

*Tự truyện*  
**HENRY FORD**  
CUỘC ĐỜI & SỰ NGHIỆP CỦA TÔI

**HENRY FORD: MY LIFE AND WORK**

Copyright © 1922 by Henry Ford  
All rights reserved.

**TỰ TRUYỆN HENRY FORD: CUỘC ĐỜI VÀ SỰ NGHIỆP CỦA TÔI**

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2024

**Alpha Books - Better Knowledge, Better Success**

Thương hiệu sách Quản trị kinh doanh số 1 thị trường

**Alpha Books không bán sách, chúng tôi bán những kinh nghiệm và kiến thức kinh doanh, quản trị hàng đầu thế giới.**

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha. Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

---

**Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam**

Ford, Henry

Tự truyện Henry Ford: cuộc đời và sự nghiệp của tôi : Henry Ford: My life and work / Henry Ford ; Ngô Phương Hạnh dịch. - Tái bản. - H. : Lao động ; Công ty Sách Alpha, 2024. - 308 tr. ; 24 cm  
ISBN 978-604-492-572-1

1. Ford, Henry, 1863-1947, Doanh nhân, người sáng lập công ti Ford Motor, Mỹ 2. Cuộc đời 3. Sự nghiệp 4. Tự truyện  
338.76292092 - dc23  
LDF0373p-CIP

---

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: [publication@alphabooks.vn](mailto:publication@alphabooks.vn)

Liên hệ hợp tác về nội dung số: [ebook@alphabooks.vn](mailto:ebook@alphabooks.vn)

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: [publication@alphabooks.vn](mailto:publication@alphabooks.vn)

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: [copyright@alphabooks.vn](mailto:copyright@alphabooks.vn)

*Tự truyện*

# **HENRY FORD**

CUỘC ĐỜI & SỰ NGHIỆP CỦA TÔI

*Nhiều dịch giả*

Better Knowledge, Better Success



alpha  
books



NHÀ XUẤT BẢN  
LAO ĐỘNG

#### **HỘI ĐỒNG CỐ VẤN XUẤT BẢN**

**Hoàng Nam Tiến**

Phó Chủ tịch Hội đồng trường,  
Trường Đại học FPT

**Đoàn Đức Thuận** - Phó TGD về

Chiến lược và Marketing - Kowil Fashion

**Trần Hồng Quang**

CEO HQBC Consulting & Investment

**Nguyễn Minh Tuấn**

CEO AFA Capital

**Nguyễn T. Quỳnh Trang**

Phó Chủ tịch CSMO

**Lê Quốc Vinh**

Chủ tịch LeBros

**Nguyễn Đình Thành**

Đồng sáng lập Elite PR School

**Lê Hồng Phúc** - Phó Chủ tịch Hội

các Nhà QTDN Việt Nam

Chủ tịch CLB Nhân sự Việt Nam

**Nông Vương Phi**

CEO Công ty Phi&P

**Nguyễn Cảnh Bình**

Chủ tịch HĐQT Alpha Books

#### **ĐỘI NGŨ TRIỂN KHAI ALPHA BOOKS**

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Đỗ Nguyệt Anh

Điều phối viên: Cẩm Nhung

Thiết kế bìa: Hồ Lê Anh Quân

Trình bày: Mỹ Mây

Thư ký xuất bản: Thủy Nguyễn

Bản quyền: Thiên Hương

Phụ trách marketing: Thu Trang.

---

Alpha Books không bán sách, chúng tôi bán những kinh nghiệm  
và kiến thức kinh doanh, quản trị hàng đầu thế giới.

**Alpha Books - Better Knowledge, Better Success**

## M Ụ C L Ụ C

|             |   |     |
|-------------|---|-----|
| LỜI NÓI ĐẦU | Ý tưởng là gì? .....  | 7   |
| CHƯƠNG 1    | Khởi nghiệp .....   | 26  |
| CHƯƠNG 2    | Những điều tôi học được từ kinh doanh .....                       | 38  |
| CHƯƠNG 3    | Bắt đầu kinh doanh thực sự .....                                  | 53  |
| CHƯƠNG 4    | Bí quyết của sản xuất và dịch vụ.....                             | 70  |
| CHƯƠNG 5    | Bắt đầu sản xuất.....   | 84  |
| CHƯƠNG 6    | Máy móc và con người .....  | 100 |
| CHƯƠNG 7    | Làm việc một cách máy móc có đáng sợ? .....                       | 114 |
| CHƯƠNG 8    | Tiền lương.....   | 126 |
| CHƯƠNG 9    | Tại sao việc kinh doanh<br>không phải lúc nào cũng tốt đẹp? ..... | 142 |
| CHƯƠNG 10   | Sản xuất hàng giá rẻ bằng cách nào? .....                         | 153 |
| CHƯƠNG 11   | Tiền bạc và hàng hoá.....   | 169 |

|           |  |     |
|-----------|--|-----|
| CHƯƠNG 12 | Đồng tiền: Ông chủ hay đầy tớ? .....     | 183 |
| CHƯƠNG 13 | Tại sao chúng ta lại nghèo? .....        | 198 |
| CHƯƠNG 14 | Máy kéo và cơ giới hóa nông nghiệp ..... | 210 |
| CHƯƠNG 15 | Tại sao lại cần có từ thiện?.....        | 222 |
| CHƯƠNG 16 | Các công ty đường sắt .....              | 240 |
| CHƯƠNG 17 | Vật chất nói chung .....                 | 253 |
| CHƯƠNG 18 | Nền dân chủ và công nghiệp .....         | 274 |
| CHƯƠNG 19 | Chúng ta có thể mong đợi điều gì? .....  | 289 |

LỜI NÓI ĐẦU

---

## *Ý tưởng là gì?*

*Điều hiển nhiên là chúng ta phải lao động để nhận ra rằng  
sự phồn vinh và hạnh phúc chỉ có được từ những nỗ lực  
trung thực nhất.*

**C**húng ta mới chỉ bắt đầu phát triển đất nước, nhưng ngoài những câu nói bóng bẩy về sự tiến bộ vượt bậc, chúng ta vẫn chưa làm được gì đáng kể. Những tiến bộ chúng ta đã đạt được rất đáng ghi nhận, nhưng nếu đem so sánh với những gì cần phải làm thì mọi thành quả đạt được thật là nhỏ bé. Khi nhận ra rằng công sức chúng ta bỏ vào hoạt động cày bừa đơn thuần nhiều hơn cả hoạt động của toàn bộ các công trình công nghiệp trong cả nước, thì lúc đó, chúng ta mới mơ hồ thấy rằng còn có bao nhiêu cơ hội đang ở trước mắt. Hiện nay, khi rất nhiều quốc gia trên thế giới đang không ngừng sục sôi thay đổi mình thì đây chính là thời điểm tuyệt vời để đề ra những hoạt động chúng ta có thể làm dựa trên những gì đã có.

Khi nói tới việc tăng năng suất lao động, máy móc và công nghiệp, chúng ta có thể hình dung ra bức tranh về một thế giới kim loại lạnh lẽo trong đó các nhà máy khổng lồ sẽ đẩy lùi cây cối, hoa lá, chim muông và những cánh đồng xanh. Khi đó, chúng ta sẽ có một thế giới chỉ toàn máy móc kim loại và những cỗ máy con người. Tôi hoàn toàn không mong muốn sống trong một thế giới như vậy. Nếu chúng ta

không hiểu sâu về máy móc, về công dụng và vai trò của chúng trong cuộc sống thì chúng ta sẽ không còn cơ hội tận hưởng những cây cối, chim muông, hoa lá và cánh đồng xanh nữa.

Tôi cho rằng chúng ta đã làm mất đi nhiều điều quý giá trong cuộc sống với lối suy nghĩ rằng có sự mâu thuẫn giữa cách sống và cách cung cấp các phương tiện cho cuộc sống. Chúng ta phung phí quá nhiều thời gian và sức lực mà lẽ ra phải dành để tận hưởng cuộc sống của chính mình.

