

**HỘ SÁCH CAO KINH DIORAMI  
VIỆT NAM VÀ THẾ GIỚI**



**Akio Morita và SONY**

**KIẾN TẠO  
NỀN GIẢI TRÍ  
TƯƠNG LAI**



nhà xuất bản trẻ

**PACE**

TRƯỜNG ĐẠI HỌC BÁCH KHOA TP. HCM

# Table of Contents

KIỂM TIỀN HAY PHỤNG SỰ XÃ HỘI?

LỜI NÓI ĐẦU

Phần I DỒN TOÀN BỘ SỨC MẠNH CHO  
VIÊC KIẾN TẠO TƯƠNG LAI

Chương 1 NHỮNG CHIẾC MÁY THU

THANH BỊ ĐẬP NÁT

NHỮNG NGƯỜI TIÊN PHONG GIẢI BÀI  
TOÁN NHU CẦU XÃ HỘI

CÔNG NGHÊ – NƯỚC NHẬT CẦN CÔNG  
NGHÊ

Chương 2. RÉT QUÁ – HÃY LÀM GỐI  
SƯỜI ẤM

NGƯỜI DÂN CẦN CÁI ĐÓ, IBUKA

ĐÁP ỨNG NHỮNG NHU CẦU TIỀM ẨN

Phần II. TÌM ĐƯỜNG TOÀN CẦU HÓA

Chương 1 TÌM ĐƯỜNG VƯỢT ĐÁO

IBUKA MỘT MÌNH ĐẾN MỸ

LỐI ĐI NGAY DƯỚI CHÂN MÌNH

Chương 2. NHÌN THẤY TRƯỚC CƠ HỘI VÀ  
DÁM THỬ SỨC

“CANH BẠC” TRANSISTOR  
THÍCH ỨNG VỚI LUẬT CHƠI TOÀN CẦU  
TRIẾT LÝ NGƯỜI TIÊN PHONG

Chương 3. DẤU ẤN CỦA “NGƯỜI ĐÀN  
ÔNG ĐI BỘ”

LẮNG NGHE NHỮNG THỞ THAN  
NHỮNG BƯỚC ĐI ĐẦU TIÊN RA THẾ GIỚI

Phần III. NỐI KẾT NHỮNG GIÁ TRỊ

Chương 1. SAO KHÔNG DÁM KHẲNG  
ĐỊNH?

NHỮNG NGƯỜI BẠN – NGƯỜI THẦY ĐẦU  
TIÊN TRÊN ĐẤT MỸ

TÔI LÀ AKIO MORITA ĐẾN TỪ NHẬT BẢN  
THƯA QUÝ VỊ, SẢN PHẨM NÀY “MADE IN  
JAPAN”

Chương 2. XÁC LẬP VỊ THẾ TRÊN BẢN  
ĐỒ CÔNG NGHỆ

CON ĐƯỜNG CHẴNG MẤY AI ĐI  
CHỮ TÍN VÀ NGUYÊN TẮC “NÓI KHÔNG”  
TRONG HỢP TÁC

Chương 3. CHỦ NGHĨA ÁI QUỐC CỦA  
DOANH NHÂN NHẬT

SONY – SỨC KÉO VÀ SỨC ĐẨY TRONG  
NỀN KINH TẾ NHẬT BẢN  
PHỔ BIẾN CÔNG NGHỆ ĐỂ TĂNG LỰC  
PHÁT TRIỂN

Phần IV. HỌC TẬP LÀ NỖ LỰC CỦA CẢ  
MỘT ĐỜI NGƯỜI

Chương 1. XÂY TÀI NĂNG BẰNG NHỮNG  
VIÊN ĐÁ KINH NGHIỆM  
TRIẾT LÝ QUẢN LÝ ĐẦU ĐỜI  
BÀI HỌC TỪ GIA ĐÌNH NHỎ

Chương 2. VÌ MỘT THẾ GIỚI NGÀY MAI  
MỘT ĐẠI SỨ KHÔNG HÀM  
NHỮNG ĐIỀU DÊT NÊN MỘT HUYỀN  
THOẠI

Phần V. PHỤ LỤC  
QUAN ĐIỂM VỀ QUẢN LÝ CỦA MORITA  
NIÊN BIỂU SỰ NGHIỆP CỦA AKIO MORITA  
MORITA ĐÃ NÓI  
TÀI LIỆU THAM KHẢO

Akio Morita và SONY

## KIẾN TẠO NỀN GIẢI TRÍ TƯƠNG LAI

*Lê Nguyễn và các chuyên gia của PACE*

Tập sách này là một phần trong bộ sách ĐẠO KINH DOANH VIỆT NAM VÀ THẾ GIỚI. Và bộ sách này là kết quả của dự án nghiên cứu mang tên *Đi tìm Đạo Kinh doanh của Việt Nam và Thế giới* do các chuyên gia của PACE cùng một số tác giả phối hợp thực hiện.

PACE giữ bản quyền

Copyright©2007 by PACE

Bộ sách đã được đăng ký bản quyền, mọi thông tin xin vui lòng gửi về: PACE

Tòa nhà PACE

341 Nguyễn Trãi, Quận 1

TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam

Email: [BOOK@pace.edu.vn](mailto:BOOK@pace.edu.vn)

In lần thứ nhất tại TP.HCM, do Nhà xuất bản Trẻ ấn hành.

Tác giả tập sách: *Lê Nguyễn*

(một phần của dự án) *và các chuyên*

*gia của PACE*

Giám đốc điều phối dự án:

*Trần Vũ Nguyên*

Nhóm biên tập và điều phối dự án:

*Trần Vũ Nguyên Nguyễn*

*Dương Hiếu Nguyễn Hồng Dung Nguyễn*

*Thị Hà*

Chịu trách nhiệm xuất bản: Ts. Quách Thu Nguyệt

Biên tập:

Thành Nam

Bìa:

Hữu Bắc

Sửa bản in:

Phạm Nguyễn

Kỹ thuật vẽ ảnh:

Mai Khanh + Thanh Hà

## **Mục lục**

### **KIỂM TIỀN HAY PHUNG SỰ XÃ HỘI?**

### **LỜI NÓI ĐẦU**

### **Phần I DÒN TOÀN BỘ SỨC MẠNH CHO VIỆC KIẾN TẠO TƯƠNG LAI**

#### **Chương 1 NHỮNG CHIẾC MÁY THU THANH BỊ ĐẬP NÁT**

#### **NHỮNG NGƯỜI TIÊN PHONG GIẢI BÀI TOÁN NHU CẦU XÃ HỘI**

#### **CÔNG NGHỆ – NƯỚC NHẬT CẦN CÔNG NGHỆ**

Chương 2. RÉT QUÁ – HÃY LÀM GỒI  
SƯỜI ẨM

NGƯỜI DÂN CẦN CÁI ĐÓ, IBUKA

ĐÁP ỨNG NHỮNG NHU CẦU TIỀM ẨN

Phần II. TÌM ĐƯỜNG TOÀN CẦU HÓA

Chương 1 TÌM ĐƯỜNG VƯỢT ĐẢO

IBUKA MỘT MÌNH ĐẾN MỸ

LỐI ĐI NGAY DƯỚI CHÂN MÌNH

Chương 2. NHÌN THẤY TRƯỚC CƠ  
HỘI VÀ DÁM THỬ SỨC

“CANH BẠC” TRANSISTOR

THÍCH ỨNG VỚI LUẬT CHƠI TOÀN  
CẦU

TRIẾT LÝ NGƯỜI TIÊN PHONG

Chương 3. DẤU ẤN CỦA “NGƯỜI ĐÀN  
ÔNG ĐI BỘ”

LẮNG NGHE NHỮNG THỞ THAN

NHỮNG BƯỚC ĐI ĐẦU TIÊN RA THẾ  
GIỚI

Phần III. NÓI KẾT NHỮNG GIÁ TRỊ

Chương 1. SAO KHÔNG DÁM KHẲNG  
ĐỊNH?

NHỮNG NGƯỜI BẠN – NGƯỜI THẦY  
ĐẦU TIÊN TRÊN ĐẤT MỸ

TÔI LÀ AKIO MORITA ĐẾN TỪ NHẬT  
BẢN

THƯA QUÝ VỊ, SẢN PHẨM NÀY  
“MADE IN JAPAN”

Chương 2. XÁC LẬP VỊ THẾ TRÊN  
BẢN ĐỒ CÔNG NGHỆ

CON ĐƯỜNG CHẴNG MÃY AI ĐI  
CHỮ TÍN VÀ NGUYÊN TẮC “NÓI  
KHÔNG” TRONG HỢP TÁC

Chương 3. CHỦ NGHĨA ÁI QUỐC CỦA  
DOANH NHÂN NHẬT

SONY – SỨC KÉO VÀ SỨC ĐẨY  
TRONG NỀN KINH TẾ NHẬT BẢN

PHỔ BIẾN CÔNG NGHỆ ĐỂ TĂNG LỰC  
PHÁT TRIỂN

Phần IV. HỌC TẬP LÀ NỖ LỰC CỦA CẢ  
MỘT ĐỜI NGƯỜI



Chương 1. XÂY TÀI NĂNG BẰNG  
NHỮNG VIÊN ĐÁ KINH NGHIỆM

TRIẾT LÝ QUẢN LÝ ĐẦU ĐỜI

BÀI HỌC TỪ GIA ĐÌNH NHỎ

Chương 2. VÌ MỘT THẾ GIỚI NGÀY  
MAI

MỘT ĐẠI SỨ KHÔNG HÀM

NHỮNG ĐIỀU DÊT NÊN MỘT HUYỀN  
THOẠI

Phần V. PHỤ LỤC

QUAN ĐIỂM VỀ QUẢN LÝ CỦA  
MORITA

NIÊN BIỂU SỰ NGHIỆP CỦA AKIO  
MORITA

MORITA ĐÃ NÓI

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Nhóm chuyên gia, nhóm điều phối, nhóm tác giả và nhóm biên tập của dự án nghiên cứu Đi tìm Đạo Kinh doanh Việt Nam và Thế giới xin chân thành cảm ơn các công ty, cơ quan, đơn

vị và các cá nhân đã nhiệt tình hỗ trợ thông tin, tư liệu trong việc triển khai dự án nghiên cứu và thực hiện tập sách này.

*Cùng bạn đọc*

# KIẾM TIỀN HAY PHỤNG SỰ XÃ HỘI?

Bộ sách mà bạn đọc đang cầm trên tay là kết quả của dự án nghiên cứu mang tên *Đi tìm Đạo Kinh doanh của Việt Nam và Thế giới* do Tổ hợp Giáo dục PACE thực hiện trong suốt 14 tháng vừa qua.

Chúng tôi đặt tên cho bộ sách này là *Đạo Kinh doanh Việt Nam và Thế giới* với mong muốn được chia sẻ cùng bạn đọc, đặc biệt là bạn đọc doanh nhân và bạn đọc quan tâm đến kinh doanh, những kiến giải về hàng loạt các câu hỏi như: “*Kinh doanh là gì?*”, “*Doanh nhân là ai?*”, “*Đâu là ‘đạo’ của nghề kinh doanh?*” và “*Tại sao kinh doanh là một nghề cao quý và xứng đáng được xã hội tôn vinh?*”...

Đội ngũ chuyên gia của PACE cùng các cộng sự đã nghiên cứu cuộc đời và sự nghiệp của 25 doanh nhân huyền thoại, đến từ 25 tập đoàn kinh doanh dẫn đầu trong những bảng xếp hạng doanh nghiệp trên toàn thế giới, nhằm tìm kiếm “cái đạo”, cái triết lý cốt lõi trong kinh doanh của họ. Mục đích là để lý giải xem vì sao họ là những người *kiếm tiền nhanh nhất, kiếm tiền nhiều nhất và kiếm tiền bền vững nhất thế giới, đồng thời họ lại được xã hội đặc biệt kính trọng?*

Phân tích từng chặng đường, từng mốc sự nghiệp,  
từng bước thăng trầm... của những huyền thoại doanh nhân này,  
chúng tôi đã đúc kết được những nét chung

nhất, nói chính xác hơn, là những yếu tố khiến họ trở nên vĩ đại, trở thành những doanh nhân huyền thoại. Đó là sự khao khát, là niềm đam mê một cách mãnh liệt để sáng tạo, để đem đến thật nhiều giá trị mới cho cuộc sống và cho xã hội. Họ đã thực hiện được điều đó bằng việc cống hiến cả cuộc đời mình lẫn việc truyền đạt, dẫn đường cho hậu thế.

Trong lời đầu này của bộ sách, chúng tôi cũng muốn kể lại với quý vị một vài câu chuyện và một vài so sánh mà PACE luôn tự hào khi tìm thấy nó trong hành trình *Khát vọng Doanh trí* của mình trong suốt những năm vừa qua:

*Bà chủ một tiệm tạp hóa suốt ngày không vui vì buôn bán ế ẩm. Nhưng sau những ngày tháng nhìn vào “mắt” khách hàng, bà chợt nghĩ: “Sao tôi không là người giải quyết vấn đề nhu yếu phẩm cho cả xóm?”. Và mọi chuyện thay đổi. Từ đó, nhiều gia đình chưa khá giả trong khu phố có thể mua một, hai gói mì tôm (mà không cần phải mua cả thùng mì), một tép bột ngọt (mà không cần phải mua cả gói bột ngọt). Bà có thể mở cửa lúc mờ sáng hay nửa đêm, khi chẳng còn nơi nào bán hàng nữa để đáp ứng nhu cầu “hết chanh đột xuất” hoặc “nhà không còn nước mắm”. Hay hơn nữa, mọi người chỉ “xẹt” một hai bước chân là có ngay những vật phẩm cần thiết nhất cho gia đình. Lại thêm chuyện giá cả của bà so với chợ và siêu thị cũng chẳng chênh lệch là bao. Ai cũng đoán ra kết*

*quả: cửa tiệm suốt ngày người ra kẻ vào, bà thì bán hàng luôn tay và cười nói luôn miệng. Không chỉ tiền lãi thu được tăng cao, mà bà còn có “lợi nhuận” lớn nhất là sự quý mến của mọi người dành cho một người biết kinh doanh như bà.*

*Câu chuyện thứ hai về một cơ sở sản xuất tủ sắt. Người ta thường mua tủ của cơ sở này về để đựng hồ sơ. Một cơ sở bé xíu rất đổi bình thường thì liệu có mang trong người “sứ mệnh xã hội”? Trong một thời gian dài, cơ sở hoạt động cầm chừng, cho đến một ngày ông chủ của nó thay đổi cách nghĩ: tôi không “bán tủ sắt” nữa, mà sẽ “bán giải pháp lưu trữ hồ sơ văn phòng”. Từ đó, ông và đồng sự tiến hành nghiên cứu để tạo ra những cái tủ*

*sao cho có thể chống được mối, mọt, chống thấm, ngăn tủ này thì có khóa kiên cố để đựng hồ sơ quan trọng, ngăn tủ khác thì không cần khóa để dễ kéo ra kéo vào... Ông cũng chịu khó đi đến các văn phòng để nghiên cứu màu sơn, thay đổi kích cỡ, kiểu dáng... Thế là sản phẩm của ông còn*

*thêm tính năng làm đẹp cho cả văn phòng của các công ty. Chỉ sau một thời gian ngắn, cơ sở của ông đã lột xác và phát triển rất nhanh. Như vậy,*

*doanh nghiệp lớn hay nhỏ tùy thuộc vào vấn đề xã hội mà họ giải quyết được. Bà chủ tạp hóa của khu phố nọ cùng Sam Walton (ông chủ tập đoàn bán lẻ lớn nhất thế giới Wal-Mart) đều giải quyết vấn đề mua sắm của xã hội thông qua việc mở cửa hàng bán lẻ. Họ chỉ khác nhau về phạm vi: xã hội của bà chủ tiệm tạp hóa là một khu phố, còn xã hội của Sam mang*

*tâm*

*cỡ thế giới.*

*Điều xã hội quan tâm không phải là doanh nghiệp đó kiếm được bao nhiêu mà là họ đã mang lại gì cho cộng đồng. Chẳng hạn, trong khi tỉ phú Nhật, Toyota (“cha đẻ” của Toyota), với tinh thần ái quốc được người Nhật xem như anh hùng dân tộc thì tỉ phú Nga, Khodorkovsky (ông chủ của Yukos), ông ta là ai trong mắt dân Nga thì chỉ người Nga mới thấu rõ. Sự khác nhau này có lẽ do cách thức kiếm tiền của họ.*

*Nghề kinh doanh, xưa nay vẫn thường bị hiểu chỉ như là nghề “kiếm tiền”. Nhưng thực chất, không hề có nghề kiếm tiền, bởi nghề nào thì cũng kiếm tiền cả. Chẳng hạn, luật sư kiếm tiền bằng việc hành nghề luật, bác sĩ kiếm tiền bằng cách chữa bệnh cứu người... Và doanh nhân, người hành nghề kinh doanh, cũng kiếm tiền bằng cách lãnh đạo một doanh nghiệp và thông qua doanh nghiệp đó để giải quyết vấn đề hay đáp ứng nhu cầu nào đó của xã hội. Nhưng điều khác biệt của nghề kinh doanh là trong quá trình hành nghề của mình doanh nhân không hành động một cách đơn lẻ mà biết kiến tạo ra các chuỗi giá trị. Cụ thể hơn, họ nắm lấy một doanh nghiệp và tập hợp bên mình nhiều thành viên để cùng cộng hưởng lại nhằm hình thành một sức mạnh tổng lực, từ đó tạo ra nhiều giá trị hơn cho xã hội. Đó cũng chính là lý do mà nghề kinh doanh*

*thường kiếm được nhiều tiền hơn so với những nghề khác và vẫn được cộng đồng xã hội ủng hộ.*

*Nghiên cứu 25 huyền thoại doanh nhân thế giới cho thấy, dù có quá nhiều sự khác biệt nhưng họ đều có chung một tư tưởng chủ đạo: “Kinh doanh là phụng sự xã hội”. Hay nói một cách đầy đủ hơn, “Kinh doanh là kiếm tiền bằng cách phụng sự xã hội, bằng cách dùng sản phẩm hay dịch vụ như là phương tiện để giải quyết những vấn đề của xã hội và làm cho cuộc sống trở nên tốt đẹp hơn”.*

*Cái “đạo” kinh doanh này đã được họ quán triệt ngay từ buổi đầu khởi nghiệp đầy gian khó cho tới lúc thành công. Và sự thật này cũng chính là lý do giúp họ kiếm tiền nhanh nhất, nhiều nhất, bền nhất, còn bản thân họ thì được xã hội tôn vinh, nể trọng, và rồi họ đi vào*

*lịch sử kinh doanh thế giới như những huyền thoại, doanh nghiệp của họ cũng vĩ đại và trường tồn.*

*Như vậy, với một tâm thế luôn hướng về cộng đồng, luôn khát khao làm cho xã hội quanh mình (có thể nhỏ gọn trong một ngôi làng hoặc rộng lớn bằng cả một hệ mặt trời) tốt đẹp hơn, chính họ, những doanh nhân (dù lớn hay nhỏ, dù “Tây” hay “Ta”, dù “cổ” hay “kim”) luôn được xã hội tôn vinh không phải vì số của cải khổng lồ họ kiếm được, mà vì những đóng góp vô giá của họ vào sự đổi thay của thế giới này.*

Song song với những doanh nhân lẫy lừng của thế giới, điều khác biệt ở bộ sách này là chúng tôi đã khởi sự hành trình tìm kiếm những “huyền thoại doanh nhân Việt Nam” để, như một cố gắng, “định vị” xem ông cha ta ngày xưa đã khởi sự kinh doanh như thế nào. Và thật bất ngờ, trong lịch sử Việt Nam đã từng có những Lương Văn Can, Bạch Thái Bưởi, Nguyễn Sơn Hà, Trịnh Văn Bô... với những tư tưởng kinh doanh có thể gây ngạc nhiên cho đến tận bây giờ.

Nhìn “Tây” sẽ thấy “Đông”, soi “cổ” mà ngắm tới “kim”, đó là điều mà chúng tôi, những người thực hiện bộ sách, mong muốn được chia sẻ. Bộ sách này cũng là một câu chuyện, một phác thảo cho bức tranh toàn cảnh sinh động và đầy màu sắc về doanh nhân thế giới - những doanh nhân làm thay đổi thế giới, và về một thế hệ doanh nhân tiền bối của Việt Nam cách đây gần một trăm năm lịch sử - một thế hệ doanh nhân mà đến ngày nay chúng ta vẫn có thể tự hào. Từ đó, những nỗ lực này sẽ góp phần hình thành văn hóa doanh nhân Việt, một bộ phận quan trọng trong văn hóa Việt Nam.

Chúng tôi xin được gửi lời tri ân trân trọng nhất đến những đồng nghiệp đã hỗ trợ tinh thần cho chúng tôi, đến các cá nhân và đơn vị đã sẵn lòng hỗ trợ thông tin, tư liệu trong quá trình nghiên cứu. Đặc biệt, chúng tôi muốn gửi lời cảm ơn chân thành đến các tập đoàn hàng đầu thế giới do các doanh nhân huyền thoại sáng lập, cảm ơn



gia tộc họ Lương, gia tộc họ Bạch,... - hậu duệ của cụ Lương Văn Can, cụ Bạch Thái Bưởi... đã nhiệt tâm giúp đỡ chúng tôi trong suốt quá trình “đi tìm Đạo Kinh doanh của Việt Nam và Thế giới”.

Việc triển khai dự án này từ khâu nghiên cứu đến

thể hiện thành sách trong một thời gian không dài, cùng những khó khăn trong quá trình đi tìm tư liệu lịch sử về các nhân vật, chắc hẳn bộ sách sẽ khó tránh khỏi những sai sót nhất định. Do vậy, chúng tôi rất mong nhận được sự thông cảm cũng như những góp ý chia sẻ của bạn đọc gần xa về bộ sách để lần tái bản tiếp theo được hoàn thiện hơn.

Chúng tôi, PACE và Nhà xuất bản Trẻ, xin trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc bộ sách đầy tâm huyết này. Và chúng tôi cũng tin rằng, qua bộ sách này, bạn đọc sẽ *có thêm* kiến giải về “đạo kinh doanh”, để từ đó, tự mình đưa ra một *định nghĩa* cho nghề *kinh doanh* và tự mình khẳng định rằng, *kinh doanh là kiếm tiền hay phụng sự xã hội!*

Thay mặt Nhóm tác giả của bộ sách Giải Tư Trung - Người Sáng lập PACE Sài Gòn, Xuân Đình Hội, 2007

# LỜI NÓI ĐẦU

“Khi sinh ra, bạn khóc còn mọi người đều cười. Sống sao cho khi bạn qua đời, mọi người đều khóc trong khi mỗi mình bạn cười” – có một câu thành ngữ mà dẫu nhiều năm qua rồi, nhiều người dân Nhật vẫn thỉnh thoảng nhớ lại khi nhìn thấy một cái ti-vi mang nhãn hiệu Sony. Họ, những con người hết sức bình thường ấy, hầu hết chưa một lần gặp gỡ người cha của tập đoàn Sony Akio Morita. Nhưng với họ, ông chiếm một vị trí quan trọng, thật quan trọng trong lòng họ. Đơn giản, ông đã làm thay đổi cuộc sống của họ, làm thay đổi môi trường sống xung quanh họ bằng tài năng xuất chúng và tinh thần xã hội rộng lớn của mình.

Một trong những người bạn của tôi, chị Miki Amorato, đang làm việc tại Thành phố Hồ Chí Minh đã kể cho tôi về những giọt nước mắt của bà nội mình khi nghe tin Akio Morita qua đời. Miki không khóc, nhưng giọng chị nghe nghèn nghẹn lúc nhớ lại khoảnh khắc chị theo dõi đám tang của ông cách đây đã nhiều năm...

\*

\* \*

Ngày 4.10.1999, một ngày thu ảm đạm ở đảo quốc mặt trời mọc, thanh âm những nhạc phẩm của

Giacomo Puccini vang vọng khắp nơi. Những giai điệu opera đắm chất Ý này lại chính là giai điệu đưa tang một huyền thoại của nước Nhật: Akio Morita

– người sáng lập tập đoàn Sony. Đơn giản, vì đây là những giai điệu mà ông thích nhất khi còn sống. Ngày hôm ấy, nước Nhật khóc khi giã từ một người công dân tuyệt diệu của mình. Akio Morita ra đi ở tuổi 78 sau khi đã cống hiến cho nước Nhật và thế giới những giá trị vô cùng to lớn.

Hơn 3.000 người, gồm nhiều chính khách và nhà ngoại giao, trong đó có các cựu Thủ tướng, các lãnh đạo những tập đoàn lớn tại Nhật Bản đã tập trung trước khách sạn Tokyo để tiễn đưa Morita về nơi an nghỉ cuối cùng.

Mọi người đứng yên và cúi đầu trước chân dung của Morita trên màn hình khổ lớn cao 3m trong nhạc phẩm *Ave Maria* của nhà soạn nhạc Đức, Schubert do dàn nhạc Tokyo Philharmonic biểu diễn. Những thước phim video phát lại hình ảnh Morita khi còn trẻ đang bày tỏ niềm mong muốn làm chiếc cầu nối giữa Nhật Bản và phần còn lại của thế giới, những hình ảnh về chiếc ti-vi đầu tiên xuất hiện trên thị trường, niềm vui của lô hàng xuất khẩu đầu tiên... Khi chiếc xe chở quan tài Morita chạy ngang trụ sở của Sony, khoảng 3.000 công nhân viên của tập đoàn đã đứng sẵn hai bên đường,

kính cẩn từ biệt người lãnh đạo, người thầy, người bạn lớn của họ,  
người đã gắn bó cuộc đời mình với thương hiệu  
Totsuko và Sony suốt hơn 50 năm.

50 năm ấy, Akio Morita đã làm thay đổi xã hội Nhật Bản bằng những ý  
tưởng của mình. Hơn thế nữa, ông đã làm thay đổi cả cách nhìn của thế  
giới về đất nước bị bại trận trong chiến tranh với tàn tích của hai quả bom  
nguyên tử.

\*

\* \*

Tôi gọi ông là một huyền thoại – một huyền thoại đã dành trọn cuộc đời  
mình, trọn sự nghiệp của mình để phục vụ nhân loại.

*Tác giả*

# Phần I DÒN TOÀN BỘ SỨC MẠNH CHO VIỆC KIẾN TẠO TƯƠNG LAI

*“Cả nước Nhật hãy nhìn về phía trước, dồn toàn bộ sức mạnh cho việc kiến tạo tương lai và tiến bước theo đà tiến chung của thế giới”.*

Nhật hoàng – tuyên bố sau chiến tranh

# ***Chương 1 NHỮNG CHIẾC MÁY THU THANH BỊ ĐẬP NÁT***

*Một xã hội bị mất thông tin liên lạc bởi tất cả những chiếc máy thu thanh cũ đã bị đập nát trong chiến tranh vì sợ rò rỉ thông tin và hoang mang dân tình.*

Sách lịch sử Nhật Bản

*Hoạt động không vì những động cơ thương mại, anh đã tìm tòi, mở rộng việc sử dụng các máy thu thanh sóng ngắn bằng cách chuyển đổi các máy thu thanh thông thường hoặc bằng việc sử dụng một thiết bị bổ sung...*

Nhật báo Ashahi Shimbun

Ngày 14.8.1945, lần đầu tiên người dân Nhật được nghe tiếng nói của Nhật hoàng Hirohito, không phải tiếng nói phủ dụ hay chúc mừng họ hằng mong đợi, mà là lời tuyên bố đầu hàng vô điều kiện, sau khi nhiều thân dân của ngài hứng chịu hai quả bom nguyên tử đầu tiên thả xuống các thành phố Hiroshima và Nagasaki.

Trận Thế chiến khủng khiếp kết thúc với những tổn thất không kể xiết. Ở những đô thị lớn như Tokyo, Yokohama, Osaka, Nagoya...

chỉ những kiến trúc kiên cố là còn đứng vững, đa số nhà cửa đã trở thành những đống gạch vụn. Những thước phim tư liệu về thời kỳ này cho thấy một nước Nhật xơ xác, hoang tàn, với những phụ nữ, trẻ em ngơ ngác, đưa những cặp mắt thất thần nhìn cảnh tượng ngổn ngang quanh họ, cơ hồ nổi mắt mắt lớn quá, nước mắt không còn để chảy nữa. Thủ đô Tokyo sầm uất là thế, một thành phố 7 triệu người mà chỉ còn không đầy 50% cư dân ở lại, hơn một nửa dân số tấp tểnh về những làng quê hoặc phiêu bạt tới các đô thị nhỏ. Nhật Hoàng Hirohito tuyên bố trên đài phát thanh về sự đầu hàng vô

điều kiện trước quân Đồng minh và nhận định rằng điều này “mở đường cho một nền hòa bình bền vững dành cho các thế hệ mai sau”. Ông cũng động viên nước Nhật hãy nhìn về phía trước, “dồn toàn bộ sức mạnh cho việc kiến tạo tương lai” và “tiến bước theo đà tiến chung của thế giới” (*Made in Japan*).

Bản tuyên bố đã được dân chúng đón nhận với rất nhiều thái độ khác nhau. Không ít người Nhật thở phào vì biết rằng, từ nay nỗi thống khổ do chiến tranh gây ra không còn nữa, nhưng đồng thời cũng ý thức được rằng những khó khăn trong một nền hòa bình nhen nhúm giữa đồng tro tàn không phải là dễ vượt qua. Một số khác, nhất là giới trẻ, cảm thấy tự ái dân tộc bị tổn thương sâu sắc, họ kích động gây bạo loạn để chống lại lệnh đầu hàng, kể cả việc chiếm dinh thủ tướng để biểu dương lực lượng.

Thủ tướng Nhật, Kantaro Suzuki đã may mắn chạy thoát trong những giây phút đầy nguy hiểm đó. Một số sĩ quan đã mổ bụng tự sát (hara-kiri) để thể hiện lòng trung nghĩa với Nhật hoàng và đất nước Phù tang.

Nhiều binh lính Nhật ở ngoài nước không có may mắn như những người còn sống trong nước. Tại Mãn Châu, 500 lính Nhật bị bắt làm tù binh, bị đày đi Siberia và nhiều nơi khác, có những người sau mười hai năm xa xứ mới được quay về sum họp với gia đình. Còn nhiều vấn đề xã hội khác khiến những người trực tiếp chứng kiến hay nghe kể lại không khỏi chạnh lòng.

Thế chiến thứ hai đã cướp mất sinh mạng của 37,6 triệu người, cả quân đội lẫn thường dân, chỉ riêng ở tám nước dính líu nhiều đến cuộc chiến là Đức, Ý, Nhật, Ba Lan, Pháp, Anh, Liên Xô và Mỹ.

Trong những nước này, Liên Xô thiệt mất 21,3 triệu mạng sống, kể đến là Đức, hơn 7 triệu người tử vong. Riêng Nhật có 1,7 triệu binh sĩ tử trận và 360.000 người dân hi sinh trong cuộc chiến. Những con số khô khan đó là chứng tích của một trong những thảm họa ghê gớm nhất trong lịch sử loài người.

## **NHỮNG NGƯỜI TIÊN PHONG GIẢI BÀI TOÁN NHU CẦU XÃ HỘI**



Chiến tranh vừa kết thúc, đời sống của nước Nhật thiếu thốn trăm bề, kể cả những món ăn tinh thần đơn giản nhất. Khó có thể tìm thấy một máy thu thanh còn nguyên vẹn. Trong chiến tranh, cảnh sát Nhật buộc thường dân giao nộp máy thu thanh để họ hủy đi bằng súng ngắn vì sợ những tin tức chiến trường phát đi từ các đài phương Tây làm hoang mang dân chúng, mặt khác binh lính Nhật có thể bị đối phương lung lạc tinh thần.

Khi hòa bình lập lại rồi, những hạn chế của thời chiến không còn lý do để tồn tại nữa, người dân đua nhau tìm mua máy thu thanh cũ, sửa chữa và nâng cao tính năng của chúng. Có cầu tất sẽ có cung, nhiều

cơ sở sửa chữa, nâng cấp máy thu thanh mọc lên khắp các thành phố, lôi cuốn nhiều chuyên viên kỹ thuật trẻ tuổi vào cuộc.

Trong số này có Masaru Ibuka, một kỹ sư điện sinh năm 1908, tốt nghiệp trường Khoa học kỹ thuật thuộc Đại học Waseda, đang điều hành công ty Tokyo Tsushin Kogyo K.K. (Công ty Kỹ thuật Viễn thông Tokyo) chuyên cung ứng dụng cụ điện, thiết bị radar cho quân đội Nhật.

Tháng 9.1945, Ibuka quay lại Tokyo, bắt đầu những dự tính mới, khi chiến tranh không còn đe dọa thành phố này nữa. Anh thuê một căn phòng nhỏ ở tầng ba của Cửa hàng bách hóa Shirokiya ở Nihonbashi để làm xưởng sản xuất. Chi phí, lương bổng cho nhân viên đều lấy từ những khoản tiền dành dụm của chính người kỹ sư nhiều khát vọng này. Sau khi

nắm bắt được nhu cầu về thông tin của người dân Nhật, nhất là sự thiếu thốn các phương tiện kỹ thuật, Ibuka quyết định chuyển sang công việc sửa chữa máy thu thanh và cung cấp cho người tiêu dùng các bộ chuyển đổi (converter) và bộ tiếp hợp (adapter) có thể gắn vào máy thu thanh để nghe tin tức từ các đài phát thanh phát đi bằng sóng ngắn. Việc làm của Ibuka cùng các đồng nghiệp được công chúng đón nhận nồng nhiệt. Ngày 6.10.1945, nhật báo *Asahi Shimbun* đã dành hẳn mục “Bút chì xanh” quen thuộc để viết về công ty của Ibuka, trong đó có đoạn: “... Anh Masaru Ibuka, nguyên giảng viên bộ môn Khoa học và kỹ thuật trường Đại học Waseda,

*và là con rể ông Bộ trưởng Giáo dục Tamon Maeda, vừa khai trương Phòng thí nghiệm nghiên cứu Viễn thông tại tầng ba của hàng Shirokiya ở Nihonbashi. Hoạt động không vì những động cơ thương mại, anh đã tìm tòi, mở rộng việc sử dụng các máy thu thanh sóng ngắn bằng cách chuyển đổi các máy thu thanh thông thường hoặc bằng việc sử dụng một thiết bị bổ sung...”*

Bài báo ấy đã tình cờ đến tay một thanh niên 25 tuổi ở Kosugaya thuộc quận Aichi. Anh vui mừng nhận ra Ibuka là người quen cũ và trong đầu vụt nảy ra một ý tưởng về những vấn đề từng nung nấu trong nhiều ngày qua.

Họ đã bắt được liên lạc với nhau sau chiến tranh một cách tình cờ và đầy bất ngờ như vậy.

\*

\* \*

Ít lâu sau, chàng thanh niên ở Kosugaya này gõ cửa căn phòng tồi tàn của Ibuka. Hai người gặp lại nhau trong nỗi mừng rỡ không kể xiết. Chiến tranh và những lo toan cá nhân đã ngăn cách họ, nhưng nay hòa bình đã lập lại – cho dù là hòa bình trong cảnh đổ nát hoang tàn – thì cũng là lúc để họ biến những hoài bão thành hiện thực. Họ ngồi hàng buổi với nhau, trút hết những gì ấp ủ trong tâm tư mà chưa có dịp thổ lộ cùng ai.

Bầu nhiệt huyết của tuổi trẻ cùng với những rung động sâu sắc nhất trước hình ảnh một đất nước đang cần sự góp sức của tất cả mọi người đã khiến họ

gắng tìm ra một kế sách thuận lợi nhất. Và kế sách đó đã hình thành vào ngày 7.5.1946 với sự ra đời một công ty mới lấy tên là Công ty Kỹ thuật Viễn thông Tokyo, với một bộ máy nhân sự hơn 20 người. Không ai có thể ngờ rằng chỉ hơn mười năm sau, công ty này đã trở thành một trong những tập đoàn sản xuất hàng đầu của nước Nhật với thương hiệu SONY. Còn chàng thanh niên 25 tuổi kia chính là một tên tuổi mà nước Nhật và cả thế giới sẽ còn nhắc

mãi: AKIO MORITA.

\*

\* \*

Vào thời điểm chiến tranh đang đến hồi ác liệt, Morita và Ibuka cùng ở trong một đơn vị đặc nhiệm chuyên nghiên cứu về hỏa tiễn tầm nhiệt có tên là Marque. Lúc đó, Morita mang cấp bậc trung úy, mới

24 tuổi, còn Ibuka là một kỹ sư điện 37 tuổi. Ibuka tham gia vào đơn vị đặc nhiệm với tư cách một nhân viên dân sự hợp tác với quân đội, không phải là một sĩ quan như Morita.

Song song với công việc trên, Ibuka đang là giám đốc một công ty về dụng cụ đo lường đã cung cấp vật liệu và vũ khí cho hải quân Nhật từ năm 1940. Sự gần gũi cả về điều kiện sinh sống lẫn những trăn trở, suy tư của lớp người trẻ thời chiến đã gắn kết Morita và Ibuka ngay từ mùa hè năm ấy. Cả hai thường có nhiều dịp ngồi với nhau, bàn bạc về những hoài bão của tuổi trẻ, về tương lai của nước Nhật thời hậu chiến.

Với tư cách một sĩ quan liên lạc hải quân, Morita có dịp đến thăm công ty của Ibuka ở quận Tsukishima, thuộc thành phố Tokyo. Thông thường, Ibuka chế tạo các dụng cụ radar theo hợp đồng ký với hải quân. Tại một cơ xưởng của ông, Morita lạ lẫm khi nhìn thấy một căn phòng đông đúc các nữ sinh viên thuộc Viện hàn lâm âm nhạc ở Ueno được ông thu nhận vào làm công việc cân chỉnh các bộ dao động.

Tháng 9.1944, Tokyo bị dội bom liên tục, Ibuka dời công ty về thị trấn nhỏ Suzaka thuộc quận Nagano, nằm cách Tokyo 160km về phía tây bắc. Từ đó, ông rất ít trở lại Zushi để làm công tác nghiên cứu cho hải quân, nhưng bù lại, Morita vẫn có nhiều dịp đến thăm Ibuka ở Suzaka. Mỗi lần gặp nhau, trong khung cảnh bình lặng của vùng thôn dã Nagano, hai người bạn ngày càng có những mối đồng cảm về vận nước. Khi bàn về diễn tiến của chiến cuộc, họ cùng nhận định là cho dù chính phủ Nhật đang ra sức tuyên truyền về ưu thế của Nhật trong cuộc chiến thì sự thất trận là điều không thể tránh khỏi. Cả hai cùng phát hiện là nhận định của mỗi người đều dựa vào những thông tin và bình luận mà họ nghe được – một cách lén lút – từ các chương trình phát thanh trên làn sóng ngắn của đài phát thanh Hoa Kỳ. Ibuka chia sẻ với Morita quan điểm về giá trị tái thiết của công nghệ vào thời bình. Họ hẹn sẽ hợp tác với nhau về mặt kinh tế sau khi chiến tranh chấm dứt.

Lần gặp gỡ cuối cùng trong năm 1945 giữa Morita và Ibuka diễn ra vào ngày 27.7.1945, lúc đó cả hai ngồi lắng nghe tin tức về bản Tuyên ngôn Postdam kêu gọi Nhật Bản đầu hàng không điều kiện. Trong thâm tâm, Ibuka đã quyết định sẽ quay về Tokyo để bắt đầu lại mọi việc, nhưng lại không muốn tỏ lộ với Morita điều này.

