

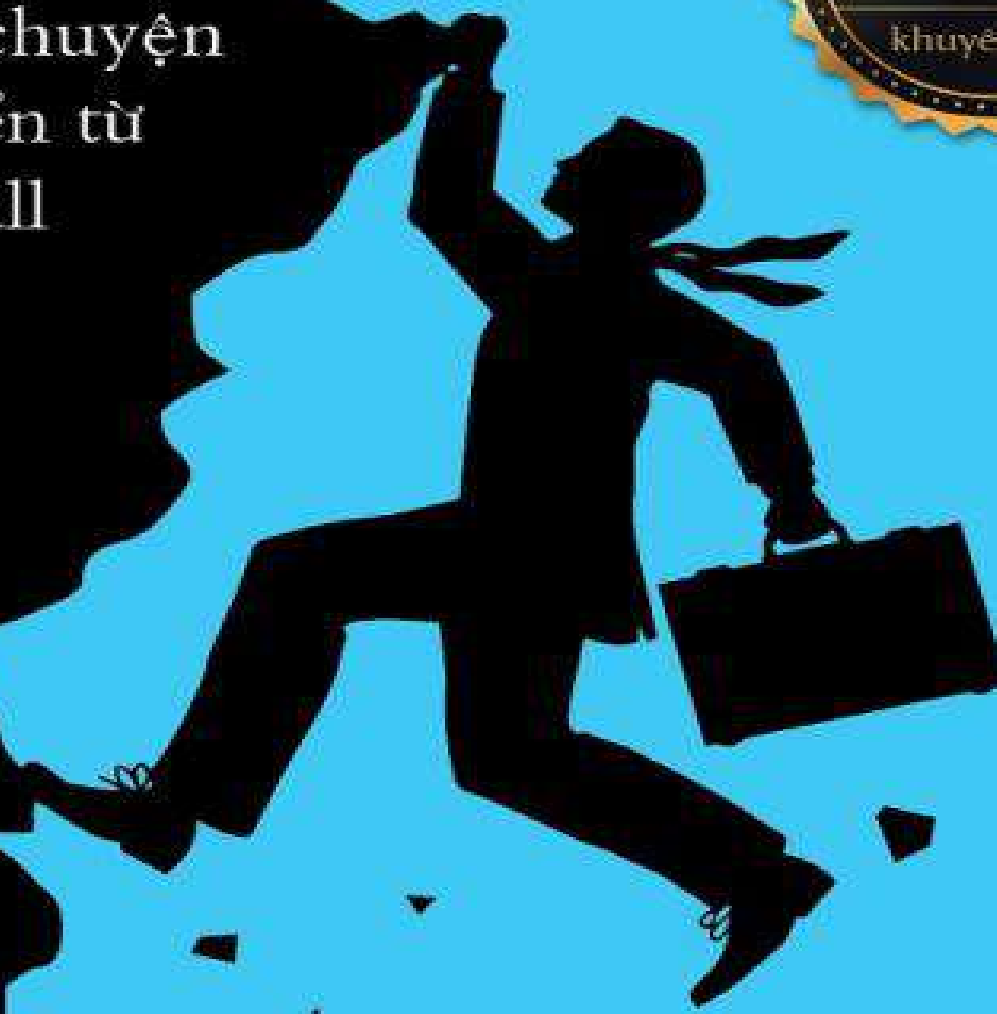
NHỮNG CUỘC

PHIÊU LƯU

TRONG

KINH DOANH

12 câu chuyện
kinh điển từ
Phố Wall



JOHN BROOKS

Bùi Kim Tuyến dịch



JOHN BROOKS

NHỮNG CUỘC PHIÊU LỮ TRONG KINH DOANH



1: BẬP BÈNH LÊN-XUỐNG

THỊ TRƯỜNG CHỨNG KHOÁN - một thước phim phiêu lưu dài tập chiế u ban ngày của giới thượng lưu - sẽ không phải là thị trường chứng khoán nế u không có những thăng trầ m trong đó. Bất kỳ ai trên ngò i ghề lãnh đạo từng say mê truyề n thuyề t về Phồ Wall hẳn đã nghe đoạn đố i đáp mà người ta đờ n là của J. P. Morgan¹ (lớn) khi một người bạn ngây thơ của ông đã mạo muội hỏi nhân vật vĩ đại này về việc liệu thị trường sẽ diễn biế n như thế nào. Morgan trả lời tinh queo: “Lên-xuồ ng rồ i lại xuồ ng-lên!”. Và còn nhiề u những đặc thù đặc trưng khác. Bên cạnh những lợi thế và bất lợi kinh tế của những giao dịch chứng khoán - lợi thế: tạo ra một dòng chảy tự do về vồ n để trang trải cho việc mở rộng sản xuấ t; bất lợi: tạo ra một con đường quá đỗi dễ dàng để cho những người cả tin, thiế u thận trọng và kém may mắ n vượt mắ t đi số tiề n của mình - sự phát triển những giao dịch này đã tạo ra một hệ thồ ng hành vi xã hội, toàn diện với các tập quán, ngôn ngữ cùng những phản ứng có thể dự đoán được trước từng sự kiện cụ thể. Ngoạ n mục nhấ t là ở tồ c độ bung nở hế t cỡ của hệ thồ ng hành vi này sau sự kiện Sở giao dịch chứng khoán trọng yế u đầ u tiên trên thế giới được thành lập năm 1611, trên một khoảng sân không mái che ở Amsterdam và mức độ mà hệ thồ ng này duy trì (tắ t nhiên, cùng với những biế n thể của nó) trên Sở giao dịch chứng khoán New York vào thập niên 1960. Chứng khoán Mỹ ngày nay là một tổ chức khổng lồ liên quan tới hàng triệu km đường dây điện báo riêng, các máy tính có thể đọc và sao chép niêm giám điện thoại thành phồ Manhattan trong ba phút và hơn 20 triệu cổ đông, dường như đố i lập hoàn toàn với cảnh tượng một nhóm người Hà Lan đội mưa cò kè mua bán với nhau hồ i thế kỷ XVII. Nhưng những biểu hiện trên hiện trường thì vẫn giố ng nhau. Thật trùng hợp là sàn chứng khoán đầ u tiên là một phòng thí nghiệm, nơi người ta khám phá ra những phản ứng mới của con người và Sở giao dịch chứng khoán New York cũng giố ng như vậy, một “ồ ng nghiệm” xã hội học, muôn đời đóng góp vào quá trình tự giác ngộ về bản thân của loài người.

Hành vi của những người Hà Lan tiên phong trong kinh doanh chứng khoán được khéo léo ghi chép lại trong cuốn sách có tựa đề *Confusion of Confusions* (Rắc ròi của những rắc ròi của tác giả Joseph de la Vega, một nhà đầu cơ tại thị trường Amsterdam, được xuất bản lần đầu năm 1688 và vài năm trở lại đây được trường Kinh doanh Harvard dịch và tái bản bằng tiếng Anh. Về phần những nhà đầu tư và môi giới chứng khoán của Mỹ ngày nay, với những đặc tính giống như tất cả những nhà kinh doanh chứng khoán khác song thường bị thổi phồng trong những giai đoạn khủng hoảng, ta có thể làm sáng tỏ hành vi của họ bằng việc xem xét những hoạt động của họ trong suốt tuần cuối cùng của tháng 5 năm 1962, thời điểm mà thị trường chứng khoán trải qua những biến động mạnh. Vào thứ Hai, ngày 28 tháng 5, chỉ số Dow-Jones trung bình của 30 cổ phiếu công nghiệp hàng đầu (từ năm 1897, từng giao dịch cổ phiếu mới bắt đầu được tính toán cụ thể) giảm tới 34,95 điểm hay nói cách khác, giảm kỷ lục nhất so với bất kỳ ngày giao dịch nào khác (trừ ngày 28 tháng 10 năm 1929 với mức sụt giảm 38,33 điểm). Khối lượng giao dịch ngày 28 tháng 5 là 9.350.000 cổ phiếu, đạt mức doanh thu trong ngày lớn thứ bảy trong lịch sử thị trường chứng khoán. Vào thứ Ba ngày 29 tháng 5, sau một buổi sáng đáng báo động khi hầu hết các cổ phiếu tụt giảm xuống mức thấp hơn nhiều so với mức giá lúc đóng cửa của buổi chiều thứ Hai, thị trường bất ngờ đổi hướng, tăng vọt đến mức kinh ngạc, và kết thúc ngày giao dịch, chỉ số Dow-Jones tăng khá cao, tận 27,03 điểm, tuy chưa phải là mức phá kỷ lục. Mức tăng gần chạm kỷ lục của ngày thứ Ba này nằm ở khối lượng giao dịch: 14.750.000 cổ phiếu được trao tay, bổ sung thêm vào kỷ lục doanh-số-một-ngày lớn nhất từng có, chỉ đứng sau ngày 29 tháng 10 năm 1929 với hơn 16 triệu cổ phiếu được giao dịch. (Sau này, vào những năm 1960, 10 triệu, 12 triệu, hay thậm chí 14 triệu cổ phiếu được giao dịch mỗi ngày là phổ biến. Kỷ lục năm 1929 bị phá vỡ vào ngày 1 tháng 4 năm 1968 và trong mấy tháng tiếp sau đó, kỷ lục mới liên tiếp được thiết lập). Sau đó, vào thứ Năm ngày 31 tháng 5 (trước đó là thứ Tư, cả nước Mỹ nghỉ làm việc vì lễ Tưởng niệm chiến sĩ hi sinh nơi chiến trận) là vừa hoàn tất chu trình ấy; chỉ số Dow-Jones trung bình tăng 9,40 điểm trên tổng số 10.710.000 cổ phiếu được giao dịch (khối lượng lớn thứ

năm trong lịch sử chứng khoán), nhỉnh hơn số điểm trước khi bắt đầu xảy ra toàn bộ tình trạng kích động.

Cuộc khủng hoảng chỉ kéo dài ba ngày nhưng ai cũng biết, phần “khám nghiệm tử thi” sẽ còn kéo dài mãi sau đó. Một trong những quan sát mà de la Vega đúc rút về các thương nhân Amsterdam là: Họ “rất khôn khéo bịa ra lý do” để lý giải cho sự tăng hay giảm giá đột ngột của cổ phiếu và chần chừ các chuyên gia Phố Wall cần vận hết trí tuệ mới có thể lý giải vì sao ngay giữa một năm thịnh vượng như thế, thị trường đột nhiên tụt dốc thảm hại tới mức lập kỷ lục thứ hai trong lịch sử tính tới thời điểm đó. Bên cạnh những giải thích này, mà đúng đầu là việc Tổng thống Kennedy thẳng tay dập tắt kế hoạch tăng giá của ngành thép - thì không thể tránh khỏi việc các cuộc “khám nghiệm tử thi” thường so sánh ngày 28 tháng 5 năm 1962 với ngày 29 tháng 10 năm 1929. Riêng con số về biến động giá cả và khối lượng giao dịch cũng đủ để người ta đi đến sự so sánh này, cho dù hai ngày kinh hoàng tội tệ nhất trong hai tháng ấy không hề trùng nhau theo lối mà mọi hay có điềm báo trước như một số người nghĩ. Nhưng thật ra phải thừa nhận, nếu so sánh hai ngày này, người ta sẽ thấy thuyết phục trước những điểm tương phản hơn là những điểm tương đồng. Trong thời kỳ từ năm 1929 đến năm 1962, những quy định về phương thức giao dịch và những hạn chế về vay tín dụng đối với khách mua cổ phiếu đã khiến cho người ta khó lòng - nếu không nói là không thể - nương sạch tiền vào chứng khoán. Tóm lại, hình dung của de la Vega về thị trường chứng khoán Amsterdam vào những năm 1680 - ông gọi nó là “ô cờ bạc” mặc dù rõ ràng là ông yêu nó - gần như không mấy phù hợp với thị trường New York trong thời kỳ 33 năm giữa hai lần sụp đổ.

Vụ sụp đổ năm 1962 không phải đến mà không báo trước, dù rất ít nhà quan sát đọc được chính xác những cảnh báo ấy. Ngay thêm năm mới, cổ phiếu đã bắt đầu sụt giảm dần đều và tốc độ này leo thang đến đỉnh điểm: tuần giao dịch trước đó - từ ngày 21 tháng 5 đến ngày 25 tháng 5 - trở thành tuần tồi tệ nhất của Sở giao dịch kể từ tháng 6 năm 1950. Vào sáng thứ Hai ngày 28 tháng 5, các nhà môi giới và nhà buôn chứng khoán đã có lý do để suy tư. Cổ

phiếu đã chạm đáy chưa? Hay sắp chạm? Nhìn lại thì thấy có rất nhiều luồng ý kiến khác nhau. Tờ tin Dow-Jones (cung cấp tin tức tài chính tâm điểm cho người đặt báo dài hạn qua máy telex) phản ánh sự lo ngại nhất định trong khoảng thời gian từ lúc tờ này bắt đầu phát tin lúc 9 giờ cho tới khi Sàn giao dịch bắt đầu mở cửa lúc 10 giờ. Bảng tin rộng – cách người ta thường gọi bản tin Dow-Jones in theo chiều dọc giấy khổ 15×0,6cm để phân biệt với bảng tin báo giá của Sở giao dịch được in theo chiều ngang và chỉ dài 1,9cm) – bình luận rằng, nhiều nhà kinh doanh chứng khoán cuối tuần bận rộn với việc gửi yêu cầu đến các khách hàng mua chịu, hiện sở hữu những cổ phiếu đang xuống giá, cần bổ sung thế chấp ngay. Bản tin này nhận xét, việc bán tháo bán tháo vội vã giống tuần trước đó là “hành động đã nhiều năm nay xa lạ với Phố Wall”. Bản tin này tiếp tục đưa ra một số tin thương mại đáng khích lệ như công ty Westinghouse mới nhận được một hợp đồng Hải quân mới. Tuy nhiên, như de la Vega đã nói, “trong thị trường chứng khoán, những tin tức [kiểu như vậy] thường chẳng mang lại ý nghĩa gì cả”; trong tình thế hiện tại, tâm trạng nhà đầu tư mới là điều đáng nói.

Tâm trạng này càng trở nên rõ nét chỉ trong vài phút sau khi thị trường mở cửa. Lúc 10 giờ 11 phút, bảng tin thông báo “lúc mở cửa, giá cổ phiếu hỗn hợp và giao dịch nhộn nhịp vừa phải”. Đây là một thông tin mang tính trấn an vì “hỗn hợp” có nghĩa là vừa có tăng vừa có giảm và nói chung một thị trường sụt giá, sẽ ít rủi ro hơn khi khối lượng giao dịch chỉ ở mức vừa phải chứ không quá lớn. Nhưng niềm an ủi này chỉ kéo dài chớp nhoáng vì đến 10 giờ 30 phút, bảng tin của Sở giao dịch (đăng tin tức về giá và khối lượng cổ phiếu của mỗi giao dịch diễn ra trên sàn) không những đăng các mức giá cũ, thấp hơn, với tốc độ tới 500 ký tự/phút mà còn đăng trễ tận sáu phút. Sự chậm trễ của bảng tin cho thấy rõ ràng, chiếc máy đã không thể bắt kịp với những giao dịch đang diễn ra tít mù. Thường thì khi một giao dịch trên sàn của Sở giao dịch hoàn tất, một nhân viên của Sở sẽ ghi lại chi tiết lên một mẫu giấy và gửi nó qua một ống khí nén tới một căn phòng trên tầng 5 của tòa nhà; từ đây, một nhân viên nữ sẽ đánh máy mẫu giấy vào máy điện báo để truyền đi. Quãng thời gian chờ hai đến ba phút từ khi có giao dịch trên sàn và khi giao dịch xuất hiện trên bảng tin được Sở giao dịch xem là bình

thường; khái niệm “trễ” chỉ được sử dụng để mô tả bất kỳ một sự trì hoãn nào khác ngoài hai đến ba phút đầu tính từ khi tờ phiếu bán hàng lên được đến tầng 5 và được chiếu máy điện báo dung nạp được nó (de la Vega phân này là Sở giao dịch không cẩn thận khi dùng từ “trễ”). Bảng tin thường xuyên xảy ra tình trạng “trễ” một vài phút vào những ngày giao dịch tập nập nhưng từ năm 1930, khi loại máy điện báo thịnh hành vào năm 1962 được lắp đặt, những vụ trễ lớn cực kỳ hiếm khi xảy ra. Ngày 24 tháng 10 năm 1929, khi bảng tin bị trễ 246 phút, máy đang in với tốc độ 285 ký tự/phút; từ tháng 5 năm 1962 trở về trước, khoảng trễ lớn nhất từng xảy ra trên chiếc máy mới là 34 phút.

Rõ ràng, giá cổ phiếu đang giảm và giao dịch đang tăng lên nhưng tình thế chưa đến nỗi tuyệt vọng. Tính tới 11 giờ, người ta có thể xác nhận sự sụt giảm của tuần trước vẫn tiếp tục diễn ra với tốc độ giảm dần đều. Nhưng khi nhịp độ giao dịch tăng lên, độ trễ của bảng tin cũng tăng lên. Lúc 10 giờ 55 phút trễ 13 phút, lúc 11 giờ 14 phút trễ 20 phút, lúc 11 giờ 35 phút trễ 28 phút, lúc 11 giờ 58 phút trễ 38 phút, lúc 12 giờ 14 phút trễ 43 phút. (Để chỉ ít ra cũng nếm “gia vị” cho những thông tin cập nhật nhất trên bảng tin mỗi khi tin bị trễ từ năm phút trở lên, Sở giao dịch thường dùng thông tin đang đăng tải để chèn vào đó các bảng niêm yết giá hiện tại của một vài cổ phiếu u dẫn đầu. Tất nhiên, thời gian cho việc này càng kéo dài thêm độ trễ). Tổng kết giữa trưa về chỉ số công nghiệp Dow-Jones trung bình cho thấy chỉ số này giảm 9,86 điểm.

Những dấu hiệu hoảng loạn trong công chúng bắt đầu xuất hiện vào giờ ăn trưa. Một biểu hiện là từ 12 giờ tới 2 giờ, thời điểm khi thị trường luôn ảm đạm nhất, không chỉ giá cổ phiếu tiếp tục giảm mà khối lượng giao dịch vẫn tiếp tục tăng lên, gây ra tác động tương ứng trên bảng tin. Khi chỉ còn vài phút là kim đồng hồ nhảy sang 2 giờ chiều, độ trễ bảng tin là 52 phút. Việc người ta mang cổ phiếu đi bán vào giờ lễ ra đang ngổ ỉn ăn trưa được xem là một vấn đề vô cùng hệ trọng. Một điều báo thuyết phục không kém nữa là cơn giận dữ sắp bùng nổ tại văn phòng công ty Merrill Lynch, Pierce, Fenner & Smith - gã khổng lồ Gargantua³ của ngành môi giới chứng khoán mà ai cũng biết - trên Quảng trường Thời đại (số 1451 đại lộ

Broadway). Văn phòng này phải chịu một “nạn dịch” rất kỳ quái: năm ngay ở vị trí trung tâm nhất nên cứ vào giờ ăn trưa hàng ngày, nơi đây được viếng thăm bởi một lượng khổng lồ những vị khách mà giới môi giới gọi là “người đi dạo”, họa hoằn nếu có thì rất ít người trong số ấy đến để mua cổ phiếu thực sự, chủ yếu là những kẻ hiếu kỳ đến tham quan bầu không khí của một văn phòng môi giới với những con số nhảy nhót lên xuống, đặc biệt là trong những đợt khủng hoảng trên thị trường chứng khoán. (“Nhìn thoáng là đọc vị được ngay bác nào vào xem cho vui, ông nào chơi máu me thật” - theo de la Vega). Từ kinh nghiệm lâu năm của mình, Samuel Mothner, vị giám đốc điềm đạ người Georgia của văn phòng, đã học cách nhận biết sự tương quan mật thiết giữa mức độ quan tâm hiện tại của công chúng đối với thị trường và số lượng “người đi dạo” tại văn phòng của ông; vào trưa ngày 28 tháng 5, đám người này xuất hiện dày đặc và theo trực giác đã qua tôi luyện của ông, họ giống như một đám “kẻ n kẻ n” báo trước một thảm họa sắp xảy ra.

Những rắc rối của Mothner, cũng giống như rắc rối của những người môi giới từ San Diego hay Bangor, không chỉ dừng lại ở những dấu hiệu và điềm báo xấu. Một quá trình bán tổng quát đã diễn ra. Trong văn phòng của Mothner, số lệnh khách hàng đặt nhiều gấp năm, sáu lần so với mức trung bình và gần như toàn bộ trong đó đều là lệnh bán. Trên bình diện chung, dân môi giới đang thúc giục khách hàng bình tĩnh và vẫn giữ cổ phiếu nhưng ít nhất tới thời điểm hiện tại, không thể thuyết phục đại bộ phận trong số đó. Một văn phòng Merrill Lynch khác ở trung tâm thành phố, số 61 đường West Forty-eight, nhận được một bức điện rất ngắn gọn của một khách hàng giàu có sống ở Rio de Janeiro: “Hãy bán hết cổ phiếu của tôi đi”. Không còn thời gian để thương lượng từ xa về việc khoan nhượng, Merrill Lynch không có lựa chọn nào khác ngoài việc buộc phải y lệnh. Đến đầu giờ chiều, các đài phát thanh và truyền hình “đánh hơi” được tin này nên đã cho dừng chương trình thường lệ để đăng tin nóng về tình hình. Một ấn phẩm của Sở giao dịch khi ấy mỉa mai: “Chính sự quan tâm thái quá đối với thị trường chứng khoán của những bản tin này càng đổ thêm dầu vào lửa đối với các nhà đầu tư”. Và rắc rối mà các nhà môi giới

gặp phải khi thực hiện một con lũ lệnh bán ra càng trở nên trầm trọng hơn gặp bội phần vì vấn đề kỹ thuật. Độ trễ bằng tin, mà tính đến 2 giờ 26 phút đã lên tới 55 phút, có nghĩa rằng phần lớn các máy điện báo đang phát đi giá cổ phiếu của một giờ trước đó, và trong nhiều trường hợp, giá này cao hơn giá hiện hành từ 1 đến 10 đô-la/cổ phiếu. Một người môi giới khi nhận được lệnh bán từ khách hàng gần như sẽ không thể báo ngay cho khách về mức giá mà anh ta kỳ vọng. Một số công ty môi giới đang cố gắng khắc phục độ trễ này bằng cách sử dụng hệ thống báo cáo tạm thời của riêng họ, trong đó phải kể đến Merrill Lynch. Các tay môi giới của Merrill Lynch sau khi hoàn tất một vụ giao dịch, nếu không quên và có thời gian, thường sẽ hét to kết quả vào chiếc máy điện thoại ở góc mỗi tầng được kết nối với một chiếc loa thùng khổng lồ đặt tại trụ sở chính của công ty, số 70 đường Pine. Đương nhiên, cách làm việc tùy tiện như thế kiểu gì cũng không tránh khỏi sai sót.

Trên sàn giao dịch, không có chuyện giá lên trở lại mà toàn bộ cổ phiếu đều sẽ chỉ sụt nhanh và sụt từ từ, trên một khối lượng giao dịch lớn. Như de la Vega mô tả tình huống này, thực chất là nói rất văn vẻ về một tình huống tương tự: “Người bán không (người đầu cơ giá hạ) đang chết lặng trong sợ hãi, lo lắng và bồn chồn. Thỏ biến thành voi, những cuộc cãi lộn tại quán rượu biến thành những cuộc ẩu đả, những bóng dáng mơ hồ với họ là dấu hiệu của sự hỗn loạn.” Một khía cạnh không kém phần lo ngại chính là, các cổ phiếu thượng hạng, đại diện cho cổ phần tại các công ty lớn nhất nước Mỹ, đang nằm ngay giữa trung tâm của sự sụt giảm. Đúng vậy, công ty Telephone & Telegraph của Mỹ - công ty lớn nhất và có số cổ đông lớn nhất - đang dẫn toàn bộ thị trường lao xuống dốc. Trên một khối lượng cổ phiếu giao dịch lớn nhất so với bất kỳ 1.500 loại đang giao dịch trên Sàn (với giá trị phần lớn các cổ phiếu đó chỉ bằng một phần rất nhỏ so với giá trị của cổ phiếu Telephone), Telephone đang bám dấp với từng đợt sóng bán ra khẩn cấp liên tiếp trong suốt cả ngày, cho tới 2 giờ chiều thì dừng ở 104,75 - giảm 6,875 trong cả ngày - và vẫn tiếp tục giảm. Luôn giữ vai trò gần như một “chú cừu đầu đàn”, Telephone được theo dõi chặt chẽ hơn bao giờ hết và việc cổ phiếu của công ty này bị giảm dưới một điểm cũng đủ là tín hiệu báo hiệu sự sụt giảm sâu hơn trên

toàn bộ thị trường. Trước 3 giờ, cổ phiếu của công ty IBM giảm 17,5 điểm; cổ phiếu của công ty Standard Oil của New Jersey, vốn luôn miễn nhiệm với những sụt giảm nói chung, đã giảm 3,25. Ngay bản thân cổ phiếu của Telephone cũng đã tụt nhanh một lần nữa, xuống còn 101,125. Ấy thế mà vẫn chưa thấy đáy ở đâu.

Tuy nhiên, không khí trên sàn giao dịch, như những người có mặt ở đó mô tả, chưa điên loạn lắm hay chí ít, mọi sự điên loạn đều được kiểm soát rất tốt. Nhiều nhà môi giới vi phạm nghiêm trọng nội quy cấm chạy trên sàn của Sở giao dịch và một số gương mặt toát lên những biểu cảm mà một quan chức Sở giao dịch bảo thủ mô tả là “căng thẳng”; song vẫn có những chuyện trêu chọc, đùa cợt, công kích nhau như thường lệ. (“Bông đùa... tạo nên điểm hấp dẫn chính cho ngành này.” - de la Vega) Nhưng không phải lúc nào cũng như vậy. “Tôi nhớ nhất là cảm giác rệu rã hết cả người”, một nhà môi giới trên sàn nói. “Trong ngày xảy ra khủng hoảng, có khi chúng tôi đi đi lại lại trên sàn khoảng 16, 17km - đo bằng máy đếm bước hẳn hoi. Nhưng không phải chỉ kiệt sức vì khoảng cách mà còn bởi va chạm cơ thể. Người người xô đẩy, trèo queo qua người nhau. Rồi cả mớ âm thanh - tiếng xuýt xoa thường thấy khi giá sụt. Mức sụt giảm càng mạnh thì những tiếng xuýt xoa càng lớn. Khi thị trường lên, những âm thanh ấy lại khác hẳn. Khi đã quen được với sự khác biệt này thì dù nhấm nhát lại, anh cũng có thể biết thị trường đang như thế nào. Dĩ nhiên, những trò đùa bỡn vẫn tiếp diễn nhưng có thể hơi gượng gạo hơn bình thường một chút. Khi tiếng chuông reo lên báo hiệu đóng cửa thị trường lúc 3 giờ 30 phút thì sàn giao dịch nhao nhao tiếng reo hò. Ai nãy bình phẩm như thế này: “Vâng, chúng tôi không reo hò vì thị trường xuống giá mà vì tất cả đã kết thúc rồi!”

Nhưng có thật là đã kết thúc? Câu hỏi này vẫn làm trăn trở cả Phố Wall và cộng đồng đầu tư quốc gia suốt buổi chiều và buổi tối hôm ấy. Buổi chiều, chiếc máy điện báo ị ạch của Sở giao dịch lọc cọc lọc cọc ghi lại nghiêm túc giá các cổ phiếu mà lúc trước đã lạc hậu (tại thời điểm đóng cửa, độ trễ là 69 phút và đến 5 giờ 58 phút mới in xong những giao dịch trong ngày). Nhiều nhà môi giới bám trụ trên Sàn giao dịch cho đến 5 giờ chiều, tính toán chi tiết giao dịch, sau đó về lại phòng làm việc của mình để làm quyết toán.

Những gì bằng tin đưa ra, khi cập nhật, là một câu chuyện cũng không kém phần buồn thảm hơn. Lúc đóng cửa, cổ phiếu công ty American Telephone là 100,625 điểm, giảm 11 điểm trong cả ngày, Philip Morris là 71,5 điểm, giảm 8 một phần tư điểm, Campbell Soup là 81 điểm, giảm 10,75 điểm, IBM là 361 điểm, giảm 37,5 điểm... Tại các văn phòng môi giới, nhân viên luôn tất bật, nhiều người bận bịu thâu đêm với đủ thứ việc đặc biệt, cấp bách nhất là gửi đi các lệnh yêu cầu ký quỹ bổ sung. Lệnh này yêu cầu khách hàng vay nợ để mua cổ phiếu từ người môi giới nhưng hiện tại số cổ phiếu ấy của họ có giá trị thấp hơn khoản họ đã vay và cần phải thế chấp bổ sung ngay. Nếu khách hàng không sẵn lòng hoặc không có nguồn lực để có thể ký quỹ bổ sung theo lệnh, nhà môi giới của người đó sẽ bán các cổ phiếu ký quỹ càng sớm càng tốt; việc bán ra như vậy có thể làm các cổ phiếu khác sụt giá sâu hơn, kéo theo nhiều lệnh gọi ký quỹ bổ sung, dẫn đến tình trạng cổ phiếu bán ra ào ạt hơn; cứ như thế, các cổ phiếu theo đà cùng kéo nhau xuống hố. Năm 1929, cái hố này tỏ ra “không có đáy” vì khi ấy chưa có lệnh hạn chế của liên bang về tín dụng thị trường chứng khoán. Kể từ đó, người ta dựng một cái “sàn” cho nó nhưng thực tế, những yêu cầu tín dụng vào tháng 5 năm 1962 vẫn là: một khách hàng có thể chờ người ta gửi lệnh gọi bổ sung khi cổ phiếu người ấy mua ký quỹ đã rớt giá xuống khoảng 50 đến 60% so với giá trị tại thời điểm mua. Tại thời điểm đóng cửa giao dịch vào ngày 28 tháng 5, gần như cứ bốn cổ phiếu thì có một cổ phiếu sụt giá so với mức cao của nó vào năm 1961. Sở giao dịch ước tính trong khoảng thời gian từ 25 đến 31 tháng 5, 91.700 cuộc gọi ký quỹ bổ sung được thực hiện, chủ yếu bằng điện tín. Có thể suy luận rằng phần lớn những cuộc gọi này được thực hiện vào buổi chiều, buổi tối hoặc suốt đêm chứ không phải chỉ trong nửa đêm ngày 28 tháng 5. Nhiều khách hàng lần đầu nghe được tin về cuộc khủng hoảng này - hay lần đầu nhận thức được sức mạnh gần như ma quái của nó - là khi bị một lệnh gọi ký quỹ bổ sung đánh thức trước khi bình minh của ngày thứ Ba kịp ló rạng.

Hiểm họa từ hệ lụy của việc bán ký quỹ năm 1962 còn xa mới bằng hố 1929 nhưng hiểm họa từ một góc độ khác - từ việc các quỹ tương hỗ bán cổ phiếu ra - lại nghiêm trọng hơn gấp tỉ tỉ lần. Quả

vậy, nhiều chuyên gia Phố Wall hiện nay cho biết, ở đỉnh cao của đợt khủng hoảng hôm 5 tháng 5, chỉ nghĩ đến tình hình của các quỹ tương hỗ thôi đã khiến họ rùng mình. Hàng triệu người Mỹ đã mua cổ phiếu của các quỹ tương hỗ trong tám hai thập kỷ qua đều biết rằng các quỹ này đều mở đường để các nhà đầu tư nhỏ quy hết nguồn lực của họ về một bàn tay quản lý chuyên nghiệp; các nhà đầu tư nhỏ mua cổ phiếu của một quỹ và quỹ này sử dụng tiền đó để mua cổ phiếu, sẵn sàng thanh toán hoàn trả cổ phiếu cho nhà đầu tư căn cứ theo giá trị tài sản lưu động của các cổ phiếu ấy bất cứ khi nào người ấy muốn. Ở một thị trường chứng khoán sụt giảm nghiêm trọng, ta có thể lý giải thế này: Các nhà đầu tư nhỏ sẽ muốn rút tiền của mình ra khỏi thị trường chứng khoán, do đó, họ sẽ yêu cầu hoàn trả cổ phiếu khác của mình; để huy động tiền mặt đủ để đáp ứng các yêu cầu hoàn trả này, các quỹ tương hỗ sẽ phải bán một số cổ phiếu của họ; những cuộc bán chác này sẽ dẫn tới việc thị trường chứng khoán tiếp tục sụt giảm sâu hơn, khiến nhiều người nắm giữ cổ phiếu của quỹ cũng đòi được hoàn trả cổ phiếu của mình; thế là tất cả tiếp tục lại rơi xuống cái hố không đáy phiên bản thời đại mới. Cả tập thể cộng đồng đầu tư sẽ còn rùng mình khiếp hãi hơn trước triển vọng này bởi một thực tế: chưa từng có ai kiểm định nghiêm túc năng lực của các quỹ tương hỗ trong việc khuếch đại thêm tình trạng suy thoái của thị trường. Từ chỗ gần như không tồn tại vào năm 1929, quỹ đã gây dựng được một khối tài sản đáng kinh ngạc gồm 23 tỷ đô-la vào mùa xuân năm 1962 và thị trường chưa bao giờ sa sút mạnh như lúc này. Rõ ràng, nếu lúc này 23 tỷ đô-la tài sản hay một tỷ trọng lớn bất kỳ của con số đó được tung ra thị trường, nó có thể gây ra một sự sụp đổ khiến cho vụ sụp đổ của năm 1929 chỉ là “một cú vấp loạng choạng”. Charles J. Rolo, một nhà môi giới chín chắn, đồng thời từng là nhà phê bình cuốn *Atlantic* (Đại Tây Dương) trước khi tham gia nhóm văn học Phố Wall năm 1960, đã nhớ lại mối đe dọa từ cuộc khủng hoảng hình tròn ốc do các quỹ gây ra cùng với việc dân tình hoàn toàn mù mờ về việc sẽ có hay không có mối đe dọa này là “đáng sợ đến nỗi người ta thậm chí còn không nhắc tới chủ đề này.” Là một người có sự nhạy cảm của văn chương vững vàng trước sự thô bỉ nực cười của đời sống kinh tế, Rolo chứng kiến nhiều khía cạnh khác nhau của tâm trạng con người trong khu thương mại Phố Wall lúc chập

choạng tởi của ngày 28 tháng 5. Sau này, ông kể: “Có cái gì đó thật hãi hùng. Theo chỗ tôi biết thì không một ai mấy may biết về việc đây sẽ tụt xuống tận bao nhiêu điểm. Vào thời điểm đóng cửa của ngày hôm đó, chỉ số Dow-Jones trung bình giảm gần 35 điểm, xuống còn khoảng 577. Ngày nay ở Phố Wall, người ta vẫn kín đáo phủ nhận điều này nhưng hồ sơ này, nhiều vị chớp bu kháo nhau về cái đây là 400 điểm - nếu xảy ra như thế hẳn sẽ là một thảm họa. Người ta nghe thấy hai chữ ‘bốn trăm’ được lặp đi lặp lại; thế nhưng nếu bây giờ hỏi lại, họ sẽ nói là ‘năm trăm’. Và cùng với những sự e dè đó là một cảm giác tuyệt vọng sâu sắc rất đặc trưng trong giới môi giới. Chúng tôi biết rằng khách hàng của mình - không phải tất cả đều giàu có - đã phải chịu tổn thất lớn từ các hành động của chúng tôi. Nói thật nhé, thật là quá sức vô lý khi đánh mất tiền của người ta! Hãy nhớ rằng điều này xảy ra vào thời gian cuối trong thời kỳ 12 năm cổ phiếu liên tục tăng giá. Sau hơn một thập kỷ, dù ít dù nhiều thường xuyên mang lại lợi nhuận liên tục cho bản thân và khách hàng, anh có thể nghĩ mình đang làm khá tốt. Anh đang ở đỉnh cao. Anh có lãi và thế là xong. Cuộc khủng hoảng làm bộc lộ một yếu điểm. Nó làm cho người ta gần như mất đi niềm tin, mà niềm tin khi đã mất đi thì khó mà nhanh chóng lấy lại. Có vẻ như bây giờ nhiều là quá đủ để một nhà môi giới ước ao rằng giá như họ tuân theo nguyên tắc ‘vàng’ của de la Vega: ‘*Không bao giờ “xúi” ai mua hay bán cổ phiếu*’ bởi vì khi đã không còn sáng suốt, ngay cả một lời khuyên nhân đạo nhất cũng có thể gây hậu quả khôn lường.”

Sang đến sáng thứ Ba, những thua lỗ của thứ Hai đã trở nên quá rõ ràng. Người ta tính toán, trên giấy tờ, khoản lỗ lên tới 20.800.000.000 đô-la trên toàn bộ cổ phiếu niêm yết ở Sở giao dịch. Đây là con số kỷ lục của mọi thời đại, ngay cả ngày 28 tháng 10 của năm 1929 cũng chỉ lỗ 9.600.000.000 đô-la; nhưng mà nếu chốt năm ở chỗ tổng giá trị của các cổ phiếu niêm yết trên Sàn năm 1929 nhỏ hơn rất nhiều so với tổng giá trị của năm 1962. Kỷ lục mới này cũng chiếm một tỷ trọng đáng kể trong tổng thu nhập quốc gia của Mỹ - gần 4%. Trên thực tế, tổn hại của nước Mỹ có thể ví như việc chỉ trong một ngày, nước Mỹ bị mất đi tổng giá trị sản phẩm của hai tuần. Và tất nhiên, việc này tác động trở lại thị trường nước

ngoài. Tại châu Âu, chênh lệch múi giờ dẫn tới việc người ta phản ứng với Phố Wall chậm mất một ngày. Thứ Ba là ngày xảy ra khủng hoảng thì đến 9 sáng hôm đó tại New York, tức là đã gần kết thúc một ngày giao dịch tại châu Âu, gần như tất cả các sàn giao dịch hàng đầu châu Âu đang chứng kiến những cuộc bán tháo mà nguyên nhân đích thị là vì cuộc khủng hoảng tại Phố Wall. Milan lỗ nhiều nhất trong 18 tháng gần nhất, Brussels bị thiệt hại nhiều nhất tính từ năm 1946 khi Trung tâm chứng khoán Bourse được mở cửa trở lại sau chiến tranh, London thì trải qua cuộc khủng hoảng tồi tệ nhất trong vòng ít nhất là 27 năm. Ở Zurich, đầu giờ sáng có tới 30% được bán tháo ra nhưng đang được cắt lỗ bởi những người săn cổ phiếu giá rẻ bắt đầu nhảy vào thị trường. Và luôn phản ứng dữ dội khác - không trực tiếp bằng nhưng về khía cạnh con người lại nghiêm trọng hơn rõ rệt - xảy ra ở một số nước nghèo hơn trên thế giới. Ví dụ, trên thị trường hàng hóa New York, với mỗi đợt xuất khẩu tháng 7, giá đồng giảm 0,44 xu trên mỗi cân Mỹ⁴. Số tiền thiệt hại có vẻ không đáng kể nhưng lại là rất “to” tại một đất nước nhỏ bé, phụ thuộc nặng nề vào xuất khẩu đồng. Trong cuốn sách *The Great Ascent* (Cú lội dòng ngoạn mục), Robert L. Heilbroner đã nêu một ước tính, nếu chỉ cân giá đồng trên thị trường New York giảm một xu thì ngân khố của Chile đã tổn thất tới 4 triệu đô-la Mỹ theo tính toán này, riêng với đồng không thôi, Chile đã tổn thất tới 1.760.000 đô-la.

Nhưng có lẽ việc biết những gì đã xảy ra không tồi tệ bằng nỗi lo ngại không biết sẽ còn xảy ra chuyện gì nữa. Từ *Times* bắt đầu một bài xã luận khiến người ta nôn nao với tuyên bố: “Hôm qua, một thứ tựa như động đất đã tấn công vào thị trường chứng khoán”, rồi dành gần nửa cột báo để cổ vũ tinh thần bằng lời khẳng định chắc nịch như đinh đóng cột: “Bắt chấp những lên xuống của thị trường chứng khoán, chúng tôi đang và sẽ vẫn làm chủ số phận kinh tế của mình”. Bãng tin Dow-Jones - sau giờ mở cửa vào lúc 9 giờ với lời chào vui vẻ quen thuộc “Chào buổi sáng” - gần như ngay lập tức đi vào những báo cáo đầy lo lắng về tin tức thị trường từ nước ngoài. Và đến 9 giờ 45 phút, tức là chỉ 15 phút tới giờ mở cửa Sàn giao dịch, tờ này vẫn đang hoang mang tự hỏi: “Khi nào thì xuất hiện việc bán phá giá cổ phiếu? Chưa xảy ra đâu.” Và kết luận, mọi dấu

hiệu dường như để chỉ ra rằng áp lực bán ra “còn xa mới thành sự thực”. Trong toàn bộ thế giới tài chính, những tin đồn xấu xí đang lan truyền về tình trạng sắp phá sản của nhiều công ty chứng khoán khác nhau, làm trầm trọng thêm bầu không khí vô nhân đã ảm đạm. (Việc trông ngóng một sự kiện để lại một ấn tượng còn sâu sắc hơn nhiều... chính sự kiện ấy” — theo de la Vega). Tin tức về cuộc khủng hoảng chỉ trong một đêm đã lan rộng khắp các thành phố trên nước Mỹ, và thị trường chứng khoán đã trở thành mối bận tâm của cả nước. Tại các văn phòng, mọi giới làm nghề mạng tổng đài bởi những cuộc gọi đến, những quầy khách hàng đông nghịt khách vắng lai, nhiều chỗ thì đông nghịt các phóng viên truyền hình. Trên Sàn giao dịch, ai làm việc tại đây đều đến từ sớm, sẵn sàng trực chiến đội ngũ phó với cơn bão đã được dự báo và đội ngũ nhân viên văn phòng trên tầng cao hơn của số 11 Phố Wall được huy động giúp phân loại từng núi đơn đặt hàng. Vào giờ mở cửa, hành lang đón khách chật như nêm, tới mức những chuyên tham quan có người hướng dẫn đã lên lịch trước như thường lệ phải bị tạm hoãn lại cả một ngày. Chen chân vào được hành lang buổi sáng ngày hôm ấy là một tổ hợp học sinh lớp 8 của trường Corpus Christi Parochial, phố West 121. Cô giáo Sister Aquin, giáo viên của lớp, phân trần với phóng viên rằng, từ hơn hai tuần trước, nhóm học sinh của cô đã chuẩn bị cho chuyên tham quan này với việc thực hiện những dự án đầu tư chứng khoán giả định, mỗi em đầu tư một số tiền giả định là 10.000 đô-la. “Bọn chúng lỗ hết sạch tiền”, cô Sister Aquin nói.

Theo hồ i ức của nhiều người buôn bán chứng khoán, kể cả một số người sống sót qua được cuộc khủng hoảng năm 1929: sau khi sàn giao dịch vừa mở cửa là 90 phút đen tối nhất. Trong mấy phút đầu tiên, tương đối ít cổ phiếu được giao dịch nhưng sự trầm lắng này không phản ánh thực trạng mọi người đang bình tĩnh tính toán; trái lại, nó phản ánh áp lực bán ra lớn đến nỗi tạm thời làm tê liệt hành động. Để giảm thiểu những cú tăng đột ngột trong giá chứng khoán, Sở giao dịch yêu cầu cử ra một quan chức trên sàn chuyên phụ trách việc cấp phép, cụ thể là đứng tên cá nhân cho mỗi giao dịch trao tay ở mức giá chênh lệch so với giao dịch trước đó là 1 hoặc hơn 1 điểm cho một cổ phiếu có giá dưới 20 đô-la, hoặc 2 hoặc hơn 2 điểm cho một cổ phiếu có giá trên 20 đô-la. Hiện tại, người bán thì

đông như kiế n, người mua thì hiế m hoi như lá mùa thu nên hàng trăm cổ phiế u sẽ phải mở với mức giá chênh lệch lớn như thế hoặc hơn thế , do đó không thể tiế n hành giao dịch đố i với những cổ phiế u này chừng nào chưa tìm ra được một quan chức phụ trách sàn giữa đám đông đang hò hét kia. Trong trường hợp những đợt phát hành cổ phiế u then chốt, như IBM., sự chênh lệch giữa số người bán và số người mua lớn đế n nỗi không thể thực hiện giao dịch ngay cả khi vị quan chức kia cấp phép và chẳng thể làm gì ngoài việc chờ đợi cho đế n khi triển vọng có được giá hời như thêm người mua tham gia vào thị trường cho đủ lượng. Bảng tin Dow-Jones, dường như cũng bị choáng váng, đang cà giạt thông báo giá cổ phiế u ngẫu nhiên và những mâu tin tức. Vào lúc 11 giờ 30 phút, bảng tin thông báo có “ít nhấ t bảy” cổ phiế u Sàn giao dịch chứng khoán New York vẫn chưa mở bán. Sau này, khi bức màn được vén lên, con số thực tế rõ ràng còn lớn hơn thế nhiề u.) Trong khi đó, chỉ số Dow-Jones trung bình rớt thêm 11,09 điểm ngay trong giờ giao dịch đầ u tiên và giá trị chứng khoán bị lỗ của ngày thứ Hai đã tăng vài tỷ đô-la, người người xôn xao về sự hoảng loạn này.

Người ta có thể nói nhiề u điề u về thứ Ba ngày 29 tháng 5, song điề u người ta sẽ ghi nhớ mãi đó là ngày chứng kiế n một cái gì đó gầ n như sụp đổ hoàn toàn của tổ hợp kỹ thuật siêu việt phục vụ kinh doanh chứng khoán tại một đấ t nước khổng lồ , nơi gầ n như cứ sáu người trưởng thành thì có một người chơi chứng khoán. Nhiề u lệnh được thực hiện ở mức giá khác xa so với mức giá theo thỏa thuận của khách đặt lệnh; nhiề u lệnh bị thấ t lạc trong quá trình truyề n đi hoặc lẫn lộn trong núi giấ y tờ phủ ngập sàn giao dịch và không bao giờ được thực hiện. Đôi khi các công ty môi giới gặp trở ngại trong việc thực hiện lệnh giao dịch chỉ vì lý do không thể liên lạc được với những người ở trên sàn. Càng về cuố i ngày, những kỷ lục về khô i lượng giao dịch của ngày thứ Hai không chỉ bị phá vỡ mà còn bị tâ m thường hóa; một chỉ số đáng chú ý nữa là độ trễ lúc đóng cửa trên bảng tin của Sàn vào ngày thứ Ba là 2 giờ 23 phút so với 1 giờ 9 phút ngày thứ Hai. Cơ may như từ trên trời rơi xuố ng, đúng lúc Merrill Lynch, công ty chuyên xử lý hơn 13% tâ t cả các giao dịch mở bán công khai trên sàn, vừa mới lắ p đặt một chiế c máy tính 7074 mới. Thiế t bị này cho phép sao chép toàn bộ thư mục của công ty

Telephone chỉ trong vòng 3 phút và nhờ sự hỗ trợ của nó, Merrill Lynch đã ghi chép lại được hết các số liệu giao dịch. Một hệ thống mới và được lắp đặt kịp thời khác của Merrill Lynch là hệ thống chuyển mạch điện báo tự động, to bằ ng nửa khu phố và được dự định thực hiện việc liên lạc giữa nhiề u văn phòng khác nhau của công ty. Các công ty khác thì kém may mắn hơn và nghe nói, một số nhà môi giới, do đã quá mệt mỏi sau khi cố gắng lấ y bảng báo giá chứng khoán mới nhất hoặc kếm t nớ i với đớ i tác trên sàn giao dịch không thành, đã buông xuôi, bỏ ra ngoài uớ ng nước. Cách ứng xử kém chuyên nghiệp đó có thể đã cứu cho khách hàng của họ một khoản tiề n lớn.