Năng lượng và máy móc, tiền bạc và hàng hoá chỉ có ích khi chúng làm cho cuộc sống của chúng ta thoải mái hơn. Chúng chỉ có ý nghĩa trong một giới hạn cụ thể. Ví dụ, tôi không coi những cỗ máy mang tên tôi chỉ đơn thuần là máy móc. Tôi trông đợi ở chúng nhiều hơn thế. Tôi coi chúng là bằng chứng vững chắc chứng minh cho kết quả của một lý thuyết kinh doanh, thậm chí tôi hy vọng rằng chúng còn hơn cả một lý thuyết kinh doanh, một lý thuyết hướng tới mục tiêu làm cho thế giới trở nên tốt đẹp hơn. Những thành công thương mại phi thường của Công ty Ô tô Ford đã minh chứng rằng lý thuyết đó cho tới nay vẫn đúng. Chỉ dựa trên quan điểm này, tôi có thể chỉ trích hệ thống ngành công nghiệp, các tổ chức tiền tệ và xã hội đang thịnh hành hiện nay, với tư cách là một người chưa từng để cho hệ thống đó đánh bại. Nếu chỉ suy nghĩ một cách vị kỷ thì khi mọi thứ trong xã hội đã được thiết lập như hiện nay, tôi sẽ không yêu cầu sự thay đổi nào hết. Nếu tôi chỉ cần có tiền thì hệ thống hiện nay đã là rất ổn, và chúng đem lại nhiều tiền bạc cho cá nhân tôi. Nhưng tôi lại nghĩ đến dịch vụ. Hệ thống hiện tại không cho phép mang lại dịch vụ tốt nhất vì nó khuyến khích sự lãng phí – khiến con người không được hưởng thụ tương xứng với cái họ đã bỏ ra. Một hệ thống như vậy sẽ chẳng đi đến đâu. Cái chúng ta cần thay đổi là khả năng lập kế hoạch và điều chỉnh.

Tôi không phản đối quan điểm chung về việc tiếp thu các ý tưởng mới. Sẽ tốt hơn nếu chúng ta hoài nghi và tranh luận về tính đúng đắn của tất cả các ý tưởng mới hơn là vội vàng lên kế hoạch cho mọi ý



tưởng được nêu ra... Chủ nghĩa hoài nghi, ở một góc độ nào đó là sự thận trọng, sẽ là bánh xe cân bằng cho nền văn minh. Hầu hết các vấn đề gay gắt hiện nay trên thế giới đều bắt nguồn từ việc chúng ta tiếp nhận các ý tưởng mới mà không khảo sát kỹ càng xem đó có phải là những ý tưởng tốt hay không. Một ý tưởng không nhất thiết là tốt chỉ vì nó đã cũ, cũng không nhất thiết là tệ chỉ vì nó mới, nhưng nếu một ý tưởng cũ tỏ ra có hiệu quả thì mọi bằng chứng sẽ chứng minh điều đó. Bản thân mỗi ý tưởng đều có giá trị lớn lao riêng nhưng một ý tưởng thì vẫn chỉ là một ý tưởng mà thôi. Ai cũng có thể đưa ra một ý tưởng nhưng phát triển ý tưởng đó thành sản phẩm thực tế như thế nào mới là điều quan trọng.

Điều tôi đang quan tâm nhất hiện nay là việc chứng minh một cách toàn diện rằng các ý tưởng mà chúng tôi đã áp dụng vào thực tế có thể được tận dụng tối đa – không chỉ ứng dụng riêng cho ô tô hay máy kéo mà còn xây dựng nên một cái gì đó có bản chất chuẩn mực, quy luật chung nhất. Tôi thực sự tin rằng nó cũng là quy luật tự nhiên và tôi muốn chứng minh chắc chắn rằng nó sẽ được chấp nhận, không phải như một ý tưởng mới, mà như một quy luật tự nhiên.

Nhưng điều hiển nhiên là chúng ta phải lao động để nhận ra rằng sự phồn vinh và hạnh phúc chỉ có được từ những nỗ lực trung thực nhất. Những căn bệnh của con người chủ yếu bắt nguồn từ việc cố gắng thoát khỏi quá trình tự nhiên này. Tôi hoàn toàn chấp nhận các nguyên tắc tự nhiên đó. Đương nhiên là chúng ta phải lao động. Tất cả những gì chúng ta làm chính là kết quả tất yếu của nguyên tắc: khi chúng ta phải lao động thì tốt hơn hết là hãy lao động một cách thông minh và biết lo xa. Ta làm việc thế nào thì sẽ nhận được kết quả thế ấy. Tôi nhìn nhận tất cả những điều đó chỉ như những lý lẽ thông thường và cơ bản trong đời sống.

Tôi không phải là nhà cải cách. Tôi cho rằng đã có quá nhiều nỗ lực cải cách trên thế giới và chúng ta quan tâm quá mức đến những nhà cải cách. Ở đây, chúng ta có hai loại nhà cải cách. Cả hai đều là những

kẻ gây hại. Những kẻ tự gọi mình là nhà cải cách muốn phá tan mọi thứ. Họ là loại người sẽ xé toạc chiếc áo sơ mi chỉ vì cái khuy cổ không vừa với lỗ khuyết mà không bao giờ nghĩ đến việc nối rộng lỗ khuyết đó. Loại nhà cải cách này, trong bất cứ hoàn cảnh nào cũng không bao giờ biết thực sự họ đang làm gì. Kinh nghiệm và việc cải cách không đi đôi với nhau. Một nhà cải cách sẽ không thể nén được cơn giận sục sôi khi phải đứng trước thực tế. Và thế là anh ta sẽ phải loại bỏ mọi thực tế xảy ra.

Từ năm 1914, nhiều người đã bắt đầu có được những kiến thức hoàn toàn mới. Họ bắt đầu thực sự suy nghĩ. Họ bưng tỉnh và nhận ra rằng mình đang ở trong một thế giới thực. Được chiêm nghiệm sự độc lập thật sự, họ nhận ra rằng mình đã nhìn nhận thế giới bằng một cái nhìn phê phán và đó là sai lầm. Lúc đầu, tình trạng tự cho mình quyền chỉ trích hệ thống xã hội – thực ra mọi người đều có thể tự cho mình cái quyền đó – là rất không công bằng. Những nhà phê bình quá non trẻ lại càng mất công bằng hơn. Họ có xu hướng quá nghiêng về hướng gạt bỏ cái cũ và bắt đầu cái mới hoàn toàn.

Nếu nhóm người thứ nhất muốn phá huỷ toàn bộ thế giới để tạo ra một thế giới khác tốt đẹp hơn, thì nhóm thứ hai lại muốn giữ thế giới như nó vốn có để chờ nó suy tàn. Cả hai quan điểm đó đều nảy sinh từ việc không chịu quan sát thực tế. Chúng ta hoàn toàn có thể dễ dàng phá huỷ thế giới nhưng sẽ không thể xây dựng nên một thế giới mới. Chúng ta có thể ngăn chặn thế giới ngừng phát triển nhưng lại không thể ngăn chặn nó suy tàn. Thật ngu xuẩn khi mong đợi rằng nếu mọi thứ đảo ngược lại thì mỗi người sẽ có ba bữa ăn mỗi ngày. Hoặc, nếu mọi thứ đều bị tê liệt thì sáu phần trăm lợi nhuận có thể được chi ra. Vấn đề là những nhà cải cách và những kẻ phản động đều xa rời thực tế – xa rời những sứ mệnh cơ bản của con người.

Một điều đáng chú ý là chúng ta chắc chắn không được nhầm lẫn sự bảo thủ với sự trở về với những giá trị tốt đẹp. Chúng ta đã trải qua một thời kỳ bùng nổ các sáng kiến và xây dựng các sơ đồ lý tưởng

về tiến trình phát triển, nhưng lại chẳng đạt được gì. Đó mới là giao ước chứ chưa phải một bước tiến. Chúng ta được nghe những ngôn từ hoa mỹ, nhưng khi về đến nhà, thử thách sẽ ập đến chúng ta. Những người bảo thủ luôn lợi dụng những kết quả xấu xuất hiện trong các giai đoạn như vậy và đưa ra những hứa hẹn về “quá khứ tươi đẹp”, vốn chỉ là luận điệu cũ rích, và bởi vì họ hoàn toàn không có tầm nhìn xa, nên đôi khi họ còn được coi là “những người thực tế”. Sự trở lại nắm quyền lực của họ luôn được hoan nghênh tương tự như sự trở lại của những giá trị tốt đẹp.

Trong khi đó, nhiệm vụ chính của chúng ta lại là nông nghiệp, sản xuất và vận tải. Cuộc sống của cộng đồng sẽ không thể diễn ra được nếu thiếu chúng. Chúng gắn kết thế giới lại với nhau. Việc xây dựng, chế tạo và gặt hái cũng cổ xưa như nhu cầu của con người và cũng mới mẻ như bất kỳ điều gì khác. Chúng là cốt lõi của cuộc sống vật chất. Khi những hoạt động này ngừng lại thì cuộc sống của cộng đồng cũng chấm dứt. Trong thế giới hiện tại, mọi vật có thể mất đi hay biến đổi dưới hệ thống hiện hành, nhưng chúng ta có thể kỳ vọng vào một sự phát triển tốt đẹp hơn nếu nền móng của chúng ta vững chắc. Ảo tưởng lớn nhất của chúng ta là một người nào đó có thể thay đổi nền móng của xã hội – tước đoạt đi vai trò vận mệnh của tiến trình phát triển xã hội. Nền móng của xã hội là con người và những phương tiện để *trông rọt, sản xuất và chuyên chở*. Miễn là nông nghiệp, sản xuất và vận tải còn tồn tại thì thế giới còn có thể tồn tại qua bất kỳ thay đổi kinh tế hay xã hội nào. Và vì thế, khi chúng ta lao động nghĩa là chúng ta đang phụng sự thế giới.

