gọi bằng cái tên rất dân dã:

“Nguyên tắc bàn tay bắt”. Liker cũng nhận thấy Toyoda Kiichiro đã học được bài học “bàn tay bắt – học thông qua hành” từ người cha, đồng thời đòi hỏi tất cả những kỹ sư của mình thậm chí phải được bài học sâu sắc này, làm sao đôi bàn tay của người kỹ sư cũng dính dầu mỡ như một người thợ. Người lãnh đạo cũng vậy, dù ở vị trí cao thế nào cũng không bao giờ chỉ ngồi ở bàn giấy mà giải quyết mọi sự vụ!

Từ năm 1990, những nguyên tắc cơ bản trong hoạt động kinh tế của Tập đoàn Toyota, chính xác hơn nữa là của gia tộc Toyoda đã được các chuyên gia nghiên cứu khái quát thành cả một triết lý kinh tế được gọi tên là *Lean Production* trong cuốn sách *Cỗ máy làm thay đổi cả thế giới* (The Machine That Changed the World).

Nhìn một cách tổng thể, bản chất của Lean Production là gì? – Đó là một hệ thống tập hợp các phương pháp quản lý kinh tế xuất phát từ phương pháp “Jikoda” và “Just-in-Time” do Toyoda Sakichi đặt nền móng và phát triển thành một lý luận. Khi nhắc đến “Jikoda”, chúng ta phải quay lại với những năm đầu của thế kỷ XX, khi lần đầu tiên Toyoda Sakichi đưa ra chiếc máy dệt “nhân tính”. Phương pháp này thể hiện qua một nguyên tắc khác là autonomation – đưa “nhân tính” vào sự hoạt động của máy móc - những chiếc máy không khác gì con người, khi phát hiện lỗi sai lập tức dừng lại, phát tín hiệu để người thợ dệt nhanh chóng sửa lỗi. Sau khi phát triển cao hơn về lý luận, với gia đình Toyoda, “Jidoka” là khả năng dễ dàng phát hiện những sai lệch trong hệ thống máy móc và lập tức ngừng ngay công việc khi sự cố xảy ra. Khác với nhiều ông chủ khác, Toyoda Sakichi không muốn áp dụng các hình phạt khi người lao động phạm lỗi mà ông đã làm cho người công nhân nhận thức được rõ ràng rằng khi thấy lỗi sai mà vẫn tiếp tục hoạt động, tiếp tục làm việc thì anh ta càng làm tăng sự sai phạm và cái giá phải trả càng nặng nề hơn, có thể thiệt hại tới gấp 100 lần

so với việc khi có lỗi sai dừng ngay các công đoạn làm việc. Ở đây, như một người quản lý khéo léo, Toyota Sakichi luôn chỉ ra được cho người công nhân cái lợi của họ gắn liền với lợi ích của doanh nghiệp như thế nào, doanh thu cao, lãi suất cao thì mức tiền thưởng của họ cũng được tăng lên. Ông thường đặt ra một mức thưởng nửa năm một lần để khuyến khích công nhân tùy theo số lợi nhuận mà công ty thu được.

“Just-in-Time” là một trong những nguyên tắc sống còn của gia đình Toyota – hệ thống tổ chức sản xuất sao cho mỗi một chi tiết, một công đoạn kỹ thuật được bắt đầu thực hiện không quá sớm, không quá muộn mà chính xác vào thời điểm công đoạn trước vừa mới hoàn thành, tạo nên một dây chuyền hoạt động nhịp nhàng, không dư thừa về nguyên vật liệu, sức người, sức của. Toyota Sakichi cũng như những người điều hành công ty Toyota Motor sau này đều coi trọng nguyên tắc ấy, luôn đòi hỏi độ chính xác tin cậy của từng mắt xích nhỏ trong công việc, từ những công nhân bốc vác cho đến chuyên gia công nghệ, chuyên gia lập trình lẫn khâu cung ứng vật tư thiết bị. Kiichiro đã từng phát biểu vào năm 1938 trong lễ khánh thành nhà máy Toyota Komoro:

“ Tôi muốn cắt giảm tới mức tối đa thời gian nhàn rỗi trong quá trình thực hiện công nghệ, quá trình vận chuyển nguyên vật liệu và thành phẩm, sao cho sản phẩm làm ra từng chi tiết không chậm quá, không sớm quá, đúng vào thời điểm cần thiết.”