Nhưng đỉnh điểm trớ trêu hôm đó chắ c chắ n được tiế p sức bởi diễn tiế n của bảng tin trong giờ ăn trưa. Ngay trước buổi trưa, cổ phiề u xuớ ng mức thấ p nhấ t, chỉ số Dow-Jones trung bình giảm 23 điểm. (Tại thời điểm đen tớ i nhấ t, điểm trung bình đạt 553,75 - khoảng cách an toàn so với mô c 500 điểm mà gầ n đây các chuyên gia khẳng định là mức đầ y.) Sau đó, cổ phiề u bắ t đầ u phục hồ i đột ngột mạnh mẽ đեն ngõ ngang. Và lúc 12 giờ 45 phút - tính đեն thời khắ c á y, việc hồ i phục đã trở thành một cuộc tranh cướp điên cuồng để mua vào - bảng tin trễ 56 phút. Vì vậy, bên cạnh gợi ý mơ hồ từ những biểu giá “chớp sáng”, bảng tin vẫn miệt mài thông báo cho cộng đố ng chứng khoán hiện tượng hoảng loạn bán ra trong khi những gì đang thực sự diễn ra là sự hoảng loạn mua vào.

Cú quay đầ u ngoạn mục vào cuố i giờ sáng đã diễn ra theo một kịch bản có thể hấ p dẫn với bản chấ t lãng mạn của de la Vega: đột ngột và khá kịch tính. Cổ phiề u chủ đạo tham gia là American Telephone & Telegraph, vớ n được đông đảo mọi người theo dõi và đang chi phố i rõ nét toàn bộ thị trường như ngày hôm trước. Nhân vật chủ chốt, căn cứ theo đặc thù công việc của ông ta, là George M. L. La Branche (bé), đớ i tác cao cấp của công ty La Branche và Wood & Co., vớ n đang giữ vai trò chuyên gia tại sàn của Telephone. (Chuyên gia tại sàn là những nhân viên môi giới hay đại lý chịu trách nhiệm duy trì trật tự thị trường đớ i với các cổ phiề u cụ thể mà họ được phân công. Trong quá trình thực hiện trách nhiệm đó, họ thường có một hành động kỳ lạ là liề u đánh cược tiề n của chính mình dựa trên suy xét sáng suố t của chính họ. Gầ n đây, nhiề u cơ

quan chức năng, trong nỗ lực nhằm làm giảm yếu tố sai sót do con người gây ra trên thị trường, đã cố gắng tìm cách thay thế các chuyên gia bằng máy móc nhưng đến nay vẫn chưa thành công. Chương ngại lớn nhất dường như là vấn đề: nếu các chuyên gia “máy móc” cướp mất miếng cơm manh áo của con người thì ai sẽ bù đắp cho những tổn thất của họ?) La Branche, 64 tuổi, người thấp, tóc muối tiêu, hoạt bát, sắc sảo, rất thích khoe mẽ chiếc chìa khóa “hàng hiếm” của ông do Hội học thuật Phi Beta Kappa trao tặng, thứ ít người trên Sàn giao dịch có được. Ông từng là chuyên gia từ năm 1924 và công ty của ông từng cố vấn cho Telephone kể từ cuối năm 1929. Nơi làm việc đặc trưng của ông, nơi ngày ngày ông bám rễ suốt năm tiếng rưỡi đồng hồ, là ở ngay trước mặt Trạm 15, một góc của Sở giao dịch, bị che khuất nếu nhìn từ hành lang vào và thường được gọi là “ga ra ô tô”⁵. Ở đó, ông phải đứng tận thật vững để ngăn bất kỳ làn sóng đột ngột của người-sẽ-mua hoặc người-sẽ-bán, chuyên tâm với cây bút chì đặt trên một cuốn sổ cái sắp bung giầy ra trông rất lồi thối, trong đó ghi chép tất cả các đơn đặt hàng mua-bán cổ phiếu Telephone đang lưu hành ở các mức giá khác nhau. Cho nên chẳng ngạc nhiên khi cuốn sổ cái được gọi là sổ cái Telephone. Tất nhiên, La Branche trở thành trung tâm của sự náo động trong ngày thứ Hai đó, khi Telephone dẫn thị trường đi xuống. Là một chuyên gia, ông đã đứng mũi chịu sào như một chiến binh – hay theo cách vận dụng ví von bay bướm hơn của ông là “ngồi ngóp như nút chai trên những con sóng đại dương cuộn cuộn”. Sau này, La Branche tâm sự: “Telephone cũng không khác gì một đại dương. Đại dương đang hiền hòa, đột nhiên, một cơn gió lớn ào đến và cuộn lên một con sóng khổng lồ. Con sóng ập đến nhấn chìm mọi người, sau đó rút đi. Anh phải sống chung với nó. Anh không thể chống lại nó, không hơn gì vua Canute⁶.” Sáng thứ Ba, sau vụ nhấn chìm làm giảm tới 11 điểm, con sóng lớn vẫn tiếp tục cuộn cuộn; chỉ riêng việc phân loại và khớp số lệnh ào ào đến vào lúc nửa đêm, chưa kể việc tìm một quan chức của Sở giao dịch để xin cấp phép của ông - đã kéo dài tới mức cuộc giao dịch đầu tiên tại Telephone không thể thực hiện cho đến gần một giờ sau khi Sở giao dịch mở cửa. Khi Telephone nhảy vào cuộc chơi, lúc 11 giờ kém 1 phút, giá cổ phiếu của nó là 98%, giảm 2% so với mức đóng cửa hôm thứ Hai. Trong khoảng 45 phút, khi thế giới tài chính đang đầu đầu

chống mất đối theo như thuyê`n trường theo dõi phong vũ biểu trong cơn bão, cổ phiê`u Telephone dao động giữa mức 99% (đạt được trong những lúc tăng nhẹ trở lại) và mức 98% (dường như là đáy của nó). Trong ba phiên khác nhau, cổ phiê`u bị tụt xuô`ng thấ`p hơn nữa, xen vào giữa đó là những lâ`n tăng trở lại - một thực tế mà La Branche đã đề` cập đề`n như thể điê`u đó có một ý nghĩa thầ`n kỳ hoặc huyền bí. Mà có lẽ cũng thầ`n kỳ và huyền bí thật; dù sao đi nữa, sau lâ`n trượt giá thứ ba, người mua cổ phiê`u Telephone bắt đầu xuấ`t hiện ở Trạm 15, lúc đầu thì rải rác và rụt rè, sau đó thì càng ngày càng đông và hung hăng hơn. Vào lúc 11 giờ 45 phút, các cổ phiê`u được bán ở mức 98,75 điểm; vài phút sau đó là mức 99; lúc 11 giờ 50 phút, ở mức 99,375; và cuối cùng, lúc 11 giờ 55 phút ở mức 100.

Nhiê`u nhà bình luận cho rằ`ng đợt bán Telephone đầu tiên với mức 100 điểm đánh dấu cột mớ`c toàn bộ thị trường bắt đầu chuyển hướng. Vì Telephone là một trong số` những cổ phiê`u được xuấ`t hiện nhấ`t nháy trên bảng điện trong thời gian băng tin phát trở nên cộng đò`ng tài chính nằ`m được thông tin về` giao dịch gầ`n như tức thì và đúng thời điểm những gì họ nghe được đề`u là những tin rấ`t xấ`u. Về` nguyên lý, sự thực không thể chố`i cãi là Telephone lâ`y lại được 2 điểm và tình huố`ng chỉ đơn thuầ`n là may-rủi - tác động tâm lý liên quan tới con số` 100 tròn trịa, may mắn - kế`t hợp với nhau để` lâ`y lại thăng bằ`ng cho cán cân. Trong khi đò`ng tình rằ`ng sự tăng giá của Telephone đóng góp rấ`t nhiê`u vào xu hướng cùng tăng trở lại, La Branche lại không nhấ`t trí ở điểm giao dịch nào là giao dịch quyê`t định. Đố`i với ông, đợt bán ra ở mức 100 đầu tiên không phải là bằ`ng chứng đầ`y đủ về` sự phục hỒ`i lâu dài vì nó chỉ liên quan tới một số` lượng nhỏ các cổ phiê`u (theo ông nhớ là 100). Ông biê`t số` của mình, có ghi các lệnh bán ra gầ`n 20.000 cổ phiê`u của Telephone với mức giá 100. Nê`u không còn người có nhu cầu mua cổ phiê`u ở mức giá ấy trong khi vẫn còn tỒ`n một lượng lớn cổ phiê`u trị giá tới hai triệu đô-la, giá của Telephone sẽ giảm một lâ`n nữa, có thể sẽ thấ`p xuô`ng mức 98,125 lâ`n thứ tư. Và La Branche, một người quen tư duy bằ`ng ngôn ngữ hàng hải, đã liên tưởng lâ`n đi xuô`ng thứ tư như là lâ`n sau cùng.

Điều đó đã không xảy ra. Một số giao dịch nhỏ ở mức 100 diễn ra theo một chuỗi rất nhanh, kế tiếp là một số giao dịch quy mô lớn nữa. Tổng cộng có khoảng một nửa cổ phiếu ở mức giá đó đã được giải phóng khi John J. Cranley, đối tác sà của Dreyfus & Co., kín đáo lách vào đám đông tại Trạm 15 và trả giá 100 cho 10.000 cổ phiếu của Telephone - vừa đủ để bán tổng kho và dọn đường cho triển vọng tăng giá mới. Cranley không nói mua trên danh nghĩa của công ty - một trong những khách hàng của Telephone - hay trên danh nghĩa của quỹ Dreyfus - một quỹ tương hỗ mà Dreyfus & Co. quản lý thông qua một trong các công ty con của nó; nhưng quy mô của lệnh mua này tiết lộ người chủ ở đây là quỹ Dreyfus. Trong mọi trường hợp, La Branche chỉ cần hô “bán” và ngay sau khi hai người này ghi lại giao dịch, giao dịch được hoàn tất. Và thế là Telephone không thể được mua ở mức 100 nữa.

Lịch sử đã từng có một tiền lệ (dù không phải từ thời của de la Vega) chỉ một giao dịch chứng khoán lớn của Sở giao dịch là có thể hoặc chủ định chuyển hướng thị trường. Lúc 1 giờ 30 phút ngày 24 tháng 10 năm 1929, cái ngày khủng khiếp đã đi vào lịch sử tài chính là “Thứ Năm đen tối”, Richard Whitney, khi ấy là quyên giám đốc của Sở giao dịch và có lẽ là nhân vật nổi tiếng nhất trên sàn, hùng hổ (một số người nói là “hùng dũng”) tiến đến trạm đang giao dịch mã U.S. Steel và trả giá 205, giá của đợt bán cuối cùng - cho 10.000 cổ phiếu. Thế nhưng có hai sự khác biệt quan trọng giữa giao dịch năm 1929 và năm 1962. Thứ nhất, trong khi việc trả giá khoa trương của Whitney là một nỗ lực có tính toán nhằm tạo ra hiệu ứng, hành động của Cranley được tiến hành không phô trương mà rõ ràng chỉ là một động thái để mua rẻ cho quỹ Dreyfus. Thứ hai, sau cuộc giao dịch năm 1929 chỉ diễn một sự tăng trở lại chớp nhoáng, những thua lỗ của tuần sau đó khiến cho ngày Thứ Năm đen tối chẳng qua mới chỉ là “xám xịt” mà thôi; còn sau cuộc giao dịch của năm 1962, một sự phục hồi thực sự vững chắc đã diễn ra. Người ta có thể rút ra bài học: những động thái tâm lý trên sàn giao dịch phát huy hiệu quả nhất khi chúng vừa không có chủ đích, vừa không thực sự cần thiết. Nói chung, một sự hồi phục chung được bắt đầu gần như ngay lập tức. Sau khi bứt ra khỏi mức 100, Telephone bứt phá điên cuồng: lúc 12 giờ 18 phút, cổ phiếu này được giao dịch ở mức

101,25; lúc 12 giờ 41 phút là 103,5; và lúc 1 giờ 05 phút là 106,25. General Motors nhích từ 45,5 lúc 11 giờ 46 phút lên 50 lúc 1 giờ 38 phút. Standard Oil của New Jersey nhích từ 46,75 lúc 11 giờ 46 phút lên 51 lúc 1 giờ 28 phút. U.S. Steel nhích từ 49,05 lúc 11 giờ 40 phút lên 52,375 lúc 1 giờ 28 phút. IBM., đi theo lối riêng, là trường hợp kịch tính nhất trong số tất cả các công ty. Cả buổi sáng, cổ phiếu của IBM. không được phép giao dịch bởi số lệnh bán ra chiếm ưu thế áp đảo và người ta dự đoán mức cuối của IBM lúc khai sàn rất khác nhau, dao động từ giảm 10 đến 20 hoặc tới 30 điểm; bây giờ, với trận “lở núi tuyết” lệnh mua như vậy, dường như, cuối cùng đã đủ điều kiện kỹ thuật khả thi cho phép tiến hành giao dịch. Ngay khi đồng hồ vừa điểm 2 giờ, giá cổ phiếu lúc mở cửa nhích lên 4 điểm trên khối lượng khổng lồ gồm 30.000 cổ phiếu. Lúc 12 giờ 28 phút, chưa đầy nửa giờ sau vụ giao dịch Telephone quy mô lớn, bản tin Dow-Jones chắc chắn đã có đầy đủ thông tin về những gì xảy ra để tuyên bố dứt khoát: “Thị trường đã lên giá mạnh.”

Quả đúng vậy, nhưng tốc độ của cú lợi ngược dòng mang lại nhiều điều trở trêu hơn. Khi băng tin có dịp đăng một mục tin mở rộng, chẳng hạn như bài phát biểu của một nhân vật lỗi lạc, nó thường chia nhỏ mục tin thành loạt các đoạn ngắn, để có thể phát ngắn quãng, chừa thời gian cho các tin chính như những cập nhật mới nhất từ sàn giao dịch. Đầu giờ chiều ngày 29 tháng 5, bài phát biểu của H. Ladd Plumley, Chủ tịch Phòng Thương mại Hoa Kỳ tại câu lạc bộ Báo chí quốc gia cũng như vậy, bắt đầu được phát trên băng tin Dow-Jones lúc 12 giờ 25 phút, gần như cùng lúc với băng tin tuyên bố thị trường đã lên giá mạnh mẽ. Bài phát biểu được chia nhỏ ra từng phần trên băng tin rộng đã tạo hiệu ứng vô cùng kỳ lạ. Băng tin mở đầu với việc dẫn lời Plumley kêu gọi “ghi nhận sâu sắc việc mất lòng tin trong kinh doanh ngày nay.” Đến đây, bài phát biểu bị ngắt vài phút để nói về giá cổ phiếu, tất cả các cổ phiếu đều tăng cao rõ rệt. Sau đó, băng tin trở lại với Plumley - bắt đầu vào vai hăng hái hơn - đổ lỗi cho sự tụt giảm nhanh chóng của thị trường chứng khoán là do “tác động ngẫu nhiên của hai yếu tố làm xáo trộn lòng tin: kỳ vọng lợi nhuận kém lạc quan và việc Tổng thống Kennedy quyết tâm ngăn cản giá thép tăng.” Sau đó, băng tin lại gián đoạn một khoảng dài hơn, đầy ắp sự kiện và con số

trả n an. Cuối cùng, Plumley lại trở lại trên băng tin, hăng hái với chủ đề của mình với giọng điệu: “Tôi đã bảo rồi mà!” Băng tin dẫn lời ông này: “Chúng tôi đã có một minh chứng thật tuyệt: môi trường kinh doanh phù hợp đầu phải sáo ngữ dễ phủ đi của Madison⁷ mà là một hiện thực đáng ao ước”. Suốt đầu giờ chiều, mọi chuyện cứ tiếp diễn như vậy; hẳn là một thời điểm đáng ăn mừng cho những người theo dẫn tờ Dow-Jones; giờ đây, họ có thể tha hồ nhân nhai niềm hoan hỉ như người ta nhâm nhi trứng cá muối từ việc giá cổ phiếu lên, hay thích thú như người ta nháp từng ngụm sâm panh đối với những chỉ trích của Plumley dành cho chính quyền của Tổng thống Kennedy.

Trong một tiếng rưỡi cuối cùng của ngày thứ Ba, giao dịch tại Sở giao dịch diễn ra điên cuồng nhất. Khối lượng giao dịch được ghi lại sau 3 giờ (tức là nửa giờ giao dịch cuối cùng) lên đến hơn bảy triệu cổ phiếu - không rơi vào lúc cao điểm như người ta xếp loại vào năm 1962 - kỷ lục mà một ngày giao dịch trọn vẹn cũng chưa từng đạt tới. Khi tiếng chuông đóng cửa vang lên, một tràng reo hò từ sàn vỡ òa - và lần này người ta la to hét cỡ còn hơn cả hôm thứ Hai vì chỉ số trung bình Dow Jones lấy lại được 27,03 điểm, có nghĩa là ba phần tư số lỗ của ngày thứ Hai đã được bù lại; trong số tiền 20.800.000.000 đô-la vèo biến mất vào ngày thứ Hai, 13.500.000.000 đô-la đã xuất hiện trở lại. (Những con số phần khởi này xuất hiện sau khi đóng cửa vài giờ đồng hồ nhưng những người sành sỏi chứng khoán với trực giác trời ban đã đưa ra những thông kê chính xác đáng ngạc nhiên. Một trong số đó nói rằng vào giờ đóng cửa hôm thứ Ba, họ gặt như chắc chắn chỉ số Dow-Jones tăng trên 25 điểm và khẳng định này của họ là chắc như đinh đóng cột, không cần bàn.) Tâm trạng khi ấy của mọi người là vô cùng hân hoan, nhưng ba mươi chưa phải là Tết. Khối lượng giao dịch đang nhieu lên nên máy điện báo vẫn kêu “tích tích”, đèn vẫn sáng thâu đêm, còn muộn hơn cả hôm thứ Hai. Băng tin trên Sàn không in ra giao dịch cuối cùng trong ngày cho đến mãi tận 8 giờ 15 phút tối, tức là 4 giờ 45 phút sau khi giao dịch đã xảy ra rồi. Những chuyên gia lão luyện khôn ngoan của Phố Wall cho rằng, tình cờ ngày nghỉ lễ Tưởng niệm chiến sỹ hi sinh (vào thứ Tư) trùng vào lúc cuộc khủng hoảng đang lên đến đỉnh điểm chính là cơ hội để

xoa dịu những cảm xúc đang sôi trào; đây có thể là nhân tố lớn nhất giúp ngăn chặn cuộc khủng hoảng không biến thành thảm họa. Một sự thật không thể phủ nhận là sự kiện này cho Sở giao dịch chứng khoán và các tổ chức thành viên (tất cả các tổ chức này đã được chỉ đạo phải bám trụ trong kỳ nghỉ) cơ hội “thu dọn tàn cuộc để khôi phục lại từ đầu”.

Những ảnh hưởng nguy hiểm của việc băng tin bị chậm trễ cần phải được giải thích với hàng ngàn khách hàng ngây thơ vẫn nghĩ rằng họ đã mua cổ phiếu U.S. Steel với một cái giá, ví dụ 50, rồi sau đó mới biết mình phải trả tới 54 hay thậm chí 55. Khiếu nại của hàng ngàn khách hàng khác không hề dễ dàng giải đáp. Một nhà môi giới phát hiện ra, hai lệnh ông ta gửi lên sàn vào cùng một thời điểm, một để mua Telephone với giá mua vào lúc đó, một để bán ra cùng số lượng ấy và cũng với giá bán ra lúc đó, khiến người bán nhận được 102 điểm cho mỗi cổ phiếu mà mình sở hữu và người mua phải trả 108 cho mỗi cổ phiếu anh ta mua. Quá chấn động trước tình huống này, người ta buộc phải nghi ngờ giá trị của quy luật cung cầu và tiến hành dò lại tin tức để rồi phát hiện ra trong lúc rời ren, lệnh mua của ông đã tạm thời bị thất lạc và không đến được Trạm 15 cho đến khi giá của nó tăng lên 6 điểm. Sai sót này không phải do lỗi của khách hàng nên công ty môi giới phải bồi thường cho khách hàng số tiền chênh lệch. Về phía Sở giao dịch chứng khoán, họ đã có một loạt vấn đề cần phải đổ lỗi vào hôm thứ Tư, trong đó có việc tiếp đãi một nhóm của Tập đoàn truyền thông Canada từ Montreal bay sang chụp ảnh những hoạt động hôm thứ Tư trên Sàn giao dịch. Đồng thời, các quan chức Sở giao dịch cũng phải xem xét vấn đề chậm trễ tại tiếng của băng tin hôm thứ Hai và thứ Ba mà ai nấy đều nhất trí cho là trọng tâm - hay đúng ra là nguyên nhân - gây nên cuộc khủng hoảng kỹ thuật gần như là thảm họa trong lịch sử. Theo những gì Sở giao dịch tự biện hộ thì quả thực, chẳng khác nào Sở phán nản rằng cuộc khủng hoảng đến quá sớm, sớm những hai năm. “Sẽ là sai lầm khi cho rằng tất cả các nhà đầu tư đều được phục vụ với tốc độ và hiệu quả thường với các trang thiết bị hiện có,” Sở giao dịch thừa nhận với một sự bảo thủ đặc trưng và bổ sung thêm là một máy điện báo với tốc độ gần gấp đôi chiếc máy hiện tại dự kiến sẽ được lắp đặt trong năm 1964. (Trên thực tế,

chiếc máy điện báo mới và nhiều thiết bị tự động hóa khác được lắp đặt gần như đồng thời và đúng lúc tỏ ra hiệu quả khác thường tới mức nhịp độ giao dịch ngoạn mục của tháng 4 năm 1968 được xử lý với độ trễ gần như bằng 0). Câu chuyện của năm 1962 khi bão tấn công trong khi hầm tránh bão vẫn chưa xây xong hay “mắt bò mới lo làm chuồng” được Sở đúc kết là “khá khôi hài”.

Vẫn còn rất nhiều nguyên nhân để người ta phải lo ngại vào sáng thứ Năm. Sau một thời kỳ hoảng hốt, thị trường có xu hướng hồi phục đáng kể và sau đó lại trượt dài. Có hơn một nhà môi giới nhớ lại ngày 30 tháng 10 năm 1929, ngay sau đợt sụt giảm kỷ lục kéo dài suốt hai ngày, ngay trước khi xảy ra đợt trượt dốc thảm họa tiếp tục trong nhiều năm và trở thành một cuộc suy thoái lớn, chỉ số Dow-Jones tăng 28,40 điểm, thể hiện sự tăng trở lại giống năm 1962. Nói cách khác, thị trường đôi lúc vẫn bị cái bệnh de la Vega gọi là “ngược của ngược” - xu hướng tự đảo ngược, sau đó lại đảo ngược lại cái ngược trước đó, cứ tiếp tục chu kỳ như thế. Một người theo dõi hệ thống “vòng lặp” giống hiện tượng “ngược của ngược” trong phân tích chứng khoán có thể kết luận rằng thị trường hiện nay đã sẵn sàng cho một cuộc lao dốc khác. Tất nhiên, theo những gì diễn ra thì nó lại không như thế. Thứ Năm là ngày cổ phiếu tăng giá ổn định, có trật tự. Chỉ vài phút sau khi mở cửa lúc 10 giờ, băng tin thông báo các nhà môi giới ở khắp mọi nơi đang ngập trong các lệnh mua mà nhiều trong số đó đến từ Nam Mỹ, châu Á và các nước Tây Âu bình thường vẫn tham gia giao dịch trên thị trường chứng khoán New York. “Lệnh vẫn đổ vào từ mọi hướng,” băng tin hồi công bố ngay trước khi kim đồng hồ nhích sang 11 giờ. Số tiền đã mất như có phép màu xuất hiện trở lại và còn nhiều tiền nữa tiếp tục đổ về. Khi chỉ còn vài tích tắc là bước sang 2 giờ, băng tin Dow-Jones từ trạng thái phơn phớt sang lãnh đạm, trong khi chạy báo cáo thị trường chèn vào một lời nhắc về chương trình đấu quyền anh giữa Floyd Patterson và Sonny Liston. Thị trường châu Âu, phản ứng đồng điệu với thị trường New York khi lên cũng như khi xuống, đã tăng mạnh. New York đã lấy lại hơn 80% số thua lỗ của nguyên ngày thứ Hai và sáng thứ Ba, vì vậy ngân khố của Chile đã gần như được giải cứu. Chỉ số công nghiệp Dow-Jones lúc đóng cửa đạt 613,36, nghĩa là thiệt hại của tuần trước đó gần như đã bị xóa sổ

hoàn toàn hoặc chỉ còn rất ít. Cuộc khủng hoảng đã qua. Theo cách nói của Morgan thì thị trường đã dao động; còn theo cách nói của de la Vega, đây chính là minh chứng của thuyết “ngược của ngược”.

Suốt mùa hè năm đó và thậm chí sang năm sau, các nhà phân tích chứng khoán cùng các chuyên gia khác nhanh chóng đưa ra lý giải về những chuyện đã xảy ra; tính logic, tính nghiêm túc và tính chi tiết của những “chẩn bệnh” ấy lớn đến nỗi chúng chỉ bị mất đi chút thuyết phục bởi thực tế, hầu như không có tác giả nào trong số đó biết, dù chỉ một chút về những *điềm báo* trước khi cuộc khủng hoảng xảy ra. Có lẽ bản báo cáo mang tính học thuật và chi tiết nhất về việc ai là người thực hiện vụ bán ra chầm ngòi cho cuộc khủng hoảng được cung cấp bởi chính Sở giao dịch chứng khoán New York. Sở này lập tức gửi bản câu hỏi để tra chi tiết tới thành viên của mình, cả cá nhân lẫn doanh nghiệp, ngay sau khi cơn chấn động qua đi.

Sở này tính toán, trong ba ngày diễn ra khủng hoảng, khu vực nông thôn của cả nước tham gia thị trường tích cực hơn hẳn mọi khi; nhà đầu tư nữ bán ra lượng cổ phiếu nhiều gấp 2,5 lần so với nhà đầu tư nam; các nhà đầu tư nước ngoài tham gia tích cực hơn thường lệ, chiếm 5,5% tổng khối lượng giao dịch và cũng là những người bán ra nhiều. Ấn tượng nhất trong đó, mà Sở giao dịch gọi là “cá nhân công khai” để phân biệt với những nhà đầu tư của tổ chức, đóng một vai trò lớn đến kinh ngạc trong toàn bộ sự việc, chiếm một tỷ lệ lớn chưa từng có: 56,8% tổng khối lượng giao dịch. Chia nhỏ đồ thị tượng “cá nhân công khai” theo nhóm thu nhập, Sở giao dịch tính toán rằng những người có tổng thu nhập gia đình; hơn 25.000 đô-la/năm bán ra số lượng lớn nhất và dứt khoát nhất; những người có tổng thu nhập gia đình dưới 10.000 đô-la, sau khi bán ra vào thứ Hai và sáng thứ Ba lại mua quá nhiều cổ phiếu vào thứ Năm đến nỗi họ thực sự trở thành người mua ròng liên tiếp trong ba ngày. Ngoài ra, theo những tính toán của Sở giao dịch, khoảng một triệu cổ phiếu - tương đương 3,5% tổng lượng giao dịch của ba ngày - được bán ra bởi các cuộc gọi ký quỹ. Tóm lại, nếu có một kẻ chơi khăm nào đó, một nhà đầu tư tương đối giàu, không làm trong ngành chứng khoán rất có thể là một người phụ nữ ở nông

thôn, ở nước ngoài, người này rất có khả năng đã thao túng thị trường dựa trên số tiền vay mượn.

Thật ngạc nhiên, vai chính ấy lại do một thế lực đáng sợ nhất trong số các thế lực không được kiểm chứng trên thị trường nắm giữ: các quỹ tương hỗ. Số liệu thô ng kê của Sở giao dịch cho thấy, vào thứ Hai, khi giá đang tụt giảm mạnh, các quỹ này mua vào nhiều hơn số họ bán ra; còn vào thứ Năm, khi các nhà đầu tư nói chung đang giành nhau để mua được cổ phiếu thì các quỹ tương hỗ, sau khi cân nhắc, đã bán ra 375.000 cổ phiếu. Nói cách khác, không những không làm gia tăng biến động, các quỹ này còn thực sự đóng vai trò như một lực lượng bình ổn thị trường. Chính xác thì hiệu ứng tốt lành bất ngờ từ trên trời rơi xuống này xảy ra như thế nào vẫn còn là một vấn đề gây tranh cãi. Chưa thấy ai ám chỉ tinh thần vì nước vì dân trong cuộc khủng hoảng nên ta có thể quả quyết nhận định rằng các quỹ này mua vào thứ Hai bởi vì các số p đánh hơi thấy giá hồi và bán ra vào thứ Năm bởi vì họ chớp thấy có cơ hội kiếm lời. Còn đối với vấn đề các khoản phải hoàn trả, như người ta đã từng lo sợ, rất nhiều cổ đông của quỹ tương hỗ yêu cầu được hoàn trả hàng triệu đô-la tiền mặt khi thị trường sụp đổ nhưng dường như các quỹ tương hỗ có sẵn quá nhiều tiền mặt đến mức, trong hầu hết trường hợp, họ có thể hoàn trả hết tiền cho cổ đông mà không cần phải bán một khối lượng cổ phiếu đáng kể nào. Tóm lại, các quỹ này chứng tỏ được sự giàu mạnh và được quản lý rất cẩn trọng của mình, đến nỗi họ không chỉ có thể đập tan cơn bão, mà vô tình có thể làm được điều gì đó xoa dịu tính chất khốc liệt của thảm họa. Liệu trong những hoàn cảnh tương tự, những điều kiện giống như thế có tồn tại hay không thì đã và đang là một câu chuyện khác.

Trong phân tích cuối cùng, nguyên nhân của cuộc khủng hoảng năm 1962 vẫn là điều bí ẩn; chỉ biết rằng nó đã xảy ra và một điều tương tự như thế có thể xảy ra một lần nữa. Như một trong số các nhà tiên tri luống tuổi, giá u tên gâ n đây nhận định: “Tôi quả có lo ngại, nhưng chưa bao giờ nghĩ nó sẽ là một vụ lịch sử lặp lại của năm 1929. Tôi chưa bao giờ nói chỉ số Dow-Jones sẽ xuống thấp hơn 400. Mà tôi nói là 500. Điều quan trọng bây giờ là trái ngược với năm 1929, chính phủ, hoặc đảng Cộng hòa, hoặc đảng Dân

chủ, cần nhận ra rằng phải quan tâm tới các nhu cầu của doanh nghiệp. Sẽ không bao giờ có những công ty nhỏ lẻ kiểu “bán táo” trên Phố Wall nữa⁸. Liệu những gì đã xảy ra vào tháng Năm có thể xảy ra một lần nữa hay không thì dĩ nhiên là có. Tôi nghĩ rằng một hai năm sau đây, con người có thể sẽ thận trọng hơn rồi chúng ta lại có thể chứng kiến một cuộc đầu cơ khác dẫn tới một cuộc hoảng khác, cứ như thế cho đến khi Chúa trời làm cho con người bớt tham lam đi.”

Hay như de la Vega nói: “Thật ngớ ngẩn khi nghĩ rằng anh có thể rút khỏi sàn chứng khoán một khi anh đã được nếm vị ngọt ngào như mật của nó.”

```
<?xml version='1.0' encoding='utf-8'?>
<html xmlns="http://www.w3.org/1999/xhtml" xml:lang="en">
  <head>
    <title>2: SỐ PHẬN CỦA EDSEL</title>
    <meta name="viewport" content="width=device-width, initial-
scale=1"/>
    <meta name="viewport" id="a10" content="initial-
scale=1.0,user-scalable=no,maximum-scale=1"/>
    <meta name="lane" content="Những cuộc phiêu lưu trong kinh
doanh"/>
    <meta name="author" content="John Brooks"/>
    <meta name="publisher" content="NXB Lao động"/>
    <meta name="publisher_id" content="128"/>
    <meta name="brand_id" content=""/>
    <meta name="isbn" content="58fda8dd-5d53-44ef-b164-
4a7071f15221"/>
    <meta name="description" content="Trong công việc, có lúc
thăng lúc trầm, nhưng anh sẽ hồi phục chừng nào con người anh
không chịu khuất phục. Có lúc tôi thích bù khú với ai đó – với
Gayle Warnock hay một người nào khác trong số họ – và ôn lại
những câu chuyện hài, những bi kịch..."/>

    <link href="../../../stylesheet.css" rel="stylesheet"
type="text/css"/>
<link href="../../../page_styles.css" rel="stylesheet"
type="text/css"/>
</head>
  <body section="Section0004" class="calibre" id="a12">
    <div id="a11" class="container">
      <section>
        <h2 class="calibre3">2: SỐ PHẬN
CỦA EDSEL</h2>

<h3 class="calibre6">TĂNG TRƯỞNG VÀ NỖ HOA</h3>

<p class="no-indent">TRONG CUỐN LỊCH ĐỜI SỐNG KINH TẾ MỸ, năm
1955 là năm của ngành xe hơi. Trong năm này, các nhà sản xuất ô
tô Mỹ bán được hơn 7 triệu xe, nhiều hơn tổng sản lượng bán ra
của mỗi năm trước đó hơn 1 triệu chiếc. Cùng năm này, General
Motors bán ra công chúng 325 triệu đô-la trị giá cổ phiếu phổ
thông và toàn bộ thị trường chứng khoán do General Mortors dẫn
đầu vụt bút phá với tốc độ điên cuồng tới mức Quốc hội phải mở
cuộc điều tra về công ty này. Cũng năm đó, công ty Ford Motor
quyết định sản xuất một loại ô tô có tên gọi mỹ miều là ô tô
tầm trung, giá từ 2.400 đến 4.000 đô-la, họ bắt tay vào triển
khai và thiết kế nó theo đúng thời trang lúc bấy giờ: loại xe
đi đường trường, rộng rãi, trang trí sang trọng bằng crôm, tích
```

hợp vô vàn tiện ích, động cơ với công suất đủ để phi thẳng vào quỹ đạo! Hai năm sau, vào tháng 9 năm 1957, công ty Ford tung ra thị trường dòng xe mới của mình là Edsel, trông rong cờ mở hơn hẳn bất kỳ chiếc xe mới nào kể từ khi Model A của công ty này được xuất xưởng 30 năm về trước. Người ta công bố tổng chi phí cho Edsel tính đến khi bán thử nghiệm đầu tiên được tung ra thị trường là 250 triệu (một phần tư tỷ) đô-la Mỹ; dự án đầu tư này, theo như *Business Week* tuyên bố và chẳng ai buồn phủ nhận, tốn kém hơn bất kỳ sản phẩm tiêu dùng nào khác trong lịch sử. Bước khởi đầu tiến tới thu hồi vốn, Ford tính toán trong năm đầu tiên phải bán được ít nhất là 200.000 chiếc Edsel.

Còn về sự thật của việc này, hẳn chỉ có thổ dân sống tít tắp đầu đó trong một khu rừng nhiệt đới xa xôi may ra mới không biết. Nói trắng ra, 2 năm 2 tháng và 15 ngày sau đó, Ford chỉ bán được 109.466 chiếc Edsel và đương nhiên, hàng trăm, thậm chí hàng nghìn trong số những người mua đó là giám đốc điều hành, nhà môi giới, nhân viên kinh doanh, nhân viên quảng cáo, công nhân lắp ráp của chính công ty Ford cũng như một số đối tượng có sở thích chứng kiến sự thành công của Ford. Con số 109.466 còn xa mới đạt đến tỷ lệ 1% số lượng xe ô-tô ở Mỹ trong thời kỳ đó; vào ngày 19 tháng 11 năm 1959, theo một số ước tính bên ngoài, Ford lỗ khoảng 350 triệu đô-la vào Edsel nên công ty quyết định vĩnh viễn đình chỉ việc sản xuất loại xe này.

Làm sao chuyện này có thể xảy ra? Làm sao một công ty hùng hậu về tài chính, kinh nghiệm và những bộ óc lỗi lạc, lại phạm một sai lầm lớn đến như vậy? Ngay cả trước khi Edsel bị ngưng sản xuất, những người giỏi ăn nói của cộng đồng yêu xe đã có ngay một đáp án cho câu hỏi ở trên; một đáp án vô cùng đơn giản và có vẻ hợp lý, dù chưa phải là một đáp án duy nhất được đưa ra, nhưng càng ngày càng được công nhận rộng rãi như một chân lý. Họ lập luận rằng việc thiết kế, đặt tên, quảng cáo và quảng bá cho Edsel đều bám sát vào kết quả của các cuộc thăm dò dư luận và các nghiên cứu về động cơ mua (người "anh em họ" của điều tra thăm dò dư luận) và kết luận: khi công chúng bị "tán tỉnh" một cách có tính toán, họ có xu hướng quay lưng lại và để mắt tới những "anh chàng trồng cây si" chăm chút cho họ theo kiểu hào hoa một cách tự nhiên hơn. Mấy năm trước, đối mặt với sự dè dặt có thể hiểu được của Ford Motor, cũng như bất kỳ công ty nào khác không thích ghi lại những sai lầm ngớ ngẩn của mình, tôi tự gắng sức tìm hiểu về sự sụp đổ của Edsel và những điều tra này dẫn tôi tới chỗ tin rằng những gì chúng ta có trong tay chưa phải là toàn bộ sự thật.

Vì cho dù Edsel được

cho là được quảng cáo hay quảng bá nghiêm túc trên cơ sở số phiếu ủng hộ trong các cuộc điều tra dư luận thì len lỏi vào đó vẫn có một số phương pháp lặt vặt, kiểu "bán dầu rắn" ⁹ theo cảm tính chứ không dựa trên khoa học. Và cả cách đặt tên nữa, chủ định là đặt tên theo kết quả điều tra dư luận, song đến phút cuối "khoa học" bị xếp xó và Edsel được đặt theo tên cha đẻ của ngài chủ tịch công ty, không khác gì cách người ta đặt tên cho một loại siro ho hay một loại xà phòng làm sạch da thú hồi thế kỷ XIX. Còn về thiết kế, bản thiết kế cuối cùng được đưa ra không hề có động thái hỏi ý kiến công luận mà dựa trên một phương pháp nhiều năm qua đã trở thành chuẩn mực cho việc thiết kế ô tô: chỉ bằng cách thu thập ý kiến dựa trên cảm tính của nhiều ủy ban khác nhau. Nếu kiểm điểm lại thì lỗi lý giải phổ biến về thất bại của Edsel hóa ra chủ yếu là "hoang đường" theo đúng nghĩa thông tục của từ đó. Nhưng những câu chuyện của trường hợp này có thể xứng đáng trở thành huyền thoại biểu trưng về câu chuyện "thành công ngược" của nước Mỹ thời hiện đại.</p>

<p class="calibre2">Lịch sử ra đời của Edsel bắt đầu từ mùa thu năm 1948, bảy năm trước khi đi đến quyết định sản xuất, khi Henry Ford II (giữ vai trò chủ tịch và ông chủ hợp thức tuyệt đối khi ngài Henry, cha của ông qua đời một năm trước đó) đề xuất trước ủy ban điều hành công ty bao gồm Ernest R. Breech, phó Chủ tịch điều hành, việc cần tiến hành nghiên cứu xem liệu có sáng suốt khi tung ra một dòng xe mới, tầm trung, khác biệt hoàn toàn vào thời điểm bấy giờ. Các nghiên cứu được thực hiện. Và lý do cho việc này dường như rất chính đáng. Thời bấy giờ, thịnh hành tập quán là chủ nhân thu nhập thấp của những chiếc xe Plymouths và Chevrolets lập tức bỏ ngay những chiếc xe "hạng hai" khi thu nhập của họ tăng lên hơn 5.000 đô-la/năm để "lên đời" một chiếc xe tầm trung. Ford cho là điều này quá tốt, quá ổn, ngoại trừ một điểm là không hiểu vì lý do nào, những chủ nhân xe Ford thường không lên đời với chiếc Mercury, nhãn hiệu tầm trung duy nhất của Ford, mà vươn lên dòng xe tầm trung của các đối thủ lớn như Oldsmobile, Buick và Pontiac (mấy dòng chủ yếu của hãng General Motors), một số ít thì chọn Dodge và De Soto (hai nhãn hiệu của Chrysler). Lewis D. Crusoe, khi ấy là phó Chủ tịch của Ford Motor, không hề ngoa ngôn về việc này khi phát biểu: "Chúng ta đang nuôi béo khách hàng cho General Motors".</p>

Chiến tranh Triều Tiên năm 1950 bùng nổ, đồng nghĩa với việc Ford không còn bất kỳ sự lựa chọn nào khác ngoài việc tiếp tục nuôi khách hàng cho những đối thủ của mình bởi khi ấy, việc tung ra dòng xe mới là việc bất khả thi. Ban giám đốc công ty tạm gác lại những nghiên cứu do Chủ tịch Ford đề xuất và mọi chuyện im lìm ở đó suốt hai năm. Nhưng đến cuối năm 1952, riêng việc chiến tranh kết thúc cũng đủ ngấm báo rằng công ty sắp sửa bắt đầu từ chỗ còn dang dở và những nghiên cứu cũ được hăm hở lôi ra bởi một nhóm có tên là Ủy ban hoạch định xúc tiến sản phẩm, ủy ban này trình phần lớn những hạng mục đã lên chi tiết cho bộ phận Lincoln-Mercury đặt dưới sự dẫn dắt của Richard Krafve (đọc là Kraffy), trợ lý Tổng giám đốc của bộ phận. Krafve, một người oai phong, tầm ngấm tầm ngấm với vẻ mặt lúc nào cũng "đăm chiêu", khi ấy khoảng 45 tuổi. Ông là con trai ông chủ nhà in một tờ nhật báo trang trại nhỏ ở Minnesota, từng là kỹ sư kinh doanh và nhà tư vấn quản lý trước khi đầu quân cho Ford vào năm 1947 và dù chưa thể nào biết nguyên do vì sao nhưng ông sắp sửa có lý do để "đăm chiêu" như thế. Là người chịu trách nhiệm trực tiếp về Edsel và những vận hội của nó, hưởng thụ vinh quang ngắn ngủi và chăm lo cho nó lúc nguy khốn thập tử nhất sinh, Krafve gắn số phận của mình với Edsel.

Tháng 12 năm 1954, sau hai năm làm việc, ủy ban hoạch định xúc tiến sản phẩm trình lên ban điều hành một tập báo cáo đồ sộ gồm sáu tập tóm lược những phát hiện của ủy ban. Dựa trên số liệu thống kê, báo cáo dự đoán năm 1965 sẽ là thiên niên kỷ của Mỹ, hay một cái gì đại loại như thế. Đến khi ấy, theo ước tính của ủy ban hoạch định xúc tiến sản phẩm, GNP sẽ là 535 tỉ đô-la/năm - tăng tới 135 tỉ đô-la trong một thập kỷ. (Trên thực tế, phần này của "thiên niên kỷ" đến nhanh hơn những gì các nhà hoạch định ước tính. Năm 1962, GNP vượt mốc 535 tỉ đô-la và năm 1965 lên tới 681 tỉ đô). Lượng xe lưu hành sẽ là 70 triệu, tăng 20 triệu chiếc. Hơn một nửa số gia đình tại Mỹ sẽ có thu nhập hơn 5.000 đô-la/năm và hơn 40% tổng lượng xe bán ra là xe giá tầm trung hoặc cao hơn. Bức tranh nước Mỹ năm 1965 có những tình tiết rất giống với hiện trạng của thành phố Detroit: các ngân hàng ở Detroit chảy tiền ra ào ào, đường phố, xa lộ kẹt cứng với những chiếc xe hơi tầm trung to bự, bóng loáng, lớp công dân nhà giàu mới nổi, "giàu tham vọng", luôn đầu đầu với những khao khát có nhiều hơn những điều đó. Bài học đã quá rõ. Nếu đến lúc đó, Ford không thể tung ra một mẫu xe giá tầm trung thứ hai không chỉ mới về kiểu dáng mà mới từ trong ra ngoài và biến nó trở thành chiếc xe hơi được ưa chuộng trên thị trường, công ty sẽ mất thị phần trên đất Mỹ.