\*

\* \*

Khi Nhật hoàng Hirohito đọc lời tuyên bố đầu hàng trên đài phát thanh, Ibuka đang ngồi trong văn phòng ở Suzaka. Ông nghe những lời nói đó với một tâm trạng phức tạp, pha lẫn những buồn đau, nhục nhã, giận dữ và hối tiếc, trong khi các đồng sự của ông đã vỡ òa lên niềm vui sướng khi đón nhận tin này. Với họ, từ nay sẽ không còn nữa bóng ma khủng khiếp của chiến tranh, của những phân ly, mất mát, của những niềm hi vọng cháy tiêu trong bão lửa, của những hoài bão lụi tàn cùng tuổi thanh xuân vùn vụt trôi.

Điều quan trọng là Ibuka cùng các đồng sự cùng chia sẻ niềm đam mê về công nghệ và sự phát minh. Với họ, cho dù người Mỹ là kẻ thù trong thời chiến, là “những tên man rợ mình đầy lông lá” như họ vẫn thường nghe trên hệ thống phát thanh tuyên truyền, song tự trong thâm tâm, họ vẫn nghĩ rằng công việc nghiên cứu của họ phải dựa vào công nghệ của người Mỹ.

Quyển sách gối đầu giường của họ lúc bấy giờ là *Radio Engineering* (Kỹ thuật vô tuyến) của F.E. Turman, một “textbook” (sách giáo khoa) mà họ phải

“đánh vật” với tiếng Anh để có thể nắm được những ý tưởng và kỹ thuật hiện đại. Akira Higuchi, một trong những người cộng tác với Ibuka, từng có mặt trong buổi chiều ngày 15.8, đã ghi lại ký ức đó trong cuốn *John Nathan – Sony: The Private Life*: “Trái tim

của tất cả các kỹ sư đều tràn ngập niềm vui vì chiến tranh đã kết thúc. Chúng tôi cảm thấy rất cuộc rồi chúng tôi cũng có thể làm một việc gì đó thật sự, không phải là vũ khí cho quân đội, mà là những vật dụng hữu ích, và chúng tôi cảm thấy rằng việc cho ra đời những sản phẩm đích thực có thể giúp chúng tôi nắm bắt và thậm chí có thể đi trước công nghệ của người Mỹ”.

Sau chiến tranh, Ibuka cùng các bạn hữu thành lập Phòng thí nghiệm nghiên cứu Viễn thông To-kyo. Ai cũng nóng lòng muốn làm một cái gì đó cho đơn vị mới và góp phần tái thiết nước Nhật thời hậu chiến, nhưng không ai biết phải bắt đầu như thế nào. Tình trạng tài chính lúc bấy giờ rất khó khăn, lương bổng trả cho các kỹ sư và nhân viên xuất phát chủ yếu từ tiền túi riêng của Ibuka. Tình trạng này không thể kéo dài mãi được. Hướng đi tạm thời của họ là lập phân xưởng sửa chữa máy thu thanh, sản xuất các bộ chuyên đổi ra sóng ngắn.

\*

\* \*

Khi gặp lại nhau tại Tokyo, hiểu được những khó khăn về mặt tài chính mà Ibuka đang phải đương đầu, Morita bàn bạc với bạn về những giải pháp

tạm thời áp dụng để nuôi dưỡng Phòng thí nghiệm nghiên cứu Viễn thông Tokyo của Ibuka, đồng thời tìm một hướng đi mới có nhiều triển

vọng hơn. Sau một thời gian dài nghiên cứu và thảo luận kỹ lưỡng, cả hai quyết định thành lập công ty mới vào tháng

3.1946. Điều khó khăn nhất về phía Morita là làm sao thuyết phục được ông bố đồng ý để ông điều hành một công ty khác ngoài công ty của gia đình. Theo truyền thống của người Nhật lúc bấy giờ, người con trai trưởng phải là người kế thừa cơ nghiệp của gia đình chứ không phải ai khác. Và người con trai trưởng không theo nghiệp chính của gia đình sẽ là một vấn đề hết sức nghiêm trọng.

Tháng 4.1946, sau khi bàn bạc kỹ, Morita và Ibuka quyết định thành lập một “phái đoàn” hùng hậu để việc thuyết phục ông bố đạt hiệu quả mong muốn. Thành phần “phái đoàn” ngoài hai ông ra, còn có bố vợ Ibuka là ông Maeda, cựu Bộ trưởng Giáo dục Nhật Bản. Cả ba người lên chuyến tàu hỏa đêm về Kosugaya để thực hiện “sứ mạng” thuyết phục đầy khó khăn và tế nhị.

Sự đón tiếp mà gia đình Morita dành cho hai người khách thân thiết đã vượt quá mong đợi của cả ba người. Món bánh mì rất hiếm vào thời buổi khó khăn ăn với mứt, bơ và thậm chí giộng bằng nước trà – một bữa ăn thịnh soạn. Nhưng bất ngờ và hạnh phúc nhất, không chỉ cho riêng Morita mà cho cả Ibuka và ông Maeda, là thái độ thân thiện, cởi mở của ông Kyuzaemon Morita, bố của Morita, khi nghe đề nghị



đầy tính “đột phá” về việc cho Akio Morita được từ bỏ vai trò người kế thừa cơ nghiệp của dòng họ Morita. Sau một thoáng do dự, ông cụ bày tỏ sự mong mỏi Morita thay ông để làm chủ gia đình, đồng thời nắm giữ việc kinh doanh do ông trao lại. Rồi ông quay sang Maeda và Ibuka, nói bằng một giọng từ tốn: “Nhưng nếu con trai tôi muốn làm một việc gì đó khác hơn để tự rèn luyện, hoặc thi thố khả năng, nó có thể làm như thế”.

Cuối cùng, ông nói với Morita: “Con hãy làm những gì con thích”.

Những lời nói đó được cả ông Maeda lẫn Ibuka và Morita đón nhận bằng tất cả sự vui sướng pha lẫn ngạc nhiên. Họ không thể ngờ rằng mọi việc đã diễn ra suôn sẻ đến như vậy. Về sau, Morita được biết thêm là quyết định cởi mở của bố ông xuất phát một phần bởi việc em trai ông là Kazuaki, lúc đó đang là sinh viên trường Đại học Wasada, đã tình nguyện nối nghiệp sản xuất rượu sa-kê của dòng họ Morita, giải quyết được những bế tắc trong gia đình.

## **CÔNG NGHỆ – NƯỚC NHẬT CẦN CÔNG NGHỆ**

Ngày 7.5.1946 là thời điểm lịch sử của một thương hiệu, của cả một nền kinh tế Nhật Bản thời hậu chiến:

hơn hai mươi viên chức quản lý và nhân viên đã tham dự lễ khai trương thương hiệu Tokyo Tsushin Kogyo (Totsuko) tức Công ty Kỹ thuật

Viễn thông Tokyo. Ông Tamon Maeda, bố vợ của Ibuka được cử làm chủ tịch công ty.

Có một sự cố nhỏ, đó là Ibuka đã công phu chuẩn bị một tờ quảng cáo về sự ra đời của công ty mới, nhưng đến hôm khai trương thì lại để quên ở nhà Tachikawa. Trong diễn văn khánh thành, ông nói: “Chúng ta phải tránh những vấn đề đang xảy ra với những tập đoàn lớn. Chúng ta sáng tạo và giới thiệu những công nghệ mà các tập đoàn lớn không thể sánh được. Việc tái thiết Nhật Bản tùy thuộc vào sự phát triển của những công nghệ có tính năng động...”.

Công ty mới của Ibuka và Morita chỉ có một số vốn vòn vẹn 190.000 yên, không có máy móc, chỉ có một số dụng cụ khoa học, thậm chí với số tiền như vậy khó có thể vận hành công ty một cách suôn sẻ. Điều quan trọng là trong đầu mỗi thanh niên đầy nhiệt huyết ấy là một khát vọng lớn lao, mong muốn góp sức vào việc khôi phục, tái thiết một Nhật Bản trên đồng hoang tàn. Chủ tịch Maeda cũng lặp lại những ý chính trong bài phát biểu của Ibuka, ông nói: “Ngày hôm nay, công ty nhỏ bé của chúng ta khởi sự hoạt động. Với công nghệ đỉnh cao và một tinh thần đoàn kết hoàn hảo, công ty sẽ phát triển. Khi đó, chúng ta có thể tin chắc rằng mình đang góp phần cho xã hội”.

Trong những ngày đầu gây dựng Totsuko, Morita giữ vai trò một giám đốc, song với tư cách một đồng sáng lập (cùng Ibuka), ông là

người có trách nhiệm quan trọng trong việc đề ra đường lối hoạt động, hướng phát triển của công ty trong tương lai. Tự trong thâm tâm, ông biết rằng đây là bước khởi đầu đầy thách thức, muốn góp phần công sức vào sự hồi phục nền kinh tế của đất nước, không thể chỉ bằng lòng với qui mô khiêm tốn của Totsuko, mà phải từng bước gắn chặt thương hiệu mới mẻ này vào sinh hoạt của cộng đồng, tạo những mối liên kết vững chắc để có thể phát triển ở một qui mô ngày càng lớn hơn. Morita tự nhủ, đây chính là lúc ông cần phải vận dụng những quan điểm, triết lý về quản lý tiếp thu từ người bố nghiêm khắc nhưng rộng lượng, từ những sách báo đã đọc để đưa Totsuko đạt những thành quả lớn nhất.

Ngay sau ngày khai trương, mọi người trong công ty lao vào làm việc, bất kể giờ giấc, với một tinh thần tự giác cao độ. Ban đêm, khi cửa hàng bách hóa, nơi họ thuê mượn làm trụ sở công ty, đã đóng cửa, họ tiếp tục công việc bên trong. Cửa hàng đóng kín cửa ra vào vào ban đêm, họ phải sử dụng cổng thoát hiểm trong những buổi làm đêm và có lúc “chạm trán” với những bác cảnh sát tuần tra miễn cứ tưởng họ là lũ trộm đục tường khoét vách nhà ai.

## ***Chương 2. RÉT QUÁ – HÃY LÀM GỐI SƯỜI ẤM***

*Chỉ có sự đồng cảm sâu sắc nhất với dân nghèo, họ mới có thể sáng chế ra chiếc gối có khả năng tỏa hơi ấm. Tôi nghĩ, công trình này thật sự vĩ đại.*

Báo địa phương

Sau khi Nhật Bản đầu hàng là bắt đầu ngay thời kỳ quân Mỹ đồn trú khắp Nhật Bản. Người Mỹ, mà cụ thể là dưới sự chỉ đạo của tướng MacArthur đã triển khai nhiều chính sách mới về chính trị và kinh tế trên đất nước mặt trời mọc. Năm 1947, một bước ngoặt quan trọng trong đời sống chính trị của Nhật Bản do người Mỹ tạo ra, đó là sự ra đời của bản Hiến pháp thời hậu chiến, tác giả của nó là tướng MacArthur. Theo văn kiện này, Nhật hoàng mất toàn bộ quyền lực chính trị và quân sự, chỉ còn là biểu tượng của đất nước. Một điểm quan trọng nữa, đó là Nhật Bản không được tham gia vào bất cứ cuộc chiến nào và không được có quân đội riêng. Về mặt kinh tế, MacArthur phá vỡ tình trạng tập trung quyền lực bằng cách giải thể các *zaibatsu* (các gia đình sở hữu và kiểm soát phần lớn nền công nghiệp ở Nhật) cùng các đại công ty khác. Trong suốt nửa

đầu của thời gian chiếm đóng, quân đội Mỹ kiểm duyệt gắt gao những lời tuyên bố chống Mỹ hay những bài báo có tính kích động.

Dưới sự chiếm đóng của Mỹ, Thần đạo không còn được coi là quốc giáo của Nhật Bản nữa, mặt khác, Thiên Chúa giáo lần đầu tiên xuất hiện công khai

sau nhiều thập kỷ vắng bóng. Phụ nữ Nhật được công nhận quyền bầu cử và tháng 4.1946, 14 triệu cử tri Nhật đã đi bầu Thủ tướng đầu tiên trong thời kỳ đổi mới là ông Yoshida Shigeru.

Chiến tranh kết thúc, trong những chi tiêu chính của chính phủ lúc bấy giờ có việc trợ cấp cho các binh sĩ hồi gia, bồi thường cho các cơ sở công nghiệp quân sự do chấm dứt hợp đồng trước thời hạn và thanh toán các chi phí cho Bộ tư lệnh các lực lượng đồng minh (GHQ) hoạt động trên đất Nhật. Chính những chi tiêu phi sản xuất đó đè nặng lên đời sống kinh tế của toàn nước Nhật và trở thành nguyên nhân chính của tình trạng lạm phát năm sau cao hơn năm trước.

Tháng 2.1946, chính quyền dưới sự kiểm soát của quân Mỹ chiếm đóng công bố *Những biện pháp đối phó khẩn cấp với cuộc khủng hoảng kinh tế* bao gồm việc đảm bảo cung cấp thực phẩm, gia tăng sản xuất và kiểm soát giá cả. Về mặt tiền tệ, biện pháp được chọn lựa là kìm hãm lạm phát bằng việc tạm thời đóng băng tiền mặt và tiền gửi ngân hàng. Để thực hiện có hiệu quả biện pháp này, chính phủ cho ra đời “đồng yên mới” với những

qui định: tạm thời không cho rút tiền ký thác ở ngân hàng, ngoại trừ những trường hợp rút tiền cho chi phí đời sống tối thiểu, không cho lưu hành những giấy bạc trị giá 5 yên trở lên... Các biện pháp kiểm soát giá cả cũng được nội các Nhật thực hiện triệt để nhằm kìm hãm đà lạm phát. Với quyết định giải thể các zaibatsu,

cụ thể là các đại doanh nghiệp Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo và Yasuda, đã gây ra một sự xáo trộn lớn trong nền kinh tế. Điều này đã bị người bản xứ phản ứng quyết liệt, cho rằng cần phải có những zaibatsu để duy trì tính cạnh tranh quốc tế.

Dù muốn dù không, các biện pháp kinh tế do Mỹ áp đặt ảnh hưởng rất nhiều đến những doanh nghiệp còn non trẻ như công ty Totsuko của Ibuka và Morita, buộc ban điều hành phải có những sáng kiến phù hợp để đối phó với tình hình khó khăn, từng bước đưa doanh nghiệp vượt qua thử thách.

## **NGƯỜI DÂN CẦN CÁI ĐÓ, IBUKA**

Thành lập công ty giữa lúc nền kinh tế đầy khó khăn và hai chàng trai hầu như không có đồng vốn đáng kể để vận hành công ty một cách suôn sẻ ngay từ những ngày đầu. Sau khi thành lập không bao lâu, công ty Totsuko đã đối mặt với những khó khăn về trụ sở làm việc. Tháng 8.1946, cửa hàng bách hóa Shirokiya, nơi có một phòng

cho công ty Totsuko thuê, phải tạm đóng cửa để nâng cấp. Ibuka và Morita dời trụ sở về khu phố Kichijoji cũng ở Tokyo, nhưng được một thời gian ngắn lại phải chuyển đến Gotenyama, một khu phố ở phía nam thành phố Tokyo.

Sự tồi tàn của một công ty mới thành lập không

ít khi đã làm chạnh lòng những người quen biết, nhất là bố mẹ của Morita, những người kỳ vọng nhiều vào sự thành công của Morita hơn là nhìn thấy con trai họ phải làm việc trong một ngôi nhà thuê mướn dột nát, có lúc phải lấy dù để che những giọt nước mưa nhỏ tí tách trên chiếc bàn viết ọp ẹp.

Song, hai chàng trai trẻ, Morita và Ibuka, dường như không mấy bận tâm đến điều đó. Điều mà hai người đang trăn trở là khởi đầu hoạt động của công ty như thế nào, chế tạo những sản phẩm nào để tranh thủ thị trường còn khá bấp bênh của thời hậu chiến.

Thoạt tiên, Ibuka nghĩ đến một sản phẩm hầu như không đáng gì đến những dự định ban đầu của ông và Morita. Đó là những chiếc gói điện, dùng điện năng tạo ra sức nóng để người tiêu dùng sử dụng trong mùa đông rét lạnh. Để không làm “mất mặt” thương hiệu Totsuko với những dự án nhiều tham vọng hơn mà họ đã hoạch định trong tương lai, họ bán gói điện dưới thương hiệu *Ginza Nessuru Shokai* (Công ty sưởi ấm Ginza). Gói điện làm ra được bán chạy như tôm tươi, giúp Ibuka, Morita và anh em công nhân viên phần nào vượt qua những khó khăn ban đầu. Tuy

nhiên, với kỹ thuật chưa được hoàn thiện, không bao lâu gói điện của họ để lộ ra những khuyết điểm chết người.

Một nhân viên được Ibuka tặng cho chiếc gói, lấy làm thích lắm, ôm ấp suốt năm đầu, lòng vui sướng với sản phẩm do mình góp sức làm ra. Qua năm

sau, sợi dây truyền nhiệt bằng nichrome bỗng nhiên từ giữa lòng chiếc gói chạy ra nằm sát mép gói, phóng tia lửa điện làm cháy xém chiếc quần “vía” của chàng công nhân. May mà tia lửa điện chưa xâm phạm vào chỗ khác, nếu không thì sự việc sẽ trở nên vô cùng nghiêm trọng.

Vượt qua những khó khăn ban đầu về mặt tài chính, điều quan trọng là phải trở về “chủ đề” chính của những dự án dài hơi, đó là các sản phẩm có giá trị thuộc lĩnh vực điện tử. Nhưng muốn lạc nghiệp thì phải an cư, mà cái văn phòng tồi tàn ở Shirokiya thì không thể gọi là một chỗ an cư dài lâu được. Có lần, công nhân của Totsuko đang dọn dẹp chỗ làm để cho lực lượng chiếm đóng tổ chức một buổi khiêu vũ thì bỗng nhiên các vách ngăn đổ sập. Trời lại đổ mưa, những người đứng bên ngoài có dịp nhìn thấy công nhân của Totsuko trần mình lao động dưới mưa, ướt như chuột lột. Trong số người chứng kiến cảnh trạng này có ông Hisao Yuda, chú của Kazuo Iwama, vốn là em rể của Morita, một nhà vật lý từng



làm việc tại Viện nghiên cứu địa chấn thuộc trường Đại học Tokyo trước khi về với Totsuko. Chạnh lòng trước những khó khăn của hai chàng trai trẻ, ông ngỏ lời cho họ mượn một ngôi nhà của ông.

Thế là Ibuka và Morita phấn khởi dọn công ty về ngôi nhà Tokuya của ông Yuda, gần địa điểm ngày nay là khách sạn Mitsui. Ngôi nhà không lớn lắm, chỉ độ vài mươi mét vuông, nhưng cũng đủ cho hoạt động ban đầu của Totsuko.

Trong lúc Ibuka và Morita đang phân vân giữa việc sản xuất máy thu thanh với các thiết bị dùng cho máy thu thanh, chủ yếu là bộ chuyển đổi sóng ngắn, họ bỗng nhiên bị thu hút bởi một loại sản phẩm khá mới mẻ thời bấy giờ. Đó là máy ghi âm bằng dây kim loại có từ tính. Cả hai đã có dịp xem đến chiếc máy loại này do người Đức làm ra và đang được các nhà khoa học thuộc trường Đại học Tohoku ở phía bắc Nhật Bản nghiên cứu chế tạo.

Đối với máy ghi âm vào thời kỳ này, hầu hết nỗ lực về mặt kỹ thuật đều tập trung vào chất liệu của dây kim loại ghi âm. Lúc đó, công ty Sumitomo Metals Corporation đã sản xuất được dây kim loại dùng cho máy ghi âm, song chất lượng của loại dây này còn là một vấn đề đau đầu của các nhà kỹ thuật. Mặt khác, qui mô quá nhỏ của một công ty vừa mới thành lập như Totsuko đã khiến cho Sumitomo “quay lưng ngoảnh mặt”. Song nhờ sự thất bại nhất thời đó, Morita và Ibuka mới có dịp tiếp cận với đài phát thanh NHK, cơ quan phát thanh chính thức của Nhật Bản do quân chiếm

đóng Mỹ quản lý. Thăm dò biết được cơ sở này đang cần các thiết bị trộn sóng và nhiều loại thiết bị phát thanh khác, Totsuko đề nghị với NHK được cung cấp cho họ các thiết bị trộn sóng cỡ lớn và việc này đã để lại cho Morita một kỷ niệm khó quên.

Nhận được văn bản của Totsuko, NHK cử một viên Thiếu tướng đến cơ xưởng của công ty để xem xét cơ ngơi và khả năng sản xuất. Đến nơi nhìn thấy

“cơ xưởng” nhỏ bé, bụi bặm, viên tướng không tin ở mắt mình nữa. Ông ta quày quả ra về, để lại phía sau hai nhà sáng lập Ibuka và Morita lặng lẽ nhìn nhau ngao ngán. Nhưng trong cái rủi lại có cái may. Tại đài NHK, Ibuka có một người bạn là Shigeo Shima và anh này nhận lời thuyết phục viên tướng Mỹ khó tính.

Ông ta miễn cưỡng ký hợp đồng đặt hàng thiết bị trộn sóng với Totsuko, trong thâm tâm tin rằng mối quan hệ giữa hai bên không thể kéo dài lâu.

Tuy nhiên, khi những mặt hàng đầu tiên được người của Morita giao đến, lần này lại chính viên tướng kia tròn xoe mắt ngạc nhiên. Cả một sự tương phản thú vị giữa cái cơ xưởng tồi tàn mà viên tướng đã có dịp xem qua và chất lượng của những thiết bị trộn sóng đang nằm ngạo nghễ dưới mắt ông ta. Lần đầu tiên, sự thành công của một hợp đồng sản xuất cho phép mọi người có thể

kỳ vọng vào tương lai. Cũng lần đầu tiên, Morita và Ibuka ý thức một cách đủ đầy về vị ngọt của tinh thần trách nhiệm và chất lượng sản phẩm do mình làm ra.

Chính nhờ sự hanh thông ban đầu trong quan hệ kinh tế với NHK mà Morita và Ibuka trút bỏ được những căng thẳng, lo lắng đã dằn vặt cả hai trong một thời gian dài. Trong một dịp liên hệ với đài NHK, Ibuka tình cờ nhìn thấy lần đầu tiên một chiếc máy ghi âm chạy bằng băng từ. Niềm đam mê cũ trở dậy, nhất là khi ông biết rằng dạng sản phẩm này cho ra những âm thanh trung thực hơn rất nhiều

so với máy ghi âm sử dụng băng kim loại. Nhờ có sẵn sự tín nhiệm đã gây dựng được với NHK, Morita và Ibuka mượn được chiếc máy ghi âm này về công ty Totsuko để mọi người cùng quan sát, tìm hiểu cách vận hành. Rõ ràng mọi khó khăn về mặt kỹ thuật đều tập trung ở băng từ, chất liệu lưu trữ và phát ra âm thanh trong máy ghi âm.

Vấn đề mà Morita và các đồng nghiệp phải giải quyết là tìm chất liệu nào để làm nền cho băng từ. Lúc đầu họ sử dụng thứ thứ đang có sẵn là cello- phane, được tráng lên trên một lớp hóa chất gồm nhiều hợp chất khác nhau. Nhưng chẳng bao lâu sau, loại chất liệu này để lộ ra một nhược điểm khó cứu vãn: chỉ cần chạy qua lại đầu thu phát của máy ghi âm vài lần là băng từ bằng cellophane bị dẫn ra, âm thanh trở nên méo mó, khó nghe ngay. Cuối cùng, sau khi thử qua vài ba phương cách khác, họ cũng

tìm được một loại chất dẻo trắng lên trên bằng hai kim loại là ferric oxide màu nâu và ferrous tetraoxide màu đen có thể tạm sử dụng cho các máy ghi âm còn khá mới mẻ đối với nền công nghệ thịnh thị ở Nhật Bản lúc bấy giờ.

## ĐÁP ỨNG NHỮNG NHU CẦU TIỀM ẨN

Năm 1949, khi ở Trung Quốc, một cuộc đổi thay lớn lao đã diễn ra với sự thắng lợi trọn vẹn của Đảng

Cộng sản Trung Quốc, thì ở Nhật Bản, công ty Totsuko cũng ghi dấu ấn quan trọng của mình trong lịch sử công nghệ của nước này. Đó là việc cho ra đời chiếc máy ghi âm đầu tiên. So với ngày nay, loại phương tiện giải trí này thô kệch và nặng nề một cách... đáng sợ với trọng lượng 35 kg, còn giá bán thì cao ngất ngưởng, 170.000 yên, bằng 17 tháng lương của một công chức vừa tốt nghiệp đại học. Tuy nhiên, sự ra đời của chiếc máy ghi âm do Totsuko chế tạo là một bước ngoặt quan trọng của nền công nghiệp điện tử Nhật Bản. Nó là sự khởi đầu của những sáng kiến mở rộng nền công nghiệp tiêu dùng và từ đó, đặt nền tảng cho một nền công nghiệp điện tử rộng lớn của cả nước Nhật.

Tuy vậy, 50 chiếc máy ghi âm ra đời nằm yên trong kho chờ người tiêu thụ, mà tuyệt nhiên không vị thượng đế nào đoái hoài đến.

Lúc này các nhà sáng chế mới vỡ lẽ, đa số người dân Nhật chưa biết hết tính năng của chúng. Điều này đòi hỏi một chiến lược tiếp thị khoa học và hữu hiệu để người tiêu thụ hiểu rõ những lợi ích của máy ghi âm và từ đó chấp nhận chúng. Trong quyển tự truyện *Made in Japan*, Morita thú nhận là cả ông lẫn Ibuka chưa có những hiểu biết tối thiểu về thị trường tiêu thụ, thậm chí còn hiểu một cách đơn giản rằng cứ cho ra đời những sản phẩm có chất lượng cao là có thể bán ra thị trường... Chính một dịp tình cờ cộng với sự nhạy bén của một tài năng chưa có dịp bộc lộ đã giúp Morita tìm ra lối thoát cho một vấn đề nan giải.

Một hôm, ông chứng kiến cảnh một khách hàng của một tiệm bán đồ cổ sẵn sàng chi ra một khoản tiền thật lớn, cao hơn nhiều so với trị giá của chiếc máy ghi âm, để được sở hữu một chiếc bình cổ mà có lẽ không mấy người thấy được giá trị của nó. Chiếc bình cổ được bày trong phòng khách nói lên sự giàu sang của chủ nhân, và mai đây có thể mang lại cho ông ta một khoản chênh lệch giá, song xét về mặt ích dụng thì chiếc máy ghi âm của Totsuko vượt xa. Từ kinh nghiệm về chiếc bình cổ đó, Morita nhận thức được rằng khắc phục những khuyết điểm trong lĩnh vực kỹ thuật để cho ra đời một sản phẩm tương đối hoàn chỉnh là một công việc khó, song để các sản phẩm đó thâm nhập vào đời sống cộng đồng lại càng khó hơn gấp bội.

Bài học kinh nghiệm đó khiến Morita nhớ mãi trong cuộc đời một doanh nhân thành đạt sau này.

Ngay trong thời điểm chập chững những bước đi ban đầu đã cho thấy một Morita không chỉ có năng khiếu trong lĩnh vực kỹ thuật mà trong quá trình xây dựng công ty, sự nhạy bén của một nhà kinh doanh từng bước được hé lộ. Ông nhận ra rằng không phải chỉ sản xuất ra những sản phẩm tốt nhất, độc đáo nhất là có thể dễ dàng tiêu thụ được. Bài học về 50 chiếc máy ghi âm xếp kho đã thúc đẩy ông thực hiện phương án tiếp thị đầu tiên của mình. Muốn tiếp thị có hiệu quả thì phải nắm bắt được chính xác nhu cầu của khách hàng, kể cả các nhu cầu tiềm ẩn và thuyết phục họ về sự cần thiết cùng lợi ích

của sản phẩm do mình cung cấp. Morita lân la tìm hiểu nhiều nơi và sự chú ý của ông dừng lại ở Tòa án tối cao Nhật Bản.

Lúc bấy giờ, ngành tòa án rất cần nhân viên tốc ký để ghi chép lời khai trong những cuộc thẩm vấn, tranh luận tại phiên tòa. Khó khăn mà ngành này gặp phải là cuộc chiến vừa qua đã làm tiêu tán một nguồn nhân lực có tay nghề quan trọng, trong đó có nghề tốc ký. Nắm bắt được tình hình này, với sự giới thiệu của ông cựu Bộ trưởng Maeda, Morita tiếp cận được với một vài nhân vật tại tòa án tối cao và chỉ sau một hai lần cho họ nghe và sử dụng thử chiếc máy ghi âm của Totsuko, ông đã nhận được thỏa thuận mua

20 chiếc. Niềm vui sướng của Ibuka, Morita và tất cả thành viên của công ty Totsuko như được vỡ òa ra. Sau bao nhiêu trăn trở, những âu lo khắc khoải, đến nay, họ mới cảm nhận được hạnh phúc của thành công đầu tiên.

Sau tòa án, Morita lại phát hiện ra một môi trường khác cũng cần có máy ghi âm mà số lượng có thể nhiều hơn cả ngành tư pháp, đó là ngành giáo dục với những trường học trải rộng khắp cả nước, đang làm quen với mô hình thính thị trong giảng dạy và học tập. Việc trang bị một máy ghi âm để phát những cuộn băng thu sẵn về giảng dạy ngoại ngữ hay những vấn đề khoa học thường thức có thể giúp các giáo viên tiết kiệm được thời gian và học sinh dễ tiếp thu bài học hơn. Vấn đề là công ty Totsuko phải thu nhỏ hơn nữa kích thước máy ghi âm cho gọn nhẹ

hơn, mặt khác giá thành cũng từ đó mà hạ giảm, phù hợp với khả năng chi trả của các trường học nhỏ. Và đây sẽ là một thách thức rất lớn đối với một công ty như Totsuko thời đó.

Sau rất nhiều nỗ lực, cuối cùng các kỹ thuật viên của công ty cũng chế tạo được một loại máy ghi âm đạt được những yêu cầu đó với một tốc độ chạy băng duy nhất là 7,5 inch, tương đương hơn 18cm/giây. Đây có thể xem như một chiến thắng tuyệt vời khi những nỗ lực của công ty nhằm sản xuất ra các sản phẩm đáp ứng được nhu cầu của xã hội.

\*

\* \*

Khi máy ghi âm đã bắt đầu quen thuộc với người tiêu thụ tại Kyushu, hai nhà sáng lập Totsuko nhận định: nếu lệ thuộc hẳn vào một địa phương duy nhất thì khi nhu cầu ở đây đi dần đến mức bão hòa, hoặc chỉ qua một trận động đất là hoạt động của Totsuko sẽ lâm vào khủng hoảng ngay. Vì thế, điều quan trọng là trong khi khai thác thị trường Kyushu, cần phải thăm dò nhiều thị trường khác trong nước. Thậm chí, nếu có điều kiện, cũng phải tìm hiểu thị trường ngoài nước để cải tiến và phát triển sản xuất, tạo điều kiện hình thành một cơ sở sản xuất tầm cỡ. Trong sản xuất - kinh doanh, có những cơ hội chỉ đến với chúng ta một lần, nếu không đủ sự chuẩn bị để nắm bắt chúng, cơ hội sẽ vĩnh viễn từ bỏ chúng ta.

Những ý tưởng đó đã hình thành trong tâm trí

Morita sau những đêm suy nghĩ về tương lai của

công ty Totsuko mà lúc ấy vẫn còn quá nhỏ bé trên thương trường. Và nó trở thành bài học đầu tiên mà ông và các đồng sự nhớ mãi trong sự nghiệp của mình.

Một trong những chìa khóa mở ra sự thành công của máy ghi âm do Totsuko sản xuất là bằng sáng chế về kỹ thuật AC Bias Recording đã giúp họ giữ độc quyền trên thị trường. Tuy nhiên, bằng sáng chế này rồi cũng hết thời hiệu và đây là một trong những trở ngại của Morita. Khi thời điểm này đến gần thì có tin



công ty Matsushita Electric Industrial Co. sắp tung ra thị trường loại máy ghi âm của riêng họ. Tin này từng gây lo lắng cho công ty Totsuko khi họ có một đối thủ cạnh tranh trên thương trường. Nhưng một điều kỳ diệu đã xảy ra: lúc Matsushita phát động chiến dịch bán máy ghi âm cũng là lúc mà nhu cầu tiêu thụ máy ghi âm của Totsuko tăng vọt! Hiện tượng này làm cho cả Morita và các đồng nghiệp phải ngạc nhiên. Khoảng một năm sau đó, khi sự cạnh tranh diễn ra ngày càng gay gắt thì sản phẩm của Totsuko càng được tiêu thụ nhiều hơn. Dù Morita không phân tích nguyên nhân của “hiện tượng” thú vị này, song trong con mắt của các nhà phân tích kinh tế, có lẽ khi đó, có một cách biệt khá lớn về mặt chất lượng của sản phẩm do hai công ty làm ra nên ngày càng đông người tiêu dùng nghiêng về sản phẩm của Totsuko.

Dù vậy hiện tượng này cũng không cho phép Ibuka, Morita và công ty Totsuko “ngủ quên trên chiến

thắng”. Chính điều trên đã cho hai nhà sáng lập một bài học quan trọng: “Một công ty không thể giữ độc quyền trên một thị trường, cho dù là ở một đất nước nhỏ bé như Nhật Bản”. Thị trường luôn được kích thích bởi sự hiện diện của nhiều công ty cạnh tranh với nhau và Totsuko ý thức được rằng việc kích thích sự phát triển của một thị trường là chưa đủ, cần phải tự mình tạo ra những thị trường mới.

\*

\* \*

Một trong những người đóng góp nhiều công sức trong giai đoạn thử nghiệm và sản xuất ban đầu là Nobutoshi Kihara (nay là Chủ tịch phòng thí nghiệm Sony - Kihara). Anh từng là sinh viên học với Ibuka tại khoa Kỹ thuật cơ khí trường Đại học Waseda, trong một cuộc phỏng vấn đề tuyển dụng vào Totsuko, Kihara cho biết anh có khả năng đặc biệt về điện và có thể chế tạo máy thu thanh sóng ngắn, máy thu thanh năm đèn siêu tha phách (superheretodyne) và máy tăng âm độ trung thực cao (hi-fi amplifier). Chính người phụ trách cuộc phỏng vấn lúc đó là Higuchi đã nói với Kihara: “Anh có thể làm về điện, anh lại chuyên về kỹ thuật cơ khí. Anh quả là một con người thú vị”. Higuchi nhận xét không sai: Kihara đã đóng góp nhiều vào quá trình sản xuất máy ghi âm, nhất là chế tạo một loại băng từ bền chắc, với lớp phủ kim loại có độ nhạy cao, phát ra những âm thanh gần đến mức trung thực.

Nguyên mẫu chiếc máy đầu tiên ra đời năm 1949

có dạng đứng, theo kiểu chiếc máy ghi âm hiệu Magne recorder đang sử dụng tại Mỹ. Sang tháng 1 và tháng 2.1950, Totsuko cho ra đời các kiểu G và A. Kiểu G sử dụng cho trường học với thời gian ghi âm một tiếng đồng hồ; kiểu A sử dụng trong gia đình với thời gian ghi âm 30 phút.

Khi bán ra thị trường, kiểu G được mang nhãn hiệu Tape recorder. Đồng thời, Totsuko cũng bán băng từ tính ra thị trường với nhãn hiệu SONI-TAPE.

Ngày 15.3.1950, tờ tạp chí *Mainichi Graph* đăng một bài viết kèm theo ảnh chiếc máy ghi âm Tape recorder của Totsuko, trong đó có đoạn: *“Đây là một máy ghi âm dùng băng vừa được sản xuất ở tại Nhật Bản. Nó có thể được gọi là “giấy nói”... Theo lời nhà sản xuất, nó sẽ trở nên gọn nhẹ để có thể được sử dụng bất cứ nơi đâu, và “tạp chí nói”, “nhật báo nói” sẽ trở thành một thực tế trong tương lai”*.

Như vậy là đã một năm qua đi kể từ ngày Ibuka và Morita nghĩ đến việc cho ra đời chiếc máy ghi âm đầu tiên. Những thành quả ban đầu chưa lớn lắm, nhưng đủ tạo đà cho những dự định đầy mới mẻ trong tương lai.

\*

\* \*

Tháng 11.1950, từ chức danh Giám đốc điều hành (Managing Director) được đề cử vào tháng 5.1947, Morita trở thành Giám đốc điều hành cao cấp (Senior Managing Director) của Totsuko. Ở vị trí này, ông

có nhiều quyền hạn hơn trong việc điều hành công ty, bớt đi nhiều việc cho vị chủ tịch là Tamon Maeda. Tuy nhiên, một trong những nỗi lo

lớn lúc bấy giờ là đồng vốn để phát triển sản phẩm, vì sản phẩm bán ra, bao giờ việc thu hồi vốn cũng chậm. Mong muốn của Morita và các đồng nghiệp là làm sao nâng được đồng vốn từ 3,6 triệu yên lên 10 triệu yên. Con đường gần nhất để thực hiện ý định này là bán cổ phiếu ra thị trường.

Một ngày nọ, người bạn thân của ông Maeda là Michiharu Tajima ngồi nói chuyện với Masao Kurahashi, một viên chức của công ty Yagumo Sangyo, đang quản lý tài sản cho gia đình Owari Tokugawa, hậu duệ của Tướng quân Tokugawa. Trong câu chuyện, Tajima đã nói về công ty Totsuko: “Tôi biết có một công ty độc nhất ở đó nhiều người trẻ có tài đang làm việc. Họ đang sản xuất một chiếc máy hấp dẫn có thể ghi âm tiếng nói của một người và phát trở lại ngay sau đó. Công ty này nhỏ và chưa được ai biết đến, song tôi tin là nó sẽ có một tương lai xán lạn...”. Tin vào sự thuyết phục của Tajima, Kurahashi quyết định đầu tư 500.000 yên để mua

10.000 cổ phiếu với đơn giá 50 yên. Sau đó, ông đến thăm Ibuka và Morita tại phân xưởng nghèo nàn của họ, tại đây, ông được tận mắt nhìn thấy những chiếc máy ghi âm kiểu G và các sản phẩm khác của Totsuka. Xem xong, Kurahashi dường như đã bị chiếc máy ghi âm chinh phục. Trên đường trở về văn phòng, ông miên man nghĩ ngợi: “Làm thế

nào để công ty Yagumo Sangyo có thể bán những sản phẩm này?”.

Những ngày sau, Kurahashi đến thăm Ibuka và Morita thêm mấy lần nữa và cuối cùng ngỏ ý muốn được quyền bán máy ghi âm của công ty Totsuko. Đây là dịp tốt để có thêm vốn hoạt động, nhưng hai nhà sáng lập còn trù trù, không biết có nên tin vào khả năng tiêu thụ sản phẩm của công ty Yagumo Sangyo không? Đoán được ý hai người, Kurahashi tiết lộ là gia đình Tokugawa ở Owari đang sở hữu một bảo tàng nghệ thuật ở Nagoya, với nhiều bộ sưu tập của nhiều thế hệ khác nhau, nếu cầm cố, ông ta sẽ có ngay trong tay 100 hay 200 triệu yên. Trên thực tế, Kurahashi không thật tâm muốn làm việc cầm cố này, song ông muốn đánh tan nỗi nghi ngờ của hai nhà lãnh đạo công ty Totsuko để thương lượng cho xong việc nhượng quyền bán máy ghi âm. Cuối cùng thì ông cũng mua được 50 chiếc máy ghi âm với giá mỗi chiếc 120.000 yên, vị chi là 6 triệu yên. Ông ký ngay một chi phiếu 6 triệu yên và lập tức cho người chở 50 chiếc máy về nhà kho của gia đình Tokugawa ở Mejiro. Lòng khắp khởi mừng, ngày hôm sau, Kurahashi soạn một thư chào hàng ký tên Hầu tước Tokugawa gửi đến những khách hàng quen thuộc và chào giá mỗi chiếc máy ghi âm 168.000 yên, cao hơn giá mua 48.000 yên. Lại một điều là không ai chê sản phẩm đắt quá, lại còn trầm trồ rằng đây là một chiếc máy thú vị mà trước đây họ chưa từng thấy bao giờ. Tuy nói thế nhưng rất cục

chẳng ai bỏ tiền ra để mua hết và 50 chiếc máy ghi âm vẫn án binh bất động trong kho chứa.