Đó chính là bài học “Just-in-Time” của nhà Toyota. Những phương pháp hành động của gia đình Toyota, đặc biệt là những phương pháp như Just-in-Time, Kanban, Jikoda... hiện nay đã được áp dụng rộng rãi trên thế giới, thậm chí vượt qua cả biên giới của những ngành hẹp trong nền kinh tế. Tùy thuộc vào đặc điểm chung, riêng của các lĩnh vực hoạt động mà mỗi doanh nghiệp có thể áp dụng những kinh nghiệm đã trở thành truyền thống của những nhà kinh doanh Nhật Bản, mà trước tiên là tập đoàn Toyota.

Khái niệm *Hệ thống sản xuất Toyota* nằm trọn trong bí quyết tăng năng suất lao động và hiệu quả sản xuất bằng cách từng bước cẩn trọng giảm thiểu những lãng phí trong quá trình sản xuất đồng thời chú trọng đến yếu tố con người trong đội ngũ chung sức chung lòng xây dựng công ty. Quan niệm mới mẻ này xuất phát điểm là ý tưởng của Toyoda Sakichi và những người tiếp bước ông trong gia đình lớn Toyota đã phát triển nó đến mức thành một hệ thống đáng phải học hỏi.

NHỮNG TRIẾT LÝ CỦA “ĐẠO TOYOTA”

“Đạo Toyota” hay hệ thống quản lý sản xuất Toyota (TPS) được Liker dẫn ra 14 “bí quyết” hay gọi là 14 nguyên tắc hành động, song tựu chung lại, chúng ta thấy bốn vấn đề chính được nhấn mạnh như sau:

1. *Triết lý “Chiến lược lâu dài”* – đây có thể nói là cái “dĩ bất biến” của công ty này khiến cho những người lãnh đạo công ty có thể “ứng vạn biến” trong mọi thời điểm lịch sử kinh tế. Nó là mục đích cao cả của hoạt động doanh nghiệp – mục đích cuối cùng là đặt lợi ích của mình trong lợi ích của xã hội và đất nước. Chính điều này đã khiến hệ thống TPS có tính chất đúng như một “đạo”, nó là kim chỉ nam cho cách điều hành và các giải pháp của lãnh đạo công ty khi đứng trước những khó khăn mà họ phải đối đầu.

2. *Một quy trình hành động đúng* sẽ cho kết quả chính xác – Toyota luôn quan tâm đến quá trình hành động hơn là kết quả một hành động. Tiến tới một phong cách làm việc “potpo ed izde” – Toyota quan tâm đến sự tập trung trong quá trình làm việc, tác phong kỷ luật và đề cao đạo đức người thợ, đồng thời không lơ là theo dõi, giúp đỡ. Quá trình làm việc tốt sẽ cho kết quả tốt, chất lượng sản phẩm cao và giảm thiểu được phí phạm không cần thiết.