Mặt khác, các ông chủ ở Ford biết quá rõ về những rủi ro cực kỳ lớn khi tung ra thị trường một chiếc xe

mới. Chẳng hạn, họ biết rằng trong 2.900 loại xe của Mỹ được tung ra kể từ khi bắt đầu Kỷ nguyên ô tô, trong đó có Black Crow (1905), Averageman's Car (1906), Bug-mobile (1907), Dan Patch (1911) và Lone Star (1920), chỉ có khoảng 20 dòng trong số ấy hiện vẫn đang được lưu hành. Họ biết về những cái chết trong ngành ô tô sau Thế chiến II, trong đó phải kể đến Crosley là chết hẳn và Kaiser Motors - cho dù đến năm 1954 vẫn còn thoi thóp - cũng đang giấy chết. (Các thành viên của ủy ban hoạch định xúc tiến sản phẩm hẳn sẽ ái ngại liếc nhau khi mà một năm sau đó, trong diễn văn chia tay của mình, Henry J. Kaiser viết: "Chúng tôi dự định tung 50 triệu đô-la xuống "ao ô-tô" nhưng không trông đợi chỗ tiền đó biến mất không sủi tăm!") Các vị ở Ford cũng biết rằng, trong Bộ Tam hùng mạnh của ngành là Ford, General Motors và Chrysler, không hãng nào mạo hiểm tung ra dòng xe mới với kích thước tiêu chuẩn kể từ sau chiếc La Salle của General Motors năm 1927 và chiếc Plymouth của Chrysler năm 1928; ngay cả Ford cũng không có ý định thử dấn thân vào vụ này kể từ năm 1938 khi tung ra chiếc Mercury.</p>

<p class="calibre2">Nhưng những con người của Ford cảm thấy đầy lạc quan, cực kỳ lạc quan đến nỗi họ đã quyết định ném vào cái ao đó một số tiền gấp năm lần số tiền Kaiser có. Tháng 4 năm 1955, Henry Ford II, Breech và những thành viên khác trong ủy ban điều hành chính thức phê chuẩn những nghiên cứu của ủy ban hoạch định xúc tiến sản phẩm và để thực hiện những nghiên cứu đó, ủy ban này cho lập một bộ phận khác có tên là phòng sản phẩm đặc biệt, đứng đầu là ngài Krafve bất hạnh. Thế là công ty chính thức bật đèn xanh cho những nỗ lực của các nhà thiết kế, mấy tháng rờn nguệch ngoạc bản kế hoạch cho chiếc xe mới. Vì cả đội ngũ thiết kế lẫn đội hình mới thành lập của Krafve khi tiếp quản đều không có, dù chỉ là một chút mơ hồ những gì đang có mặt trên bản vẽ của họ sẽ được gọi tên như thế nào nên những người ở Ford, ngay cả trong những thông cáo báo chí của công ty, đều gọi đó là xe E, được giải thích là viết tắt chữ cái đầu của từ "Experimental" (thử nghiệm) trong tiếng Anh.</p>

<p class="calibre2">Người phụ trách trực tiếp việc thiết kế, nếu theo ngôn ngữ đao to búa lớn của thương mại là "tạo mẫu" cho E-Car, là một người Canada chưa đến 40 tuổi tên là Roy A. Brown. Người này, trước khi bắt tay vào làm E-Car (và sau khi học thiết kế công nghiệp tại Học viện Nghệ thuật Detroit), đã có kinh nghiệm thiết kế đài phát thanh, thuyền động cơ, sản phẩm kính màu, Cadillacs, Oldsmobiles và Lincolns. Gần đây, Brown có dịp hồi tưởng lại những khát vọng của mình khi bắt tay vào dự án mới lúc bấy giờ. "Mục tiêu của chúng tôi là tạo ra một chiếc xe thật độc đáo với kiểu dáng hoàn toàn khác biệt so với 19 loại xe khác đang lưu thông vào thời điểm bấy giờ." Ông đã viết những dòng này từ nước Anh khi đang được mời làm nhà

tạo mẫu trường cho công ty Ford Motor chuyên chế tạo xe tải, máy kéo và xe hơi nhỏ. "Chúng tôi còn cẩn thận tiến hành nghiên cứu bằng hình chụp từ xa của 19 loại ô tô này và từ khoảng cách vài trăm mét thì đương nhiên, chúng đều nhang nhác nhau, đến mức gần như không thể phân biệt được cái nào với cái nào... Giống nhau như 'hai giọt nước' vậy. Chúng tôi quyết định lựa chọn một phong cách 'mới toe' theo nghĩa vừa độc đáo vừa thân quen."

Trong khi chiếc E-Car vẫn đang nằm trên bản vẽ tại xưởng tạo hình của Ford, đặt tại trụ sở Dearborn của công ty, ngay ngoại ô Detroit, thì những công việc liên quan đến nó vẫn đang được triển khai trong các điều kiện bảo mật đầy kịch tính, hay nói cách khác là cực kỳ bất khả thi, vốn luôn được áp dụng cho những hoạt động kiểu đó trong ngành ô tô: ổ khóa của xưởng cho phép có thể thay ngay trong vòng 15 phút nếu chìa khóa bị lọt vào tay đối thủ; lực lượng an ninh canh gác 24/24 giờ quanh cơ sở; một chiếc kính viễn vọng được lập trình định kỳ theo dõi những kẻ nào đang rình rập trên các cao điểm gần đó. (Tất cả những biện pháp cơ mật dù có vẻ rất thông minh ấy lại có nguy cơ thất bại vì không biện pháp nào trong số đó phòng ngự được "Con ngựa thành Troia" phiên bản "Thành Detroit", bởi lẽ nhà thiết kế tạo mẫu cho chiếc xe này là người siêu "nhảy việc", chỉ cần ông ta có ý định phản bội cũng đủ tạo cơ hội cho các công ty đối thủ dễ bề nắm bắt được diễn biến của công cuộc cạnh tranh. Dĩ nhiên, không ai rõ điều này hơn chính những đối thủ ấy, còn những thủ tục "kín kín hờ hờ" kia giống như là chiêu thức quảng cáo và càng hấp dẫn công chúng.) Mỗi tuần cứ độ một hai lần, Krafve đầu cắm xuống đất, đi đến xưởng tạo mẫu để hội ý với Brown, kiểm tra tiến độ công việc, đưa ra những lời gợi ý, động viên. Krafve không phải là tuýp người vẽ ra mục tiêu kiểu chớp mắt; trái lại, ông "mở xẻ" tạo hình cho E-Car thành vô vàn phương án nhọc công và tỉ mỉ: tạo hình chắn bùn ra sao, dùng hoa văn nào đi với chất liệu crôm, sử dụng tay nắm cửa loại nào... Nếu trong quá trình thi công bức tượng cẩm thạch Vua David, nhà điêu khắc Michelangelo¹⁰ từng chỉ một mình thêm thắt phương án này kia thì với Krafve, một con người có tư duy máy móc trong kỷ nguyên máy tính siêu chính xác, sau này tổng kết lại: để đúc ra khuôn mẫu cho chiếc E-Car, ông cùng các cộng sự

đã phải tìm lời giải đáp cho không dưới 4.000 bài toán. Ngày ấy, ông tính là, nếu ê-kíp của ông đi đến câu trả lời có - không, với mỗi bài toán ấy thì cuối cùng, chắc chắn họ sẽ chế tạo được chiếc xe tuyệt đỉnh về mặt tạo hình, hay chí ít cũng tạo ra được một chiếc xe "vừa mới lạ, vừa thân quen". Sau này, Krafve thú nhận khó mà gò ép quy trình sáng tạo theo cái "gông" của hệ thống đó, chủ yếu bởi vì trong số 4.000 phương án, có nhiều phương án khá du di. Ông nói: "Khi đã có đề tài chủ đạo rồi, ta bắt đầu lọc bỏ dần. Ta lại tiếp tục sửa, sửa và sửa tiếp những cái vừa sửa. Phải chốt vài phương án, vì hạn cuối sắp đến rồi. Và nếu không có cái hạn cuối này thì có lẽ, chúng tôi sẽ còn sửa nữa, sửa mãi, sửa đến muôn đời."

Trừ những chỉnh sửa nhỏ sau này trên những cái đã sửa và sửa, đến giữa mùa hè năm 1955, chiếc E-Car đã được tạo hình hoàn thiện. Và hai năm sau đó, như cả thế giới đều biết, chiếc xe chỉ có một điểm khác biệt duy nhất nằm ở tấm lưới tản nhiệt mới toanh hình chiếc vòng cổ ngựa, dựng thẳng đứng ngay giữa phần đầu trước thấp, rộng bằng tiêu chuẩn thông thường, một sự kết hợp giữa lạ và quen mà ai cũng nhìn thấy, nhưng chưa đến độ phải trầm trồ. Nhưng Brown hay Krafve, hay cả hai, đều không tạo ra được đặc điểm quen thuộc với hai bộ phận nổi bật nhất: chiếc đuôi xe độc đáo, nổi bật với cửa xe sải rộng theo chiều ngang, cực kỳ không ăn nhập gì với đuôi xe dài lướt thướt đang làm mưa làm gió trên thị trường lúc bấy giờ và cụm nút điều khiển truyền động tự động trên trục vô lăng. Trong bài diễn thuyết trước công chúng không lâu sau khi chiếc xe ra mắt công chúng lần đầu tiên, Krafve lỡ miệng hé lộ một vài chi tiết về tạo mẫu, mà theo ông khác biệt tới mức nhìn bên ngoài và từ mặt trước, mặt cạnh hay đằng sau, đều nhận ra ngay; còn bên trong là "hình ảnh thu nhỏ của kỷ nguyên nút bấm mà không cần mấy thứ lăng nhăng phức tạp kiểu Buck Rogers - người hùng không gian thế kỷ XXV của tương lai"¹¹. Buck Rogers là người hùng không gian của thế kỷ XXV, nhân vật hư cấu lần đầu tiên xuất hiện trong một tiểu thuyết ngắn có tựa đề Armageddon 2419 A.D của Philip Francis Nowlan, đăng trên số ra tháng 8 năm 1928 của Tạp chí Amazing Stories dưới cái tên Anthony Rogers.¹¹ Cuối cùng cũng đến ngày chiếc xe được ra mắt những vị sếp cao nhất trong bộ máy quản lý Ford. Nó gây ra một hiệu ứng gần như là khai huyền. Ngày 15 tháng 8 năm 1955, trong nghi lễ bí mật tại trung tâm tạo mẫu, Krafve, Brown và các trợ tá đứng bên nhau, nở nụ cười trong khi lòng thì ngổn ngang to vò, hai tay bút rút vào nhau trong không khí; trong khi đó, các thành viên của ủy ban hoạch định xúc tiến sản phẩm, trong đó có cả Henry Ford II và Breech, nghiêm trang theo dõi bức rèm được vén lên, lộ ra một chiếc E-Car to như thật làm bằng đất sét và giấy thiếc để mô phỏng cho nhôm và crôm. Theo những người chứng kiến cho

biết, toàn bộ cử tọa nhất tề sững sờ á khẩu giống như một phút mặc niệm, rồi ào ào nổ ra tràng pháo tay giòn giã tán thưởng. Chuyện như thế này chưa từng xảy ra tại buổi ra mắt liên công ty tại Ford kể từ năm 1896, khi cụ Henry cài chốt "cỗ xe ngựa không ngựa kéo" của cụ[12](# "12"). Sau nhiều năm tìm tòi và thử nghiệm, vào mùa hè năm 1896, Henry Ford đã hoàn thành chiếc xe ô tô chạy hơi nước đầu tiên của mình. Cho dù chỉ chạy được với tốc độ trên 10km/giờ và không có khả năng đi lùi hay quay đầu nhưng chiếc xe thử nghiệm của Henry Ford là một kỳ tích gây chấn động dư luận lúc đó. Phải thêm hai năm nữa Henry Ford mới chế tạo thành công chiếc xe ô tô đơn giản nhưng có khá đầy đủ chức năng để có thể lưu thông trên đường."¹².</p>

<p class="calibre2">Một trong những lời giải thích thuyết phục nhất và hay được viện dẫn nhất về thất bại của Edsel là: Edsel là nạn nhân của "sự chậm trễ" giữa quyết định sản xuất và hành động tung ra thị trường. Dễ dàng nhận ra điều này khi mấy năm sau đây, các dòng xe hơi nhỏ hơn, công suất thấp hơn, được gọi với cái tên hoa mỹ "siêu nhỏ gọn" trở nên quá thịnh hành, đủ để lật úp chiếc thang thứ hạng trong ngành ô tô, biến Edsel trở thành một bước trượt dài sai lầm; thế nhưng, không dễ nhận ra điều đó vào năm 1955 khi các dòng xe bốn bánh như vậy bùng nổ. Trí tuệ nước Mỹ, từng sản xuất đèn điện, máy bay, ô tô giá rẻ, bom nguyên tử và thậm chí là cả một hệ thống thuế cho phép một người, tùy theo điều kiện, có thể trốn thuế bằng cách quỳn góp từ thiện vẫn chưa tìm ra được cách đưa chiếc ô tô từ bản vẽ ra thị trường vào một thời điểm hợp lý; mất chừng hai năm để làm ra những bản ren, thông báo tới các nhà bán lẻ, chuẩn bị các chiến dịch quảng cáo, quảng bá, xin cấp trên phê duyệt cho mỗi động thái kế tiếp cùng vô vàn thủ tục đến chóng mặt vốn được coi là quan trọng sống còn tại Detroit và vùng lân cận. Với những người được phân chịu trách nhiệm hoạch định cho những thay đổi hàng năm cho các mẫu xe đã xuất xưởng, dự đoán thị hiếu tương lai đã khó đưa ra một sáng tạo hoàn toàn mới, như chiếc E-Car chẳng hạn, còn khó hơn bội phần; giống như phải chấp nối nhiều động tác cực kỳ phức tạp để dựng thành một tiết mục khiêu vũ, tạo ra cho nó một cá tính, chọn cho nó một cái tên thích hợp, đây là chưa nói tới việc phải tham vấn nhiều nhà tiên tri để quyết định xem liệu đến thời điểm cất băng khánh thành mẫu xe mới có phải là một ý tưởng hay với hiện trạng nền kinh tế quốc dân lúc đó hay không?</p>

<p class="calibre2">Kiên trì thực hiện những thủ tục như đã được "kê đơn", phòng sản phẩm đặc biệt đã mời David Wallace, Giám đốc phụ trách Kế hoạch nghiên cứu thị trường, để ông xem có thể làm gì để tạo cá tính riêng và đặt cho E-Car một cái tên. Wallace người gầy nhẳng, cầm thõ, hay hút tẩu, có lối nói

chuyện nhẹ nhàng, thông thả, sâu sắc, ấn tượng như một giáo sư đại học cho dù nền tảng học vấn của ông không thiên về hàn lâm. Trước khi đầu quân cho Ford năm 1955, ông đã học hết Đại học Westminster tại bang Pennsylvania, vượt qua cơn khủng hoảng dưới thân phận một công nhân xây dựng tại thành phố New York, sau đó có 10 năm làm nghiên cứu thị trường cho tờ [Times](#). Nhưng ấn tượng quả là điều quan trọng và Wallace thú nhận, trong nhiệm kỳ của ông tại Ford, ông cố ý nhấn mạnh "về giáo sư" của mình bởi ngoại hình này mang lại cho ông một lợi thế để đương đầu với những nhân vật vô cùng thực tế, thô tục, không màu mè tại Dearborn. "Phòng của chúng tôi được xem là "một nửa bộ tham mưu," ông nói với một sự hài lòng nhất định. Điển hình là ông nhất mực chỉ sống ở Ann Arbor để được tẩm trong bầu không khí học thuật của Đại học Michigan hơn là sống ở Dearborn hay Detroit mà ông tuyên bố là quá ngưỡng chịu đựng ngoài giờ làm việc. Khi xây dựng hình ảnh cho chiếc E-Car, dù thành công của ông ở mức độ nào đi chăng nữa thì với những điều lập dị nhỏ nhỏ của mình, dường như ông đã làm được một điều tuyệt vời với việc xây dựng hình ảnh "ngài Wallace". "Tôi không cho rằng động cơ của Dave ¹³ khi làm cho Ford chỉ đơn thuần là tiền bạc," Krafve nói. "Dave là tuýp người của học thuật và tôi nghĩ ông ta xem công việc là một thách thức thú vị." Khó ai có thể tìm ra được bằng chứng nào về một hình chiếu trung thực hơn thế nơi ông.

Wallace hẳn đang đi tìm lý do đích thực đã dẫn dắt ông và cộng sự đi tìm cá tính thực sự cho chiếc E-Car. "Chúng tôi tự nói với nhau: 'Thật ra là Chevrolet 2.000 đô-la hay Cadillac 6.000 đô-la thì khác quái gì nhau về cấu tạo cơ bản'" ông nói. "'Bỏ qua mấy mở quảng cáo rùm beng ấy đi! Và ta sẽ thấy những chiếc xe đó thực sự không khác nhau là mấy. Tuy nhiên, chắc chắn phải có gì đó trong 'bản ngã' của một cá nhân khiến họ khao khát sở hữu chiếc Cadillac cho dù giá của nó có cao ngất ngưỡng, hoặc cũng có khi chính vì cái giá cao ngất đó mà họ mới thêm khát.'" Chúng tôi kết luận xe hơi là phương tiện để thực hiện ước mơ. Mỗi người đều có trong mình một điều gì đó phi lý trí khiến họ thêm khát chiếc xe hơi này hơn chiếc xe hơi kia, điều gì đó không liên quan tới cấu tạo mà tới cá tính của chiếc xe như khách hàng vẫn hằng ngưỡng vọng. Theo lập luận này, điều chúng tôi muốn làm là tạo cho chiếc E-Car một cá tính điển hình khiến nhiều người thêm muốn nó. Chúng tôi thấy mình có lợi thế hơn rất nhiều so với nhiều nhà sản xuất xe hơi giá tầm trung khác bởi chúng tôi không phải bận tâm cải tạo từ những cái cũ, mà có thể là một nhược điểm đáng ghét nào đó được tùy ý làm từ A đến Z theo đúng lý tưởng của chúng tôi".

Trong bước đầu nỗ lực tìm kiếm cá tính cho E-car, Wallace quyết định đánh giá cá tính của các xe giá tầm trung và cả một số dòng xe giá rẻ (vì một số mẫu xe rẻ tiền của năm 1955 bỗng tăng giá vọt lên gần bằng giá xe tầm trung) đang lưu hành trên thị trường. Để xúc tiến, ông thuê Khoa Nghiên cứu ứng dụng xã hội thuộc Đại học Columbia phỏng vấn 800 người mới mua xe tại Peoria, bang Illinois cùng 800 người mua xe khác tại San Bernardino, bang California về hình ảnh tinh thần họ nhìn thấy ở các loại xe đang được điều tra. (Khi tiến hành dự án kinh doanh này, Đại học Columbia duy trì tính độc lập hàn lâm của mình bằng cách giữ bản quyền cho việc xuất bản những phát hiện của họ.) “Chúng tôi có ý tưởng thu thập ý kiến phản hồi từ các nhóm dân cư tại các thành phố trên,” Wallace cho biết. “Chúng tôi không cần những thứ ‘phiến diện’. Cái chúng tôi cần là thứ gì đó đại diện cho yếu tố liên con người. Chúng tôi chọn Peoria là địa điểm trung tâm phía Bắc Hoa Kỳ, kiểu rập khuôn điển hình, không chứa đựng những yếu tố không trực tiếp liên quan, ví dụ như một nhà máy sản xuất kính của General Motors chẳng hạn. Chúng tôi chọn San Bernardino bởi lẽ Bờ Tây đóng một vai trò rất quan trọng trong ngành thương mại ô tô và thị trường ở đó khá khác biệt với xu thế người tiêu dùng thích mua các dòng xe hào nhoáng hơn.”

Những câu hỏi mà các nhà nghiên cứu ở Columbia đặt ra tại Peoria và San Bernardino chỉ tuyệt đối tập trung vào những gì liên quan tới xe hơi, ngoại trừ những vấn đề như giá bao nhiêu, an toàn cỡ nào và xe có chạy ổn không. Cụ thể, Wallace muốn biết cảm tưởng của người được phỏng vấn về mỗi loại xe đang lưu hành. Theo họ, đối tượng nào chỉ nhất nhất muốn mua xe Chevrolet, Buick hay một loại xe nhất định nào đó? Họ bao nhiêu tuổi? Nam hay nữ? Địa vị xã hội của họ như thế nào? Từ những phản hồi này, Wallace có thể dễ dàng vẽ lên một bức ký họa cá tính cho mỗi kiểu xe. Chiếc Ford nổi bật với đặc tính tốc độ, nam tính, không quá khoe mẽ, hợp với chủ trại súc vật hay thợ cơ khí ô tô. Ngược lại, Chevrolet trông cổ hơn, thông minh hơn, chậm chạp hơn, ít nam tính hơn và có phần nào đó tao nhã hơn, hợp với đối tượng là giáo sĩ. Còn Buick có vẻ mang phong cách của phụ nữ trung niên hay ít nhất cũng “la già” hơn Ford, không hẳn là nam tính hay nữ tính, nhưng vẫn khá bốc và người bạn đồng hành lý tưởng của chiếc xe này sẽ là luật sư, bác sỹ, hay trưởng nhóm nhạc nhảy. Còn với Mercury, gần như có một sự cải tiến rõ rệt, kiểu dành cho các tay chơi ưa tốc độ; do đó, mặc dù giá niêm yết cao hơn, nó vẫn được cho là phù hợp với đối tượng có thu nhập không cao hơn thu nhập trung bình của những người sở hữu xe Ford, vì vậy không có gì lạ khi chủ xe Ford không đổi sang Mercury. Sự khác biệt không đáng kể giữa hình ảnh và thực tế, cộng với thực tế là cả bốn chiếc xe đều rất giống nhau và động cơ đều có gần như cùng mã lực, chỉ để

củng cố cho lập luận của Wallace rằng, người mua xe, cũng giống như chàng trai si tình đang yêu, chẳng biết cân đong đo đếm đồ vật mình yêu thích theo một cách tương tự như bằng lý trí.</p></div>

<p class="calibre2">Đến khi các nhà nghiên cứu khoanh vùng được hai thành phố Peoria và San Bernardino để thực hiện điều tra, họ đã thu về những câu trả lời không phải chỉ cho bản câu hỏi của họ mà cho cả những vấn đề khác nữa, dường như chỉ có mấy nhà tư tưởng xã hội học thâm thúy nhất mới có thể hiểu chúng có liên hệ gì với loại xe giá tầm trung đang được nghiên cứu. "Thứ thực chẳng khác gì đi câu," Wallace nói. "Kiểu như ta quăng đại cái lưới xuống mà khi kéo lưới lên, ta vớt được đủ thứ vụn vặt".</p></div>

<p class="calibre2">Wallace mơ mộng về một chiếc E-Car cực kỳ xinh đẹp, ông sung sướng khi những câu trả lời tâm phào về khả năng người mua cứ ùn ùn đổ về văn phòng của ông tại Dearborn. Nhưng khi càng sát thời hạn phải đi đến quyết định cuối cùng, ông càng nhận ra là phải gạt sang một bên những vấn đề ngoài lề kiểu như khả năng pha chế cocktail thành thạo và cần tập trung trở lại vào vấn đề muôn thuở: hình ảnh. Và về mặt này, với ông, dường như chạm bấy lớn nhất là cảm dỗ phải hướng đến – cái mà ông cho là xu thế của thời đại – đỉnh cao nhất về độ nam tính, trẻ trung và tốc độ. Quả thực, đoạn văn dưới đây trích từ một trong những báo cáo Columbia, như ông giải thích, mang một lời cảnh báo cụ thể về việc làm "điên rồ" như vậy:</p></div>

<blockquote class="calibre7"><p class="no-indent">Chúng ta thường hay võ đoán phụ nữ lái xe ô tô thường là những người đi làm, cơ động hơn những người không có xe và lấy làm vui thú với việc làm chủ vai trò xưa nay vốn thuộc về nam giới. Nhưng... sự thật 100% là bất kể họ hài lòng như thế nào với chiếc xe hơi của mình, bất kể hình ảnh xã hội họ gán cho chiếc xe như thế nào, phụ nữ vẫn luôn muốn mình thật nữ tính. Có chăng chỉ là thực dụng hơn, nhưng vẫn là phụ nữ.</p></blockquote></div>

<p class="calibre2">Đầu năm 1956, Wallace bắt tay vào việc tổng kết toàn bộ nghiên cứu của khoa trong một tập báo cáo gửi lên cấp trên của ông tại phòng sản phẩm đặc biệt. Tập báo cáo nặng trĩu có tựa đề "Thị trường và các mục tiêu cá tính của E-Car" bao gồm dữ liệu và số liệu thống kê, ken dày đặc những đoạn rất ngắn được in nghiêng hoặc viết hoa đánh dấu ý chính sao cho một ông sếp đang trong lúc cấp bách nhất có thể nắm được ý chính chỉ trong vài giây. Báo cáo mở đầu với những triết lý lan man vô bổ rồi đi tới kết luận:</p></div>

<blockquote class="calibre7"><p class="no-indent">Chuyện gì xảy ra khi một người chủ xe nhìn thấy mẫu xe của mình đầy vẻ nữ</p></blockquote></div>

<https://thuviensach.vn>

tính trong khi anh ta là đàn ông? Mâu thuẫn rõ rệt giữa hình tượng chiếc xe và cá tính của người mua sẽ chi phối kế hoạch mua xe của người đó? Câu trả lời khá chắc chắn là <em class="calibre5">có. Khi có sự bất đồng giữa tính cách của người mua xe và hình ảnh của chiếc xe, người mua thường có ý định chuyển sang mẫu xe khác. Nói cách khác, khi thấy mình thuộc tuýp người hoàn toàn khác so với tuýp người được cho là phù hợp với mẫu xe đó, người mua xe sẽ muốn đổi sang mẫu khác mà tự thâm tâm anh ta thấy thoải mái hơn.</p><p class="no-indent">Cần lưu ý rằng khái niệm "bất đồng" được dùng ở đây có thể thuộc hai loại. Nếu chiếc xe toát lên vẻ mạnh mẽ, cá tính mạnh thì nó sẽ mâu thuẫn với chủ nhân có những cá tính trái ngược hoàn toàn. Nhưng "bất đồng" cũng có thể xảy ra khi chiếc xe có vẻ quá điển hình hoặc có cá tính quá mờ nhạt. Trong trường hợp này, người chủ xe cũng bị đặt vào vị thế bất mãn không kém bởi không có được chiếc xe có bản sắc theo ý anh ta.</p></blockquote>

<p class="calibre2">Khi ấy, câu hỏi đặt ra là, làm thế nào để trung hòa giữa chiếc Scylla cá tính mạnh mẽ và chiếc Charybdis cá tính nhạt nhòa. Bản báo cáo đưa ra câu trả lời cho bài toán đó như sau: "Lợi dụng sự yếu kém trong cạnh tranh về mặt hình ảnh" và về định hướng tuổi tác, chiếc E-Car nên mang hình tượng không quá trẻ, không quá già mà nên tầm trung niên giống như chiếc Oldsmobile; về vị thế xã hội, có thể nói "chiếc E-Car nên đứng ở vị trí đâu đó ngay dưới Buick và Oldsmobile"; về vấn đề nhạy cảm giới tính, cần cố gắng tạo cho nó sự lưỡng tính và điểm này cũng giống dòng xe Olds đa năng. Tóm lại, nguyên văn theo đúng định dạng lối trình bày của Wallace như sau:</p>

<blockquote class="calibre7"><p class="no-indent">Cá tính có lợi thế nhất cho E-Car có lẽ là CHIẾC XE THÔNG MINH CHO LÃNH ĐẠO TRẺ HOẶC GIA ĐÌNH ĐI LÀM ĐANG TRÊN ĐÀ THĂNG TIẾN.</p><p class="no-indent">Xe hơi thông minh: chủ nhân chiếc xe được thiên hạ công nhận là rất có gu và phong cách.</p><p class="no-indent">Trẻ hơn: thu hút những tay ua mạo hiểm đầy sức sôi nhưng có tinh thần trách nhiệm.</p><p class="no-indent">Nhà quản lý hay người nhà nghề: hàng triệu người ra về ta đây đang ở địa vị này dù chưa biết họ có đạt vị thế đó hay không. </p><p class="no-indent">Gia đình: không chỉ dành cho phái nam mà có vai trò "trung dung".</p><p class="no-indent">Trên đà thăng tiến: "Chiếc E-Car đặt niềm tin vào cậu đây, chàng trai ạ; chúng tôi sẽ giúp cậu làm được điều đó!"</p></blockquote>

<p class="calibre2">Tuy nhiên, trước khi những người ua mạo hiểm sức sôi nhưng có tinh thần trách nhiệm có thể tin tưởng vào E-Car, nó cần phải có một cái tên. Ngay từ buổi bình minh của chiếc xe, Krafve đã đề xuất với các thành viên gia đình

Ford nên đặt tên cho chiếc xe là Edsel Ford theo tên người con trai duy nhất của cụ Henry, chủ tịch của hãng Ford Motor từ năm 1918 tới khi cụ qua đời năm 1943, đồng thời là cha đẻ của hậu duệ nhà Ford gồm ba anh em Henry II, Benson và William Clay. Song cả ba anh em nhà Ford đều kiên nghị rõ ràng với Krafve là ông cụ thân sinh của họ không thích tên của ông quay tít thò lò trên hàng triệu chiếc nắp tròn đậy trục bánh xe; họ đề xuất phòng sản phẩm đặc biệt tìm ngay một tên khác thay thế. Phòng này ngay lập tức xúc tiến với sự hăng hái không kém cuộc "Thập Tự Chinh" đi tìm cá tính cho xe. Vào cuối hè và đầu thu năm 1955, Wallace thuê vài cơ quan nghiên cứu phái đi một loạt những người phỏng vấn, trên tay lăm lăm một bản danh sách gồm 2.000 cái tên dự kiến, để đi chung cầu dân ý với đám đông đi bộ tại New York, Chicago, Willow Run và Ann Arbor. Khi phỏng vấn, người phỏng vấn không chỉ đề nghị đối tượng được hỏi phát biểu cảm tưởng về những cái tên như Mars, Jupiter, Rover, Ariel, Arrow, Dart hay Ovation, mà còn đề nghị họ thử có những liên tưởng gì đối với mỗi cái tên ấy; khi đã nhận được câu trả lời, người phỏng vấn lại yêu cầu họ nêu ra những từ hay cụm từ có tính chất đối lập với mỗi cái tên ấy, trên nền tảng lý luận rất cao siêu là cái tên và những gì đối lập với nó đều quan trọng như hai mặt của một đồng xu. Cuối cùng, phòng sản phẩm đặc biệt kết luận: kết quả thu được chưa thuyết phục. Trong khi ấy, Krafve và cộng sự liên tục tổ chức các cuộc họp kín trong phòng tối, với sự hỗ trợ của đèn pha, căng mắt soi soi, lật giở từng tấm bìa các tông trên viết các cái tên. Một vị hô lên: "Phoenix" (chim Phượng hoàng) bởi cái tên này có nghĩa là sự bay lên, một vị khác lại thích cái tên "Altair" hơn bởi vì ở ngoài đời, cái tên bắt đầu bằng chữ A đứng đầu bảng ABC các loại xe nên sẽ có lợi thế giống như trường hợp con lợn đất (aardvark) trong vương quốc động vật. Rồi có lúc mơ mơ màng màng, ai đó đột nhiên dùng tráo các tấm bìa và hỏi đầy hoài nghi: Có phải vừa nãy có cái tên "Buick" không nhỉ?" Ai nấy đều nhìn Wallace, "ông bầu" của các buổi họp. Ông rít một hơi từ tẩu thuốc, vừa nở nụ cười hàn lâm, vừa gật đầu.</p></div>

<p class="calibre2">Các cuộc họp lật thẻ tên cũng tỏ ra vô hiệu lực giống như các cuộc phỏng vấn ngoài đường; và chính vào giai đoạn này của cuộc chơi, với quyết tâm thủ và "vắt" từ bộ óc thiên tài - mà một bộ óc bình thường nghĩ mãi vẫn chưa ra - Wallace xúc tiến trao đổi thư từ với nhà thơ Marianne Moore liên quan tới công cuộc đặt tên lầy lùnh ấy. Quá trình đó sau này được đăng trong tờ <em class="calibre5">The New Yorker và được thư viện Morgan xuất bản dưới dạng sách.) "Chúng ta cần phải thích cái tên này... để thông qua việc liên tưởng hay phép thần chú nào đó, truyền tải được cảm xúc về sự duyên dáng, năng động, tính năng và thiết kế tiên tiến," khi viết cho cô Moore như vậy, Wallace cũng tự cảm thấy có cái gì đó rất duyên dáng

</div>

<https://thuviensach.vn>

</div>

trong những dòng thư của ông. Nếu có ai đó hỏi vị "Chúa" nào trong số các vị thần của Dearborn bỗng hứng thú và nảy ra cảm hứng thuê cô Moore tham gia vào sự nghiệp này thì câu trả lời, theo Wallace, là chẳng phải "Chúa" nào hết mà là vợ của một trong những phụ tá cấp dưới của ông, một quý cô trẻ tuổi mới tốt nghiệp trường Cao đẳng Mount Holyoke, ngôi trường mà cô gái ấy được nghe cô Moore giảng bài. Nếu sếp của chồng cô đi một bước xa hơn và thực sự đón nhận một trong nhiều phương án đặt tên của cô Moore, chẳng hạn như Intelligent Bullet, Utopian Turtletop, Bullet Cloisonné, Pastelogram, Mongoose Civique hay Andante con Moto ("Mô tả về một chiếc xe tốt?" Cô Moore thắc mắc về cái tên cuối cùng), thì chẳng thể nói E-Car có thể đã vươn tới những tầm cao nào, trong khi trên thực tế chiếc xe đã chẳng vươn đến tầm cao nào hết. Không thỏa mãn với ý tưởng của cả nhà thơ nữ kia lẫn của chính họ, các vị cốt cán trong phòng sản phẩm đặc biệt sau đó cho mời vào cuộc Foote, Cone & Belding, công ty quảng cáo mới được ký hợp đồng thầu vụ E-Car. Với sức mạnh đặc trưng của trung tâm quảng cáo Đại lộ Madison, Foote, Cone & Belding đã tổ chức một cuộc thi giữa các nhân viên văn phòng tại New York, London và Chicago, treo giải thưởng ít nhất là một trong những chiếc xe mới toanh cho bất kỳ ai nghĩ ra được một cái tên chấp nhận được. Chẳng mấy chốc, Foote, Cone & Belding đã có trong tay 18.000 cái tên, trong số đó phải kể đến những biệt danh như Zoom, Zip, Benson, Henry và Drof (nếu bạn nghi ngờ, xin hãy viết ngược lại). E ngại rằng các ông sếp ở Phòng Sản phẩm đặc biệt sẽ thấy danh sách này khá công kênh, công ty này lại tiếp tục lọc xuống còn 6.000 cái tên và trình lên các vị sếp kia trong buổi họp giám đốc. "Đây thua quý vị," một người trong công ty Foote, Cone & Belding đắc thắng nói, đoạn đặt phịch tập giấy lên trên bàn. "6.000 cái tên, xếp theo ABC có kèm cả chú thích."

Krafve há hốc mồm. "Nhưng chúng tôi đâu cần 6.000 cái tên," ông nói. "Chúng tôi chỉ cần một cái mà thôi!"

Tình thế vô cùng nguy nan, vì sắp phải bắt đầu làm khuôn cho chiếc xe mới, mà trong số ấy một số khuôn phải rập tên của chiếc xe. Vào một ngày thứ Năm, Foote, Cone & Belding bác bỏ mọi đơn xin nghỉ phép và triệu tập một chương trình cấp tốc, chỉ thị cho các văn phòng ở New York và Chicago từ lúc ấy đến cuối tuần phải thực hiện độc lập việc rút gọn 6.000 tên xuống còn 10 tên. Ngay trong mấy ngày cuối tuần, hai văn phòng Foote và Cone đã trình lên phòng sản phẩm đặc biệt bản danh sách riêng của mình với 10 cái tên và thật tình cờ đến khó tin, tất cả mọi người tham gia đều khẳng định là ngẫu nhiên, hai danh sách có bốn cái tên trùng nhau một cách kỳ diệu: Corsair, Citation, Pacer và Ranger. "Corsair có vẻ được

nhất so với những cái tên kia," Wallace nói. "Cùng với các yếu tố thuận lợi khác, Corsair cũng đồng thời thắng lợi ngoạn mục trong các cuộc phỏng vấn ngoài đường phố. Những liên tưởng tự do từ cái tên Corsair cũng có hơi hướng lãng mạn - 'cuớp biển', 'phiêu lưu giang hồ' hay đại loại như thế. Nghĩa đối lập của tên này là những hàm ý đại loại như 'công chúa' hay cái gì khác hấp dẫn tương tự. Đích thị những gì chúng ta cần."

Corsair hay Co-xiếc gì thì chiếc E-Car cũng được đặt tên là Edsel vào đầu xuân năm 1956 và đến tận mùa thu của năm sau, sự việc này mới đến tai công chúng. Quyết định mang "tâm vóc thời đại" như vậy được chốt tại cuộc họp ban điều hành của Ford khi cả mấy anh em Ford đều vắng mặt. Chủ tịch công ty Ford không có mặt và buổi họp do Breech, người được bầu làm Chủ tịch ủy ban điều hành Ford năm 1955 chủ trì. Hôm ấy, ông ta rất cộc cằn, không có tâm trạng bàn ra, tán vào về cuớp biển hay công chúa. Sau khi nghe mấy phương án lựa chọn cuối cùng, ông tuyên bố: "Tôi chẳng thích cái nào cả. Thử xem mấy cái khác đi." Họ cùng ngồi lại rà soát những phương án từng được yêu thích nhưng đã bị gạt bỏ, trong số đó, cái tên Edsel - mà ba anh em nhà Ford đã giải thích rất tường tận về ý nguyện gần như chắc như đinh đóng cột của ông cụ thân sinh ra họ - đã được giữ lại như "chết đuối vớ được cọc". Breech dẫn dắt cộng sự kiên trì tiến hành cuộc "thanh trừ" cho tới khi gặp cái tên "Edsel". "Chốt cái tên này đi," Breech bình thản đưa ra kế luận. Sẽ có bốn mẫu E-Car chính, mỗi mẫu có những biến tấu riêng và Breech xoa dịu đồng nghiệp khi nói thêm rằng bốn cái tên ma thuật - Corsair, Citation, Pacer và Ranger - nếu thích, vẫn có thể được sử dụng làm tên phụ cho từng mẫu. Một cú điện thoại được gọi cho ngài Henry II đang đi nghỉ tại Nassau. Henry II nói nếu ban điều hành đã chọn cái tên Edsel, ông cũng sẽ theo, chỉ cần ông có được sự nhất trí của toàn bộ thành viên trong gia đình. Chỉ vài ngày sau, ông có được quyết định này.

Ít lâu sau đó, Wallace viết cho cô Moore như sau: "Chúng tôi đã chọn được một cái tên. Nghe không kêu lắm, không hoan hỉ lắm, không nhiệt huyết lắm như chúng ta hằng tìm kiếm. Nhưng nó có hàm ý về sự tôn sùng tước vị cá nhân và có ý nghĩa với nhiều người trong chúng tôi ở đây. Cái tên mà chúng tôi chọn, cô Moore thân mến, là Edsel. Hy vọng cô hiểu cho."

Có thể nói, cái tên được đặt cho E-Car gieo rắc một nỗi thất vọng nào đó với những con người ở Foote, Cone & Belding vốn thích một cái tên nghe kêu hơn - không ai trong công ty trúng được chiếc xe miễn phí, càng thất vọng hơn trước sự thật là cái tên "Edsel" đã bị loại khỏi cuộc đấu trí

ngay từ đầu. Nhưng cảm giác thất vọng vẫn chưa là gì so với sự âm thầm bao vây các nhân viên phòng sản phẩm đặc biệt. Một số người cảm thấy tên của ngài cựu chủ tịch, thân sinh của ngài chủ tịch đương nhiệm mang hàm ý về triều đại, không phù hợp với xu hướng người Mỹ. Những người khác, trong đó có cả Wallace, tin vào những lời châm biếm của đám đông thiếu ý thức, cũng cho rằng "Edsel" là một thảm họa bất hạnh của việc phối hợp âm tiết. Những liên tưởng tự do của cái tên Edsel có thể là gì? Pretzel (bánh quy xoắn), diesel hay hard sell (khó bán). Và trái nghĩa của nó là gì? Dường như là không có. Thế nhưng, ván đã đóng thuyền và chẳng còn phải làm gì ngoài việc tạo cho nó một diện mạo bánh bao nhất có thể. Ngoài ra, không phải toàn bộ ê kíp của phòng sản phẩm đặc biệt đều phản đối điều này, dĩ nhiên, Krafve cũng nằm trong số những người không phản đối cái tên đó. Kể cả sau này ông cũng không phản đối điều đó, không hòa vào cùng với đội quân hùng hậu những kẻ luôn khẳng định sự suy tàn và sụp đổ của Edsel có thể tính từ giây phút nó được "ban tên Thánh".

Thực ra, Krafve quá hài lòng với cục diện của vấn đề đến nỗi vào 11 giờ sáng ngày 19 tháng 11 năm 1956, sau một mùa hè dài âm thầm thai nghén, khi công ty Ford thông cáo ra thế giới tin vui là chiếc E-Car đã được đặt tên là Edsel, ông cũng có những cử chỉ dang tay vẫy lia lịa chào đón phụ họa cho lễ thông cáo này. Ngay từ chính thời khắc ấy, các tổng đài viên trên lãnh địa của Krafve bắt đầu chào mừng người gọi đến là: "Phòng Edsel nghe đây!" thay vì "Phòng sản phẩm đặc biệt nghe đây!"; tất cả những giấy tờ với đầu thư in tên "Phòng sản phẩm đặc biệt" đã biến mất, thay vào đó là từng chồng giấy in "Phòng Edsel"; bên ngoài tòa nhà, một tấm biển bằng sắt không gì khờng lồ ghi "Phòng Edsel" nằm ngạo nghễ trên nóc tòa nhà. Bản thân Krafve cũng cố gắng tỏ ra mình đang ở dưới mặt đất, dù ông có những lý do riêng để cảm thấy như đang trên mây. Ghi nhận sự lãnh đạo của ông đối với dự án E-Car tính đến thời điểm đó, người ta tặng ông danh hiệu oai phong: Phó Chủ tịch Tập đoàn Ford Motor và Tổng giám đốc Phòng Edsel.