\*

\* \*

Khi máy ghi âm của Totsuko đã khá quen thuộc với cư dân Nhật, nó xuất hiện ở nhiều nơi và đến với nhiều người. Một trong những người đó là Noria Ohga, sinh viên khoa âm nhạc (nay là Chủ tịch Hội đồng quản trị tập đoàn Sony). Anh thường nói với nhiều người là máy ghi âm cần được sử dụng trong trường dạy nhạc. Các nhạc sĩ có thể dùng nó để tự rèn luyện. Có lẽ cũng vì nghĩ thế mà cho dù giá cả sản phẩm vượt ra ngoài khả năng mua sắm của nhiều người, chúng vẫn được một số trường đại học quan tâm. Tuy nhiên, với Ohga, sản phẩm vẫn còn nhiều thiếu sót, nó chỉ có thể sử dụng để ghi các bài diễn văn, các câu chuyện trao đổi thông thường. Cần phải cải tiến chất lượng máy ghi âm để có thể sử dụng cho việc ghi và phát lại âm nhạc là một loại hình nghệ thuật tinh tế, trong đó chất lượng âm thanh là một yếu tố vô cùng quan trọng.

Sau một thời gian suy nghĩ, Ohga soạn một bản ghi đặc điểm kỹ thuật ghi âm và nhờ Kurahashi mang đến công ty Totsuka. Anh ghi các chi tiết về tần số âm thanh và lưu ý là nếu hiện tượng méo tiếng không được hạn chế dưới một mức nào đó thì máy ghi âm sẽ không có giá trị về mặt chất lượng. Sau đó, Ohga đến công ty Totsuka, thảo luận trực tiếp với Ibuka về những yêu cầu cần thỏa mãn để có được những

chiếc máy ghi âm có thể thu phát âm nhạc.

Lúc đầu, Ibuka nhìn Ohga như một sinh viên trường nhạc, đưa yếu tố kỹ thuật ra để gây hoang mang cho công ty, nhưng sau đó, ông bị thuyết phục và nhờ Ohga thường xuyên đến công ty Totsuko để tư vấn cho mình.

## **Phần II. TÌM ĐƯỜNG TOÀN CẦU HÓA**



## ***Chương 1 TÌM ĐƯỜNG VƯỢT ĐÁO***

*Tất nhiên là phải xuất khẩu mới biết sức cạnh tranh của sản phẩm mình làm ra nằm đâu trên bản đồ công nghệ toàn cầu. Thế là những chàng trai trẻ bước lên máy bay với hành trang lớn nhất là khát khao học hỏi. Không biết tiếng Anh, nhưng họ tin rằng mình sẽ sớm hiểu và làm chủ thị trường thế giới.*

T. V. Nguyễn

Vào những năm đầu thập niên 1950, chính phủ Nhật Bản khuyến khích việc xuất dương du học để mang những kiến thức thu thập được từ nước ngoài về phục vụ đất nước. Đây là một trong những chủ trương rất quan trọng góp phần giúp Nhật Bản vực dậy nền kinh tế sau chiến tranh.

Ibuka và Morita cũng sớm nhận ra rằng trong xu thế mới của một nước Nhật bắt đầu vươn lên, không nhanh chóng học hỏi những cái hay, cái mới của thế giới cũng như không vươn cánh tay ra thị trường nước ngoài thì sẽ khó mà phát triển cơ nghiệp một cách lớn mạnh và bền vững. Khát vọng của họ là trở thành một tập đoàn hùng mạnh và các mặt hàng của họ có mặt ở khắp mọi nơi trên thế giới. Một hoài bão lớn và con đường phía trước họ vẫn còn rất mịt mờ.

# IBUKA MỘT MÌNH ĐẾN MỸ

Họ quyết định thay nhau đi ra ngoài để thực hiện những dự định ấp ủ từ lâu, trong đó có việc tìm hiểu về một phát minh của Phòng thí nghiệm Bell mà cả

hai đã được đọc trong một quyển sách vào năm 1948 và nhiều bài báo trong những năm sau đó.

Chuyến đi Mỹ của Ibuka dự kiến kéo dài trong ba tháng. Vào lúc này, máy ghi âm của Totsuko bán phần lớn cho các trường học, hai nhà đồng sáng lập bắt đầu mon men nghĩ tới một thị trường mới ngoài nước Nhật. Mỹ được coi là điểm đến đầu tiên, vừa để họ khám phá vừa để học hỏi. Muốn chinh phục thế giới, trước tiên cần phải chinh phục nước Mỹ.

Ibuka bước lên chuyến bay DC-6 của hãng North-west tại sân bay Haneda (Tokyo) vào một ngày tháng

3.1952. Trước cảnh gia đình, đồng nghiệp tiễn đưa và nghĩ tới những công việc đầy khó khăn của mình phía trước, ông cảm thấy chột dạ, nhất là khi vốn liếng tiếng Anh của ông hầu như... không có gì. Khi đáp xuống sân bay Anchorage, Ibuka bị cú sốc đầu tiên. Đó là sự phân biệt đối xử về chủng tộc thể hiện ở thái độ của dân Mỹ đối với người da màu.

New York, thành phố với những tòa nhà cao ngất, đèn điện sáng choang vào ban đêm, đường sá thì xe cộ dập dìu. Tất cả những gì nghe thấy và nhìn thấy tại New York đã khiến một người mới đến Mỹ lần đầu như

Ibuka cảm thấy vừa thích thú, vừa choáng ngợp. Vốn là người thích tìm hiểu ô-tô, ông ngập ngừng đứng trước một phòng trưng bày ô-tô đã qua sử dụng, nhìn vào hàng trăm chiếc bên trong, song dù đã qua sử dụng, giá cả của chúng cũng quá lớn so với khả năng mua sắm của ông. Ông chi

tiêu rất dè sẻn, giới hạn việc tiêu tiền từ 10 đến 20 đôla mỗi ngày, do những quy định ngặt nghèo của chính phủ Nhật trong việc mang ngoại tệ ra nước ngoài lúc bấy giờ.

Tại New York, việc làm đầu tiên của Ibuka là đến thăm chi nhánh của công ty Nissho (nay là Nissho Iwai) và tìm gặp Shido Yamada đang làm việc tại đây. Trước Thế chiến thứ hai, Tamon Maeda (bố vợ Ibuka) và Masaichi Nishikawa, Chủ tịch Nissho đã sống ở New York và biết nhau nhiều. Sau chiến tranh, họ cùng quay về nước trên một chuyến tàu. Chính qua sự giới thiệu của Nishikawa mà Ibuka mới có dịp tiếp xúc với Yamada. Viên chức này rất có uy tín ở Mỹ, chẳng những thông thạo tiếng Anh mà còn hiểu biết rất rộng về những vấn đề liên quan đến nước Mỹ. Yamada đã hướng dẫn Ibuka mọi việc trong suốt thời gian ở Mỹ, đảm nhận cả việc làm thông ngôn cho ông trong các cuộc thăm viếng, tiếp xúc với người bản xứ.

Một hôm, một người bạn khác ở Mỹ tìm gặp Ibuka, thông báo ông việc hãng Western Electric đang muốn bán bằng sáng chế về

transistor. Đây chính là phát minh mà Ibuka và Morita đã đọc được từ cuối thập niên 1940 và ao ước được tìm hiểu về nó. Western Electric chính là công ty mẹ của Phòng thí nghiệm Bell, nơi phát minh ra transistor, một loại linh kiện bán dẫn đánh dấu bước đột phá quan trọng trong ngành công nghiệp điện tử lúc bấy giờ. Điều này quả là rất hấp dẫn đối với công ty Totsuko, một đơn

vị sản xuất có đến một phần ba nhân viên tốt nghiệp cao đẳng và đại học. Nếu ứng dụng được transistor vào việc cải tiến máy ghi âm thì tương lai của Totsuko sẽ hứa hẹn nhiều điều tốt đẹp hơn nữa. Tuy nhiên, đã bốn năm kể từ khi Phòng thí nghiệm Bell phát minh ra transistor, vậy mà chưa có công ty nào ứng dụng nó, liệu có nên thận trọng với thương vụ này hay không?

Ibuka ngờ ý với Yamada là cần có nhiều thông tin về linh kiện transistor trước khi trở về Nhật. Yamada hết lòng hỗ trợ ông, tìm mọi cách để thu xếp một cuộc gặp giữa Ibuka với vị trưởng phòng của công ty Western Electric phụ trách về linh kiện này. Nhưng lúc đó, thời hạn Ibuka rời khỏi nước Mỹ đã đến gần.

Ông đành phải gửi gắm mọi việc lại cho Yamada rồi lên máy bay về nước với biết bao tiếc rẻ trong lòng. Kỷ vật ông mang về nước trong chuyến đi này là một diode (đèn hai cực) làm bằng germanium và một chiếc khăn trải bàn bằng nhựa vinyl, hai mặt hàng không có tại Nhật vào thời điểm đó.

\*

\* \*

Ibuka đã thông báo cho Morita quyết định của ông và tham khảo ý kiến người cộng sự gần gũi nhất về khả năng sản xuất transistor ở công ty Totsuko. Morita đồng tình. Họ bàn bạc điều này với Giám đốc điều hành Koichi Kasahara (lúc này Morita đã là giám đốc điều hành cao cấp), nhưng Kasahara cảm thấy

bất ngờ quá, xin cho được suy nghĩ qua đêm. Sáng hôm sau, ông trình bày quan điểm là transistor quá mới mẻ và có nhiều rủi ro đối với một công ty như Totsuko, chỉ có thể sử dụng tốt ở một công ty lớn hơn. Tuy nhiên cuối cùng, Kasahara cũng đồng tình là nên dùng đến transistor.

Đã có sự nhất trí trong nội bộ công ty, Ibuka đích thân đến Bộ Công thương nghiệp Quốc tế (MITI) để xin giấy phép sản xuất linh kiện transistor. MITI từ chối cấp giấy phép, vì theo họ, không dễ sản xuất transistor, nhất là với một công ty nhỏ bé như Totsuko. Với nguồn ngoại tệ sở hữu ít ỏi của đất nước, khó có thể để cho Totsuko sử dụng một khoản tiền lớn vào việc này. Dù sao, việc này cũng chưa phải gấp gáp vì hợp đồng nhượng quyền sử dụng bằng sáng chế của công ty Western Electric vẫn chưa ký được. Có dịp khảo sát qua thị trường Mỹ, Ibuka nhận thấy là máy ghi âm của Totsuko

không thể thâm nhập vào đây như ở Nhật. Ngoại trừ Nhật, hầu như không có một nước nào khác trên thế giới sử dụng máy ghi âm phổ biến trong trường học. Thường thì người sử dụng máy ghi âm nhiều nhất ở những nước này là giới tốc ký viên và phóng viên báo chí. Với họ, sự gọn nhẹ và linh hoạt của thiết bị là những yếu tố cần thiết, mà điều này máy ghi âm của Totsuko chưa đáp ứng được.

Khi Ibuka đã về Nhật, Yamada thường xuyên thăm viếng trụ sở công ty Western Electric và tiếp tục vận động để hãng này đồng ý nhượng bằng sáng chế

transistor cho Totsuko. Nhiệt tình của ông đối với một công ty vô danh như Totsuko không phải là không có lý do. Bằng nhãn quan của một con người từng trải, ông nhìn thấy trước tương lai rực rỡ của Totsuko và điều này đã được ông khẳng định với vợ là bà Makie.

Những nỗ lực của Yamada cũng mang lại kết quả. Đó là một bức thư của công ty Western Electric gửi trực tiếp từ Mỹ sang Nhật cho Ibuka, trong đó có đoạn viết: “Chúng tôi vui lòng nhượng bằng sáng chế cho công ty của ông...”. Thư cũng thúc giục Ibuka cử người sang Mỹ để ký hợp đồng. Về sau, được biết rằng sau khi nghe Yamada giới thiệu về những hoạt động của Totsuko, các giới chức lãnh đạo ở Western Electric rất ngạc nhiên và khâm phục về việc công ty của Ibuka và Morita có thể tự mày mò sản xuất thành công băng từ và máy ghi âm mà không cần có một sự hỗ trợ nào từ

bên ngoài. Chính từ sự khâm phục đó mà họ tin rằng công ty Totsuko có thể tận dụng một cách mỹ mãn sáng chế của họ.

## LỐI ĐI NGAY DƯỚI CHÂN MÌNH

Tháng 8.1953, Morita lên đường sang Mỹ. Một cách chính thức, chuyến đi của ông nhằm tiếp nối công việc dang dở của Ibuka là bàn dứt điểm và ký hợp đồng sử dụng công nghệ transistor với công ty Western

Electric của Mỹ. Tuy nhiên, chuyến đi này còn giúp Morita từng bước thực thi những khát vọng mà ông đã ấp ủ từ thời tuổi trẻ, nhất là từ những ngày đầu mới thành lập công ty Totsuko. Đó là khát vọng biến đổi nền công nghiệp điện tử nói riêng và nền kinh tế Nhật Bản nói chung vừa gượng dậy sau cuộc chiến. Cần phải bước ra thế giới để biết được những cái tiến bộ của người mà từ đó nhìn thấy những yếu kém cần phải khắc phục của mình. Qua sách báo, Morita hình dung được những mặt mạnh của nền kinh tế Mỹ sau Thế chiến thứ hai, một nền kinh tế không chịu nhiều ảnh hưởng của chiến tranh, nếu không muốn nói là hưởng lợi từ chiến tranh. Tuy nhiên, việc tận mắt chứng kiến những tiến bộ của đất nước Bắc Mỹ này dù sao cũng mang lại những ấn tượng cụ thể hơn.

Vai mang túi đeo vai, tay xách một chiếc va li nhỏ, ông bước lên chiếc Boeing Stratcruiser của hãng hàng không Mỹ Pan Am tại sân

bay Haneda. Đây là chiếc oanh tạc cơ B-29 được cải biến thành máy bay vận tải hành khách, một sản phẩm của thời chiến phục vụ cho thời bình.

Đặt chân lên đất Mỹ, Morita choáng ngợp trước những gì ông tận mắt chứng kiến, và bỗng nhiên lòng chùng xuống trong một tâm trạng mất tự tin. Quả thật, những hình ảnh và sự kiện ông nhìn thấy đã vượt xa những gì ông hình dung qua sách báo. Thành phố New York sau Thế chiến thứ hai được đánh giá là “thành phố dẫn đầu thế giới”. Nó thừa

kế thành phố Paris (Pháp) với tư cách một trung tâm nghệ thuật của thế giới và trở thành thành phố cạnh tranh cùng Luân Đôn với tư cách một thị trường nghệ thuật. Sự phồn thịnh dẫn đến sự bùng nổ các kiến trúc cao tầng, bắt đầu từ năm 1950 và kéo dài trong khoảng 20 năm. Năm 1952, trụ sở Liên Hiệp Quốc xây xong, biến New York thành một trung tâm quốc tế của những vấn đề chính trị quan trọng diễn ra trên thế giới mỗi ngày. Hồi tưởng lại những hình ảnh của một Tokyo gượng dậy từng ngày sau vết thương chiến tranh và chiếm đóng, chưa bao giờ Morita cảm thấy tự ti như lúc đó. Bao nhiêu hoài bão, ước vọng cơ hồ tan biến như bong bóng xà phòng trước cái kỳ vĩ của một thành phố phát triển tột bậc ấy.

Tại New York, người đầu tiên mà ông tìm gặp là Yuzuru Tanigawa, một người bạn cũ của Ibuka, từng có quan hệ lâu dài với công ty Totsuko và đã được cử đến chi nhánh New York của công ty Yamashita



& New Japan Steamship một thời gian trước khi Morita tới Mỹ. Khi còn ở Nhật, Tanigawa đã nghe Ibuka nói nhiều đến transistor và cho đó là một cuộc cách mạng quan trọng. Transistor sẽ có mọi chức năng của một đèn điện tử chân không. Nó rất nhỏ, nhưng có một đời sống lâu dài. Khi gặp Morita ở New York, Tanigawa vẫn còn mừng tưng về mặt đầy phấn khích của Ibuka khi kể ông nghe về những gì liên quan đến transistor.

Trong ngày đầu tiên đến Mỹ, bao nhiêu câu hỏi cứ lớn vồn trong đầu Morita: liệu công ty Western

Electric sẽ nghĩ gì khi tiếp xúc với một người Nhật đến từ một công ty vô danh tiểu tốt như Totsuko? Ngày hôm sau, ông sẽ đến thăm công ty này như đã dự định và giải thích làm thế nào mà Totsuko có thể tự mình sản xuất băng từ và chế tạo máy ghi âm. Nhưng làm sao có thể thương thảo trên tư thế bình đẳng với một công ty lớn như Western Electric?

Không thể chờ lâu hơn, Morita đến ngay khách sạn nơi Tanigawa đang ở và đặt ra hàng chục câu hỏi. Ông nói với Tanigawa: “Tôi sợ ngày mai, họ sẽ không xem vấn đề này một cách nghiêm túc, vì vậy, tôi có thể bỏ cuộc ngay bây giờ”. Tanigawa tròn xoe đôi mắt: “Anh nói gì vậy? Người Mỹ không phải thế đâu. Một khi họ thấy một điều gì đó thú vị, họ sẽ báo cho anh. Đó là điều mà người Mỹ

khác với người Nhật. Ngoài ra, ông Yamada sẽ đi với anh. Trong mọi tình huống, anh không có gì phải mất bình tĩnh cả”. Rồi cũng như với Ibuka, Yamada luôn tháp tùng Morita ở bất cứ nơi nào ông đến, vì cũng như Ibuka, Morita không nói được tiếng Anh. Nhờ sự động viên của Tanigawa và cảm giác an toàn do Yamada mang lại, Morita lấy lại bình tĩnh để thực hiện sứ mạng của mình.

\*

\* \*

Chiều hôm ấy, Morita như muốn hụt hơi khi quay lại khách sạn tìm Tanigawa, lúc đó cũng đang nóng lòng chờ đợi kết quả cuộc gặp gỡ giữa ông với đại diện công ty Western Electric. Nhìn gương mặt rạng rỡ của Morita, Tanigawa biết là mọi việc đã diễn ra suôn sẻ. Thật vậy, phía Western Electric đã đáp ứng tích cực những yêu cầu do Totsuko đặt ra và việc ký hợp đồng nhượng quyền sử dụng công nghệ transistor chỉ còn là vấn đề thời gian.

Trong một lần gặp gỡ giữa hai bên, một kỹ sư của Western Electric đã nói với Morita: “Transistor là một cái gì rất hấp dẫn. Tuy nhiên, vào lúc này, nó chỉ có thể sử dụng vào mục đích để nghe thôi. Ông có thể làm máy trợ thính hay một cái gì tương tự như thế. Vâng, ông nên chế tạo máy trợ thính khi trở về Nhật Bản”. Morita gật đầu đồng tình, song trong lòng

không hề nghĩ về ý định sản xuất máy trợ thính nhờ vào quyền sử dụng transistor.

Thỏa thuận Totsuko - Western Electric không bao gồm phần chuyển giao công nghệ, vì thế sau khi ký thỏa thuận tạm thời với Western Electric, Morita phải thu thập nhiều tài liệu về transistor để có thể ứng dụng khi về Nhật Bản. Sau khi công việc ở Mỹ đã tạm ổn, ông bay qua châu Âu với trạm dừng chân đầu tiên là nước Đức, đồng minh của Nhật trong Thế chiến thứ hai. Mặc dù là hai quốc gia bại trận, song nhờ thừa hưởng một di sản công nghệ tiên tiến mà Đức không bị kiệt quệ như Nhật. Và ở Đức, thay vì tìm thấy niềm an ủi của cảnh “đồng bệnh tương lân” thì Morita vẫn mang đầy mặc cảm như khi đặt chân lên đất Mỹ. Tại đây, ông có dịp đi thăm các hãng Siemens, Mercedes, Volkswagen..., những cơ sở sản xuất có một quá trình hoạt động lâu dài, ảnh hưởng rộng trên thị trường trong nước và thế giới.

Hãng Siemens ra đời năm 1847 với cái tên Siemens & Halske do kỹ sư Werner von Siemens và người thợ thủ công Johanne Halske cùng sáng lập. Năm 1848, hãng thực hiện một dự án quan trọng nhằm thiết lập đường dây điện báo dài đầu tiên của châu Âu nối liền hai thành phố Berlin và Frankfurt. Năm 1870, hãng hoàn tất đường dây điện báo dài 10.560km nối liền Luân Đôn (Anh quốc) với Calcutta (Ấn Độ) và bốn năm sau, thực hiện

đường dây điện báo xuyên Đại Tây dương đầu tiên nối liền Ireland và Mỹ. Bên cạnh đó, Siemens cũng ghi dấu những kỷ lục khác: làm đường tàu điện đầu tiên trên thế giới năm 1879, hoàn thành đường tàu điện ngầm của châu Âu năm 1896. Trong Thế chiến thứ hai, hãng đóng vai trò quan trọng trong những nỗ lực chiến tranh của Đức Quốc xã và cuối cùng bị thất bại nặng nề về mặt tài chính. Phải chờ đến thập niên 1950, Siemens mới hồi phục dần qua việc sản xuất các thiết bị xử lý dữ liệu.

Hãng Volkswagen trẻ trung hơn, do Ferdinand Porsche thành lập năm 1930, lúc đầu là một doanh nghiệp thiết kế ô-tô với tên ban đầu là Porsche Buro. Năm sau, một công ty sản xuất mô-tô của Đức là Zundapp nhờ Porsche thiết kế giúp họ một kiểu ô-tô phù hợp và Porsche đã thiết kế kiểu ô-tô hai cửa nhỏ gọn, tiện lợi khi di chuyển trong những thành phố đông đúc.

Năm 1933, Ferdinand Porsche được Adolf Hitler triệu đến để thảo luận ý tưởng về kiểu xe Volkswagen chở được năm người, đạt tốc độ gần 100km/giờ, trị giá chỉ khoảng

1.000 mark Đức. Cơ hội này đã giúp Porsche đẩy mạnh ý tưởng chế tạo những kiểu xe nhỏ gọn nhất, phù hợp với mọi người dân Đức. Từ đó kiểu xe Volkswagen hai cửa trở thành sản phẩm đặc trưng của công ty Porsche. Năm 1949, sản lượng của công ty ngày một gia tăng. Cuối năm 1953, vào thời điểm Morita thăm

Đức, Volkswagen đã cho xuất xưởng 700 chiếc Volkswagen mỗi ngày, một con số đủ khiến cho nhà doanh nghiệp Nhật phải choáng váng.

Tận mắt chứng kiến những tên tuổi lừng danh toàn cầu là những bài học rất bổ ích cho Morita trong việc phát triển công ty Totsuko và càng làm tăng thêm niềm khao khát khẳng định tên tuổi cho các sản phẩm của mình ở khắp các châu lục. Đồng thời, trong lòng ông không khỏi có cảm giác hoang mang vì lúc đó cái tên Totsuko vẫn chưa được thế giới biết đến, vẫn chỉ là một công ty bé nhỏ của nước Nhật nghèo nàn kiệt quệ. Từ đó, ông luôn bị ám ảnh bởi câu hỏi: “Làm sao Totsuko có thể phát triển thị trường ra thế giới trong điều kiện phải cạnh tranh với Mỹ hay Đức?”.

Với một tâm trạng bi quan, Morita lên tàu hỏa sang Hà Lan, đất nước nổi tiếng với những đàn bò sữa, cũng là quê hương của hãng điện tử Philips có sản phẩm bán ra khắp thế giới. Khi tàu chạy vào lãnh địa Hà Lan, ông cảm thấy như mình lạc vào một thế giới khác. Không còn khung cảnh ồn ào, náo nhiệt như ở Đức mà là phong cảnh êm đềm của một xứ nông nghiệp, với những chiếc cối xay gió gợi nhớ một thời dĩ vãng xa lắc. Eindhoven, nơi tọa lạc hãng điện tử Philips lừng danh, chỉ là một thị trấn nông nghiệp nhỏ.

Năm 1891, hai anh em nhà Philips là Gerard và Anton đứng ra thành lập công ty Philips & Co. để sản xuất loại bóng đèn tròn đang có nhu cầu lớn

trên thị trường. Đến đầu thế kỷ XX, Philips là một trong những nhà sản xuất bóng đèn lớn nhất châu Âu.

Năm 1914, Philips thiết lập một phòng nghiên cứu để khảo sát các hiện tượng hóa-lý và đưa ra những biện pháp canh tân trong sản xuất. Bốn năm sau, hãng cho ra đời dụng cụ sử dụng tia X trong y khoa và năm 1925, bắt đầu những thử nghiệm đầu tiên về vô tuyến truyền hình. Năm 1927, hãng bắt đầu sản xuất máy thu thanh (gọi tắt là radio) và chỉ năm năm sau đã bán được 1 triệu chiếc. Năm 1939, khi Thế chiến thứ hai bùng nổ thì Philips đã có 45.000 công nhân trên khắp thế giới.

Ngày 9.5.1940, Ban giám đốc hãng được tin ngày hôm sau, Đức Quốc xã sẽ tấn công Hà Lan. Họ quyết định bay sang Mỹ, mang theo một khoản vốn lớn. Tại đất nước bình yên này, họ tiếp tục việc sản xuất trong suốt thời gian Thế chiến tiếp diễn.

Sau khi chiến tranh chấm dứt, Ban giám đốc Philips cùng công nhân viên trở về Hà Lan, đặt trụ sở ở Eindhoven. Trước đó, bao nhiêu dụng cụ sản xuất đều được khóa kỹ và cất giấu cẩn thận nên việc hồi phục sản xuất diễn ra nhanh chóng.

Có dư luận cho rằng trước và trong chiến tranh, Philips đã cung ứng cho quân chiếm đóng Đức nhiều thiết bị điện, đã hợp tác với địch như nhiều hãng sản xuất khác, song không có chứng cứ nào về

điều này. Và lại, trong gia đình Philips, chỉ có một người duy nhất ở lại Hà Lan trong thời gian Đức chiếm đóng là Frits Philips, thì chính ông này đã cứu mạng sống của 382 người Do Thái bằng cách chứng minh cho quân Đức thấy là họ rất cần cho việc sản xuất

tại hãng. Có lẽ cũng chính chi tiết này dẫn đến sự suy diễn là Philips hợp tác với địch. Dù thế nào thì cũng không thể phủ nhận danh tiếng lẫy lừng của radio Philips trong những thập niên 1940-1950. Nói đến Philips, người ta nghĩ ngay đến những chiếc radio xinh xắn trang bị từ một đến bốn, năm bóng đèn điện tử.

Morita dừng chân ở sân ga Eindhoven, nơi từng sống pho tượng tiến sĩ Philips, người sáng lập ra thương hiệu lừng lẫy này, trong ông bỗng tràn ngập một niềm xúc động lạ lùng. Từ một mảnh đất yên bình của Hà Lan, ngài Philips đã ghi tên mình vào lịch sử thế giới bởi những sản phẩm chất lượng cao. Morita mơ đến một ngày nào đó, thương hiệu Totsuko cũng sẽ lẫy lừng như Philips, trên đất Nhật cũng như khắp năm châu. Trở về chỗ trọ, ông tức tốc viết một lá thư cho Ibuka: “Tôi rất phấn khích khi nhìn thấy hãng Philips và hoàn toàn tin tưởng là chúng ta cũng sẽ bán được sản phẩm trên khắp thế giới”. Quay về Nhật sau ba tháng phiêu du và quan sát, học hỏi rất nhiều từ thế giới bên ngoài, Morita báo ngay cho người bạn, người chỉ huy trực tiếp là Ibuka cuộc gặp gỡ giữa ông với ban lãnh đạo công ty Western Electric và khẳng định: “Chúng ta phải làm một cái gì đó

với transistor. Nếu chúng ta sản xuất được transistor, chúng sẽ mang lại cho chúng ta một cơ hội lớn. Hãng Western Electric rất muốn chúng ta chế tạo máy trợ thính, anh nghĩ sao?”.



## ***Chương 2. NHÌN THẤY TRƯỚC CƠ HỘI VÀ DÁM THỬ SỨC***

Một ván cờ quá hiểm nguy khi mang công nghệ chế tạo... máy trợ thính để sản xuất radio. Lại càng mệt mỏi hơn khi đó là chuyện chẳng mấy ai làm trong thương mại Nhật Bản. Và họ đã xông vào với một niềm tin mãnh liệt cộng với khát vọng muốn nhanh chóng tạo dựng một nền tảng mới cho ngành công nghiệp Nhật Bản trong cuộc đua tranh với thế giới.

Nếu ngày nay, chất bán dẫn - transistor được sử dụng trong hầu hết mọi mạch điện, thiết bị phục vụ nhu cầu cuộc sống, thì 50 năm trước đây, nó còn là một cái gì đó khá xa lạ. Vì thế, chuyến đi Mỹ thương lượng để mang công nghệ này về Nhật quả thật là một sự liều lĩnh và có phần xa xỉ trong mắt những đồng nghiệp của cả hai.

### **“CANH BẠC” TRANSISTOR**

Với Ibuka, hẳn nhiên máy trợ thính không phải là mục tiêu để công ty Totsuko phải bỏ ra tới 25.000 đôla để mua cho được giấy phép sử dụng công nghệ transistor. Nghe câu hỏi của Morita, ông trả lời nhanh gọn:

- Chúng ta sản xuất radio.

Song, không phải cứ mang công nghệ transistor về là lập tức sẽ làm ra được những chiếc radio như họ mong muốn, mà điều quan trọng là phải cải tiến công nghệ này để ứng dụng vào việc sản xuất mà chưa từng một hãng nào trên thế giới từng làm.

Có thể nói, Ibuka đã đánh cược với transistor bằng số tiền 25.000 đôla!

Kế hoạch ông vạch ra là trước hết sẽ sản xuất một loại radio chạy bằng transistor cho dù phải vượt qua nhiều khó khăn, vì trong thời điểm đó, ngay cả ở Mỹ, transistor cũng chỉ sử dụng thuận lợi trong việc làm máy trợ thính hoặc các sản phẩm tương tự. Tuy nhiên ông và Morita cùng tất cả chuyên viên kỹ thuật của Totsuko chấp nhận thử thách, hi vọng có thể cải tiến transistor để biến nó trở thành linh kiện chính trong các loại radio đời mới.

Chấp nhận thử thách, nỗ lực vượt qua khó khăn

– đó là phương châm của các thành viên của Totsuko. Ibuka đem chuyện này kể cho người bạn là Shigeo Shima, người đang làm việc tại đài phát thanh NHK, có lần đã hỗ trợ công ty Totsuko trong việc ký hợp đồng cung cấp thiết bị trộn sóng. Shima tỏ ý nghi ngờ về khả năng thành công của dự tính mà lãnh đạo và nhân viên công ty Totsuko đang ấp ủ. Song khi nghe hết những lập luận của Ibuka, Shima cảm thấy mình đã bị thuyết phục.

Tuy nhiên, có một chỗ khó bị thuyết phục hơn cả Shima. Đó là Bộ Công thương nghiệp Nhật Bản (MITI), nơi có quyền xét cấp ngoại tệ cho Totsuko để thanh toán cho công ty Western Electric về hợp đồng cho phép sử dụng công nghệ transistor. Lập luận mà các công chức tại đây nêu ra để từ chối cung ứng ngoại tệ là Totsuko đã ký hợp đồng không có sự chấp thuận của MITI. Trong lúc chờ đợi kết quả vận

động tại MITI, Ibuka và Morita thành lập một nhóm đặc nhiệm khai triển transistor với sự tham gia của những chuyên viên ưu tú nhất của Totsuko. Người tình nguyện lãnh đạo nhóm này là Kazuo Iwama, từng là tổng điều hành dự án sản xuất máy ghi âm. Các thành viên trong nhóm gồm có: hai nhà vật lý Tetsuo Tsukamoto và Saburo Iwata, kỹ sư cơ khí Sukemi Akanabe, chuyên viên hóa chất Akio Amaya, kỹ sư điện Junichi Yasuda và nhiều người khác.

Về mặt kỹ thuật, điều kiện sản xuất thành công một radio transistor là phải có transistor tần số cao chứ không phải tần số thấp như lúc đó. Tri thức duy nhất về vấn đề này là cuốn *Transistor Technology* do Morita mang về từ Mỹ. Chính từ quyển sách được xem là “kinh thánh Transistor” này, Iwama và nhóm đặc nhiệm của ông đã bắt tay vào việc nghiên cứu.

Cuối năm 1953, MITI cải tổ nhân sự trong lĩnh vực công nghiệp điện tử, mọi việc chuyển biến theo chiều hướng có lợi cho Totsuko và triển vọng được cung ứng ngoại tệ sáng sủa hơn bao giờ hết. Đầu tháng 1.1954, Iwama bay sang Mỹ để tiếp tục nghiên cứu, học hỏi về transistor. Sau đó một tháng, Ibuka cũng sang Mỹ gặp Iwama và cùng đi thăm cơ sở sản xuất transistor của công ty Western Electric.

Tại Mỹ, Iwama chủ trương mang về Nhật càng nhiều thông tin càng tốt. Công ty Western Electric không cung cấp đặc tính kỹ thuật của sản phẩm do họ làm ra, song họ vui lòng đưa ông đi loanh quanh

các phân xưởng của họ. Trong mỗi tua như vậy, Iwama dừng lại trước từng sản phẩm của Western Electric mà ông thấy thú vị và đưa ra những câu hỏi bằng thứ tiếng Anh không mấy trơn tru. Iwama ghi nhớ những câu trả lời để miêu tả lại trong các báo cáo công tác, kể cả những nhận xét riêng của ông.

Dựa vào quyển *Transistor Technology* và báo cáo của Iwama, các đồng nghiệp của ông tại Tokyo mày mò chế tạo một loại transistor riêng. Transistor của Phòng thí nghiệm Bell chế tạo theo nguyên lý đèn ba cực, cực âm là một thanh germanium còn hai cực dương là hai thanh hợp kim indium gắn hai bên thanh germanium. Suy luận là các điện tử (electron) âm chuyển động nhanh hơn điện tử dương, các kỹ sư của Totsuko tin là

transistor có thể đạt được tần số cao nếu đảo các cực của nó thành âm-dương-âm, thay vì dương-âm-dương như transistor của Bell. Vấn đề là phải thay indium vì hợp kim này có điểm nóng chảy thấp, không phù hợp với sự vận hành của transistor. Cuối cùng, sau những nghiên cứu và thử nghiệm miệt mài, họ tìm ra một hợp chất phù hợp nhất, đó là phốt pho.

Sự thành công của Totsuko trong việc chế tạo transistor tần số cao đã gây kinh ngạc cho cả những người khai sinh ra nó là các kỹ sư của Phòng thí nghiệm Bell. Một trong những chuyên viên đã góp công vào sự cải tiến công nghệ kỳ diệu này là Leo Esaki, đến năm 1973, đã nhận được sự tưởng thưởng mà bao nhiêu nhà bác học cũng phải mơ ước, đó là giải Nobel

Vật lý năm 1973 về phát minh *Esaki diode*. Vinh dự này không chỉ thuộc về Esaki, về nước Nhật, mà còn của cả châu Á, một châu lục khá “khiêm tốn” với các giải Nobel khoa học, vốn là thế mạnh của các nhà khoa học phương Tây.

Khi Iwama từ Mỹ trở về Nhật thì đã có tin vui về sự cải tiến thành công công nghệ transistor. Sự cải tiến này không chỉ có ý nghĩa riêng đối với Totsuko, mà còn với cả thế giới. Nó mở ra những chân trời kỳ diệu cho nền công nghiệp điện tử, biến những chiếc radio chạy bằng đèn chân không kèn càng, tỏa nhiệt nóng bức thành những máy thu thanh nhỏ gọn, hầu như không phát ra nhiệt. Từ nền

tảng này, nền công nghiệp điện tử cho ra đời hàng loạt các sản phẩm phục vụ cho đời sống của con người hiện đại.

Năm 1955 đánh dấu một cái mốc mới trên chặng đường sáng tạo đầy gian nan và thử thách của Ibuka, Morita cùng các đồng nghiệp. Đó là sự ra đời chiếc radio transistor đầu tiên, mở đầu kỷ nguyên của nền công nghiệp điện tử sử dụng chất bán dẫn, hiệu năng cao hơn, gọn nhẹ hơn rất nhiều và giá thành ngày một hạ. Thành công của họ đã đem lại một giá trị vô cùng to lớn cho nhân loại.

## THÍCH ỨNG VỚI LUẬT CHƠI TOÀN CẦU

Kinh nghiệm kinh doanh cho nhiều người thấy rằng thương hiệu giữ một vai trò quan trọng trong hiệu năng hoạt động của một doanh nghiệp. Một trong những yếu tố quan trọng mà một thương hiệu cần đạt tới là sự dễ đọc, tính dễ nghe, dễ “ngấm” vào lòng người tiêu thụ chỉ sau một lần nghe nói đến. Trong xu hướng phát triển không ngừng, hoạt động của doanh nghiệp không chỉ giới hạn trong phạm vi một địa phương hay một nước, mà còn phải mở rộng ra bên ngoài biên giới đất nước. Vì thế, ngoài tính nhỏ gọn, dễ đọc, dễ nghe, thương hiệu cũng cần được “quốc tế hóa”.

Xét theo những tiêu chuẩn như thế thì thương hiệu Tokyo Tsushin Kogyo (Totsuko) theo cách đọc của người Nhật hay dịch theo tiếng Anh là Tokyo Tele-communications Engineering Corporation, cho dù có gọi tắt là Totsuko, cũng không đạt yêu cầu. Năm

1946, khi bàn bạc với nhau để đặt tên cho thương hiệu, Ibuka và Morita đã không quan tâm đến những điều đó. Năm 1953, sau khi đã cho ra đời những chiếc máy ghi âm đầu tiên và phấn khích với triển vọng mở rộng thị trường tiêu thụ, trong những ngày sống trên đất Mỹ, Morita luôn trăn trở với việc phải đổi tên thương hiệu theo những tiêu chuẩn kể trên. Ông còn muốn đi xa thêm một bước nữa, đó là đồng

nhất hóa cả danh hiệu công ty lẫn nhãn hiệu hàng hóa do công ty sản xuất, tăng gấp đôi cơ hội ghi nhớ của người sử dụng, vừa tiết kiệm được chi phí quảng bá cho cả tên công ty lẫn nhãn hiệu hàng hóa.

Khi trở về Nhật, có lần Morita đã cùng với Ibuka giờ quyền từ điển ra xem, giống như các bậc cha mẹ thường làm khi muốn tìm cho con mình một cái tên đẹp nhất, và từ Latinh “Sonus” có nghĩa là “âm thanh” đã làm cho hai ông chú ý, vì âm thanh chính là lĩnh vực mà công ty Totsuko đang hướng tới trong các kế hoạch sản xuất của mình.