3. *Tăng giá trị công ty thông qua việc mở rộng hợp tác và quan hệ đối tác.* Ở đây, Toyota luôn nhấn mạnh yếu tố con người, làm sao để qua quá trình

làm việc con người tham gia đội ngũ Toyota càng ngày càng hoàn thiện mình về tay nghề, kinh nghiệm quản lý và nhận thức được tầm quan trọng của mỗi cá nhân trong guồng máy làm việc. Dây chuyền sản xuất liên tục đòi hỏi đối với những con người tham gia sản xuất phải có khả năng xử lý tình huống nhanh nhạy và chính xác, nếu không cả dây chuyền sẽ phải dừng lại. Cũng vì thế mà kích thích được ý muốn thể hiện và thử thách bản thân của họ. Không phải ngẫu nhiên mà nhiều nhà nghiên cứu cho rằng sản phẩm của Toyota không chỉ là những chiếc xe hơi mà còn là **những con người** ! *“Toyota là một tập đoàn mang đầy tính năng động. Họ không chỉ nghĩ đến lợi nhuận của mình, họ còn vạch ra đường hướng cho nhiều đối tác để làm sao đôi bên cùng có lợi. Làm việc với họ khả năng thu được lãi luôn rất cao. Họ tích cực hoàn thiện bản thân và luôn có thiện chí muốn đối tác cùng hoàn thiện..”* Đây là ý kiến của một trong những đối tác sản xuất linh kiện ô-tô đã từng và đang làm việc cùng Toyota.

4. Không ngừng học hỏi – đó là điểm quan trọng của “đạo” Toyota! Mục đích của sự học ở đây là tìm tòi để phát hiện được nguyên nhân sâu xa của từng khúc mắc để tìm cách xóa bỏ nguyên nhân ấy hoàn toàn, không cho nó được lặp lại trong quá trình sản xuất. Phân tích, theo dõi, tìm hiểu, so sánh, tìm cách giải quyết – đó là các bước quan trọng của “đạo” này. “Đạo” nói trên vừa là một bí quyết, vừa là một tài sản tinh thần vô giá của gia đình Toyoda và tập đoàn Toyota nói riêng cũng như của nền kinh tế Nhật Bản nói chung. Người đặt nền móng cho “đạo” này là Toyoda Sakichi – một con người bình thường đã trở thành huyền thoại. Nhưng “đạo Toyota” cũng không thể tồn tại nếu thiếu sự đóng góp vô giá của những nhân vật xuất sắc của tập đoàn Toyota trong việc bổ sung, hoàn thiện, phát triển và truyền bá triết lý kinh doanh vô giá đã được khẳng định qua thực tế này.

ĐỀ CƯƠNG CHIẾN LƯỢC TOÀN CẦU 2010 CỦA TOYOTA

Ngày nay những bí quyết kinh doanh của Toyota gần như đã được mọi người biết đến. Có thể nói những bí quyết đã không còn là bí quyết nữa, nó

đã được phổ biến rộng khắp và nhiều doanh nghiệp sử dụng những nguyên tắc trong hệ thống quản lý sản xuất Toyota để điều hành công việc của mình.

Bước vào thế kỷ XXI, Toyota có đổi mới gì trong các nguyên tắc vàng được xây đắp từ thời Toyoda Sakichi không?

Họ tuyên bố: “Toyota hy vọng vào sự phát triển phồn vinh của xã hội có sự góp phần của mình, đặt mục đích hoạt động như một khối đồng sức đồng lòng bao gồm cả các cổ đông, khách hàng, những đối tác kinh doanh, nhân viên... thông qua quá trình làm việc, sáng tạo, sản xuất ô-tô tìm được sự hòa hợp với con người, xã hội, môi trường và sự phát triển chung của nền kinh tế thế giới”.

Vẫn là nguyên lý mà nhà phát minh vĩ đại Sakichi từng tâm niệm, giờ đây, sau hơn một trăm năm, hậu duệ của ông không một phút nào lãng quên trách nhiệm đối với cộng đồng của mình.

Tâm nhìn chiến lược của Toyota thể hiện trong đề cương *Chiến lược toàn cầu 2010* của tập đoàn này. Cụ thể như sau:

Với chủ đề “Đổi mới sáng tạo tiến đến Tương lai – Niềm khao khát xây dựng một xã hội tốt đẹp hơn”, đề cương này đã vạch ra vai trò, nhiệm vụ của Toyota trong giai đoạn mới với ba luận điểm chính:

1. Tiến xa trong sự hòa hợp với thế giới, chứng tỏ được năng lực và trách nhiệm của những người tiên phong.
2. Phục vụ xã hội và cộng đồng bằng tốc độ sản xuất gia tăng, bằng tiến bộ không ngừng của công nghệ mới.
3. Chia sẻ thành công và lợi nhuận với những người cộng sự.