Có vô vàn công việc để làm. Kinh doanh cũng chỉ là một công việc nhưng đầu cơ vào những sản phẩm đã được làm ra không phải là kinh doanh, nó chỉ là một trò chơi kết hợp khôn ngoan. Nhưng đầu cơ không được pháp luật công nhận. Luật pháp chỉ làm được rất ít, và chẳng bao giờ làm được điều gì có tính xây dựng. Vai trò của nó chỉ là một cảnh sát, do đó chúng ta sẽ chỉ lãng phí thời gian chờ đợi ngân khố

quốc gia hoặc chờ đợi chính phủ Mỹ làm một điều gì đó mà luật pháp không thể giải quyết. Càng mong chờ pháp luật khắc phục tình trạng nghèo đói hoặc xoá bỏ các đặc quyền đặc lợi, chúng ta sẽ càng thấy nạn nghèo đói và các đặc quyền gia tăng. Chúng ta đã đặt quá nhiều hy vọng vào chính phủ và đã có quá nhiều nhà lập pháp hứa hẹn ban hành các đạo luật để giải quyết những vấn đề mà bản thân những điều luật này không thể giải quyết.

Khi chúng ta có thể làm cho một đất nước (như nước Mỹ của chúng tôi) suy nghĩ rằng chính phủ là quyền uy toàn năng của đảng thượng đế, tức là ta đang đưa đất nước vào lối suy nghĩ phụ thuộc, dẫn đến một tương lai ảm đạm. Sự trợ giúp sẽ không đến từ chính phủ mà chỉ xuất phát từ chính bản thân chúng ta. Chính phủ sẽ chỉ là một trung tâm điều phối các nỗ lực của chúng ta nhằm cung cấp những hàng hoá phổ thông nhất. Chúng ta có thể giúp chính phủ nhưng chính phủ lại không thể giúp chúng ta. Khẩu hiệu “chính phủ ít can thiệp vào kinh doanh và kinh doanh tham gia nhiều hơn vào hoạt động của chính phủ” là một câu nói rất hay, không phải vì đề cao kinh doanh, hay đề cao chính phủ, mà nhằm hỗ trợ con người.

Kinh doanh không phải là nguyên nhân nước Mỹ được tạo ra. Bản Tuyên ngôn Độc lập không phải là một thể chế kinh doanh, hay bản Hiến pháp của nước Mỹ không phải là một kế hoạch thương mại. Hợp Chúng quốc Hoa Kỳ – bao gồm toàn bộ đất đai, con người, chính phủ và hoạt động kinh doanh – là một phương tiện nhằm làm cho cuộc sống của mọi người trở nên có giá trị hơn. Chính phủ chỉ là một người đẩy tó và chỉ thể mà thôi. Khi người dân càng phụ thuộc vào chính phủ thì luật trừng phạt sẽ bắt đầu có hiệu lực, bởi vì đó là một mối quan hệ trái tự nhiên, trái đạo đức và vô nhân tính. Chúng ta không thể sống mà không kinh doanh nhưng chúng ta cũng không thể sống mà không có chính phủ. Kinh doanh và chính phủ, trong tư cách là người đẩy tó, phục vụ nhân dân, cũng cần thiết như nước và lúa gạo đối với chúng ta; nhưng nếu ở vị trí là ông chủ, chúng sẽ làm đảo lộn trật tự tự nhiên.

Sự thịnh vượng của đất nước trực tiếp phụ thuộc vào mỗi chúng ta. Bàn tay của chúng ta chính là nơi hình thành sự thịnh vượng thực sự và cũng là nơi sự thịnh vượng được bảo toàn nhất. Chính phủ có thể dễ dàng hứa hẹn nhiều điều nhưng lại không thể thực hiện những lời hứa hẹn đó. Họ có thể chơi trò tung hứng với tiền tệ như họ từng làm ở châu Âu (tương tự như cách các chủ nhà băng trên thế giới vẫn làm, miễn là họ thu được lợi từ trò lừa bịp đó) bằng những mỹ từ rất ấn tượng. Chỉ có lao động và lao động mới có thể phục vụ và mang lại cho chúng ta hàng hoá mà thôi. Đó là điều mà từ sâu thẳm trong trái tim, tất cả mọi người đều biết rõ.

Không dễ gì mà một con người thông minh có thể phá bỏ đi những tiến trình cơ bản của đời sống kinh tế. Hầu hết mọi người biết rằng họ không thể có được điều gì đó mà không phải trả giá. Mỗi người đều cảm nhận được – dù họ không hề biết điều đó – rằng tiền bạc không có nghĩa là sự giàu có. Những học thuyết thông thường hứa hẹn đem mọi thứ đến cho con người mà chẳng đòi hỏi gì sẽ bị bác bỏ ngay lập tức bởi chính bản năng của những người bình thường, thậm chí ngay cả khi họ không tìm thấy lý do nào để bác bỏ chúng. Họ biết rằng những học thuyết ấy đều sai lầm và như vậy là đủ. Trật tự hiện tại, tuy luôn lộn xộn, ngu ngốc và không hoàn chỉnh trên nhiều khía cạnh, nhưng lại có lợi thế hơn bất kỳ điều gì khác: nó hiệu quả.

Đương nhiên là trật tự xã hội của chúng ta sẽ dần hoà nhập vào các hệ thống xã hội khác, và một trật tự mới sẽ được hình thành, nhưng nguyên nhân chính không đến từ bản thân nó mà là do con người thúc đẩy. Lý do khiến chủ nghĩa Bôn-sê-vích không thể thành công không đến từ nền kinh tế. Nền kinh tế thuộc sở hữu tư nhân hay quản lý tập thể không phải là vấn đề quan trọng; phần đóng góp của công nhân được gọi là “tiền lương” hay “cổ tức” cũng không quan trọng; và cũng chẳng có gì quan trọng khi ta bố trí những người lao động ăn, mặc, ở theo tập thể hay để cho họ được tự do ăn uống, mặc và sống theo cách mà họ muốn. Đó chỉ là những vấn đề tiểu tiết. Sự bất lực của những người lãnh đạo Bôn-sê-vích bộc lộ từ chỗ họ quá quan trọng hoá những

chi tiết đó trong khi hệ thống cũ vẫn đứng vững. Nó có sai sót không? Tất nhiên là có sai sót ở hàng nghìn điểm. Nó có rối ren không? Tất nhiên là rối ren. Theo đúng lẽ phải và hợp lý thì nó phải sụp đổ. Nhưng nó đã không sụp đổ bởi vì đó là bản năng sinh tồn, gắn liền với những nguyên tắc kinh tế và đạo đức cơ bản.

Nguyên tắc kinh tế cơ bản chính là lao động. Lao động được tạo ra bởi con người, nó khiến những mùa bội thu trên trái đất trở thành hữu ích cho loài người. Sức lao động của con người tạo ra mùa màng. Đó chính là nguyên tắc kinh tế cơ bản: Mỗi người trong chúng ta lao động bằng những nguyên vật liệu mà chúng ta không hoặc không thể tạo ra, những thứ mà thiên nhiên đã ban tặng cho con người.

Còn nguyên tắc đạo đức cơ bản là quyền lợi của con người đối với sức lao động của chính mình. Nó được diễn giải dưới nhiều dạng khác nhau. Có lúc được gọi là “quyền sở hữu”. Có lúc lại được quy định dưới khẩu hiệu “không thể bị tước đoạt”. Đó là quyền của con người đối với tài sản của mình và vì thế, ăn cắp sẽ bị coi là một tội. Khi một người kiếm được một cái bánh mì, anh ta có quyền đối với cái bánh mì đó. Nếu người khác lấy trộm nó, thì người đó đã làm một việc xấu xa hơn cả trộm cắp: anh ta đã xâm hại đến quyền con người thiêng liêng. Nếu chúng ta không thể sản xuất thì chúng ta không thể có được bất cứ điều gì. Nhưng một số sẽ nói rằng chúng ta sản xuất chỉ để phục vụ các nhà tư bản.