Từ góc độ hành chính, hiệu ứng "hạ bệ cái cũ, đưa cái mới lên ngôi" hầu như chỉ là màn phô trương giả tạo vô hại. Trên đoạn đường thử xe được bảo mật tuyệt đối tại Dearborn, những chiếc Edsel hoàn hảo đến từng xăng-ti-mét, chữ Edsel được in khắc lên thân xe, đang được cho chạy thử nghiệm. Brown và các đồng nghiệp tạo mẫu đã bắt tay vào thiết kế các mẫu Edsel của năm tiếp theo. Các vị trí tuyển dụng đã được ký kết với một tổ chức mới toanh gồm các đại lý bán lẻ để bán Edsel ra thị trường tiêu thụ; Công ty Foote, Cone & Belding, vừa trút được gánh nặng từ áp lực phải triển khai một chương trình khẩn cấp nhằm thu thập những cái tên, rồi lọc hết

những cái tên đó giờ lại chìm đắm trong các kế hoạch quảng cáo cho Edsel, dưới sự chỉ đạo cá nhân của một cây đa cây đề không kém tầm quan trọng trong ngành là ngài Fairfax M. Cone, sếp lớn nhất của công ty. Trong khi lên kế hoạch cho chiến dịch, ngài Cone chủ yếu dựa vào cái đã được mang danh "đơn thuốc Wallace" hay công thức về cá tính Edsel do Wallace dựng nên ngay từ những ngày trước khi diễn ra "chiến dịch động não tập thể về đặt tên"; đó là: "Chiếc xe thông minh cho các nhà quản lý trẻ hay gia đình đi làm đang trên đà thăng tiến". Cone quá hứng thú với đơn thuốc này tới nỗi ông chấp nhận nó và chỉ sửa một chỗ duy nhất - thay "nhà quản lý trẻ" bằng "gia đình thu nhập tầm trung" vì ông dự cảm là số lượng gia đình với mức thu nhập trung bình chiếm đông đảo hơn là số các giám đốc trẻ hay <em class="calibre5">mặc nhận là các giám đốc trẻ. Trong tâm trạng rối ren, có lẽ từ việc kiểm được một khách hàng béo bở mang lại hợp đồng quảng cáo trị giá hơn 10 triệu đô-la một năm, Cone mô tả cho các phóng viên một số trường hợp điển hình về kiểu chiến dịch ông ta đang ủ mưu cho Edsel - âm thầm, ung dung tự tại và tránh sử dụng tính từ "mới" càng nhiều càng tốt bởi vì theo ông, tính từ này tuy có tính chất quảng bá cho sản phẩm thật, song nó nhạt thếch, không có mấy ý nghĩa. Quan trọng nhất là, chiến dịch quảng cáo đặt mục tiêu thật bình lặng kiểu kinh điển. "Chúng tôi cho là sẽ thật tệ khi để cho quảng cáo lần lượt chiếc xe," Cone tiết lộ với báo chí. "Chúng tôi hy vọng không ai hỏi nhau: 'Này, cậu đã xem quảng cáo Edsel chưa?' trên bất kỳ tờ báo, tạp chí hay truyền hình; thay vào đó, hàng trăm ngàn người sẽ hỏi đi hỏi lại: 'Này, cậu đọc về Edsel chưa?' hay 'Cậu nhìn thấy chiếc xe đó chưa?' Đây là điểm khác biệt giữa quảng cáo và bán hàng." Như thế cũng đủ thấy rõ là Cone cảm thấy tự tin về chiến dịch và Edsel. Giống như một kiện tướng cờ vua không bao giờ hoài nghi chiến thắng của mình, ông có thể cất nghĩa thế cờ khôn ngoan của mình ngay khi dịch chuyển quân cờ.</p></div>

<p class="calibre2">Giới xe hơi vẫn thân phục nói với nhau về sự điều luyện bậc thầy được thể hiện và choáng váng trước kết quả nỗ lực của Phòng Edsel trong việc "bổ ráp" các đại lý bán lẻ. Bình thường, khi tung ra một dòng xe mới, một công ty đã có thương hiệu sẽ dựa vào các đại lý đang bán những mẫu xe trước đó của họ và bước đầu, đại lý sẽ nhập anh "lính mới" này để bán phụ thêm. Nhưng trường hợp của Edsel thì khác; Krafve nhận được lệnh từ cấp trên là phải dồn hết tâm huyết vào việc xây dựng một tổ chức gồm các đại lý bán lẻ bằng cách tấn công vào các đại lý đã ký hợp đồng với các nhà sản xuất khác, thậm chí với các phòng ban khác ngay trong công ty Ford như Phòng Ford và Phòng Lincoln-Mercury. (Mặc dù các đại lý Ford bị "dồn toa" này không bắt buộc phải hủy bỏ những hợp đồng cũ nhưng họ đều phải dốc toàn tâm toàn lực vào việc kiểm được hợp đồng với các đại</p></div>

<https://thuviensach.vn>

lý bán lẻ để chỉ bán độc quyền xe Edsel). Mục tiêu đặt ra cho ngày ra mắt – sau khi cân nhắc hàng trăm lần, cuối cùng cũng được xác định vào ngày 4 tháng 9 năm 1957 – là phải đạt được con số 1.200 đại lý bán Edsel trên khắp các lục địa. Các đại lý này sẽ không giống với bất kỳ đại lý thông thường nào khác; Krafve chỉ định rõ là Edsel chỉ quan tâm ký kết với những đại lý có thành tích bán hàng khủng nhờ vào tài năng bán hàng đáng nể chứ không phải dùng những thủ đoạn lách luật biên giới mà gần đây đầy tai tiếng trong ngành xe hơi. “Đơn giản là chúng ta phải có những đại lý chất lượng với những cơ sở dịch vụ chất lượng,” Krafve nói. “Khách hàng mua xe xịn nhưng nhận được dịch vụ kém sẽ khiến trách đại lý. Còn với Edsel, vị khách đó sẽ chỉ đổ lỗi cho chiếc xe mà thôi.” Con số 1.200 là mục tiêu khá lớn vì không có đại lý nào, dù có đẳng cấp hay chưa, có thể có đủ lực tài chính để dễ dàng đổi sang dòng xe khác. Đại lý tầm trung phải đầu tư ít nhất là 100.000 đô-la tiền vốn, và tại các thành phố lớn, con số này còn lớn hơn nhiều. Đại lý phải thuê nhân viên bán hàng, thợ kỹ thuật, nhân viên văn phòng, tự mua dụng cụ, tài liệu kỹ thuật và bảng hiệu, ngôn tới 5.000 đô-la/hệ thống; đồng thời, họ phải trả tiền tươi thóc thật cho mỗi chiếc xe mua từ nhà máy.</p>

<p class="calibre2">Người được giao chịu trách nhiệm tập hợp lực lượng bán Edsel cùng với đội quân lớn lao ấy là J. C. (Larry) Doyle, người với vai trò Tổng Giám đốc kinh doanh tiếp thị của phòng, chỉ đứng sau Krafve. Một nhân viên kỳ cựu đã gần bó 40 năm với Ford, khởi nghiệp tại đây từ một chân chạy trong văn phòng tại thành phố Kansas và xen kẽ thời gian chủ yếu là bán hàng, Doyle là một “chú ngựa bất kham” trong lĩnh vực của ông. Mặt khác, ông có vẻ nhân từ và thâu đáo, khiến ông đối chọi rất mạnh với những công dân tự phụ, bộp chộp của một ngàn đại lý xe hơi xuyên khắp lục địa; mặt khác, ông cũng chả buồn che giấu sự hoài nghi của một tay kinh doanh lão luyện về những thứ đại loại như phân tích về giới và đẳng cấp của xe, một sự theo đuổi mà ông mô tả là: “Khi đánh pun, tôi thích đặt một chân trên sàn.” [ý là: mộc mạc, không phô trương]. Nhưng ông biết cách làm sao để bán xe và đó là điều mà Phòng Edsel cần. Nhớ lại ngày xưa, khi ông cùng các đồng nghiệp kinh doanh áp dụng những thủ đoạn rất mạo hiểm thuyết phục những người giàu có, uy tín cao, đạt được thành công với một trong số những ngành kinh doanh “khoai” nhất, bỏ các đặc quyền kinh doanh có lợi để chuyển sang sản phẩm mới đầy rủi ro kia. Doyle cho biết, không lâu trước đó, “ngay khi mà Edsel mới xuất xưởng hồi đầu năm 1957, chúng tôi bày xe tại năm văn phòng bán hàng khu vực, mỗi nơi vài chiếc. Tất nhiên là chúng tôi khóa cửa văn phòng, kéo rèm kín mít. Mấy đại lý xe bán kính vài dặm xung quanh khu vực đều tò mò không biết hình hài chiếc xe mới thế nào, đó chính là đòn bẩy mà chúng tôi cần. Chúng tôi loan báo chỉ đại

lý nào thực sự quan tâm hợp tác mới được xem xe, sau đó cắt cử giám đốc chuyên môn phụ trách khu vực đi tới các thị trấn lân cận, tìm cách kết nối với đại lý số 1 tại mỗi thị trấn để xem xe. Nếu không giành được Đại lý số 1 thì cố gắng giành Đại lý số 2. Và lại, chúng tôi thu xếp để ai vào tham quan xe cũng phải nghe người phụ trách kinh doanh trình bày toàn bộ "bài rao hàng" dài một tiếng đồng hồ về toàn bộ tình hình. Việc làm này rất hiệu quả." Hiệu quả đến nỗi vào giữa hè năm 1957, Edsel đã chắc chắn có triển vọng tìm được rất nhiều đại lý xịn vào ngày ra mắt. (Thực tế là vẫn hụt khoảng vài chục đại lý so với con số mục tiêu 1.200). Một số đại lý chuyên các dòng xe khác rõ ràng quá tin tưởng vào thành công của Edsel hoặc bị mê hoặc quá đà trước những quảng cáo của nhóm Doyle, đến nỗi sẵn sàng ký hợp đồng ngay cả khi còn chưa nhìn kỹ chiếc xe. Người của Doyle thì khuyên các đại lý nghiên cứu thật tỉ mỉ đi đã, đồng thời tiếp tục nhắc đi nhắc lại những đặc tính của xe, nhưng các đại lý tương lai của Edsel "mũ ni che tai" trước những lời gàn đó, đòi ký hợp đồng ngay tấp lự. Nhìn lại thì thấy, dường như Doyle "thối sáo quá mùi", tầm cỡ bậc thầy trên cả tài của Pied Piper, "người thổi sáo kỳ dị".[<p class="calibre2">Giờ đây, khi Edsel không chỉ là mối quan tâm của riêng thành phố Dearborn, công ty Ford không thể không xuất quân thẳng tiến. "Nếu ngài Doyle chưa xúc tiến hành động thì chỉ cần sự đồng ý của giám đốc quản lý cao nhất, chúng tôi có thể âm thầm gác bỏ toàn bộ chương trình vào bất kỳ lúc nào. Nhưng một khi đã ký hợp đồng với các đại lý, vấn đề đặt ra là anh phải tôn trọng hợp đồng, phải trưng xe ra," Krafve giải thích. Ngay đầu tháng 6 năm 1957, công ty thông báo rằng trong số tiền 250 triệu đô-la tạm ứng cho Edsel, 150 triệu đô-la chỉ dùng vào các trang thiết bị cơ bản, bao gồm cái tổ các nhà máy Ford và Mercury để đáp ứng các nhu cầu cho việc sản xuất dòng xe mới; 50 triệu đô-la đầu tư mua dụng cụ chuyên dụng cho Edsel; 50 triệu đô-la đầu tư quảng cáo giới thiệu sản phẩm ban đầu. Cũng vào tháng 6, một chiếc Edsel được chọn cho buổi lễ

</div>

<https://thuviensach.vn>

</div>](# "14. Pied Piper, ")

quảng cáo trên truyền hình ngày ra mắt tương lai được lên lút chuyên chở trong một chiếc xe tải bị kín tới Hollywood. Trên một phòng quay được khóa kín, bên ngoài được một đội an ninh tuần tra canh gác, chiếc Edsel xuất hiện trước ống kính trong sự trầm trồ của một vài diễn viên được tinh tuyển đã thể sẽ giữ kín mồm miệng từ giờ phút ấy cho tới ngày ra mắt xe. Để phục vụ cho hoạt động chụp ảnh tinh túy này, Phòng Edsel đã cẩn thận thuê hãng phim Cascade Pictures (hãng này đồng thời cũng làm cho Ủy ban Năng lượng Nguyên tử Hoa Kỳ) và trên thực tế, không có chuyện vô tình rò rỉ. "Chúng tôi áp dụng mọi biện pháp phòng ngừa giống như đã áp dụng với các phim của Ủy ban này," một quản lý của Cascade từng nói.

Chỉ trong có mấy tuần, Phòng Edsel đã có 1.800 nhân viên trong biên chế trả lương và đang nhanh chóng lấp đầy 15.000 chỗ làm trong phân xưởng tại các nhà máy mới được cải tổ. Ngày 15 tháng 7, những chiếc Edsel hoàn thiện bắt đầu lăn ra từ các dây chuyền sản xuất tại Somerville, bang Massachusetts; Mahwah, bang New Jersey; Louisville, bang Kentucky và San Jose, California. Cùng ngày, Doyle lập một kỳ tích quan trọng với việc ký giao kèo với Charles Kreisler, một đại lý ở Manhattan vốn được xem là một trong những đại lý xuất sắc nhất trong ngành này tại Mỹ, từng đại diện cho Oldsmobile (một trong những đối thủ Edsel mặc nhận) trước khi bị mê hoặc và lao đến "bài hát Mỹ nhân ngư" ¹⁵ vắng đến từ Dearborn. Ngày 22 tháng 7, bài quảng cáo đầu tiên cho Edsel xuất hiện trên tạp chí *Life*. In tràn hai trang đen trắng với vẽ cực kỳ cổ điển và điềm đậm, bài quảng cáo in hình chiếc xe bay nhanh trên con đường cao tốc nông thôn, thần tốc đến nỗi chỉ như một cái bóng mờ di động không hình hài. "Gần đây, người ta thấy một loại ô tô bí ẩn chạy trên đường," dòng tit minh họa viết. Đoạn quảng cáo này tiếp: "Cái bóng này có vẻ như là một chiếc Edsel đang được chạy thử và kết luận chắc nịch: "Edsel xuất hiện rồi." Hai tuần sau đó, tin quảng cáo thứ hai xuất hiện trong *Life* với hình ảnh một chiếc xe nhìn rất ma quái, phủ tấm khăn trắng, đặt ngay lối vào của trung tâm tạo mẫu Ford. Lần này tit báo chạy: "Tại thành phố của quý vị, một người mới có một quyết định sẽ làm thay đổi cuộc đời anh ta!" Bài báo giải thích quyết định ở đây là quyết định làm đại lý

cho Edsel. Ai đó viết ra quảng cáo này hẳn là không thể biết phát ngôn của anh ta mới đúng làm sao!

Trong suốt mùa hè căng thẳng năm 1957, người đàn ông được trọng vọng tại Edsel là C. Gayle Warnock, Giám đốc Quan hệ công chúng với nhiệm vụ không chỉ thu hút sự quan tâm của công chúng đối với sản phẩm sắp ra lò, mà còn rất nhiều nhiệm vụ khác nữa, chẳng hạn như duy trì sự quan tâm ấy luôn ở mức cuồng nhiệt và sẵn sàng chuyển thành khát khao mua một trong những chiếc xe mới vào đúng hoặc sau ngày ra mắt, hay "Ngày Edsel" như công ty vẫn gọi. Warnock là một quý ông bảnh bao, nhã nhặn với chòm râu quai nón nhỏ, quê ở Converse, bang Indiana. Ông đã làm các chương trình quảng cáo cho các hội chợ khu vực trước khi được Krafve chiêu mộ về từ văn phòng Ford ở Chicago; nền tảng này tạo điều kiện để ông vừa có được cái ngọt êm như mật của người làm nghề quan hệ công chúng hiện đại, vừa có được tinh thần không chút dè dặt của một người đi bán tại hội chợ quê ngày xưa. Warnock hồi tưởng lại ngày được mời tới Dearborn: "Mùa thu năm 1955, lúc thuê tôi, Dick Krafve bảo: "Tôi muốn anh xây dựng chương trình quảng cáo cho E-Car từ nay tới ngày ra mắt." Tôi hỏi lại: "Dick, ý anh là 'chương trình' gì?" Ý ông ta là xây dựng kế hoạch cho từng chặng, bắt đầu từ chặng cuối, theo kiểu giạt lùi. "Điều này thực sự mới mẻ đối với tôi. Tôi quen với việc tự do vô tổ chức, thích làm lúc nào thì làm, nghỉ lúc nào thì nghỉ, nhưng rồi nhanh chóng nhận ra Dick nói rất đúng. Khuyếch trương quảng cáo cho Edsel quả thực dễ như trở bàn tay. Đầu năm 1956, khi chiếc xe vẫn còn được đặt tên là E-Car, Krafve cũng có một bài nói chuyện nho nhỏ ở Portland, Oregon. Chúng tôi cũng không nỗ lực nhiều ngoài việc cho đăng một kịch bản trên tờ báo địa phương, nhưng mấy hãng thông tấn đánh hơi thấy câu chuyện và cứ như thế nó lan truyền khắp cả nước. Những đoạn cắt ra từ báo xuất hiện nhiều như sao sa. Ngay lúc ấy, tôi liền nhận ra những rắc rối chúng tôi có thể phải đối đầu. Công chúng đã thèm xem xe đến phát điên, họ hình dung nó sẽ là một chiếc xe trong mơ, một thứ họ chưa bao giờ nhìn thấy. Tôi bảo với Krafve: 'Nếu biết nó cũng chỉ có bốn bánh và một động cơ, giống như chiếc xe sắp tới, họ chắc chắn sẽ rất thất vọng.'"

Người ta nhất trí là cách "đi xiếc thăng bằng" an toàn nhất giữa quá cường điệu hay quá xem nhẹ chiếc Edsel sẽ là không đá động gì về toàn thể chiếc xe mà hé lộ từng chút, từng chút đặc trưng riêng của nó – kiểu như "thoát y xe hơi" (một cụm từ mà Warnock dường hoàng không thể tự mình nói ra mà chỉ vui vẻ chứng kiến tờ *New York Times* sử dụng). Sau này, chính sách "thoát y từ từ" này, hoặc vô tình, hoặc hữu ý, vẫn bị vi phạm. Thứ nhất, khi mùa hè diễn ra "tiền sự kiện Edsel" lững lờ trôi đi, đám phóng viên

thuyết phục Krafve hãy ủy quyền cho Warnock cho phép từng người trong số họ lần lượt xem mặt mũi Edsel xem nó ra làm sao, theo phương thức mà Warnock gọi là "chơi ú òa" hay "hé mắt xem rồi quên luôn". Thứ hai, những chiếc xe tải chất đầy xe Edsel chuyên chở về các địa lý được trùm vải kín từ đầu tới đuôi xe, như thể kích thích sự thèm thuồng của người đam mê ô tô nườm nượp xuất hiện trên các đường quốc lộ. Mùa hè năm đó cũng là thời điểm đọc diễn văn của bộ tứ Edsel gồm Krafve, Doyle, J. Emmet Judge (Giám đốc lên kế hoạch sản phẩm và mua bán hàng hóa) và Robert F. G. Copeland (Trợ lý tổng giám đốc bán hàng phụ trách quảng cáo, tăng doanh số và đào tạo). Xông pha ngang dọc khắp cả nước, bốn nhà hùng biện di chuyển quá nhanh, quá tích cực đến nỗi Warnock sợ không định vị được họ, phải ghim những chiếc ghim sặc sỡ lên tấm bản đồ trong phòng làm việc để đánh dấu lịch trình của họ. "Đây, Krafve đi từ Atlanta tới New Orleans, Doyle từ Council Bluffs tới Salt Lake," Warnock sẽ trầm ngâm suy tưởng trong một buổi sáng ở Dearborn, nhâm nhi tách cà phê thứ hai, đoạn đứng dậy nhổ những cái ghim ra để đặt chúng vào vị trí mới.</p></div>

<p class="calibre2">Cho dù phần đông khán giả của Krafve là các ông chủ ngân hàng và đại diện các công ty tài chính được kỳ vọng sẽ cho các đại lý bán Edsel vay tiền, nhưng bài phát biểu của ông vào mùa hè năm đó, không om sòm như những gì người ta vẫn vọng tưởng mà giống kiểu chính khách, có phần thận trọng, thậm chí âm đạm, đến tiền đồ của chiếc xe mới. Và tiền đồ có vẻ như thể thật, vì những diễn biến của kinh tế đại cục đang buộc những con người lạc quan hơn cả Krafve cũng phải đau đầu. Vào tháng 7 năm 1957, thị trường chứng khoán lao dốc, đánh dấu sự khởi đầu của cái vẫn được hồi tưởng là cuộc suy thoái năm 1958. Sau đó, đầu tháng Tám, sự suy giảm toàn bộ doanh số bán của tất cả các dòng xe giá tầm trung xuất hiện, và cục diện toàn cục như đang lao dốc không phanh tới mức, trước khi kết thúc tháng Tám, tờ Automotive News đã tổng kết: tất cả các đại lý bán các loại xe khác nhau đang khép lại mùa bán hàng với sản lượng xe mới ế kỷ lục thứ hai trong lịch sử. Nếu trong những chuyến công tác đơn thương độc mã của mình, Krafve từng xem xét đến việc lánh tạm về Dearborn để khuấy khỏa thì giờ ông bị buộc phải từ bỏ ý niệm đó ra khỏi đầu, khi mà cũng vào tháng Tám, Mercury – "chú ngựa cùng chuồng" với Edsel – thông báo rằng họ sẽ chèn ép kẻ mới tới mức gắt gao nhất, với việc tiến hành một chiến dịch quảng cáo dài 30 ngày, chi tới một triệu đô-la hướng thẳng vào "đối tượng người mua quan ngại nhất về giá cả", ám chỉ tới chiếc Mercury năm 1957. Khi ấy, hầu hết các đại lý bán Mercury đều chiết khấu mạnh tay cho khách hàng, rẻ hơn giá ước tính của một chiếc Edsel mới. Cùng thời điểm đó, doanh số bán ra của xe Rambler, chiếc xe nhỏ duy nhất chế tạo tại Mỹ khi ấy còn đang sản xuất, lại bắt đầu tăng lên một cách đáng e ngại. Trước toàn

</div>

<https://thuviensach.vn>

bộ những điềm gỡ này, Krafve sinh ra thói quen kết thúc mỗi bài phát biểu của mình bằng một giai thoại khá thương tâm về ông chủ tịch hội đồng quản trị của một công ty thức ăn cho chó thua lỗ đã nói với các giám đốc cấp dưới rằng: "Thưa quý vị, xin hãy nhìn vào thực tế: lũ chó không thích mặt hàng của chúng ta! Như chúng ta đều biết, việc mọi người có thích xe của chúng ta hay không sẽ còn phụ thuộc vào nhiều thứ." Trong ít nhất là một dịp, Krafve đã nói thêm như vậy về bài học đó với một sự rành rọt đáng khâm phục.</p>

<p class="calibre2">Nhưng hầu hết những đối tượng khác ở Edsel đều không mấy ấn tượng trước những lo ngại của Krafve. Người ít ấn tượng nhất có lẽ là Judge, người giữ vai trò diễn giả lưu động trong khi chuyên môn của ông là về các nhóm cộng đồng và dân sự. Không bị xuống tinh thần trước những giới hạn của chính sách "thoát y", Judge thắp sáng những bài diễn thuyết của mình với một mớ bùng nhùng biểu đồ, hình vẽ, sơ đồ, tranh ảnh về các bộ phận của chiếc xe sống động, tất cả đều được chiếu trên màn hình CinemaScope; cử tọa của ông toàn về được nửa đường mới chột ngộ ra là mình chưa được xem tí gì về Edsel. Judge bồn chồn đi đi lại lại quanh khán phòng, vừa nói vừa đảo loạn các hình ảnh trên màn hình với sự trợ giúp của một bộ phận tự động chuyển cảnh. Mỗi "tiết mục của Judge", như cái tên mà người ta biết đến và gọi những màn trình diễn này, tiêu tốn của Phòng Edsel 5.000 đô-la (bao gồm tiền thù lao và chi phí thuê đội kỹ thuật đến sớm trước một đến hai ngày để lắp đặt mạng điện). Vào phút cuối, đầy kịch tích, Judge sẽ từ một chiếc máy bay đáp xuống thành phố, vội vã lao đến hội trường và bắt đầu nhập vai. "Một trong những khía cạnh lớn nhất của toàn bộ chương trình Edsel là triết lý về sản phẩm và việc mua bán đằng sau đó," Judge sẽ bắt đầu, vừa đá chân loạn xì ngầu vào công tắc này, công tắc kia. "Tất cả chúng tôi thực sự tự hào về nền tảng này và háo hức chờ đợi thành công khi chiếc xe được ra mắt vào mùa thu năm nay... Sẽ chẳng bao giờ chúng ta được tham gia vào cái gì to lớn và giàu ý nghĩa như chương trình đặc biệt này... Đây là hình ảnh thoáng qua của chiếc xe sẽ xuất hiện trước công chúng nước Mỹ vào ngày 4 tháng 9 năm 1957 [đến chỗ này, Judge sẽ mở ra một trang trình chiếu rất "khêu gọi" về một chiếc nắp đậy trực bánh xe hay một góc tấm chắn bùn]... Một chiếc xe khác biệt về mọi phương diện nhưng lại có cái gì đó rất thủ cựu làm cho nó có sức hấp dẫn tột bậc... Phong cách đầu trước rất đặc biệt, kết hợp với những đường nét như tạc trong xử lý bên sườn xe..." Và cứ thế, Judge sẽ khoa trương, không ngừng tuôn ra những cụm từ đao to búa lớn như "tấm kim loại được điêu khắc", "cá tính nổi bật" và "các đường nét duyên dáng, uyển chuyển". Cuối cùng là đoạn diễn văn hào hùng: "Chúng ta tự hào siết bao về Edsel!" Ông sẽ hô to, chân đạp loạn xạ công tắc trái, công tắc phải. "Khi được ra mắt mùa thu này, chiếc xe sẽ có một chỗ

đứng trên các đường phố và xa lộ của Mỹ, mang một vinh quang mới cho công ty Ford. Đó là câu chuyện về Edsel."

Đỉnh điểm của công cuộc "thoát y" trông giống cờ mở liên hồi kì trận là một cuộc duyệt trước kéo dài ba ngày của báo giới về Edsel, vén lộ ra từ mũi xe vát nhọn cho tới phần đuôi chói lọi, được tổ chức tại thành phố Detroit và Dearborn vào ngày 26, 27 và 28 tháng 8 với 250 phóng viên khắp cả nước tới tham dự. Nó khác với những lễ hội xe hơi cùng quy mô trước đó ở chỗ các nhà báo được mời tháp tùng cả phu nhân đến dự và nhiều người trong số họ mang phu nhân theo. Đến khi tàn cuộc, tính ra chi phí mà Ford bỏ ra lên tới 90.000 đô-la. Tuy hoành tráng như thế, song toàn bộ lễ nghi là một sự thất vọng đối với Warnock. Ông là người đề xuất ba địa điểm (song đều bị bác bỏ) mà ông cho là sẽ mang lại một bầu không khí lý thú thế nhiều: tàu chạy hơi nước trên sông Detroit (họ gạt đi và phán "không đúng hình ảnh biểu trưng"), Edsel, bang Kentucky (họ phê "không có những con đường phù hợp cho xe hơi") và Haiti ("bác bỏ thẳng thừng ngay"). Trục trặc như vậy nên Warnock không thể làm gì tốt hơn cho các phóng viên cùng phu nhân khi tất cả đám đông đó đứng tràn sân khấu Detroit vào tối Chủ nhật ngày 25 tháng 8, ngoài việc tập hợp bọn họ tại khách sạn được đặt một cái tên rất quen thuộc là Sheraton-Cadillac, sắp xếp cho họ nghe và đọc những chi tiết từng được ngóng chờ từ lâu về toàn bộ "vụ thu hoạch" của Edsel vào chiều ngày thứ Hai - 18 chủng loại khác nhau, chia thành bốn dòng chính (gồm Corsair, Citation, Pacer và Ranger), khác nhau chủ yếu về kích thước, công suất và trang trí. Sáng hôm sau, các bản mẫu được tiết lộ với phóng viên trong một nhà tròn của trung tâm tạo mẫu và Henry II phát biểu mấy lời tri ân với phụ thân của ông. "Phu nhân của họ không được mời đến lễ vén màn," một người của Foote, Cone giúp lên kế hoạch cho toàn bộ sự việc này, nhớ lại. "Một sự kiện quá long trọng và nghiêm trang đối với các vị phu nhân. Mọi việc diễn ra tốt đẹp. Cả những người làm báo chài lý cảm xúc nhất cũng cảm thấy háo hức." (Nội dung câu chuyện mà hầu hết các nhà báo hứng khởi đăng lên là Edsel dường như là một chiếc xe tốt, mặc dù không phải quá cấp tiến như những gì quảng cáo nói.)

Đến buổi chiều, các phóng viên được "lùa" hết ra đường thử nghiệm để xem tổ lái xe đóng thế đang đưa những chiếc Edsel qua các vòng thử thách. Sự kiện này được trù tính là sẽ rất ngoạn mục, hóa ra còn trên cả ngoạn mục, tới mức dựng tóc gáy; thậm chí, với một số người nó còn có chút gì đó điên rồ. Được chỉ thị là không nên nói quá nhiều về tốc độ và mã lực bởi mới mấy tháng trước đó, toàn bộ ngành công nghiệp xe hơi đã hô quyết tâm cao cả là tập trung vào sản xuất xe chứ không phải sản xuất "bom nổ chậm". Do đó, Warnock đã quyết định

nhấn mạnh vào sự sinh động của Edsel thông qua hành động hơn là lời nói và để đạt được điều này, ông đã thuê một tổ lái đóng thế. Edsel leo hai con dốc cao hơn nửa mét chỉ bằng hai bánh, vượt những dốc cao hơn thế bằng cả bốn bánh, đi hình chữ chi, suýt qua nhau với tốc độ 95-110 km/giờ và khép vòng tròn ở tốc độ 80 km/giờ. Trong lúc đó, giọng của Neil L. Blume, kỹ sư trưởng của Edsel, có thể được nghe thấy qua chiếc loa phóng thanh, đang rề rề nói về "tính năng, an toàn, vạm vỡ, tính cơ động và chất lượng vận hành của những chiếc xe mới này". Vào thời khắc một chiếc Edsel chồm lên một con dốc cao suýt thì lật nhào, sắc mặt của Krafve tái mét như người chết; sau này, ông nói rằng ông không hề biết những màn trình diễn liều lĩnh ấy lại rùng rợn đến cực điểm như thế, ông vừa lo ngại cho tiếng tăm tốt đẹp của Edsel vừa lo sợ cho sinh mạng của những người cầm lái. Nhìn ra nỗi lo lắng của sếp mình, Warnock tiến lại hỏi Krafve xem có thích màn trình diễn không. Krafve trả lời cụt lùn là ông sẽ đưa ra câu trả lời khi màn diễn kết thúc và tất cả mọi người đều an toàn. Nhưng tất cả mọi người dường như đều có những khoảnh khắc tuyệt vời. Người của Foote, Cone & Belding nói: "Hãy nhìn lên quả đồi Michigan xanh tươi này, những chiếc Edsel lộng lẫy đang biểu diễn bản hợp xướng huy hoàng. Thật đẹp. Giống như những vũ công Rockettes. Thật là thú vị. Tinh thần lên rất cao."

Sự phấn chấn của Warnock đã đưa ông lên những thái cực thậm chí còn hoang dại ngoài sức tưởng tượng. Màn biểu diễn xe ngoạn mục, giống như tiết mục ra mắt được xem là quá máu lửa so với thân kinh của những bà vợ nhưng ngài Warnock năng nổ lại sẵn sàng chiều họ với một màn trình diễn thời trang mà ông hy vọng không kém phần vui nhộn. Ngôi sao của buổi trình diễn – mà theo giới thiệu của Brown (nhà tạo mẫu của Edsel) là một nhà thiết kế thời trang của Paris, vừa xinh đẹp vừa tài năng – khi hạ màn mới ngã ngựa đó là một phụ nữ chuyên đóng thế – một sự thật mà Warnock, để nâng tầm cái vẻ "nhu thật" của vở diễn, đã không hé lộ trước cho Brown. Từ đó mối quan hệ giữa Brown và Warnock chưa bao giờ được như cũ, nhưng các bà vợ của hai người này vẫn bàn ra tán vào rất bực dọc về những câu chuyện giữa hai người.

Tối hôm đó, một đêm gala lớn dành cho tất cả mọi người đã được tổ chức tại trung tâm tạo mẫu mà bình thường được thiết kế dưới dạng một hộp đêm chuyên tổ chức sự kiện kiểu này, được bổ sung một thác nước chuyển động theo tiếng nhạc của ban nhạc Ray McKinley với biểu tượng "GM", viết tắt của hai chữ cái đầu tên của ca sĩ quá cố Glenn Miller, được gắn trên giá nhạc của mỗi nhạc sỹ. Sáng hôm sau, tại cuộc họp báo bế mạc do các nhà quản lý của Ford tổ chức, Breech tuyên bố về Edsel: "Thật là một chàng trai vạm vỡ và như tất cả các ông

bố, bà mẹ mới khác, chúng tôi nổ tung vì tự hào". Sau đó 71 phóng viên cầm vô lăng 71 chiếc Edsel và lái như bay về thẳng showroom của các đại lý Edsel tại địa phương. Hãy để Warnock mô tả những điểm nhấn trong bài diễn văn hoa mỹ cuối cùng này: "Xảy ra vài sự cố không may mắn. Một người hơi sơ suất và đâm phải một vật gì đó, làm vỡ xe. Vụ này không phải lỗi của Edsel. Một chiếc khác bị mất máng dầu, nên đương nhiên là xe chết máy. Lỗi này có thể xảy ra với chiếc xe xịn nhất. Thật may, vào thời điểm xảy ra sự cố, lái xe đang đi qua một thị trấn đẹp nức tiếng - hình như là Paradise, bang Kansas - và nhờ điều này, bài vở, tin tức về Edsel mang một văn phong khá tích cực và dễ thương. Đại lý gần nhất giao cho một tay phóng viên chiếc Edsel mới và trên đường về nhà, anh ta còn leo lên cả đỉnh Pikes[16](# "16. Bang Colorado."). Sau đó một chiếc xe bị mất phanh và đâm thẳng vào một trạm thu phí cầu đường. Thật tồi tệ. Nghe thì thật buồn cười nhưng điều mà chúng tôi lo ngại nhất, là đám tài xế khác vì quá tò mò muốn dòm chiếc Edsel có thể chèn chúng tôi xuống vệ đường, lại chỉ xảy ra có một lần. Đó là trên cung đường cao tốc (Turnpike) Pennsylvania. Một phóng viên của chúng tôi đang lái rất thu thả thì một tay lái chiếc Plymouth đi lên song song để dòm vào và len sát đến nỗi chiếc Edsel bị quét ra lề đường. Xe bị hỏng hóc nhỏ."

Cuối năm 1959, ngay sau sự sụp đổ của Edsel, tờ *Business Week* tuyên bố trong một buổi họp báo lớn, một giám đốc điều hành của Ford đã chia sẻ với một phóng viên rằng: "Nếu không phải vì đã dẫn thân quá sâu, công ty chúng tôi sẽ không bao giờ tung xe ra vào thời điểm ấy." Tuy nhiên, vì suốt hơn hai năm sau, tờ *Business Week* quên không xuất bản tuyên bố cực kỳ giật gân này nên đến tận bây giờ, tất cả cựu giám đốc điều hành lớn của Edsel luôn khẳng định, cho tới ngày ra mắt, và thậm chí một thời gian ngắn sau khi ra mắt Edsel, họ vẫn luôn mong đợi Edsel thành công. Thật vậy, trong khoảng thời gian giữa các buổi họp báo và ngày ra mắt Edsel, tinh thần của tất cả mọi người có liên quan dường như đều lạc quan cuồng nhiệt. "Oldsmobile, tạm biệt!" - một quảng cáo chạy tiêu đề lớn trên tạp chí *Free Press* tại Detroit cho một đại lý đang chuyển từ bán Olds sang bán Edsel tuyên bố. Một đại lý ở Portland, Oregon báo cáo đã bán được hai chiếc Edsel mà không nêu bằng chứng để chứng minh. Warnock "khai quật" được một công ty pháo hoa ở Nhật Bản sẵn sàng làm cho ông 5.000 quả pháo hoa bắn ra những chiếc xe Edsel dài gần 3m làm từ giấy gạo, nở phình lên và đáp xuống như những chiếc dù; đầu óc chỉ xoay quanh những ảo mộng về việc lấp đầy bầu trời cũng như đường cao tốc của Mỹ với toàn bộ xe Edsel vào ngày ra mắt, Warnock vừa định thảo ngay một đơn đặt hàng thì Krafve đảm

chiều lắc đầu phản đối.</p>

<p class="calibre2">Ngày 3 tháng 9, trước ngày ra mắt một ngày, giá của các mẫu xe Edsel khác nhau đã được công bố; đối với những mẫu phân phối tại New York, giá dao động từ dưới 2.800 đô-la đến hơn 4.100 đô-la một chút. Vào ngày ra mắt, những chiếc Edsel cập bến. Tại Cambridge, một nhóm dẫn đầu một đoàn mô tô hào nhoáng hộ tống những chiếc xe mới toanh đi lên đại lộ Massachusetts. Bay đến từ Richmond, bang California là một chiếc trực thăng được thuê bởi một trong những đại lý tung bùng nhất mà Doyle "bẫy" được, căng một tấm biển Edsel khổng lồ trên vịnh San Francisco; trên toàn đất nước, từ các nhánh sông Louisiana đến đỉnh núi Rainier và rừng Maine, người ta chỉ cần một cái đài phát thanh hay ti vi để biết không khí đang rung lên với sự hiện diện của các chiếc Edsel. Âm hưởng chung cho "trận bão tuyết quảng cáo" của ngày ra mắt Edsel với công chúng được tạo nên từ một quảng cáo xuất bản trên báo chí toàn quốc, trong đó Edsel cũng là tâm điểm cùng với chủ tịch của công ty Ford và ngài Breech. Trong quảng cáo đó, Ford trông giống như một ông bố trẻ đạo mạo, Breech giống một quý ông tôn quý đang chơi Poker, giữ bài Xắn không xong, mà giữ bài Cù lũ cũng chẳng nổi¹⁷ [tiền thoái lưỡng nan, không thể cứu vãn], còn Edsel thì vẫn là Edsel. Đoạn văn bản kèm theo tuyên bố rằng quyết định sản xuất xe hơi được "dựa trên những gì chúng tôi biết, phỏng đoán, cảm nhận, tin tưởng và nghi ngờ về quý vị. QUÝ VỊ là lý do đằng sau chiếc Edsel". Giọng điệu bình thân và tự tin. Dường như không có nhiều chỗ để hoài nghi về hiện thực của phòng họp chặt kín đó.</p>

<p class="calibre2">Trước khi mặt trời lặn, người ta ước tính, 2.850.000 người đã nhìn thấy chiếc xe mới tại các showroom đại lý. Ba ngày sau, tại Bắc Philadelphia, một chiếc Edsel đã bị đánh cắp. Có thể chí lý khi cho rằng vụ trộm này đánh dấu mức độ chấp nhận cao nhất của công chúng đối với chiếc Edsel; nhưng chỉ vài tháng sau đó thì bất kỳ tên trộm nào, cho dù dễ tính nhất, cũng chẳng thèm đếm xia đến nó.</p>

<h3 class="calibre6">SUÝ THOÁI VÀ SỤP ĐỔ</h3>

<p class="no-indent">Đặc trưng vật lý nổi bật nhất của Edsel là tấm lưới tản nhiệt của nó. Trái ngược với lưới tản nhiệt rộng và theo chiều ngang của 19 dòng xe hơi Mỹ khác cùng thời điểm, lưới của Edsel thanh mảnh và thẳng đứng. Được làm từ thép mạ crôm, có hình dạng hao hao một quả trứng, tấm lưới này nằm ngay giữa mặt trước của xe, được gắn bằng tên "Edsel" bằng nhôm. Người ta chủ định làm đầu xe phía trước hao hao giống bất kỳ một đầu xe nào thời kỳ 20 hay 30 năm về trước, hay giống hầu hết các đầu xe hiện đại châu Âu, để nó phải toát lên yếu tố thời trang và tinh tế ngay tức thì. Vấn đề là trong khi đầu trước của các dòng xe cổ và xe châu Âu cao và hẹp, thì đầu xe Edsel rộng và thấp, giống như đầu xe của tất cả các đối thủ cạnh tranh tại Mỹ. Như thế là hai bên của lưới tản nhiệt đều có các khoảng rộng được lấp đầy bằng những tấm lưới mắt cáo crôm giống hệt nhau và nằm ngang như thông thường. Đó là hiệu ứng của một chiếc Oldsmobile với mũi của một chiếc Pierce-Arrow, hay nói văn hoa hơn, giống như một cô hầu gái đang đeo chiếc vòng cổ của nữ công tước. Các nỗ lực hướng đến sự tinh tế quá tính toán tới nỗi hết cả dễ thương.</p>

<p class="calibre2">Nhưng nếu lưới tản nhiệt của Edsel hấp dẫn bởi có lưới mà như không lưới thì phần đuôi xe lại là một vấn đề khác. Đã có một sự đột phá đáng kể từ các thiết kế thông thường của thời ấy. Thay vì kiểu đuôi xe khét tiếng bấy lâu, chiếc xe đã có cái đuôi, đối với người lãng mạn thì nhìn giống như đôi cánh, còn đối với những người thực tế hơn thì trông giống như một cặp lông mày. Các đường nét của nắp cốp xe và chắn bùn, hướng lên trên và ra ngoài, có phần nào giống như đôi cánh của một con mòng biển đang bay nhưng sự tương đồng này đã bị phá hỏng bởi hai chiếc đèn dài, hẹp ở đuôi xe, một phần gá vào cốp xe và một phần gá vào chắn bùn tạo ra những hình ảnh hết hồn, đặc biệt là vào ban đêm, giống một người mất xéch đang cười ngoác đến tận mang tai. Nhìn từ đằng sau, chiếc xe trông có vẻ lấu cá, có hơi hướng phương Đông, tự mãn, vượt trội – có khi có đôi chút hoài nghi và khinh khỉnh nữa. Như thế ở giữa lưới tản nhiệt và tấm chắn bùn phía sau, một sự thay đổi nham hiểm trong cá tính chiếc xe xảy ra.</p>

<p class="calibre2">Còn ở những khía cạnh khác, thiết kế phong cách bên ngoài của Edsel không khác bình thường là mấy. Các mặt của nó được phủ lượng crôm ít hơn mức trung bình, khác biệt với một tranh khía hình viên đạn mở rộng về phía trước từ tấm chắn bùn phía sau một khoảng bằng một nửa chiều dài của chiếc xe. Nằm giữa dọc theo đường rãnh này, chữ "Edsel" được hiển thị với các chữ cái làm bằng crôm; ngay dưới cửa sau được trang trí giống một tấm lưới tản nhiệt nhỏ, trên đó nổi bật nhất là cái tên "Edsel". Về phần nội thất, Edsel phần đầu mảnh liệt để đạt được dự báo của Tổng Giám đốc Krafve rằng chiếc xe sẽ là "hình

ảnh thu nhỏ của kỷ nguyên nút bấm". Edsel đã đạt đến lời tiên tri này với một tập hợp các tiện ích hiếm mà hiếm, hoặc chưa từng bao giờ. Trên hoặc gần bảng điều khiển của Edsel bao gồm: một nút nhấn bật mở nắp cốp xe; một cái cần để bật mở mui xe; một đòn bẩy để nhả phanh khi đỗ xe; một đồng hồ tốc độ lóe đỏ khi tài xế lái xe vượt quá tốc độ tối đa đã lựa chọn; một phím điều khiển duy nhất cho cả điều hòa nóng-lạnh; một đồng hồ tốc độ theo phong cách xe đua xịn nhất; nút để vận hành hoặc điều chỉnh ánh sáng, độ cao của ăng-ten radio, máy sưởi-quạt gió, gạt nước kính chắn gió và bật lửa châm thuốc lá; một hàng tám đèn đỏ nháy cảnh báo khi động cơ quá nóng hay không đủ nóng, dynamô đang trong tình trạng xấu, đang nhấn vào phanh đỗ xe, của xe chưa đóng chặt, áp suất dầu thấp, mức dầu cạn, mức xăng cạn (về điểm cuối cùng này người lái xe hoài nghi có thể xác nhận bằng cách xem đồng hồ đo khí, cách đó vài xăng-ti-mét). Tiêu biểu cho "kỷ nguyên nút bấm" là chiếc hộp điều khiển truyền động tự động -nằm rất ấn tượng ngay giữa vô-lăng trên đó nổi lên một cụm gồm năm nút bấm nhạy đến nỗi chạm nhẹ que tăm cũng được.</p>

<p class="calibre2">Trong bốn dòng xe Edsel, hai dòng lớn hơn và đắt tiền hơn là Corsair và Citation đều dài 5,5m hoặc dài hơn 5cm so với chiếc lớn nhất của dòng Oldsmobiles; đều rộng 2m, tương đương chiều rộng nhất từng có của dòng xe khách; tương đương đều cao 1,4m, tất cả chiếc xe giá tầm trung khác. Ranger và Pacer, hai dòng Edsel nhỏ hơn ngắn hơn 15cm, hẹp hơn 2,54cm và thấp hơn 2,54cm. Corsair và Citation được trang bị động cơ 345 mã lực, làm cho chúng mạnh hơn bất kỳ chiếc xe nào khác của Mỹ tại thời điểm ra mắt. Ranger và Pacer thì rất cừ với 303 mã lực, gần như đi đầu trong các loại xe đồng hạng. Chỉ chạm nhẹ như chạm que tăm vào nút "Drive", một chiếc Corsair hay Citation (mỗi chiếc nặng hơn hai tấn) có thể -nếu điều khiển đúng cách - "cất cánh" nhanh như chớp đến nỗi trong 10,3 giây nó sẽ đạt vận tốc 1,6km/phút và trong 17,5 giây nó sẽ chạy được 1,2km. Nếu bất cứ điều gì hay bất cứ ai tình cờ chắn ngang đường khi "cái tăm" chạm vào các nút bấm, mọi sự còn tồi tệ hơn rất nhiều.</p>

<p class="calibre2">Khi gỡ bỏ lớp bọc, Edsel nhận được những gì giới phê bình gọi là hai chiều thông tin. Trong tờ Detroit <em class="calibre5">Free Press, Fred Olmstead viết, các biên tập viên ô tô của các tờ nhật báo chủ yếu bám vào mô tả thẳng thắn về chiếc xe, đưa ra một vài từ đánh giá, một số khá mơ hồ ("Sự khác biệt trong phong cách thật ngoạn mục," Joseph C. Ingraham viết trên <em class="calibre5">New <em class="calibre5">York <em class="calibre5">Times) và một số tỏ ra công khai ưu ái ("Anh chàng bánh bao với năm đầm thép mới"). <em class="calibre5">Motor Trend, tờ chuyên

san tháng lớn nhất về ô tô thông thường, dành tám trang số tháng 10 năm 1957 đăng những phân tích và phê bình về Edsel của Joe H. Wherry, biên tập viên tờ Detroit. Wherry thích diện mạo, tiện nghi nội thất và các tiện ích của Edsel, dù không phải lúc nào ông cũng nêu lý do tại sao; khi ca ngợi các nút hộp số trên trụ lái, ông viết: "Bạn không cần phải rời mắt khỏi con đường một tích tắc nào." Ông thừa nhận có "vô vàn cơ hội... để cho ra nhiều phương thức tiếp cận độc đáo", nhưng lại tóm gọn ý kiến của mình bằng một câu gồm toàn những phó từ mỹ miều dành cho Edsel: "Edsel vận hành ngon, chạy cừ, và dễ thao tác".

Tom McCahill của Tạp chí *Mechanix Illustrated* thường ngưỡng mộ cái "túi đinh ốc," như cách ông trìu mến gọi Edsel, nhưng cũng có chút dè dặt. "Trên những đường bê tông có gờ", ông viết, "mỗi khi tôi tăng ga cấp kỳ, các bánh xe quay như chiếc máy xay sinh tố hiệu Waring Blendor. Ở tốc độ cao, đặc biệt là đi qua các chỗ cua gấp, tôi thấy hệ thống giảm xóc giống như là ngồi trên lưng ngựa... Tôi không thể không tự hỏi cái 'xúc xích Italia này' thực sự sẽ như thế nào nếu nó có đủ độ bám đường."

Một phân tích có trọng lượng thăng thủng nhất đến nay, và có thể là tai hại nhất mà Edsel nhận được trong những tháng đầu tiên khi ra mắt, được đăng trong số tháng 1 năm 1958. Trên tờ tạp chí tháng của Liên hiệp người tiêu dùng mang tên *Consumer Reports* có 800.000 người đặt mua định kỳ, có lẽ trong số đó, có nhiều người mua Edsel tiềm năng, song chẳng bao giờ lật giở các tờ chuyên san ô tô như *Motor Trend* [18](# "18. Motor Trend: Tạp chí ô tô của Mỹ ra đời tháng 9 năm 1949 do Công ty xuất bản Petersen Los Angeles phát hành, mang tagline 'Tạp chí cho Thế giới ô tô'. Công ty Petersen được bán cho Nhà xuất bản EMAP của Anh năm 1998 và cơ quan xuất bản này bán tạp chí Petersen cho Primedia năm 2001. Kể từ 2007, tạp chí này do TEN: The Enthusiast Network (tiền thân là Source Interlink Media) xuất bản. Số lượng phát hành mỗi tháng là hơn 1 triệu bản định kỳ.") hay *Mechanix Illustrated* [19](# "19. Mechanix Illustrated: Tờ tạp chí ra đời nửa đầu thế kỷ XX để cạnh tranh với hai tờ ra đời trước là Popular Science và Popular Mechanics. Được quảng cáo là tạp chí 'Hướng dẫn cách làm', Mechanix Illustrated (MI) có sứ mạng hướng dẫn bạn đọc làm nhiều việc từ sửa sang nhà cửa, tư vấn sửa chữa cho tới tự lắp đặt mô hình (xe thể thao, kính viễn vọng, trục thăng...) Từ khi ra mắt năm 1928, tạp chí này đã trải qua nhiều tên gọi khác nhau như Modern Mechanics and Inventions, Modern Mechanix and Inventions, Modern Mechanix, Mechanix Illustrated và cuối cùng là Home Mechanix."). Sau khi đã để chiếc Corsair trải qua một loạt các cuộc kiểm tra trên

đường, *Consumer Reports* tuyên bố:

Edsel không có lợi thế cơ bản đáng kể nào so với các nhãn xe khác. Kết cấu gần như hoàn toàn thông thường. Độ rung lắc của thân xe Corsair trên những con đường gồ ghề – chẳng mấy chốc đã phát ra những tiếng cọt kẹt, lách cách – đều vượt xa bất kỳ giới hạn nào có thể chấp nhận được. Corsair vận hành lờ đờ, bẻ lái quá chậm, rung lắc khi ngoặt, cảm giác xe không bám đường. Hiển nhiên, kết hợp với xu hướng rung lắc như trạch, Edsel đại diện cho một sự giạt lùi hơn là tiến bộ. Nhấn ga để tăng tốc khi đang lưu thông hay để vượt các xe khác, hoặc chỉ để cảm nhận sự thú vị của sức mạnh sức lao của xe, sẽ làm cho những cái xi lanh to tướng đó uống xăng ừng ực... Theo Liên hiệp người tiêu dùng, phần chính giữa của vô-lăng không phải là nơi lý tưởng để bố trí các nút bấm. Muốn nhìn vào các nút bấm của Edsel, người lái xe buộc phải rời mắt khỏi đường. Chiếc Edsel "sang trọng từ trong ra ngoài" – như một bia tạp chí mô tả Edsel – sẽ làm hài lòng bất kỳ ai nhầm lẫn giữa khái niệm ruòm rà và khái niệm sang trọng thực sự.