Trong thập niên 1950, ở Nhật, do sự chiếm đóng của quân đội, nhiều tiếng lóng bằng Anh ngữ khá phổ biến trong ngôn ngữ thường ngày, trong đó có cụm từ “sonny boys” dùng để chỉ những cậu bé thông minh, lanh lợi. Từ Sonny lại gần gũi với từ Sonus trong tiếng Latinh về cách đọc. Tuy nhiên trong tiếng Nhật, một từ đọc âm

“sohn-nee” lại có nghĩa là “đánh mất tiền”. Không một khách hàng nào lại muốn mua một món hàng có nhãn hiệu “Mất tiền” sản xuất bởi một công ty cũng có tên là “Mất tiền” cả (!). Cuối cùng, sau nhiều cuộc tranh luận, Morita cùng các đồng nghiệp nhất trí với cái tên SONY, đọc thành “Xô-ni”.

Sony – một cái tên ngắn gọn và hầu như người nước nào cũng đọc và nhớ nó dễ dàng. Không phải mất công nghĩ ngợi, ban lãnh đạo cũng lấy ngay từ SONY chân phương làm biểu tượng cho công ty của mình. Dù vậy, một khi công ty Totsuko đã khá

quen thuộc với người tiêu dùng trong nước, việc thay đổi danh hiệu nhanh chóng cũng có những bất tiện về mặt quảng bá, tiếp thị. Vì thế, từ năm 1953, Morita cùng Ibuka một mặt cho in nhãn hiệu Sony lên sản phẩm, mặt khác vẫn duy trì thương hiệu Totsuka một thời gian.

Tháng 6.1957, một tấm bảng lớn mang tên Sony được dựng gần sân bay Haneda ở Tokyo. Tháng

1.1958, công ty Totsuko chính thức trở thành công ty Sony. Tháng 12 năm đó, tên Sony được niêm yết tại Sở giao dịch chứng khoán Tokyo. Một trong những việc đầu tiên mà Morita và các đồng nghiệp nghĩ đến là lần lượt đăng ký thương hiệu Sony tại 170 nước và vùng lãnh thổ, và đăng ký nhiều ngành sản xuất khác nhau ngoài ngành chính là điện tử. Điều đó cho thấy sự nhìn xa trông rộng của các nhà sáng lập và qua đó cũng bộc lộ khát vọng sẽ chinh phục thế giới của họ.



Dù đã có sự đăng ký nhãn hiệu hết sức cẩn thận song họ vẫn gặp sự cố. Một cơ sở sản xuất bán ra món sôcôla nhãn hiệu Sony, thậm chí đổi tên công ty của họ là Công ty thực phẩm Sony. Đến khi đưa nội vụ ra tòa, Morita và các đồng nghiệp còn phải trải qua cảnh dở khóc dở cười, khi một nhân chứng là người tiêu dùng đã khai trước tòa rằng anh tưởng là công ty điện tử Sony đang lâm vào cảnh khó khăn ghê gớm nên phải sản xuất cả sôcôla để bán... cảm hơi.

Vụ kiện kéo dài đến gần bốn năm, cuối cùng Sony

của Morita đã thắng và cũng nhờ đó mà thương hiệu

Sony được nhiều người biết đến hơn nữa.

Việc đổi tên cho công ty thành Sony thể hiện một sự nhạy bén của Morita trong lĩnh vực kinh doanh và tiếp thị. Theo ông, một nhãn hiệu sản phẩm chính là cuộc sống của doanh nghiệp. Thương hiệu không chỉ mang sứ mạng tiếp thị, quảng bá mà nó còn là biểu tượng về chất lượng sản phẩm, trách nhiệm của nhà sản xuất trước người tiêu dùng. Và ngày nay, Sony vẫn là biểu tượng của chất lượng, mọi sản phẩm mang nhãn hiệu này đều tạo sự tin cậy đối với người tiêu dùng trên toàn thế giới.

## TRIẾT LÝ NGƯỜI TIÊN PHONG

Hai nhà sáng lập Sony đều có “gốc gác” là dân kỹ thuật, rất giỏi với những sáng chế. Hơn ai hết, họ ý thức được tầm quan trọng của việc luôn phải tiên phong trong lĩnh vực sáng tạo ra những sản phẩm mới. Dưới sự điều hành của hai nhà sáng lập, các sản phẩm của Sony luôn mang tính tiên phong. Con đường phát triển của Sony là luôn luôn tìm tòi, nghiên cứu để tạo ra những sản phẩm mới phục vụ đời sống. Nhờ đó mà các sản phẩm đồ điện tử trở nên hết sức phong phú và đa dạng, đáp ứng các nhu cầu của người tiêu dùng. Khoảng 6-10% doanh thu hàng năm của Sony được trích ra dành

cho việc nghiên cứu. Các sản phẩm không chỉ nhắm vào các nhu cầu hiện tại mà còn dành cho cả các nhu cầu chưa nảy sinh.

Cần nhắc lại là sản phẩm đầu tiên được sản xuất dưới thương hiệu Totsuko là chiếc máy ghi âm dùng băng từ tính, ra đời năm 1950 và hai năm sau đã quen mặt với thị trường. Năm năm sau, sản phẩm thứ hai của Morita và các đồng nghiệp được đánh giá là một trong những bước đột phá ấn tượng nhất, đó là chiếc radio bán dẫn nhãn hiệu TR-55 chạy bằng transistor đầu tiên của nước Nhật, mở đầu kỷ nguyên bán dẫn phát triển rầm rộ vào thập niên

1960. Hai năm sau (1957) radio bán dẫn của Totsuko thu gọn hơn nữa để người tiêu dùng có thể bỏ túi mang đi đây đi đó.

Từ năm 1954, để sản phẩm có điều kiện đến sớm với người tiêu dùng, Morita thành lập các chi nhánh Totsuko Shoji (tiền thân của Sony Shoji Corporation và Sony Marketing Inc.) tại Tokyo và Osaka. Trước đó, việc bán máy ghi âm được Totsuko ủy thác cho các công ty Maruizumi và Nippon Gakki. Tuy nhiên, bên cạnh sản phẩm của Totsuko, các công ty này còn bán hàng riêng của mình. Chẳng hạn Nippon Gakki chuyên bán nhạc cụ cho các trường học, còn Maruizumi thì bán đồ điện, vì thế, họ không chuyên tâm vào sản phẩm do Totsuko ủy thác. Sự ra đời của Totsuko Shoji được tính toán nhằm tạo ra những đại lý chính thức tập trung vào sản phẩm của Totsuko, tranh thủ một thị phần đáng kể trên thị trường hàng gia dụng.

Trong thời gian này, chi nhánh của Totsuko Shoji

tại Tokyo đặt dưới sự điều hành của Masao Kurahashi, một người rất đam mê máy ghi âm; còn chi nhánh ở Osaka do Taketoshi Kodama quản lý. Công việc của những chi nhánh này không đơn giản, nhất là từ năm 1955, khi radio transistor mới ra đời. Lúc đó, radio vận hành bằng đèn điện tử chân không đang rất phổ biến, muốn đánh đổ một thói quen, phải có chiến lược tiếp thị mạnh mẽ, vạch cho người tiêu dùng thấy được sự tiện lợi của việc sử dụng radio transistor.

Morita nhận thấy muốn tiêu thụ sản phẩm nhanh hơn nữa, vận hành các đại lý chưa đủ mà cần phải bán thẳng linh kiện transistor cho các công ty khác. Nếu linh kiện transistor nhãn hiệu Totsuko hay Sony (từ 1958) xuất hiện trong sản phẩm của các công ty lớn như Matsushita Electric Corporation hay Sanyo Electric Co. thì tiếng tăm của nó càng được nâng lên. Sau khi đã cân nhắc điều này, Morita cùng Ibuka tổ chức một cuộc trưng bày transistor và mời chuyên viên kỹ thuật các công ty Matsushita, Sanyo, Hayakawa Electric Corporation, Toshiba Corporation, Victor Company of Japan (JVC), Standard Co... đến tham quan. Sau cuộc trưng bày đó, Chủ tịch của công ty Hayakawa Electric Corporation là Tokuji Hayakawa đã tổ chức một buổi gặp gỡ với hai nhà doanh nghiệp lớn tại khu vực Kansai lúc bấy giờ là Konosuke Matsushita

– Chủ tịch công ty Matsushita, và Toshio Iue – chủ tịch công ty Sanyo, tại nhà hàng Nadaman ở Osaka. Buổi gặp này có cả Ibuka – Chủ tịch Totsuko, Morita

– Giám đốc điều hành cao cấp, và Kodama – người quản lý chi nhánh Totsuko tại Osaka.

Sau cuộc gặp, Chủ tịch Iue vội vã gọi điện thoại cho giám đốc xưởng sản xuất Sanyo, yêu cầu ngưng ngay việc sản xuất radio dưới hình thức đang làm và thiết kế một kiểu mẫu radio chỉ còn bằng một phần ba những cái đã chế tạo.

\*

\* \*

Tháng 12.1959, Morita được đề cử làm Phó Chủ tịch phụ trách điều hành của công ty Sony và không đầy nửa năm sau, vào tháng 5.1960, Sony cho ra đời chiếc máy truyền hình transistor đầu tiên lấy tên là TV8-301. Đưa transistor (và các loại linh kiện bán dẫn khác) từ lĩnh vực âm thanh sang lĩnh vực hình ảnh không đơn giản như nhiều người vẫn hình dung. Sự vận hành của transistor và diode (linh kiện bán dẫn hai cực) phù hợp với điện áp thấp và dòng điện có cường độ thấp, không đặt ra vấn đề gì đáng kể khi sản xuất radio transistor, nhưng việc sản xuất ti-vi đòi hỏi điện áp rất cao, do đó phải có một sự xem xét lại toàn diện các transistor phục vụ sản xuất từ trước đến nay. So với radio, ti-vi đòi hỏi tần số tín hiệu cao gấp 100 lần, cường độ dòng điện cao gấp 20 lần, transistor phải có điện áp cao gấp 10 lần.

Một trong những phương án cải tiến tính năng của transistor mà Ibuka và Morita cùng các chuyên viên kỹ thuật nghĩ đến là thay đổi chất liệu, sản xuất

linh kiện này bằng hợp chất silicon chịu đựng được nhiệt độ cao, có độ nóng chảy cao hơn rất nhiều so với germanium. Từ tháng 1.1958, Iwama đã yêu cầu một chuyên viên trong nhóm là Tsukamoto nghiên cứu vấn đề này và một năm sau, họ tìm ra các

giải pháp kỹ thuật khả dĩ nhất. Tuy nhiên cũng phải đợi đến tháng 5.1960, Sony mới chính thức công bố sự ra đời chiếc ti-vi bán dẫn đầu tiên của cả thế giới. Nó được trang bị 23 transistor bằng silicon và germanium, 15 diode thường và 2 diode điện áp cao. Ngoài ra, nhóm của Iwama còn chế tạo bổ sung chín loại transistor mới để sử dụng hiệu quả hơn trong việc chế tạo ti-vi bán dẫn. Thành quả trên nhận được sự công nhận của cả thế giới, vinh dự không chỉ riêng của Sony mà còn của cả nền công nghiệp điện tử của Nhật Bản.

Đầu những năm 1960, Morita và các đồng nghiệp bắt đầu quan tâm đến một sản phẩm khác. Đó là máy sử dụng băng video VTR (Video Tape Recorder) do hãng Ampex của Mỹ chế tạo và cung cấp cho các đài phát thanh. Vì sử dụng cho mục đích phát thanh nên máy rất cồng kềnh, mỗi máy chiếm diện tích cả một căn phòng, còn giá thành hơn 100.000 đôla/chiếc thì chỉ những cơ quan có ngân sách dồi dào mới sắm nổi. Mục tiêu mà Ibuka và Morita nhắm đến là những chiếc máy VTR gọn nhẹ, giá cả phù hợp với túi tiền của đa số người tiêu dùng trong nước. Tất cả chuyên viên, kỹ sư của Sony tập trung nỗ lực theo hướng này, thiết kế và sản xuất thử nhiều

mẫu sản phẩm khác nhau, mẫu sau gọn nhẹ, tiện lợi hơn mẫu trước. Chiều ngang băng video rộng hơn 5cm của hãng Ampex đã được thu nhỏ còn không đến 2cm. Chiếc máy VTR nguyên mẫu được đặt tên là U-Matic,

đã được sự đón nhận khá tích cực của người tiêu dùng, chỉ riêng hãng xe hơi Ford đã đặt mua một lần 5.000 chiếc để dùng trong công tác huấn luyện nhân viên. Thành công này khuyến khích Morita và các chuyên viên tiến xa thêm bước nữa, đó là tiếp tục cải tiến máy VTR, hạ giảm giá thành bằng cách dùng băng video nhỏ hơn nữa, có chiều rộng mặt băng không đến 1,3cm và sử dụng 100% linh kiện bán dẫn.

Năm 1964, một toán chuyên viên do Nobutoshi Kihara dẫn đầu đã chế tạo được chiếc CV-2000, máy thu phát băng video cassette (VCR) sử dụng trong gia đình đầu tiên của thế giới. Băng từ tính ghi phát hình không còn là hai cuộn băng nằm riêng rẽ bên ngoài máy ghi phát hình nữa, mà chúng đã được lắp đặt trong một hộp băng duy nhất đặt bên trong máy, gọn gàng và dễ sử dụng. Giá bán một chiếc CV-2000 chỉ còn bằng không tới 1% giá một chiếc máy VTR (máy ghi phát hình dùng băng video có cuộn băng bên ngoài máy: open reel) sử dụng trong các hệ thống phát thanh, truyền hình, và băng không đến 10% giá một chiếc máy sử dụng trong ngành giáo dục.

Tuy mục tiêu chính của việc chế tạo máy CV-2000 là sử dụng trong gia đình, song trong thời gian đầu,

chúng được dùng trong cơ sở công nghiệp và cơ quan y tế nhiều hơn. Không lâu sau, bộ phận bán hàng của Sony cho biết

người tiêu dùng tỏ ra ưa chuộng loại máy VCR màu hơn là loại chỉ ghi phát hình đen trắng.

Cũng trong thập niên 1960, khi công nghệ sản xuất linh kiện bán dẫn cho ra đời mạch tích hợp (integrated circuit) có thể chứa hàng chục, thậm chí hàng trăm transistor, diode, tụ điện, điện trở... trên một mạch điện chỉ rộng bằng 1-2cm<sup>2</sup> thì nền công nghiệp radio, ti-vi, máy ghi âm, máy ghi hình ngày càng thu nhỏ kích thước, giá thành cũng rẻ hơn so với việc dùng các linh kiện riêng lẻ như trước đây. Tháng 10.1968, Sony cho ra đời chiếc ti-vi màu nhỏ gọn sử dụng đèn hình trinitron, một công nghệ mới mẻ giúp đèn có hiệu năng cao. Chính sáng kiến về trinitron này đã được Hàn lâm viện quốc gia Mỹ về nghệ thuật truyền hình và khoa học tặng giải thưởng Emmy cho tập đoàn Sony vào năm 1972. Ngày 20.7.1969, cả loài người vui mừng trước một thành tựu rực rỡ của khoa học không gian. Tàu Apollo

11 đưa hai phi hành gia Mỹ đáp xuống mặt trăng, ghi dấu ấn đầu tiên của con người trên một thiên thể khác. Trong niềm vui chung của nhân loại, Morita và Sony của ông lại có thêm một niềm tự hào bất ngờ khác. Đó là phi hành đoàn Apollo 11 đã mang theo trên phi thuyền một máy ghi âm cassette của công ty Sony để chuyển về trái đất những bản nhạc phát ra từ thượng tầng không gian. Điều này nói



lên chất lượng của sản phẩm Sony đã đáp ứng được những yêu cầu khó tính nhất của người tiêu dùng, và của cả một tổ chức khoa học nổi tiếng thế giới là Cơ quan Quản trị Hàng không và Không gian Mỹ (NASA).

Không ngừng tìm tòi sáng tạo, cải tiến công nghệ để cho ra đời những sản phẩm mới mang tính đột phá về công nghệ và tính năng sử dụng đã đem lại những thành công rực rỡ cho Sony. Luôn luôn là người dẫn đầu trong lĩnh vực công nghệ chính là yếu tố quan trọng nhất giúp Sony phát triển nhanh chóng và lớn mạnh như ngày nay.

## ***Chương 3. DẤU ẤN CỦA “NGƯỜI ĐÀN ÔNG ĐI BỘ”***

Morita nhận thấy giới trẻ lúc bấy giờ ngày càng gần gũi với âm nhạc hơn, nhưng không phải lúc nào họ cũng tiếp cận được với thứ nghệ thuật đầy hấp dẫn này. Và ông tự nhận vào mình trách nhiệm phải giúp đỡ giới trẻ.

### **LẮNG NGHE NHỮNG THỞ THAN**

Một trong những cái tên rất dễ thương mà mọi người đặt cho Morita đó là Walkman-san (ông Walkman). Cái tên lấy từ một sản phẩm với chiến thắng lẫy lừng của Sony trên thương trường. Chính Walkman đã đưa Sony lên một đỉnh cao mới.

Năm 1971, Morita được đề cử làm Chủ tịch tập đoàn Sony và vinh dự này đã giúp ông có thêm những sáng kiến để đưa tập đoàn đi xa hơn trong lĩnh vực sáng tạo của mình, trong đó có sự thành công của chiếc stereo mini hiệu Walkman, được phổ biến trên toàn thế giới chỉ trong một thời gian ngắn sau khi xuất xưởng sản phẩm đầu tiên. Trong quyển tự truyện *Made in Japan*, Morita đã kể lại giai thoại về sự ra đời của máy nghe nhạc Walkman. Ý tưởng đến với

ông rất tình cờ khi một lần Ibuka đi vào phòng làm việc của ông với một máy nghe băng cầm trên tay và bộ tai nghe choàng qua đầu (head-set). Hình ảnh đó và lời than thở của Ibuka về chiếc máy nghe nhạc nặng nề, về nhu cầu nghe nhạc mà không làm phiền đến đôi tai người khác đã làm trỗi dậy trong Morita một ý tưởng vừa mới thoáng qua nhưng ông chưa có dịp suy nghĩ cẩn kẽ. Ông nhận thấy giới trẻ lúc

bấy giờ ngày càng gần gũi với âm nhạc hơn nhưng không phải lúc nào họ cũng tiếp cận được với thứ nghệ thuật đầy hấp dẫn này. Muốn nghe nhạc, họ phải về nhà, vào phòng để nghe hay chí ít cũng trong những lúc ngồi vào những ô-tô đắt tiền. Vì thế, nếu tạo cho mỗi người một chiếc máy nghe nhạc thường trực bên mình thì cuộc sống đối với họ sẽ thú vị hơn gấp bội, nhất là họ có thể hưởng thú nghe nhạc ở bất cứ nơi đâu mà không làm phiền đến người bên cạnh.

Sau nhiều trăn trở, Morita yêu cầu các kỹ sư điều chỉnh lại một số chi tiết trong chiếc máy cassette ghi âm Pressman loại nhỏ (sử dụng trong giới báo chí) theo hướng: lấy ra khỏi máy loa và mạch ghi âm, lắp bổ sung vào một mạch khuếch đại stereo (âm thanh nổi), bổ sung bộ tai nghe gọn nhẹ kèm theo máy.

Điều đáng nói là rất ít người chia sẻ ý tưởng này của Morita, họ không tin vào sự thành công của một loại máy chỉ nghe nhạc mà không ghi âm được. Nhưng Morita có lý riêng của mình, do đó ông vẫn cho tiến hành

nghiên cứu, sản xuất và cho ra đời loại máy mới này. Trong lúc một máy ghi âm Pressman được bán trên thị trường với giá 49.000 yên, Morita yêu cầu các bộ phận sản xuất và kế toán của Sony điều chỉnh giá thành để giá bán một máy nghe nhạc stereo Walkman không vượt quá 30.000 yên.

Cái tên Walkman sai ngữ pháp tiếng Anh cũng là một giai thoại nhỏ. Trong thời gian Morita không

có mặt tại công ty, các nhân viên đã tung sản phẩm ra thị trường với tên này, đến khi ông trở về, không thích cái tên sai ngữ pháp đó và muốn đổi ra thành Walking Stereo (Máy nghe nhạc stereo di động), nhưng mọi việc đã trễ: máy đã được in nhãn hiệu Walkman và chương trình quảng cáo sản phẩm mới cũng đã in xong. Khi sản phẩm được tung ra thị trường, mãi lực của người tiêu dùng lên cao vượt ra ngoài mong mỏi của cả Morita, đến nỗi khi ông muốn thay đổi nhãn hiệu cho những đợt máy bán ra thị trường châu Âu và châu Mỹ cũng không còn kịp nữa, tên Walkman đã in đậm trong tâm trí người nghe nhạc cả thế giới rồi! Và nếu đánh giá một cách công bằng, cái tên Walkman “có duyên” hơn nhiều so với Walking Stereo. Sản phẩm Walkman đánh đúng nhu cầu tiềm ẩn của người tiêu dùng trên toàn thế giới đã đem lại sự thành công lẫy lừng cho Sony. Sony dự kiến bán ra đợt đầu 5 triệu máy để thăm dò thị trường, nhưng do nhu cầu tăng nhanh, công ty đã phải sản xuất

20 triệu máy với 70 mẫu mã khác nhau. Khách hàng của Sony Walkman không chỉ là đại đa số người tiêu dùng bình thường mà còn là những nghệ sĩ, những nhà chỉ huy dàn nhạc tài ba như Isaac Stern, Herbert von Karajan. Họ không mua một, hai chiếc mà đặt mua với số lượng lớn để cung cấp cho cả dàn nhạc. Chiếc Walkman ngày càng cải tiến chất lượng và tính năng hoạt động. Những chiếc máy đầu tiên sử dụng pin sạc nghe được 8 tiếng đồng hồ sau mỗi lần sạc. Về sau, thời gian sử dụng một lần pin sạc kéo dài đến 60 tiếng. Với sự ra đời của đĩa CD-Rom, máy Discman (nghe đĩa CD) thay thế dần Walkman. Dấu ấn Walkman quá đậm trong quá trình phát triển của Sony nên ngày nay tập đoàn Sony thiết lập riêng một Phòng trưng bày máy nghe nhạc Walkman trong tòa nhà thuộc khu phố Shinagawa, thủ đô Tokyo. Đó là nơi duy nhất trên thế giới còn lưu giữ đủ từng mẫu mã máy Walkman trong số khoảng 200 mẫu mã đã sản xuất và bán trên thị trường.

Có thể nói máy nghe nhạc Walkman là một trong những thành công to lớn của Sony, một niềm tự hào cho riêng Morita, người đã dám đứng mũi chịu sào, hành động ngược lại ý kiến của đám đông. Bằng sự nhạy bén của một doanh nhân, ông nhìn thấy được triển vọng thành công của sự cải tiến một sản phẩm và không bao lâu sau khi máy Walkman ra đời (1979), những thân hữu và người tiêu dùng trong nước đã gọi Morita là Walkman-san.

Chiếc máy Walkman nổi tiếng đến nỗi đã đi vào hai bộ từ điển nổi tiếng thế giới – từ điển *Le Petit Larousse* của Pháp (năm 1981) và từ điển *Oxford* của Anh (năm 1986). Tháng 6.1989, tức mười năm sau ngày máy Walkman ra đời, số lượng máy xuất xưởng đã lên 100 triệu chiếc. Đến năm 1995, đã có trên 300 kiểu máy khác nhau được tiêu thụ trên thị trường. Qua đó cũng cho thấy một sự tìm tòi không ngừng của Sony để đưa ra thị trường những sản phẩm đa dạng.

Có thể nói, vào những thập niên 1950-1960-1970,

tập đoàn Sony đã ghi một dấu ấn sâu đậm trong đời sống của Nhật Bản cũng như hầu hết phần còn lại của thế giới. Trong khoảng thời gian đầy khó khăn đó, Morita đã có những đóng góp to lớn trong việc thiết kế và cho ra đời nhiều sản phẩm mang tính đột phá, vừa phục vụ người tiêu dùng một cách tốt nhất vừa mang lại cho tập đoàn Sony những cơ hội phát triển vượt bậc. Công sức của ông không chỉ giới hạn trong phạm vi những cơ xưởng của Sony trong nước mà còn là những hoài bão, những nỗ lực đầy chất sáng tạo trên những miền đất mới.

\*

\* \*

Mọi người thường tò mò, do đâu mà những vĩ nhân có thể nghĩ ra được những ý tưởng chinh phục cả thế giới như thế. Có lần, trong

buổi trò chuyện với nhân viên của tập đoàn mình, Morita đã thổ lộ bí quyết, hãy lắng nghe những điều mọi người đang chán nản, những thở than cần được đáp ứng. Khi bạn nghĩ rằng mình phải loại bỏ những lời thở than ấy ra khỏi cuộc sống của mình, thì chính là bạn đang làm cuộc sống tốt đẹp hơn.

## **NHỮNG BƯỚC ĐI ĐẦU TIÊN RA THẾ GIỚI**

Chuyến đi Mỹ và châu Âu đầu tiên vào năm 1953 đã cho Morita rất nhiều trải nghiệm. Khát vọng đem các sản phẩm thương hiệu Sony đi chinh phục thế giới càng ngày càng hình thành rõ nét trong ông. Theo Morita, Hà Lan giống với Nhật Bản ở nhiều điểm và một công ty như Philips thành công được trên thị trường quốc tế thì không có lý do nào khiến Totsuko không làm được như vậy. Từ đó, ông bắt đầu điều hành Totsuko theo hướng tập trung nỗ lực vào việc xuất khẩu sản phẩm sang thị trường quốc tế. Mục tiêu ban đầu của ông là dành 50% sản lượng cho xuất khẩu. Mục tiêu này không chỉ mang lại cho Sony một nguồn tài chính dồi dào mà còn góp phần đóng góp cho nước nhà một nguồn ngoại tệ đáng kể.

Để thực hiện chủ trương thâm nhập thị trường thế giới, Morita thường bay sang Mỹ, tự mình giới thiệu những chiếc radio transistor đầu tiên của công ty Totsuko và tìm hiểu thị trường tiêu thụ tại phương Tây. Nền kinh tế Mỹ ít bị ảnh hưởng của Chiến tranh thế giới lần thứ hai, bằng chứng là vào

năm 1945, trong lúc do ảnh hưởng của chiến cuộc, tổng sản phẩm nội địa (GDP) của các nước khác chỉ còn từ

29% (Đức), 30% (Nhật Bản) đến 75% (Nga) so với năm

1938, thì GDP của Mỹ năm này đã tăng 80%, bằng

180% GDP của năm 1938. Morita nhận thức được tiềm năng của thị trường rộng lớn này nên ông dành nhiều công sức cho việc tiếp thị sản phẩm trong hệ thống bán buôn của Mỹ. Song, vào được thị trường rộng lớn và cũng rất khó tính này là cả một vấn đề, nhất là với những sản phẩm đến từ một nước châu Á.

Lúc đầu, những kết quả thăm dò khiến ông cảm thấy thất vọng. Phần lớn nhà cửa ở Mỹ rộng rãi, khang trang, người dân Mỹ sử dụng các loại radio lớn, nghe nhạc với âm thanh trung thực hơn loại radio transistor đang được Morita chào hàng.

Sau nhiều suy tính cho bài toán tiếp thị trên đất Mỹ, Morita quyết định thuyết phục người tiêu dùng Mỹ bằng cách khác. Ông lý luận là lúc đó chỉ riêng New York đã có hơn 20 đài phát thanh, nếu mỗi thành viên trong gia đình sở hữu riêng một radio transistor nhỏ nhắn, với giá không đầy 30 đôla, thì họ có thể mang vào phòng nghe tự do các chương trình mình thích mà không phải làm phiền đến lỗ tai của những thành viên khác.



Lời thuyết phục đó mang lại cho ông một số đơn đặt hàng, nhưng không phải đơn đặt hàng nào cũng giải quyết được hết. Trong số những doanh nghiệp cử người đến tiếp xúc với Morita, có hãng Bulova, một thương hiệu radio của Mỹ rất nổi tiếng lúc bấy giờ. Số radio transistor họ đặt mua là 100.000 chiếc. Morita xúc động đến bàng hoàng, ông không tin vào

tai mình nữa. Lời đề nghị mua 100.000 sản phẩm của Bulova vượt quá mọi dự kiến và mong mỏi của ông, vì chỉ cần lãi mỗi chiếc từ 1 đến 2 đôla, công ty đã có thể kiếm được từ 100 đến 200 ngàn đôla. Vào thời đó, một số tiền như thế không nhỏ chút nào. Tuy nhiên, trong lúc thương thảo, Morita đã đi từ bất ngờ đến... hụt hẫng. Phía Bulova đưa ra một điều kiện cho việc mua bán, đó là hàng phải đề nhãn hiệu Bulova, không được đề nhãn hiệu nơi sản xuất. Trong thâm tâm, Morita bài bác ngay yêu sách này, vì nó đụng chạm đến tự ái dân tộc của một nhà sản xuất chân chính không chấp nhận lợi nhuận với bất cứ giá nào. Tuy vậy, ông vẫn bình tĩnh, khất với họ vài ngày để trả lời sau. Ngay lập tức, ông điện báo cho Ibuka và công ty chính ở Tokyo, kể lại mọi tình tiết trong cuộc thương thảo với Bulova. Không lâu sau, ông nhận được bức điện hồi âm với nội dung: “Hãy chấp nhận đơn đặt hàng”. Điều này làm cho Morita rất đau đầu.

Thực ra thời đó, các công ty của Nhật đi gia công hàng cho một số “đại gia” nước ngoài không phải là chuyện lạ, thậm chí là điều hiển nhiên nếu

muốn có lợi nhuận cao và nhanh chóng trong khi “sức lực” có hạn. Với Morita, đây là điều không thể bởi vì ngoài tinh thần dân tộc thì nó đã vi phạm vào quan điểm kinh doanh của Morita – coi sự thành công của công ty phải gắn liền với các sản phẩm mang thương hiệu của công ty.

Do vậy, dù bất đồng ý kiến với Ibuka song ông

vẫn quyết định tìm gặp lại đại diện hãng Bulova, nhìn thẳng vào mắt ông ta và trả lời “không” trước yêu cầu mà ông cho là quá đáng đó.

Lần này, sự bất ngờ lại thuộc về đại diện Bulova. Ông ta không thể hiểu nổi lý do gì để đại diện một công ty “vô danh tiểu tốt” của một đất nước đã bại trận không lâu trước đó dám “cả gan” từ chối một hợp đồng béo bở như vậy. Sau khi biết chắc mình không nghe lầm, ông ta đã nói với Morita bằng một giọng kẻ cả:

- Tên tuổi công ty chúng tôi là một thương hiệu nổi tiếng đã hình thành hơn 50 năm rồi. Không ai là không nghe nói đến thương hiệu của chúng tôi. Tại sao các ông lại không muốn hưởng lợi từ việc giao dịch với chúng tôi?

Morita đáp với thái độ từ tốn và quả quyết:

- Năm mươi năm trước, thương hiệu của quý ông cũng không được ai biết đến như thương hiệu của chúng tôi bây giờ. Tôi đến đây

với một sản phẩm mới và tôi đang đi bước đầu tiên cho năm mươi năm tiếp theo của công ty chúng tôi. Tôi hứa với ông rằng,

50 năm nữa, tên tuổi của chúng tôi cũng sẽ nổi tiếng như tên tuổi công ty của quý ông ngày hôm nay. (*Made in Japan*)

Câu nói của Morita phản ánh một lòng tự trọng dân tộc rất đáng khâm phục và chứa một khát vọng lớn trên con đường đem sản phẩm đi chinh phục thế giới. Nó sẽ gắn liền với cuộc đời Morita và công ty Sony mà ông là một đại diện xứng đáng. Ngay

lúc đó, câu nói này được xem như một sự ngạo mạn của một công ty “tép riu” trước một gã khổng lồ như Bulova. Song thực tế đã cho thấy câu nói còn quá khiêm tốn, vì không phải sau năm mươi năm, mà chỉ sau mười năm, công ty vô danh tiêu tốt ngày nào đã vượt qua Bulova, nhấn chìm Bulova trong cơn lốc thị trường đang cuốn phăng đi những thương hiệu không theo kịp sự phát triển của xã hội.

Bù vào sự mất mát một mối lợi lớn, nhưng bảo vệ được những giá trị tinh thần vô giá, Morita đã “đoái công chuộc tội” với ban lãnh đạo Sony ở quê nhà bằng một số hợp đồng bán hàng tuy không lớn như với Bulova, song chúng không làm tổn thương giá trị của một thương hiệu đang từng bước khẳng định mình.

## Phần III. NÓI KẾT NHỮNG GIÁ TRỊ

*Chúng tôi cố gắng tạo ra những điều kiện giúp mọi người có thể đến với nhau trong tinh thần đồng đội và cống hiến khả năng chuyên môn theo tiếng gọi của trái tim mình.*

Akio Morita

# *Chương 1. SAO KHÔNG DÁM KHẲNG ĐỊNH?*

Ngày đầu tiên đến Mỹ, Akio Morita choáng ngợp vì sự hoành tráng và kỳ diệu của đất nước này. Chỉ một thời gian rất ngắn sau đó, ông trở lại để khẳng định vị trí của người có thể chiến thắng.

Sự thành công bước đầu của công ty Sony trên một thị trường rộng lớn và xa lạ mang đậm dấu ấn của Morita. Song, không phải tự nhiên mà sự thành công tìm đến một cách dễ dàng. Với một người mới đến Mỹ để bán hàng như Morita, việc học hỏi ở những người đi trước là vô cùng cần thiết. Bản tính chân thực, vui vẻ, dễ mến, ông không khó tìm những cơ hội tiếp xúc và thu phục thiện cảm của nhiều người và họ sẵn lòng hướng dẫn tận tình cho ông. Và hẳn nhiên nhờ vào sự say mê học hỏi và sự chân thành của Morita, nhiều đối tác trong kinh doanh sau này đã trở thành những người bạn thân thiết của ông.

## **NHỮNG NGƯỜI BẠN – NGƯỜI THẦY ĐẦU TIÊN TRÊN ĐẤT MỸ**

Người đầu tiên trong số những người này là Adolph Gross, hơn Morita khoảng 20 tuổi. Ngay từ ngày đầu được giới thiệu với nhau, Gross muốn biết mọi thứ về Morita, từ công ty mà ông đang làm

việc cho đến triết lý về quản lý của ông. Kết quả của sự tìm hiểu này là Gross sẵn lòng làm đại lý bán hàng cho Sony, cho dù lúc đó ông đang làm đại lý cho một nhà sản

xuất ở Mỹ. Chẳng những thế, Gross còn dành cho Morita một chiếc bàn viết trong văn phòng của ông và chỉ dẫn Morita về tập quán thương mại của Mỹ, về những gì cần làm khi bán hàng trên đất Mỹ.

Một ngày nọ, Gross mua vé xem vở nhạc kịch *My Fair Lady* và rủ Morita cùng đi. Sau khi kết thúc công việc trong ngày khá trễ, cả hai đi đến nhà hát. Morita rất phấn khích vì được xem nhạc kịch lần đầu tiên trên đất Mỹ, nhưng khi dàn nhạc mới vừa thổi khúc mở màn (overture) thì ông đã nghe Gross thì thào bên tai: “Chào anh, Akio”, rồi thả hồn vào giấc điệp cho đến hết buổi diễn. Vé xem hát đêm đó giá 100 đôla, nhưng Gross chẳng bận tâm gì đến điều đó.

Năm 1958, Adolph Gross qua đời đột ngột tại Luân Đôn vì bệnh tim, để lại trong lòng Morita nỗi thương tiếc vô hạn đối với một người bạn, một người cha, một người thầy. Từ đó, hầu như không có buổi lễ nào của Sony tại Mỹ mà không có sự tham dự của bà quả phụ Gross, cho thấy sự gắn bó mật thiết của gia đình Gross với công ty Sony.

Những năm 1950 ấy, Morita còn học được ở luật sư của Gross là Edward Rosiny về luật thương mại Mỹ và cách thức soạn thảo hợp đồng kinh tế. Morita đặt trọn sự tin tưởng vào Rosiny. Trong một bài viết ngắn đăng trên tạp chí tư pháp *Jurist* có nhan đề *Chiến lược pháp lý trong con mắt một*

*Giám đốc điều hành*, Morita coi Rosiny là “người thầy hướng dẫn” mình về các vấn đề pháp lý.

Vào cuối năm 1959, khi chưa tung ra thị trường sản phẩm máy truyền hình transistor đầu tiên thì một nhà phân phối của Sony là Delmonico International (Mỹ) vội vàng công bố là họ sẽ phân phối loại ti-vi này mà không hề thương lượng trước với Sony. Việc làm đó đã vi phạm những nguyên tắc thông thường trong giao dịch thương mại. Sony phải tuyên bố chấm dứt hợp đồng với Delmonico. Công ty này đã kiện Sony và đòi bồi thường một khoản tiền lớn – 1 triệu đôla. Việc thương thảo diễn ra từng ngày. Và cứ mỗi ngày qua đi, Delmonico nhượng bộ một chút, đến khi Morita sẵn sàng thỏa thuận thì luật sư Rosiny đã ngăn lại, đề nghị cho ông thêm một ngày nữa, để ông hạ khoản bồi thường xuống còn 100.000 đôla. Ngày hôm sau, với sự tác động của Rosiny, công ty Delmonico chịu hạ mức bồi thường còn 75.000 đôla. Khi Morita hỏi về chi phí thù lao cho ông, vị luật sư này chỉ đòi 25.000 đôla, tức khoản tiền mà ông tranh thủ hạ xuống được từ mức 100.000 đôla có thể chấp nhận.

Mối quan hệ giữa Morita và Rosiny ngày càng gắn bó, cả hai thân nhau như anh em, đối xử với nhau bằng một thứ tình cảm hiếm có. Nhiều năm sau, Sony khởi kiện một vụ vi phạm bản quyền liên quan đến sản phẩm Betamax và cuối cùng thắng kiện. Sau khi bản



án tuyên xong, Morita ra thăm mộ Rosiny, đặt lên mộ tờ báo *The New York Times* có những dòng tin đăng ở trang nhất loan báo thắng lợi pháp lý của Sony. Sáng hôm đó, tuyết rơi trắng xóa cả bầu trời.

\*

\* \*

Ngoài Gross và luật sư Rosiny, Morita còn có cơ duyên “thụ giáo” một người thứ ba nữa. Đó là Yoshinobu “Doc” Kagawa, một người Mỹ gốc Nhật sinh ở Hawaii, từng làm luật sư cho lực lượng chiếm đóng Mỹ tại Nhật. Sau khi nước Nhật phục hồi nền tự chủ, Kagawa tiếp tục làm cho chính phủ Mỹ. Về sau, Kagawa trở thành cố vấn cho công ty Sony, ông và Morita thường đi với nhau sang Mỹ. Đến New York, Morita thường lưu trú trong những khách sạn rẻ tiền và dùng bữa ở những quán ăn tự phục vụ, ăn một mình và không tiếp xúc với ai. Lý do cũng dễ hiểu: vốn tiếng Anh của ông còn ít ỏi, mà tiền ông cũng không có nhiều để tiêu pha một cách thoải mái.

Tuy nhiên, Kagawa biểu lộ thái độ không đồng tình với Morita về cách sống ấy. Theo ông, Morita cần có một nếp sống khá hơn để tạo ra một hình ảnh về sự thành đạt, vừa củng cố sự tự tin trong khi giao dịch với mọi người, vừa bảo vệ thanh danh và uy tín của công ty mà mình đại diện. Kagawa nhấn mạnh: “Thà ở trong căn phòng rẻ nhất của khách sạn sang nhất hơn là ở trong căn phòng sang nhất của một khách sạn rẻ tiền nhất”. Ông cũng gợi ý Morita nên ăn ở những nhà hàng có tiếng để phân biệt khẩu

vị và cung cách phục vụ giữa các nhà hàng khác nhau. Cuối cùng, Morita nghe theo lời khuyên của Kagawa, đến đâu, hai người cũng tìm đến những

khách sạn sang trọng nhưng chung nhau một phòng tắm tầm tầm nào đó.