Những nhà tư bản giàu lên nhờ cung cấp các phương tiện sản xuất tốt hơn chính là nền tảng của xã hội. Họ không thực sự sở hữu thứ gì mà chỉ quản lý tài sản vì lợi ích của người khác. Còn những nhà tư bản giàu lên nhờ buôn đi bán lại là những “tội phạm” cần thiết một cách tạm thời. Họ sẽ không còn là những kẻ xấu xa nếu tiền bạc của họ được đầu tư vào sản xuất. Nếu tiền bạc của họ được sử dụng vào việc làm phức tạp hoá quá trình phân phối, làm tăng thêm rào cản giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng thì họ sẽ là những nhà tư bản độc ác, và sẽ

biến mất khi tiền tệ được điều chỉnh để đưa vào sử dụng tốt hơn trong sản xuất. Khi con người ý thức được rằng thông qua lao động và chỉ qua lao động con người mới có thể đảm bảo được sức khỏe, sự thịnh vượng và niềm hạnh phúc của mình, đồng tiền mới được sử dụng tốt hơn trong sản xuất.

Sẽ không có lý giải nào cho việc một người sẵn sàng làm việc lại không được làm việc và không được nhận lại đầy đủ thành quả lao động của mình. Tương tự như vậy, cũng chẳng có lý do gì khi một người có khả năng nhưng không lao động lại nhận được đầy đủ thành quả lao động. Anh ta chắc chắn được phép lấy đi từ xã hội giá trị tương đương với những gì anh ta đã cống hiến. Nếu anh ta không đóng góp gì thì anh ta cũng không được lấy lại cái gì. Anh ta sẽ có toàn quyền được tự do chết đói. Chúng ta sẽ chẳng thể tiến đến đâu nếu cứ khẳng định cho rằng mọi người phải được sở hữu nhiều hơn những gì họ đáng được hưởng, chỉ vì một số người đã có được nhiều hơn những thứ họ đáng được hưởng.

Nói chung, không có gì vô lý và tai hại hơn việc chúng ta cứ khẳng định rằng mọi người đều bình đẳng. Tất cả mọi người hầu như không bình đẳng, và bất kỳ quan niệm dân chủ nào nhằm làm cho mọi người trở nên bình đẳng chỉ là những nỗ lực ngăn cản sự phát triển. Con người không thể bình đẳng trong lao động. Số người có năng lực thường ít hơn số người kém năng lực. Điều hoàn toàn có thể xảy ra là số đông những người kém năng lực này sẽ lật đổ số ít người có năng lực còn lại – nhưng khi làm như vậy, họ sẽ lật đổ chính mình. Chính những người có năng lực hơn phải là những người giao quyền lãnh đạo cho cộng đồng và giúp những người kém năng lực được sống thoải mái với ít công sức hơn.

Quan niệm dân chủ hạ thấp vai trò của năng lực con người sẽ chỉ gây ra sự lãng phí. Trong tự nhiên, không thể có hai thứ giống hệt nhau. Chúng tôi chế tạo ra những chiếc xe hơi hoàn toàn có thể thay thế lẫn nhau. Tất cả các bộ phận đều được các phân tích hoá học, các thiết bị



tốt nhất và các tay nghề giỏi nhất chế tạo giống nhau hết sức có thể. Không cần đến bất cứ sự điều chỉnh nào, hai chiếc xe Ford khi được đặt cạnh nhau sẽ hoàn toàn giống nhau cả về diện mạo lẫn chi tiết kỹ thuật, hoàn hảo đến mức bất kỳ bộ phận nào của chiếc xe này cũng có thể lắp được vào chiếc xe kia và ngược lại. Nhưng chúng không giống nhau. Chúng sẽ có những lộ trình khác nhau. Có những người đã lái hàng trăm, một số trường hợp là hàng nghìn chiếc Ford và họ nói rằng không có chiếc xe nào giống nhau hoàn toàn. Nếu họ lái một chiếc xe mới trong một giờ hay thậm chí ít hơn, sau đó để nó lăn vào một loạt những chiếc xe mới khác cũng được chạy thử trong một giờ dưới cùng điều kiện, thì dù không thể nhận ra chiếc xe đó bằng mắt, nhưng ngay khi bắt đầu lái nó, họ có thể nhận ra nó ngay.

Cho tới lúc này, tôi đã bàn luận trên phạm vi khái quát. Bây giờ chúng ta sẽ đi vào chi tiết. Một người phải có khả năng sống tương xứng với những gì anh ta bỏ ra. Đây là thời điểm rất thích hợp để bàn về quan điểm này, vì gần đây chúng ta đã trải qua giai đoạn mà không ai muốn phục vụ xã hội. Chúng ta đang ở trong một thời kỳ mà không ai quan tâm đến chi phí hay dịch vụ. Chẳng cần cố gắng gì, người ta vẫn có các đơn đặt hàng. Trước đây, khách hàng là người ban ân huệ cho những nhà buôn bằng việc mua hàng của họ. Còn bây giờ, tình thế đã thay đổi, nhà buôn lại là người ban ân huệ cho người tiêu dùng bằng việc bán hàng cho họ. Đối với kinh doanh, đó là điều không tốt. Độc quyền có hại cho hoạt động kinh doanh. Sự đầu cơ trục lợi cũng vậy. Sự thiếu cạnh tranh cũng làm hại kinh doanh như vậy. Hoạt động kinh doanh chỉ lành mạnh khi giống như một chú gà, nó phải đào xới, tìm kiếm những thứ nó cần. Khi mọi thứ có được quá dễ dàng, người ta xem thường nguyên tắc rằng một mối quan hệ thực sự phải được hình thành giữa giá trị và giá cả. Quần chúng không còn là đối tượng được phục vụ nữa. Ở một số nơi, thậm chí người ta còn có thái độ coi “cộng đồng thật đáng ghét”. Một số người gọi những điều kiện xã hội khác thường đó là “sự thịnh vượng”. Đó không phải là “sự thịnh vượng” mà



chỉ là sự theo đuổi tiền bạc một cách không cần thiết. Theo đuổi tiền bạc không phải là kinh doanh.

Nếu một người không kiên trì bám sát một kế hoạch dự trù từ trước, anh ta sẽ dễ dàng phải chịu sức ép của tiền, và khi nỗ lực kiếm ra nhiều tiền hơn nữa, anh ta sẽ dễ dàng quên mất là phải bán cho người khác những thứ mà người đó muốn. Kinh doanh chỉ với mục tiêu kiếm tiền là hoạt động kinh doanh không an toàn nhất. Đó là kiểu kinh doanh mạo hiểm, không ổn định và chỉ có thể tồn tại nhiều nhất vài năm. Chức năng của kinh doanh là sản xuất phục vụ tiêu dùng chứ không phải sản xuất vì tiền bạc hay đầu cơ. Sản xuất phục vụ tiêu dùng có nghĩa là chất lượng hàng hoá phải tốt và giá cả phải rẻ. Nó cũng có nghĩa là hàng hoá sản xuất ra phải phục vụ người tiêu dùng chứ không chỉ đơn thuần phục vụ nhà sản xuất. Chỉ khi nào chức năng của tiền bạc bị bóp méo thì khi đó sản xuất mới chuyển sang phục vụ cho nhà sản xuất mà thôi.

Nhà sản xuất dựa vào việc phục vụ mọi người để có được sự thành đạt. Nếu họ sản xuất chỉ nhằm phục vụ bản thân mình, họ có thể đạt được mục tiêu kiếm tiền ngắn hạn, nhưng đó hoàn toàn chỉ là ngẫu nhiên. Khi người tiêu dùng nhận ra họ không được thoả mãn, kết cục của nhà sản xuất là nhãn tiền. Trong giai đoạn bùng nổ sản xuất, đa phần các hoạt động sản xuất chỉ nhằm phục vụ lợi ích cá nhân của nhà sản xuất. Vì vậy, ngay khi mọi người bừng tỉnh, nhiều nhà sản xuất đã phá sản. Họ nói rằng họ đã đi đến “thời kỳ suy thoái”. Không hề. Họ chỉ đang cố gắng dùng những lời vô nghĩa để lấp liếm sự thật. Tham tiền là con đường ngắn nhất khiến người ta mất tiền, nhưng khi ai đó phục vụ vì lợi ích của cộng đồng – vì sự hài lòng khi làm được điều anh ta tin là đúng, thì tiền sẽ tự chui vào túi anh ta.