Ba tháng sau, trong đợt tổng kết các mẫu xe 1958, Consumer Reports lại nhắc đến Edsel và gọi nó là "công suất dư thừa không cần thiết, trang trí quá ruòm rà, treo quá nhiều phụ kiện đắt tiền hơn so với bất kỳ chiếc xe cùng mức giá khác" và xếp Corsair, Citation vào hạng bét trong bảng xếp hạng cạnh tranh. Giống như Krafve, Consumer Reports xem Edsel là một hình mẫu; song khác với Krafve, tạp chí này cho rằng chiếc xe dường như là "hình mẫu của quá nhiều cái quá tải", theo đó các nhà sản xuất Detroit đang ngày càng bỏ qua nhiều khách mua xe tiềm năng.

Nhưng ở một khía cạnh nào đó, Edsel không quá tệ đến vậy. Nó thể hiện được nhiều tinh thần thời đại, chỉ ít là trong thời điểm nó được thiết kế vào đầu năm 1955. Nó thô thô, hùng dũng, không trang nhã, vụng về, thiện chí – một người phụ nữ kiểu de Kooning[<https://thuviensach.vn>](# "20. Họa sỹ Willem de Kooning (1904 - 1997): họa sỹ với loạt tranh xấu xí và đầy tai tiếng về phụ nữ (WOMAN) ra đời vào những năm 1950, khai mở cho khuynh hướng nghệ thuật biểu hiện trừu tượng Mỹ, cũng như được xếp vào loại nghệ thuật phi hình thể, cho dù mọi hình ảnh đều được hiện diện một cách rõ ràng. Cái liếc mắt dâm dật kỳ dị và nét bút cuồng loạn đã làm công chúng bất bình. Các nhà phê bình đã từng tin tưởng rằng nghệ thuật trừu tượng là thú nghệ thuật cuối cùng, cũng bị choáng váng trước những cái xấu xí này. Họ không biết liệu các nghệ sĩ còn muốn đẩy biên độ nghệ thuật đến đâu. Tuy nhiên, cái sự to bè xấu xí lại ít nhiều tạo cho các phụ nữ vẽ đàn ông của thời đại công nghiệp. Sự ra đời</p></div><div data-bbox=")

hàng loạt các tác phẩm Woman của De Kooning càng khẳng định thêm dụng ý này của ông. Cho dù xấu xí và man rợ, loạt tranh phục nữ của Willem de Kooning hiện được treo một cách trang trọng trong Bảo tàng Nghệ thuật Đương đại New York. Ngày nay, nó được xếp vào hàng các tác phẩm có giá trị nhất của hội họa Mỹ thập niên 50 thế kỷ XX.">²⁰. Rất ít người, ngoại trừ các nhân viên của Foote, Cone & Belding được trả tiền để làm như vậy, không tiếc lời ca tụng lên mây xanh khả năng của chiếc xe hồng đỏ dành, đưa bốn những chủ xe khốn đốn, khiến họ cảm thấy phần chần hơn. Ngoài ra, các nhà thiết kế của một số xe đối thủ, trong đó có Chevrolet, Buick và Ford, "chú ngựa cùng toa" với Edsel, sau đó tăng bốc thiết kế của Brown bằng cách bắt chước ít nhất một trong số nhiều đường nét bị người ta chửi bới của chiếc xe: cánh đuôi. Edsel rõ ràng bị "nguyên rủa", nhưng nói rằng Edsel bị "nguyên rủa" bởi mỗi thiết kế thôi thì quá thiếu sót bởi nó bị quá tải nghiên cứu về động cơ mua xe. Thực tế là trong quãng đời ngắn ngủi, bất hạnh của Edsel, một số yếu tố khác cũng góp phần vào sự thất bại toàn tập về thương mại của nó. Một trong số đó là một thực trạng vô cùng khó tin: rất nhiều chiếc Edsel đầu tiên, những chiếc rõ ràng dành cho sự quan tâm của công chúng nhất, lại khiếm khuyết một cách trầm trọng. Với chương trình xúc tiến và quảng cáo sơ bộ, công ty Ford đã thu hút được sự quan tâm cao nhất của công chúng đối với xe Edsel, làm cho sự xuất hiện của nó được báo trước và bản thân chiếc xe được háo hức, tò mò đón đợi hơn bất kỳ chiếc xe nào trước đó. Vậy mà rốt cục, chiếc xe không có gì xuất sắc. Vài tuần sau khi ra mắt, các sai sót của Edsel là đề tài đàm tiếu của thiên hạ. Những chiếc Edsel xuất xưởng đã bị rỉ dầu, mui xe bị kẹt, thân xe không mở, nút điều khiển không những không thể mở nhẹ bằng một cây tăm mà dùng búa nện còn chưa nhúc nhích. Một người đàn ông quần trí, lão đảo đi vào một quán bar bên sông Hudson rồi kêu tướng lên rằng bằng đồng hồ chiếc Edsel mới toanh của mình vừa bốc cháy. Tờ *<https://thuviensach.vn>*

Một người không có chuyên môn không thể không tự hỏi làm thế nào mà công ty Ford, với tất cả quyền lực và vinh quang của mình, có thể phạm phải sai lầm thường nhật kiểu "lên voi, xuống chó" giống như phim của đạo diễn Mack Sennett ²¹: Đạo diễn, diễn viên người Mỹ gốc Canada, nổi danh với vai trò là người sáng lập ra kịch hề tếu trong phim. Lúc sinh thời, có lúc ông mang biệt danh "Vua Hài kịch". (BT)

²¹. Krafve vàng vọt vì lao碌, vẫn vui vẻ giải thích, khi một công ty đưa ra bất kỳ mẫu xe hơi mới nào – thậm chí kể cả mẫu xe cũ và đã thử nghiệm – những chiếc đầu tiên ra lò thường có trục trặc. Một giả thuyết còn gây sùng sốt hơn – cho dù chỉ là giả thuyết – có thể đã có một thế lực phá hoại bốn nhà máy lắp ráp Edsel, vì trong đó có tới ba nhà máy trước đây và hiện tại cũng đang lắp ráp Ford hoặc Mercury. Trong khâu tiếp thị Edsel, công ty Ford học theo cách tập đoàn General Motors trong nhiều năm qua đã thành công trong việc cho phép, thậm chí khuyến khích các nhà sản xuất và đại lý bán Oldsmobiles, Buicks, Pontiacs và các mẫu xe Chevrolet cao cấp hơn cạnh tranh nhau để giành giật khách hàng một cách không thương tiếc; phải đối mặt với cùng một loại cạnh tranh nội bộ như vậy, một số nhân viên Phòng Ford và Lincoln-Mercury của công ty Ford ngay từ đầu đã công khai hy vọng về sự sụp đổ của Edsel. (Ý thức được những gì có thể xảy ra, Krafve đã đề đạt chỉ cho lắp ráp Edsel tại các nhà máy nội bộ công ty, nhưng sếp của ông đã bác bỏ ý kiến này). Tuy nhiên, với thẩm quyền của một người kỳ cựu trong ngành công nghiệp ô tô cũng như thẩm quyền của một tổng tư lệnh đứng thứ hai sau Krafve, Doyle bác bỏ ngay ý kiến cho rằng Edsel là nạn nhân của trò phá hoại tại các nhà máy. "Tất nhiên, các Phòng Ford và Lincoln-Mercury không muốn nhìn thấy một chiếc xe khác của công ty Ford được tung ra thị trường," ông nói, "nhưng theo như những gì tôi biết, tất cả những gì họ đã làm ở cấp độ quản lý và cấp độ nhà máy đều tuân thủ những tiêu chuẩn về cạnh tranh. Mặt khác, ở cấp độ phân phối và đại lý, ta hay có những đấu đá nội bộ này nọ như ngồi lê đôi mách và phát tán thông tin. Nếu ở trong những đơn vị khác, tôi cũng sẽ làm những điều tương tự." Chưa từng có một vị tướng bại trận, kiêu hãnh nào phát ngôn nghĩa hiệp như thế.

Đây là một dạng tri ân đối với các quý ông đã quảng cáo hùng hồn cho Edsel đến nỗi mặc dù những chiếc xe có xu hướng rung lắc, trở chùng và rụng rời thành những đồng rác lóng lánh vẫn tiếp tục chui ra từ các dây chuyền lắp ráp, ban đầu mọi thứ không hề diễn biến xấu. Doyle cho biết vào ngày ra mắt, cả lượng đơn đặt hàng và mua thực là 6.500 chiếc Edsel. Đó là một dấu hiệu tốt, nhưng cá biệt cũng có những dấu hiệu tiêu cực. Ví dụ, một đại lý tại New England có một phòng trưng

bày bán Edsel và một phòng trưng bày chuyên bày bán Buick cho biết, có hai vị khách hàng tiềm năng bước vào phòng trưng bày Edsel, liếc qua chiếc xe một chốc rồi lập tức đặt hàng mua Buicks tại chỗ.</p>

<p class="calibre2">Vài ngày sau đó, doanh số bán giảm mạnh nhưng đây là điều đã được dự báo trước, một khi cao trào đã qua đi. Lượng bán ra cho các đại lý ô tô, một trong những chỉ số quan trọng trong ngành xe hơi, thường được tính toán bằng chu kỳ 10 ngày một và trong 10 ngày đầu tiên của tháng Chín (chỉ bán trong sáu ngày) chỉ bán được tổng cộng 4.095 chiếc Edsel; con số này thấp hơn so với con số trong ngày đầu tiên của Doyle vì nhiều khách đầu tiên chọn kết hợp kiểu xe-màu xe không có sẵn trong kho, phải chờ nhà máy lắp ráp theo đơn đặt hàng. Tổng lượng bán trong 10 ngày tiếp theo giảm nhẹ và trong 10 ngày sau nữa, giảm xuống chỉ còn dưới 3.600. Trong 10 ngày đầu tiên của tháng Mười (chín ngày làm việc bình thường, một ngày nghỉ), chỉ bán ra 2.751 xe, tức là trung bình một ngày chỉ bán được hơn 300 xe. Để bán được 200.000 chiếc một năm và thu về lợi nhuận, trung bình mỗi ngày giao dịch, công ty Ford phải bán được 600 đến 700 chiếc, một con số rất lớn so với 300 chiếc/ngày. Vào đêm Chủ nhật ngày 13 tháng 10, Ford làm một chương trình quảng cáo Edsel lớn trên truyền hình, thay cho chương trình Ed Sullivan vẫn hay chiếu vào giờ đó, nhưng dù chương trình ngôn tới 400.000 đô-la với hai ngôi sao Bing Crosby²² và Frank Sinatra²³, nó đã không gây ra được bất kỳ sự bứt phá mạnh nào trong doanh số bán hàng. Vậy là đã rõ, mọi việc diễn ra không tốt đẹp chút nào.</p>

<p class="calibre2">Giữa các cựu giám đốc Phòng Edsel có sự bất đồng ý kiến về dấu hiệu rõ nét nhất báo hiệu ngày tận thế của Edsel bắt đầu xảy ra từ khi nào. Krafve cho là khoảng cuối tháng Mười. Wallace, phó trưởng ban cố vấn của Edsel, đi một bước xa hơn với việc khẳng định ngày khởi đầu thảm họa là ngày 4 tháng 10, trùng với ngày Liên Xô phóng vệ tinh nhân tạo Sputnik đầu tiên vào vũ trụ, đánh tan huyền thoại về nền kỹ thuật vượt trội của nước Mỹ và châm ngòi cho phản ứng của công chúng đối với mấy thứ phù phiếm của thành phố Detroit. Giám đốc Quan hệ công chúng Warnock cho rằng sự nhạy bén với tâm trạng của công chúng giúp ông xác định được cái ngày đó từ sớm, từ

giữa tháng Chín. Ngược lại, Doyle cho biết ông vẫn tiếp tục lạc quan cho đến giữa tháng Mười một, đến lúc ấy ông trở thành người đàn ông duy nhất trong bộ phận không kết luận rằng cần có một phép lạ để cứu Edsel. "Trong tháng Mười một," theo Wallace, về mặt xã hội học, "có sự hoảng loạn và hệ lụy đồng thời của nó là sự phản kháng của quần chúng." Cuộc phản kháng đám đông này diễn ra như sau: tất cả mọi người cùng hòa vào đả kích thiết kế là nguyên nhân chính gây ra toàn bộ thảm họa này. Những quý ông của Edsel trước đây vốn chẳng tiếc lời vung vít khen ngợi xa hoa cho lưới tản nhiệt và đuôi xe, thì giờ không ngừng cầu nhau là đến kẻ ngốc cũng có thể nhìn ra hai bộ phận này thật lố bịch. Nạn nhân thí tốt rõ ràng là Brown, người nắm giữ sổ cô phiếu vượt trần tại thời điểm thiết kế của ông được tung hô như đế vương vào tháng 8 năm 1955. Giờ đây, chưa cần làm gì xa hơn, bất kể là tốt hay xấu, người đàn ông tội nghiệp trở thành tội đồ của công ty. "Từ đầu tháng 11, không ai nói chuyện với Roy," Wallace cho biết. Ngày 27 tháng 11, như thể còn chưa đủ tệ hại, Charles Kreisler, đại lý độc quyền duy nhất của Edsel tại Manhattan, tổ chức chương trình giải thưởng, thông báo rằng ông ta đang nhượng quyền kinh doanh của mình vì doanh số bán quá tệ; có tin đồn rằng ông ta còn nói thêm: "Công ty Ford Motor đã thất bại thảm hại." Liên ngay sau đó, ông ta ký hợp đồng làm đại lý bán xe Rambler của hãng American Motors, dòng xe nhỏ nội địa duy nhất khi ấy trên thị trường nên nó sở hữu một "đường cong bán hàng tăng vọt". Doyle bình luận chắc như đinh: Phòng Edsel "chẳng sợ" cuộc đào ngũ của Kreisler.

Vào tháng Mười hai, sự hoảng loạn tại Edsel đã dịu xuống, đủ để các vị đỡ đầu của Edsel có thể ngồi lại với nhau, bắt đầu thảo luận cách thúc đẩy doanh số bán hàng đi lên trở lại. Ngài Henry Ford II, đích thân xuất hiện trước các chủ đại lý Edsel trên truyền hình cáp, kêu gọi họ giữ bình tĩnh, hứa rằng công ty sẽ hỗ trợ họ hết mình, khẳng định dứt khoát: "Edsel vẫn sống đây thôi!" Một triệu ruồi lá thư với chữ ký của Krafve được gửi tới các chủ nhân dòng xe giá trung, mời họ ghé đến đại lý địa phương để thử nghiệm xe Edsel; Krafve hứa bất kỳ ai thử xe, dù mua hay không mua, sẽ được tặng một chiếc xe mô hình bằng nhựa dài 20cm. Phòng Edsel phải bỏ tiền túi ra trả cho việc sản xuất những chiếc xe mô hình này, triệu chứng của sự tuyệt vọng cao độ vì trong hoàn cảnh bình thường, không một nhà sản xuất ô tô nào có động thái "tặng quà" như thế ngay cả đối với đại lý của mình. (Tính đến thời điểm đó, theo thông lệ, các đại lý vẫn phải trả tiền cho tất cả trang thiết bị). Phòng Edsel cũng bắt đầu cung cấp cho các đại lý những gì được gọi là "tiền thưởng doanh số", nghĩa là các đại lý có thể chiết khấu từ 100-300 đô-la trên giá mỗi chiếc xe không trừ vào lợi nhuận. Krafve bộc bạch với một phóng viên rằng, tính đến thời điểm đó, doanh số bán hàng đạt được ở mức đúng như ông đã dự tính, mặc

dù không như những con số mà ông đã kỳ vọng. Trong sự kích động không muốn người ta thấy được, dường như ông đang nói rằng mình đã dự kiến Edsel sẽ thất bại. Chiến dịch quảng cáo của Edsel, bắt đầu với sự tính toán cẩn trọng, xuất hiện một nốt nhạc "chênh pho lạc điệu". "Tất cả những người đã nhìn thấy chiếc xe đều biết – cũng giống như chúng tôi – rằng Edsel là một thành công," một quảng cáo báo chí tuyên bố; trong quảng cáo sau đó, cụm từ này được lặp đi lặp lại hai lần, giống như thần chú: "Edsel là một thành công. Đó là một ý tưởng mới, 'ý tưởng của bạn' trên những con đường của Mỹ... Edsel là một thành công." Ngay sau đó, các chủ điểm quảng cáo ít khoa trương hơn, đáng tin cậy hơn về giá cả và địa vị xã hội bắt đầu chêm vào những dòng kiểu như: "Họ sẽ biết là bạn đến khi bạn lái một chiếc Edsel" và "Điều thực sự mới mẻ là đó là chiếc xe giá rẻ nhất!" Tại các khu vực tinh tế hơn của đại lộ Madison, quảng cáo theo cách hô khẩu hiệu thường được coi là hạ sách hay một biểu hiện của sự thiếu thẩm mỹ do thiếu tiền đầu tư.</p>

<p class="calibre2">Từ các biện pháp rầm rộ và tốn kém áp dụng trong tháng Mười hai, Phòng Edsel thu được chút "lộc" nhỏ: trong khoảng 10 ngày đầu tiên của năm 1958, có thể nói, doanh thu tăng 18,6% so với kỳ 10 ngày cuối cùng của năm 1957. Trận thắng này, như tờ <em class="calibre5">Wall Street Journal tinh táo ghi nhận, là do kỳ này số ngày làm việc nhiều hơn kỳ trước một ngày, thế nên xét về thực tế, hầu như không có sự gia tăng nào. Dù gì đi nữa, những tung hô giả tạo hồi đầu tháng Một hóa ra là hành động cuối cùng của Phòng Edsel. Ngày 14 tháng Giêng năm 1958, công ty Ford Motor thông báo sắp sửa sáp nhập Phòng Edsel vào Phòng Lincoln-Mercury để lập ra phòng Mercury-Edsel-Lincoln dưới sự quản lý của James J. Nance, người đang quản lý Phòng Lincoln-Mercury. Đây là lần đầu tiên một trong những công ty ô tô lớn sáp nhập ba đơn vị thành một kể từ khi General Motors sáp nhập Buick, Oldsmobile và Pontiac trong thời kỳ Đại suy thoái (1929). Với những con người của Phòng Edsel đã bị xóa sổ, ý nghĩa của bước chuyển dịch cơ cấu này đã quá rõ ràng. "Với sự cạnh tranh gắt gao như thế trong một bộ phận, Edsel sẽ chẳng đi đến đâu cả," Doyle nói. "Nó đã trở thành một đứa con riêng."</p>

<p class="calibre2">Sau khi ra đời và tồn tại một năm mười tháng, Edsel đúng là con riêng chính hiệu: thường bị bỏ quên, ít được quảng cáo và chỉ được duy trì với mục đích tránh càng nhiều càng tốt việc công khai sai lầm ngớ ngẩn của Edsel và hy vọng thật tuyệt vọng rằng biết đâu sau này, nó có thể đi đến đâu đó. Edsel thực hiện quảng cáo theo cách đầy viên vông để đảm bảo với ngành ô tô rằng mọi thứ đều tuyệt vời nhất. Vào giữa tháng Hai, một quảng cáo trên <em class="calibre5">Automotive News trích lời Nance phát biểu

như sau:</p>

<blockquote class="calibre7"><p class="no-indent">Kể từ khi thành lập Phòng M-E-L²⁴ tại công ty Ford Motor, chúng tôi đã phân tích với một sự quan tâm sâu sắc tới tiến độ bán Edsel. Chúng tôi nghĩ trong năm tháng kể từ khi ra mắt, doanh số bán Edsel đã tăng hơn doanh số bán trong năm tháng đầu tiên của bất kỳ thương hiệu xe hơi mới toanh nào khác từng được tung ra lưu thông trên đường phố Mỹ... Tốc độ phát triển đều của Edsel có thể là khởi nguồn của sự hài lòng và một động cơ lớn cho tất cả chúng ta.</p></blockquote>

<p class="calibre2">Tuy nhiên, so sánh của Nance gần như không có ý nghĩa, bởi không một nhãn xe mới toanh nào từng được tung ra thị trường một cách khoa trương như vậy, với giọng điệu tự tin đầy vẻ giả tạo như kiểu "thùng rỗng kêu to".</p>

<p class="calibre2">Rất có thể Nance chưa bao giờ chú ý tới một bài viết của S. I. Hayakawa, nhà ngữ nghĩa học, được in vào mùa xuân năm 1958 trong tạp chí quý <em class="calibre5">ETC: ETC: <em class="calibre5">A Review of General Semantics (Phê bình ngữ nghĩa học đại cương) dưới tiêu đề: "Vì sao Edsel thất bại thảm hại?" Hayakawa, nhà sáng lập và biên tập viên của <em class="calibre5">ETC, giải thích trong đoạn mở đầu rằng ông xem xét chủ đề này từ nhãn quan của ngữ nghĩa học đại cương bởi xe ô tô giống như từ vựng, là những "biểu tượng... quan trọng trong văn hóa Mỹ", và tiếp tục lập luận rằng sự thất bại của Edsel có thể được quy cho các giám đốc điều hành của công ty Ford, những người đã "nghe quá lâu từ những người nghiên cứu động lực"; trong nỗ lực cho ra một chiếc xe thỏa mãn những ảo tưởng về giới của khách hàng và những đối tượng tương tự của họ đã không thể mang lại phương tiện vận chuyển thực dụng và hợp lý, do đó sao nhãng đi "nguyên tắc thực tế".</p>

<p class="calibre2">"Những gì mà nhà nghiên cứu động lực đã không nói với khách hàng của họ... là chỉ có những người bị tâm thần và loạn thần kinh nặng mới để lộ ra những điều phi lý và ảo tưởng đền bù của họ," Hayakawa lên án Detroit mạnh mẽ và nói thêm: "Vấn đề với việc bán ra các món đất đỏ 'thỏa mãn tượng trưng', ví dụ như chiếc... Edsel ái nam ái nữ... chẳng hạn là cuộc cạnh tranh với những hình thức 'thỏa mãn tượng trưng' rẻ tiền hơn, chẳng hạn như một tờ <em class="calibre5">Playboy (50 xu một bản), tiểu thuyết <em class="calibre5">Astounding Science Fiction (35 xu một bản) và truyền hình (miễn phí)".</p>

Bất kể có sự cạnh tranh từ Playboy hay không, Edsel vẫn tiếp tục lăn bánh – nhưng hầu như rất thua thốt. Chiếc xe vẫn chuyển động, như nhân viên bán hàng nói, mặc dù không phải chỉ cần chạm bằng một que tăm. Trên thực tế, khi trở thành “con riêng”, Edsel vẫn được tiêu thụ bằng với mức khi còn là “con cung”, điều đó cho thấy việc dựng lên tất cả những quảng bá om sòm ấy, cho dù là thỏa mãn tượng trưng hay chỉ đơn thuần về mã lực động cơ, đều không có mấy tác dụng. Số lượng xe Edsel mới đăng ký với Cục xe cơ giới của các bang khác nhau trong năm 1958 đạt con số 34.481, một con số khiêm tốn đáng kể so với các xe mới của hãng đối thủ và chiếm chưa tới một phần năm mốc 200.000 chiếc/năm (mức tối thiểu để Edsel sinh lợi nhuận), nhưng vẫn đại diện cho một sự đầu tư trị giá hơn 100 triệu đô-la của người chơi xe. Bức tranh thực sự trở nên tươi sáng vào tháng 11 năm 1958, với sự ra đời của các mẫu xe Edsel năm thứ hai. Được thu ngắn lại tới 20cm, giảm trọng lượng tới 225kg, và động cơ có công suất giảm tới 158 mã lực, các mẫu xe này có giá thấp hơn từ 500 đến 800 đô-la so với các mẫu đời trước đó. Lưới tản nhiệt thẳng đứng và đuôi xe mắt xích vẫn được giữ nguyên nhưng công suất khiêm tốn nhất và các tỷ lệ cân xứng đã thuyết phục Consumer Reports bớt nghiêm khắc và có lời khen: “Công ty Ford Motor, sau ‘tai tiếng’ với mẫu Edsel của năm trước, đã làm ra một chiếc xe khá khâm, thậm chí đáng yêu.” Khá nhiều tay lái dường như đồng ý với điều đó; nửa đầu năm 1959, số lượng Edsel được tiêu thụ nhiều hơn cùng kỳ năm 1958 là 2.000 chiếc và đầu mùa hè năm 1959, chiếc xe được tiêu thụ với tốc độ khoảng 4.000 chiếc/tháng. Cuối cùng, cũng có tiến bộ, doanh số bán vươn lên chiếm gần một phần tư thay vì chỉ một phần năm của tỷ suất lợi nhuận tối thiểu.

Ngày 1 tháng 7 năm 1959, đã có 83.849 chiếc Edsel lưu thông trên mọi nẻo đường nước Mỹ. Số lượng nhiều nhất (8.344) là ở California, nơi quanh năm suốt tháng lúc nào cũng có lượng lưu thông lớn nhất, thua thốt nhất là ở Alaska (122), Vermont (119) và Hawaii (110). Xét cho cùng, Edsel dường như đã tìm thấy một chỗ cho chính mình như một vật thể kỳ lạ đầy lý thú. Công ty Ford – nơi tiền của cổ đông vẫn biến mất hàng tuần vào Edsel, trước thực trạng dòng xe nhỏ đang lên ngôi đã tranh thủ tóm lấy cơ hội bên ngoài và đến giữa tháng 10 năm 1959 đã đưa ra loạt thứ ba các mẫu xe thường niên. Chiếc Edsel đời 1960 xuất hiện hơn một tháng sau chiếc Falcon, dự án mạo hiểm đầu tiên và thành công ngay lập tức của Ford trong lĩnh vực xe nhỏ, gần như chẳng giống chiếc Edsel chút nào: bỏ đi kiểu lưới tản nhiệt thẳng đứng, đuôi xe ngang, những gì được giữ lại trông giống như “con lai” giữa Ford Fairlane và Pontiac. Doanh số bán ban đầu của chiếc Edsel 1960 rất hạn chế; đến giữa tháng Mười một chỉ còn một nhà máy ở Louisville, bang Kentucky vẫn còn sản

xuất, nhưng chỉ khoảng 20 chiếc Edsel/ngày. Ngày 19 tháng 11, Quỹ Ford, vốn đang có kế hoạch bán bớt một khối lượng lớn trong đồng cổ phiếu sở hữu tại công ty Ford Motor, ban hành một bản cáo bạch theo đúng yêu cầu pháp luật và dưới phần mô tả sản phẩm công ty đã chú thích rằng Edsel đã được "ra mắt vào tháng 9 năm 1957 và dừng lại vào tháng 11 năm 1959." Cùng ngày, sự thừa thực khê khàng này đã được xác nhận và khuếch đại bởi một phát ngôn viên của công ty Ford. "Nếu biết lý do tại sao mọi người không mua Edsel, chúng tôi nhất định đã làm một cái gì đó," ông nói.</p>

<p class="calibre2">Bảng tổng kết lượng bán cuối cùng cho thấy, từ ngày đầu cho tới ngày 19 tháng 11, 110.810 chiếc Edsel đã được xuất xưởng và 109.466 chiếc đã được tiêu thụ. (Còn lại 1.344 chiếc, gần như tất cả đều là mẫu xe năm 1960, được bán tháo nhanh nhờ chương trình giảm giá mạnh.) Ai cũng biết, xe Edsel đời 1960 chỉ sản xuất có 2.846 chiếc và sẽ nằm trong bộ sưu tập của các nhà sưu tầm tiềm năng. Tất nhiên, phải mất nhiều thế hệ nữa thì các mẫu Edsel đời 1960 mới trở nên hiếm hoi như chiếc Bugatti Type 41 khi vào cuối thập niên 1920 chỉ có hơn 11 chiếc được làm ra và chỉ được bán cho các ông hoàng xe hơi thực sự; những lý do để chiếc Edsel đời 1960 trở thành của hiếm không hẳn là chấp nhận được về mặt xã hội hay thương mại giống như đối với chiếc Type 41 của Bugatti. Thế nhưng, câu lạc bộ những người sở hữu Edsel 1960 vẫn có thể sẽ xuất hiện.</p>

<p class="calibre2">Bản cáo bạch tài khóa cuối cùng về sự thất bại của Edsel có lẽ sẽ không bao giờ được biết đến vì các báo cáo công khai của công ty Ford Motor không bao gồm các thống kê chi tiết lãi và lỗ trong từng bộ phận riêng lẻ. Tuy nhiên, giới say mê tài chính ước tính, công ty bị mất đầu đó khoảng 200 triệu đô-la vào Edsel sau khi nó xuất hiện; cộng vào khoản chi phí chính thức công bố là 250 triệu đô-la trước khi nó xuất hiện, trừ đi khoảng 100 triệu đô-la đầu tư vào nhà máy và thiết bị thu hồi lại được cho mục đích sử dụng khác, số lỗ ròng là 350 triệu đô-la. Nếu những con số ước tính này là đúng, mỗi chiếc Edsel mà công ty sản xuất bị lỗ khoảng 3.200 đô-la, tức là tương đương với nguyên giá một chiếc xe khác. Nói một cách nghiệt ngã hơn, Ford có thể tránh cho mình được khoản tiền này, nếu ngay từ năm 1955, công ty quyết định không cho sản xuất Edsel nữa mà chỉ cần bán 110.810 chiếc Mercury, dòng xe ngang giá với Edsel.</p>

<p class="calibre2">Sự cáo chung của Edsel khởi nguồn cho một làn sóng thức tỉnh muộn màng được đăng tải trên báo chí. Tờ <em class="calibre5">Times công bố: "Edsel là một trường hợp điển hình về 'thiên thời, địa lợi, nhân hòa' không thuận lợi.</p>

Nó cũng là một ví dụ điển hình của những hạn chế trong công tác nghiên cứu thị trường, với những 'phỏng vấn sâu' và thần tượng hóa nghiên cứu 'động lực'". Tờ *Business Week* ngay trước khi Edsel xuất đầu lộ diện đã mô tả nó với sự long trọng hùng hồn cùng sự ủng hộ mạnh mẽ, giờ quay sang tuyên bố nó quả là "một cơn ác mộng" và công kích thêm với một số chỉ trích sâu cay đối với nghiên cứu của Wallace, thứ đang nhanh chóng trở thành mũi nhọn bị tấn công giống như trường hợp thiết kế của Brown. (Nhảy lên nhảy xuống trên những nghiên cứu về động lực đã và đang là "môn thể thao tuyệt vời" thật đấy; nhưng hiển nhiên, ngụ ý chỉ phối hoặc thậm chí gây ảnh hưởng lên thiết kế của Edsel của nghiên cứu đó đều sai lệch hoàn toàn, vì chương trình nghiên cứu được thiết kế chỉ nhằm cung cấp chủ đề cho quảng cáo và xúc tiến sản phẩm.) Cáo phó cho Edsel trên tờ *The Wall Street Journal* đưa ra một quan điểm mà có lẽ đúng đắn và độc đáo hơn:

<blockquote class="calibre7"><p class="no-indent">Các tập đoàn lớn thường bị buộc tội gian lận thị trường, lũng đoạn giá cả, nếu không cũng là kẻ độc tài bức chế người tiêu dùng [Tờ này quan sát]. Và hôm qua, công ty Ford Motor đã thông cáo dự án thử nghiệm kéo dài hai năm với chiếc Edsel giá tầm trung của họ đã đi đến hồi kết chung... vì thiếu người mua. Điều này chứng tỏ các nhà sản xuất xe hơi đầu thế lửa đảo thị trường hay ép buộc người tiêu dùng phải chấp nhận những điều họ muốn người tiêu dùng phải chấp nhận... Và lý do thật đơn giản, vì mỗi người một thị hiếu, chẳng ai giống ai... Khi nói đến kẻ độc tài, người tiêu dùng đúng là kẻ độc tài vô song không có địch thủ.</p></blockquote>

<p class="calibre2">Còn những lý giải "hậu kỳ" về Edsel của các cựu giám đốc điều hành Edsel đều đáng chú ý ở tinh thần tự kiểm điểm bản thân – như kiểu của một võ sĩ quyền anh thi đấu vì tiền bị đo ván, mở mắt ra thấy chiếc micrô của người thông báo gí vào mặt của mình. Trên thực tế, giống như nhiều võ sĩ quyền anh chuyên nghiệp bị hạ gục, Krafve đổ lỗi cho việc tính sai thời điểm của mình; ông cho rằng nếu đã có thể công phá kế hoạch của ngành cơ khí và kinh tế học thành phố Detroit và bằng cách nào đó đã có thể tung Edsel ra vào năm 1955, thậm chí năm 1956, khi thị trường chúng khoán và thị trường xe giá tầm trung đang lên cao, chiếc xe hẳn đã có thể bán chạy và sẽ vẫn tiếp tục bán chạy. Nghĩa là, nếu thấy trước cú đấm giáng tới, ông sẽ cúi xuống né đòn. Krafve không đồng tình với một nhóm khá lớn các công dân có xu hướng quy chụp cái chết của Edsel là do quyết định đặt tên nó là Edsel thay vì một cái tên linh lợi, dễ nghe hoặc một biệt danh khác rút gọn hơn như "Ed" hoặc "Eddie" và không chứa những hàm ý về triều đại. Krafve vẫn nói cái tên Edsel không gây ra bất kỳ ảnh hưởng nào, dù là còn con đến vận

mệnh của nó.</p>

<p class="calibre2">Brown cũng đồng tình với Krafve rằng sai lầm chính là ở chỗ tính sai thời điểm. "Tôi thực sự cho là kiểu dáng của một chiếc xe hoàn toàn không, hoặc nếu có thì rất hãn hữu, mới có liên quan đến thất bại của nó," ông nói sau đó và sự thẳng thắn này dường như không bị ai bác bỏ. "Dự án Edsel, giống như bất kỳ dự án nào khác được lên kế hoạch cho thị trường trong tương lai, đều được dựa trên những thông tin tốt nhất có được vào thời điểm các quyết định được đưa ra. Con đường đến địa ngục được lát bằng những chủ định tốt!"</p>

<p class="calibre2">Doyle, với trực giác bẩm sinh của một chuyên viên bán hàng đối với khách hàng của mình, nói chuyện như một người bị bạn phản, bạn ở đây là công chúng Mỹ. "Đích thị là một cuộc biểu tình của "người mua", ông nói. "Mọi người không thích Edsel. Còn tại sao lại không thì đó vẫn là một bí ẩn với tôi. Những gì họ đã và đang mua trong nhiều năm qua khuyến khích ngành công nghiệp xe hơi làm ra đúng chiếc xe mà họ cần này. Chúng tôi tạo ra điều đó cho họ thì họ lại không chấp nhận! Trời ơi, họ không nên hành động như thế. Đâu thể thức tỉnh ai đó chỉ trong một ngày và nói với họ: "Dừng lại ngay, anh chạy sai hướng rồi." <em class="calibre5">Vì sao họ làm vậy? Chúa ơi, ngành xe hơi quần quật phần đầu trong mấy năm qua, bỏ cơ cấu sang số, đầu tư thêm tiện nghi nội thất, tăng cường hiệu suất để sử dụng trong trường hợp khẩn cấp! Và giờ người ta lại muốn những con bọ tí hon này. Tôi thật không sao hiểu nổi!"</p>

<p class="calibre2">Giả thuyết tàu vũ trụ Sputnik của Wallace đưa ra câu trả lời cho thắc mắc của Doyle về việc tại sao mọi người không thích Edsel và hơn nữa, có tầm vóc vũ trụ xứng với một phó cố vấn. Giả thuyết này cũng giúp Wallace tự do biện hộ cho tính hợp lệ của các nghiên cứu động lực của ông. "Tôi không nghĩ rằng chúng ta chưa biết đến hiệu ứng tâm lý mà lần phóng đầu tiên tác động đến tất cả chúng ta," ông nói. "Ai đó đã vượt trước chúng ta với thành quả công nghệ quan trọng và ngay lập tức thiên hạ bắt đầu tung ra các bài báo chê bai sản phẩm của Detroit tồi tệ ra sao, đặc biệt là những chiếc xe mang biểu trưng vị thế xã hội và giá tầm trung. Năm 1958, khi không một chiếc xe nào trong số dòng xe nhỏ được tung ra, ngoại trừ Rambler, thì công ty Chevy gần như chi phối toàn bộ thị trường vì hãng đó đưa ra chiếc xe đơn giản nhất. Người dân Mỹ đã tự đặt cho mình một chương trình thất lung buộc bụng. Không mua Edsel là chiến lược 'bóp bụng' của họ."</p>

<p class="calibre2">Trở lại di sản trong những ngày sống còn của ngành xe hơi tại Mỹ của thế kỷ XIX, có vẻ kỳ lạ khi Wallace

vẫn còn hút tẩu và ngồi phân tích thảm họa hủy diệt một cách hòa nhã đến như vậy. Câu chuyện của Edsel rõ ràng là câu chuyện về cú ngã của một công ty xe hơi khổng lồ, nhưng đáng ngạc nhiên là người khổng lồ – và đại bộ phận những người ngã xuống cùng gã ta – không bị vỡ vụn hay trọng thương bởi cú ngã. Nhờ sự thành công của bốn dòng xe khác là Ford, Thunderbird, sau này là Falcon nhỏ, Comet rồi Mustang, công ty Ford vẫn sống sót hoàn toàn. Đúng thế, công ty đã có thời điểm tồi tệ vào năm 1958, một phần vì Edsel làm khiến thu nhập ròng trên mỗi cổ phiếu của hãng giảm từ 5,40 xuống còn 2,12 đô-la, cổ tức mỗi cổ phiếu giảm từ 2,40 xuống còn 2,00 đô-la, và giá thị trường của cổ phiếu từ đỉnh cao năm 1957 là khoảng 60 đô-la rơi xuống mức thấp của năm 1958 là dưới 40 đô-la. Nhưng tất cả thiệt hại ước tính lại được hồi phục cao hơn vào năm 1959, khi thu nhập ròng trên mỗi cổ phiếu là 8,24 đô-la, cổ tức trên mỗi cổ phiếu là 2,80 đô-la và giá cổ phiếu đạt mức cao, khoảng 90 đô-la. Năm 1960 và 1961, mọi thứ thậm chí còn trở nên tốt đẹp hơn. Vì vậy, 280.000 cổ đông Ford niêm yết trong sổ sách năm 1957 chẳng có gì phải phàn nàn, trừ khi họ đã bán tổng cổ phiếu vào lúc cực điểm của sự hoảng loạn. Mặt khác, sau khi 6.000 nhân viên văn phòng bị buộc thôi việc khi ba đơn vị Mercury-Edsel-Lincoln sáp nhập, số lượng nhân sự trung bình của Ford đã giảm từ 191.759 năm 1957 xuống còn 142.076 năm 1958 và tăng nhẹ trở lại lên 159.541 vào năm 1959. Và tất nhiên, những đại lý đã từ bỏ quyền kinh doanh béo bở cho các nhãn xe khác để bán Edsel rồi khản kiệt hẳn sẽ không thể nào vui nổi với câu chuyện này. Theo điều khoản sáp nhập của các Phòng Lincoln, Mercury và Edsel, hầu hết các đại lý của ba thương hiệu xe này đều được sáp nhập. Trong cuộc sáp nhập này, một số đại lý Edsel bị buộc phải đào thải, điều này có thể là một sự an ủi nhỏ cho những người bị phá sản khi biết được rằng, cuối cùng khi công ty Ford cho dừng việc sản xuất xe và đồng ý thanh toán cho những đồng nghiệp cũ của họ – những người đã vượt qua được cuộc khủng hoảng – một nửa chi phí ban đầu: từ số tiền họ phải chi đầu tư vào biển hiệu quảng cáo bán Edsel và khấu trừ tỷ lệ lớn nếu họ mua xe Edsel tồn kho tại thời điểm đã ngừng sản xuất. Nhưng vẫn có chuyện các đại lý ô tô bị phá sản kể cả với những chiếc xe hơi được ưa chuộng nhất. Và trong số những người sống nhờ vào thể giới các phòng trưng bày và bán ô tô, nhiều người sẽ thú nhận rằng công ty Ford, một khi nhận ra khuyết điểm, đã làm những gì hợp lý hợp tình nhất để vực dậy các đại lý đã đánh cược số phận của mình với Edsel. Một phát ngôn viên của Hiệp hội đại lý ô tô quốc gia đã tuyên bố: "Theo những gì chúng tôi biết đến nay, các đại lý Edsel nhìn chung hài lòng với cách họ được đối xử."

<p class="calibre2">Foote, Cone & Belding cũng vấp phải kết cục mất tiền vào Edsel vì hoa hồng quảng cáo thu về từ Edsel

không bù đắp hết được các chi phí phát sinh mà công ty đã bỏ ra khi thuê 60 nhân viên mới và mở một văn phòng sang trọng tại Detroit. Nhưng những khoản lỗ này không phải là không thể khắc phục; thời điểm không còn Edsel để quảng cáo, Foote, Cone & Belding được thuê quảng cáo cho xe Lincoln; dù hợp đồng này không kéo dài bao lâu nhưng công ty này vẫn vui vẻ sống sót để ca tụng nồng nhiệt những khách hàng của mình như General Foods, Lever Brothers và Trans World Airways. Một biểu tượng khá cảm động về lòng trung thành mà các nhân viên của Foote, Cone & Belding dành cho cựu khách hàng chính là việc một vài năm sau năm 1959, bãi đỗ xe riêng của công ty có trụ sở đặt tại Chicago vẫn lác đác có xe Edsel. Tình cờ là những tay lái xe trung thành này không phải là duy nhất. Nếu những chủ nhân của Edsel chưa tìm ra phương tiện thỏa mãn ước mơ, từng phải chịu đựng những trục trặc máy móc kinh hoàng, nhiều người trong số họ hơn một thập kỷ sau vẫn trân trọng chiếc xe giống như trân trọng những tờ tiền của Liên minh miền Nam; tại chợ xe cũ, Edsel là một món hàng cao cấp, điều chỉ một số ít xe được trao tặng.

Nhìn chung, các cựu giám đốc điều hành Edsel không chỉ may mắn lấy lại phong độ, thậm chí họ còn vượt phong độ. Tất nhiên không ai có thể buộc tội công ty Ford trút giận theo cách truyền thống với việc "cắt cổ" (sa thải) cả loạt. Krafve được phân công trợ giúp cho Robert S. McNamara, tại thời điểm đó là Phó Chủ tịch của phân khu Ford (sau này là Bộ trưởng Quốc phòng) được vài tháng, thì chuyển sang làm nhân sự tại trụ sở chính của công ty khoảng một năm rồi nghỉ việc, trở thành Phó Chủ tịch của công ty Raytheon, công ty điện tử hàng đầu tại Waltham, bang Massachusetts. Tháng 4 năm 1960, ông được bầu làm chủ tịch. Vào giữa những năm 1960, ông chuyển công tác, làm nhà tư vấn quản lý đất giá tại Bồ Tây. Doyle cũng được mời làm việc nhân sự cho Ford, nhưng sau một chuyến công du nước ngoài và dẫn đo cân nhắc kỹ, ông quyết định nghỉ hưu. "Vấn đề là quan hệ giữa tôi với các đại lý," ông giải thích. "Chính tôi đã động viên họ là công ty luôn ủng hộ Edsel và tôi không thấy mình là đối tượng phải đi nói với họ là công ty đã không như thế." Sau khi nghỉ hưu, Doyle vẫn luôn bận rộn như thế, chăm nom một loạt cơ sở kinh doanh khác nhau, thiết lập nhiều quan hệ và mở một cơ sở tư vấn riêng tại Detroit. Khoảng một tháng trước khi sáp nhập Edsel với Mercury và Lincoln, Warnock, nhân vật quan hệ công chúng, đã rời công ty ô tô để trở thành Giám đốc thông tấn cho hãng International Telephone & Telegraph Corp tại New York, một vị trí mà ông cũng từ bỏ vào tháng 6 năm 1960 để trở thành Phó chủ tịch Ban cố vấn Truyền thông, nhánh quan hệ công chúng của McCann- Erickson. Từ nơi này, ông trở lại Ford với vai trò trưởng phòng xúc tiến khu vực miền Đông cho Lincoln-Mercury. Đây là trường hợp cái đầu không bị "trảm" mà thay vào đó được "xức dầu thánh". Brown, một nhà

thiết kế sẵn sàng xông pha, có một thời gian làm ở Detroit với vai trò nhà thiết kế chính cho các dòng xe thương mại của Ford và sau đó sang làm cho công ty Ford của Anh, cũng với vai trò nhà tạo mẫu chính. Ông được giao chỉ đạo thiết kế cho các loại xe Consuls, Anglias, xe tải và máy kéo. Ông quả quyết vị trí này không đại diện cho phiên bản Ford của Siberia. "Tôi thấy đó là một trải nghiệm hài lòng nhất và một trong những bước đi hay nhất tôi đã từng thực hiện trong sự nghiệp của mình", ông tuyên bố hùng hồn trong một lá thư viết từ Anh. "Chúng tôi đang xây dựng một văn phòng thiết kế và đội quân thiết kế số một ở châu Âu."

Wallace, phó cố vấn được mời tiếp tục phụ tá cố vấn cho Ford và vì không thích sống ở Detroit cũng như sống gần Detroit, ông được cho phép chuyển sang New York và làm việc hai ngày/tuần tại trụ sở chính. ("Họ dường như không còn quan tâm đến việc tôi ngồi làm việc từ đâu", ông nói khiêm tốn.) Cuối năm 1958, ông nghỉ làm cho Ford và kể từ đó toại nguyện với lòng mình, dành toàn bộ thời gian làm học giả và dạy học. Ông có dự định lấy bằng tiến sỹ xã hội học tại Columbia, viết luận văn về thay đổi xã hội tại Westport, bang Connecticut, nơi ông đã thực hiện những kế hoạch phòng vãn tất bật với người dân. Trong khi đó, ông dạy môn "Động lực học hành vi xã hội" tại Viện Nghiên cứu Xã hội mới, Greenwich ville. "Tôi chấm dứt nghề đó (ô tô) rồi!" Có lần người ta nghe thấy ông tuyên bố như vậy với một sự mãn nguyện rõ ràng khi lên tàu đi Westport cùng xấp bằng câu hỏi kẹp nách. Đầu năm 1962, ông trở thành Tiến sỹ Wallace.