Có lẽ đây là một trong những quan niệm tác động sâu sắc tới Morita. Sau này, khi được coi là một nhà kinh doanh lịch lãm, ông từng tuyên bố quan điểm về dùng hàng tốt không phân biệt quốc gia, lãnh thổ: Chỉ khi chúng ta dùng những hàng tốt thì mới có thể sản xuất ra những mặt hàng chất lượng cao phục vụ xã hội.

## **TÔI LÀ AKIO MORITA ĐẾN TỪ NHẬT BẢN**

Trong những năm 1955-1960, Morita thường xuyên tham gia những chuyến bay Tokyo - New York và ngược lại. Với tư cách Phó Chủ tịch điều hành tập đoàn Sony, ông không thể xa Tokyo lâu, nhưng ông vẫn phải tiếp tục điều nghiên thị trường Mỹ để giúp Sony có những bước tiến thích hợp trên thương trường.

Tháng 9.1957, Morita đã ký với hai công ty Agrod và Superscope hợp đồng về việc thuê họ làm đại lý sản phẩm Sony tại Mỹ. Agrod bán chủ yếu ra- dio transistor còn Supersope thì bán máy ghi âm. Vào thời điểm này, cùng với các hãng Vistavision và Cinema-

scope, hãng Superscope đang ứng dụng kỹ thuật màn ảnh rộng trong điện ảnh. Trong lúc

Cinema-scope sử dụng nhiều camera để tạo ra hiệu ứng màn ảnh rộng thì Superscope chỉ dùng tới một thấu kính hình trụ để tăng gấp đôi kích thước hình chiếu. Nhờ sự đơn giản này mà Superscope tranh thủ được hợp đồng sử dụng kỹ thuật tạo hiệu ứng màn ảnh rộng và thu được nhiều tiền bản quyền. Morita gặp gỡ anh em nhà Tushinsky, chủ nhân của Superscope, trong một dịp họ đến Tokyo để thu tiền bản quyền. Dù đến vào lúc nào, họ cũng sử dụng một phòng trong khách sạn Nikkatsu ở Ginza để làm văn phòng. Chính dịp này đã gắn kết hai bên lại với nhau và anh em Tushinsky nhận lời làm đại lý cho Sony tại Mỹ. Các sản phẩm mang nhãn hiệu Sony đã lừng lẫy có mặt trong nhiều gia đình ở Mỹ. Tháng 2.1960, nhận thấy thời cơ đã chín muồi cho sự hình thành một chi nhánh Sony tại Mỹ, Morita quyết định thành lập Sony Corporation of America, gọi tắt là SONAM. Không phải ai cũng đồng tình với ý tưởng táo bạo và mang tính đột phá này của ông, kể cả những người của Sony đang làm việc tại Mỹ với ông. Song ông tin rằng kế hoạch sẽ thành công, và với cương vị Phó Chủ tịch điều hành của tập đoàn, ông có đủ tư cách gánh lấy trách nhiệm về sự thành bại của dự án này. Điều đáng nói là tôn chỉ của SONAM: “Hoạt động thương mại với người Mỹ như một công ty Mỹ”. Điều này chưa có một công ty điện tử nào của Nhật dám làm. Nhiều

người tổ về nghi ngờ là một công ty chuyên về radio transistor và các sản phẩm điện tử khác lại có thể hoạt động thành công

mà không cần tới một đại lý nào. Cảnh giác về những nguy cơ có thể xảy đến, Morita có dịp trần tình với các cộng sự rằng trong thời gian này, quyết định của ông có thể là hơi sớm, song một công ty không biết tận dụng thời cơ thì không còn có thể gọi là doanh nghiệp được nữa.

Một trong những may mắn đầu tiên của SONAM là việc chuyển ngân 500.000 đôla từ Sony ở Tokyo sang Mỹ đã được sự chấp thuận nhanh chóng của Bộ Tài chính Nhật Bản. Tuy nhiên, đó chỉ là ngân khoản đáp ứng yêu cầu hoạt động ban đầu nhằm đặt nền tảng cho những kế hoạch phát triển lâu dài, muốn hoạt động hiệu quả hơn, cần bán cổ phiếu trên thị trường chứng khoán Mỹ. Tháng 6.1961, SONAM là công ty Nhật Bản đầu tiên có tên trong danh sách của thị trường chứng khoán New York. Để huy động cổ phần, phải tuân theo một số qui định của cả Nhật Bản lẫn của nhà nước Mỹ. Trước hết phải có công ty đứng ra bảo hiểm đồng vốn. Điều này đã có hãng Smith Barney của Mỹ và công ty chứng khoán Nomura của Nhật lo liệu.

Về mặt pháp lý, để tham gia vào việc bán cổ phiếu, phải tuân thủ đúng các nguyên tắc của Ủy ban Bảo hiểm và Chứng khoán Mỹ.

Một nhóm hành động được thành lập bao gồm Morita, các nhân viên tập đoàn Sony, đại diện hãng Smith Barney, ông Ernest Schwartzenbach và ông Yoshio Terasawa thuộc công ty chứng khoán Nomura. Sau ba tháng tiến hành những công việc cần thiết, Morita sang Mỹ để hoàn

tất các thủ tục cuối cùng cho việc tham gia thị trường chứng khoán. Sony trở thành công ty Nhật đầu tiên bán cổ phiếu ra thị trường Mỹ. Trong phiên giao dịch đầu tiên, SONAM thu được 4 triệu đôla tiền mua cổ phiếu, một con số có lẽ ngay cả Morita cũng phải bất ngờ.

\*

\* \*

Xây dựng hình ảnh thương hiệu luôn là một công việc mà Morita đánh giá là rất quan trọng và đòi hỏi một chiến lược lâu dài, bài bản và nhất quán, nhằm tạo một hình ảnh thương hiệu ổn định trong con mắt người tiêu dùng. Năm 1960, tại quê nhà, ông và Ibuka đã khai trương một phòng trưng bày ở quận Ginza thuộc thủ đô Tokyo, nơi khách hàng có thể tự do xem hàng, thử hàng mà không bị làm phiền bởi sự chào mời nhiệt tình quá mức của những người bán hàng. Hai năm sau, nhu cầu lập một phòng trưng bày tại New York trở nên bức thiết hơn bao giờ hết, vì sản phẩm của Sony tuy đã thâm nhập thị trường, song hiểu biết của người tiêu dùng về chúng còn quá ít ỏi và đôi khi không tránh khỏi sự phiến diện. Sau khi thực hiện một loạt những cuộc khảo sát, Morita nhận thấy để thiết lập một

phòng trưng bày, không đâu bằng Đại lộ số 5 (Fifth Avenue), một đường phố lớn của khu Manhattan, nơi mà giới có tiền thường đến để mua sắm ở những cửa hiệu nổi tiếng của Tiffany, Cartier, Bergdorf- Goodman... Ông thuê được một địa điểm trên Đại

lộ số 5. Căn phòng không rộng, nhưng Morita đã tự tay bài trí, với sáng kiến ốp kính một bên tường đã khiến không gian như được nhân lên.

Ngày 1.10.1962, phòng trưng bày của SONAM ra mắt người tiêu dùng Mỹ. Trong lễ khai trương, hơn

400 tân khách đã đến dự, trong đó có Tổng lãnh sự Nhật tại New York. Khách đứng chật cả gian phòng rộng 170m<sup>2</sup>, phần đông hướng sự chú ý đến chiếc ti-vi nhỏ gọn có ký hiệu TV5-303. Ngày hôm sau, khoảng 7.000 người đã đến showroom để nhìn tận mắt chiếc TV5-303, ai cũng nóng lòng muốn biết chừng nào sản phẩm được bán rộng rãi...

Ba ngày sau buổi khai trương phòng trưng bày, Sony tung ra thị trường Mỹ những chiếc máy truyền hình TV5-303 và số hàng đầu tiên nhanh chóng được người tiêu dùng mua hết veo. Sự nhỏ gọn của những chiếc ti-vi này đã khiến cho người dân Mỹ bất ngờ và thích thú. Thành công ấy đã thúc đẩy guồng máy sản xuất của Sony ở Nhật: những chiếc ti-vi vừa lắp ráp xong lập tức được chuyển

xuống tàu ngay để lên đường tới New York. SONAM gọi cho Tokyo mỗi ngày, thúc giục tăng cường sản xuất và lắp ráp để kịp thỏa mãn nhu cầu của các thượng đế tại Mỹ ngày một gia tăng. Thời cơ đến trong tay, không tận dụng được lúc đó, sẽ không còn có dịp nữa. Quả nhiên, không đầy 6 tháng sau, các công ty khác đua nhau làm theo Sony, sản xuất các loại micro-ti-vi (ti-vi nhỏ gọn tối đa) để tung ra thị trường. Trong số này, có công ty Hayakawa Electric, bắt đầu

gửi mẫu sang chào hàng trên thị trường Mỹ.

Mặt hàng TV5-303 là một thành công ngoạn mục của Sony trên đất Mỹ. Không chỉ vận chuyển hàng bằng đường biển mà vào ngày 7.11.1962, một chiếc máy bay của hãng hàng không Pan American (Mỹ) đã được Sony thuê chở sản phẩm sang Mỹ. Morita và những cộng sự tại SONAM thở phào nhẹ nhõm nhờ thắng lợi của đợt bán hàng đầu tiên này. Từ đó, ông giao mặt hàng sinh lợi nhiều nhất là máy ghi âm cho đại lý Superscope, sản phẩm chính mà SONAM bán độc lập là radio transistor.

\*

\* \*

Trong thời gian hoạt động ban đầu, một trong những trở ngại mà Morita gặp phải là sự bất đồng ngôn ngữ giữa nhân viên người Nhật của SONAM với người bản xứ. Một số người nghe được lồm bồm tiếng Anh, nhưng như

thể không có nghĩa là “tiếng Anh” của họ được người Mỹ nghe và hiểu. Morita yêu cầu các nhân viên rèn luyện ngoại ngữ cho thông thạo.

Sự thành công và ngày càng lớn mạnh của Sony tại Mỹ đã khiến năm 1963 Morita quyết định đưa vợ và ba con sang Mỹ sinh sống để có thể vừa điều hành công ty vừa có điều kiện lo cho gia đình. Tuy vậy, Morita cũng không thể từ bỏ nhiệm vụ của một Phó Chủ tịch điều hành tập đoàn Sony tại Nhật. Hai người có vị trí cao nhất của tập đoàn Sony thỏa thuận là cứ hai tháng một lần, Morita sẽ bay về Tokyo và

ở đó trong một tuần lễ để cùng ban lãnh đạo tập đoàn giải quyết những vấn đề cần thiết.

Morita đã điều hành SONAM suốt 30 năm và trở thành nhà doanh nghiệp Nhật Bản có mối quan hệ rộng rãi nhất ở Mỹ. Ông là người Nhật duy nhất có chân trong Hội đồng cố vấn quốc tế của hãng hàng không Mỹ Pan American, hãng máy tính nổi tiếng IBM, công ty Morgan Guaranty Trust. Ông có mối quan hệ chặt chẽ với nhiều nhà doanh nghiệp Mỹ và qua những mối quan hệ này, ông tạo cho SONAM những thuận lợi trong các mặt hoạt động của công ty. Nhiều hợp đồng liên doanh được Morita xây dựng với các hãng CBS (CBS/Sony), Texas Instrument (Texas Instrument Japan), hãng Bảo hiểm nhân thọ Prudential (Sony-Prudential Life Insurance).



Thắng lợi trên đất Mỹ là một thắng lợi cực kỳ quan trọng, cả về mặt kinh tế lẫn về mặt tư tưởng. Mỹ là nền kinh tế lớn nhất với một thị trường tiêu thụ khổng lồ – khẳng định tên tuổi ở Mỹ là khẳng định sự thành công mang tính quốc tế của bất kỳ thương hiệu nước ngoài nào. Đồng thời, với sự thành công này, Morita đã xóa bỏ sự tự ti về một doanh nghiệp từ một nước bại trận, góp phần khẳng định hình ảnh một nước Nhật trong bối cảnh mới.

## **THƯA QUÝ VỊ, SẢN PHẨM NÀY “MADE IN JAPAN”**

Morita đã quyết tâm phải nói thẳng với thế giới về sản phẩm của Nhật Bản là tượng trưng của sự sáng tạo, tính tiện dụng và chất lượng cao. Một sản phẩm của quốc gia châu Á làm ra nhưng nó sẽ thích ứng tuyệt diệu với tất cả mọi người ở tất cả mọi vùng đất khác nhau trên quả đất này.

Với đà phát triển của Sony, Morita xác định không chỉ dừng lại ở Mỹ. Mở rộng hoạt động ra ngoài phạm vi nước Mỹ là một nhu cầu cần thiết để duy trì sự lớn mạnh và phát triển hơn trong tương lai. Và những trù tính về việc vươn cánh tay của Sony ra thế giới được Morita tính toán rất chắc chắn, kỹ càng.

Tại châu Phi, việc tiếp thị để bán hàng được thực hiện ngay từ đầu thập niên 1960. Ở châu lục này, điện năng còn thiếu thốn rất nhiều, việc sử

dụng radio transistor chạy bằng pin rất phù hợp với điều kiện sinh hoạt của nhiều nước. Công việc “khai sơn phá thạch” trong khu vực mới mẻ ấy được Morita giao cho Unoki, nguyên nhân viên của công ty Mitsui, sang đầu quân cho Sony và được bố trí làm việc trong bộ phận quốc tế. Thời đó, nhiều nước châu Phi còn nằm dưới sự cai trị của Anh, muốn xin visa phải liên lạc với tòa Đại sứ Anh tại Tokyo và thủ

tục kéo dài có khi đến ba tháng. Unoki chọn con đường ngắn nhất, thông qua tòa Đại sứ Ai Cập và mọi việc ổn thỏa nhanh chóng. Chàng trai trẻ mới vừa 30 tuổi đeo trên lưng một túi đầy những hàng mẫu radio transistor, bay qua Cairo, thủ đô của Ai Cập, từ đó, anh đi qua các nước Sudan, Ethiopia, Kenya, Uganda, Tanzania, Rhodesia, Nam Phi cùng nhiều nước Tây Phi khác.

Nhiệm vụ chính của Unoki là tìm các nhà phân phối có khả năng đảm đương việc bán radio transistor do Sony sản xuất. Căn cứ vào tài liệu đã nghiên cứu về những công ty đã có quan hệ với Sony, anh thiết lập một danh sách các đối tác có tiềm năng rồi nghiên cứu sâu hơn về hoạt động thương mại, tình hình tài chính của họ dựa vào thông tin thu thập từ các ngân hàng hoặc phòng thương mại địa phương. Sau khi có thông tin tương đối đầy đủ về khách hàng nào, anh liên lạc ngay với họ, đưa ra những đề nghị và điều kiện hợp tác. Sự trả lời mà anh nhận được từ những lời đề nghị này không

nhiều, song Unoki vẫn gửi báo cáo hàng ngày về cho Morita và Ibuka, kể lại diễn biến những việc đã làm ngày hôm trước, những khách hàng nào có thể quan hệ làm ăn được. Sau khi xem tận mắt hàng mẫu radio transistor, các đại lý đều thúc giục anh nhanh chóng giao hàng cho họ bán. Một trong những đối tác tại Nam Phi đã duy trì mối quan hệ làm ăn với Sony suốt hơn 30 năm trời là hãng Tedalex đã được Unoki tiếp xúc, thương thảo và gây dựng mối quan hệ bằng cách đó.

\*

\* \*

Ở thị trường Trung và Nam Mỹ, người lãnh trách nhiệm tiên phong là Tamiya, vừa hoàn tất khóa học về thị trường nội địa Nhật Bản. Anh được Morita cử sang Peru vào năm 1963 trong khi anh muốn chọn Lima hay Beirut. Tại Peru, tiếng Anh không phải là ngôn ngữ chính mà Tamiya lại không nói được tiếng Tây Ban Nha, do đó trong những ngày mới sang nước này, anh phải làm việc ban ngày và học tiếng Tây Ban Nha vào ban đêm. Tinh thần học hỏi đó hết sức cần thiết đối với một doanh nhân muốn thâm nhập sâu vào một thị trường còn mới lạ đối với mình. Trong suốt năm năm sống và làm việc tại Peru, Venezuela, Brazil, Tamiya không về thăm nhà. Anh trở về Nhật vào tháng 10.1967. Năm 1970, một văn phòng đại diện có tên Sony Corporation of Panama S.A. được thiết lập tại Panama, đảm trách các công việc của Sony trong toàn vùng Trung và Nam Mỹ.

Sáu tháng sau ngày trở về Nhật, Tamiya được Morita cử đi Hawaii mở một chi nhánh Sony hoạt động độc lập với SONAM. Vào thời điểm đó, mọi hoạt động của Sony tại Hawaii do một nhà bán sỉ được văn phòng SONAM ở Los Angeles điều phối. Tháng

5.1968, Tamiya một mình bước xuống sân bay Honolulu với 50.000 đôla quỹ điều hành mang trong người. Trong gần một tháng trời, anh tìm thuê văn phòng, nhà kho và tuyển dụng một số tối thiểu nhân viên cần cho sự khởi động bộ máy của Sony tại Hawaii.

Anh đã thành lập Sony Hawaii Inc. với 50.000 đôla và sáu nhân viên, trong đó có hai người Nhật. Nhu cầu của một cơ sở thương mại mới thành lập rất đa dạng, do đó số tiền 50.000 đôla “bốc hơi” khá nhanh, Tamiya phải sử dụng cả tiền lương cá nhân để đáp đối các khoản thiếu hụt.

Tháng 8.1968, sản phẩm của Sony bắt đầu cập cảng Hawaii. Trước đó, bằng kinh nghiệm dày dặn của Tamiya, Sony Hawaii đã ký thỏa thuận với nhiều nhà buôn và một khi hàng được giao cho họ, lợi tức đã tuôn vào quỹ. Sản phẩm chủ yếu của Sony lúc đó là radio transistor. Tamiya không ký được hợp đồng bán máy ghi âm vì vào thời điểm này, Sony đã có hợp đồng giao cho công ty Super Scope phân phối độc quyền mặt hàng này trên toàn nước Mỹ, kể cả Hawaii.

Năm 1969, một năm sau ngày thành lập Sony Hawaii, Sony Canada gia nhập đại gia đình Sony. Trụ sở đặt tại Toronto, Sony Canada nằm dưới sự chỉ đạo của Shigeru Inagaki (Chủ tịch) và Tsunoda (Phó Chủ tịch). Sau những cuộc thảo luận không mệt mỏi với Morita và luật sư Edward Rosiny, vào giữa thập niên 1970, Sony Canada mở rộng hoạt động thông qua mối liên kết với nhà buôn Gendis Inc., một cơ sở thương mại có một thời gian dài bán sản phẩm audio gia dụng của Sony. Sony Canada có 50% vốn của Sony, 50% vốn của Gendis Inc. do Albert Cohen làm chủ tịch, đến năm 1995 lại trở thành một chi nhánh thuộc sở hữu hoàn toàn của Sony.

\*

\* \*

Ở bên kia bờ Đại Tây dương (châu Âu), tháng

12.1960, công ty Sony Overseas S.A. (SOSA) được thành lập tại Zurich (Thụy Sĩ), quán xuyến mọi công việc của Sony tại châu Âu. Komatsu, Koriyama và Suzuki là những người sáng lập SOSA, còn Nobuyuki Idei, Masakazu Namiki, Yasumasa Mizushima và Suehiro Nakamura thì đặt văn phòng tại các thành phố lớn rải rác khắp châu Âu với tư cách là các đại diện bán hàng của Sony. Namiki ở Anh, Mizushima ở Đức và Idei ở Pháp. Cả ba cùng cạnh tranh một cách thân thiện trong việc bán radio transistor và ti-vi trinitron. Họ luôn miệng giải thích với

khách hàng sở dĩ giá bán của sản phẩm Sony tương đối cao là do chất lượng chúng cũng rất cao. So sánh giá cả với sản phẩm cùng loại của các nước khác, hàng của Sony cao giá hơn, cụ thể là đắt hơn hàng cùng loại của châu Âu 10%, của Đức 20%. Trong quá trình hoạt động tại châu Âu, cả ba người này tìm cách thiết lập các công ty bán hàng trực tiếp nhằm quảng bá thương hiệu và mở mang mạng lưới phục vụ. Morita vẫn thường căn dặn họ: “Bán hàng là một hình thức thông tin. Để thuyết phục người tiêu thụ là sản phẩm của Sony nâng cao đời sống của họ, chúng ta phải có các kênh bán hàng riêng của mình”. (*Sony History*).

\*

\* \*

Tháng 6.1971, Morita trở thành Chủ tịch của tập đoàn Sony, thay thế Ibuka lúc này đã hơn 60 tuổi. Từ ấy, ông có toàn quyền quyết định mọi việc, ở Tokyo cũng như New York và nhiều nơi khác. Suốt thập niên 1970, ông đi khắp nơi trên thế giới để tiếp thị hình ảnh của Sony. Sau một chuyến đi trở về, ông ngồi làm việc tại trụ sở của SONAM ở khu Manhattan một cách hăng say.

Vào thời điểm đó, trong lúc các nhà lãnh đạo Nhật Bản chưa nghĩ đến việc mời gọi đầu tư từ nước ngoài thì nhiều quốc gia châu Âu đã áp dụng chính sách mở cửa. Anh quốc là một trong những nước như thế. Trong bất kỳ những cuộc hội họp, những hội nghị thượng

đỉnh nào, Thủ tướng Anh, bà Margaret Thatcher cũng không quên nhắc đến chính sách thông thoáng của Anh dành cho các nhà đầu tư nước ngoài và đề nghị các công ty nên tham gia đầu tư vào nước Anh.

Năm 1970, lần đầu tiên, một hội chợ quốc tế qui mô và hoành tráng có chủ đề *Sự tiến bộ và sự hài hòa của nhân loại* được tổ chức tại thành phố Osaka của Nhật Bản. Hội chợ có sự tham dự của các doanh nghiệp đại diện cho 77 quốc gia và kéo dài suốt 6 tháng, từ 15.3 đến 13.9. Trong thời gian này, đã có 64.210.000 lượt khách đến tham quan hội chợ. Tương tự Thế vận hội Tokyo năm 1964, Hội chợ Osaka là một thành công lớn của Nhật Bản, một minh chứng cho sự phát triển cực kỳ nhanh chóng của nền kinh tế Đông Á này vào thập niên 1960.

Một trong những chuyện đáng nhớ tại Hội chợ quốc tế Osaka là chuyến thăm viếng của Thái tử Charles hay ông Hoàng xứ Wales của nước Anh. Gặp đại diện Sony tại hội chợ, Thái tử đưa ra lời đề nghị tập đoàn mở rộng đầu tư sang nước Anh của ông. Trước đó, theo lời đề nghị của Đại sứ Anh tại Tokyo, Morita đã cho bố trí một số ti-vi Sony trong phòng khách của Thái tử tại sứ quán Anh. Trong một buổi chiều đãi tại sứ quán, Morita có dịp diện kiến Thái tử Charles, được vị khách cao cấp của Hoàng gia Anh cảm ơn về việc đã trang bị ti-vi cho phòng khách của ông, đồng thời cũng ngỏ ý mời Sony thiết lập một nhà máy sản xuất ở Anh quốc. Quả thật, lời

đề nghị đó khá bất ngờ đối với Morita, cho dù ông đang muốn triển khai hoạt động của Sony tại nhiều nơi trên thế giới. Ông tình thực trả lời với Thái tử Charles như thế và ông Hoàng xứ Wales đã nở một nụ cười tươi và nói: “Tốt, nếu ông quyết định thiết lập một nhà máy tại Anh quốc, ông đừng quên vùng đất của tôi.” (*Made in Japan*).

Câu nói đó đã mở đầu cho một hướng đi mới của

Morita và tập đoàn Sony.

Những năm sau đó, Morita và các viên chức của Sony đã đến nhiều nơi trên đất Anh để tìm một địa điểm thích hợp cho sự thành lập một nhà máy sản xuất. Cuối cùng, không biết có chịu ảnh hưởng nào từ câu nói của Thái tử Charles không mà Morita quyết định chọn địa điểm đầu tư là vùng Bridgend thuộc xứ Wales. Nhà máy Sony tại địa phương này được

hoàn tất năm 1974. Và điều may mắn đầu tiên được dành cho Morita cùng ban lãnh đạo tương lai của nhà máy là Thái tử Charles nhận lời đến dự buổi lễ khánh thành. Tại buổi lễ, Morita nhắc lại những câu nói của Thái tử tại Hội chợ Osdaka năm 1970 và bày tỏ mong muốn nhà máy sẽ thỏa mãn yêu cầu của người tiêu dùng nước Anh và trên thế giới. Sau buổi lễ, một tấm bảng đồng được gắn trang trọng tại cổng ra vào nhà máy, khắc những dòng chữ bằng tiếng Anh và tiếng địa phương xứ Wales, ghi nhận sự tham dự của Thái tử trong buổi lễ khánh thành. Ít lâu sau, trong cuộc trả



lời phỏng vấn dành cho phóng viên báo *The South Wales Echo* (Tiếng vọng South Wales), Thái tử Charles đã phát biểu về Morita và nhà máy tại xứ Wales: “Không ai ngạc nhiên hơn tôi, khi hai năm sau, nụ cười nở trên gương mặt của vị Chủ tịch khắc khổ người Nhật Bản biến thành một xưởng sản xuất ở South Wales” (*Made in Japan*).

Hoạt động của Sony tại Anh quốc cũng nhận được sự quan tâm của Nữ hoàng Anh. Về sau, sản phẩm do nhà máy ở South Wales chế tạo đã được bán trên cả đại lục châu Âu lẫn châu Phi và chiếm độ 30% tổng số ti-vi màu xuất khẩu từ nước Anh.

Bảy năm sau (1981) xưởng sản xuất tại South Wales được mở rộng để chế tạo thêm đèn hình ti-vi. Thái tử Charles bận việc song ông đã nhờ phu nhân là công nương Diana đến tham dự lễ khánh thành phân xưởng mới của Sony ở South Wales.

Ngày lễ khánh thành năm đó, vị công nương khả ái của nước Anh đã xuất hiện với vẻ mặt rạng rỡ, đầu đội chiếc mũ bảo hộ, mắt đeo kính bảo hộ do Sony gửi đến Luân Đôn trước cho bà. Sau buổi lễ, lại có thêm một tấm bảng đồng tại cửa nhà máy, lần này dành cho công nương Diana.

Nước Anh đã ghi nhận thành tích của Morita khi dành cho Morita những vinh dự cao quý như huy chương Albert của Hội nghệ thuật Hoàng gia “do những đóng góp xuất sắc vào việc canh tân công nghệ và quản lý công

nghiệp, thiết kế công nghiệp, tương quan công nghiệp và các hệ thống video, và vào sự phát triển của các mối quan hệ mật dịch thế giới”.

\*

\* \*

Cuộc “chinh phục thế giới” của tập đoàn Sony mang dấu ấn đậm nét của Morita, cho thấy sự nhạy bén và tài năng của ông trong lĩnh vực tiếp thị. Từ những bước đi đầu tiên, với tư cách một người chào hàng trên đất Mỹ, Morita đã nhanh chóng nắm bắt và khai thác được thị hiếu của người tiêu dùng, từ đó có những quyết sách táo bạo. Với chính sách bán hàng tại bất cứ quốc gia nào như là một công ty của nước sở tại, đã đem lại thành công của Sony trên thị trường thế giới. Công ty Sony không chỉ bán hàng ra thế giới mà còn đem lại cho nền kinh tế của các nước này những lợi ích thiết thực. Để trở thành người bán hàng cho thế giới, các nhân viên của Sony khi đến

một thị trường mới sẽ phải tìm cách gần gũi với người địa phương và không quá khăng khít với cộng đồng người Nhật ở nước sở tại, điều đó nhằm xóa đi cảm giác về một sản phẩm, một công ty mang đậm dấu ấn Nhật Bản. Ngay khi đặt chân đến Mỹ, chính gia đình Morita cũng tìm cách tiếp cận và hòa đồng với cư dân Mỹ. Morita luôn luôn khẳng định rằng gia đình ông cũng như Sony phải thực sự được quốc tế hóa.

Kinh nghiệm của ông trước khi xây dựng một nhà máy ở một quốc gia nào đó, phải tìm hiểu thị trường, nắm trong tay thị trường và lòng tin của người nước sở tại. Việc xây dựng một hệ thống bán hàng, các dịch vụ bảo hành cho các sản phẩm bán ra là hết sức quan trọng khi thâm nhập vào một thị trường mới. Khi đã có thể sản xuất tại một thị trường lớn ở nước ngoài, thì công ty có thể dễ dàng thích ứng với nhu cầu của thị trường mới, khiến cho công ty trở nên năng động hơn, thành công hơn.

## ***Chương 2. XÁC LẬP VỊ THẾ TRÊN BẢN ĐỒ CÔNG NGHỆ***

*Sứ mạng quan trọng nhất của một nhà quản lý Nhật Bản là phát triển mối quan hệ lành mạnh với người cộng sự của mình, tạo ra một cảm giác gia đình trong nội bộ công ty, cái cảm nghĩ cả người công nhân lẫn nhà quản lý cùng chia sẻ với nhau một vận mệnh chung.*

Akio Morita

Sau Thế chiến thứ hai, hàng hóa Nhật bị mang tiếng là có chất lượng kém. Thay đổi cảm nghĩ của người tiêu thụ trong và ngoài nước về sản phẩm của Sony là một trong những mối ám ảnh lớn nhất của Morita. Trong sản xuất cũng như kinh doanh, ông tối kỵ kiểu ăn xổi, làm hàng kém chất lượng, bán giá rẻ để lôi cuốn nhiều người mua, vì như thế chẳng khác nào tự đào hố chôn mình. Trong quá trình sản xuất của tập đoàn Sony, ông vẫn thường nhắc đến ý tưởng biến thương hiệu Sony biểu tượng “Cadillac điện tử”.

## **CON ĐƯỜNG CHẶNG MÃY AI ĐI**

Cadillac là loại ô-tô chất lượng cao của hãng General Motors, nhà sản xuất ô-tô đầu tiên của Mỹ đoạt cúp Dewar về khả năng tiêu

chuẩn hóa các cơ phận xe hơi. Giải thưởng được Thomas Dewar, đại biểu Quốc hội Anh, đặt ra vào năm 1904 nhằm tưởng thưởng những tiến bộ vượt bậc trong lĩnh vực sản xuất ô-tô. Hình ảnh của Cadillac là hình ảnh của sự sang trọng và chất lượng cao nhất dành cho xe hơi. So sánh sản phẩm của Sony với Cadillac, Morita muốn

biểu thị quyết tâm đưa Sony thành một biểu tượng của chất lượng trong ngành chế tạo điện tử.

Để phong phú hóa sản phẩm, tạo điều kiện cho sự phổ biến rộng rãi thương hiệu Sony trên thế giới, Morita đã chọn con đường liên doanh liên kết với các công ty khác. Tháng 3.1965, liên doanh Sony/ Tektronix ra đời với số vốn mỗi bên 50%, sản phẩm chính là máy dao động (oscilloscope), máy phân tích... mỗi năm đạt doanh số hàng trăm triệu đôla.

Tuy nhiên, lĩnh vực giải trí mới chính là một trong những mối quan tâm hàng đầu của Morita. Từ năm

1968, bộ phận giải trí của Sony và hãng CBS, một tập đoàn truyền thông của Mỹ, đã liên doanh thành tập đoàn CBS/Sony Records Inc. Sau 20 năm hoạt động, vào tháng 1.1988, tập đoàn Sony mua lại hãng CBS Records Inc. với giá 2 tỉ đôla và đến tháng

11.1989, “thôn tính” luôn hãng Columbia Pictures Entertainment, Inc. Với CBS Records, quá trình thương thảo kéo dài hơn một năm, nhưng với Columbia Pictures, mọi việc diễn ra tương đối suôn sẻ. Trị giá hợp đồng mà Sony phải thanh toán cho Columbia Pictures là 3,4 tỉ đôla, một con số

kỷ lục trong các thương vụ do một công ty Nhật thực hiện lúc bấy giờ. Vụ mua bán này đã làm chấn động cả nước Mỹ, bởi Columbia Pictures là một hãng giải trí tầm tiếng trên toàn thế giới. CBS Records có một quá trình nhiều năm ứng dụng công nghệ ghi âm trên đất Mỹ, còn Columbia Pictures thì đang nắm quyền phát hành 2.700 tựa phim.

Với Morita, việc mua lại hai hãng giải trí của Mỹ trên là bước thực hiện chiến lược đảm bảo chất lượng cao của các phần mềm hầu bổ sung và quảng bá các sản phẩm phần cứng của Sony. Sau khi về tay Sony, CBS Records trở thành Sony Music Entertainment Inc. (SME), còn Columbia Pictures thì trở thành Sony Pictures Entertainment Inc. (SPE). Về sau SME phân thành ba nhánh khác nhau là: Sony Music hoạt động trong lĩnh vực ghi âm, Sony Music International hoạt động ở 67 quốc gia, và Sony Classical gồm hai bộ phận Sony Classical Film và Sony Classical Video. Hai thương vụ khổng lồ trên là phần chủ yếu trong chiến lược thương mại toàn cầu của Sony trong thế kỷ XXI. Sony không chỉ là tập đoàn sản xuất các “phần cứng” (ti-vi, radio, máy ghi âm...) mà còn tham gia vào thị trường phần mềm giải trí như phim ảnh, phim hoạt hình... đang được đông đảo giới trẻ trên thế giới ưa chuộng. Ngay từ năm 1994, SME đã có website âm nhạc đầu tiên. Sony vẫn tiếp tục gặt hái những

thành công rực rỡ trên cánh đồng mới mẻ này.

\*

\* \*

Trong quyển tự truyện *Made in Japan*, Morita dành hẳn một chương bàn về nghệ thuật quản lý của Sony nói riêng và người Nhật nói chung. Ông mở đầu chương này bằng một nhận định khá sâu sắc về phong cách quản lý của người Nhật:

*Không có thành tố bí mật nào hay công thức tiềm ẩn nào tạo ra sự thành công của các công ty hàng*

*đầu ở Nhật. Không một lý thuyết, một kế hoạch hay một chính sách nào của chính phủ có thể khiến cho một doanh nghiệp đạt được thành công; thành công chỉ có thể tạo ra bởi con người. Sự mạng quan trọng nhất của một nhà doanh nghiệp Nhật Bản là phát triển mối quan hệ lành mạnh với những người cộng sự của mình, tạo nên trong nội bộ tập đoàn một cảm giác như đang ở trong gia đình, nơi đó, người công nhân và nhà quản lý cùng chia sẻ với nhau một vận mệnh.*

Ở một đoạn khác, ông viết:

*Sở dĩ chúng tôi có thể duy trì quan hệ tốt đẹp với các công nhân là do họ biết rõ những cảm nghĩ của chúng tôi về họ. Trong trường hợp của Nhật Bản, công việc kinh doanh không bắt đầu theo kiểu chủ nhân tổ chức công ty bằng cách sử dụng người công nhân như một công cụ. Ông ta thiết lập một công ty và thuê mướn nhân công để thực hiện ý tưởng của mình,*

*nhưng khi thuê mướn họ, ông ta phải coi họ như những đồng nghiệp, những người hỗ trợ ông ta, chứ không phải là những công cụ làm ra lợi nhuận.*

Người quản lý phải quan tâm tới việc hoàn vốn cho nhà đầu tư, nhưng người quản lý cũng phải quan tâm đến công nhân của ông ta, hay những người bạn đồng hành cũng thế, đó là những người đã giúp ông ta duy trì sự tồn tại của công ty và ông ta phải tưởng thưởng cho việc làm của họ. Nhà đầu tư và

người công nhân ở cùng một vị thế, nhưng đôi lúc người công nhân quan trọng hơn, bởi vì anh ta sẽ ở lại lâu dài với công ty, trong khi nhà đầu tư thường ra vào một công ty như cơm bữa nhằm tìm kiếm lợi nhuận. Sứ mạng của người công nhân là đóng góp vào phúc lợi của công ty, cũng là phúc lợi của chính anh ta, vào bất cứ lúc nào trong cuộc đời lao động của mình. Anh ta thật sự cần thiết cho công ty.

Có thể thấy, Morita luôn nhấn mạnh đến yếu tố CON NGƯỜI trong quan hệ giữa các thành phần của một công ty, một tập đoàn sản xuất. Theo ông, các doanh nhân Nhật Bản không bao giờ coi người công nhân như một công cụ làm ra lợi nhuận cho công ty. Bên cạnh những mục tiêu đặt ra cần phải đạt được, trong đó hẳn nhiên không thể không có lợi nhuận, nhà quản lý ở Nhật luôn xây



dựng mối quan hệ giữa họ với người công nhân như tương quan giữa những người trong cùng một gia đình, cùng chia sẻ với nhau một lý tưởng chung, cùng gánh chịu những rủi ro của cơ sở và đương nhiên, cùng được thụ hưởng một cách xứng đáng những thành quả do mình làm ra. Một trong những đặc điểm dễ thấy nhất ở các công ty Nhật Bản là người công nhân gắn bó lâu dài với cộng đồng, bất kể những thăng trầm mà công ty đang phải trải qua. Họ cũng không dễ dàng bị cho nghỉ việc, cho dù công ty đang ở vào thời kỳ khủng hoảng đi chăng nữa.

Trong khi đó, ở nền kinh tế Mỹ, quan hệ chủ - thợ rất rạch ròi, người công nhân dễ dàng rời bỏ công

ty khi tìm thấy những “miền đất hứa” khác. Morita kể lại kỷ niệm về một người Mỹ từng làm công việc quản lý thương mại cho Sony với nhiều triển vọng thăng tiến trong nghề nghiệp. Ngày nọ, bỗng nhiên anh ta đến gặp Morita và nói: “Ông Morita, xin cảm ơn ông về mọi chuyện, nhưng tôi sẽ ra đi”. Morita không tin vào tai của mình nữa, ông cảm thấy bối rối và không biết phải làm gì cho phù hợp trong một tình thế bất ngờ như vậy. Nhiều tháng sau, ông tình cờ gặp lại người nhân viên Mỹ đó trong một cuộc triển lãm hàng điện tử, nơi “kẻ phản bội” (theo cách nghĩ của ông lúc đó) đang có mặt tại quầy hàng của một doanh nghiệp là đối thủ cạnh tranh với Sony. Điều mà Morita tưởng tượng ra là người cộng sự cũ này sẽ tìm cách tránh mặt ông. Nhưng không, ông lại thêm một lần ngạc nhiên và bất

ngờ nữa khi nhìn thấy anh ta đi về phía ông, nhìn ông và... vồn vã chào đón ông, như không hề biết xấu hổ chút nào về những việc đã làm vừa qua. Về sau, Morita nhận ra rằng thái độ của người nhân viên đó phản ánh phong cách quản lý nền kinh tế của người Mỹ, ở đó, yếu tố lợi ích cá nhân chi phối mọi mối quan hệ trong cộng đồng.

Cũng trong mối tương quan như vậy mà ở các công ty Mỹ, lúc nào người chủ doanh nghiệp cũng có thể sa thải công nhân của họ khi cần bảo toàn nguồn vốn hay thay đổi phương án kinh doanh. Vì vậy, trong khi ở Nhật, người công nhân yên tâm gắn kết số phận của mình với số phận của công ty, thì tại

Mỹ, họ phải luôn ở trong một tình thế có thể bị “lay-off” (sa thải) bất cứ lúc nào. Đáng rằng, họ có thể được trợ cấp hay bồi thường theo luật định khi bị sa thải. Song điều mà người công nhân cần không chỉ có thế, mà còn là mối tương quan thân thiết giữa người quản lý với họ, là niềm vui, nỗi buồn của mỗi cá nhân trước những thăng trầm của tập thể mà họ gắn bó...