Tiền bạc đến một cách tự nhiên như thành quả của sự phục vụ và nó cũng hoàn toàn cần thiết. Nhưng chúng ta không nên quên rằng, mặc dù tiền bạc có thể có hạn nhưng cơ hội để tạo ra thêm các dịch vụ thì luôn có. Theo tôi, không có gì đáng ghét hơn một cuộc sống

an nhàn. Không ai trong chúng ta có quyền được nghỉ ngơi. Thế giới văn minh không có chỗ cho những kẻ ăn không ngồi rồi. Bất kỳ ý đồ nào nhằm thủ tiêu tiền tệ đều chỉ làm cho tình hình thêm phức tạp, vì chúng ta cần phải có một thước đo. Nhưng liệu hệ thống tiền tệ hiện tại của chúng ta đã là cơ sở trao đổi phù hợp hay chưa vẫn còn chưa ngã ngũ. Đây là vấn đề mà tôi sẽ đề cập ở chương sau. Lý do chính mà tôi phản đối hệ thống tiền tệ hiện tại là nó có xu hướng tự biến mình thành một thứ hàng hoá, và nó gây trở ngại thay vì tạo điều kiện thuận lợi cho sản xuất.

Điều tôi muốn hướng tới ở đây là chúng ta cần tiến dần tới sự đơn giản hoá. Nói chung, mọi người đều có quá ít tiền nhưng lại phải bỏ ra quá nhiều để chi trả cho những nhu cầu tối thiểu nhất (không kể đến những thứ xa xỉ mà tôi cho rằng mọi người đều nghĩ đến), bởi vì hầu như mọi thứ chúng ta tạo ra đều phức tạp hơn mức cần thiết. Quần áo, thực phẩm, đồ dùng sinh hoạt của chúng ta, tất cả đều có thể đơn giản hơn các sản phẩm hiện nay và đồng thời mẫu mã cũng đẹp hơn. Nhưng từ xa xưa, mọi thứ đều đã được làm theo một cách thức nhất định và những người thợ chỉ cần làm theo đó.

Ý tôi không phải là chúng ta nên tiếp nhận những phong cách quá kỳ dị. Không nhất thiết quần áo phải là một chiếc túi với một lỗ khoét trên đó. Một chiếc áo như vậy có thể rất dễ làm nhưng lại không thuận tiện khi mặc. Một tấm chăn thì không cần may vá nhiều, nhưng chẳng ai trong chúng ta có thể làm nhiều việc nếu cứ quần chăn đi khắp nơi. Sự đơn giản thực sự có nghĩa là cung cấp dịch vụ tốt nhất và sử dụng thuận tiện nhất cho mọi người. Khó khăn trong việc cải cách triệt để là ở chỗ người ta cứ khẳng khẳng cho rằng mỗi người cần phải được cung cấp những loại hàng hoá nhất định. Tôi cho rằng sự cải cách váy áo đối với phụ nữ – dường như đồng nghĩa với việc ăn mặc xấu xí – luôn xuất phát từ những phụ nữ giản dị với mong muốn làm cho người khác cũng giản dị. Đó không phải là một sự phát triển đúng đắn. Hãy bắt đầu bằng một sản phẩm phù hợp rồi sau đó tìm cách bỏ đi những

bộ phận hoàn toàn không cần thiết. Phương pháp này có thể áp dụng đối với mọi thứ – giày dép, váy áo, nhà cửa, bộ phận máy móc, đường ray xe lửa, tàu thủy hay máy bay... Khi chúng ta loại bỏ đi những bộ phận không cần thiết và đơn giản hoá các bộ phận cần thiết còn lại, chúng ta cũng đã cắt giảm được chi phí sản xuất. Đây là một nguyên lý đơn giản, nhưng thật lạ là những quy trình sản xuất thông thường chỉ cố gắng cắt giảm chi phí sản xuất thay vì đơn giản hoá sản phẩm. Mọi việc phải bắt đầu từ sản phẩm. Trước tiên chúng ta phải xem xét hàng hoá đó đã được chế tạo đúng như nó phải được chế tạo hay chưa – nó có khả năng sử dụng tối đa hay không? Sau đó, nguyên vật liệu đã là tốt nhất chưa hay chỉ là đắt nhất? Rồi liệu ta có thể giảm bớt độ phức tạp và trọng lượng của nó hay không?...

Việc một sản phẩm có trọng lượng thừa cũng chẳng khác gì một chiếc phù hiệu trên mũ người đánh xe ngựa. Thực tế, thậm chí nó còn chẳng có ý nghĩa bằng. Bởi vì chiếc phù hiệu ít nhất có thể giúp cho người đánh xe nhận ra chiếc mũ của mình, trong khi trọng lượng tăng thêm chỉ có nghĩa là lãng phí thêm sức lực. Tôi không thể tin rằng vẫn còn nơi người ta ảo tưởng rằng trọng lượng nghĩa là sức mạnh. Một chiếc máy đóng cọc thì cần phải nặng, nhưng nếu không cần húc vào đâu thì cần gì chúng ta phải lái một chiếc xe nặng nề? Trong giao thông vận tải, tại sao lại đặt trọng lượng thừa lên một chiếc máy? Tại sao lại không thiết kế tăng thêm trọng tải mà cỗ máy đó có thể chuyên chở?

Chúng ta đều biết một người to béo không thể chạy nhanh bằng một người gầy, vậy mà hầu hết các phương tiện chúng ta tạo ra lại như thể là trọng tải sẽ làm tăng tốc độ. Một phần của tình trạng đói nghèo xuất phát từ chính việc chúng ta phải chuyên chở những trọng lượng thừa. Rồi sẽ tới lúc chúng ta tìm ra cách loại trừ trọng lượng thừa ấy. Lấy gỗ làm ví dụ. Đối với một vài mục đích cụ thể, gỗ là loại vật liệu tốt nhất nhưng lại bị sử dụng rất hoang phí. Trong một chiếc xe Ford, gỗ chứa hơn 13 lít nước. Phải có cách nào đó để làm gỗ được sử dụng tốt hơn. Phải có cách nào đó để chúng ta có thể đạt tới sức mạnh và

khả năng đàn hồi tương tự mà không làm tăng thêm trọng lượng một cách vô ích. Muốn làm được như thế thì sản phẩm sẽ phải trải qua hàng nghìn quá trình biến đổi.

Hằng ngày, người nông dân vẫn làm phức tạp hoá các công việc của mình. Tôi tin rằng chỉ có 5% sức lực mà một người nông dân trung bình bỏ ra lao động trong ngày là được sử dụng vào những việc hữu ích. Nếu ai đó đã từng có một nhà máy kiểu này, giả sử vừa đủ cho một trang trại cỡ trung bình, thì nhà máy đó sẽ lộn xộn người. Một nhà máy tệ nhất châu Âu cũng chẳng khác gì nhà kho của các trang trại cỡ trung. Năng lực của con người được tận dụng ở mức độ thấp nhất. Không chỉ mọi thứ được làm một cách thủ công mà ngay cả suy nghĩ tới việc bố trí lại sản xuất cho hợp lý cũng không có. Người nông dân làm những việc vất vả sẽ leo lên leo xuống một chiếc thang ọp ọp hàng chục lần. Năm này qua năm khác, anh ta sẽ xách nước như vậy thay vì dùng ống dẫn nước. Tất cả những gì anh ta có thể nghĩ ra khi có thêm việc phải làm là phải thuê thêm người. Anh ta coi khoản tiền dành cho phát triển là một khoản chi phí tốn kém. Nông sản dù bán với giá thấp nhất vẫn đắt hơn giá trị thực của nó. Trong khi đó, lợi nhuận từ nông nghiệp dù ở mức cao nhất vẫn thấp hơn giá trị đáng lẽ nó phải thu được. Đó là những hoạt động và nỗ lực đã bị lãng phí làm cho giá nông sản cao lên còn lợi nhuận bị giảm đi.

Tại trang trại của tôi ở Dearborn, mọi việc được thực hiện bằng máy móc. Chúng tôi đã loại trừ được nhiều lãng phí nhưng vẫn chưa đạt tới sự tiết kiệm thực sự. Chúng tôi cũng chưa thể bỏ ra hoàn toàn năm hay mười năm nghiên cứu nghiêm túc để khám phá ra điều cần cải thiện là gì. Vẫn còn quá nhiều việc phải làm. Bất kể giá trị của mùa màng thế nào, lợi nhuận cao nhất vẫn chưa đạt được. Chúng tôi không phải là nông dân, chúng tôi là những nhà công nghiệp kinh doanh nông trại. Khi những người nông dân coi mình là những nhà công nghiệp, với nỗi sợ lãng phí nguyên liệu và sức người, họ sẽ có được nông phẩm với giá thấp đến mức tất cả mọi người đều có đủ nông sản

để ăn và lợi nhuận sẽ cao đến mức nông nghiệp sẽ được coi là một trong những nghề nghiệp ít rủi ro và có lợi nhuận nhất.