Cuộc sống thành thoi về sau của những cựu lãnh đạo Edsel dường như không chỉ hoàn toàn xuất phát từ thực tế sống sót về mặt vật chất, mà dường như còn giàu có về mặt tinh thần. Họ thích kể về trải nghiệm với Edsel – ngoại trừ những người vẫn đang làm việc với Ford, càng ít nhắc về chuyện này càng tốt – đầy cao hứng, sôi sục như những đồng chí cùng sát cánh chiến đấu trong chiến dịch ly kỳ nhất đời họ. Doyle có lẽ là người hoài cổ nhiệt tình nhất trong cả nhóm. "Tôi chưa từng hay chưa bao giờ trải qua điều gì hay ho hơn thế," ông kể như thế với một người khách của ông vào năm 1960. "Chắc là vì tôi đã làm việc vất vả nhất. Tất cả chúng tôi đều như thế. Một tập thể tốt. Những người đến với Edsel biết rằng họ đang nắm bắt một cơ hội và tôi thích những người sẽ nắm bắt cơ hội. Đúng thế, thật là một trải nghiệm tuyệt vời cho dù có những điều không may đã xảy ra. Và chúng tôi đã đi đúng đường, đúng thế! Lúc gần về hưu, tôi đến châu Âu và thấy ở đó toàn dòng xe hạng nhẹ, thế mà vẫn tắc nghẽn giao thông trầm trọng, vẫn có những vấn đề về đỗ xe, tai nạn. Chỉ cần thử lên - xuống những chiếc taxi lùn mà không bị cọc đầu, hoặc cố gắng để không bị va đầu

vào trần khi xe đang đi quanh Khải Hoàn Môn. Chiếc xe hạng nhẹ này sẽ không bền lâu đâu. Tôi không thể nghĩ đám lái xe người Mỹ sẽ hài lòng được lâu với việc phải vào số kiểu thủ công và xe chạy kém như thế. Con lấc sẽ quay trở lại!”

Warnock, giống như nhiều người làm PR trước ông, tuyên bố công việc đã mang lại cho ông một cái “ung nhọt”. “Nhưng tôi đã vượt qua nó”, ông nói. “Đội ngũ Edsel vĩ đại đó, tôi chỉ muốn xem đội ấy có thể làm gì nếu đưa ra sản phẩm chuẩn vào đúng thời điểm. Chắc chắn là đã kiếm triệu triệu đô-la! Đây là hai năm trong cuộc đời mà tôi sẽ không bao giờ quên. Một giai đoạn lịch sử vô cùng quan trọng. Chẳng phải toàn bộ điều đó đã cho quý vị biết một điều gì đó về nước Mỹ của những năm 50 – kỳ vọng quá cao và chưa thỏa vọng sao?”

Krafve, chỉ huy trưởng của “nổi thất vọng tày đình”, hoàn toàn sẵn sàng chứng thực rằng có nhiều điều trong câu chuyện từ những “người lính” của ông hơn là những câu chuyện huyền hoặc, viễn vông tiểu thuyết của đồng đội cũ. “Thật là một nhóm tuyệt vời để làm việc chung,” cách đây không lâu, ông đã nói thế. “Họ thực sự đặt cả tâm can vào công việc. Tôi thích làm việc với một ê kíp có động lực mạnh mẽ và đội Edsel là một ê kíp như thế. Trong công việc, có lúc thăng lúc trầm, nhưng anh sẽ hồi phục chừng nào con người anh không chịu khuất phục. Có lúc tôi thích bù khú với ai đó – với Gayle Warnock hay một người nào khác trong số họ – và ôn lại những câu chuyện hài, những bi kịch...”

Cho dù hồi ức của những con người Edsel về chiếc xe này có chiều hướng hài hước hay bi đát, đó cũng là một hiện tượng đáng để chúng ta suy ngẫm. Có thể chỉ đơn thuần là họ nhớ ánh đèn quảng cáo lần đầu tiên được đắm chìm rồi quần quai trong đó, hoặc điều đó có thể mang ý nghĩa đã đến thời điểm như trên sân khấu kịch thời Nữ hoàng Elizabeth, nhưng rất hiếm trong kinh tế Mỹ trước đó: thất bại có một vẻ huy hoàng nhất định mà thành công chưa bao giờ có được.

- Từ “styling” (tạo phong cách) ở đây giống như một cây cỏ bám rễ sâu trong khu vườn về ô tô. Theo nghĩa thông dụng, động từ “tạo phong cách” có nghĩa là đặt tên, do đó những nỗ lực huyền thoại của phòng sản phẩm, đặc biệt là khi chọn ra một cái tên cho chiếc E-Car, thực sự là chương trình tạo phong cách. Những gì mà Brown và cộng sự phần đầu đạt đến lại là một câu chuyện hoàn toàn khác. Trong nghĩa thứ hai của từ “styling”, từ điển Webster định nghĩa: “tạo ra một phong cách... được người ta chấp nhận”; đó chính là điều mà Brown – người vốn hi vọng đạt được điều gì đó độc đáo – đang nỗ lực để tránh không làm, chính vì thế nên chương trình của Brown hẳn là

chương trình đi ngược lại với tạo phong cách (antistyling).</p>

```
<p class="calibre2">* <em class="calibre5">Xem chi tiết sản phẩm sáng tạo quốc gia này trong Chương 3.</em></p>
```

```
</section>
```

```
</div>
```

```
<div id="Q32Jlt9yg4bVAgJAK5rjlF" style="display:block !important; page-break-before: always !important; break-before: always !important; white-space: pre-wrap !important">
```

```
<a href="#a12" style="min-width: 10px !important; min-height: 10px !important; border: solid 1px !important;"> </a>
```

```
<a href="#a11" style="min-width: 10px !important; min-height: 10px !important; border: solid 1px !important;"> </a> <a
```

```
href="#a10" style="min-width: 10px !important; min-height: 10px !important; border: solid 1px !important;"> </a> <a
```

```
href="#Q32Jlt9yg4bVAgJAK5rjlF" style="min-width: 10px !important; min-height: 10px !important; border: solid 1px
```

```
!important;"> </a> </div></body>
```

```
</html>
```

```
<?xml version='1.0' encoding='utf-8'?>
<html xmlns="http://www.w3.org/1999/xhtml" xml:lang="en">
  <head>
    <title>3: THUẾ THU NHẬP LIÊN BANG</title>
    <meta name="viewport" content="width=device-width, initial-
scale=1"/>
    <meta name="viewport" id="a13" content="initial-
scale=1.0,user-scalable=no,maximum-scale=1"/>
    <meta name="lane" content="Những cuộc phiêu lưu trong kinh
doanh"/>
    <meta name="author" content="John Brooks"/>
    <meta name="publisher" content="NXB Lao động"/>
    <meta name="publisher_id" content="128"/>
    <meta name="brand_id" content=""/>
    <meta name="isbn" content="58fda8dd-5d53-44ef-b164-
4a7071f15221"/>
    <meta name="description" content="Chẳng có gì ngạc nhiên
khi nhiều người Mỹ giàu có, mang về ngoài tri thức những năm
gần đây làm những chuyện mà đến một quan sát viên khờ khạo cũng
thấy thật kỳ quặc, nếu không muốn nói là rồ dại."/>

    <link href="../../../stylesheet.css" rel="stylesheet"
type="text/css"/>
<link href="../../../page_styles.css" rel="stylesheet"
type="text/css"/>
</head>
  <body section="Section0005" class="calibre" id="a15">
    <div id="a14" class="container">
      <section>
        <h2 class="calibre3">3: THUẾ
THU NHẬP LIÊN BANG</h2>
<h3 class="calibre6">I</h3>

<p class="no-indent">Chẳng có gì ngạc nhiên khi nhiều người Mỹ
giàu có, mang về ngoài tri thức những năm gần đây làm những
chuyện mà đến một quan sát viên khờ khạo cũng thấy thật kỳ
quặc, nếu không muốn nói là rồ dại. Một số người được thừa kế
tài sản lớn, bất chấp sự lên án của chính phủ dưới mọi hình
thức, đã tỏ ra quan tâm cuồng nhiệt đến quá trình đầu tư tài
chính của các chính quyền tiểu bang và chính quyền thành phố;
họ đã đóng góp những khoản tiền kêch xù cho mục đích này. Hôn
nhân giữa những người có thu nhập siêu cao với những người có
thu nhập tương đối cao có xu hướng nhộn nhịp nhất vào thời điểm
gần cuối tháng Mười hai và trầm lắng nhất vào khoảng tháng Một.
Một số cá nhân thành công ngoại lệ, nhất là trong lĩnh vực nghệ
thuật, được các nhà tư vấn tài chính khuyên chớ có làm cái gì
```

ra tiền nữa, dù là trong tình huống nào, cho đến hết năm dương lịch hiện tại; và họ làm theo lời khuyên này, dù có khi lời khuyên đó xuất hiện ngay từ tháng Năm hoặc tháng Sáu. Diễn viên và những đối tượng có thu nhập cao khác từ các dịch vụ cá nhân vẫn theo một trở thành những ông chủ bà chủ của các doanh nghiệp cát-sỏi, sàn bowling, dịch vụ trả lời điện thoại; như vậy, đương nhiên, họ đã thổi một luồng <em class="calibre5">sinh khí nhất định cho những cơ sở dịch vụ tẻ nhạt này. Giới làm phim điện ảnh, như một cỗ máy đồng hồ quay đều quanh chu kỳ ra-đi-rời-lại-quay-về, dứt đất mẹ ra nước ngoài định kỳ 18 tháng một lần, để rồi đến tháng thứ 19 lại trở về ôm lấy đất mẹ. Các nhà đầu tư dầu khí khoan chọc ngồn ngang trên mảnh đất Texas những giếng "nghi có dầu", gia tăng những rủi ro vượt xa tầm vãn dự đoán theo phân xét kinh doanh thông thường. Người ta lại bắt gặp suốt ngày cảnh các doanh nhân cuội máy bay, đi bằng taxi, hay đi ăn tối tại nhà hàng dù chẳng muốn nhưng vẫn ghi ghi chép chép các "bút toán" đó vào các cuốn sổ nhỏ. Tuy nhiên, còn khuya họ mới là những hậu duệ tinh thần của Samuel Pepys²⁵ hay Philip Hone²⁶ mà chỉ đơn giản là họ đang ghi lại mọi thứ chi phí. Ông bà chủ xỉ hoàn toàn hay chỉ sở hữu một phần các doanh nghiệp tìm cách chia quyền sở hữu cho những đứa con vị thành niên của mình, thậm chí còn trong bụng mẹ; trên thực tế, có ít nhất một trường hợp hợp đồng "cổ đông" kiểu này phải hoãn lại, đợi cho đến ngày chào đời của "cổ đông" kia.</p>

<p class="calibre2">Hầu như ai cũng biết nguyên nhân trực tiếp gây ra tất cả những hành động kỳ quặc này là vô số quy định trong luật thuế thu nhập liên bang. Các quy định này tập trung vào ngày sinh, kết hôn, công việc, lối sống, địa bàn sinh sống nên có vẻ như nó đã tác động sâu sắc đến xã hội. Tuy nhiên, vì chỉ giới hạn trong các vấn đề của người giàu, chúng không toát lên tác động kinh tế của luật này. Trong gần 63 triệu bản khai

thu nhập cá nhân trong năm 1964, một năm điển hình gần đây, không có gì ngạc nhiên khi luật thu nhập cá nhân thường được nhắc đến là luật địa phương có ảnh hưởng trực tiếp tới nhiều cá nhân nhất. Và khi doanh thu từ thuế thu nhập chiếm gần ba phần tư tổng mức thuế của chính phủ Mỹ, cũng dễ hiểu vì sao thuế thu nhập được xem là biện pháp tài khóa duy nhất quan trọng. (Trong 112 tỷ đô-la tổng thu từ các nguồn trong năm tài khóa kết thúc vào ngày 30 tháng 6 năm 1964, doanh thu thuế thu nhập cá nhân chiếm gần 54,5 tỷ và doanh thu từ thuế thu nhập doanh nghiệp là 23,3 tỷ.) Hai giáo sư kinh tế William J. Shultz và C. Lowell Harriss tuyên bố trong cuốn sách của họ mang tên *American Public Finance* (Tài chính công Mỹ); "Trong suy nghĩ của quảng đại quần chúng, thuế này chỉ đơn giản là 'THUẾ'", còn nhà văn David T. Bazelon thì nói tác động kinh tế của thuế có sức cản quét rộng đến độ tạo ra hai loại tiền tệ Mỹ hoàn toàn riêng biệt: tiền trước thuế và tiền sau thuế. Cụ thể, không có công ty nào từng được thành lập, cũng không có bất kỳ hoạt động nào của công ty được thực hiện, dù chỉ một ngày, mà không phải đau đầu cân nhắc nghiêm túc về thuế thu nhập; và gần như mọi nhóm thu nhập đều thi thoảng nghĩ về nó mỗi ngày. Dĩ nhiên, cũng lại có một số đối tượng khuynh gia bại sản hoặc hủy hoại thanh danh hoặc cả hai vì không tuân thủ thuế này. Ở xa lắt xa lơ như Venice, mấy năm trước, một du khách Mỹ từng té ngựa khi đọc trên tấm bảng đồng gắn trên hộp quyền tiền cho quỹ duy trì nhà thờ Basilica ở San Macro dòng chữ: "Có thể giảm trừ cho các mục đích thuế thu nhập của Mỹ".

Người ta quan tâm rất nhiều đến thuế thu nhập đó là bởi loại thuế này vừa bất hợp lý, vừa bất công: nó quy định đánh thuế vào thu nhập với các mức lũy tiến siêu cao, rồi sau đó cung cấp một loạt các "lối thoát hiểm" tiện lợi đến mức gần như chẳng một ai, dù giàu đến đâu, phải nộp mức cao nhất hoặc gần như thế. Năm 1960, người có thu nhập trung bình trước thuế dao động từ 200.000 đến 500.000 đô-la nộp khoảng 44%, trong khi rất nhiều người với thu nhập trước thuế hơn 1 triệu đô-la cũng chỉ nộp mức thấp hơn ngưỡng 50% nhiều - tức là cũng chỉ bằng mức một người thu nhập 42.000 đô-la.

Một lời buộc tội khá quen thuộc khác coi: thuế thu nhập là con rắn trong Vườn Địa đàng nước Mỹ, bày ra những cám dỗ lách thuế, làm nhà nước bị "thất sủng" cứ mỗi tháng Tư về. Nhưng một trích khác thì cho rằng vì tính chất như mê cung (Luật Thu nhập Thuế trong nước năm 1954 dài tới hơn 1.000 trang kèm theo các phán quyết tòa án và các quy định của Sở thuế vụ hướng dẫn thực thi làm nó kéo dài tới 17.000 trang), thuế thu nhập không chỉ dẫn tới hệ lụy "ngớ ngẩn" như các diễn viên kiêm thêm sản xuất sỏi hay những "cổ

đông" còn đang ở trong bào thai; nó còn là thú luật công dân không thể tự thân tuân thủ nổi. Các nhà phê bình tuyên bố tình huống này dẫn tới thực trạng thiếu dân chủ, vì chỉ người giàu mới có tiền tìm đến dịch vụ tư vấn chuyên nghiệp cắt cở để hợp pháp hóa việc giảm thuế tới mức tối đa.</p></div>

<p class="calibre2"><em class="calibre5">Toàn bộ luật thuế này gần như chẳng có nổi một người bênh vực cho nó, dù những nhà nghiên cứu đầu óc sáng suốt nhất của đề tài này cũng nhất trí rằng trong nửa thế kỷ qua, kể từ khi đi vào hiệu lực, luật này đã mang lại tác động tái phân phối phúc lợi lớn và lành mạnh. Khi nói tới thuế thu nhập, hầu như ai cũng muốn cải tổ nó. Tuy nhiên, phần lớn chúng ta lại bất lực với nó, lý do chính là: i) sự phức tạp đến choáng váng của chủ đề này; chỉ cần nhắc đến nó, trí óc con người đã trở nên trống rỗng; ii) sự ủng hộ nhiệt thành, am tường, cụ thể của từng nhóm nhỏ về những điều khoản nhất định có lợi cho họ. Giống như bất kỳ một luật thuế nào, luật của chúng ta gần như miễn dịch với cải cách; của cải mà con người tích lũy được thông qua các công cụ trốn thuế có thể - và thường xuyên - được sử dụng để chống lại việc xóa bỏ những công cụ ấy. Những sự chi phối đó kết hợp với nhu cầu ngân sách khốc liệt từ ngân khố cho chi tiêu quốc phòng và các chi phí gia tăng khác của chính phủ (dù chưa tính đến các cuộc chiến tranh căng thẳng như chiến tranh ở Việt Nam), đã mang lại hai chiều hướng rõ rệt: Tại Mỹ, việc nâng mức thuế và áp dụng các công cụ tránh thuế là khá dễ, trong khi việc giảm thuế và xóa bỏ các công cụ trốn thuế lại khá khó. Hay sự thể có vẻ như vậy cho đến năm 1964, khi một nửa quy luật chính trị tự nhiên này bị thách thức ngoạn mục bởi một pháp chế, ban đầu do Tổng thống Kennedy đề xuất và sau này được Tổng thống Johnson triển khai tiếp: giảm thuế cơ bản cá nhân theo hai giai đoạn, mức thấp nhất từ 20% xuống 14%, mức cao nhất từ 91% xuống 70% và giảm mức cao nhất đánh vào các tổng công ty từ 52% xuống còn 48%. Nói chung, đây là mức cắt giảm lớn nhất trong lịch sử nước Mỹ.</p></div>

<p class="calibre2">Tuy nhiên, nửa còn lại của quy luật kia vẫn giữ nguyên không suy chuyển. Những đề xuất về thay đổi thuế do Tổng thống Kennedy đề xướng bao gồm một chương trình với những cải cách đáng kể nhằm xóa sổ các công cụ trốn thuế bị phản đối ghê gớm đến nỗi chính Kennedy phải lập tức bãi bỏ phần lớn số đó và gần như không cải cách nào trong số đó được ban hành.</p></div>

<p class="calibre2">"Hãy đối mặt với nó, Clitus, chúng ta đang sống trong một kỷ nguyên thuế. Cái gì cũng thuế và thuế," một luật sư nói với đồng nghiệp trong tập truyện ngắn của Louis Auchincloss mang tên <em class="calibre5">Powers of Attorney (Quyền lực của luật sư) và luật sư kia, người

</div>

<https://thuviensach.vn>

</div>

theo chủ nghĩa truyền thống, chỉ có thể chêm vào một sự phản đối chiều lệ. Tuy nhiên, nếu xét đến sức lan tỏa rộng rãi của thuế thu nhập trong đời sống Mỹ, có thể thấy một điều kỳ quặc là hiếm khi tiểu thuyết Mỹ nhắc tới nó. Sự thiếu sót này có lẽ cho thấy sự thiếu duyên văn học của đề tài này, nhưng cũng có thể phản ánh một sự bức bối trên toàn quốc về thuế thu nhập: chúng ta đã cầu cho nó tồn tại nhưng lại không cầu cho nó chết đi, một sự hiện diện không hoàn toàn tốt hay hoàn toàn xấu, mà thực chất là quá to lớn, quá vô nhân đạo và quá nhập nhằng về mặt đạo đức đến mức ngoài sức tưởng tượng của con người. Hẳn có người sẽ hỏi trên thế giới thì sao, có phải mọi chuyện cũng đã như thế?

Thuế thu nhập chỉ thực sự phát huy hiệu quả tại một quốc gia công nghiệp có nhiều người làm công ăn lương và lịch sử đánh thuế là tương đối ngắn và đơn giản. Các loại thuế phổ biến thời cổ đại, giống như thuế đã buộc Đức Mẹ Mary và ngài Joseph tới Bethlehem trước ngày ra đời của Chúa Hài đồng, vẫn luôn là thuế đinh, đánh cổ định trên mọi đầu người, chứ không hẳn là thuế thu nhập. Khoảng trước năm 1800, chỉ có hai nỗ lực quan trọng để xây dựng thuế thu nhập được thực hiện: một ở Florence hồi thế kỷ XV, và một ở Pháp hồi thế kỷ XVIII. Nói chung, cả hai đều là hiện thân cho những nỗ lực của giai cấp thống trị tham lam muốn bóc lột bẽ tôi. Theo nhà sử học lỗi lạc nhất về thuế thu nhập, ngài Edwin R. A. Seligman quá cố, nỗ lực của người Florence nhanh chóng chết yểu bởi chính quyền thối nát và bất tài. Thuế của Pháp thời kỳ trước cách mạng Pháp do Louis XIV ban hành năm 1710 là 10%, sau này được cắt giảm xuống còn một nửa nhưng chưa kịp thời nên chính quyền cách mạng đã thanh trừng thuế này cùng những người đặt ra thuế đó. Trước tấm gương đó, Anh ban hành thuế thu nhập năm 1798 để trang trải chi phí tham chiến trong các cuộc chiến tranh cách mạng tại Pháp và xét trên một số khía cạnh, thuế này của Anh là thuế thu nhập đầu tiên trong lịch sử cận đại. Thứ nhất, nó chia ra nhiều mức tịnh tiến, bắt đầu từ miễn thuế cho các mức thu nhập hàng năm dưới 60 bảng, 10% cho mức thu nhập từ 200 bảng trở lên. Thứ hai, thuế này công phu, bao gồm 124 mục, dài tới 152 trang. Túc thời, quần chúng rầm rầm phản đối và liền sau đó, các loại sổ tay nhỏ lên án nó ra đời. Một người viết loại sách này, dường như muốn nhìn lại những hành động dã man thời cổ đại từ góc nhìn năm 2000, đã nói về những người thu thuế thu nhập ngày xưa là lũ "tay sai", "lũ súc sinh tàn nhẫn... với tất cả sự man rợ của sự xấc láo và dốt nát tự cao tự đại". Sau khi chỉ đạt doanh thu thuế khoảng 6 triệu bảng một năm trong ba năm, nó được bãi bỏ năm 1802 - phần lớn là vì nạn trốn thuế tràn lan, sau khi có Hiệp ước Amiens. Nhưng năm tiếp theo, khi ngân khố Anh lại một lần nữa rơi vào cảnh túng quẫn, Nghị viện ban bố một luật thuế thu nhập mới. Luật mới này đi trước thời đại một cách ngoạn

mục: nó quy định về việc trích lại thu nhập từ nguồn và có lẽ bởi lý do này, nó còn bị ghét thậm tệ hơn luật thuế trước đó, cho dù mức cao nhất của thuế mới chỉ bằng một nửa mức cao nhất của thuế cũ.</p>

<p class="calibre2">Thế nhưng dần dần bắt chập nhiều lần thất bại, thậm chí nhiều thời kỳ dài bị lãng quên hoàn toàn, thuế thu nhập ở Anh bắt đầu khởi sắc. Cái gì cũng vậy, vấn đề vẫn chỉ đơn giản là thói quen. Lúc đầu, người ta la ó phản đối ở mức chói tai nhất, táo tợn nhất. Năm tháng trôi qua, khi thuế này có đà phát triển mạnh mẽ hơn, tiếng nói từ những kẻ thù của nó bị bịt lại. Thuế thu nhập của Anh, bị bãi bỏ một năm sau chiến thắng Waterloo, được miễn cưỡng sửa đổi vào năm 1832, được ngài Robert Peel bảo trợ nhiệt thành một thập kỷ sau đó và duy trì hiệu lực kể từ đó về sau. Mức thuế cơ bản trong nửa sau của thế kỷ XIX dao động trong khoảng 5% và dưới 1%, tính đến cuối năm 1913 mức này chỉ là 2,5%, cộng với tỷ lệ phụ áp dụng đối với khung thu nhập cao. Ý tưởng của Mỹ về việc đánh thuế thật cao cho khung thu nhập cao cuối cùng cũng được áp dụng ở Anh, mặc dù đến giữa thập niên 1960, khung thuế cao nhất của Anh là hơn 90%.</p>

<p class="calibre2">Đâu đó trên thế giới - hay chí ít là tại các nước kinh tế phát triển - Các nước đang dựa trên tín hiệu này của Anh để xây nên thuế thu nhập trong thế kỷ XIX. Thời hậu cách mạng, Pháp nhanh chóng ban hành thuế thu nhập, rồi bãi bỏ và suốt nửa sau thế kỷ XIX vẫn xoay xỏa mà không cần loại thuế này. Cuối cùng, khi tổn thất từ việc mất đi nguồn thuế này đã lên đến mức không thể chịu nổi, người ta lại đưa nó vào áp dụng và nó trở thành rường cột bất di bất dịch trong nền kinh tế Pháp. Thuế thu nhập là một thành quả đầu tiên, nếu không nói là ngọt ngào nhất, của sự đoàn kết dân tộc nước Ý; trong khi đó, một số bang ly khai khởi Ý để định sáp nhập vào Đức đã áp dụng thuế thu nhập từ trước khi thống nhất vào Đức. Đến năm 1911, thuế thu nhập cũng đã xuất hiện tại Áo, Tây Ban Nha, Bỉ, Thụy Điển, Na Uy, Đan Mạch, Thụy Sĩ, Hà Lan, Hy Lạp, Luxembourg, Phần Lan, Australia, New Zealand, Nhật Bản và Ấn Độ.</p>

<p class="calibre2">Còn đối với nước Mỹ, quy mô khổng lồ của doanh thu từ thuế thu nhập tại đây và sự ngoan ngoãn thấy rõ của những người nộp thuế là niềm ghen tỵ của chính quyền khắp mọi nơi. Quốc gia này lạch bạch đi sau trong vấn đề thiết lập thuế thu nhập và mất nhiều năm lập-bỏ thuế thu nhập. Thực tế, thời thuộc địa Mỹ tồn tại nhiều hệ thống thu thuế khác nhau phảng phất có nét tương đồng với thuế thu nhập. Ví dụ, từng có thời điểm ở Rhode Island, mỗi công dân có nhiệm vụ dự đoán tình hình tài chính, xét cả thu nhập và tài sản của 10 người hàng xóm của mình, để lấy căn cứ cho việc tính thuế. Nhưng những

chương trình như vậy vừa không hiệu quả vừa khó tránh khỏi việc tạo ra những cơ hội lạm dụng và đều sớm chết yểu. Người đầu tiên đề xuất thuế thu nhập liên bang là Bộ trưởng Tài chính, Alexander J. Dallas, dưới thời Tổng thống Madison. Ông đề xuất loại thuế này vào năm 1814 nhưng mấy tháng sau đó, chiến tranh năm 1812 kết thúc, nhu cầu đối với doanh thu công giảm đi và người ta phản đối quyết liệt đề xuất của ông đến nỗi chủ đề này không được nêu lại cho đến thời điểm xảy ra Nội chiến, khi cả Liên bang miền Bắc lẫn Liên minh miền Nam đều ban bố các dự thảo về thuế thu nhập. Trước năm 1900, rất ít loại thuế thu nhập được ban hành mới mà không kích động chiến tranh. Các loại thuế thu nhập quốc gia đã từng - và cho đến khá gần đây vẫn như vậy - là những biện pháp chiến tranh và quốc phòng. Tháng 6 năm 1862, kích động trước quan ngại của nhân dân về khoản nợ công đang ngày càng phình to lên với tốc độ 2 triệu đô-la/ngày, Quốc hội Mỹ miễn cưỡng thông qua luật quy định áp thuế thu nhập lũy tiến, tối đa là 10% và vào ngày 1 tháng 7, Tổng thống Lincoln ký ban hành luật này cùng với một dự luật trừng phạt tội đa thê. (Ngày hôm sau, cổ phiếu trên Sàn giao New York rớt xuống đáy, đương nhiên không phải do dự luật về đa thê.)

"Tôi được đánh thuế thu nhập! Tuyệt làm sao! Suốt đời này tôi chưa bao giờ cảm thấy mình quan trọng đến thế!" Mark Twain viết trên tờ Territorial Enterprise xuất bản tại Virginia City, bang Nevada, sau khi ông thanh toán hóa đơn thuế thu nhập cá nhân đầu tiên cho năm 1846 trị giá 36,82 đô-la, bao gồm khoản tiền phạt 3,12 đô-la vì nộp chậm. Mặc dù chẳng mấy người nộp thuế tỏ ra hồ hởi như nhà văn nhưng luật thuế này vẫn giữ nguyên hiệu lực cho đến năm 1872. Tuy nhiên, nó cũng trải qua chu kỳ biến thiên lên - xuống và sửa đổi nhiều lần, trong đó vào năm 1865, luật này xóa sổ các mức lũy tiến dựa trên một lập luận rất thú vị rằng việc áp thuế 10% đối với thu nhập cao và dưới 10% với thu nhập thấp chính là nguyên nhân gây phân biệt đối xử vô lý trong phân phối của cải. Doanh thu từ thuế hàng năm nhảy vọt từ 2 triệu đô-la năm 1863 lên 73 triệu đô-la vào năm 1866, sau đó giảm mạnh. Trong hai thập kỷ, bắt đầu từ thập niên 1870, thuế thu nhập là điều không lọt vào đầu người Mỹ. Vào năm 1893, khi sự thể đã rõ là nước Mỹ đang dựa vào một hệ thống thuế lạc hậu, đánh thuế quá nhẹ cho doanh nhân và giới chuyên gia, Tổng thống Cleveland đã đề xuất thuế thu nhập. Đề xuất này liền sau đó vấp phải sự la ó đến chói tai. Thượng nghị sĩ John Sherman bang Ohio, cha đẻ của Đạo luật chống độc quyền Sherman, gọi đề xuất đó là "học thuyết ác hiểm", một thượng nghị sĩ khác thì cay nghiệt: "Giáo sư với mớ sách vở... [và] kẻ vô chính phủ với những quả bom của họ", trong khi đó ở Nhà Trắng, một nghị sĩ bang Pennsylvania thì chẳng cần úp mở:

<blockquote class="calibre7"><p class="no-indent">Thuế thu nhập! Một loại thuế quá tởm đến mức không chính quyền nào dám đặt ra, trừ phi có chiến tranh... Thật kinh tởm không lời tả xiết về khía cạnh đạo đức và vật chất. Nó không thuộc về một đất nước tự do. Nó là luật của giai cấp... Có phải các vị đang muốn trọng thưởng cho sự dối trá và khuyến khích khai man? Việc áp thuế đó sẽ làm băng hoại con người. Nó sẽ mang theo hệ quả là những kẻ gián điệp và kẻ chỉ điểm. Nó sẽ đẻ ra một bầy quan chức với quyền lực thẩm tra. Thưa ngài Thủ tướng, thông qua dự luật đó đi và Đảng Dân chủ đang ký vào bản án tử hình của chính mình đây.</p></blockquote>

<p class="calibre2">Đề xuất châm ngòi làn sóng phản nộ này là về một loại thuế thống nhất ở mức 2% đối với thu nhập trên 4.000 đô-la, được ban hành vào năm 1894. Đảng Dân chủ sống sót, còn luật mới đó thì không. Trước khi có thể đi vào hiệu lực, luật này bị Tòa án tối cao bác bỏ, dựa trên lập luận rằng nó vi phạm điều khoản của Hiến pháp quy định cấm các loại thuế "trực tiếp" trừ phi được phân bổ theo bang dựa trên quy mô dân số (thật lạ khi điểm này chưa từng bị vạch ra đối với thuế thu nhập thời Nội chiến) và vấn đề thuế thu nhập lại chết thêm một lần nữa, lần này kéo dài một thập kỷ rưỡi. Năm 1990, theo cái mà quan chức thuế Jerome Hellerstein gọi là "một trong những bước ngoặt mĩa mai nhất trong các sự kiện chính trị trong lịch sử Mỹ", Tu chính án số 16 cuối cùng đã trao cho Quốc hội quyền áp thuế không cần phân bổ theo bang được đề xuất bởi Đảng viên Cộng hòa. Những kẻ thù kiên trung của thuế thu nhập vốn xem bước đi này như là một động thái chính trị; họ tự tin rằng Tu chính án này sẽ không bao giờ được các bang thông qua. Rủi thay cho họ, năm 1913, Tu chính án này được thông qua và cuối năm đó, Quốc hội ban hành thuế lũy tiến áp dụng với cá nhân trong hạng mức từ 1% đến 7% và một thuế đồng loạt 1% áp cho các lợi nhuận ròng của các tổng công ty. Thuế thu nhập hiện diện trong cuộc sống Mỹ kể từ đó đến nay.</p>

<p class="calibre2">Nhìn chung, từ năm 1913, lịch sử của thuế này là lịch sử của tăng thuế và sự xuất hiện rất đúng lúc những điều khoản đặc biệt để cứu cho nhóm bị đánh thuế cao khỏi việc phải trả những mức thuế này. Đợt tăng mạnh đầu tiên diễn ra trong thời kỳ Thế chiến I, đến năm 1918, mức đáy là 6%, còn mức kịch trần áp dụng cho thu nhập chịu thuế trên 1 triệu đô-la là 77%, tức là cao hơn nhiều so với bất kỳ mốc nào chính phủ trước đó từng mạo hiểm đánh vào một khung thu nhập. Nhưng chiến tranh chấm dứt, "đời sống trở lại bình thường" đã đưa đến một xu thế hoàn toàn trái ngược, đi cùng với nó là một kỷ nguyên áp thuế thấp như nhau cho cả người giàu lẫn người nghèo. Các mức thuế được giảm theo từng cấp độ cho đến năm 1925, khi thang thuế tiêu chuẩn dao động từ mức thấp nhất 1,5% đến mức cao nhất là

25%. Hơn nữa, đại đa số người làm công hưởng lương được miễn bất kỳ loại thuế nào khi chính sách cho phép mức miễn trừ cá nhân (trong thuế thu nhập) là 1.500 đô-la đối với cá nhân độc thân, 3.500 đô-la đối với cặp đã kết hôn và 400 đô-la đối với mỗi người lệ thuộc. Chưa hết, vì trong thập niên 1920, các điều khoản về lợi ích đặc thù bắt đầu xuất hiện. Điều khoản quan trọng đầu tiên được thông qua năm 1922, lập nên nguyên tắc ưu đãi với lãi vốn; có nghĩa là, tiền kiếm được nhờ việc tăng giá trị của các khoản đầu tư lần đầu tiên được đánh thuế ở mức thấp hơn tiền kiếm được từ lương hoặc từ các dịch vụ. Sau đó, vào năm 1926, xuất hiện một kẽ hở mà không hề nghi ngờ, đã khiến những người không được hưởng màu mè gì từ đó phải "nghiến răng" hơn nữa - khấu trừ cạn kiệt tài nguyên

[<https://thuviensach.vn>](# "28. Chính sách kinh tế mới (New Deal) là tên gọi của một tập hợp các đạo luật, chính sách, giải pháp nhằm đưa nước Mỹ thoát khỏi cuộc Đại suy thoái kinh tế 1929-1933. Chính sách kinh tế mới gắn liền với tên tuổi của vị Tổng thống thứ 32 của Mỹ, Franklin Delano Roosevelt (gọi tắt là FDR).>28 kéo theo xu thế tăng mức thuế và giảm mức miễn trừ thuế, dẫn tới kỷ nguyên cách mạng thực sự trong hệ thống thuế thu nhập liên bang: kỷ nguyên của Thế chiến II. Đến năm 1936, chủ yếu do tốc độ tăng quá nhanh của chi tiêu công, thuế áp cho nhóm thu nhập cao gần như tăng gấp đôi so với các mức hồi cuối thập niên 1920 và mức cao nhất là 79%; trong khi đó, ở nhóm dưới của chiếc thang, các mức miễn thuế cá nhân lại giảm xuống tới mức mà một cá nhân buộc phải trả một khoản thuế nhỏ cho dù thu nhập của anh ta chỉ là 1.200 đô-la. (Thực tế, vào thời điểm đó, hầu hết thu nhập của công nhân trong các ngành công nghiệp không vượt quá 1.200 đô-la). Năm 1944 và 1945, bảng thuế cá nhân đạt tới mức kỷ lục trong lịch sử - 23% cho đối tượng thu nhập thấp và 94% cho đối tượng</p></div><div data-bbox=")

thu nhập cao - trong khi thuế thu nhập đánh vào các tổng công ty, nhích dần từ mức sơ khởi 1% của năm 1913, đã lên đến điểm trong đó nhiều công ty sẽ phải chịu mức thuế 80%. Tuy nhiên, điều mang tính cách mạng về hệ thống thuế thời chiến không nằm ở việc đánh những mức thuế cao đối với các nhóm thu nhập cao; thực tế, năm 1942, khi làn sóng này dẫn lên đến đỉnh, một phương thức trốn thuế mới dành cho nhóm chịu thuế cao xuất hiện: thời hạn mà cổ phiếu hay các tài sản khác phải được giữ lại để được hưởng lợi từ điều khoản về thuế thu nhập lãi vốn bị giảm từ 18 tháng xuống còn 6 tháng. Sự cách mạng nằm ở chỗ tăng tiền lương các ngành công nghiệp và mở rộng các mức thuế suất đáng kể đối với người hưởng lương, làm cho người đó lần đầu tiên trở thành người đóng góp quan trọng cho doanh thu của nhà nước. Đột nhiên, thuế thu nhập trở thành thuế hàng loạt.</p>

<p class="calibre2">Và thuế này được duy trì lưu hành kể từ đó. Mặc dù thuế thu nhập áp cho doanh nghiệp lớn và vừa đã ổn định ở mức đồng loạt là 52%, nhưng mức giảm đối với cá nhân không thay đổi gì nhiều từ năm 1945 đến năm 1964. (Nghĩa là, tỷ lệ cơ bản không thay đổi nhiều; có 5 đến 17 đợt hoàn thuế trong thời kỳ từ 1946 đến 1950) và phạm vi dao động là từ 20%-91% tính đến năm 1950. Thời kỳ Chiến tranh Triều Tiên, người ta chứng kiến tỷ lệ này tăng nhẹ, nhưng sau đó về lại mức cũ vào năm 1954. Năm 1950, một con đường trốn thuế quan trọng khác dưới danh nghĩa "quyền mua cổ phiếu hạn chế" mở ra, tạo điều kiện cho một số giám đốc điều hành doanh nghiệp chỉ bị đánh thuế cho phần tiền vượt ngưỡng của họ ở mức thuế lãi vốn thấp. Sự thay đổi đáng kể, không nhìn thấy được qua bảng mục tính thuế, là sự tiếp nối của cách tính cũ triển khai từ thời kỳ chiến tranh. Ví dụ, sự tăng gánh nặng thuế tương ứng mà nhóm thu nhập trung bình và thấp phải gánh đáng. Nghịch lý có vẻ nằm ở chỗ, cuộc cách mạng trong thuế thu nhập của chúng ta đi từ chỗ áp dụng mức thuế thấp (phụ thuộc vào doanh thu) đối với nhóm thu nhập cao chuyển thành áp mức thuế cao đối với các nhóm thu nhập trung bình và dưới trung bình. Thuế trong thời gian Nội chiến, chỉ áp dụng cho 1% dân số, rõ ràng là thuế nhà giàu và thuế năm 1913 cũng được liệt vào dạng tương tự. Ngay cả năm 1918, đỉnh điểm của việc thắt lưng buộc bụng ngân sách do hệ quả của Thế chiến I, chỉ có chưa đầy 4,5 triệu người Mỹ trên tổng dân số 100 triệu phải điền và nộp tờ khai thuế. Năm 1933, khi đang ở cao trào khủng hoảng, chỉ có 3,75 triệu tờ khai thuế được điền và năm 1939, chỉ giới tinh tú bao gồm 700.000 người nộp thuế trên tổng dân số 130 triệu người (chiếm chín phần mười toàn bộ doanh thu thuế thu nhập), trong khi vào năm 1960 có khoảng 32 triệu người nộp thuế (khoảng hơn một phần sáu tổng dân số) đóng góp khoảng chín phần mười tổng thu, và với con số to đùng như vậy mà chỉ thu về khoảng 35,5 triệu đô-la, so với gần 1 tỷ đô-la vào năm 1939.</p>

Nhà sử học Seligman viết vào năm 1911 rằng, lịch sử của việc đánh thuế thu nhập trên thế giới nhất thiết bao gồm "tiến trình hướng tới việc tính thuế dựa trên khả năng nộp thuế". Có người tự hỏi, nếu vẫn còn sống, không biết ông ta sẽ còn bổ sung tiêu chí gì nữa không, trên cơ sở trải nghiệm tại Mỹ kể từ thời đó. Dĩ nhiên, lý do mà những người có thu nhập trung bình phải trả thuế nhiều hơn trước kia là vì có thêm rất nhiều người có thu nhập như vậy. Những thay đổi trong cấu trúc kinh tế-xã hội của Mỹ - cũng giống như cơ cấu của thuế thu nhập - là nguyên nhân chính đối với việc chuyển dịch. Nhưng trên thực tế, có thể là thuế thu nhập bản địa của năm 1913 tính các mức thuế cá nhân dựa trên khả năng chi trả của từng người nghiêm ngặt hơn so với thuế thu nhập ngày nay.

Cho dù luật thuế thu nhập của Hoa Kỳ có khiếm khuyết gì đi chăng nữa, thì có một sự thật không phải bàn cãi là thuế của Hoa Kỳ được tuân thủ tốt nhất thế giới; các thuế thu nhập hiện nay áp dụng khắp mọi nơi, từ phương Đông tới phương Tây, từ Bắc cực đến Nam cực. (Trên thực tế, toàn bộ mấy chục quốc gia mới thành lập trong những năm gần đây đều ban hành các biện pháp về thuế thu nhập. Walter H. Diamond, biên tập viên của ấn phẩm *Foreign Tax & Trade Briefs* (Tóm lược thương mại và thuế ngoại quốc) đã lưu ý rằng khoảng năm 1955, ông có thể đọc vanh vách tên của 20 nước cả lớn cả bé không đánh thuế cá nhân; nhưng đến năm 1965, những cái tên ông có thể đọc được chỉ còn là vài nước thuộc địa của Anh như Bermuda và Bahamas, một số nước cộng hòa nhỏ như San Marino và Andorra, ba nước Trung Đông có trữ lượng dầu mỏ lớn: Vương quốc Muscat, Vương quốc Oman, Kuwait và Qatar; hai nước khá hiếu khách: Monaco và Ả Rập Saudi, chỉ đánh thuế thu nhập của người ngoại quốc đang lưu trú chứ không đánh vào công dân nước mình. Thậm chí các nước cộng sản cũng áp dụng thuế thu nhập, dù phần thu từ thuế này chỉ chiếm một tỷ trọng nhỏ trong toàn bộ nguồn thu. Nga áp dụng các mức thuế khác nhau tùy theo ngành nghề: chủ cửa hàng và giáo sĩ xếp vào nhóm cao nhất, nghệ sĩ và nhà văn xếp vào nhóm gần mức trung bình, người lao động và thợ thủ công thuộc nhóm đáy). Có vô vàn bằng chứng về tính hiệu quả siêu việt của hệ thống thu thuế ở Mỹ, ví dụ như chi phí quản lý hành chính và thực thi chỉ chiếm khoảng 44 xu trong mỗi 100 đô-la thu được, so với con số gấp đôi ở Canada, gấp ba ở Anh, Pháp và Bỉ, và gấp nhiều lần ở những nơi khác. Đến cuối nhiệm kỳ của mình, Mortimer M. Caplin, Giám đốc Sở thuế vụ Hoa Kỳ từ tháng 1 năm 1961 đến tháng 7 năm 1964, tổ chức tham vấn với các nhà quản trị thuế hàng đầu của sáu nước Tây Âu và câu hỏi được hỏi đi hỏi lại là: "Làm cách nào các ông làm được như thế? Có phải ở nước ông người dân thích nộp thuế chẳng?"

Dĩ nhiên là họ không thích nhưng, như Caplin trả lời lúc đó: "Chúng tôi có nhiều lợi thế mà người châu Âu không có." Một lợi thế đó là truyền thống. Thuế thu nhập của Mỹ ra đời và phát triển không phải từ những âm mưu của các đế vương chỉ muốn nhồi đầy két của mình bằng xương máu của bầy tôi, mà là nỗ lực của một chính quyền được bầu cử lên để phục vụ lợi ích chung của dân tộc. Một luật sư thuế cách đây không lâu đã phát biểu: "Ở hầu hết các nước, không thể tham gia một cuộc thảo luận nghiêm túc về các loại thuế thu nhập vì chúng không được coi là vấn đề nghiêm túc." Ở đây, chúng được xem xét một cách nghiêm túc và một phần của lý do này là ở quyền hành cũng như năng lực của "cảnh sát thuế thu nhập", tức là Sở thuế vụ.

Kể từ đầu năm 1965, Sở thuế vụ có tới gần 60.000 nhân viên, trong đó có 6.000 nhân viên kiểm tra thuế và hơn 12.000 nhân viên thuế, 18.000 con người này có quyền thẩm tra từng đồng từng xu thu nhập của mỗi cá nhân, từ những gì được thảo luận tại một bữa ăn để tính công vụ phí. Nhưng Sở thuế vụ còn tham gia nhiều hoạt động khác ngoài việc thu thuế thực tế và một số hoạt động này cho thấy Sở thực hiện sự chuyên chính của mình một cách công bằng, nếu không muốn nói là thật sự nhân từ. Một chương trình đáng chú ý là giáo dục người nộp thuế trên một quy mô lớn đến mức các quan chức thuế phần khởi khoe rằng Sở thuế vụ đang vận hành trường đại học lớn nhất thế giới. Bên cạnh đó, Sở thuế sẽ xuất bản hàng chục ấn phẩm giải thích các khía cạnh của luật; ấn phẩm phổ quát nhất trong số này có tên "Thuế Thu nhập Liên bang của bạn" sẽ được ấn hành hàng năm, năm 1965 có thể được mua với giá 40 xu tại Văn phòng Hạt trường. Cuốn sách này phổ biến đến nỗi nó thường được các nhà xuất bản tư nhân tái bản, bán cho những người dễ tính với giá 1 đô-la hoặc hơn. (Vì các ấn phẩm của chính phủ không được bảo hộ bản quyền, nên điều này là hoàn toàn hợp pháp). Sở thuế cũng thực hiện "tóm tắt điều khoản" các vấn đề kỹ thuật vào mỗi tháng Mười hai hàng năm để giác ngộ cho "tập đoàn hành nghề thuế" khổng lồ, kế toán và luật sư, những người sau đó sẽ phải xử lý các bản khai thuế cá nhân và doanh nghiệp. Sở cho xuất bản các cẩm nang thuế cơ bản được in ấn riêng để phân phát miễn phí cho bất kỳ trường trung học nào có yêu cầu và theo một quan chức của Sở thuế, khoảng 85% các trường trung học Mỹ đều xin tài liệu này. Ngoài ra, ngay trước hạn chót nộp thuế hàng năm, Sở thuế vụ sẽ đăng tải trên truyền hình những điểm đáng lưu ý và trọng tâm của thuế này. Cơ quan này tự hào rằng đa số các vấn đề trọng tâm đều nhắm tới việc người nộp thuế không bị trả vượt mức.