Ở Nhật, người công nhân đặt niềm tin vào người quản lý và luôn thể hiện sự trung thành với cộng đồng doanh nghiệp mà họ là một thành viên. Họ có thể hi sinh lợi ích trước mắt cho quyền lợi lâu dài của doanh nghiệp. Ở Mỹ lại khác, quyền lợi của người quản lý (ban giám đốc), của cộng đồng chủ nhân (cổ đông) và của người

công nhân được phân định rạch ròi. Giữa họ có những lần ranh phân cách không thể xóa nhòa bằng những tình cảm thân thiện như ở Nhật. Người giám đốc ở Mỹ làm việc trước tiên vì lợi nhuận của công ty để đảm bảo sự tín nhiệm do các cổ đông dành cho họ. Trong *Made in Japan*, Morita đã kể lại rằng khoảng đầu thập niên 1980, trong chuyến đi thăm một nhà máy chế tạo ti-vi ở Midwest (Mỹ), ông gợi ý với vị giám đốc ở đây là nên hiện đại hóa máy móc, thiết bị để nâng cao năng suất. Morita vô cùng ngạc nhiên khi vị giám đốc nọ nói với ông rằng, việc đầu tư dài hạn cho công ty sẽ ảnh hưởng đến thu nhập hiện tại của ông ta và chỉ có lợi cho người sắp sửa kế nhiệm ông ta mà thôi (!).

Ở Mỹ, các quyết định quan trọng của hội đồng quản trị một công ty thường chịu sự tác động từ bên ngoài; điều này chứng tỏ họ thiếu tự tin trong việc điều hành công ty. Ở Nhật, Hội đồng quản trị công ty được toàn quyền và chịu mọi trách nhiệm về sự thành bại của những quyết định đã đưa ra. Việc ông Chủ tịch Hội đồng quản trị một hãng hàng không ở Nhật từ chức sau khi một chiếc máy bay của hãng bị rơi làm chết hàng trăm hành khách là điều rất bình thường trong đời sống xã hội Nhật. Nói theo ngôn ngữ hiện đại thì đó là “văn hóa từ chức” rất phổ biến ở Nhật mà lại rất hiếm hoi ở Mỹ và nhiều nước khác.

Về môi trường làm việc, một trong những yếu tố quan trọng quyết định năng suất làm việc và chất lượng sản phẩm, cũng có những khác biệt giữa

cung cách quản lý của các nhà doanh nghiệp Nhật và Mỹ. Có dịp đến thăm một nhà máy sản xuất ti-vi ở bang Illinois (Mỹ), Morita không khỏi ngạc nhiên khi nhìn thấy các văn phòng làm việc đều được lắp đặt máy điều hòa không khí, trong khi tại các xưởng sản xuất, không khí oi bức, công nhân làm việc cạnh những cây quạt gió hút hơi nóng từ nơi này để phả sang nơi khác (có lẽ những hình ảnh của thập niên

1970-1980 này đến nay không còn nữa). Theo ông, ở Nhật, người công nhân làm việc trong những cơ xưởng có nhiều tiện nghi hơn so với nhà ở của họ. Vào những năm cuối thập niên 1950, trong lúc nhiều người Nhật chưa đủ điều kiện lắp đặt máy điều hòa

không khí trong nhà thì Sony đã đặt ưu tiên trang bị loại tiện nghi này cho các nhà máy, trước cả văn phòng của cấp lãnh đạo công ty.

Không chỉ riêng Sony mà các công ty Nhật cũng đều quản lý nhà máy theo một cung cách như thế. Morita kể rằng khoảng giữa thập niên 1980, một công ty của Nhật liên doanh với một công ty Mỹ chuyên ngành sản xuất thiết bị đồ họa vi tính hóa theo phong cách hiện đại, phía Nhật đề nghị đối tác Mỹ thiết kế và xây dựng một phòng trưng bày thật bắt mắt với ánh sáng mát dịu, những chiếc ghế thoải mái dành cho khách tham quan ngồi nghỉ chân, kèm theo là những băng video, những sách quảng bá cho liên doanh cùng

sản phẩm của liên doanh. Chủ trương của các nhà lãnh đạo doanh nghiệp Nhật là tập trung mọi công sức cho “bộ mặt” của liên doanh, còn chỗ làm việc của ban lãnh đạo và nhân viên liên doanh thì được đưa lên trên gác, trong một căn phòng không có vách ngăn, trang thiết bị tầm thường. Người đại diện doanh nghiệp Mỹ tỏ ý không bằng lòng theo cách sắp xếp đó, song đại diện phía Nhật thuyết phục được ông ta bằng luận cứ cho rằng trong bước đầu hoạt động mà tự trang bị chỗ làm việc một cách xa xỉ, tốn kém sẽ ảnh hưởng đến vốn điều hành; mặt khác, khi khách hàng đến giao dịch, có thể hiểu lầm về quan điểm làm việc của lãnh đạo công ty, chỉ nhắm vào việc xa hoa, lãng phí mà không chú tâm đến năng suất làm việc hay chất lượng sản phẩm.

Quan niệm về môi trường làm việc của người đại diện công ty Nhật trong liên doanh cũng là quan điểm của Morita. Ông kể lại rằng ở công ty Sony, vào những ngày đầu hoạt động, trong lúc các chi nhánh được xây dựng tương đối tiện nghi thì trụ sở chính ở Tokyo chỉ là một xưởng sản xuất được cải tạo thành văn phòng.

Về mặt thu nhập cũng vậy, một vị chủ tịch công ty Mỹ “than phiền” với Morita về việc không biết làm gì cho hết với các khoản thu nhập do chức danh và công việc mang lại. Công ty của ông ta làm ăn phát triển và thu nhập hàng năm của ông ta lên đến nhiều triệu đôla. Con của ông ta đã lớn, ông ta và vợ đã có một biệt thự dành cho các kỳ nghỉ, một du thuyền và

một máy bay riêng, ông ta hết cách tiêu tiền rồi! Trong khi đó, các giám đốc Nhật làm việc từ sáng đến tối để nâng cao vị thế công ty của họ trên thương trường. Phần lớn thu nhập của họ bị thuế nuốt hết. Vì thế, khoảng cách thu nhập giữa các nhà quản lý Mỹ và Nhật là rất lớn. Ở Nhật, cho dù làm việc cực nhọc đến mấy để nâng cao thu nhập thì người quản lý Nhật cũng không thể nào sánh được người giám đốc Mỹ về mặt này. Ông Matsushita, người lãnh đạo tập đoàn National- Panasonic, có lẽ là người giàu có nhất nước Nhật, song khi đi ra nước ngoài cùng người thư ký, ông vẫn đi trên những chuyến bay thương mại. Sở hữu một máy bay riêng là điều hầu như ông không bao giờ nghĩ tới.

Theo Morita, ở Mỹ, khoảng cách giàu - nghèo là vô cùng lớn, nhất là giữa người da trắng với người da màu (da đen, người Mexico nhập cư...). Khoảng

1% người dân giàu có của Mỹ đã chiếm đến 36% lợi tức quốc gia, một con số nhức nhối cho các nhà xã hội học.

Hẳn nhiên quan điểm trên trong vấn đề quản lý doanh nghiệp của Morita không phải đã nhận được sự chia sẻ của mọi người. Nhiều người Mỹ cho rằng ông muốn áp đặt triết lý quản trị lỗi thời của người Nhật cho một xã hội Mỹ có những tập quán và văn hóa doanh nghiệp riêng. Nhưng với Morita, quan điểm trên đã trở thành một thứ triết lý được ông áp dụng trong quá trình phát triển của

tập đoàn Sony và không thể nói rằng sự thành công của Sony không có sự đóng góp nhất định của triết lý này. Quan điểm về quản lý của Morita thể hiện tính nhân bản, một doanh nghiệp làm ra các sản phẩm phục vụ xã hội, tạo công ăn việc làm cho người dân và dành sự quan tâm tối đa cho các thành viên của công ty, chứ không phải phục vụ lợi ích cho một số người nắm quyền hành trong công ty.

## CHỮ TÍN VÀ NGUYÊN TẮC “NÓI KHÔNG” TRONG HỢP TÁC

Năm 1986, khi Morita viết quyển tự truyện *Made in Japan*, thì ở Mỹ đã có 500.000 luật sư và mỗi năm, nhà nước tổ chức cho hơn 39.000 người thi để gia nhập luật sư đoàn. Trong khi đó, cũng vào thời điểm trên, Nhật chỉ có khoảng 17.000 luật sư và mỗi năm chỉ có thêm 300 người gia nhập ngành này. Và trong một buổi thuyết trình diễn ra vào tháng

6.1982 tại một trường học thuộc Đại học Harvard, Morita đã nói thẳng quan điểm của mình về sự kiện có quá nhiều luật sư trong đời sống xã hội Mỹ và câu nói sau đây hẳn đã gây sốc cho nhiều người Mỹ lắng nghe ông lúc đó:

*- Nếu các bạn có nhiều luật sư như thế, họ phải tìm việc làm, đôi khi họ phải tự tạo việc làm cho mình. Tôi biết có nhiều luật sư ngồi ở đây. Nhưng tôi nghĩ rằng đó là một sự thật. Đôi khi có những vụ kiện vô*

*nghĩa được các luật sư dựng lên. Ở xứ sở này, mọi người kiện cáo lẫn nhau.*

Qua những lời phát biểu trên, Morita muốn bày tỏ quan điểm về nguyên nhân có sự hiện diện một đội ngũ luật sư quá đông đảo trên nước Mỹ. Đó là vì thiếu sự tin tưởng lẫn nhau của các thành phần

trong xã hội: giữa chính phủ với các doanh nghiệp, giữa người dân với doanh nghiệp và giữa các doanh nghiệp với nhau. Ở Nhật Bản, không phải không có những vụ kiện cáo, song theo Morita, giữa chính phủ và các doanh nghiệp có một sự sắp xếp theo luật pháp khiến cho quyền lợi các bên được hài hòa. Chính phủ thu một mức thuế cao trên lợi nhuận doanh nghiệp kiếm được, đồng thời tạo những điều kiện tốt nhất cho doanh nghiệp hoạt động.

Trong quan hệ giữa các doanh nghiệp cũng vậy. Trong con mắt của các nhà doanh nghiệp Mỹ, pháp luật là một ám ảnh thường trực. Họ vừa kinh doanh vừa ngoái nhìn lại phía sau, xem có ai định kiện cáo mình hay không. Tâm lý thủ thế đó không mang lại niềm tin trong quan hệ thương mại, trái lại, đôi khi nó là nguyên nhân của những vụ kiện cáo mà lẽ ra người ta có thể dễ dàng dàn xếp với nhau.

\*

\* \*



Trong tập tiểu luận *The Japan that can say NO*, Morita có kể lại buổi thuyết trình của ông tại Chi- cago với chủ đề *Mười phút với mười năm*. Tại buổi sinh hoạt này, ông nhấn mạnh đến việc người Nhật lên kế hoạch và thực hiện các chiến lược thương mại trong vòng mười năm tới. Nhưng khi ông hỏi một người Mỹ chuyên kinh doanh tiền tệ là ông ta có lập kế hoạch hoạt động mỗi tuần lễ hay không, câu trả lời ông nhận được là: “Không, không, chỉ mười phút thôi”. Thật vậy, nhà doanh nghiệp này ngồi

trước máy tính để thao tác nghiệp vụ và chỉ sau mười phút là biết được kết quả thương vụ ông ta vừa tham gia vào. Morita cũng đã viện dẫn câu nói của một nhà kinh tế nổi tiếng là Peter Drucker: “Người Mỹ không thể sống trong một nền kinh tế tượng trưng, ở đó các doanh nhân chỉ chơi với các con số; người Mỹ cần quay lại với một nền kinh tế đích thực, ở đó tiền tệ chuyển động hài hòa với những hoạt động sản xuất đích thực”. Đáng tiếc là ở Mỹ, chứng khoán nằm trong tay các nhà đầu tư chuyên hoạt động mua bán nhằm đạt lợi nhuận tối đa trong một thời gian tối thiểu. Khi trị giá cổ phiếu tăng nhẹ, họ bán ra để kiếm lời và khi lợi nhuận của công ty giảm xuống do quản lý kém, họ vội vàng bán tống bán tháo cổ phiếu để hạn chế thiệt hại. Đối với họ, tất cả hoạt động đều nhắm vào lợi nhuận tức thì.

Những dữ kiện trên cho thấy nền công nghiệp dịch vụ của Mỹ sẽ phát triển, bao gồm tài chính và dịch vụ tài chính, ở đó các nhà thầu, các nhà

đầu tư không muốn dành tiền bạc cho các kế hoạch dài hạn như các kế hoạch mười năm thường thấy ở Nhật Bản. Do đó, theo quan điểm của Morita, nền kinh tế của Mỹ là một nền kinh tế không có thực chất và đất nước châu Mỹ này cần quay lại với nền kinh tế sản xuất đích thực.

Một nền kinh tế với vòng quay vốn 10 phút không thể cho phép các công ty đầu tư cho sự phát triển dài hạn. Có một số ngoại lệ như trường hợp của IBM, AT&T, Du Pont..., nhưng những doanh nghiệp đó

không tiêu biểu cho xu thế của nền thương mại Mỹ hôm nay.

*“Các tập đoàn của Mỹ thuê mướn công nhân khắp nơi và xây dựng nhà máy mới ở mọi nẻo một khi thị trường đang tăng trưởng, nhằm nâng cao tối đa các khoản lợi nhuận của họ. Một khi gặp thoái trào, họ sa thải công nhân đơn giản chỉ để bảo tồn lợi nhuận của công ty. Những người công nhân bị thải hồi đó không biết làm gì trong những điều kiện thị trường cùng cực”.*

Morita cho rằng con người lao động không chỉ vì đồng lương mà thôi. Với hầu hết mọi người, lao động còn có ý nghĩa sâu xa hơn là một công cụ để tồn tại. Ở Nhật, người công nhân coi sự làm việc ở một công ty như sự thực hiện một sứ mạng suốt đời và có nghĩa vụ đóng góp vào sự phát triển của doanh nghiệp. Còn ở Mỹ, người công nhân chỉ mong được hưởng đồng lương tương xứng với việc làm của họ. Chính sự thuê mướn và sa thải liên tục đã chối bỏ mọi

khả năng tạo lập ý thức trung thành của người công nhân đối với doanh nghiệp mà họ phục vụ.

\*

\* \*

Trong chủ đề chính của tập tiểu luận *The Japan that can say NO*, Morita đã soạn thảo một chương nhan đề *Let's become a Japan that can say NO* (Hãy trở thành một nước Nhật có thể nói KHÔNG). Theo ông, sau thời kỳ của chính quyền Ronald Reagan, đến thời kỳ của chính quyền George H.W. Bush, nước

Nhật nên bắt đầu có tập quán nói “không” khi ở vào một vị thế yếu kém. Nước Nhật đã đánh mất nhiều cơ hội để nói lên tiếng “không” như thế rồi. Ông viện dẫn những trường hợp của quá khứ, khi Mỹ nhập khẩu từ Nhật Bản phần lớn những sản phẩm đòi hỏi phải ứng dụng công nghệ cao trong quá trình sản xuất, không ít những sản phẩm loại này rơi vào khu vực quân sự, nhưng ngay cả lĩnh vực dân sự cũng sử dụng sản phẩm công nghệ cao của người Nhật. Người Nhật cần biết nói “không” để chứng tỏ vị thế của mình trên thương trường và trong quan hệ Nhật - Mỹ, song theo Morita, “không” không phải là sự khởi đầu của một mối bất đồng hay một cuộc tranh luận gay gắt. Trái lại, “không” là sự khởi đầu của một sự hợp tác mới, là một phương tiện để cải thiện mối quan hệ Nhật - Mỹ.

## ***Chương 3. CHỦ NGHĨA ÁI QUỐC CỦA DOANH NHÂN NHẬT***

Sự vươn lên của nền kinh tế Nhật Bản từ đồng tro tàn sau Thế chiến thứ hai là một điều kỳ diệu và là một hiện tượng chưa được lý giải hết. Trong những năm 1950-1992, tỉ lệ tăng trưởng bình quân mỗi năm của Nhật Bản là 6,7%, trong khi ở nhiều nước phát triển, tỉ lệ này không vượt quá 4,5%, như Đức 4,3%, Pháp 3,8%, Mỹ 3,3%, Anh 2,4%... Về mặt cung ứng lao động, Nhật Bản có một lực lượng nhân công chấp nhận lương thấp và cống hiến hết mình. Người Nhật Bản tỏ rõ tinh thần kỷ luật và sự tự chế trong tiêu pha để dành cho những cơ hội đầu tư, góp vốn cho xã hội.

### **SONY – SỨC KÉO VÀ SỨC ĐẨY TRONG NỀN KINH TẾ NHẬT BẢN**

Một trong những lĩnh vực góp phần quan trọng vào sự phát triển của Nhật Bản từ nhiều năm qua là nền công nghiệp điện tử với những thương hiệu nổi tiếng thế giới như Sony, Panasonic, Sanyo, Toshiba... Tỉ lệ tăng trưởng của công nghiệp điện tử luôn vượt mức

10% trong hầu hết thời gian kể trên. Năm 1990, trong lúc trị giá sản phẩm làm ra

của nền công nghiệp điện tử Nhật Bản đạt gần 165 tỉ đôla thì toàn bộ châu Âu chỉ có hơn 154 tỉ đôla và Bắc Mỹ hơn 211 tỉ đôla.

Với doanh số đạt từ 40 đến 60 tỉ đôla/năm, vào những năm 1990, tập đoàn Sony xứng đáng là đầu tàu của nền công nghiệp điện tử Nhật Bản. Chính tính cách tiên phong của Sony trong sản xuất hàng tiêu dùng đã quyết định vị trí của tập đoàn trong đời sống kinh tế của xã hội Nhật Bản.

Trong hầu hết sản phẩm làm ra, Sony luôn đi đầu về sự đột phá, từ chiếc máy ghi âm dùng băng từ, radio transistor, ti-vi bán dẫn đến những thiết bị phục vụ nhu cầu giải trí như Walkman hay Discman. Cũng giống như xe gắn máy Honda trong nền công nghiệp xe máy, Sony trở thành một trong những biểu tượng của nước Nhật trong nền công nghiệp hàng tiêu dùng điện tử. Điều này có được là nhờ những bộ óc siêu việt như Morita, Ibuka, Ohga... trong ban lãnh đạo tập đoàn với những chính sách đúng đắn và đầy tính sáng tạo. Chính sách này thể hiện qua những bước cụ thể như sau:

- Một phương thức quản lý hữu hiệu, ban lãnh đạo và tập thể công nhân là một khối đoàn kết cùng một lòng phục vụ cho lợi ích và sự phát triển của tập đoàn. Ở Sony, Morita đã tạo cho mỗi người sự gắn bó với tập đoàn, sẵn sàng hi sinh lợi ích cá nhân nhất thời cho mục tiêu dài hạn của tập thể.

- Điều nghiên rộng rãi nhu cầu của thị trường đang nhắm đến, không bằng cách chạy theo thị hiếu hiện

có của người tiêu dùng mà “đón đầu” họ, đưa ra những sáng kiến mà tập đoàn tin rằng sẽ thu hút được họ. Chính hoạt động này đặt những doanh nghiệp cạnh tranh với Sony phải luôn ở trong tư thế rượt đuổi và phải có một thời gian ít nhất là 6 tháng để có thể mô phỏng được sản phẩm của Sony. Chính trong khoảng thời gian ngắn ngủi này đã đủ để tập đoàn thu vào những khoản lợi nhuận khổng lồ từ sáng kiến của mình

- Luôn tạo sự hòa đồng giữa công nhân của tập đoàn với cộng đồng cư dân nơi đặt nhà máy của Sony. Ở nhà máy của Sony tại nước ngoài, luôn có sự hòa đồng giữa công nhân Nhật và công nhân bản xứ, chứng tỏ cho họ thấy cả quyền lợi của tập đoàn và quyền lợi của đất nước, địa phương nơi tập đoàn hoạt động đều phải được tôn trọng như nhau. Câu nói của Morita: “Sony UK sẽ là một công ty đóng góp vào sự hồi phục kinh tế của nước Anh” trước các công nhân Anh là một điển hình của chính sách đúng đắn này của Sony trong quá trình hoạt động nơi hải ngoại.

Những sản phẩm chất lượng cao của Nhật Bản, điển hình như nhãn hiệu Sony, đã góp phần thay đổi hình ảnh về sản phẩm sản xuất tại Nhật Bản. Với những nỗ lực không ngừng để khẳng định

tên tuổi cho thương hiệu đến từ Nhật Bản, *Made in Japan* đã trở thành một biểu tượng hàng đầu về chất lượng cho những sản phẩm được bán ra trên toàn thế giới. Các sản phẩm của Sony là niềm tin của hàng tỉ người

trên hành tinh này. Đó là điều vĩ đại mà các nhà sáng lập Sony đã xây dựng nên.

Sony đặc biệt quan tâm tới vấn đề môi trường, bảo tồn và bảo trợ. Đó là một trong những phương châm mà Morita đặt ra cho tập đoàn của mình. Sony đã ủng hộ cho một loạt sự nghiệp giáo dục, văn hóa và y tế. Ở Mỹ, Sony gây quỹ nghiên cứu bệnh ung thư và bệnh AIDS. Ở châu Âu là việc trùng tu cho những tượng đài. Tại quê hương, Sony đã lập một công ty cùng với tổ chức phúc lợi Nhật Bản cung cấp việc làm cho nhiều người tàn tật, cung cấp tiền cho những trẻ em bị bệnh bại liệt cột sống ở Anh... Các nhân viên của công ty Sony luôn được lãnh đạo khuyến khích tinh thần trách nhiệm với xã hội, tham gia vào nhiều hoạt động xã hội ở nhiều nước khác nhau trên toàn thế giới.

## **PHỔ BIẾN CÔNG NGHỆ ĐỂ TĂNG LỰC PHÁT TRIỂN**

Morita là một người có tinh thần ái quốc, song lại là một doanh nhân có tinh thần quốc tế và điều đó đã giúp ông xây dựng được một Sony mang tính quốc tế cao, trở thành niềm tự hào không chỉ nước Nhật mà đối với

bất cứ người dân nước nào có nhà máy Sony xây dựng ở đó. Ông đã xây dựng cho Sony một hệ thống giá trị chung vượt qua ngoài mục tiêu

quốc gia, phục vụ khách hàng quốc tế, những cổ đông và công nhân làm việc cho tập đoàn.

Sony góp phần không nhỏ vào sự phát triển vượt bậc của ngành công nghiệp điện tử chính nhờ quan điểm làm người tiên phong trong lĩnh vực mà họ theo đuổi. Quan điểm của hai nhà sáng lập ngay trong thời kỳ đầu là sản xuất ra những sản phẩm chưa từng có trước đó, làm cho các sản phẩm độc đáo ấy được đại chúng hóa, góp phần làm cho đời sống của hàng tỉ người dân trên toàn thế giới thêm phần phong phú. Cũng chính nhờ sự không ngừng sáng tạo, tìm tòi và cống hiến cho xã hội hàng trăm, hàng ngàn mẫu sản phẩm mới, Sony đã không ngừng khai thác khoa học kỹ thuật để ứng dụng vào đời sống. Và điều đáng nói là Morita, linh hồn của Sony, đã tuyên bố rằng để sản phẩm trở nên phổ biến thì người chủ công nghệ cần phải trao quyền sản xuất cho các công ty khác, khuyến khích hợp tác để tạo ra một thị trường phát triển. Quan điểm của Morita là chỉ khi có sự cạnh tranh thì thị trường mới được mở rộng, cho dù khi đó thị phần của người tiên phong không phải là 100% nữa mà có khi chỉ còn 30% song lúc này thị trường đã phình to gấp nhiều lần so với trước. Morita nói: “Nếu không có



cuộc cạnh tranh, chúng ta rất khó có động lực thúc đẩy cải tiến công nghệ”.

Với phương châm này của Sony, rất nhiều công ty khác đã được lợi từ những phát minh của Sony và cũng từ đó mà bất cứ một công nghệ mới nào

do tập đoàn Sony tìm tòi sáng tạo ra thì sau đó sẽ rất nhanh chóng lan rộng trên phạm vi toàn thế giới. Như vậy, người được lợi nhất vẫn là hàng tỉ người tiêu dùng trên hành tinh của chúng ta.

Không chỉ thế, Morita có một tầm nhìn rất xa, điều mà ông thường chia sẻ với nhân viên và các đối tác kinh doanh là cần phải nghiên cứu, tìm hiểu xu hướng phát triển công nghệ trong tương lai, ngay thời điểm hiện tại cần phải nghiên cứu về các sản phẩm mới hữu ích cho cuộc sống của con người trong mười năm tới.

Chính quan điểm kinh doanh đầy tính nhân bản này đã góp phần làm cho xã hội phát triển ngày một văn minh, tiến bộ hơn, cuộc sống ngày càng phong phú và có thêm nhiều giá trị vật chất và tinh thần mới mẻ.

# Phần IV. HỌC TẬP LÀ NỖ LỰC CỦA CẢ MỘT ĐỜI NGƯỜI

*Sự tò mò là chìa khóa của óc sáng tạo.*

Akio Morita

# ***Chương 1. XÂY TÀI NĂNG BẰNG NHỮNG VIÊN ĐÁ KINH NGHIỆM***

*Đừng lo sợ khi phạm phải một sai lầm. Nhưng phải tin chắc là bạn không lặp lại sai lầm đó lần thứ hai.*

Akio Morita

Rượu sa-kê còn có tên *nihonshu*, là thức uống mang quốc hồn quốc túy của người Nhật, cũng giống như rượu nếp trong đời sống của người Việt Nam. Sa-kê được sử dụng phổ biến trong các nghi thức truyền thống của người Nhật Bản như thờ cúng hay cưới hỏi.

Ở Nhật, vào nửa đầu thế kỷ XX, những gia đình cố cựu ở ngôi làng Kosugaya không lạ gì thương hiệu rượu sa-kê *Nenohimatsu* của một dòng họ đã có bề dày 300 năm sản xuất thứ thức uống mang quốc hồn quốc túy này. Đó là dòng họ Morita, tính đến ngày 26.1.1921, ngày chào đời của Akio Morita, đã truyền tử lưu tôn được 15 đời.

## **TRIẾT LÝ QUẢN LÝ ĐẦU ĐỜI**

Không chỉ sản xuất rượu sa-kê, dòng họ Morita còn từng bước cải tiến các hình thức kinh doanh, sản xuất cho phù hợp với trào lưu

mới. Cụ tổ đời thứ mười một của dòng họ sống dưới thời Minh Trị Thiên hoàng từng mời một người Pháp tới Nhật Bản để hướng dẫn cụ cách trồng nho và sản xuất rượu vang.

Ngoài rượu, dòng họ Morita còn sản xuất nước chấm làm bằng đậu tương (đậu nành) và một loại gia vị gọi là bột Miso. Ngày nay, đậu tương vẫn là một trong những nguyên liệu làm thực phẩm chủ yếu của người Nhật. Theo các nhà dinh dưỡng học, chính loại ngũ cốc này đã góp phần làm cho tuổi thọ của người Nhật luôn xếp hàng đầu thế giới.

Khi Morita chào đời, việc đầu tiên hẳn nhiên là phải đặt cho cậu bé này một cái tên. Theo truyền thống của dòng họ Morita, khi người con trai gánh trọng trách trưởng họ, anh ta phải từ bỏ tên đang có và khoác một cái tên truyền thống là Kyuzaemon. Những người con trai trưởng đều mang tên đầu là Tsunesuke hay Hikotaro. Bố Akio Morita là Hikotaro Morita, khi tiếp quản vai trò trưởng họ từ ông nội ông, đã trở thành Kyuzaemon Morita. Song đến khi Akio Morita ra đời, bố ông nghĩ rằng cái tên đầu Tsunesuke đã lạc hậu khi thế kỷ XX đã bước vào thời đại công nghiệp, do đó, ông cụ tham khảo ý kiến một học giả người Nhật hiểu biết sâu về nền văn hóa Trung Quốc, để tìm cho cậu con trai một tên gọi phù hợp. Vị học giả tra cứu sách vở và cuối cùng “phán” một cái tên ngắn gọn: Akio. Chữ này nếu đứng riêng thì có nghĩa là “sáng suốt” hay “khác thường”, còn đi chung với tên Morita thì trở thành “cánh đồng lúa thịnh vượng”. Như vậy,

người con trưởng đời thứ mười lăm là Akio Morita đã có một cái tên đầu “khác thường”, không theo truyền thống cũ của dòng tộc nữa.

Bố Morita là một nhà doanh nghiệp đã tiếp quản cơ ngơi của dòng họ khi cơ sở kinh doanh đang gặp những khó khăn, do môi trường kinh tế bị tác động bởi nhiều yếu tố khách quan của đất nước. Song ông đã từng bước tháo gỡ những vướng mắc và khi Morita ra đời thì gia đình ông đã có một cuộc sống vững vàng. Mẹ Morita thuộc dòng dõi samurai, lấy chồng rất sớm – từ năm 17 tuổi. Song bảy năm sau, bà mới sinh Morita. Bà là một mẫu người phụ nữ quán xuyến việc gia đình và nuôi dạy con cái theo những chuẩn mực của một xã hội hiện đại. Trước khi Morita ra đời, bố mẹ ông đã đưa gia đình rời ngôi làng Kosuyaga đến sinh sống tại thành phố Nagoya thuộc tỉnh Aichi. Đây là một trong những thành phố công nghiệp đầu tiên của nước Nhật, nơi có những điều kiện thuận lợi cho việc học hành cũng như kinh doanh, sản xuất.

Cũng nhờ đó mà ngay trong thời thơ ấu, Morita đã tiếp cận được một môi trường sống thích hợp cho sự phát triển trí tuệ. Tháng niên 1920, gia đình Morita đã có những phương tiện vốn chỉ dành cho xã hội thượng lưu như ô-tô, máy giặt, tủ lạnh, đặc biệt là dàn máy hát đĩa, phương tiện đã khơi gợi trong đầu óc non trẻ của cậu bé

Akio sự hiếu kỳ để từ đó phát sinh những sáng kiến tuyệt vời về sau.

\*

\* \*

Tuổi thơ của Morita trôi qua trong giai đoạn nước Nhật gặp nhiều khó khăn như trận động đất khủng khiếp vào năm 1923, cuộc khủng hoảng kinh tế năm

1929 khiến hàng hóa xuất khẩu của Nhật bị đình trệ, mâu thuẫn trong nội bộ của nhà cầm quyền làm tình hình chính trị thêm rối rắm...

Những biến động trên ít nhiều ảnh hưởng đến sinh hoạt của gia đình Morita, và hơn ai hết, ông Kyuzaemon (bố Akio Morita) sớm nhận thức được tầm quan trọng của việc cần phải đổi mới cung cách quản lý tại cơ sở sản xuất rượu sa-kê để thích ứng với những đòi hỏi của tình hình kinh tế khó khăn. Cũng từ nhận thức đó, ông muốn sớm biến cậu con trai trưởng là Akio Morita thành một nhà doanh nghiệp có đủ bản lĩnh để điều hành và phát triển cơ nghiệp trong tương lai. Những năm 10-11 tuổi, khi còn học ở bậc tiểu học, Morita đã được bố dẫn đến văn phòng công ty Morita, ngồi bên cạnh bố xem cách ông điều hành Hội đồng quản trị. Không chỉ thế, Morita còn phải xuống phân xưởng sản xuất rượu sa-kê, theo dõi từng công đoạn sản xuất của những người công nhân giàu kinh nghiệm. Những hôm các hội viên hội đồng quản trị đến họp tại nhà ông chủ tịch Kyuzaemon, đương nhiên Morita phải tạm gác lại những trò chơi trẻ con

đây thú vị để làm một “người lớn”, ngồi khoanh tay lắng nghe từng câu nói của bố, từng lời phát biểu của các thành viên. Mưa dầm thấm lâu, từ sự thụ động để làm vui lòng bố, Morita dần dà cảm thấy thích thú với công việc “người lớn” là tham gia các phiên họp Hội đồng quản trị công ty Morita.

Tuy hồi ấy Morita còn rất nhỏ, nhưng ông Hikotaro tin rằng cậu con trai trưởng của mình đã có thể lĩnh hội được những nguyên tắc mà một nhà quản lý tương lai cần phải có. Những gì mà ông cụ Kyuzaemon muốn Morita cần phải tiếp thu đó là phong cách của một nhà quản lý. Morita còn nhớ là ông cụ đã nhắc nhở rằng đừng bao giờ ý làm ông chủ để tự ban cho mình quyền sai bảo hay có những hành động không hợp lẽ đối với người cộng sự. Ông cụ đặc biệt nhấn mạnh đến việc người quản lý phải chịu trách nhiệm về những gì đã chỉ đạo người khác làm, đồng thời biết động viên kịp thời cũng như chia sẻ từng giây phút khó khăn với các cộng sự. Với người quản lý, điều tối kỵ là tính ích kỷ và lợi dụng công sức của người khác; phải biết nhẫn nại, rộng lượng và cởi mở trước những sai sót của người cộng sự, động viên họ phát huy cái tốt và sửa chữa cái xấu với một tinh thần tự nguyện.

Trong cung cách quản lý ở công ty sản xuất rượu sa-kê, ông Hikotaro luôn thể hiện đúng những gì đã truyền đạt cho cậu con trai. Không ngồi một chỗ ban bố lệnh một cách cứng nhắc, ông cụ đích

thân đi xuống xưởng sản xuất, tự mình ném rượu để theo dõi một cách chính xác quá trình lên men.

Từ những buổi tham gia vào công việc ở cơ sở sản xuất rượu, cậu bé Morita đã tâm niệm được từ người cha những triết lý quản lý đầu đời, đó là:

- *Người quản lý phải chịu trách nhiệm hoàn toàn về những gì đã chỉ đạo người khác làm.*

- *Biết coi trọng việc đồng viên người khác, cùng nhau chia sẻ những khó khăn trong công việc.*

Đây cũng là triết lý chung của người Nhật, nói lên thái độ cầu thị, biết tôn trọng người khác trong một cộng đồng, nhận thức được trách nhiệm của người chỉ huy một tập thể sản xuất. Thái độ, phong cách làm việc đó đã đồng hành cùng Morita trong suốt cuộc đời của một doanh nhân sau này.

\*

\* \*

Lớn lên trong bối cảnh đất nước liên tục có nhiều thay đổi, xáo trộn, điều may mắn với Morita là ông vẫn nuôi được niềm đam mê thuở nhỏ của mình và tự tìm điều kiện để nâng cao kiến thức và năng lực trong lĩnh vực mà ông theo đuổi. Thời điểm Akio Morita bước chân vào giảng đường đại học cũng là lúc mà tình hình thế giới vô cùng phức tạp. Nước Nhật sống dưới chế độ quân phiệt, sau một thời gian dài chiếm đóng Triều Tiên,



đã tấn công Trung Quốc, thực hiện những hành vi hết sức tàn khốc, mà cuộc thảm sát Nam Kinh với hàng trăm ngàn nạn nhân là một ví dụ. Thế chiến thứ hai bùng nổ vào năm

1939, Nhật là một thành phần nòng cốt trong trục phát xít Đức - Ý - Nhật. Trong những năm đầu của cuộc đại chiến, đại quân Nhật đủ mạnh để đưa chiến tranh ra ngoài biên giới đất nước. Họ chiếm Trung Quốc, bành trướng xuống phía nam (Đông Dương), nên ngoại trừ những thanh niên phải phục tùng lệnh tổng động viên năm 1938, phần lớn cư dân bản xứ

Nhật chưa thấy bóng dáng của chiến tranh. Morita đã bắt đầu cuộc đời sinh viên trong hoàn cảnh như thế.

Điều an ủi cho Morita là trong thời gian học tại trường Đại học thứ Tám, ông được người thầy cũ ở bậc trung học là giáo sư Gakujun Hattori theo sát để hướng dẫn, giúp đỡ. Một ngày nọ, giáo sư Hattori gợi ý Morita về việc nên thọ giáo một trong những người bạn học cũ mà ông rất quý mến, là người đang có những hiểu biết sâu sắc về bộ môn vật lý ứng dụng, rất cần cho sự tìm học của Morita. Đó là giáo sư Tsunesaburo Asada, đang dạy ở trường Đại học Hoàng gia Osaka. Cho đây là một cơ hội hiếm có để thực hiện ước mơ, đợi đến dịp nghỉ hè, Morita tức tốc đi Osaka tìm gặp giáo sư Asada. Cuộc gặp gỡ mang lại sự thoải mái cho cả hai bên. Một mặt, Morita được quan sát phòng thí nghiệm của giáo sư

Asada, được nghe ông nói về những công việc ông đang làm trong lĩnh vực khoa học ứng dụng, lĩnh vực phù hợp với những dự tính học hỏi của chàng thanh niên chưa đầy 20 tuổi. Mặt khác, cũng qua câu chuyện với những câu hỏi do ông đặt ra cho người đối thoại, giáo sư Asada biết được khả năng và những hoài bão của Morita, ông có thiện cảm ngay với chàng thanh niên ngồi trước mặt mình và hứa sẽ dành cho anh những cơ hội học tập tốt nhất.

Morita đã đến với trường Đại học Hoàng gia Osaka trong trường hợp như thế. Vào thời điểm đó, trường

này không nổi tiếng bằng các trường Đại học To-kyo và Kyoto, một nơi là thủ đô, một nơi là cố đô của nước Nhật, song do mới xây dựng, nó được trang bị những phương tiện nghiên cứu, thí nghiệm hiện đại, rất thuận lợi cho những người ham thích khoa học ứng dụng như Morita. Thế chiến bùng nổ, giáo sư Asada phải dành phần lớn công việc ở phòng thí nghiệm để thỏa mãn các yêu cầu của Hải quân Nhật. Khi ấy, giáo sư cũng đã trang bị cho Morita một vốn kiến thức lý thuyết và thực hành khá; đổi lại, Morita đã hỗ trợ giáo sư trong công việc hàng ngày, trong đó có việc viết thay ông mục tin tức khoa học của một số báo mà giáo sư cộng tác. Cũng qua việc hỗ trợ cho giáo sư Asada mà Morita quen với một số sĩ quan hải quân thuộc Trung tâm Công nghệ Hàng không Yokosuka, gần Yokohama. Sự quen biết này đã đưa đẩy ông vào trong quân chủng Hải quân với mục đích lớn nhất là được tiếp cận thường xuyên với các phòng

thí nghiệm ở đây. Tuy nhiên, Morita vẫn không gián đoạn việc học tại trường Đại học Hoàng gia Osaka và đến tháng 9.1944, ông chính thức tốt nghiệp ngành vật lý của trường này.

## BÀI HỌC TỪ GIA ĐÌNH NHỎ

Thông thường, sự nghiệp của người đàn ông luôn ẩn hiện đằng sau bóng dáng một người phụ nữ. Người

phụ nữ của Akio Morita là Yoshiko Kamei, người không chỉ giúp ông tạo dựng một mái ấm, nuôi dưỡng những đứa trẻ thành những công dân tốt, mà bà còn hỗ trợ cho Morita rất nhiều trong việc kinh doanh bằng những việc làm tương chừng như đơn giản.