Nguyên nhân khiến nghề nông không được quan tâm đầu tư chính là sự thiếu hiểu biết về những gì đang diễn ra, về ý nghĩa thực sự của công việc và về phương pháp lao động hiệu quả nhất. Không ai muốn đầu tư vào nông nghiệp theo cách hoạt động nông nghiệp đang được quản lý như hiện nay. Người nông dân tin vào sự may rủi và tin vào tổ tiên. Họ không biết làm thế nào để sản xuất một cách kinh tế cũng như tiếp thị sản phẩm. Một nhà sản xuất mà không biết cách sản xuất hay tiếp thị hàng hoá của mình thì không thể tồn tại lâu trong kinh doanh. Nếu với cách sản xuất lạc hậu như trên mà người nông dân vẫn có thể tồn tại, thì hoạt động nông nghiệp thực sự có thể mang lại lợi nhuận tuyệt vời đến thế nào?

Thực ra, cách thức để đạt được giá thấp, sản lượng cao trong nhà máy hay trong hoạt động nông nghiệp rất đơn giản (lý do là giá thấp và sản lượng cao có ý nghĩa với rất nhiều người). Vấn đề ở đây là con người có xu hướng chung là cố phức tạp hoá những công việc hết sức giản đơn. Chẳng hạn, chúng ta lấy ví dụ về một “sự cải tiến”.

Khi nói đến sự cải tiến, chúng ta thường nghĩ tới một vài thay đổi trong một sản phẩm nào đó. Một sản phẩm “cải tiến” là một thứ đã được thay đổi. Đó không phải là ý kiến của tôi. Tôi sẽ không làm gì nếu chưa biết đó là điều khả thi nhất. Tất nhiên, điều này không có nghĩa là một sản phẩm không bao giờ nên thay đổi, nhưng tôi cho rằng chỉ tới khi chúng ta hoàn toàn hài lòng với khả năng sử dụng, thiết kế và nguyên liệu, sản phẩm chúng ta sản xuất ra mới thực sự mang tính kinh tế. Nếu những nghiên cứu của chúng ta chưa đem lại sự tự tin thì hãy tiếp tục tiến hành nghiên cứu cho đến khi thực sự tự tin. Việc sản xuất cần bắt đầu từ sản phẩm. Nhà máy, cơ cấu tổ chức, hoạt động bán hàng và kế hoạch tài chính sẽ tự định hình theo sản phẩm đó. Chúng ta sẽ tìm ra điểm mạnh trong hoạt động kinh doanh của mình và tiết kiệm được thời gian. Đắm đầu vào sản xuất mà không xác định rõ được

sản phẩm của mình là nguyên nhân tiềm ẩn của rất nhiều thất bại trong kinh doanh.

Mọi người dường như cho rằng vấn đề quan trọng là ở chỗ chúng ta có được nhà máy hoặc cửa hàng, hoặc sự ủng hộ tài chính hay công tác quản lý. Nhưng sản phẩm mới là thứ quan trọng, bất kỳ sự vội vàng tiến hành sản xuất nào trước khi có được một thiết kế sản phẩm hoàn chỉnh đều chỉ là sự lãng phí thời gian. Tôi đã mất tới 12 năm trước khi tạo ra loại Model T mà hiện nay được biết đến dưới cái tên xe hơi Ford. Nó làm tôi hài lòng. Chúng tôi đã không cố sản xuất và bán hàng cho đến khi có được sản phẩm thực sự và cho tới nay, về cơ bản sản phẩm đó vẫn chưa phải thay đổi gì.

Chúng tôi liên tục thử nghiệm các ý tưởng mới. Nếu dạo chơi các con đường quanh vùng Dearborn, bạn có thể nhìn thấy mọi loại xe ô tô Ford. Đó là những chiếc xe thử nghiệm – chúng không phải là những mẫu xe mới. Tôi không tin rằng tôi có thể nghĩ ra những ý tưởng tốt, nhưng tôi cũng không vội vàng đánh giá một ý tưởng nào đó là tốt hay tệ. Nếu một ý tưởng có vẻ tốt hay khả thi, chắc chắn tôi sẽ làm mọi điều cần thiết để kiểm tra ý tưởng đó dưới mọi góc độ. Nhưng kiểm nghiệm ý tưởng là một việc gì đó rất khác biệt so với việc tạo ra thay đổi nào đó ở ở một chiếc xe. Trong khi hầu hết các nhà sản xuất tìm cách đưa ra một thay đổi nào đó trên sản phẩm nhanh hơn là thay đổi trong phương pháp sản xuất thì chúng tôi làm điều hoàn toàn ngược lại.

Sự thay đổi lớn nhất chúng tôi thực hiện là phương pháp sản xuất. Các phương pháp sản xuất luôn thay đổi. Tôi tin rằng hiếm có một công đoạn sản xuất ô tô nào của chúng tôi lại giống hệt như khi chúng tôi tạo ra chiếc xe đầu tiên với kiểu dáng hiện tại. Đó là lý do tại sao chúng tôi đã tạo ra chúng rẻ đến vậy. Những thay đổi nhỏ trên chiếc xe chỉ là theo hướng làm cho chiếc xe thuận tiện hơn khi sử dụng hoặc khi chúng tôi nhận thấy việc thực hiện một vài thay đổi trong thiết kế sẽ làm cho xe khỏe hơn. Vật liệu trong ô tô cũng được thay đổi khi chúng tôi ngày càng hiểu biết rõ hơn về vật liệu. Hơn nữa, vì

không muốn hoạt động sản xuất bị đình trệ hay chi phí sản xuất tăng lên do sự thiếu hụt nguyên liệu nào đó, chúng tôi cũng chế tạo một số bộ phận hoạt động cả với nguyên vật liệu thay thế. Ví dụ, Vanadium là một loại vật liệu cơ bản đối với chúng tôi. Với loại thép này, chúng tôi có thể đạt được sức bền lớn nhất với trọng lượng thấp nhất, nhưng muốn kinh doanh tốt thì không nên đặt toàn bộ tương lai vào việc liệu có được Vanadium hay không. Vì thế, chúng tôi đã tìm ra một loại vật liệu thay thế nó.

Tất cả các loại thép của chúng tôi đều đặc biệt nhưng đối với mỗi loại thép, chúng tôi phải có được ít nhất một, hoặc nhiều vật liệu thay thế khác, những vật liệu đã được thử nghiệm và chứng minh đầy đủ về khả năng thay thế. Chúng tôi cũng làm tương tự đối với mọi loại vật liệu và các bộ phận của sản phẩm. Lúc đầu, chúng tôi chỉ sản xuất ra rất ít bộ phận và không sản xuất động cơ. Đến nay, chúng tôi chế tạo tất cả các động cơ và hầu hết các bộ phận, vì làm như vậy rẻ hơn. Chúng tôi cũng hướng tới việc sản xuất thừa ra tất cả các bộ phận để không bị ảnh hưởng bởi các cơn sốc thị trường hay bị tê liệt do các nhà sản xuất nước ngoài không có khả năng thực hiện đơn đặt hàng. Chẳng hạn, giá cả của kính đã tăng lên một cách chóng mặt trong thời kỳ chiến tranh trong khi chúng tôi lại là một trong những đối tượng tiêu thụ kính nhiều nhất cả nước. Bây giờ, chúng tôi đang xây dựng một nhà máy sản xuất kính của riêng mình. Nếu bỏ tất cả công sức chỉ để thay đổi sản phẩm thì chúng tôi sẽ chẳng đạt được điều gì; nhưng bằng cách không thay đổi sản phẩm, chúng tôi đã có thể đầu tư công sức vào việc cải tiến quá trình sản xuất.

Bộ phận quan trọng của một chiếc đục là phần mũi sắc. Nếu như có một học thuyết đơn lẻ nào mà hoạt động kinh doanh có thể dựa vào thì chính là lý thuyết đó. Sẽ chẳng có gì khác biệt giữa việc làm thế nào để tạo ra chiếc đục một cách tốt nhất với việc loại thép tuyệt vời nào được dùng để làm ra nó, hay nó đã được rèn tốt ra sao. Nếu như mũi đục đó không sắc thì đó không phải là một cái đục, nó chỉ là một mẫu



kim loại. Điều tôi muốn nói ở đây là việc một vật có thể làm được gì mới là quan trọng, chứ không phải nó được giả định là sẽ làm được. Nếu chỉ một cú đánh nhẹ lên chiếc đục sắc nhọn có thể thực hiện được công việc thì chúng ta đâu cần phải nghiêng răng gỗ mạnh vào một chiếc đục đã mòn? Chiếc đục được tạo ra để cắt, chứ không phải để dùng thứ khác gõ lên. Chiếc búa chỉ là phương tiện hỗ trợ công việc mà thôi. Do đó, nếu chúng ta muốn lao động thì tại sao không tập trung vào công việc và thực hiện nó theo cách nhanh nhất? Điểm quan trọng của buôn bán hàng hoá đáp ứng được người tiêu dùng. Một sản phẩm không làm hài lòng người tiêu dùng là một sản phẩm không có “mũi nhọn”. Và chúng ta sẽ phải lãng phí nhiều công sức để đẩy nó vào lưu thông. Mũi nhọn của một nhà máy là con người và máy móc. Khi người lao động không phù hợp thì máy móc cũng không được sử dụng hợp lý và ngưng lại. Bất kỳ người lao động nào bị yêu cầu bỏ ra nhiều công sức hơn mức cần thiết để thực hiện việc được giao đều sẽ là một sự lãng phí.