Mùa thu năm 1963, Sở thuế có một bước đi lớn trong việc tăng cường hơn nữa hiệu quả của việc thu thuế: thành lập hồ sơ căn cước quốc gia, bao gồm việc cấp cho mỗi người đóng thuế một số tài khoản (thường cũng chính là số an ninh xã hội của người đó) nhằm triệt tiêu toàn bộ vấn đề gây ra bởi những người không chịu kê khai nguồn thu nhập từ lợi tức công ty hay từ lãi suất tài khoản ngân hàng hay trái phiếu, một hình thức trốn thuế đã làm thâm hụt Ngân khố quốc gia hàng trăm triệu đô-la mỗi năm. Nhưng không chỉ có thế, khi người khai nhập số tài khoản vào tờ khai, họ lập tức được xác nhận "có" cho khoản thuế khai báo và phải nộp; đồng thời, bất kỳ sự hoàn thuế nào cũng sẽ được nhanh chóng ghi "có" trong tài khoản". Sau đó, Sở thuế vụ bắt đầu có một bước đi không lồ khác: ban hành một hệ thống tính toán tự động cho phần lớn quy trình kiểm tra thuế, theo đó bảy máy tính khu vực sẽ thu thập và đối chiếu các dữ liệu được nhập vào máy chủ xử lý dữ liệu trung tâm tại Martinsburg, bang Tây Virginia. Hệ thống thực hiện 250.000 so sánh trong một giây này đã được gọi là "yêu quái Martinsburg" ngay từ trước khi được đưa vào vận hành chính thức. Năm 1965, khoảng bốn đến năm triệu tờ khai một năm được kiểm toán toàn diện và toàn bộ các tờ khai đều được đối chiếu xem có bị nhầm số liệu hay không. Một số khâu tính toán được thực hiện bằng máy tính, một số do con người thực hiện nhưng đến năm 1967, khi hệ thống máy tính hoạt động hết công suất, <em class="calibre5">toàn bộ các khâu tính toán được làm bằng máy, tạo điều kiện cho nhiều nhân viên Sở rảnh tay để kiểm soát chi tiết một lượng tờ khai còn lớn hơn thế. Theo một ấn phẩm được ủy quyền bởi Sở thuế vụ hồi năm 1963, "công suất và bộ nhớ của hệ thống [máy tính] sẽ giúp người nộp thuế (hoặc quên mất những khoản dư năm trước của mình hoặc chưa được hưởng quyền lợi theo luật". Tóm lại, hệ thống sẽ trở thành một con yêu quái <em class="calibre5">thân thiện.</p>

Nếu chiếc mặt nạ mà Sở trưng ra cho đất nước những năm gần đây mang một vẻ nhân từ ma quái thì một phần là bởi thực tế, Caplin là một người hướng ngoại vui vẻ, một chính trị gia thiên bẩm, và ảnh hưởng của ông vẫn tiếp tục âm vang dưới thời của người kế nhiệm vào tháng 12 năm 1964, một luật sư Washington trẻ tuổi tên là Sheldon S. Cohen. Cohen đảm nhiệm vị trí này sau quãng thời gian chuyển giao sáu tháng, trong khi đó một chuyên gia ở Sở là Bertrand M. Harding giữ quyền Giám đốc. Caplin được công chúng xem là một trong những giám đốc tài ba nhất trong lịch sử của Sở thuế và ít nhất cũng hơn đút hai người đồng nhiệm gần nhất: một người chỉ ít lâu sau khi rời nhiệm sở bị kết án và phạt tù giam hai năm vì tội trốn thuế cá nhân, người kia về sau tranh cử vào một chức lớn nhưng trên bình diện phản đối bất kỳ loại thuế thu nhập liên bang nào. Những thành tựu mà Mortimer Caplin, người đàn ông nhỏ bé,

hoạt ngôn, năng động lớn lên ở thành phố New York, cựu Giáo sư luật Đại học Virginia, đạt được trong vai trò Giám đốc Sở thuế là xóa bỏ tập quán - mà trước đó bị tố cáo là từng tồn tại - ép chi tiêu thu thuế cho các nhân viên Sở thuế. Với đội chức sắc lớn nhất Sở, ông tạo ra ấn tượng không cần bàn cãi của một người liêm trực. Nhờ thế mà ông thu được thuế với một phong cách nhất định, kiểu như một tiểu "Biên giới mới" ²⁹, hay như ông gọi, "Định Hướng Mới". Mũi tiền công chủ đạo của Định Hướng Mới là tăng cường giáo dục để nâng cao sự tự giác tuân thủ luật thuế, thay vì tập trung vào việc săn tìm và truy tố những người vi phạm có chủ ý. Trong một bản tuyên ngôn mà Caplin gửi tới "bầy quan chức" của mình vào mùa xuân năm 1961, ông viết: "Tất cả chúng ta cần hiểu rằng Sở không chỉ đơn giản là nhắm vào việc tạo ra hai tỉ đô-la từ việc định giá đánh thuế bỏ sung, thu được một tỉ nữa từ tài khoản quá hạn và truy cứu vài trăm kẻ trốn thuế. Nhiệm vụ của Sở là điều hành hệ thống tự định mức thuế khổng lồ, thu được hơn 90 tỉ đô-la từ những gì người dân tự kê khai trên tờ khai thuế của mình và tự nguyện trả và thêm hai hay ba tỉ đô-la khác đến từ các hoạt động thi hành trực tiếp. Tóm lại, chúng ta không được phép quên rằng 97% tổng doanh thu của chúng ta đến từ sự tự định mức thuế hoặc tuân thủ nộp thuế tự nguyện và chỉ có 3% đến từ việc ép thi hành trực tiếp. (Sứ mệnh chính của chúng ta là khuyến khích và đạt được sự tuân thủ tự nguyện hiệu quả hơn...) Định Hướng Mới thực sự là một sự chuyển dịch trọng tâm. (Nhưng đó là một sự chuyển dịch rất quan trọng.) Có vẻ tinh thần thực thụ của Định Hướng Mới toát lên chuẩn xác hơn trên bìa cuốn sách có tựa đề *The American Way in Taxation* (Cách đánh thuế kiểu Mỹ) do Lillian Doris chủ biên, xuất bản năm 1963 với sự đề tựa của Caplin. "Đây là câu chuyện hấp dẫn về một tổ chức thu thuế hiệu quả nhất và lớn nhất mà thế giới từng biết - Sở thuế vụ Hoa Kỳ!" trích một phần lời dẫn ở tay gấp sách. "Đây là những sự kiện khuấy đảo, những trận chiến lập pháp cay đắng, những công chức mẫn cán đã hành quân xuyên thế kỷ và để lại một dấu ấn không thể xóa mờ với đất nước chúng ta. Bạn sẽ tràn trề phần khích với trận chiến pháp lý huyền thoại nhằm 'giết chết' thuế thu nhập... và sẽ ngạc nhiên trước các kế hoạch tương lai của Sở thuế. Bạn sẽ thấy những chiếc máy tính khổng lồ, hiện đang nằm trên bản vẽ, sắp sửa tác động như thế nào đến hệ thống thu thuế và chi phối cuộc sống của nhiều quý ông, quý bà Mỹ theo một cách mới và khác thường!" Lời giới thiệu y hệt lời quảng cáo của một gánh xiếc.

Vấn đề gây tranh cãi là khẩu hiệu "Tự nguyện tuân thủ" của Định Hướng Mới liệu có thể thích hợp để sử dụng cho việc mô tả hệ thống thu thuế mà theo đó khoảng ba phần tư doanh thu từ thuế cá nhân được khấu trừ ngay từ gốc; theo đó Sở thuế và con Yêu quái Martinsburg của nó sẽ rình rập để bắt những người trốn thuế đang lơ là cảnh giác và hình phạt cho hành động trốn thuế là năm năm tù giam cho mỗi vi phạm, cộng với khoản phạt tài chính cực nặng. Tuy nhiên, Caplin dường như chẳng cảm thấy quan ngại chút nào về phương diện này. Với một sự hài hước không mệt mỏi, ông thăm viếng thường xuyên các tổ chức của doanh nhân, kế toán, luật sư của Mỹ, tổ chức các bữa tiệc trưa; khi đó, ông khen ngợi các tổ chức này xưa nay vẫn luôn tự nguyện thi hành thuế và hô hào họ nỗ lực hơn nữa trong tương lai, cam đoan với họ rằng tất cả đều vì sự nghiệp chung cao cả. "Chúng tôi vẫn đang phấn đấu vì chủ nghĩa nhân văn trong việc điều hành thuế của chúng ta," tuyên bố trên bìa mẫu khai thuế 1964 do Caplin cùng vợ soạn ra. "Tôi thấy công việc này có nhiều điều hài hước lắm," ông nói với một khách đến chơi sau khi nhận xét về một cuộc họp ăn trưa tại câu lạc bộ Kiwanis tại khách sạn Mayflower, bang Washington. "Năm ngoái kỷ niệm 50 năm sửa đổi thuế thu nhập trong Hiến pháp nhưng Sở thuế chẳng hiểu sao dường như chẳng nhận được chiếc bánh sinh nhật nào."

Cohen, vị giám đốc kế nhiệm Caplin, vẫn còn tại nhiệm vào giữa năm 1968. Sinh ra và lớn lên tại Washington, năm 1952, Caplin tốt nghiệp thủ khoa lớp tại trường Luật Đại học George Washington. Sau khi tốt nghiệp, ông làm nhân viên ở Sở thuế trong bốn năm. Sau đó, ông hành nghề luật tại Washington trong bảy năm. Cuối cùng, ông trở thành cổ đông của hãng Arnold, Fortas & Porter danh tiếng. Đầu năm 1964, ông trở lại Sở trong vai trò trưởng tư vấn pháp luật. Và một năm sau, ở tuổi 37, ông trở thành ủy viên trẻ nhất trong lịch sử Sở thuế vụ. Cohen đi lên từ văn phòng luật sư chính, sự nổi tiếng đã nâng được vị thế cho văn phòng này cả về triết lý và thực tế; ông chịu trách nhiệm cho cuộc tái cơ cấu hành chính được ngợi khen rộng rãi như hiện thực hóa quá trình ra quyết định nhanh hơn và được biết đến với yêu cầu Sở thuế vụ phải kiên định lập trường pháp lý trong những vụ xử kiện người nộp thuế (ví dụ như tránh kiểu giữ lập trường ủng hộ một mục phạt trong Bộ luật tại Philadelphia nhưng lại chống lại cũng mục đó tại Omaha). Nói chung, khi nhậm chức Cohen nói ông có ý định tiếp nối các chính sách của Caplin: nhấn mạnh vào "sự tuân thủ tự nguyện" để đạt được những mối quan hệ dễ chịu, hay chí ít cũng không khó chịu với người dân nộp thuế... Tuy nhiên, ông ít giao du và thâm trầm hơn Caplin; sự khác biệt này có những tác động đến toàn bộ Sở thuế. Ông gần như dính chặt lấy bàn làm việc,

đẩy hết cho thuộc cấp những tiệc ăn trưa "động viên tinh thần". "Mort rất tuyệt ở những việc như vậy," Cohen nói như thế vào năm 1965. "Hiện dư luận đang đánh giá cao về Sở, nhờ vào cú huých của ông theo hướng đó. Chúng tôi muốn duy trì dư luận tốt mà không cần phải vận động gì thêm về phía tôi. Dầu sao đi nữa, tôi không giỏi làm việc đó, tôi không có năng khiếu."

Văn phòng Giám đốc Sở thường xuyên và đến nay vẫn bị lên án là có quá nhiều quyền lực. Giám đốc không có thẩm quyền đề xuất thay đổi về mức thuế hay khởi xướng các luật thuế mới bởi nó thuộc về Bộ trưởng Tài chính, và người có thể hoặc không cần tham vấn với Giám đốc về vấn đề này; còn việc ban hành và thông qua các luật thuế, dĩ nhiên, là công việc của Quốc hội và của Tổng thống. Nhưng do thuế này bao trùm quá nhiều tình huống nên nó nhất thiết phải được viết theo ngôn ngữ chung chung và Giám đốc Sở là người duy nhất chịu trách nhiệm (có thể bị tòa bác bỏ) việc viết ra các quy định nhằm giải thích chi tiết cho luật. Đôi khi chính bản thân các quy tắc cũng tối nghĩa và trong trường hợp như vậy, người có đủ tư cách giải thích chúng chính là tác giả, Giám đốc Sở thuế. Do đó, thường có chuyện gần như mỗi từ được phát ngôn từ Giám đốc, cho dù tại bàn làm việc hay qua cuộc họp mặt ăn trưa, đều lập tức được vài cơ quan xuất bản về thuế phát tán cho các nhân viên kế toán thuế và luật sư khắp cả nước, được họ ngón ngấu nuốt chửng luôn mà không phải lúc nào cũng trùng khớp với nhận xét của một quan chức được chính thức chỉ định. Vì vậy, một số người xem Giám đốc Sở là một bạo chúa thực sự. Những người khác, trong đó có các chuyên gia thuế lý thuyết và thực tế, lại không thấy thế. Jerome Hellerstein, một giáo sư luật tại Khoa Luật, Đại học New York đồng thời là chuyên gia tư vấn thuế, cho rằng "phạm vi quyền hạn phân cho Giám đốc Sở là khá lớn và đúng là ông ta có thể làm những việc ảnh hưởng tới sự phát triển của kinh tế quốc gia cũng như số mệnh kinh tế của các cá nhân và công ty. Nhưng nếu ông ta chỉ có phạm vi tự do hành động nhỏ, điều đó sẽ dẫn tới sự cứng nhắc và mặc định trong việc lý giải, khiến những người hành nghề thuế như tôi dễ dàng bẻ cong luật theo hướng có lợi cho khách hàng của họ. Phạm vi quyền hành của Giám đốc Sở tạo cho ông ta cái chất không thể đoán định hợp lý."

Tất nhiên Caplin không chủ tâm lạm dụng quyền lực và Cohen cũng vậy. Khi gặp Caplin và sau đó là Cohen tại văn phòng Giám đốc, tôi thấy cả hai đều toát lên ấn tượng là những người có trí tuệ siêu phàm đang sống với sự căng thẳng tinh thần cao độ, như Arthur M. Schlesinger, Jr. từng nói về Thoreau [<https://thuviensach.vn>](# "30. Henry David Thoreau là triết gia, nhà thơ, người viết luận, người ủng hộ bãi nô, theo chủ nghĩa tự nhiên, người chống thuế, người chỉ trích sự phát</p></div><div data-bbox=")

triển, sử gia, chuyên viên đồ bàn... người Mỹ." ³⁰. Và lý do của sự căng thẳng tinh thần này gần như chắc chắn xuất phát từ việc điều khiển nhân dân tuân thủ, dù tự nguyện hay không tự nguyện, một bộ luật người ta không ủng hộ nhiệt tình cho lắm là vô cùng khó khăn. Năm 1958, khi Caplin xuất hiện với vai trò người làm chứng thông thạo về các vấn đề thuế, chứ không phải là một Giám đốc Sở thuế trước Ủy ban Tài chính và Thuế vụ của Hạ viện, ông đề xuất một chương trình cải tổ toàn diện, bao gồm trong số nhiều việc như xóa sổ hoàn toàn hoặc kiểm chế mạnh mẽ việc ưu đãi cho lãi vốn, hạ thấp mức khấu trừ tối đa đối với xăng và các khoáng chất khác; bỏ việc thuế đánh vào cổ tức và cổ phần; dự thảo cuối cùng cho một luật thuế thu nhập hoàn toàn mới để thay cho Thuế năm 1954, mà theo ông sẽ dẫn đến những nỗi "cơ cực, phức tạp và các cơ hội trốn thuế". Ngay sau khi Caplin mãn nhiệm, ông giải thích tường tận về luật thuế lý tưởng của ông. So với luật thuế hiện tại, nó sẽ tối giản hết mức, những kẻ hờ sẽ bị xóa sổ và phần lớn khấu trừ miễn giảm cá nhân cũng bị triệt tiêu hết, thang các mức dao động từ 10-50%.

Trong trường hợp của Caplin, việc giải quyết căng thẳng tinh thần, không phải hoàn toàn nhờ vào kết quả của phân tích lý trí. "Một số người chỉ trích có cái nhìn hoàn toàn hoài nghi về thuế thu nhập," có lần ông trần trở về phần việc với vai trò Giám đốc của mình. "Họ nói nó 'quá là bung bét, chẳng làm gì với nó được nữa'. Tôi không thể đồng tình với điều đó. Đúng, nhất thiết còn phải thỏa hiệp nhiều lần và sẽ tiếp tục như vậy. Nhưng tôi không thể chấp nhận thái độ của kẻ bại trận. Từ quan điểm kỹ thuật, cho dù nó có thể tồi tệ đến đâu đi nữa, hệ thống này vẫn có một sức sống nhờ mức độ tuân thủ rất cao." Ông ngưng một lúc lâu, có lẽ đã nhìn ra một thiếu sót trong lập luận của mình; trong quá khứ, xét cho cùng, việc cộng đồng tuân thủ rộng rãi một bộ luật không phải lúc nào cũng là một dấu hiệu cho thấy nó thông minh hay công bằng. Rồi ông nói tiếp: "Điểm lại mấy năm qua, tôi nghĩ chúng ta sẽ đầu vào đó cả thôi. Có lẽ một thời điểm khủng hoảng nào đó sẽ giúp chúng ta nhìn vượt ra những lợi ích vị kỷ của bản thân. Tôi lạc quan rằng từ nay đến 50 năm nữa chúng ta sẽ có một luật thuế khá tốt."

Còn với Cohen, ông đang làm trong bộ phận dự thảo luật của Sở thuế vụ vào thời điểm Luật hiện tại đang được soạn thảo và ông cũng góp tay vào việc soạn thảo này. Người ta có thể cho là việc này sẽ khiến ông có cảm giác sở hữu nhất định về nó nhưng thực tế thì không. "Nhớ cho rằng khi ấy chúng ta có một chính quyền Cộng hòa, trong khi tôi là người Dân chủ," ông nói vào một ngày của năm 1965. "Khi soạn thảo một quy chế, bạn có chức năng của một kỹ thuật viên. Sau đây, dù

bạn có thể cảm thấy tự hào như thế nào thì cũng chỉ là về năng lực kỹ thuật." Ông bi quan hơn Caplin về việc liệu có thể tìm ra câu trả lời trong sự đơn giản hóa thuế hay không. "Có lẽ chúng ta có thể hạ mức thuế xuống và bỏ đi một số điểm khấu trừ," ông nói "nhưng khi ấy, chúng ta lại có thể thấy cần những mức khấu trừ mới để tạo ra sự công bằng. Tôi ngờ rằng một xã hội phức tạp sẽ cần một luật thuế phức tạp. Nếu chúng ta đưa vào một luật định đơn giản hơn thì trong một vài năm tới, có khi nó sẽ lại trở thành phức tạp."

II

"Mỗi quốc gia có một chính phủ mà nó xứng đáng có được," đó là tuyên bố của nhà văn, nhà ngoại giao người Pháp, Joseph de Maistre vào năm 1811. Tuyên bố trên hàm ý rằng mỗi quốc gia có những luật pháp mà nó xứng đáng có. Đối với trường hợp các chính phủ tồn tại bằng sự đồng thuận của toàn dân, điều này dường như có sức thuyết phục hoàn toàn. Nếu trong pháp lệnh toàn thư của Hoa Kỳ, luật có ý nghĩa quan trọng nhất là luật thuế thu nhập thì xét theo đó, người Mỹ phải có luật thuế thu nhập họ xứng đáng có. Nhiều cuộc thảo luận dài tập về luật thuế thu nhập những năm gần đây xoay quanh trọng tâm là những vi phạm thuần túy với luật này, trong đó có việc khai khống các tài khoản chi tiêu doanh nghiệp được hưởng khấu trừ thuế, vấn đề thu nhập chịu thuế chưa khai được trên các tờ khai thuế, gian lận... với con số ước tính cao vút, 25 tỉ đô-la/năm, và vấn đề tham nhũng trong hàng ngũ Sở thuế vụ, mà một số quan chức tin là khá phổ biến, ít nhất là tại các thành phố lớn. Tất nhiên, những hình thức chống lại pháp luật như vậy phản ánh những điểm hạn chế của con người mọi thời đại và trên toàn thế giới. Tuy nhiên, bản thân luật này có những đặc điểm nhất định gắn bó mật thiết với một thời điểm và địa điểm nhất định và nếu de Maistre nói đúng, những đặc điểm này cần phải phản ánh được bản sắc của dân tộc. Như vậy, luật thuế thu nhập ở một mức độ nào đó cần phải là chiếc gương soi của quốc gia.

Phải nhắc lại lần nữa, bộ luật cơ bản theo đó các thuế thu nhập được áp dụng ngày nay là Luật thuế nội vụ năm 1954, được mở rộng bởi vô số các quy định do Sở thuế vụ ban bố, được giải thích chi tiết bằng vô số quyết định tư pháp và được sửa đổi bởi một số Đạo luật của Quốc hội, trong đó có Luật Thu nhập năm 1964. Dài hơn cả bộ **Chiến tranh và hòa bình**, luật này không tránh khỏi sử dụng các cụm kiểu biệt ngữ làm ong đầu. Một câu khá tiêu biểu định nghĩa về khái niệm "employment" xuất hiện gần cuối trang 564 dài tới hơn 1.000 từ với 19 dấu chấm phẩy, 42 dấu ngoặc đơn, 3 ngoặc đơn trong ngoặc đơn và thậm chí một chấm câu ngắt lưng chừng rất kỳ quặc, kết thúc với một dấu chấm dứt khoát, gần trên cùng

của trang 567. Chỉ đến khi đọc đến phần về thuế xuất-nhập khẩu (cùng với các thuế bất động sản và một vài thuế nhập khẩu khác của liên bang) thì ta mới đọc được một câu dễ hiểu và thú vị như: "Mỗi người xuất khẩu bơ oleomargarine³¹ sẽ đóng dấu 'Oleomargarine' trên từng chiếc bòn, thùng nhỏ, hoặc bất kỳ bao bì nào chứa mặt hàng này bằng ký tự La Mã đơn giản kích thước không nhỏ hơn 0,5 inch³²." Nhưng một điều khoản ở trang 2 của luật này lại rõ ràng và thẳng thắn như người ta mong đợi: nó xây dựng (không rời rắm) các mức thu nhập của từng cá nhân sẽ phải nộp thuế như 20% cho thu nhập chịu thuế không vượt quá 2.000 đô-la; 22% cho thu nhập chịu thuế cao hơn 2.000 đô-la nhưng không quá 4.000 đô-la; cứ tiếp tục như vậy cho tới mức cao nhất 91% cho thu nhập chịu thuế hơn 200.000 đô-la. (Các mức thuế này được điều chỉnh thấp xuống vào năm 1964 với mức cao nhất là 70%). Ngay từ buổi đầu, luật này đã đưa ra tuyên bố về nguyên tắc và nếu phán xét theo bảng mức thu, rõ ràng mang tính quân bình, đánh thuế người nghèo tương đối nhẹ, người khá giả ở mức vừa phải và người rất giàu ở mức gần tỷ lệ tịch thu.</p>

<p class="calibre2">Nhưng lại phải nhắc lại một điểm đã quá quen thuộc: luật này chưa thực sự đạt được các nguyên tắc của chính mình. Bằng chứng nằm ngay trong một số bảng công-nợ thuế thu nhập - một hệ thống các tập có tựa đề <em class="calibre5">Statistics of Income (Thống kê thu nhập), được Sở thuế vụ xuất bản hàng năm. Năm 1960, người nào có tổng thu nhập rơi vào khoảng 4000 đến 5000 đô-la, sau khi đã tặn trừ hết các khoản khấu trừ, miễn giảm cá nhân và tặn dụng mọi quy định cho phép các cặp vợ chồng đã kết hôn và các chủ hộ gia đình được hưởng mức thuế thấp hơn so với cá nhân độc thân - cuối cùng nhận được trát tiền thuế tương đương tổng thu nhập chịu thuế, trong khi đối tượng ở khoảng thu nhập 10.000 đến 15.000 đô-la nộp khoảng một phần bảy (tương đương 14%), đối tượng ở khoảng thu nhập 25.000 đến 50.000 đô-la là chưa đầy một phần tư ($\lt; 25\%$), và đối tượng ở khoảng thu nhập 50.000 đến 100.000 đô-la là khoảng một phần ba (33,33%). Rõ ràng đến chỗ này, chúng ta đã thấy có một sự tịnh tiến theo khả năng nộp thuế, như biểu thuế đã chỉ ra. Tuy nhiên, sự tịnh tiến này đột

ngột dừng lại khi đến nhóm thu nhập cao nhất, chính là mốc được giả định là có sự khác biệt nhất. Vào năm 1960, các nhóm thu nhập trong khoảng 150.000 đến 200.000 đô-la, 200.000 đến 500.000 đô-la, 500.000 đến 1.000.000 đô-la và trên 1 triệu đô-la phải nộp chưa đến 50% thu nhập chịu thuế. Bằng chứng này được khẳng định trong <em class="calibre5">Thống kê Thu nhập năm 1961, trong đó các số liệu về số tiền nộp thuế được chia nhỏ theo từng nhóm thu nhập cho thấy dù có tới 7.487 người nộp thuế khai báo có tổng thu nhập là 200.000 đô-la hoặc hơn, song trong số đó, chưa đến 500 người trong đó bị đánh thuế ở mức 91% trên thu nhập ròng. Xuyên suốt vòng đời của thuế này, tỷ lệ 91% là một liều thuốc an thần cho dân chúng, làm cho ai ở trong khung thu nhập thấp hơn sẽ cảm thấy là may mắn khi không thuộc lớp người giàu, đồng thời không làm tổn hại gì đến người giàu cho lắm. Và, đỉnh cao câu chuyện khôi hài này là có những người thu nhập cao nhất chỉ phải nộp mức thuế thấp nhất, nghĩa là những người có thu nhập hàng năm là 1 triệu đô-la hoặc hơn đã xoay xỏa tìm những cách thức tuyệt đối hợp pháp để không phải trả một xu thuế thu nhập nào. Theo <em class="calibre5">Thống kê Thu nhập, năm 1960 có 11 người như thế trên tổng số 306 triệu người có thu nhập sáu con số mỗi năm và năm 1961 có 17 trên tổng số 398 trường hợp. Nói trắng ra thì thuế thu nhập gần như không có lũy tiến gì cả.</p></div>

<p class="calibre2">Lý giải cho sự cách biệt giữa bề ngoài và thực tế khiến luật này bị nhiều người buộc tội là đạo đức giả chính là từng ngoại lệ cụ thể đối với các mức tiêu chuẩn thông thường, thường được gọi là những điều khoản về lợi ích đặc biệt, hay nói trắng ra là lỗ hổng. Đáng lưu ý là kẽ hở này không có trong luật thuế thu nhập đầu tiên hồi năm 1913. Làm cách nào những kẽ hở này trở thành luật và vì sao vẫn còn là luật là những câu hỏi liên quan cả đến chính trị và có thể là cả siêu hình học, nhưng cơ chế hoạt động thực tế của chúng thì lại khá đơn giản và dễ hiểu. Đến nay, phương pháp đơn giản nhất để tránh thuế thu nhập, ít nhất cho những ai luôn sẵn vốn lớn trong tay, đó là đầu tư vào trái phiếu của các bang, đô thị, cơ quan quản lý cảng và đường có thu phí lưu thông. Trong những năm gần đây, lãi từ những trái phiếu cao cấp tăng từ 3 lên 5% nên một người đầu tư 10 triệu đô-la vào trái phiếu có thể thu về từ 300.000 đến 500.000 đô-la một năm, miễn thuế, mà không gây ra cho bản thân hay luật sư thuế của mình bất kỳ rắc rối gì dù là nhỏ nhất. Nếu anh ta ngốc nghếch đến nỗi đổ tiền vào các đầu tư thông thường chỉ sinh lợi nhuận tầm 5% chẳng hạn, anh ta sẽ có một thu nhập chịu thuế là 500.000 đô-la. Và với mức thuế của năm 1964, giả định rằng anh ta độc thân, không có thu nhập nào khác và không lợi dụng thủ thuật lách thuế nào, anh ta sẽ phải trả tiền thuế là gần 367.000 đô-la. Hầu như các vị bộ trưởng tài chính đều đã xem xét việc miễn giảm này với một sự không</p></div>

<https://thuviensach.vn>

tán thành, nhưng chưa ai có cách để làm cho nó bị bác bỏ.</p>

<p class="calibre2">Có lẽ điều khoản lợi ích đặc biệt quan trọng nhất trong luật này là điều khoản liên quan tới lãi vốn. Bộ máy của Ủy ban Kinh Tế kết hợp của Quốc hội đã viết trong một báo cáo năm 1961 như sau: "Đãi ngộ đối với lãi vốn đã trở thành một trong những kẽ hở lớn nhất trong cơ cấu thuế liên bang." Về bản chất, điều khoản này quy định, một người nộp thuế có khoản đầu tư vốn (vào bất động sản, công ty, cổ phiếu khối lượng lớn hay bất kỳ hạng mục nào khác), duy trì vụ đầu tư đó ít nhất là sáu tháng, sau đó bán đi có lãi thì phải chịu thuế đối với khoản lãi đó thấp hơn mức thuế đánh vào lợi nhuận thông thường, cụ thể hơn là chỉ bằng một nửa mức thuế cao nhất mà người đó phải trả hoặc một phần tư của mức nào thấp hơn. Bài toán này có ý nghĩa thế nào đối với một người có thu nhập bị buộc vào khung thuế rất cao thật quá rõ ràng: anh ta phải tìm một cách để hợp thức hóa thu nhập đó dưới hình thức lãi vốn càng nhiều càng tốt. Hệ quả là "trò chơi" tìm cách biến lợi tức thông thường thành lợi tức vốn trở nên rất được ưa chuộng trong một, hai thập kỷ vừa qua. Thường thì ai chơi cũng thắng mà không mất nhiều công sức. Trên một chương trình truyền hình buổi tối giữa thập niên 1960, David Susskind đã hỏi sáu đại triệu phú đang có mặt là có ai trong số họ xem thuế là một chướng ngại vật cản trở con đường đi đến vinh hoa ở Mỹ hay không. Một sự im lặng kéo dài, cứ như thể đây là một ý niệm mới mẻ đối với các vị đó, một lúc sau, một người, đề cập đến quy định về lãi vốn và nói rằng ông ta không xem thuế là nguyên nhân chính của việc đó. Buổi tối hôm đó họ không bàn luận gì thêm về mức thuế cao.</p>

<p class="calibre2">Nếu quy định về lãi vốn và việc miễn thuế cho một số trái phiếu nhất định giống nhau ở chỗ có lợi chủ yếu cho người giàu thì chúng lại khác nhau ở các khía cạnh khác. Ví dụ, người ta hay nghĩ rằng một người nộp thuế sẽ cần phải có vốn trước khi anh ta có lãi vốn. Nhưng một cách được khám phá ra và được phê chuẩn thành luật vào năm 1950 đã khiến người này có thể có lãi vốn trước khi có vốn. Đây là điều khoản quyền cổ phiếu. Theo điều khoản của luật này, một công ty có thể cho các giám đốc điều hành của mình quyền mua cổ phiếu công ty vào bất kỳ thời điểm nào trong một thời gian quy định, chẳng hạn năm năm, với giá bằng hoặc gần bằng giá thị trường công khai vào thời điểm mở bán cổ phiếu. Sau này, như vẫn thường xảy ra, nếu giá cổ phiếu tăng cao chất ngất, các giám đốc điều hành này có thể lựa chọn mua cổ phiếu ở giá cũ, để sau đó bán ra ngoài thị trường tự do với mức giá mới, hoặc chỉ trả lãi vốn cho mức chênh lệch. Cái hay của nó, theo quan điểm của vị giám đốc, một khi cổ phiếu đã tăng mạnh về giá trị thì quyền của ông ta trở thành một hàng hóa có giá trị, từ đó, ông ta có thể vay lượng

tiền mặt cần thiết để thực hiện quyền này; khi đã mua cổ phiếu và bán lại, ông ta có thể trả hết nợ và có lãi vốn sinh sôi từ việc đầu tư không mất vốn. Cái hay của nó, nếu nhìn từ góc nhìn của công ty, là họ có thể đền bù một phần cho các giám đốc này bằng khoản tiền mặt bị đánh thuế ở mức tương đối thấp. Dĩ nhiên, toàn bộ kế hoạch này sẽ phá sản nếu cổ phiếu của công ty rớt giá, điều này đôi khi vẫn xảy ra, nhưng cho dù như thế thì vị giám đốc vẫn có cơ hội thắng lớn và hầu như không bị nguy cơ mất mát gì.</p></div>

<p class="calibre2">Với sự thiên vị lãi vốn hơn so với thu nhập thông thường, luật này đưa ra hai khái niệm rất thiếu minh bạch: loại hình thu nhập phi lao động xứng đáng hơn bất kỳ hình thức thu nhập từ lao động nào khác, người có tiền để đầu tư thì xứng đáng hơn người không có tiền. Hầu như chẳng ai đồng tình với sự biện minh rằng việc ưu đãi dành cho lãi vốn là dựa trên cơ sở công bằng và có khuynh hướng đồng ý với Hellerstein: "Từ quan điểm xã hội học, có rất nhiều thứ để biện hộ cho sự đánh thuế lợi nhuận từ việc tăng giá trị của tài sản nhiều hơn lợi nhuận từ thu nhập dịch vụ cá nhân." Thứ nhất, có một thuyết kinh tế đúng đắn ủng hộ sự miễn trừ hoàn toàn lãi vốn trong thuế thu nhập lập luận rằng trong khi lương và cổ tức hay lãi từ đầu tư là trái ngọt của cái cây vốn, do đó là thu nhập chịu thuế, thì lãi vốn đại diện cho sự tăng trưởng của chính cái cây, nên nó không phải là thu nhập. Sự phân biệt này thực tế được áp dụng trong các luật thuế của một số quốc gia, chủ yếu nhất là trong luật thuế của Anh với nguyên tắc không đánh thuế vào lãi vốn cho đến năm 1964. Một lập luận khác cho rằng điều khoản về lãi vốn là cần thiết để khuyến khích người dân mạo hiểm với vốn của mình. (Tương tự, những người ủng hộ quyền cổ phiếu cho rằng các công ty cần nó để thu hút và giữ chân lãnh đạo tài năng.) Cuối cùng, gần như toàn bộ quan chức thuế đều nhất trí rằng việc đánh thuế đối với lãi vốn trên cùng một cơ sở như những thu nhập khác, việc mà hầu hết các nhà cải cách đều cho rằng nhất thiết phải thế, sẽ vướng vào những khó khăn khủng khiếp về mặt kỹ thuật.</p></div>

<p class="calibre2">Các đối tượng cụ thể là người giàu và người hưởng lương cao có thể tận dụng nhiều con đường trốn thuế khác, trong đó có kế hoạch hưu trí của các doanh nghiệp, đóng góp vào việc giải quyết các vấn đề thuế của các giám đốc; các quỹ miễn thuế trả hình được dựng lên cho các mục đích từ thiện và giáo dục, trong đó hơn 15.000 người cùng góp sức để giảm gánh nặng thuế cho các nhà hảo tâm, cho dù các hoạt động nhân đạo và giáo dục của một số quỹ có phần nào đó vô hình; các công ty cổ quyền tư hữu, ràng buộc bởi những quy định khá chặt chẽ, tạo điều kiện cho các cá nhân với những thu nhập rất cao từ các dịch vụ cá nhân như viết lách và diễn xuất giảm các khoản thuế của mình</p></div>

<https://thuviensach.vn>

bằng với khoản tiền góp vốn vào công ty. Tuy nhiên, trong loạt những kẻ hở của luật này, kẻ hở bị căm ghét nhất có lẽ là khoản khấu trừ cạn kiệt tài nguyên đối với dầu mỏ. Khi thuật ngữ "cạn kiệt" được sử dụng trong luật, ám chỉ việc cạn kiệt ngày càng gia tăng của những tài nguyên tự nhiên không thể thay thế, nhưng khi được sử dụng vào tờ khai thuế của người làm dầu mỏ, nó là cách nói văn vẻ của cái bình thường vẫn được gọi là khấu hao. Khi một nhà sản xuất có thể đòi tiền khấu hao cho máy móc dưới dạng khấu trừ thuế chỉ khi người đó đã khấu trừ chi phí gốc của máy, một nhà đầu tư dầu lửa vẫn có thể tiếp tục đòi được hao giảm theo tỉ lệ phần trăm vô thời hạn trên một giếng dầu đang hoạt động, cho dù điều đó có nghĩa là chi phí gốc của giếng dầu đã được hoàn lại rất nhiều lần rồi. Tỷ lệ khấu trừ cạn kiệt dầu là từ 27,5%/năm đến mức tối đa là 50% tổng thu nhập ròng của nhà đầu tư dầu (tỷ lệ này áp dụng cho các tài nguyên thiên nhiên khác là nhỏ hơn, chẳng hạn 23% trên uranium, 10% trên than đá và 5% trên vỏ sò, vỏ trai); tác động của khấu trừ này trên thu nhập chịu thuế của một nhà đầu tư dầu, đặc biệt là khi cộng hưởng với tác động của các công cụ tránh thuế khác, thật đáng kinh ngạc! Ví dụ, năm năm gần đây, một nhà đầu mỏ có thu nhập ròng là 14,333 triệu đô-la thì ông ta phải nộp 80.000 đô-la thuế hay 0,6%. Chẳng có gì đáng ngạc nhiên khi khoản khấu trừ cạn kiệt tài nguyên này luôn bị công kích, nhưng cũng chẳng có gì ngạc nhiên khi nó được bảo vệ mạnh mẽ, đến nỗi ngay cả Tổng thống Kennedy trong những đề xuất sửa đổi thuế năm 1961 và 1963 cũng không dám đề xuất bác bỏ nó. Lập luận thường thấy là việc tính hao giảm theo tỷ lệ phần trăm này là yếu tố cần thiết để bồi hoàn cho người làm dầu trước những rủi ro liên quan đến việc khoan thăm dò, do đó bảo đảm đủ nguồn cung dầu cho cả nước. Nhưng nhiều người cảm thấy luận điểm này như muốn nói: "Ưu đãi thuế tài nguyên là một sự bao cấp rất cần thiết và đáng mong muốn của liên bang dành cho ngành dầu khí". Tuy nhiên, vì việc bao cấp cho các ngành riêng lẻ hầu như không phải là nhiệm vụ thích hợp của thuế thu nhập.</p>

<p class="calibre2">Luật thuế thu nhập 1964 gần như không làm gì để bịt lại kẽ hở này, nhưng đã vô hiệu nó được phần nào, việc giảm mạnh các mức thuế đánh vào thu nhập cao có lẽ đã khiến một số người nộp thuế thuộc nhóm này không còn phải loay hoay với những mảnh lối kém thuận tiện hoặc kém hiệu quả. Chừng nào dự luật thuế mới thu hẹp được khoảng cách giữa lời hứa và thành quả của luật, thì, nó mới là hiện thân của một loại hình cải cách tự sinh. (Một cách để khắc phục <em class="calibre5">triệt để việc trốn thuế thu nhập sẽ là bác bỏ thuế thu nhập.) Tuy nhiên, luật này có những đặc điểm có thể nhận thức rõ và gây xáo trộn nhất định vẫn chưa được sửa đổi và có lẽ đặc biệt khó thay đổi trong tương lai. Một số đặc điểm có liên quan tới các phương pháp cho phép và không cho

phép khấu trừ đối với các khoản chi đi lại-giải trí của những cá nhân cũng làm doanh nghiệp riêng, hay của những người làm công ăn lương nhưng không được hoàn trả công tác phí - các khấu trừ tương đối gần đây ước tính rơi vào khoảng 5 đến 10 tỷ đô-la/năm, dẫn đến doanh thu thuế liên bang bị co lại 1 đến 2 tỷ đô-la. Vấn đề đi lại-và-giải trí, hay T & E (viết tắt của "Travel and Entertainment" trong tiếng Anh) như người ta vẫn quen gọi, đã diễn ra từ khá lâu và ngoan cố trụ vững trước nhiều nỗ lực giải quyết khác nhau. Một trong những điểm mấu chốt trong lịch sử T & E diễn ra vào năm 1930, khi các tòa án tuyên án diễn viên kiêm nhà soạn nhạc George M. Cohan - đồng nghĩa với việc bất kỳ ai khác tương tự - có quyền được giảm trừ chi phí công tác trên cơ sở ước tính hợp lý cho dù ông ta không thể đưa ra bất kỳ bằng chứng nào chứng minh đã trả khoản tiền đó hay thậm chí có thể trình ra cả một bảng kê chi tiết về khoản đó. Nguyên tắc Cohan vẫn duy trì hiệu lực trong hơn ba thập niên. Mỗi mùa xuân về, hàng nghìn doanh nhân lại cầu khẩn nó thành kính như tín đồ đạo hồi hướng tới Mecca. Trong những thập niên ấy, khấu trừ chi phí kinh doanh được ước tính tăng trưởng chóng mặt khi các nhà ước tính trở nên mạnh dạn hơn, dẫn tới nguyên tắc Cohan và các điều khoản linh hoạt khác nằm trong các quy định về T & E phải chịu công kích của các nhà cải tổ tương lai. Các dự thảo xóa bỏ một hoặc hoàn toàn quy định Cohan được trình lên Quốc hội vào năm 1951 và một lần nữa vào năm 1959, đều bị bác bỏ. Trường hợp đầu tiên sau khi dân tình la ó rằng cải cách T & E có nghĩa là chấm dứt Kentucky Derby; lần thứ hai là vào năm 1961, Tổng thống Kennedy đề xuất luật không chỉ bác bỏ luật Cohan, mà thông qua việc giảm từ 4 đến 7 đô-la/ngày trên số tiền một người có thể khấu trừ vào tiền mua thức ăn, đồ uống, luật này sẽ gần như đặt dấu chấm hết cho kỷ nguyên "cho phép khấu trừ" trong đời sống Mỹ. Tuy nhiên, thông qua một loạt sửa đổi do Quốc hội thông qua vào năm 1962 và đi vào hiệu lực nhờ một loạt các quy định do Sở Thuế vụ ban hành năm 1963, các đề xuất của Kennedy thực sự dẫn tới việc bãi bỏ luật Cohan và đặt ra điều kiện rằng, nói chung, tất cả các khấu trừ trong kinh doanh, dù nhỏ đến đâu, sẽ phải được chứng minh bằng số liệu trên giấy tờ nếu không trình được biên lai thực tế.</p></div>

<p class="calibre2">Chỉ cần nhìn sơ sơ luật này kể từ khi nó ra đời và tồn tại, ta có thể thấy các quy định mới được cải cách của T & E đều không lý tưởng - nó chứa đựng nhiều cái vô lý và dựa trên nền móng của chủ nghĩa vật chất. Chi phí đi lại muốn được khấu trừ phải được xếp vào mục đích công việc chứ không phải đi chơi và phải là "đi ra khỏi nhà" - nghĩa là, không chỉ đơn thuần là di chuyển. Quy định "ra khỏi nhà" làm nảy sinh một vấn đề về xác định đâu là nhà và dẫn tới khái niệm "nhà bị đánh thuế" - tức là đương sự phải đi khỏi nơi đó thì

</div>

<https://thuviensach.vn>

</div>

mới được tính là đủ điều kiện để được khấu trừ chi phí đi lại. Một ngôi nhà bị đánh thuế của một doanh nhân - cho dù người đó có bao nhiêu điền trang, điền trang sẵn sẵn hay bao nhiêu văn phòng chi nhánh - không hẳn là một tòa nhà cụ thể hay tại nơi làm việc chính của người đó. Kết quả là, với những cặp vợ chồng đi lại làm việc tại hai thành phố khác nhau, mỗi người lại có một "nhà bị đánh thuế" riêng; may thay, luật vẫn công nhận quan hệ vợ chồng của họ ở chỗ cho phép họ được hưởng ưu đãi thuế giống như các cặp vợ chồng kết hôn khác. Dù đã có những cuộc kết hôn vì thuế, song ly hôn vì thuế thì vẫn là chuyện của tương lai.</p>

<p class="calibre2">Còn đối với việc giải trí, giờ đây khi những người soạn ra các quy chế cho Sở Thuế vụ đã bị tước đoạt khỏi tay luật Cohan đang có tầm ảnh hưởng rộng rãi, họ buộc phải học cách phân biệt được sự tinh vi về mặt lý thuyết và kết quả cuối cùng của việc phân biệt này là nhấn mạnh tầm quan trọng của thói quen - mà một số người vẫn phần nào coi là quá thông dụng trong nhiều năm - nói chuyện công việc cả ngày lẫn đêm và trong mọi loại hình công ty. Ví dụ, các hội viên doanh nghiệp sẽ được hưởng khấu trừ cho việc giải trí tại hộp đêm, nhà hát, hòa nhạc chỉ khi trước, trong hoặc sau chương trình giải trí đó họ có "một cuộc thảo luận công việc có tầm quan trọng và ngay tình". Mặc khác, một doanh nhân tiếp khách trong một "bối cảnh công việc yên ắng" chẳng hạn như ở tại một nhà hàng (không có tiết mục trình diễn nào) thì có thể yêu cầu được hưởng khấu trừ cho dù họ chỉ thực sự bàn chuyện công việc rất ít hoặc chẳng bàn tí nào, miễn là cuộc họp đó có mục đích công việc. Nói chung, khung cảnh càng ồn ào, phức tạp, phân tán tập trung càng đồng nghĩa với việc cuộc nói chuyện đó tập trung vào công việc hơn; đặc biệt quy định này xếp tiệc cocktail vào hạng mục âm ĩ-và-phân tán tập trung, theo đó buộc phải có rất nhiều các cuộc bàn thảo công việc trước, trong và sau đó, dù một bữa ăn chiều dài tại nhà chủ nhà dành cho đối tác làm ăn của mình có thể được khấu trừ mà không cần có bất kỳ cuộc bàn thảo nào như vậy. Tuy nhiên, trong trường hợp thứ hai, như Viện Thuế J. K. Lasser lưu ý trong một bản hướng dẫn phổ biến có tên "Thuế thu nhập của bạn", bạn phải "sẵn sàng chứng minh rằng động cơ của bạn... có tính thương mại hơn là tính xã hội." Nói cách khác, để chắc ăn, bạn nên tìm cách nào đó để nói chuyện công việc. Hellerstein đã viết: "Từ nay trở đi, chắc chắn những người làm thuế sẽ giục thân chủ của mình nói chuyện công việc mọi lúc mọi nơi và yêu cầu họ bảo ban các bà vợ không được phản đối chồng nói chuyện công việc nếu các bà còn muốn được tiếp tục cuộc sống phong lưu trước giờ." Giải trí ở mức sang trọng không được khuyến khích trong những quy định sau năm 1963, nhưng như tập sách nhỏ Lasser có lưu ý: "Quốc hội không phê chuẩn cụ thể thành luật quy định cấm giải trí quá xa hoa, âm

ĩ". Thay vào đó, Quốc hội ra sắc lệnh, một người chủ kinh doanh có thể được khấu trừ cho chi phí khấu hao và chi phí hoạt động đối với một "phương tiện giải trí, chẳng hạn như một du thuyền, khu nghỉ dưỡng săn bắn, bể bơi, bãi đánh bowling hay máy bay - với điều kiện quá bán thời gian sử dụng phương tiện là dành cho mục đích công việc." Trong cuốn sách nhỏ có tựa "Kê khai chi tiêu 1963", một trong nhiều cảm nang cho cán bộ tư vấn thuế và được Commerce Clearing House, Inc. (Cơ quan Thu thập Thông tin Thương mại) ấn hành định kỳ, quy định này được giải thích thông qua ví dụ sau:

Một du thuyền được duy trì... nhằm mục đích giải trí cho khách. 25% thời gian sử dụng của nó là vào mục đích giải trí... 75% thời gian còn lại của nó được sử dụng cho mục đích công việc, nghĩa là được sử dụng chủ yếu cho việc thúc đẩy doanh nghiệp của người nộp thuế và 75% chi phí duy trì... được xếp vào chi phí có thể khấu trừ dành cho phương tiện kinh doanh giải trí. Nếu chiếc du thuyền này chỉ được sử dụng 40% thời gian cho công việc thì không được hưởng khấu trừ gì.