Yoshiko xuất thân từ một dòng họ samurai chuyên in sách và bán sách. Khi còn trẻ, Yoshiko sống trong một gia đình sung túc, đầm ấm, quanh năm suốt tháng chỉ bàn bạc chủ yếu chuyện kinh doanh. Khi chiến tranh bùng nổ, Yoshiko phải bỏ học, làm công nhân sản xuất đồ mộc trong một nhà máy chế tạo cơ phận máy bay dùng cho việc huấn luyện có tên là Chuồn Chuồn Đỏ. Khi nhà máy này bị dội bom, bà được điều qua một nhà máy sản xuất quần áo cho thương binh, sau đó lại được chuyển về một nhà in để in những giấy tờ dùng cho mục đích quân sự tại những vùng do quân Nhật trấn

giữ. Trong giai đoạn cuối cùng của cuộc chiến, đa số trường học chỉ dạy mỗi tuần lễ một ngày, một số trường ngưng hoạt động hẳn.

Morita đã gặp và quen Yoshiko trong hoàn cảnh dầu sôi lửa bỏng đó và khi chiến tranh kết thúc, họ không gặp lại nhau trong một thời gian dài. Vào những ngày cuối cùng của cuộc chiến, trong lúc Morita tìm về thăm nhà ở Kosugaya thì Yoshiko về sống với cha mẹ ở Tokyo. Ngôi nhà cổ kính của gia đình bà bị bom dội nát, cả nhà sống trong một căn hầm và Yoshiko đã nấu ăn bằng lửa của đồng sách vỡ cháy âm ỉ nhiều ngày liền.

Năm 1951, Morita mới có dịp gặp lại Yoshiko và họ đã cưới nhau trong năm này. Cuộc hôn nhân này cho ra đời ba người con: hai trai là Hideo (1952), Masao (1954) và một gái là Naoko (1956). Trong những năm dài Morita bôn ba để gây dựng và phát triển công ty Totsuko, Yoshiko lo việc gia đình và nuôi dạy con cái. Năm 1962, các con ông đã ở độ tuổi từ 6 đến 10 tuổi và với tư cách kiêm nhiệm Chủ tịch tập đoàn Sony Mỹ (SONAM), Morita phải thường xuyên “bám trụ” ở New York, vì vậy việc hợp nhất gia đình đối với ông trở thành một nhu cầu bức thiết hơn bao giờ hết.

Tháng 10.1962, nhân dịp Yoshiko qua New York dự lễ khai trương phòng trưng bày của SONAM, Morita đặt ra với vợ vấn đề ông đã suy nghĩ từ lâu.

Khi bà Yoshiko đưa các con đến New York, các đồng nghiệp của Morita tìm được cho gia đình ông một căn hộ nguyên là chỗ ở của nhạc công vĩ cầm nổi tiếng Nathan Milstein, nằm trên tầng ba ngôi nhà số 1010 Đại lộ

thứ Năm, đối diện với Viện Bảo tàng Nghệ thuật thành phố ở đường số 82. Tiền thuê nhà khá cao, ít nhất là so với túi tiền của một người Nhật thời bấy giờ – 1.200 đôla mỗi tháng. Nhưng căn hộ này có nhiều thuận lợi, gia đình Morita không phải chuyển đồ đạc từ Nhật sang New York, sở thích trang trí của chủ nhân lại khá phù hợp với vợ chồng Morita... Căn hộ có đến mười hai phòng, một tiện nghi cũng quá lớn so với một người Nhật sống trên đất Nhật. Đêm đêm, ánh sáng từ Viện Bảo tàng hắt

sang phía trước ngôi nhà nơi gia đình Morita đang cư trú khiến cho ông liên tưởng đến kinh đô ánh sáng Paris, cho dù New York cũng là một thành phố rực rỡ của nước Mỹ.

Morita dọn đến căn hộ trên vào tháng 4.1962, nhưng ông phải ở một mình đến tháng 6, chờ cho các con kết thúc niên học ở quê nhà. Trong thời gian này, mỗi ngày ông đến văn phòng bằng xe buýt, hòa trong đám đông cư dân New York, lắng nghe họ nói chuyện, quan sát các thói quen của họ như một nhà xã hội học thực thụ. Ông tiếp tục bán sản phẩm Sony, gọi điện thoại cho khách hàng, và khi rảnh rỗi, ông đến các trường học ở khu Manhattan để tìm chỗ trước cho bọn trẻ. Sam Hartwell là người giúp ông nhiều nhất trong việc này. Có con đang theo học tại trường học của thành phố, ông có thể giúp Morita những ý kiến thiết thực, thậm chí cùng đi với ông để trực tiếp tiếp xúc với các Ban Giám hiệu nhà trường.

Morita đã cất công tiếp xúc với khoảng 20 trường học để tìm nơi thuận lợi nhất đối với ba công dân Nhật bé tí, chưa có một chút vốn tiếng Anh nào. Ông muốn tìm một trường học có thể nhận chúng ít nhất hai năm, bởi vì đó là khoảng thời gian ông dự định làm việc tại Mỹ. Phần lớn trường học ở New York chịu ảnh hưởng của truyền thống giáo dục châu Âu, may mắn là ông Hiệu trưởng trường St. Bernard tỏ ý thích mở rộng tính quốc tế của trường mình nên sẵn sàng thu nhận hai cậu con trai của

Morita vào học. Riêng cô con gái Naoko thì sẽ học trường Nightingale - Bamford.

Cuối cùng thì cả gia đình Morita cũng đã có mặt ở New York. Các cô cậu bé choáng ngợp trước sự lộng lẫy của một xứ sở đang thay đổi từng ngày, mau chóng quên đi nỗi nhớ nhà. Để các con dễ dàng làm quen với cuộc sống mới, Morita gửi hai con trai đến trại hè Winona ở tiểu bang Maine. Theo nội qui của trại, trong hai tuần lễ đầu, phụ huynh không được đến trại để thăm con em, điều này giúp chúng sớm rèn luyện tinh thần tự lực và thích nghi với cuộc sống mới. Với Yoshiko, Morita khuyên bà học lái bằng lái xe của Mỹ, vì trong cuộc sống mới ở New York, bà phải thường xuyên đưa đón con cái hoặc mua sắm các thứ cần dùng trong gia đình, trong khi ông phải đi đây đi đó thực hiện những công việc quan trọng cho công ty.

Lời khuyên này khiến bà nhớ lại những ngày mới cưới nhau hồi năm 1951, một trong những đề nghị đầu tiên của Morita đối với bà là hãy học lái xe, cho dù điều này không phổ biến đối với phụ nữ Nhật. Cũng nhờ kinh nghiệm lái xe ở quê nhà mà bà đã dễ dàng lấy được bằng lái xe tại Mỹ. Về sau, Morita và Yoshiko càng thấy lợi ích của việc bà biết lái xe ở New York. Hồi ấy, SONAM thường xuyên đưa đón các kỹ sư cùng khách hàng từ Tokyo bay sang New York thăm viếng công ty và Yoshiko trở thành “tài xế” của SONAM để thực hiện nhiệm vụ cần thiết đó.

Đôi lúc những ông bà khách nào đó bị trái gió, trở trời, chưa quen với thức ăn lạ, Yoshiko trở thành đầu bếp đặc biệt kiêm nhà tư vấn cho họ. Nhờ sự xúc tác của bà mà SONAM thu phục được thiện cảm của những người tìm đến công ty để khảo sát cơ hội làm ăn. Không chỉ làm “tài xế” đưa đón khách, Yoshiko lái xe cho cả Morita và các cộng sự trong những chuyến đi đến nơi hội họp hay đến phố Wall

– trung tâm tài chính của New York.

Có sự hiện diện thường xuyên của người phụ nữ trong gia đình, căn hộ ấm cúng hẳn lên. Nơi này cũng trở thành một phòng thí nghiệm điện tử, nơi các kỹ sư khảo sát và thử nghiệm những chiếc ti- vi của các hãng khác đang cạnh tranh với SONAM. Căn hộ vương

vải đầy những dụng cụ, thiết bị điện tử và người ra vào chẳng mấy khi ngớt.

Đối với Hideo và Masao, cuộc sống ở trại hè lúc đầu khá bực bội. Không có một trẻ em Nhật Bản nào để có thể chơi đùa với chúng.

Hai anh em lại bị tách riêng trong hai nhóm học sinh khác nhau, ngủ trong những căn lều khác nhau. Người giám đốc trại mua một quyển từ điển Anh - Nhật cốt học vài tiếng Nhật quen thuộc để nói chuyện với chúng, giúp chúng bớt cảm thấy đơn độc.

Dự kiến được chuyện đó, Morita viết cho hai cậu câu “Please call my father” (xin gọi giúp bố tôi) để các cậu nhờ trại giúp thông báo cho Morita mỗi khi chúng gặp khó khăn và không biết cách tự xoay sở. Tuy nhiên, chúng chẳng bao giờ sử dụng đến loại

“bùa” cứu hộ đó, vì thế Morita cảm thấy bất an. Ông tự an ủi là dù sao điều này sẽ có lợi cho chúng, giúp chúng sớm hoàn thiện tinh thần tự lập. Sự nhận thức về những khác biệt trong đời sống của hai xã hội Nhật và Mỹ sẽ trui rèn cho chúng lòng tự hào dân tộc và giá trị tinh thần của lá cờ Tổ quốc. Sau này, khi xây dựng một ngôi nhà mới ở Tokyo, Morita không quên cho dựng một cột cờ và mỗi buổi sáng các con ông đều phải kéo lá quốc kỳ lên đến đỉnh cột cờ. Tất cả các xưởng sản xuất của Sony cũng đều treo cờ Tổ quốc, cờ của tập đoàn và cờ của nước chủ nhà, nơi xưởng tọa lạc. Tinh thần dân tộc thể hiện trong sự trân trọng lá quốc kỳ là một trong những yếu tố không thể thiếu không những cho những công dân



tương lai như Hideo và Masao, mà cho cả những công nhân Nhật đang lao động trên xứ người. Điều đó biểu hiện trong từng cử chỉ, từng ngôn ngữ mà họ sử dụng trong cộng đồng dân tộc bản xứ và luôn nhắc nhở họ gìn giữ bản sắc dân tộc ngay trong từng thao tác làm ra sản phẩm, từng giây phút tiếp xúc với khách hàng.

Riêng Naoko, cô bé còn nhỏ quá, không thể đến trại hè như hai người anh. Khi được gửi đến trại chăm sóc trẻ em ban ngày Beachwood trong thành phố, cô đã chứng tỏ một sự thích nghi khá nhanh chóng với đời sống mới. Sau năm học lớp một, cô bé có vẻ sẵn sàng tham gia trại hè, nhất là khi nghe hai ông anh kể lại cuộc sống ở trại Winona. Hai tuần lễ sau ngày Naoko đến trại hè trên, Morita và Yoshiko đến

thăm con, cô bé dẫn hai người đến một cái hồ và hãnh diện chèo thuyền đưa bố mẹ dạo quanh hồ. Về sau, Naoko thú nhận là những ngày đầu mới đến trại, ban đêm, khi đèn tắt hết, cô bé cảm thấy vô cùng đơn độc và có lúc đã khóc. Để bớt sợ, cô đã bật đèn pin trong chăn cho đến khi ngủ được mới thôi. Hậu quả của sáng kiến này là phần lớn khoản tiền bố mẹ

gửi cho để tiêu xài, cô bé sử dụng hết vào khoản

từ giữa trưa cho đến ba, bốn giờ sáng hôm sau. Hideo không uống rượu, vì thế thật là một việc khó nhọc khi cậu phải ngồi với các nghệ sĩ

nhạc rock, tự mình uống Coca-cola và nhìn họ uống whisky, rượu vào lời ra lai láng.

Về sau, Hideo được điều về bộ phận kế toán của Sony, với cậu là một sự thay đổi toàn diện từ một lĩnh vực có tính nghệ thuật là công nghệ ghi âm sang

mua pin đèn ở cửa hàng của trại.

một

lĩnh vực khô khan với những con toán cộng trừ

Sau mùa hè đầu tiên đầy nắng gió và không khí trong lành, hai cậu trai từ Maine trở về với những câu chuyện vui từ lớp học, nhất là tình trạng yếu kém tiếng Anh của các cậu. Bằng nỗ lực riêng, mỗi người cố gắng thích nghi với cuộc sống mới, dù tại trường học hay ở gia đình.

\*

\* \*

Con trai cả của Morita là Hideo dù đã đi học nhiều nơi ở Anh và Mỹ, nhưng chỉ muốn suốt đời là một thành viên của Sony. Trong tập đoàn, cậu giữ phần phụ trách kỹ thuật cho công ty liên doanh CBS - Sony do Norio Ohga (sau là Chủ tịch tập đoàn Sony) phụ trách. Điều may mắn là cả Morita và Hideo cùng chia sẻ với nhau ý nghĩ

là Hideo không nên về làm việc tại bộ máy đầu não của Sony, vì như thế dễ gây ra dư luận về chủ trương “gia đình trị”. Cậu làm việc với cả nghệ sĩ nước ngoài lẫn nghệ sĩ địa phương, đạt được thành công và nổi tiếng trong ngành công nghiệp ghi âm tại Nhật Bản. Cậu làm việc vất vả,

nhân chia vô hồn. Nhiều người lo ngại, không biết Hideo có thích nghi được với môi trường mới không, nhưng Morita tin là được, vì ông biết con ông có một phong cách rất Nhật Bản, cho dù cậu có hấp thu nền giáo dục phương Tây đi nữa. Và ông đã suy nghĩ đúng. Hideo quen dần với những con số và những xấp chứng từ. Cậu tìm thấy niềm vui khi nghĩ đến sự phát triển, hướng đi trong tương lai của một trong những tập đoàn lớn nhất nước Nhật.

Sau ngày tốt nghiệp trường Đại học Georgetown, Masao, cậu con trai thứ hai của Morita vào làm cho hãng bảo hiểm Morgan trong hai năm rưỡi. Chính trong thời gian này, cậu đã đưa ra những nhận xét thú vị về chuyện họp hành ở Nhật và ở Mỹ. Theo Masao, ở Nhật, mọi người thường xuyên họp hành và kéo dài cuộc họp rất mất thì giờ; trong khi ở hãng Morgan, chẳng ai chịu lãng phí thời gian vào những cuộc họp như thế cả. Hầu như tất cả những vấn đề đều có sẵn giải pháp, mọi người chỉ cần theo đó mà cho ý kiến hay đặt ra câu hỏi mà

thôi. Quan điểm này cũng tương tự ý kiến của một nhà báo phương Tây đến Nhật Bản để thực hiện một loạt những cuộc phỏng vấn các doanh nhân Nhật Bản, khi đến gần cuối chuyến đi đã đến thăm Morita và trả lời câu hỏi của ông một cách rất chân tình về người Nhật rằng:

*- Tôi không cần lắng nghe phân đầu những gì họ nói. Tôi chỉ bắt đầu chú ý khi họ nói “tuy nhiên”, bởi vì từ đó trở đi, họ mới diễn tả hết ý nghĩ của họ...*

*- Ta cần phải rất kiên nhẫn khi nói chuyện với người Nhật. Hầu hết người Nhật thường buộc ta phải chờ rất lâu mới nói ra những gì thực sự ở trong đầu họ...*

## *Chương 2. VÌ MỘT THẾ GIỚI NGÀY MAI*

*Thế giới sẽ không có cơ may tiến bộ nếu chúng ta làm rập khuôn theo những gì mà cấp lãnh đạo của chúng ta đã làm.*

Akio Morita

Năm 1990, Morita chỉ định Norio Ohga làm Chủ tịch tập đoàn Sony, còn ông chỉ giữ cương vị Chủ tịch Hội đồng quản trị. Ohga chính là người mà ngày nào, khi còn là một sinh viên, đã phê phán những chiếc máy ghi âm do Ibuka và Morita làm ra, và cũng vì quý trọng tinh thần dám ăn, dám nói của chàng thanh niên này mà hai ông đã thu nhận Ohga vào làm cho công ty Totsuko và trọng dụng về sau. Sau đó, ông đã cùng chính khách Shintaro Ishihara cho ra đời tập tiểu luận gây “sốc” *The Japan that can say NO* với những luận điểm mới mẻ và đầy tính phê phán đối với cách quản lý nền kinh tế của người Mỹ lúc bấy giờ.

## **MỘT ĐẠI SỨ KHÔNG HÀM**

Những năm đầu thập niên 1990, mặc dù đã ở tuổi trên dưới 70, Morita vẫn di chuyển thường xuyên, đặc biệt là hai tháng trước khi bị đột quỵ (1993), ông đi rất nhiều nơi. Từ bản doanh Sony ở Tokyo, ông bay đi New Jersey, Washington, Chicago, San

Francisco, Los Angeles, San Antonio, Dallas, Anh quốc, Barcelona và Paris.

Cũng chỉ trong thời gian ngắn ngủi đó, ông đã được hội kiến với những nhân vật danh tiếng của thế giới như Nữ hoàng Anh Elizabeth II, Chủ tịch hãng General Electric, ông Jack Welch, Tổng thống Pháp tương lai Jacques Chirac, nghệ sĩ vĩ cầm Isaac Stern và nhiều chính khách cùng doanh nhân khác. Ông cũng đã tham dự hai buổi hòa tấu nhạc và một buổi chiếu phim, thực hiện bốn chuyến đi trong phạm vi nước Nhật, hiện diện trong tám buổi tiếp tân, chơi chín ván gôn, là khách danh dự của một lễ cưới, và đi làm như thường lệ tại trụ sở Sony trong 17 ngày. Lịch làm việc chủ yếu của Morita thường được quyết định hơn một năm trước.

Một trong những sự kiện quan trọng diễn ra trong năm 1993 là việc Gaishi Hiraiwa, Chủ tịch của Keidanren (Keizai Dantai Rengokai), tức Hiệp hội Doanh nghiệp Nhật Bản, mời Morita thay thế ông trong cương vị lãnh đạo của tổ chức này. Keidanren là hiệp hội kinh tế có uy tín nhất ở Nhật Bản và hầu hết lãnh đạo các doanh nghiệp ở nước này đều mơ được ngồi vào chiếc ghế chủ tịch. Trong lĩnh vực kinh tế, người ta coi việc trở thành chủ tịch Keidanren cũng giống như kế vị ngai vàng hoàng đế vậy.

Các chuyến đi ra thế giới của Morita, ông như một đại sứ cho Nhật Bản, góp phần làm hình ảnh đất nước Nhật được tốt đẹp lên trong con mắt của bạn bè quốc tế.

Điều oái oăm là ngày 30.11.1993 được chọn là ngày công bố sự tiếp nhiệm chức vị Chủ tịch Deikanren của Morita cũng là ngày ông bị đột quy. Lẽ ra đó là một ngày kỳ diệu của đất nước Nhật Bản, vào thời điểm mà nền kinh tế đang rơi vào một cơn suy thoái kéo dài. Morita từng nuôi mộng cải cách Nhật Bản, từng tổ chức những nhóm thảo luận trong giới chính khách, doanh nhân, công chức nhằm tìm ra những giải pháp khả thi cho đất nước. Nhiều người cho rằng tình hình kinh tế của Nhật Bản lúc bấy giờ sẽ khác đi rất nhiều nếu có một người như Morita ở vào địa vị người phát ngôn nhân danh giới doanh nghiệp và hoạt động vì sự năng động của nền kinh tế.

Trong một bài viết dài nhan đề *Akio Morita* đăng trên tập san *Proceedings of the American Philosophical Society* (số 2, tháng 6.2001), Peterson đã nhắc lại một số kỷ niệm đáng nhớ về Morita. Ông kể rằng vào cái tháng 11.1993 đầy oan nghiệt đó, ông đã có hai cuộc nói chuyện thú vị với Morita. Trong buổi nói chuyện thứ nhất, ông gợi ý Morita viết một tác phẩm mới tiếp theo quyển tự truyện *Made in Japan* (xuất bản năm 1986) rất thành công của ông. Ông cũng đề nghị nhan đề của tác phẩm này sẽ là *Musings by Morita* (Những suy ngẫm của Morita), trong đó Morita sẽ nêu lên suy nghĩ của mình về nhiều vấn đề khác nhau trong cuộc sống. Bên



cạnh đó, ông cũng gợi ý người bạn là Jason Epstein ở nhà xuất bản Random House, một nhân vật thuộc hàng quan trọng nhất trong ngành xuất bản ở Mỹ, nhận xuất bản quyển sách Morita sẽ viết.

Ngoài việc gợi ý viết quyển *Musings by Morita*, Peterson cũng có cuộc đàm thoại với Morita về ảnh hưởng của Internet và truyền thông tương tác trong đời sống. Ông tỏ ra hào hứng với những vấn đề được nêu ra và đồng ý với Peterson rằng nước Mỹ đang là trung tâm hoạt động, ông sẽ dành nhiều thời gian hơn nữa ở Mỹ để phối hợp công việc với các doanh nhân và các nhà công nghệ học. Nhưng cơn đột quỵ ngày 30.11.1993 đã giết chết bao nhiêu dự tính của Morita, bao nhiêu mong mỏi của nhiều người trước triển vọng một sự góp sức hữu hiệu của ông vào việc vực dậy nền kinh tế Nhật Bản đang “ngái ngủ” trong cơn suy thoái. Năm 1994, biết là Morita không thể hồi phục được nữa, Chủ tịch Sony Norio Ohga quyết định phải tìm một người có khả năng đưa Sony tiến vào thế kỷ XXI với tất cả sự tự tin của một tập đoàn điện tử bệ thế tại nước Nhật và trên thế giới. Cuối cùng, vào đầu năm 1995, ông đã chọn Nobuyuki Idei vào vai trò người lãnh đạo Sony.

\*

\* \*

Như một chiến binh phải già từ vũ khí khi cuộc chiến còn khốc liệt, khi mà những chiến lược mở đường cho một chiến thắng mới đã gần kề,

Morita phải từ bỏ mọi dự định kể từ những ngày cuối năm

1993. Cuộc sống của ông từ đó là những ngày quay lại với một quá khứ đã  
trải dài hơn 70 năm, trong

đó thời gian cống hiến tuổi thanh xuân và bao nhiêu công sức cho hai thương hiệu Totsuko và Sony đã chiếm đến gần nửa thế kỷ (1946-1994). Trên cái nền lung linh, mờ ảo của những kỷ niệm quá khứ một thời, hai hình ảnh Masaru Ibuka và Akio Morita luôn hòa quyện, đan xen nhau. Họ là hai bạn đồng nghiệp gắn kết cuộc đời nhau cho một lý tưởng tốt đẹp nhất mà cả một thế hệ thanh niên Nhật Bản luôn ôm ấp. Đó là sớm đưa đất nước hồi sinh trên đồng tro tàn từ một cuộc chiến khốc liệt và từng bước vực dậy nền kinh tế để kịp sánh ngang với các cường quốc năm châu.

Những năm 1990 đó, hẳn là Ibuka và Morita đã nhìn lại quá khứ của mình với một lòng tự hào khi nền kinh tế Nhật Bản ngày một khẳng định mình trong cộng đồng thế giới. Đó là niềm tự hào thuần khiết của những con người hiến mình không phải cho lợi ích cá nhân hay một tập thể nhỏ hẹp mà là cho cả một đất nước. Ngày nay, khi văn phòng của họ đã trống vắng, những người nữ thư ký riêng của họ từng hỗ trợ họ qua hàng chục năm trời nay vẫn còn phục vụ ở Sony, vẫn duy trì thói quen sắp xếp những quyển sách, những dụng cụ điện tử đúng vị trí ngày nào của chúng, như một sự

tưởng nhớ họ. Trong những hồi ức của mình, Masao, người con trai thứ hai của Morita, vẫn nhớ rõ là những ngày anh còn nhỏ, Ibuka là người đam mê tàu điện, từng là Chủ tịch Hiệp hội tàu hỏa nhỏ. Morita thì thích sưu tập đàn organ cơ khí, hộp nhạc, đàn piano là

món đồ chơi ông thích nhất là quả khí cầu bơm khí helium có thể điều khiển từ xa. Mỗi khi đi xa về, ít khi Morita quên mua những món đồ chơi hay những vật dụng cơ khí, mỗi thứ hai món, một cho ông và một Ibuka. Những ngày còn nhỏ, mỗi khi chạy vào phòng của hai ông, Masao tưởng như bước vào một kho đồ chơi dành cho trẻ nhỏ.

Khi còn làm việc chung, trưa nào Ibuka và Morita cũng ngồi ăn với nhau, đôi lúc mời một người nào đó cùng ngồi ăn chung với hai ông tại phòng ăn công ty. Người này biết rõ cách sắp xếp trong văn phòng của người kia như chính văn phòng của mình. Trong phòng làm việc của mình, Ibuka thỉnh thoảng nói với người thư ký: “Cô vào phòng ông Morita (đi vắng), xem có còn bộ tuốc-nơ-vit ở ngăn kéo thứ ba của bàn viết của ông ấy không”. Có những lúc hai người bạn tóc muối tiêu đã thư giãn tại văn phòng bằng một vài ván vật tay với những tràng cười đầy sảng khoái như hai chàng thanh niên mấy chục năm về trước.

Dù hai người quý trọng nhau và cùng một chí hướng trong công việc lâu dài nhưng chuyện bất đồng giữa họ cũng không phải là không có. Những lúc như vậy, họ tìm cách giải quyết riêng với nhau, không làm ảnh hưởng đến công việc của những người khác. Đối với chính sách của tập đoàn,

trước mặt nhân viên, họ luôn có chung một tiếng nói, không ai dù trong hay ngoài Sony nghe người này chỉ trích người kia.

Nói về mối quan hệ giữa Ibuka và Morita, cả bà Yoshiko Morita lẫn người con trai Ibuka là Makoto đều thừa nhận rằng sự gắn bó giữa hai người bền chặt, một tình bạn hết sức đặc biệt. Khi họ cùng đau yếu, hoặc khi người này đến thăm người kia, họ ngồi với nhau trong im lặng, tay nắm chặt tay nhau, những giọt nước mắt chảy dài trên má. Những giọt nước mắt của tình bạn yêu thương, gắn bó; của những kỷ niệm cả một thời gian khó khăn đấu bên nhau, đủ làm mềm lòng những con người sắt đá nhất. Ở họ, không chỉ có những bộ óc vĩ đại làm nên những điều thần kỳ cho nền kinh tế Nhật Bản mà còn có những trái tim cao cả biết quý trọng một tình bạn thiêng liêng, kết tinh qua bao nhiêu năm tháng nhọc nhằn. Với người em trai Morita là Kazuaki, mối quan hệ giữa hai người đạt đến mức... không hiểu nổi, việc họ đến với nhau là một cơ duyên khó ai tin được. Cũng có những lúc Ibuka và Morita bất đồng với nhau tuy không có gì đáng kể. Chẳng hạn như khi Ibuka điều xe của tập đoàn để đi nghỉ ở Honolulu đã gặp phải sự thống trách của Morita, hoặc Morita nổi nóng khi người chỉ huy trực tiếp của mình bảo trợ cho một người quen biết nào đó. Đôi lúc bất đồng cũng xảy ra trong lĩnh vực quản lý, như khi Ibuka gần như đưa Sony vào tình trạng phá sản

vào những năm đầu thập niên 1960 bởi việc không chịu từ bỏ công nghệ Chromatron đầy bất trắc trong việc sản xuất máy thu hình màu.

Dù đứng trước những tình huống sống còn như

vậy và phải giảm thiểu thua lỗ trong một tình thế gần như tuyệt vọng, vẫn không hề có chuyện Morita nảy sinh ra ý nghĩ hắt chận Ibuka. Morita vẫn luôn cho rằng mình có trách nhiệm phải bảo vệ Ibuka, người mà ông vẫn mô tả như “một tâm hồn thuần khiết và giản dị”. Morita luôn bày tỏ sự khâm phục Ibuka, coi ông như một trong những người nhạy bén tuyệt vời trong lĩnh vực công nghệ. Có một giai thoại cũng đáng nhớ. Đó là khi đã bước vào độ tuổi 70 (Ibuka sinh năm 1908), mỗi khi rời trụ sở, Ibuka vẫn đi một mình. Một lần, tại nhà ga xe lửa Tokyo, ông đi vào nhà vệ sinh công cộng và bị một người lạ mặt nhận diện ra ông rồi lên tiếng chào. Chỉ có thế nhưng khi Morita nghe tin này, vội vàng báo động và cắt cử một nam nhân viên luôn bám sát Ibuka mỗi khi ông đi ra ngoài.

Trong cuộc sống riêng, Morita luôn có tham vọng đạt được những thành tựu cá nhân và được mọi người nhìn nhận, song trong mối quan hệ với Ibuka, ông biết quên mình. Hideo Morita nhìn thấy ở cha anh lòng tận tụy của một đứa em dành cho người anh lớn của mình. Anh cho rằng vì bố anh là con trưởng trong một đại gia đình có nếp sống cổ xưa và được nuôi dưỡng như một ông hoàng, mà những người như thế thường nuôi trong

tiềm thức của họ niềm khao khát có một người anh. Chính Hideo cũng là con trưởng nên anh chia sẻ với bố anh niềm khao khát đó.

\* \* \*

Trong mối quan hệ giữa Morita với xã hội phương Tây, một điều đã trở thành đương nhiên khi Sony hội nhập với thế giới bên ngoài, Morita cũng có những kỷ niệm sâu sắc. Điều này được ông kể lại trong chương cuối cùng của tác phẩm *Made in Japan*. Năm

1962, sau khi công ty Sony Mỹ, tức SONAM, vừa tròn hai tuổi và mặt hàng ti-vi transistor của Sony đã được thị trường chấp nhận với một triển vọng tiêu thụ ngày càng rộng lớn thì Ủy ban Truyền thông liên bang Mỹ (FCC) đã có một qui định đẩy Morita và các đồng nghiệp vào một tình thế khó khăn. Đó là qui định tất cả ti-vi bán ra trên thị trường Mỹ đều phải lắp đặt bộ thu tín hiệu UHF (Ultra-High Frequency: siêu cao tần) và VHF (Very-High Frequency: cực cao tần), mặc dù vào thời điểm trên, có rất ít đài truyền hình phát tín hiệu UHF. Lúc ấy, Sony đang sản xuất các kiểu dáng ti-vi thật gọn nhẹ, trong đó có nhãn hiệu nổi tiếng Tummy ti-vi là một loại ti-vi chạy pin có màn hình 4 inch, do đó việc cài đặt thêm bộ thu tín hiệu UHF là cả một thách thức lớn. Mặt khác, số tiền đầu tư thêm cho kỹ thuật này (làm tăng giá thành sản phẩm) không được bù đắp một cách tương xứng bởi hiệu quả của việc sử

dụng kênh UHF, vì như trên đã nói, lúc đó dạng tín hiệu này còn xuất hiện quá thừa thớt trên hệ thống truyền hình.

Điều đáng nói nữa là ông Newton Minow, chủ tịch của FCC lúc bấy giờ, rất quan tâm đến nền kinh tế Nhật Bản. Trong một hội nghị, Morita và Minow

được giới thiệu với nhau và Morita đã “phát pháo”

không khoan nhượng:

- Thưa ông Minow, tôi không ưa ông. Trước khi chúng ta gặp nhau, ông đã gây ra cho tôi bao nhiêu phiền nhiễu.

Câu nói nửa đùa nửa thật được ông Minow đón nhận một cách nghiêm túc. Ông muốn nghe thêm những lời giải thích và được Morita kể lại câu chuyện về các qui định của FCC đang gây khó khăn cho tập đoàn Sony. Từ đó, hai người trở thành một đôi bạn tốt, và khi bay sang Washington để giới thiệu sản phẩm mới là máy thu phát băng hình (VTR) nhãn hiệu U-Matic, Morita không quên mời Minow đến tham dự buổi lễ. Lúc đó, Minow hỏi xem ông có thể mời thêm một người đến dự buổi lễ không và sau khi có sự đồng tình của Morita, ông đưa đến một người khách có cái tên quen thuộc là Henry Kissinger, khi ấy đang là cố vấn về chính sách của Nhà Trắng.

Một tình bạn đậm thắm giữa Morita và Kissinger đã nảy sinh trong một tình huống bất ngờ như thế. Theo lời của Minow nói với Morita ngày hôm đó, trong tương lai, Kissinger sẽ trở thành một nhân vật rất quan trọng của

nước Mỹ. Tuy nhiên, lần gặp đó giữa hai người chỉ kéo dài khoảng 15 phút.

Hai năm sau, khi Henry Kissinger đã là Ngoại trưởng, hai người gặp lại nhau trong một buổi chiều dài tại Tokyo và Morita cảm thấy vui khi Kissinger nhận ra ông ngay. Kissinger vội vã chào ông trước: “Chào ông Morita”.

Câu chuyện của hai người xoay quanh những vấn đề thương mại trong quan hệ Nhật - Mỹ. Từ lâu, nhiều dư luận không hay về Nhật Bản được loan truyền tại Mỹ do sự thiếu cân đối trong cán cân thương mại song phương. Nhiều người lên án Nhật tuân hàng hóa ồ ạt sang Mỹ và điều này góp phần làm gia tăng nạn thất nghiệp ở Mỹ. Một số nhà sản xuất ở Mỹ than phiền là họ không thể cạnh tranh với hàng Nhật và thị trường Nhật đóng cửa với hàng hóa của họ. Morita nhận thấy nhiều lời cáo buộc không công bằng song cũng có những sự thật trong đó. Trong buổi chiều dài đó, ông và Kissinger đã ra đứng ở một nơi riêng biệt và nói chuyện với nhau hồi lâu. Ông đã nói với Kissinger:

- Thưa ông Kissinger, ông biết đó, người Nhật chúng tôi cảm thấy rất gần gũi với nước Mỹ. Chúng tôi cảm nhận điều này trong một thời gian dài và đó là lý do tại sao một cuộc chiến trở thành một bi kịch khủng khiếp đã không bao giờ xảy ra nữa. Điều tôi quan tâm



hiện nay là ở Mỹ, đôi khi quý vị đánh giá sai và đã coi bạn là thù. Xét về cơ bản, Nhật Bản là một người bạn son sắt của nước Mỹ trong hơn một trăm năm qua, không kể một cuộc chiến tranh có tính ngoại lệ. Chúng ta đã liên kết với nhau trong một thỏa ước phòng vệ chặt chẽ. Chúng ta đang là những quốc gia tự do của thế giới và sự hiện diện của một quốc gia ổn định về chính trị và vững mạnh về kinh tế sẽ góp phần vào nền an ninh của khu

vực châu Á - Thái Bình dương và điều này có tính sống còn đối với nước Mỹ... (*Made in Japan*)

Mấy tuần lễ sau buổi gặp, Morita nhận được một bức thư của Kissinger cho biết ông cảm thấy ấn tượng về cuộc nói chuyện giữa hai người. Từ đó, Kissinger thường bay sang Nhật, hai người có nhiều dịp gặp lại nhau và Morita cũng thường giới thiệu Kissinger, một cách không chính thức, với một số người có máu mặt trong chính quyền hay giới doanh nghiệp Nhật. Kissinger rất quan tâm đến tương lai của nước Nhật, năm 1985, trong một bữa tiệc buffet nhỏ tổ chức tại nhà, Morita có dịp giới thiệu với vị Ngoại trưởng Mỹ thế hệ thứ hai của một số nhà lãnh đạo doanh nghiệp Nhật Bản để ông hiểu các nhà lãnh đạo tương lai của nước Nhật đang nghĩ gì.

Với tư cách một công dân Nhật Bản kết thân với một số nhân vật trọng yếu trong xã hội Mỹ, Morita có nhiều dịp nói lên chính kiến, quan điểm về kinh tế của tập đoàn Sony nói riêng và người Nhật nói chung, giúp mang lại sự hiểu biết cho cả hai phía. Trong thời gian sống ở Mỹ, ngoài Henry

Kissinger đã trở thành một người bạn, ông còn có dịp tiếp xúc với những viên chức cao cấp khác trên chính trường như Ngoại trưởng Cyrus Vance, Bộ trưởng Quốc phòng Harold Brown, George Shultz, thành viên Hội đồng quốc tế Morgan, về sau là Ngoại trưởng trong chính phủ Ronald Reagan.

Cuộc đời của Akio Morita không có nhiều sóng gió,

không có những cuộc phiêu lưu, những mối duyên tình éo le, gay cấn như nhiều danh nhân khác. Nhưng cuộc đời của Morita là cả một chuỗi phấn đấu dài cho một trong những thương hiệu lừng lẫy của cả thế giới và cho sự phồn vinh của một đất nước đang hồi sinh trên những hoang tàn, đổ nát của chiến tranh. Bằng chính cuộc đời mình, bằng những nỗ lực không mệt mỏi và đầy tính sáng tạo, Morita đã gửi lại cho thế hệ hôm nay những bài học về tình yêu nước đậm thắm và sâu sắc, về một nhân cách rất “Morita”, một nhân cách chỉ có thể cảm nhận bằng chính trái tim của những con người biết rung động trước cái đẹp, lẽ phải và sự công bằng trong cuộc sống. Quan điểm của Morita trong vấn đề quản lý một doanh nghiệp là một quan điểm mang đậm tính nhân văn, nó xóa nhòa ranh giới giữa “ông chủ” với giới công nhân, trong đó, những người ở các cương vị khác nhau cùng kề vai gánh vác một trách nhiệm chung và cùng chia sẻ một số phận của cộng đồng nơi họ là những thành viên bình đẳng.

# NHỮNG ĐIỀU DẸT NÊN MỘT HUYỀN THOẠI

Ở Morita, ta nhìn thấy một tấm lòng yêu nước xuyên suốt cuộc đời ông thông qua những hành vi tưởng chừng như rất bình thường.

Cách thể hiện lòng yêu nước của ông không ồn ào, không mang tính khẩu hiệu, song lại rất thiết thực, cụ thể. Ngay từ những dự tính ban đầu cùng Masaru Ibuka thành lập công ty Totsuko, tiền thân của tập đoàn Sony, người ta cảm nhận được ở ông một chí hướng, không phải tìm sự no ấm cho riêng mình, mà góp phần hàn gắn những vết thương chiến tranh trên cơ thể một nước Nhật đã không còn sức đề kháng.

Ý thức thời tuổi trẻ của Morita là ý thức của sự dấn thân vì sự hồi sinh của đất nước. Là con trưởng của một gia đình quý tộc, chỉ cần tiếp tục quản lý cơ nghiệp sản xuất rượu sa-kê của dòng họ, một trách nhiệm chính mà bất cứ người con trưởng nào cũng không thể thoái thác, thì Morita ông đã có thể sống một đời no ấm. Song, ông đã từ bỏ quyền thừa kế, quyết lao tâm khổ tứ với một nhóm anh em cùng chí hướng, thử nghiệm từng cách chế tạo băng từ, từng kiểu dáng máy ghi âm, tìm một chỗ đứng vững

vàng cho những thương hiệu *Made in Japan* trên thương trường thế giới. Khi đặt chân lên đất Mỹ lần đầu tiên năm 1953, mối bận tâm lớn nhất của ông là mang công nghệ nước ngoài về cho xứ sở.

Người ta còn nhớ câu chuyện ông đứng trên sân ga Eindhoven (Hà Lan), tần ngần nhìn pho tượng tiến sĩ Philips, người xây dựng một thương hiệu radio nức tiếng toàn cầu, mơ ước và tin tưởng vào một ngày những thương hiệu *Made in Japan* cũng đạt được thành công như chính Philips trên thương trường thế giới.

Nhưng có lẽ ấn tượng sâu đậm nhất về Morita là việc ông đã thắng thầu từ chối hợp đồng béo bở cung cấp 100.000 chiếc radio cho hãng Bulova Mỹ khiến cho phía đối tác phải trở mắt ngạc nhiên. Chính lòng tự ái dân tộc, một hình thức của tinh thần yêu nước, đã chi phối quyết định của Morita, một quyết định không dễ dàng gì, nhất là khi bức điện gửi đi từ Tokyo sang Mỹ đã yêu cầu ông chấp thuận những điều kiện do phía Bulova đặt ra.