Điểm cốt lõi trong quan điểm của tôi là: Sự lãng phí và tham lam sẽ cản trở việc cung cấp dịch vụ thực sự. Cả sự lãng phí và tham lam đều không cần thiết. Sự lãng phí chủ yếu là do một người không hiểu mình đang làm gì, hoặc bất cẩn trong việc tiến hành nó. Sự tham lam chỉ là một tên gọi khác của sự thiếu cẩn. Công ty chúng tôi luôn cố gắng sản xuất với mức lãng phí tối thiểu cả về nguyên vật liệu lẫn sức người, và luôn cố gắng sao cho việc phân phối cũng thu được lợi nhuận tối thiểu, tùy theo tổng lợi nhuận tính trên số lượng phân phối. Trong quá trình sản xuất, tôi muốn tối đa hoá mức lương của người lao động – bởi vì đó cũng là tối đa hoá sức mua. Và vì việc này còn tạo ra chi phí nhỏ nhất và bán hàng với lợi nhuận thấp nhất, chúng tôi đã có thể phân phối sản phẩm phù hợp với sức mua. Vì vậy, tất cả những người có quan hệ với chúng tôi như giám đốc, công nhân hay người tiêu dùng đều có đời sống tốt hơn nhờ sự tồn tại của chúng tôi. Cơ chế mà chúng tôi xây dựng nên đang thực hiện vai trò phục vụ xã hội. Đó chính là nguyên nhân duy nhất khiến tôi muốn nói về nó. Các nguyên tắc của sự phục vụ đó là:



1. Không sợ hãi tương lai và không sùng bái quá khứ. Một người lo sợ tương lai, sợ thất bại sẽ giới hạn các hoạt động của mình. Thất bại chỉ là cơ hội để bắt đầu lại một cách thông minh hơn. Thất bại trung thực không có gì đáng xấu hổ; sợ thất bại mới là điều đáng hổ thẹn. Những gì đã qua chỉ hữu ích khi nó gợi ý cách thức và phương tiện giúp bạn tiến bộ hơn.
2. Không màng đến cạnh tranh. Ai làm tốt việc gì thì nên làm việc đó. Sẽ là sai trái nếu cố gắng tước đoạt công việc kinh doanh của người khác – sai trái vì khi đó một người đang cố gắng hạ thấp địa vị của người khác vì lợi ích cá nhân – để cai trị bằng vũ lực thay vì trí thông minh.
3. Đặt dịch vụ trước lợi nhuận. Không có lợi nhuận, doanh nghiệp không thể mở rộng. Việc kiếm tìm lợi nhuận vốn không sai. Doanh nghiệp kinh doanh có hiệu quả tốt không thể không thu lại lợi nhuận, nhưng lợi nhuận chắc chắn phải là phần thưởng cho dịch vụ tốt. Nó không thể là cơ sở – nó phải là kết quả của dịch vụ.
4. Sản xuất không phải là mua thấp và bán cao. Đây là quá trình mua nguyên liệu một cách công bằng với chi phí cộng thêm nhỏ nhất có thể, biến những nguyên liệu đó thành sản phẩm có thể tiêu thụ và cung cấp cho người tiêu dùng. Cờ bạc, đấu cơ và giao dịch lạnh lùng chỉ thêm cản trở sự tiến triển này.

Tất cả những vấn đề tôi đã nói ở trên nảy sinh như thế nào, phát triển ra sao và được đưa vào ứng dụng như thế nào sẽ là chủ đề của các chương tiếp theo.

## CHƯƠNG 1

---

### *Khởi nghiệp*

*Ngay từ khi còn nhỏ, tôi đã nghĩ rằng nhiều việc có thể được thực hiện tốt hơn bằng cách nào đó. Chính suy nghĩ đó đã khiến tôi đam mê ngành cơ khí, và mẹ tôi luôn cho rằng tôi là một thợ máy bẩm sinh.*

Ngày 31 tháng 5 năm 1921, Công ty Ô tô Ford cho ra đời chiếc xe thứ năm triệu. Chiếc xe này được đặt trong viện bảo tàng cá nhân của tôi cùng chiếc xe độc mã chạy xăng mà tôi chế tạo cách đây 30 năm với lần chạy thử thành công đầu tiên là vào mùa xuân năm 1893. Tôi đã chạy chiếc xe này khi những chiếc xe nhiều bánh xuất hiện ở Dearborn và thường được chuyển đến vào ngày 2 tháng 4. Có sự khác biệt rất lớn về vẻ bề ngoài của hai loại phương tiện trên, chủ yếu là do cấu trúc và chất liệu, nhưng về cơ bản, cả hai đều giống nhau lạ kỳ, ngoại trừ việc loại xe độc mã cũ có một vài đường nét mà chúng tôi chưa đưa vào mẫu xe hơi hiện đại của mình. Đối với chiếc xe đầu tiên này, dù chỉ có hai xy-lanh nhưng nó vẫn đạt tới tốc độ 20 dặm một giờ và đi được 60 dặm với bình chứa ba ga lông xăng và cho đến ngày nay, nó vẫn tốt như mới. Sự phát triển vượt bậc trong công nghệ sản xuất và nguyên vật liệu đã hơn hẳn thiết kế ban đầu.

Hầu hết các thiết kế đều đã được cải tiến, chiếc ô tô Ford ngày nay là Model T, với bốn xy-lanh và một bộ khởi động tự động giúp cho

việc lái xe càng ngày trở nên thuận tiện và đơn giản hơn chiếc xe đầu tiên. Nhưng mọi chi tiết trên chiếc xe ngày nay đều có thể tìm thấy trên chiếc xe đầu tiên. Sự thay đổi được tiến hành dựa vào kinh nghiệm chế tạo xe nhưng không làm mất đi bất cứ yếu tố cơ bản nào – đây là sự thật quan trọng mà tôi dùng để chứng minh rằng khi có được một ý tưởng tốt, bạn nên tập trung vào hoàn thiện nó hơn là săn tìm những ý tưởng mới. Bất kỳ ai trong một thời điểm cũng chỉ có thể xử lý được tối đa một ý tưởng mà thôi.

Chính cuộc sống ở nông trại đã hướng tôi đến với con đường phát minh ra những cách thức và phương tiện vận chuyển tốt hơn. Tôi sinh ra vào ngày 30 tháng 7 năm 1863 tại một trang trại ở Dearborn, bang Michigan và theo những gì tôi nhớ thì công việc ở nông trang lúc nào cũng vất vả. Đó vẫn là cảm nhận của tôi về việc nhà nông. Người ta thường kể rằng cha mẹ tôi rất nghèo và những ngày tháng đầu tiên của họ là những chuỗi ngày vất vả. Đúng là họ không giàu có nhưng cũng chẳng nghèo. Khi những người nông dân Michigan tới, họ trở nên sung túc hơn. Ngôi nhà nơi tôi sinh ra bây giờ vẫn còn. Ngôi nhà đó và cả trang trại nay đã trở thành một phần trong sản nghiệp của tôi.

Thời đó, có rất nhiều công việc lao động chân tay vất vả tại trang trại của chúng tôi cũng như các trang trại khác. Ngay từ khi còn nhỏ, tôi đã nghĩ rằng nhiều việc có thể được thực hiện tốt hơn bằng cách nào đó. Chính suy nghĩ đó đã khiến tôi đam mê ngành cơ khí, dù mẹ tôi vẫn luôn nói rằng tôi là một thợ máy bẩm sinh. Tôi bắt đầu với một xưởng nhỏ cùng các mẫu kim loại lật vật dùng làm công cụ. Hồi đó không có đồ chơi như bây giờ, những gì tôi có đều là những thứ do nhà làm. Đồ chơi của tôi là các dụng cụ, đến nay chúng vẫn còn đó! Mỗi mảnh của những máy móc ấy đều là vật báu đối với tôi.