Toyota kêu gọi nhân viên của mình cùng hướng cái nhìn về tương lai, không tự mãn với thắng lợi đang có và cố gắng giữ được những mối quan hệ mật thiết giữa việc phát triển công nghệ, sản xuất với Quản lý sản xuất và phân chia lợi nhuận hợp lý.

Từ tháng 6.2003, Toyota đã thay đổi hệ thống quản lý, trong đó đề cao hơn nữa vai trò của Ban giám đốc đồng thời lập một ban quản lý cơ động nhằm phản ứng nhanh trong mọi tình huống sản xuất. Đặc biệt, Toyota đặt ra mục đích đạt được sự thành công một cách khách quan, cạnh tranh lành mạnh, thậm chí triển khai kế hoạch nâng đỡ hỗ trợ những đối thủ cạnh tranh trên thương trường.

Hệ thống Toyota (TPS) không chỉ dừng lại ở những gì đã có. Nó luôn được làm đầy đủ hơn, hoàn thiện hơn qua từng thời kỳ nhờ sự ý thức “đồng tác giả” của những con người trong tập đoàn lớn mạnh này. Những tác giả của hệ thống ấy không chỉ là Toyoda Sakichi, Kiichiro, hay Taiichi, Shingo... mà những cái tên sẽ còn nhiều, nhiều nữa bởi một lẽ đơn giản:

Liker gọi Toyota là tập đoàn “học và tự học”, còn Piter Sang trong cuốn *The Fifth discipline* xuất bản năm 1990 đã ví Toyota như một nơi mà mọi người luôn tự hoàn thiện mình, ủng hộ cái mới, ủng hộ sáng kiến và đổi mới tư duy, nơi mà không ai giấu diếm những suy nghĩ nguyện vọng của mình, hoài bão của mình, nơi mọi người học cách học tập lẫn nhau.

BÀI HỌC VƯỢT THỜI GIAN

Bài học rút ra từ cuộc đời của nhà phát minh xuất thân từ vùng quê nghèo Nhật Bản cho đến bây giờ thật sự đã vượt qua biên giới không gian và thời gian để trường tồn cùng nhân loại với cả một hệ thống tư tưởng chủ đạo cho việc quản lý và tổ chức sản xuất mà ông là người sáng lập. Bài học bắt đầu từ những ước mơ.

Hành trình cuộc đời ông là quá trình thực hiện những ước mơ ấy – một hành trình bền bỉ, kiên trì nhưng cũng đầy sáng tạo.

Đối với những doanh nghiệp trẻ hay chỉ đơn giản là những con người của thế hệ mới Việt Nam, khi nước nhà đứng trước thềm hội nhập với nền kinh tế thế giới sau khi đã chính thức là thành viên của Tổ chức thương mại thế giới WTO, bài học của Toyoda Sakichi lại càng không hề cũ. Chúng ta nghe nhiều đến “vận hội” của tuổi trẻ, của đất nước khi gia nhập tổ chức này, song nếu không biết vận dụng thì cơ hội mãi mãi chỉ là cơ hội. Thêm nữa, cơ hội nào đến cũng đi kèm với những thách thức không nhỏ. Vậy, Toyoda Sakichi cho chúng ta hướng suy nghĩ gì?