Trong một hồi ức của mình, Ryu Kiyomiya, chủ tịch hãng tin Naigai News, đã nhắc lại những cảm xúc trong ngày Sony Mỹ, tức SONAM, khai trương phòng trưng bày trên Đại lộ thứ Năm của thành phố New York vào năm 1962. Vào thời điểm đáng nhớ đó, những người Nhật lòng tràn ngập niềm tự hào dân tộc khi nhìn thấy lần đầu tiên kể từ ngày chấm dứt Thế chiến thứ hai, lá cờ Nhật bay phấp phới trên nước Mỹ. Trong niềm vui pha lẫn sự thành kính thiêng liêng, Morita đã nói đi nói lại với các đồng sự: “Tôi cảm lá cờ Nhật trên đất New York”. Việc làm ấy có thể sẽ rất bình thường với bất kỳ công ty nào ở thời đại chúng ta song vào thời điểm đó, khi mà nước

Nhật và sản phẩm Nhật còn khá xa lạ với nhiều dân tộc trên thế giới, lá cờ Nhật là biểu tượng của tinh thần dân tộc bùng dậy ngay trên đất Mỹ có một ý nghĩa hết sức đặc biệt. Trong đời sống cộng đồng, Morita là một trong những người Nhật đầu tiên bắc cầu cho mối quan hệ giữa Nhật Bản với các nước, tạo lập mối quan hệ kinh tế lành mạnh với các tập đoàn lớn trên thế giới. Với tư cách một nhà doanh nghiệp Nhật Bản, ông đã tham gia vào những tổ chức quốc tế quan trọng như Hội đồng thương mại Nhật - Mỹ, Ủy Ban tam phương, Diễn đàn Kinh tế Thế giới...

Từ đầu thập niên 1960 cho đến những năm cuối đời, ông là người đi đầu tại tập đoàn Sony và cả nền công nghiệp Nhật Bản trong việc quảng bá hình ảnh Nhật Bản trên thương trường và trong nhiều hình thức sinh hoạt quốc tế khác. Việc thành lập công ty SONAM tại Mỹ và sau đó là những cơ sở sản xuất hay đại lý của Sony tại Nam Mỹ, Phi châu, Pháp, Anh quốc... biểu lộ ý chí mạnh mẽ của một công dân ý thức được nhu cầu làm sáng danh đất nước mình trên trường quốc tế.

Như nhận định của nhiều nhân vật có uy tín trên thế giới, Morita là Đại sứ vĩ đại nhất của Nhật Bản tại cộng đồng thế giới, là người Nhật Bản được các

công dân Mỹ biết đến nhiều nhất chỉ sau Nhật hoàng. Leo Esaki, Chủ tịch Viện công nghệ Shibaura, người từng là cộng sự của Morita, đoạt giải Nobel Vật lý năm 1973, đã viết về ông trên tờ

*Yomiuri Shimbun* ngày 11.10.1999: “... Ông là một người châu Á được Mỹ hóa mà không bao giờ phai nhạt tình yêu đối với đất nước Nhật Bản”.

Như ở phần trên, chúng ta đã có dịp nói đến, chỉ trong hai tháng ngắn ngủi trước lúc lâm bệnh, Morita đã có những chuyến đi liên tục đến nhiều nơi trên đất Mỹ, Tây Ban Nha, Anh, Pháp, gặp gỡ nhiều nhân vật danh tiếng, trong đó có Nữ hoàng Anh và Tổng thống Pháp tương lai. Những hành động đó chứng tỏ một tình yêu đối với cuộc sống, đối với đất nước đã sinh ra ông và tạo điều kiện cho ông có những cống hiến rực rỡ nhất.

Morita không chỉ thể hiện tình yêu đất nước qua những hoạt động thuần túy kinh tế, bảo vệ một thương hiệu *Made in Japan* trong mọi tình huống, mọi cơ hội mà ngay cả trong lĩnh vực nghệ thuật, ông cũng mang lại cho người tiếp xúc với ông những cảm nghĩ tương tự. Nói về ông, nhà nghệ sĩ vĩ cầm lừng danh ở thế kỷ XX là Isaac Stern đã viết: “Akio Morita đã để lại một dấu ấn trên phẩm chất của đời sống chẳng những ở Nhật Bản mà còn khắp thế giới. Niềm tin của ông ở âm nhạc là niềm tin vào một giá trị có thể mang lại sự khai hóa cho xã hội. Ông và Norio Ohga (hiện là Chủ tịch danh dự tập đoàn Sony - NV) say mê âm nhạc. Cả hai đã tạo cho các nghệ

sĩ trong danh sách của Sony sự cảm nhận về phẩm giá khi làm việc với nhau là một điều vô cùng kỳ diệu.

Phẩm chất cuộc sống mà rất nhiều người trẻ ở Nhật Bản đang có được là nhờ vào sự nhận thức của Akio Morita về vị trí của Nhật Bản trên thế giới như một thành viên bình đẳng trong cộng đồng xã hội thông qua ngôn ngữ âm nhạc. Thứ âm nhạc mà ông vô cùng yêu mến. Và vì thế, chẳng những Nhật Bản mà cả thế giới đều phải biết ơn ông”.

Một nghệ sĩ tài ba khác, nhạc trưởng người Ấn Độ Zubin Mehta, cũng viết tương tự về ông: “Tôi có cảm giác vừa mất đi một người bạn vĩ đại, người chẳng những đưa công ty của ông lên vị trí hàng đầu mà còn biến nước Nhật thành một trong những người khổng lồ trong nền công nghiệp thế giới” (*In Memory of Mr Morita*).

\*

\* \*

Các phương tiện truyền thông phương Tây đã dành cho Akio Morita những bài viết sâu sắc phân tích cuộc đời một nhà doanh nghiệp tài năng đã mang lại những thành quả tuyệt vời cho nền công nghiệp Nhật Bản, và trong một chừng mực nào đó, cho cả nền công nghiệp thế giới. Đặc biệt sau cái chết của ông, nhiều hoài ức nhắc lại một nhân cách Morita rất riêng, một nhân cách đã góp phần không nhỏ trong việc mang lại cho sự nghiệp của ông và tập đoàn Sony do ông lãnh đạo những dấu ấn đậm nét.

Nhân cách Morita thể hiện ngay từ nụ cười đôn hậu mà chúng ta có thể nhìn thấy trong bất cứ hình ảnh nào về Morita, từ ánh mắt

như nhìn xoáy vào tâm tư người đối diện, một ánh mắt nửa như tinh nghịch, nửa như chan chứa một tình cảm yêu thương, trân trọng, xuất phát từ đáy lòng ông. Rất nhiều doanh nhân và chính khách phương Tây cùng nhìn nhận rằng Morita có biệt tài thu hút người đối thoại với mình ngay từ cái nhìn và những câu nói đầu tiên. Lợi thế đó giúp ông đạt được những thành công rực rỡ trong sự mạng là người lãnh đạo cao nhất của tập đoàn Sony tại hải ngoại và trong suốt cuộc đời của một doanh nhân, nó giúp ông luôn tự tin trong mọi lĩnh vực của đời sống.

Tuy nhiên, nói về con người rất riêng của Morita là phải nhắc đến trước tiên một tinh thần học hỏi không ngừng, cho dù là trong thời niên thiếu ngồi trên ghế nhà trường hay khi đã là một lãnh đạo doanh nghiệp thành đạt. HỌC HỎI KHÔNG NGỪNG đã trở thành một triết lý sống của Morita và ông đã thực hành triết lý này suốt cả cuộc đời mình. Ta còn nhớ trong những ngày niên thiếu, Morita đã đam mê học hỏi môn vật lý như thế nào. Không chỉ theo dõi những bài giảng của thầy dạy, ông còn mua thật nhiều sách báo về để bổ sung vào kho kiến thức của nhà trường. Chính tinh thần ham học hỏi đã tạo cơ duyên cho Morita gặp gỡ những nhân vật kiệt xuất trong xã hội như giáo sư Hattori, giáo sư Asada, và học được từ những người này những kiến thức và kinh nghiệm



quí báu trong cuộc sống. Khi đã trưởng thành, bước vào thương trường với những khó khăn, thử thách trước mắt, Morita thực hiện chuyến xuất ngoại đầu tiên cũng nhằm mục tiêu học hỏi thế giới. Trong những chuyến đi đó, ông tìm cách vào từng cơ sở sản xuất, âm thầm theo dõi từng công đoạn sản xuất ở những nhà máy của Siemens, Volkswagen, Philips..., ghi nhận cung cách quản lý của những người đi trước mình. Tập tiểu luận ông viết chung với Shintaro Ishihara có nhan đề *The Japan that can say NO* là sự kết tinh của một quá trình nghiên cứu, học hỏi và những suy nghiệm để hình thành những nhận định sâu sắc về cung cách quản lý của những nền kinh tế khác nhau trên thế giới. Tinh thần học hỏi của Morita là một bài học lớn không những cho giới trẻ mà còn cho những nhà doanh nghiệp muốn ngày một hoàn thiện mình.

Khi đã là một nhà doanh nghiệp thành đạt, ông vẫn không chểnh mảng việc học, đồng thời kích thích, kêu gọi tinh thần ham học ở những người khác. Akira Kojima, Giám đốc điều hành kiêm Trưởng Ban biên tập của hãng Nihon Keizai Shimbun (NIKKEI) có kể lại sự hình thành một tổ chức giáo dục độc đáo gọi là “trường Morita” với Morita làm “hiệu trưởng”, “sinh viên” gồm nhiều nhân vật có vai vế trong xã hội như Kazuo Nukazawa, trước làm Giám đốc điều hành của Keidanren, sau làm Đại sứ Nhật tại Liên Hiệp Quốc (1998), Wataru Aso, Thống đốc Fukuoka, Eisuke Sakakibara, nguyên Thứ trưởng Bộ Tài chính

phụ trách các vấn đề quốc tế, giáo sư trường Đại học Keio...  
Thỉnh thoảng, “trường” nhóm họp lúc 8 giờ sáng, thường xuyên vào những lúc Morita cần cố vấn cho chính phủ Nhật Bản những vấn đề thuộc về chính sách đặc biệt, khi có sự thương thảo với phía Mỹ, hoặc khi “hiệu trưởng” Morita sắp sửa đọc một bài diễn văn về một vấn đề nào đó, theo lời mời của một tổ chức, một doanh nghiệp... Với tư cách “hiệu trưởng”, thường là Morita chọn đề tài thảo luận, các “sinh viên” tự do phát biểu ý kiến. Biết rằng Morita được coi là một “nhà truyền thông vĩ đại”, cả trong lẫn ngoài nước, các “sinh viên” của trường Morita luôn muốn ông thực hiện vai trò của mình một cách hoàn hảo nhất. “Trường Morita” trở thành một kiểu mẫu giáo dục dành cho người lớn – cả về tuổi tác lẫn địa vị xã hội – ở đó, mọi người trao đổi kinh nghiệm, truyền đạt cho nhau những kiến thức cần thiết trong cuộc sống.

\*

\* \*

Morita trong đời thường là người rất say mê với các môn thể thao. Ông đã tham gia vào nhiều trò chơi, như phóng xe tốc độ cao cho đến nhào lộn bằng máy bay, với một sự thích thú, háo hức thật sự. Chính sự cởi mở này giúp ông được nhiều người yêu mến và gần gũi. Và dường như với ông, ở bất cứ tuổi nào đến với các trò

chơi đều không phải là muộn. Ở tuổi 55, Morita bắt đầu chơi tennis, ông chơi trượt tuyết ở tuổi 60. Tuổi 67, ông lại say mê

với trò lặn biển. Gôn là môn thể thao mà Morita yêu thích. Những trò chơi đã giúp ông duy trì một sức khỏe tốt và lấy lại sự cân bằng trong cuộc sống. Morita nói: “Đối với tôi, niềm vui có được từ bản tính tò mò bẩm sinh và tính thách thức của hoạt động, dù đó là trượt tuyết hay một hoạt động gì khác. Trải nghiệm những gì mới mẻ luôn làm tinh thần tôi sáng khoái bởi khi đó tôi có thể hoàn toàn quên lãng công việc! Ngoài ra, tôi còn có cơ hội kiếm thêm những bạn bè mới, học hỏi thêm những kiến thức mới. Do luôn luôn bận rộn, tôi phải cố tự mình tìm kiếm ra thời gian để giải trí!”

Không những thế, Morita còn tự mình học lái máy bay trực thăng như một thú vui và tâm niệm sẽ dùng vào việc khi cần. Là người luôn tất bật với những chuyến đi, những kế hoạch, những chiến lược mới, song Morita vẫn rất hào hứng với những kỳ nghỉ ngắn cùng gia đình, ông coi đó là những giây phút tuyệt vời để nạp lại năng lượng sống. Ngay từ nhỏ cho đến cuối đời, niềm say mê âm nhạc của Morita chưa phút nào phai nhạt. Âm nhạc đã giúp cho tâm hồn ông luôn bay bổng và chính vì thế ông đã có rất nhiều người bạn là các nghệ sĩ nổi tiếng trong nước và thế giới.

Bán hàng cho toàn thế giới, cũng chính vì thế Morita có một phong cách của một nhà ngoại giao lịch lãm. Chăm sóc cho vẻ bề ngoài cũng góp phần

làm cho ông mang tính “quốc tế hóa”. Morita chọn lựa khá kỹ những sản phẩm dùng trong sinh hoạt hàng ngày,

trang phục hay những món đồ ông mang đều là những thương hiệu nổi tiếng thế giới. Người ta thấy một Morita luôn trong trang phục com-lê, thắt cà vạt ngay ngắn. Ông chọn cho mình chiếc ô-tô nhãn hiệu Mercedes, một máy bay trực thăng của Pháp. Vợt bóng, túi chơi quần vợt mang nhãn La Coste, túi đựng hành lý của hãng Wilton. Xài hàng hiệu là phương châm của Morita, vì bản thân công ty ông cũng đang sản xuất ra những sản phẩm tốt nhất cho người tiêu dùng toàn thế giới.

Morita tự nhận mình là một người được “Tây hóa” ngay từ nhỏ, do đó, ở ông có một phong thái lịch thiệp rất phương Tây hòa quyện với một đặc trưng châu Á, cho ông một phong cách khó mà trộn lẫn. Thái độ cởi mở, chân thành và luôn luôn quan tâm, học hỏi ở người khác đã cho ông một cảm giác thân thiện và dễ mến rất đặc biệt.

Nhưng cốt lõi của nhân cách Morita chính là một cung cách đối nhân xử thế luôn thu hút người đối thoại bằng chính cái tâm trong sáng, chân thật và vị tha của ông. Bên cạnh việc quản lý công ty với một phong cách thân thiện, dễ gần, ông còn có những mối quan hệ để lại trong lòng bè bạn những cảm xúc mạnh mẽ nhất. Nghệ sĩ trumpet Terumasa Hino không ngần ngại xúc động mỗi lần nhắc

lại kỷ niệm trong buổi chiều hòa nhạc ngoài trời tại một công viên ở New York nhân kỷ niệm 25 năm ngày ra đời của SONAM. Chiều hôm đó, ban nhạc New York của ông, trong đó có nhạc sĩ lừng danh Dave Liebman,

đang trình diễn thì trời đổ mưa to. Hầu hết mọi người vội vã chạy tìm chỗ trú mưa trong những ngôi lều dựng rải rác quanh đó, trong khi ông bà Morita vẫn tiếp tục đứng tại chỗ nghe nhạc trong tư thế không có dù che hay áo mưa giữa cơn mưa ngày một nặng hạt. Khi bản nhạc kết thúc, ông bước đến chỗ dàn nhạc, quần áo ướt sũng, bắt tay, ngỏ lời ngợi khen các nhạc công. Hino đã viết cảm nghĩ về điều đó trong hồi ức của mình: “Tôi tự nhủ: một nhà lãnh đạo chân chính là như thế đó. Đó là một mẫu người biết tôn trọng và lắng nghe tất cả những công sự của mình. Chỉ có một người như ông Morita mới có thể làm một điều gì như thế. Đối với cá nhân tôi, đây là một bài học vô giá”. Một lần khác, Hino được Morita mời đi đánh gôn. Cả hai rời Manhattan bằng máy bay trực thăng, khi đến chỗ đáp máy bay gần sân gôn ở New Jersey, đã có sẵn một chiếc Limousine bóng lộn chờ sẵn để chở hai người ra sân gôn. Tất cả được lập trình sít sao như trong một cảnh phim. Về sau, Hino vô cùng cảm động khi biết rằng ở Nhật, mỗi lần đi đánh gôn một mình, Morita chỉ đi trên một chiếc xe tải nhỏ tồi tàn, đến sân gôn, ông vui như một đứa trẻ, đặt đĩa CD vào máy nghe nhạc, há hê kêu lên rằng: “Karajan, thật không thể tin được” (Herbert von Karajan là nhạc trưởng lừng danh, bạn của Morita), hay “Hãy

lắng nghe Pavarotti”... Dành cho khách và thân hữu sự chăm sóc đầy trân trọng, đó là tính cách tiêu biểu của một Morita, nhà doanh nghiệp lớn của thế kỷ XX.

Về sau, có lần Hino đã đến thăm Morita tại ngôi nhà của ông ở Hawaii, chơi kèn trumpet trong sân vườn cho ông nghe và Morita đã lắng hồn nghe những điệu jazz tha thiết trên chiếc xe lăn, sau khi đã bị cơn đột quỵ quật ngã không cho ông khả năng đứng lên được. Đó là những kỷ niệm không bao giờ quên của một nghệ sĩ phương Tây về nhân cách của một con người phương Đông mà ông đã tình cờ gặp gỡ trên đường đời. Kỷ niệm của Toshiaki Ogasawara, Chủ tịch kiêm nhà xuất bản của tờ *Japan Times*, về Morita mang một sắc thái khác. Mùa hè năm 1989, ông được vợ chồng Morita mời đến chơi gôn tại khu nghỉ dưỡng Karuizawa cùng với nguyên Đại sứ Mỹ, ông Armacost và ông Hanabusa, Tổng Giám đốc báo chí và thông tin công cộng thuộc Bộ Ngoại giao Nhật Bản. Hôm đó, Ogasawara được Morita mời ở lại qua đêm trong ngôi nhà mùa hè lợp tranh của chủ nhân. Đánh gôn xong, Morita lái chiếc xe thể thao màu đỏ đưa Ogasawara về ngôi nhà tranh của ông. Đến nơi, Morita khuyên khách hãy thư giãn bằng cách ngâm mình trong bồn tắm. Sau đó, chính chủ nhân nhanh chóng cởi quần áo, theo chân Ogasawara vào phòng tắm.

Ở Nhật, quan hệ cá nhân giữa hai người đàn ông có sâu đậm hay không thường được đo lường bằng cách xác định xem họ có được thoải mái trong những dịp tắm chung với nhau hay không. Khi Thủ tướng Nhật Kishi đi thăm chính thức nước Mỹ, sau khi chơi gôn với Tổng thống Mỹ Eisenhower, cả hai cùng đi

tắm chung với nhau tại câu lạc bộ. Câu chuyện này được các giới truyền thông Nhật loan truyền như một dấu hiệu sự tăng cường mối quan hệ hữu hảo giữa hai vị lãnh đạo và hai đất nước ở hai bên bờ Thái Bình dương.

Tuy nhiên, trong lần tắm chung với Ogasawara, Morita đã có một cử chỉ nhỏ khiến khách đi từ thắc mắc đến bất ngờ và xúc động trước tấm lòng của chủ nhân. Đó là lúc Morita dùng tay hứng lấy nước từ vòi để “đo lường” nhiệt độ của nước. Ogasawara tự hỏi phải chăng Morita không biết sử dụng bộ phận điều khiển nhiệt độ nên đã phải dùng tay để làm công việc đơn giản đó. Về sau, ông biết rằng, Morita làm việc đó vì theo ông chỉ có bàn tay mới đo lường được cảm giác chính xác về nhiệt độ thích hợp cho một buổi tắm. Điều đó biểu lộ tấm lòng chí tình của ông đối với bạn, phải tinh tế lắm mới có thể cảm nhận được.

\*

\* \*

Từ doanh số bán hàng 6.944 đôla và một công ty với hơn 20 nhân sự vào năm 1946, sau 54 năm (năm 2000), Sony đã có 189.700 công nhân viên,

với doanh số 63 tỉ đôla.

Những số liệu đó đã chứng tỏ bước chuyển thần kỳ của một doanh nghiệp mang tầm cỡ thế giới.

Trong một bài báo dài tám trang nhan đề *Morita: A visionary leader* (Morita: một nhà lãnh đạo nhìn xa trông rộng) đăng trên tập san *Asia Pacific: Perspectives* số 1, tháng 5.2001, nhà phân tích Richard J.

Lambert đã viết: “Sony là câu chuyện thành công đầu tiên về sự phát triển thời hậu chiến của Nhật Bản. Sony ngày nay là di sản của Akio Morita, không hơn không kém. Điều đó không có nghĩa Sony là sự độc diễn của một người, cũng không phải điều đó làm giảm đi sự hỗ trợ và đóng góp của những người làm việc với Morita. Nó có nghĩa rằng Morita là một trong những người tình cờ xuất hiện trong lịch sử vào đúng không gian và thời gian để hoàn thành một sứ mạng vĩ đại. Không có Morita, tập đoàn Sony như chúng ta nhìn thấy ngày nay sẽ không đạt được kết quả như thế...”.

Đó là một nhận định chân xác. Trong quá trình phát triển của Sony, từ khi còn là một công ty Totsuko nhỏ bé, chúng ta luôn luôn nhìn thấy hình ảnh đậm nét của Morita trên mỗi chặng đường. Sự biến đổi công năng của transistor, từ một linh kiện khiêm tốn để làm máy trợ thính thành một chất liệu cơ bản cho nền công nghiệp



chất bán dẫn, từ đó cho ra đời những sản phẩm cao cấp như radio, ti-vi, máy ghi âm, máy thu phát hình... là một bước ngoặt kỳ diệu của Sony với sự đóng góp không nhỏ của Morita. Trong suốt cuộc đời mình, Morita luôn có một cái nhìn thực tế về cuộc sống và như có người đã miêu tả, cái đầu ông ở trên mây nhưng đôi chân lúc nào cũng bám chặt vào đất. Ông luôn hướng ý tưởng về những chân trời xa tắp của sự sáng tạo nhưng không bao giờ xa rời thực tế.

Phong cách đó mang

lại thành công cho ông và giúp ông luôn kiên định trước những mục tiêu đã đề ra.

Có thể nói, tầm nhìn xa là phẩm chất rõ ràng và nổi bật nhất của Morita trong vai trò một trong hai người quản lý cao nhất của tập đoàn Sony (người kia là Chủ tịch Masaru Ibuka). Hai thành tích vĩ đại nhất của ông là thành lập tập đoàn Sony Mỹ (SONAM), từng bước đưa sản phẩm Sony ra khắp thị trường thế giới và việc cho ra đời sản phẩm Walkman, đi ngược lại ý kiến của hầu hết những chuyên viên kinh nghiệm nhất trong tập đoàn. Walkman là thành tựu không tiền khoáng hậu của Sony và nếu nói nó là dấu ấn riêng của chính Morita cũng không có gì là cường điệu.

Chính sự nhìn xa trông rộng của Morita đã ngăn ông chấp nhận tinh thần ăn xổi trong những ngày đầu công ty còn khó khăn, khi từ chối hợp đồng bán 100.000 chiếc radio phủ nhận công sức của những công nhân tận tụy của Totsuko, và ngay sau đó, nó đã đền bù ông bằng những hợp đồng mua

bán sòng phẳng hơn, bảo vệ được thanh danh của công ty và cao hơn nữa là niềm tự hào dân tộc cho những sản phẩm Made in Japan. Cũng chính thái độ không chấp nhận lễ thói ăn xổi do không ít công ty chủ xưởng mà Morita đã thẳng thừng bác bỏ đề nghị của một đại lý muốn Sony bán hàng kém chất lượng với giá rẻ để chiêu dụ người mua.

Có thể nói triết lý quản lý xuyên suốt sự nghiệp doanh nhân của Morita là **PHẢI KHÔNG NGỪNG SÁNG**

**TẠO, KHÔNG NGỪNG ĐỔI MỚI.** Khi sản phẩm đang ở trong cao trào tiêu thụ, ông đã yêu cầu bộ phận kỹ thuật phải nghĩ ngay đến những mẫu mã mới. Máy nghe nhạc Walkman từ khi mới xuất xưởng những chiếc đầu tiên đã bán chạy như tôm tươi mà cuối cùng cũng phải có đến hơn hai trăm mẫu mã khác nhau. Tinh thần “không ngủ quên trong thắng lợi” là một trong những khẩu hiệu quan trọng mà Morita luôn luôn truyền đạt cho các cộng sự của mình.

Đối với người tiêu dùng, Morita luôn “áp đặt” sáng kiến cho họ chứ không thụ động ngồi chờ họ đề nghị hay yêu sách. Do đó, các sản phẩm của Sony thường tạo cho người tiêu dùng sự bất ngờ thú vị, các đối thủ của Sony cũng khó lòng cạnh tranh, vì chỉ cần

6 tháng sau, khi họ bắt kịp cái trước là Morita đã có thể cho ra đời những sản phẩm sau hiện đại hơn. Bài học về Thế vận hội

Tokyo 1964 là bài học về sự nhạy bén trong việc tiên đoán xu thế thị trường của Morita. Biết rằng sự kiện thể thao trọng đại này sẽ thu hút sự quan tâm của toàn thể nước Nhật, ông cho mở rộng cơ sở sản xuất, tăng cường việc sản xuất ti-vi màu, đón đầu thị trường. Và thực tế cho thấy những tính toán của ông đều chính xác, mang lại cho doanh nghiệp những khoản lợi nhuận lớn lao, đóng góp vào những thành quả chung của nền công nghiệp Nhật Bản.

Cuối cùng, trong cung cách quản lý của Morita, không thể không kể đến công tác nghiên cứu, bởi

vì đó chính là chìa khóa mở ra những chân trời mới. Không có nghiên cứu, không có transistor với những cải tiến vượt bậc về mặt kỹ thuật so với sản phẩm ban đầu của Bell Laboratories, không có những sản phẩm “lưu danh thiên cổ” Walkman, Discman và bây giờ là những thế hệ PlayStation đầy chất sáng tạo thì Sony đã không còn là Sony. Hàng năm, Morita đã dành từ 6 đến 10% doanh số cho công cuộc nghiên cứu, một tỉ lệ rất cao so với mặt bằng chung của các công ty trên toàn nước Nhật.

Nhà chính trị lừng danh Henry Kissinger đã gọi ông là một “con người yêu nước vĩ đại”, một “người bạn lớn của nước Mỹ”. Nhưng vinh dự xứng đáng nhất mà Morita được hưởng là sự bình chọn của tạp chí *Time* (Mỹ) vào năm 1998, xếp ông vào hai mươi nhà doanh nghiệp có ảnh hưởng lớn nhất của thế kỷ XX, trong đó, ông là người Nhật duy nhất, cũng là người

châu Á duy nhất! Vinh quang không chỉ dừng lại ở đó, vào năm 1999 cũng tạp chí trên xếp ông vào thành phần một trăm nhân vật có ảnh hưởng lớn nhất của thế kỷ XX, chung với những danh nhân như Hồ Chí Minh, Roosevelt, Churchill, Gandhi... Trong 100 nhân vật này, chỉ có 20 nhà doanh nghiệp và đã có 19 nhà doanh nghiệp là người Mỹ.

Để kết thúc tập sách này, xin mượn những nhận định đầy chân tình của Peter G. Peterson, Chủ tịch tập đoàn The Blackstone Group, về Morita:

*“Akio Morita là một người biết nhìn xa trông rộng trong mọi vấn đề. Ông là người phát minh ra những*

*sản phẩm tiêu dùng làm thay đổi cả thế giới, điều đó hẳn nhiên rồi, nhưng ông cũng còn là vị Đại sứ*

*- lưu động vĩ đại nhất của nước Nhật, một kiến trúc sư sâu sắc, một nhà xây dựng linh hoạt của nền kinh tế toàn cầu mới mẻ. Ông không chỉ mơ những giấc mơ lớn – ông còn có thể biến chúng thành hiện thực. Thế giới của thế kỷ XXI này sẽ rất nhớ đến ông, và riêng tôi, hẳn nhiên là tôi cũng nhớ đến ông như thế...”*

## Phần V. PHỤ LỤC

Từ những quan điểm này, Morita nêu ra bảy bí quyết dành cho các nhà quản lý doanh nghiệp:

## ***QUAN ĐIỂM VỀ QUẢN LÝ CỦA MORITA***

- \* Một trong những nhiệm vụ hàng đầu của nhà quản lý là phát triển mối quan hệ thân thiện với các đồng nghiệp, tạo ra cảm giác như tất cả cùng ở chung trong một gia đình; ở đó, nhà quản lý và người công nhân cùng chia sẻ một vận mệnh chung.
- \* Mọi thành viên trong một công ty có nghĩa vụ và quyền lợi cùng đóng góp trí tuệ vào công cuộc phát triển chung, không phân biệt lao động chân tay hay lao động trí óc.
- \* Khuyến khích óc sáng tạo của mỗi cá nhân trong cộng đồng.
- \* Không đặt nặng vấn đề thành tích học tập ở nhà trường khi quyết định tuyển dụng một nhân viên.
- \* Cạnh tranh là động lực để phát triển, song phải là cạnh tranh lành mạnh.
- \* Tiết kiệm phải thể hiện trên mọi lĩnh vực, không chỉ riêng trong lĩnh vực chi tiêu. Hạn chế tỉ lệ phế phẩm trong sản xuất, tái sử dụng những chất thải còn ích dụng cũng là một hình thức tiết kiệm. Nhật là nước có tỉ lệ tái chế giấy đã sử dụng cao nhất thế giới. Tỉ lệ này là 50%, trong khi ở các nước phương Tây, tỉ lệ này chỉ từ 27% đến tối đa 46%.

### *1. Phải luôn biểu lộ thái độ vui vẻ*

Thật là khó nói chuyện cởi mở với một nhà doanh nghiệp luôn dọn sẵn một bộ mặt ủ ê trong lúc giao tiếp. Sự vui vẻ là điều kiện tiên quyết giúp sự quản lý đạt được hiệu quả.

## *2. Phải biết lắng nghe người khác*

Cho dù thái độ vui vẻ, hoạt bát là quan trọng, song người nghe sẽ khó chịu trước những tràng thuyết giảng tràng giang đại hải. Bên cạnh sự hoạt bát, cần biết lắng nghe người đối thoại với mình.

## *3. Phải biết linh hoạt*

Một sự quản lý có hiệu quả đòi hỏi một đầu óc biết suy nghĩ một cách linh hoạt. Sự khô cứng, không thay đổi với một ý tưởng có sẵn sẽ không phải là sự quản lý đích thực. Điều này có nghĩa là phải linh hoạt khi cần thiết và không có nghĩa là đánh mất ý tưởng của mình.

## *4. Phải quyết đoán*

Quyết đoán có nghĩa thực hiện quyền quyết định về một vấn đề gì đó mà cấp dưới không quyết định được, đồng thời nhận lấy trách nhiệm về những quyết định của mình.

## *5. Phải có óc sáng tạo*

Quyết định về công việc đang làm bằng cách riêng của mình, không theo một lối mòn nào.

## *6. Biết đối phó với sự khủng hoảng một cách hiệu quả*

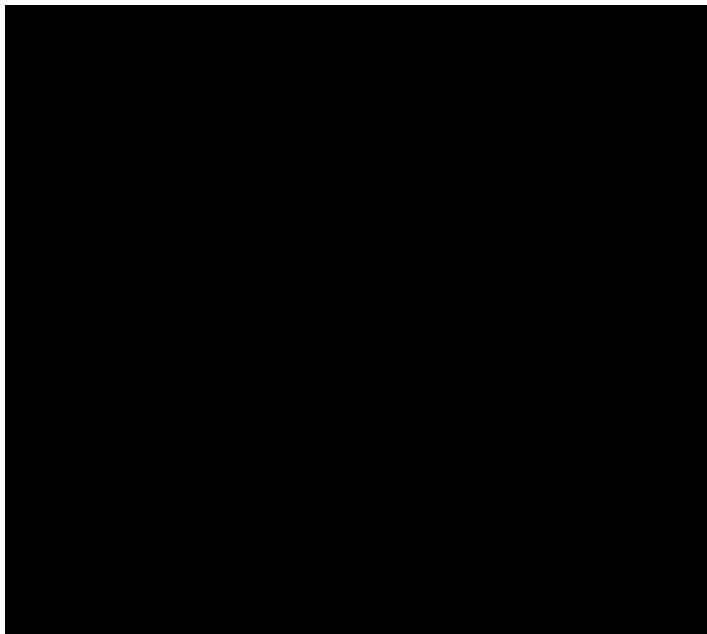
Trong trường hợp khẩn cấp, nhà quản lý phải biết hình dung ra những hậu quả khác nhau và suy nghĩ thật nhanh trong lúc vẫn giữ bình tĩnh.

#### *7. Phải thành thực trước những sai sót của mình*

Sai sót xảy ra, phải dũng cảm đương đầu với chúng mà không ngại có hay cố che giấu chúng.

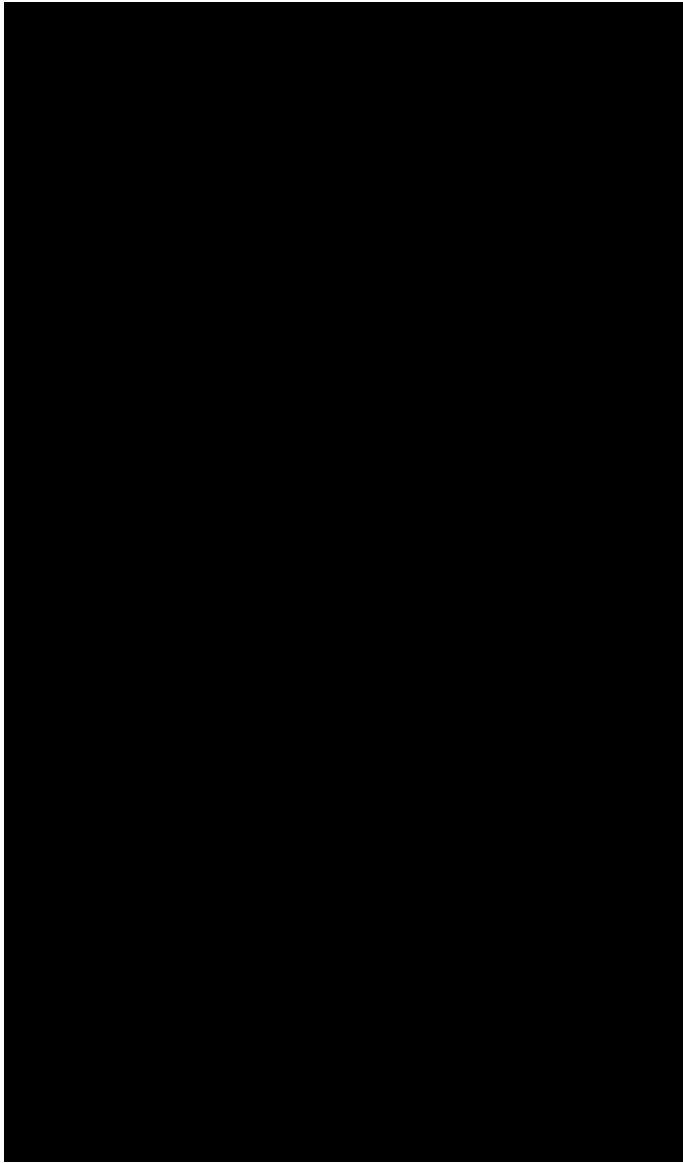


# *NIÊN BIỂU SỰ NGHIỆP CỦA AKIO MORITA*



*Morita và tập đoàn SONY*

*Morita và các tổ chức ngoài Sony*



*Các danh hiệu, huy chương của Morita*

<i>Thang</i>	<i>Năm</i>	<i>Sự kiện</i>
6	1993	Chủ tịch Hội đồng thương mại Nhật – My
6	1993	Chủ tịch HĐ đầu tư nước ngoài thuộc

		Tập đoàn phát triển Nhật Bản
5	1992	Phó Chủ tịch Hội đồng Ủy viên - Hiệp hội doanh nghiệp Nhật Bản (Keidanren)
6	1992	Phó Chủ tịch Viên xa hội và kinh tế Nhật Bản
5	1995	Chủ tịch danh dự Hội đồng vì quyền công dân tốt đẹp hơn
10	1991	Chủ tịch Tổ chức hợp tác đào tạo quốc tế Nhật Bản
6	1991	Hội viên danh dự Viên kỹ thuật điện và điện tử
5	1986	Pho Chu tịch Keidanren
4	1992	Chủ tịch (phía)

Nhật Bản, Uy ban tam  
phương

## ***MORITA ĐÃ NÓI***

- \* Trong thế giới thông thường, mỗi ngày bạn đối diện với một bài thi và có thể bạn không đạt 100 điểm, mà 1.000 điểm, hoặc chỉ có 50 điểm thôi. Nhưng trong kinh doanh, nếu bạn phạm phải một sai lầm, bạn không chỉ đơn thuần nhận một con số không. Nếu bạn phạm sai lầm, bạn luôn bị mất mát một cái gì đó, sự tự do của bạn sẽ không có một giới hạn nào và điều này sẽ trở thành một nguy cơ cho công ty.*
- \* Vận mệnh của một công ty và số phận của những người công nhân làm trong đó không thể tách rời nhau.*
- \* Không phải nhà sản xuất xác định chất lượng một sản phẩm, mà việc đó thuộc về người tiêu thụ.*
- \* Người công nhân sẽ không cảm thấy đam mê việc họ đang làm nếu họ chỉ đơn thuần làm công việc mà họ được chỉ định phải làm.*
- \* Chỉ cần một con ốc vít nhỏ đặt sai chỗ cũng đủ làm tổn hại thanh danh của chúng ta.*
  - \* Không thể tiêu chuẩn hóa óc sáng tạo.*
- \* Xây dựng một nền công nghiệp cần đến ba hình thức sáng tạo: sáng tạo trong phát minh ra sản phẩm, sáng tạo trong việc sử dụng công nghệ mới một cách rộng rãi và phù hợp, và sáng tạo trong tiếp thị sản phẩm.*



# TÀI LIỆU THAM KHẢO

- \* Akio Morita - *Made in Japan* - Collins - London  
- 1987
- \* *Made in Japan* - Chế tạo tại Nhật Bản - NXB Tri  
Thức - Hà Nội - 2006
- \* John Nathan - *Sony: The Private Life* - Houghton  
Mifflin company - 1999
- \* SONY History - [www.sony.net](http://www.sony.net)
- \* *In Memory of Mr Morita* - Sony Corporation - 2000
- \* *The Japan that can say NO* - [www.totse.com](http://www.totse.com)
- \* Richard J. Lambert - *Morita: A visionary leader*  
- Asia Pacific: Perspectives N1 - 5.2001
- \* China economy - <http://www.easybizchina.com/> China\_Economy
  - \* Comparisons & Analyses of US & Global Economic  
Data & Trends SRI International - [www.sri.com](http://www.sri.com)
- \* Peter G. Peterson - Akio Morita - Proceedings of the American  
philosophical society - Vol. 145 - N.2  
- 6.2001
- \* [www.volkswagenspares.com](http://www.volkswagenspares.com)

\* [www.time.com/time/asia/asia/magazine/1999](http://www.time.com/time/asia/asia/magazine/1999)

\* [www.google.com](http://www.google.com)

\* [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)

- và nhiều trang web khác