Sự kiện lớn nhất trong những năm tháng đó là việc tôi bắt gặp một chiếc xe chạy trên đường cách Detroit khoảng tám dặm khi đang xuống thị trấn. Lúc đó, tôi mới 12 tuổi. Sự kiện lớn thứ hai là cùng năm đó, tôi được tặng một chiếc đồng hồ. Tôi nhớ như in về chiếc xe này, đó

là phương tiện vận chuyển đầu tiên ngoài con ngựa mà tôi từng thấy. Ban đầu, những chiếc máy đập lúa và máy cưa chỉ đơn giản là những cỗ máy di chuyển có nồi hơi đặt trên những chiếc bánh với bình chứa nước và than trên xe bò kéo lê đằng sau. Tôi đã thấy nhiều loại động cơ được kéo bằng ngựa, nhưng chiếc động cơ này có dây xích liên kết động cơ với bánh sau của khung xe bò và nồi hơi bên trên. Động cơ được đặt trên nồi hơi và một người đứng trên mặt phẳng phía sau nồi hơi đun bằng than đá, vận hành bộ điều chỉnh và điều khiển thiết bị lái. Rất nhanh, tôi đã biết được rằng loại xe này do Nichols Shepard và Công ty Battle Creek chế tạo. Khi chiếc xe đó dừng lại, tôi nhảy ra khỏi xe ngựa để nói chuyện với người thợ máy trước khi bố nhận ra tôi đang làm gì. Người thợ máy đã rất vui lòng giải thích về toàn bộ chiếc xe đó. Ông ta rất tự hào về nó. Ông giải thích cho tôi dây xích được tháo rời ra khỏi bánh đẩy và dây cu roa được đặt vào để kéo các bộ phận chuyển động như thế nào. Ông ta nói với tôi rằng chiếc xe đã tạo ra hai trăm vòng quay trong một phút và rằng bánh răng dây xích có thể dời ra để toa xe dừng lại trong khi động cơ vẫn chạy.

Mặc dù khác nhau về hình thức, nhưng đây là đặc tính vẫn giữ nguyên đối với các dòng xe hiện đại. Đó không phải điều quan trọng đối với động cơ hơi nước, thứ động cơ có thể dừng lại hay khởi động dễ dàng, nhưng lại rất quan trọng đối với động cơ chạy xăng. Chính loại động cơ đó đã đưa tôi đến với lĩnh vực giao thông vận tải cơ động. Tôi đã thử làm ra một loại như thế, và một vài năm sau, tôi đã chế tạo ra được một thứ chạy rất tốt, nhưng kể từ ngày còn là cậu bé 12 tuổi nhìn thấy xe hơi chạy ngoài đường cho đến ngày hôm nay, niềm đam mê lớn nhất của tôi vẫn là tạo ra một chiếc máy có thể di chuyển trên những con đường. Xướng thị trấn, tôi luôn mang theo một chiếc túi đầy những đai ốc, vòng đệm và các chi tiết máy. Tôi cũng thường tháo tung chiếc đồng hồ ra và cố gắng lắp nó lại. Năm 13 tuổi, lần đầu tiên tôi lắp được chiếc đồng hồ lại để nó chạy đúng giờ. Năm 15 tuổi, tôi đã có thể làm mọi việc liên quan đến sửa chữa đồng hồ mặc dù dụng

cụ của tôi còn hết sức thô sơ. Vô số điều có thể học được bằng việc sửa chữa các đồ vật. Bạn không thể học từ sách vở cách chế tạo mọi thứ được – và một người chế tạo máy thực sự phải biết hầu hết mọi thứ được làm ra thế nào. Máy móc đối với người chế tạo máy cũng giống như sách đối với các học giả. Ta thu nhận các ý tưởng từ máy móc và nếu có chút ít trí tuệ, ta có thể áp dụng những ý tưởng này vào thực tế.

Ngay từ nhỏ, tôi đã không hứng thú với việc lao động tại trang trại. Tôi muốn làm điều gì đó với máy móc. Nhưng cha tôi không hoàn toàn đồng ý với ý định trở thành nhà chế tạo máy của tôi. Ông cho rằng tôi phải trở thành một nông dân. Khi rời trường học vào năm 17 tuổi, tôi vào học việc tại xưởng chế tạo của Nhà máy Động cơ Drydock. Tôi làm tất cả mọi việc và không từ bỏ niềm say mê của mình. Tôi vượt qua các bạn cùng học việc một cách dễ dàng. Và từ rất lâu trước khi khoá học ba năm kết thúc, tôi đã có đủ phẩm chất để trở thành một thợ máy. Với niềm ham mê công việc đòi hỏi tính chính xác và sự khéo léo trong chế tạo đồng hồ, tôi làm thêm công việc sửa chữa tại một cửa hàng trang sức vào buổi tối. Trong những ngày đầu tiên, tôi nghĩ mình đã sửa chữa tới ba trăm chiếc đồng hồ. Tôi nghĩ rằng với 30 xu, tôi có thể tạo ra một chiếc đồng hồ tiện lợi và bắt đầu kinh doanh. Nhưng tôi đã không làm vậy vì nghĩ rằng đồng hồ không phải là nhu cầu phổ biến, nên mọi người hầu như sẽ không mua chúng. Tôi đã rút ra một kết luận ngay nhiên tới mức đó nhưng lại không thể nói ra. Tôi không thích công việc chế tác đồ trang sức thông thường và đồng hồ, trừ khi công việc đó đòi hỏi nhiều công sức và sự tỉ mỉ. Mặc dù vậy, tôi vẫn muốn tạo ra hàng loạt thứ gì đó. Đúng vào lúc đó, giờ xe lửa tiêu chuẩn<sup>1</sup> đang được thiết lập. Trước đây, chúng ta sống theo giờ mặt trời mọc và trong một thời gian dài, giờ xe lửa được tính khác với giờ địa

---

1. Các hệ thống đường ray sử dụng hệ thống đồng hồ 24 giờ thay vì sử dụng thời gian sáng và chiều (12 giờ). Trong hệ thống đồng hồ 24 giờ, thời gian được biểu thị bằng bốn chữ số (00:10, 22:00...). Hai chữ số đầu tiên đại diện cho giờ và hai chữ số cuối cùng đại diện cho phút. (BTV)

phương. Điều đó khiến tôi nghĩ đến một cơ hội kinh doanh tốt và tôi đã thành công trong việc chế tạo ra chiếc đồng hồ chạy hai loại giờ. Chiếc đồng hồ với hai mặt đó đã khiến những người hàng xóm của tôi thực sự tò mò.

Năm 1879, nghĩa là bốn năm sau lần đầu tiên nhìn thấy chiếc máy của Nicholas Shepard, tôi đã có cơ hội để sử dụng một chiếc máy như thế. Khi thời gian học việc kết thúc, tôi xin vào làm việc cho một đại lý khu vực của công ty Westinghouse ở Schenectady với tư cách là chuyên gia lắp đặt và sửa chữa động cơ đường bộ. Động cơ của họ giống hệt của Nicholas Shepard, chỉ khác là được đặt phía trước, còn nôi hơi để ở sau và lực đẩy được truyền cho bánh sau bằng dây cu roa. Những chiếc máy này có thể đi 20 dặm một giờ mặc dù bộ phận tự đẩy chỉ là một thiết bị phụ trong kết cấu. Đôi lúc chúng được sử dụng như máy kéo để đẩy những vật nặng và trong mùa gặt, chủ máy thường móc chiếc máy gặt và các đồ dùng linh tinh vào đầu xe để kéo từ trang trại này sang trang trại khác. Điều làm tôi băn khoăn là trọng lượng và chi phí. Chúng nặng hai tấn và quá đắt để sở hữu một chiếc trừ những người nông dân nhiều đất đai. Những chiếc máy này hầu như đều được thuê bởi người kinh doanh dịch vụ đập lúa, người có máy cửa lớn hay các máy móc nông nghiệp đồ sộ cần động cơ di chuyển.

Thậm chí trước đó, tôi từng có ý tưởng làm ra một loại xe chạy bằng động cơ hơi nước loại nhẹ có thể thay thế ngựa, và đặc biệt là một chiếc máy kéo có thể tham gia vào công đoạn nặng nhọc của việc cày bừa. Tôi vẫn còn nhớ ý tưởng đó đến với tôi khi những ý tưởng hoàn toàn tương tự đã được áp dụng cho xe ngựa hoặc xe bò đi trên đường. Một chiếc xe không cần ngựa kéo là một ý tưởng bình thường. Mọi người đã nói về nó suốt nhiều năm liền – thực tế thì họ đã nói về nó từ khi động cơ hơi nước được phát minh. Nhưng lúc đầu, ý tưởng về chiếc xe vận chuyển đó với tôi không có tính thực tế như ý tưởng về một chiếc máy thực hiện các công việc đồng áng nặng nhọc như việc cày cấy trên đồng ruộng. Đường sá của chúng tôi lúc đó còn rất xấu