- Phát triển và tổ chức sản xuất, phải lấy sản phẩm làm đầu, chất lượng làm trọng.
- Biết cách huy động vốn song không quá phụ thuộc vào đồng vốn bên ngoài. Biết khai thác triệt để điểm mạnh của mình, lấy ngắn nuôi dài, kiên trì nhẫn nại theo đuổi mục đích lớn bằng cách vượt qua những đích nhỏ hơn.
- Không ngừng học hỏi, cập nhật thông tin, tìm hiểu công nghệ mới bên ngoài, đầu tư tiền của và nhân lực vào việc nghiên cứu chuyên môn và nâng cao trình độ cộng sự.
- Luôn đề cao các sáng kiến cá nhân, biết cách tổ chức đội ngũ cộng sự chung sức chung lòng, lấy yếu tố con người làm cơ bản trong tổ chức.
- Không ngại khó, sợ sai, không tự ti, quyết tâm đem những ý tưởng mới của mình vào thử nghiệm.
- Đặt lợi ích của mình và doanh nghiệp mình trong lợi ích chung của đất nước.

Thiết nghĩ, doanh nghiệp Việt Nam chúng ta cũng hoàn toàn có thể học tập hệ thống quản lý sản xuất và kinh doanh của Toyota, đem vận dụng nó một cách sáng tạo trong môi trường kinh tế riêng biệt và lĩnh vực hoạt động của riêng mình.

Bắt đầu bằng chiếc máy dệt, dòng họ Toyoda đã đóng góp tích cực vào sự phát triển của ngành dệt của Nhật Bản và thế giới. Còn với giấc mơ xe hơi, họ cũng đã cống hiến cho nhân loại những chiếc xe tốt nhất, bằng việc không ngừng nghiên cứu, đổi mới công nghệ. Không có gì là khó hiểu về sự thành công nhanh chóng của họ, đã bỏ lại sau lưng rất nhiều tên tuổi sừng sỏ của ngành công nghiệp xe hơi thế giới: Toyota là người đến sau, nhưng những gì họ đem lại cho thế giới này lại không hề thua kém những đàn anh đi trước.

Cuối cùng, xin được lấy hình ảnh rất hay của những người công nhân tập đoàn Toyota để kết thúc “bài học” của Toyoda Sakichi. Đó là câu chuyện mà vị Chủ tịch tập đoàn Toyota – Cho Fujio – đã kể. Một lần, tại một nơi có nhà máy sản xuất của Toyota, một cơn bão tuyết hi hữu nổi lên khiến sản xuất có nguy cơ bị đình trệ, dẫn đến việc hoạt động theo phương pháp “Just-in-time” của Toyota có thể bị đổ bể, gây thiệt hại chưa lường trước được. Fujio đã tính đến hậu quả xấu nhất xảy ra, trừ một việc ông không ngờ tới là các công nhân đồng lòng – người ở lại suốt đêm tại nhà máy, người đến nhà máy sớm hơn 3,4 tiếng đồng hồ để làm việc bù cho thời gian phải nghỉ làm do bão tuyết và để dây chuyền được chạy đúng tiến độ, không lỡ một giây. Đó là bài học lớn mà người lãnh đạo nhận được từ những công nhân của mình.

Chúng ta thấy được điều gì qua câu chuyện tưởng như hết sức bình thường trên?

Yếu tố con người – đó mới là yếu tố quyết định của mọi thành công.

NHỮNG CỘT MỐC ĐÁNG NHỚ TRONG CUỘC ĐỜI SAKICHI TOYODA

1867 – Sinh ra trong một gia đình thợ thủ công tại tỉnh Shizouka (nay là thành phố Kosai) Nhật Bản.

1885 – Bước ngoặt quan trọng với việc làm quen với Luật Bản Quyền. Luật này thay đổi ý thức của Sakichi – quyết tâm làm được một điều gì mới mẻ phục vụ cho sự phát triển công nghiệp của đất nước.

1887 – Bắt đầu nghiên cứu máy dệt say mê đến nỗi mang danh “lập dị”.

1890 – Đến Tokyo, tham quan Hội chợ công nghiệp Quốc Gia lần thứ 3.

1891 – Phát minh đầu tiên – chiếc máy dệt thủ công bằng gỗ cho năng suất làm việc tăng từ 40 đến 50%.

1892 – Lên Tokyo lập nghiệp, mở cửa hàng bán máy dệt gỗ.

1893 – Đóng cửa cửa hàng về quê, tiếp tục nghiên cứu cải tạo máy.

1894 – Lấy vợ, sinh được con trai Toyoda Kiichiro.

1895 – Mở lại xưởng dệt **Toyoda Shoten** tại Nagoya và cửa hàng bán lẻ **Ito Retail Store**

1896 – Chiếc máy dệt động lực khổ hẹp chạy bằng hơi nước đầu tiên ra đời. Chia tay với người vợ đầu tiên.

1897 – Đi bước nữa, sinh con gái Toyoda Aiko.

1898 – Lập ra **công ty dệt may Otokawa (Otokawa Weaving Company)**,

1899 – Kết hợp với Công ty Mitsui Bussan bắt đầu bằng hợp đồng 10 năm sử dụng quyền sản xuất máy dệt chạy bằng hơi nước của Toyoda.

1902 – trở về với **Toyoda Shoten**, sau đổi tên là **Toyoda Shokai**.

1903- Chi tiết tự động ngắt máy báo lỗi được phát minh. Lại bắt tay với Mitsui Bussan bằng việc lập Công ty dệt may Nagoya (**Nagoya Weaving Company**).

1904 – Chiến tranh Nga Nhật – Công nghiệp dệt phát triển.

1906 - Thành lập **nhà máy Shimazaki**. **Làm ra máy dệt dạng ống nhưng không thành công.**

1907 – Thành lập công ty cổ phần **Toyota Loom Works**. Trang bị cho nhà máy dây chuyền sản xuất hiện

đại của Mỹ.

1908 - Chiếc máy dệt khổ rộng khung sắt đã ra đời.

1910 – Rút khỏi công ty Toyoda Loom Works nhưng công ty này vẫn mang họ của Toyoda.

1910 – Tham quan những cơ sở dệt may và sản xuất máy dệt lớn ở Mỹ và châu Âu, tranh thủ tìm hiểu sự phát triển và tiềm năng của ngành sản xuất ô tô.

1911 – Trở về nước mở nhà máy **Toyoda Automatic Weaving** bằng vốn của mình.

1915 – Con gái Toyoda Aiko được gả cho em trai của Kodoma là Risaburo. Risaburo được nhận làm con nuôi và mang họ của Toyoda.

1918 – Nhà máy dệt tự động Toyoda (Toyoda Automatic Weaving) được thay thế bằng công ty bông vải sợi Toyoda (Toyoda Spinning & Weaving Co.)

1918 - Đến Trung Quốc tìm hiểu thị trường.

1920 – Nhà máy dệt may Toyoda (**Toyoda Spinning & Weaving Works**) **tại Thượng Hải.**

1921 – Kiichiro bắt đầu tham gia nghiên cứu máy dệt.

1923 – Mở nhà máy thử nghiệm tại Kariya ở quận Aichi.

1924 – Cùng con trai hoàn thiện máy dệt Type G – máy dệt tự động có nhân tính, hoàn thiện chi tiết thay suốt chỉ tự động.

1926 – Thành lập công ty Toyoda Automatic Loom Works.

1927 – Bắt đầu sản xuất máy dệt G1.

1927 – Được nhận phần thưởng cao quý của Thiên hoàng.

1929 – Năm 1929- bắt đầu đưa vào sản xuất khung se chỉ, bán bản quyền máy dệt tự động cho công ty Platt Brothers & Co, Ltd. (Anh).

1929 – Thành lập Toyoda Automatic Loom Works, Toyoda Spinning & Weaving, Toyoda Spinning & Weaving Works tại Thượng Hải.

1930 – Sakichi qua đời vì viêm phổi cấp.

---HẾT---