Phương pháp để người có du thuyền căn cứ vào đó tính toán thời gian công việc và thời gian giải trí thì lại không được quy định cụ thể. Có lẽ, thời gian chiếc du thuyền nằm ở xưởng cạo hoặc lênh đênh trên nước mà không có khách ngoài thủy thủ đoàn cũng sẽ không được khấu trừ, cho dù có thể có người cãi rằng biết đâu người chủ có thú vui giản dị là ngắm du thuyền của mình đứng đưa trên bến đậu. Khi ấy, thời gian được phân bổ sẽ là thời gian người chủ và khách ngồi hết trên thuyền và có lẽ cách hiệu quả nhất để người chủ tuân thủ theo luật sẽ là lắp hai đồng hồ bấm giờ, trên bến và trên mạn phải của thuyền, một trong suốt thời gian tàu chạy vì mục đích công việc, một chạy suốt thời gian du hành để giải trí. Thuận gió tây chiếc đại du thuyền có thể về đích sớm hơn một tiếng; nhưng cũng có khi gặp trận gió to tháng Chín; nó lại về chậm ở chặng cuối của hành trình, do đó kéo dài tỷ lệ thời gian "công tác" lên hơn 50%. Có lẽ người trốn thuế cầu khẩn những luồng gió kíp thời như thế, vì phần khấu trừ đối với chiếc du thuyền có thể tự làm tăng gấp đôi thu nhập sau thuế của ông ta cho cả năm. Tóm lại, luật này thật vô nghĩa.

Một số chuyên gia cảm thấy rằng thay đổi trong những quy định
T & E có lợi cho xã hội chúng ta bởi vì khá nhiều người nộp thuế - có xu thế gian lận thuế một chút dưới những điều khoản chung như quy định Cohan - không cam tâm diệt trừ các điều khoản gian lận cụ thể. Nhưng những gì "được" theo cách tuân thủ có khi bị "mất" trong sự suy thoái phẩm cách nhất định trong đời sống chúng ta. Hiếm

có phần nào của luật thuế lại hăng hái thúc ép việc thương mại hóa giao tế xã hội, hoặc gây bất lợi đến tinh thần tài tử mà Richard Hofstadter tuyên bố trong cuốn sách *Anti-Intellectualism in American Life* (Chống lại việc tôn thờ chủ nghĩa tôn thờ công việc trí óc trong đời sống Mỹ) của ông, đặc trưng cho những người đặt nền móng cho nền cộng hòa. Có lẽ mối nguy hiểm lớn nhất trong số này, là với việc giành được khấu trừ cho các hoạt động mà về mặt kỹ thuật là công việc nhưng thực chất là giao tế, một người có thể tự rẽ rúng cuộc sống của mình trong chính mắt của anh ta.

Người ta cho rằng bộ luật có thành kiến đối với công việc trí óc; bằng chứng rõ nhất là trong khi luật cho phép khấu trừ đối với mọi tài sản (hiện vật) có thể cạn kiệt và khấu trừ cạn kiệt đối với các tài nguyên thiên nhiên, các nghệ sĩ sáng tạo và nhà phát minh lại không được phép đòi bất kỳ khoản khấu trừ nào trong trường hợp họ bị suy kiệt năng lực tinh thần hay óc sáng tạo, cho dù những hiệu ứng của suy nhược đầu óc đôi khi thể hiện rất rõ ràng trong các sáng tác về sau và trong thu nhập của những cá nhân đó. Người ta cũng tranh luận rằng các vận động viên chuyên nghiệp cũng bị phân biệt đối xử, khi luật không có quy định khấu trừ hao mòn thân thể của họ. Các tổ chức như Authors League of America (Hội Nhà văn Mỹ) đã cho rằng, luật cũng không công bằng cho các tác giả và những đối tượng sáng tác khác bởi tính chất công việc và tính kinh tế của việc tiếp thị tác phẩm, thu nhập của họ dao động điên cuồng theo từng năm; những năm kiếm được nhiều thì họ bị đánh thuế cùng kiệt, chẳng còn lại mấy để tích lũy trong những năm thất bát. Một điều khoản của dự luật 1964 xây dựng để xử lý tình huống này mang đến cho các nghệ sĩ sáng tác, nhà phát minh và những người bất thành lĩnh được thừa hưởng thu nhập lớn công thức bình quân cho bốn năm để làm giảm bớt phần thu nhập tính thuế của năm bội thu nhất.

Nếu luật có chống lại lao động trí óc thì có lẽ chỉ là tình cờ mà thôi. Bằng cách trao cho các quỹ từ thiện một quy chế được miễn thuế, bộ luật tạo điều kiện cho các quỹ này trao giải thưởng trị giá nhiều triệu đô-la mỗi năm - nếu không thì sẽ nộp vào ngân khố chính phủ - dành cho chi phí đi lại và sinh hoạt phí cho các ứng viên tham gia giành học bổng trong quá trình thực hiện các dự án nghiên cứu thuộc nhiều loại hình khác nhau. Và với việc đưa ra những quy định đặc biệt liên quan tới quà tặng là tài sản gia tăng, dù có chủ ý hay tình cờ, bộ luật này có xu hướng không chỉ đẩy giá các tác phẩm của các họa sỹ và nhà điêu khắc lên mà còn khiến hàng nghìn tác phẩm chảy ra khỏi các bộ sưu tập cá nhân để vào các bảo tàng nhà nước. Cơ chế của quy trình này đến nay đã quá nổi tiếng với

vài gạch đầu dòng thế này: một nhà sưu tầm tặng một tác phẩm nghệ thuật cho một bảo tàng có thể khấu trừ trên bản khai thuế thu nhập của người đó một giá trị hợp lý của tác phẩm vào thời điểm đem tặng và không cần phải trả khoản thuế doanh lợi nào cho bất kỳ giá trị gia tăng của tác phẩm kể từ thời điểm anh ta mua nó. Nếu việc gia tăng giá trị này là lớn và người sưu tầm nằm trong khung thuế rất cao, người đó có thể thu được lãi khủng trong thương vụ này. Những quy định này có xu hướng tái sinh hình ảnh xưa cũ, thời thuế này chưa sinh ra: các tay thế phiệt chơi nghệ thuật kiểu lãng tử. Trong những năm gần đây, một số người thuộc nhóm bị đánh thuế cao bắt đầu có thói sưu tầm theo chu kỳ: một thời gian là các tác phẩm của họa sỹ hậu hiện đại, sau đó là ngọc Trung Hoa, rồi sau đó là tranh hiện đại Mỹ. Kết thúc mỗi thời kỳ, nhà sưu tập bán toàn bộ bộ sưu tập và khi tính số thuế mà người đó phải trả, người đó chẳng mất xu nào trong phí vụ đầu tư mạo hiểm ấy.</p>

<p class="calibre2">Giá trị của những đóng góp từ thiện của người có thu nhập cao, cho dù dưới dạng tác phẩm nghệ thuật hay chỉ đơn giản là tiền mặt và các tài sản khác, là một trong những thành quả kỳ quặc nhất của bộ luật. Trong số tiền gần 5 tỷ đô-la mỗi năm mà người khai đòi khấu trừ trên các tờ khai thuế thu nhập cá nhân, đến nay, phần lớn trong số đó đều dưới hình thức tài sản nào đó đang tăng về giá trị và thuộc về những cá nhân với thu nhập rất cao. Ví dụ, một người thuộc 20% khung thuế cao nhất tặng tiền mặt trị giá 1.000 đô-la phải chịu phí tổn là 800 đô-la. Một người thuộc 60% khung thuế cao nhất cũng tặng cùng số tiền mặt trên thì chịu phí tổn là 400 đô-la. Nếu thay vào đó, người ở khung thuế cao này tặng 1000 đô-la dưới dạng cổ phiếu mà ban đầu người đó mua với giá 200 đô-la, anh ta chỉ phải chịu phí là 200 đô-la mà thôi. Chính nhờ sự khích lệ nhiệt tình của bộ luật với công tác từ thiện quy mô lớn mà hầu hết các đối tượng thu nhập đến con số triệu đô-la mỗi năm không phải nộp một đồng thuế nào; theo một trong những điều khoản kỳ dị nhất, bất kỳ người nào có cả thuế thu nhập và đóng góp gộp lại có giá trị lên tới 90% hoặc nhiều hơn giá trị thu nhập đánh thuế của người đó trong tám phần mười năm trước đó thì được quyền (đây là một phần thưởng) bất tuân thủ những hạn chế thông thường đối với giá trị các khoản đóng góp có thể khấu trừ và có thể tránh được 100% thuế.</p>

<p class="calibre2">Như vậy, các điều khoản của thuế thu nhập thường xúc tiến việc thao túng thuế mạo danh dưới chiếc mặt nạ từ thiện và càng chứng minh cáo buộc cho rằng bộ luật này là một sự u mê, thậm chí trì nộn. Những điều khoản này cũng phát sinh sự u mê trong những trường hợp khác. Ví dụ, những năm gần đây, khi kêu gọi mạnh thường quân trong các cuộc vận động gây quỹ lớn, người trong cuộc phải phân thân giữa việc kêu gọi hành

động thiện nguyện và giải thích về những điểm lợi về thuế cho các mạnh thường quân. Một ví dụ điển hình là cuốn sách nhỏ thấu đáo rất được ngợi khen có tựa đề "Tiết kiệm thuế hơn nữa...Một cách tiếp cận mang tính xây dựng" được Đại học Princeton sử dụng trong một cuộc vận động gây quỹ vốn lớn. (Tương tự, nếu không muốn nói là gần như giống hệt nhau, các tập sách nhỏ đã được Harvard, Yale và nhiều cơ sở khác sử dụng). "Trách nhiệm trong việc lãnh đạo đều là những trọng trách, nhất là trong một kỷ nguyên mà các chính khách, nhà khoa học, nhà kinh tế học phải có những quyết định gần như chắc chắn có ảnh hưởng tới nhân loại trong nhiều thế hệ sau." Lời tựa của cuốn sách này mở đầu hào hùng như vậy, sau đó giải thích: "Mục đích chính của cuốn sách là thúc giục tất cả những nhà hảo tâm tương lai suy nghĩ nghiêm túc hơn về cách thức mà họ quyên tặng... Có nhiều cách khác nhau để giúp các nhà hảo tâm đóng góp những món quà giá trị lớn với chi phí tương đối thấp. Quan trọng là các mạnh thường quân có triển vọng tranh thủ được những cơ hội này". Các cơ hội này được dẫn giải cụ thể trong những trang tiếp theo, bao gồm: những cách thức tiết kiệm thuế thông qua hình thức tặng quà như chứng khoán, tài sản công nghiệp, hợp đồng thuê mướn, tác quyền, trang sức, đồ cổ, quyền cổ phiếu, nơi thường trú, bảo hiểm nhân thọ và hàng tồn trữ, hoặc thông qua việc sử dụng các quỹ quản thác. Tại một thời điểm, người ta đề xuất là, thay vì thực sự cho đi cái gì, người chủ của chứng khoán tặng giá có thể mong muốn bán chúng cho Princeton với giá gốc mua vào lấy tiền mặt; đối với những người suy nghĩ đơn giản thì điều này có vẻ chỉ là một giao dịch thương mại nhưng cuốn sách chỉ ra dưới con mắt của bộ luật, sự chênh lệch giữa giá thị trường hiện tại của cổ phiếu và giá bán thấp hơn cho Princeton chính là làm từ thiện 100% và cũng có thể được khấu trừ toàn vẹn y như đối với từ thiện. "Trong khi đặt nặng tầm quan trọng của việc quy hoạch thuế một cách cẩn trọng," đoạn cuối cùng viết - "chúng ta hy vọng sẽ không ai suy luận rằng tư tưởng và tinh thần của việc cho đi có phần nào đó bị chi phối bởi những suy tính về thuế".

Để kết thúc việc phân tích bản chất của bộ luật này, xin nhắc đến một trong những đặc điểm nổi bật nhất của bộ luật: sự phức tạp chịu trách nhiệm cho một số tác động xã hội có tầm ảnh hưởng sâu rộng nhất của luật. Gần như người nộp thuế không tránh khỏi việc tìm kiếm sự hỗ trợ chuyên môn nếu họ muốn giảm thiểu những khoản thuế của mình một cách hợp pháp, dịch vụ tư vấn hàng đầu thì đắt và cũng khan hiếm nên người giàu vẫn có lợi thế hơn người nghèo; do đó, bộ luật càng thiếu dân chủ trong hành động so với lý thuyết. (Và thực tế, các phí tư vấn thuế cũng được khấu trừ đồng nghĩa với việc tư vấn thuế cũng là một khoản mục bổ sung vào danh mục dài dằng dặc những thứ ngày càng nhận được nhiều ưu đãi hơn.) Tất cả các

dự án giáo dục người nộp thuế và hỗ trợ người nộp thuế miễn phí do Sở Thuế vụ Hoa Kỳ mở ra – đều trên quy mô rộng và có thiện chí – rất khó cạnh tranh nổi với những dịch vụ của một chuyên gia thuế độc lập, giỏi giang và được trả lương, bởi với bốn phần quan trọng nhất là thu thuế, Sở thuế mắc vào một xung đột lợi ích rõ rệt khi phải giải thích cho mọi người cách làm thế nào để trốn thuế. Thực tế là khoảng một nửa doanh thu thuế trên các tờ khai cá nhân năm 1960 đến từ tổng thu nhập đã điều chỉnh là 9.000 đô-la hoặc ít hơn không thể quy trách nhiệm hoàn toàn ở những quy định của luật, mà một phần là do thực trạng người nộp thuế thuộc nhóm thu nhập thấp không có khả năng thuê dịch vụ để được tư vấn giảm thuế.</p>

<p class="calibre2">Một đội quân khổng lồ những người làm công việc tư vấn thuế là một hiệu ứng phụ kỳ lạ, phức tạp của bộ luật. Theo một thống kê gần đây, khoảng 80.000 cá nhân, trong số ấy chủ yếu là luật sư, kế toán và cựu nhân viên Sở Thuế có thể hành nghề do Bộ Tài chính cấp, được chính thức hành nghề tư vấn thuế và trình diện tại Sở Thuế với vai trò này. Ngoài ra còn vô số những người không có chứng chỉ và thường không có đủ năng lực, chuyên điền tờ khai thuế lấy tiền, một dịch vụ mà bất kỳ ai cũng có thể làm một cách hợp pháp. Còn với các luật sư, nếu không phải là những nhà quý tộc xịn của ngành tư vấn thuế, gần như hiếm có một luật sư nào tại Mỹ không liên quan tới thuế lúc này hay lúc khác trong năm và mỗi năm qua đi, càng có nhiều luật sư chẳng bận tâm tới mối quan tâm nào khác ngoài thuế. Bộ phận thuế của Đoàn Luật sư Mỹ gần như hoàn toàn là luật sư thuế, với khoảng 9.000 người. Trong một cơ quan luật lớn, điển hình tại New York, cứ năm người thì có một người dành toàn bộ thời gian cho các vấn đề về thuế. Tại khoa Thuế của Trường Luật, Đại học New York, quy mô còn lớn hơn quy mô của toàn bộ trường luật. Những bộ óc chuyên bày tính về trốn thuế – nhìn chung ai cũng biết là bao gồm cả những bộ óc pháp luật xuất sắc nhất hiện có – chính là sự lãng phí nguồn lực quốc gia, người ta vẫn thường hay mặc nhận như vậy – và sự mặc nhận này được một số luật sư thuế đầu bảng vui vẻ đón nhận. Họ dường như sung sướng khi xác nhận: một là năng lực tinh thần của họ quả thực quá vô song và hai là nguồn năng lực này thực sự đang được phí phạm vào chuyện tầm phào. "Luật có chu kỳ của nó," gần đây một trong số họ giải thích như vậy. "Ở Mỹ, đến khoảng năm 1890, vấn đề trọng đại vẫn là luật tài sản, sau đó đến thời kỳ luật doanh nghiệp và giờ là nhiều chuyên ngành khác nhau, quan trọng nhất là thuế. Tôi vô cùng sẵn sàng thừa nhận mình đang làm công việc có rất ít giá trị xã hội. Thôi được rồi, vì sao mà tôi làm công việc về thuế? Thứ nhất, đó là một trò chơi trí tuệ hấp dẫn – cùng với việc kiện tụng, có lẽ đây là nhánh thách thức nhất về mặt trí tuệ. Thứ hai, thuế có thể được chuyên môn hóa ở một ý nghĩa nào đó, song ở một ý nghĩa khác thì lại không. Thuế xuyên

suốt mọi lĩnh vực luật pháp. Có ngày anh có thể đang làm việc với một nhà sản xuất Hollywood, nhưng ngay hôm sau có khi là với một ông lớn ngành bất động sản, hôm sau nữa là với một CEO doanh nghiệp. Thứ ba, đây là một lĩnh vực cực kỳ béo bở.”

Ngoài mặt quân bình giả tạo nhưng bên trong lại là một hệ thống chính trị đầu sỏ, phức tạp một cách quá đáng, phân biệt đối xử một cách bất thường, lập luận bề ngoài nghe thì có lý, nhưng ngôn từ thì vụn vặt, làm bằng hoại tinh thần từ thiện, là kẻ thù của những cuộc đàm thoại nhưng lại khuyến khích nói chuyện làm ăn, một sự lãng phí tài năng, là tảng đá chông đỡ cho chủ nhân nhiều tài sản nhưng là gánh nặng lớn đối với những người thu nhập thấp, người bạn kém thủy chung của nghệ sĩ, học giả - nếu tất cả những điều đó là hình ảnh phản chiếu của thuế thì thật ra, nó còn có cả những điểm tốt. Tất nhiên không một luật thuế thu nhập khả thi nào có thể làm hài lòng tất cả mọi người. Louis Eisenstein ghi lại trong cuốn sách *The Ideologies of Taxation* (Tu tưởng của việc đánh thuế) như sau: “Các loại thuế là sản phẩm biến thiên của một nỗ lực cấp thiết nhất nhằm làm cho mọi người nộp thuế”. Với ngoại lệ là các điều khoản lợi ích đặc biệt trắng trợn, bộ luật dường như là một văn bản được viết chân thành - tuy nhiên lại nhập nhằng - nhằm thu thập tiền từ một xã hội phức tạp theo một cách công bằng nhất có thể, khuyến khích nền kinh tế quốc dân và thúc đẩy những công cuộc đáng làm. Khi được điều hành thông minh và chu toàn, luật thuế thu nhập quốc gia của chúng ta có thể là khá công bằng so với bất kỳ nước nào trên thế giới. Nhưng ban hành ra một điều luật chẳng thỏa đáng, rồi lại cố gắng đền bù cho những thiếu sót của nó bằng việc quản lý tốt rõ ràng là một quy trình vô lý. Một giải pháp hợp lý hơn - xóa bỏ thuế thu nhập - được đề xuất chủ yếu bởi một số thành viên cánh hữu cấp tiến vẫn coi bất kỳ loại thuế thu nhập nào cũng là xã hội chủ nghĩa hoặc cộng sản chủ nghĩa và sẽ đơn thuần buộc chính phủ liên bang dừng lại việc chi tiền. Một phương sách thay thế là thuế giá trị gia tăng: theo đó, các nhà sản xuất, bán buôn, bán lẻ sẽ được áp mức thuế không giống nhau tùy theo giá trị hàng hóa họ mua vào và giá trị hàng hóa họ bán ra; những lợi thế được khẳng định từ thuế này bao gồm: nó sẽ san sẻ gánh nặng thuế công bằng hơn cho cả quá trình sản xuất so với thuế thu nhập doanh nghiệp và tạo điều kiện cho chính phủ lấy được tiền về nhanh hơn. Một số nước như Pháp và Đức có thuế giá trị gia tăng, mặc dù chỉ là hỗ trợ chứ không phải thay thế cho thuế thu nhập, nhưng loại thuế này không hề có hy vọng ở Mỹ. Những đề xuất khác về phương thức làm giảm gánh nặng thuế thu nhập là: tăng số lượng mặt hàng chịu thuế hàng hóa, áp mức đồng hạng cho chúng để tạo ra thuế hàng hóa liên bang; để tăng thuế của người sử dụng, ví dụ phí thông hành qua cầu và sử dụng các phương tiện giải trí

thuộc sở hữu liên bang; ban hành luật cho phép phát hành xổ số liên bang nhằm gây kinh phí cho các dự án như xây dựng trường Harvard, chiến tranh cách mạng và xây dựng nhiều trường học, cầu, đường, kênh rạch. Một bất lợi rõ rệt của tất cả những chương trình này là chúng sẽ tiến hành thu thuế mà chẳng đoái hoài gì tới khả năng chi trả và vì lý do này hay lý do khác, không số nào trong đó có triển vọng được ban hành trong một tương lai gần.</p>

<p class="calibre2">Một phương án đặc biệt được các nhà lý luận yêu thích và gần như không ai tám đồng là thuế tiêu dùng - đánh vào các cá nhân dựa trên cơ sở tổng lượng tiêu dùng hàng năm chứ không phải thu nhập của họ. Những người ủng hộ thuế này - những môn đồ ngoan cố của nền kinh tế học khan hiếm - lập luận rằng thuế này sẽ có tính chất con bản là sự tối giản; khuyến khích tiết kiệm; công bằng hơn thuế thu nhập vì sẽ đánh vào những gì người nộp được hưởng lợi từ nền kinh tế thay vì đánh vào những gì họ đóng góp vào đó; nó sẽ cho chính phủ một công cụ kiểm soát đặc biệt thuận tiện, nhờ đó chính phủ sẽ giữ cho nền kinh tế quốc dân không bị trông trành. Phe phản đối thuế này cho rằng, thứ nhất, thuế tiêu dùng sẽ thực sự không đơn giản chút nào và người ta sẽ dễ dàng trốn thuế này một cách nực cười; thứ hai, nó sẽ làm cho người giàu càng giàu hơn và càng keo kiệt hơn; cuối cùng, khi sử dụng hình phạt đối với tiêu dùng kiểu này, nó sẽ đẩy kinh tế suy thoái hơn. Trong mọi trường hợp, cả hai phe đều thừa nhận, việc ban hành thuế này tại Hoa Kỳ hiện tại không khả thi về mặt chính trị. Một thuế tiêu dùng được đề xuất nghiêm túc cho nước Mỹ bởi Bộ trưởng Tài chính, Henry Morgenthau, Jr. năm 1942 và cho nước Anh bởi nhà kinh tế Cambridge có tên Nicholas Kaldor (sau này là cố vấn đặc biệt cho Ngân khố quốc gia) vào năm 1951, cho dù cả hai người đề xuất đều không yêu cầu bãi bỏ thuế thu nhập. Cả hai đề xuất của họ đều gần như bị nhất loạt phản đối. "Thuế tiêu dùng là một trang sức đẹp để ngắm," một trong những người hâm mộ thuế này gần đây nói như vậy. "Thuế tiêu dùng sẽ tránh được gần như toàn bộ những cạm bẫy của thuế thu nhập. Nhưng đó chỉ là giấc mơ mà thôi." Và sự thể đúng là như thế trong thế giới phương Tây; một loại thuế như thế chỉ được thi hành tại Ấn Độ và Ceylon.</p>

<p class="calibre2">Trước mắt, khi chưa có một phương án thay thế khả thi nào thì thuế thu nhập vẫn còn được duy trì và mọi hy vọng về một hệ thống tốt đẹp hơn dường như chỉ trông cậy vào những cải tiến trên thuế này mà thôi. Vì một trong những khiếm khuyết chính của bộ luật là sự phức tạp của nó nên có lẽ, công cuộc cải cách sẽ bắt đầu từ mấu chốt này. Các nỗ lực nhằm đơn giản hóa bộ luật đã được thực hiện đều đặn từ năm 1943, khi Bộ trưởng Tài chính, Morgenthau, cho thành lập một ủy ban nghiên

cứu chủ điểm này và tức tắc đạt được những thành công nhỏ, ví dụ: các chỉ dẫn tối giản và một mẫu rút ngắn cho người nộp thuế muốn phân từng hạng mục khấu trừ đối với các vụ việc tương đối đơn giản đều được đưa vào ứng dụng dưới thời tổng thống Kennedy. Tuy nhiên, rõ ràng những điều này chỉ là những thắng lợi kiểu chiến tranh du kích đơn thuần. Một trở ngại để đi đến một thắng lợi toàn diện hơn là thực trạng nhiều nút thắt phức tạp của bộ luật được đưa vào áp dụng đều mang lại lợi ích lớn nhất là công bằng cho tất cả mọi người và rõ ràng không thể bị thủ tiêu mà không hi sinh sự công bằng ấy. Việc cải tiến các quy định đặc biệt về hỗ trợ hộ gia đình chính là minh chứng rõ rệt nhất về nỗi khát khao mưu cầu công bằng, đôi khi tiến thẳng tới một cái vực phức tạp. Tính đến năm 1948, thực trạng một số bang có và một số bang không có luật tài sản cộng hữu dẫn tới một lợi thế cho các cặp vợ chồng tại các bang áp dụng tài sản cộng hữu; chỉ họ mới được tính mức đóng thuế dựa trên việc chia bình quân tổng thu nhập của cả hai vợ chồng, cho dù có khi chỉ vợ hoặc chồng thực sự có thu nhập cao, còn người kia thì không hề có chút thu nhập nào. Để khắc phục bất công sò sò này, bộ luật liên bang được điều chỉnh để đặc quyền chia đôi thu nhập này được mở rộng ra cho tất cả các cá nhân đã kết hôn. Kết quả là, ngoài chuyện luật này định kiến đối với đối tượng người độc thân không có người phụ thuộc - mà đến nay vẫn được chính thức ghi nhận và không bị bác bỏ trong bộ luật - nó giải quyết được bất công này lại dẫn tới việc tạo ra bất công khác và khắc phục xong bất công ấy lại nảy sinh một bất công khác nữa. Người ta đã tính đến những vấn đề xác đáng đặc thù của những cá nhân mang những trọng trách gia đình cho dù họ chưa kết hôn, ví dụ như những bà mẹ đi làm với chi phí gửi con trong giờ hành chính, những người góa vợ, góa chồng. Và mỗi sự điều chỉnh lại làm cho bộ luật trở nên phức tạp hơn.</p>

<p class="calibre2">Các lỗ hổng lại là một vấn đề khác. Trong trường hợp này, sự phức tạp không phục vụ cho công bằng và sự tồn tại dai dẳng của những lỗ hổng này đại diện cho một nghịch lý khó hiểu. Những điều khoản thuế thiên vị trắng trợn cho các bộ phận thiểu số so với đại đa số khác dường như là một sự buông lỏng dây cương của nguyên tắc quyền dân chủ - một kiểu chương trình chống phân biệt đối xử để bảo vệ các triệu phú. Quy trình ra đời của một luật thuế mới như sau: một đề xuất khởi nguồn từ Bộ Tài chính hoặc một số nguồn khác, được lần lượt thông qua bởi Ủy ban Chính sách thương mại³³, toàn bộ Hạ viện, Ủy ban Tài chính Thượng viện, toàn bộ Thượng viện, tiếp

đến là một thỏa thuận Hạ -Thượng viện xúc tiến bởi một ủy ban hội ý, tiếp sau là sự tái thông qua tại Hạ viện và Thượng viện và cuối cùng là phải được Tổng thống ký thông qua. Đây đúng là một quy trình tra tấn, trong đó mỗi giai đoạn đều có thể khiến một dự luật bị chết yểu hoặc xếp xó. Nhưng áp lực cộng đồng, nếu có, vẫn thường có xu hướng ủng hộ hơn là phản đối chúng. Trong cuốn sách về lỗ hồng thuế có tên `<em class="calibre5">The Great Treasury Raid` (Đột kích kho bạc), Philip M. Stern chỉ ra vài thể lục mà ông cho là đang chống lại việc ban hành các biện pháp cải cách thuế, trong đó có kỹ năng, quyền lực và tài tổ chức những người vận động chống cải cách. Sự phân tán, bất lực chính trị của những lực lượng ủng hộ cải cách trong chính phủ; sự dửng dưng của đại chúng khi hầu như không có bất kỳ sự hưởng ứng nào với cải cách thuế, có lẽ phần lớn bởi họ sống sờ sờ trước mê cung khó hiểu và những thuật ngữ chuyên môn kì quái của toàn bộ lĩnh vực này. Theo đó, sự phức tạp của bộ luật chẳng khác nào cái ổ voi bất khả thâm nhập. Do vậy, với tư cách cơ quan chịu trách nhiệm thu thuế liên bang, Bộ Tài chính cùng với dăm nhà lập pháp có đầu óc cải cách như nghị sĩ Paul H. Douglas bang Illinois, Albert Gore bang Tennessee và Eugene J. McCarthy bang Minnesota đã tạo thành một phe co cô đơn lẻ.</p></div>

<p class="calibre2">Những người lạc quan tin rằng một số "điểm khủng hoảng" cuối cùng sẽ làm cho các nhóm được ân sủng đặc biệt vượt ra ngoài những lợi ích vị kỷ của mình, khiến phần còn lại của đất nước vượt qua sự thụ động, để thuế có thể mang lại một bức tranh quốc gia phần chẵn hơn so với hiện tại. Bức tranh thuế thu nhập lý tưởng được nhiều nhà cải cách vẽ ra cho tương lai xa sẽ đặc trưng bởi một bộ luật ngắn gọn, đơn giản với những mức thuế tương đối thấp và tiết giảm tối đa những trường hợp ngoại lệ. Xét về những đặc điểm cơ cấu chính, thuế lý tưởng này sẽ có sự tương đồng thấy rõ với thuế thu nhập năm 1913, loại thuế đầu tiên từng được thi hành ở Mỹ trong thời bình. Thế nên, nếu những tầm nhìn chưa thấu tỏ của ngày hôm nay cuối cùng có thể trở thành hiện thực, thuế thu nhập sẽ trở về nơi nó từng xuất phát.</p></div>

</section>

</div>

<div id="Q32Jlt9yg4bVAgJAK5rj1F" style="display:block !important; page-break-before: always !important; break-before: always !important; white-space: pre-wrap !important">

 <a

<https://thuviensach.vn>

```
href="#Q32Jlt9yg4bVAgJAK5rj1F" style="min-width: 10px
!important; min-height: 10px !important; border: solid 1px
!important;"> </a> </div></body>
</html>
```

```

<?xml version='1.0' encoding='utf-8'?>
<html xmlns="http://www.w3.org/1999/xhtml" xml:lang="en">
  <head>
    <title>4: THỜI ĐIỂM HỢP LÝ</title>
    <meta name="viewport" content="width=device-width, initial-
scale=1"/>
    <meta name="viewport" id="a16" content="initial-
scale=1.0,user-scalable=no,maximum-scale=1"/>
    <meta name="lane" content="Những cuộc phiêu lưu trong kinh
doanh"/>
    <meta name="author" content="John Brooks"/>
    <meta name="publisher" content="NXB Lao động"/>
    <meta name="publisher_id" content="128"/>
    <meta name="brand_id" content=""/>
    <meta name="isbn" content="58fda8dd-5d53-44ef-b164-
4a7071f15221"/>
    <meta name="description" content="Giá trị tiền bạc mà một
thị trường định ra cho các thông tin thường được đo lường chính
xác bằng diễn biến giá cổ phiếu trên thị trường và thông tin
gần như có thể quy đổi dễ dàng thành tiền như bất kỳ một dạng
hàng hóa nào khác;"/>

    <link href="../../../stylesheet.css" rel="stylesheet"
type="text/css"/>
<link href="../../../page_styles.css" rel="stylesheet"
type="text/css"/>
</head>
  <body section="Section0006" class="calibre" id="a18">
    <div id="a17" class="container">
      <section>
        <h2 class="calibre3">4: THỜI
ĐIỂM HỢP LÝ</h2>

```

<p class="no-indent">THÔNG TIN MẬT, cho dù về các sự kiện đại chúng trong tương lai xa, hay thông tin về dự án phát triển kinh doanh ở tương lai gần, hay thậm chí về sức khỏe của các chính trị gia, luôn luôn là mặt hàng giá trị cho các nhà buôn chứng khoán; đến mức một số nhà bình luận cho rằng sàn giao dịch chứng khoán buôn thông tin chẳng khác gì buôn cổ phiếu. Giá trị tiền bạc mà một thị trường định ra cho các thông tin thường được đo lường chính xác bằng diễn biến giá cổ phiếu trên thị trường và thông tin gần như có thể quy đổi dễ dàng thành tiền như bất kỳ một dạng hàng hóa nào khác; quả thực, đến mức được sử dụng như là vật trao đổi giữa các thương nhân thì thông tin <em class="calibre5">chính là một loại tiền. Hơn nữa, đến tận gần đây, người ta còn chưa nghi ngờ gì về việc một khi sở hữu tin nội bộ thì cái người may mắn ấy sẽ sử dụng chúng để

làm giàu cho bản thân. Nathan Rothschild³⁴ đã tài tình lợi dụng được tin tức tiên trạm về chiến thắng của Wellington tại Waterloo để xây dựng được nền tảng tài chính chủ yếu cho dòng họ Rothschild của mình tại Anh và không có ủy ban (điều tra) Hoàng gia hay bộ phận công chúng đang giận dữ nào đứng ra phản đối. Tương tự và gần như đồng thời, ở bên kia bờ Đại Tây Dương, John Jacob Astor vợ vét bọn tiền nhờ biết trước tin về Hiệp ước Ghent kết thúc Chiến tranh năm 1812. Trong kỷ nguyên hậu Nội chiến Hoa Kỳ, những kẻ trong giới đầu tư, như từ xưa đến nay, vẫn ngoan ngoãn chấp nhận lợi thế giao dịch nhờ thông tin độc quyền của kẻ tay trong và bằng lòng nhặt nhạnh bất kỳ mẩu vụn nào hấn rơi vãi trên đường đi. Daniel Drew, một kẻ nội bộ điển hình, còn nghiệt ngã đến mức từ chối giới đầu tư những mẩu vụn "an ủi" này. Trái lại, hấn rải khắp hang cùng ngõ hẻm toàn mẩu vụn tấm độc dưới dạng thư báo tin giả về các kế hoạch đầu tư của mình. Phần lớn tài sản của Mỹ trong thế kỷ XIX được mở mang - nếu không muốn nói là được vun vén - dựa trên lối giao dịch "nội bộ" và người ta vẫn thích thú đưa ra những võ đoán hấp dẫn dù là vô ích về việc trật tự kinh tế-xã hội hiện tại của chúng ta sẽ trở nên khác đi như thế nào nếu thời đó người ta đã cấm cản ngay kiểu mua bán ấy. Đến tận năm 1910 mới có người công khai cất vấn về đạo đức của cán bộ, giám đốc, nhân viên công ty kinh doanh cổ phiếu của chính công ty mình; và đến năm 1920 công chúng mới cho rằng thật quái đản khi những người này được phép thao túng thị trường bằng chiêu bài "bạc bịp" của họ; năm 1934, Quốc hội mới thông qua đạo luật nhằm khôi phục sự công bằng. Luật này được đặt tên là Luật Giao dịch Chứng khoán, yêu cầu người trong công ty phải bồi hoàn cho công ty của họ bất kỳ khoản lợi nhuận nào thu về từ việc giao dịch cổ phiếu của công ty và trong một mục đã được thực thi vào năm 1942, luật này quy

định thêm rằng không nhà kinh doanh chứng khoán nào được phép sử dụng âm mưu để lừa đảo hay "đưa ra bất kỳ tuyên bố sai sự thật nào về một tin tức quan trọng hoặc... bỏ qua không công bố tin tức quan trọng."

Vì bỏ qua, không công bố các thông tin quan trọng là bản chất của việc sử dụng thông tin nội bộ, luật này - không cấm người trong nội bộ mua cổ phiếu của chính công ty mình, hay sở hữu phần lợi nhuận từ đó, miễn sao họ duy trì số cổ phiếu ấy trong thời gian hơn sáu tháng - có vẻ như sẽ cấm cả việc "chơi ăn gian". Nhưng trên thực tế, mãi đến gần đây, quy tắc 1942 vẫn gần như bị xem là không tồn tại. Mặc dù vậy, nó đã được Ủy ban Chứng khoán và Hồi đoái - cơ quan hành pháp của liên bang được thành lập theo Luật Giao dịch Chứng khoán - viện dẫn trong vài trường hợp hiếm hoi hoặc quá trắng trợn tới mức có thể bị truy tố theo luật phổ thông. Chắc chắn có những lý do cho tình trạng lỏng lẻo này. Thứ nhất, phần đông cho rằng đặc quyền cho phép các nhà quản trị kinh doanh kiểm soát trên bí mật công ty là một sự khích lệ cần thiết để thúc đẩy họ cống hiến hết mình cho công ty, nhiều nhà chức trách cũng thân nhiên cho rằng sự hiện diện không giới hạn của người trong cuộc trên thị trường, tuy đi ngược với tinh thần "chơi đẹp", nhưng là yếu tố cần thiết để đảm bảo dòng chảy giao dịch thông suốt, có trật tự. Hơn nữa, cũng có người cho rằng, đa số các nhà đầu tư chứng khoán - dù thực chất có phải là người trong cuộc hay không - sở hữu và che giấu thông tin nội bộ dưới hình thức này hay hình thức khác [hoặc cũng có người hy vọng và tin rằng họ sở hữu và che giấu thông tin này]; do đó, việc ứng dụng Quy tắc 10B-5 một cách vô tư sẽ dẫn đến hậu quả, tối thiểu là những chao đảo trên Phố Wall. Vì vậy, để giữ cho quy tắc này tại vị yên ổn không bị quấy rầy trong phần lớn thời gian suốt 20 năm qua, Ủy ban chứng khoán Mỹ dường như cố ý kiềm chế để không đánh vào một trong những điểm yếu nhất của Phố Wall. Nhưng sau vài cú dền dứ sơ sơ, Ủy ban này dồn sức tung ra cú đâm ác hiểm nhất. Vụ kiện mà Ủy ban "ra đòn" là một vụ khiếu nại dân sự chống lại Công ty Lưu huỳnh Texas Gulf và 13 người của công ty, bao gồm cả giám đốc và nhân viên; vụ kiện này được xét xử mà không có bồi thẩm đoàn tại Tòa án Quận Hoa Kỳ tại quảng trường Foley từ ngày 9 tháng 5 cho tới ngày 21 tháng 6 năm 1966. Với vai trò chủ tọa phiên tòa, Dudley J. Bonsal trong quá trình xét xử có lúc đã ôn tồn nhận xét: "Tôi đoán là tất cả chúng ta đều đồng ý rằng chúng ta đang cày xới trên một mảnh đất mới trong một chùng mục nào đó." Cày và có lẽ cả gieo hạt nữa; Henry G. Manne, trong một cuốn sách gần đây mang tên *Insider Trading and the Stock Market* (Giao dịch nội bộ và thị trường chứng khoán) phát biểu rằng vụ kiện này gần như tương đương với mọi thuật ngữ cổ điển đặt ra cho giao dịch nội bộ và giải pháp cho vấn đề này "có thể xác lập nên một bộ luật trong

nhiều năm tới cho lĩnh vực này.”</p>

<p class="calibre2">Các sự kiện dẫn đến hành động của Ủy ban Chứng khoán và Sàn Giao dịch Mỹ (từ nay gọi tắt là Ủy ban) đã bắt đầu vào tháng 3 năm 1959, khi Texas Gulf, công ty sản xuất lưu huỳnh hàng đầu thế giới có trụ sở tại thành phố New York, bắt đầu tiến hành các cuộc khảo sát địa-vật lý trên không tại Canadian Shield, một vùng đất bao la, trắc trở, khô cằn phía đông Canada, mà trong quá khứ tuy đã xa nhưng chưa quá vắng, cho thấy có trữ lượng vàng phong phú. Cái mà các nhân viên trên không của Texas Gulf đang tìm kiếm không phải là lưu huỳnh, cũng không phải là vàng, mà là sunfit - trầm tích lưu huỳnh kết lại trong quá trình hóa hợp với các khoáng chất hữu ích khác như kẽm và đồng. Họ dự tính khám phá ra những mạch khoáng sản tiềm năng này để Texas Gulf có thể đa dạng hóa các hoạt động của mình và ít phụ thuộc vào lưu huỳnh hơn, khi mà giá thị trường của khoáng sản này đang trượt dài. Hai năm ròng rã, các cuộc thăm dò diễn ra lúc nghiêm túc, các công cụ thăm dò trên những chiếc máy bay có biểu hiện rất lạ, kim của chúng lắc lắc như ám chỉ có sự hiện diện của vật liệu dẫn điện trong lòng đất. Những khu vực có hiện tượng mà các nhà địa-vật lý gọi là "dị vật" được khoanh vùng và lập bản đồ. Như đã nói ở trên, người ta tìm thấy hàng ngàn "dị vật". Nhưng ai cũng biết, con đường từ "dị vật" đến "khai thác được" là một chặng đường dài vì không chỉ phần lớn các sunfit, mà nhiều thứ khoáng sản khác như than chì, các pirit vô giá trị có biệt danh "các khoáng sản màu vàng" và thậm chí nước cũng đều dẫn điện. Tuy nhiên, mấy trăm dị vật mà người của Texas Gulf phát hiện ra được xem là đáng khai quật thăm dò và trong đó có một món nằm tại một khoan đánh dấu Kidd-55 trên bản đồ, trong khoảng 1 dặm vuông đầm lầy thưa cây và hầu như không có đá lộ thiên, cách thị trấn khai thác vàng Timmins cổ thuộc Ontario (cách Toronto khoảng 350 dặm về phía tây bắc) khoảng 15 dặm. Vì Kidd-55 thuộc sở hữu tư nhân, nên vấn đề đầu tiên công ty gặp phải là giành được toàn quyền, hoặc một phần quyền, sở hữu đủ để thực hiện được các hoạt động thăm dò mặt đất. Chuyện một công ty lớn mua đất tại một khu vực nổi tiếng có hoạt động khai khoáng rõ ràng là một vụ việc vô cùng tế nhị; chỉ đến tháng 6 năm 1963, Texas Gulf mới có thể giành được quyền khoan trên diện tích một phần tư Kidd-55 tại hướng đông bắc. Ngày 29 và ngày 30 tháng 10 cùng năm, Richard H. Clayton, kỹ sư tại Texas Gulf, tiến hành một cuộc khảo sát điện từ trong lòng đất trên một khoảng đất phía đông bắc và hài lòng với những gì tìm thấy. Một giàn khoan đã được chuyển đến hiện trường và ngày 8 tháng 11, mũi khoan thử nghiệm đầu tiên được triển khai.</p>

<p class="calibre2">Tiếp đó là những ngày hồi hộp, hay đúng hơn là bồn chồn, tại Kidd-55. Phụ trách nhóm khoan là một nhà địa

chất trẻ của Texas Gulf, Kenneth Darke, một tay nghiện hút xì gà, ánh mắt hơi ngang tàng, trông giống tuýp nhà khai mỏ truyền thống hơn là chín chu như bản tính của ông ta. Việc khoan diễn ra liên tục trong ba ngày và từ lòng đất, họ lôi lên một lõi vật liệu hình trụ đường kính hơn 3cm, lõi khoan mẫu đá đầu tiên tại Kidd-55. Cầm cái lõi lên, Darke sẫm soi từng ly từng tí, vẻ hoài nghi. Ông không dùng dụng cụ mà bằng trực quan của mắt thường cũng như kiến thức của mình về muôn hình vạn trạng trầm tích khoáng trong điều kiện tự nhiên. Tối Chủ nhật ngày 10 tháng 11, khi mũi khoan đạt tới độ sâu hơn 45m, Darke gọi điện cho sếp trực tiếp của mình là Walter Holyk, Giám đốc địa chất học của Texas Gulf, tại nhà của ông này ở Stanford, Connecticut, báo cáo tất cả những phát hiện của ông cho đến nay. Holyk kể: "Darke rất phân chấn". Và rõ ràng, Holyk cũng phần khởi không kém sau khi nghe Darke thông báo vì ngay lập tức ông đã đi loan báo thông tin gây xôn xao toàn bộ công ty hết cả tối Chủ nhật ấy. Tối cùng ngày, Holyk gọi cho Richard D. Mollison, phó Chủ tịch Texas Gulf, cấp trên và là hàng xóm với ông tại Greenwich và cũng vẫn tối đó, Mollison gọi cho *class="calibre5">sếp Charles F. Fogarty, phó Chủ tịch Điều hành và là nhân vật số hai của công ty (tại Rye gần đó) để trình bày lại báo cáo của Darke qua điện thoại. Hôm sau, tiếp tục một loạt thông tin được truyền đi, vẫn qua mê hồn trận đó: Darke - Holyk - Mollison - Fogarty. Kết quả là, cả Holyk, Mollison và Fogarty đều quyết định đến Kidd-55 để mục sở thị.*

Holyk là người đến đầu tiên. Ông đến Timmins ngày 12 tháng 11, làm thủ tục nhận phòng tại nhà nghỉ Bon Air, xuất phát đi Kidd-55 bằng xe jeep và xe lội bùn đến nơi để kịp thời chúng kiến việc hoàn thành lỗ khoan, giúp Darke ước tính và chặt cái lõi ra. Thời tiết lúc này phải nói là "nghiệt ngã" - Holyk, tiến sỹ người Canada chuyên ngành địa chất, tuổi tứ tuần, làm việc tại Viện Công nghệ Massachusetts, kể lại: "Trời lạnh, gió mạnh, dọ tuyết và mưa và... chúng tôi lo phòng thân hơn là bận tâm về những chi tiết của lỗ khoan. Ken Darke đang hí hoáy viết lách, còn tôi thì quan sát cái lõi, thử ước đoán hàm lượng khoáng chất của nó." Khổ nhục đủ đường trong điều kiện ngoài trời thì chớ, vậy mà mấy cái lõi khai quật được lại ngập bùn đất, dầu mỡ và phải rửa bằng xăng thì may ra mới có thể đoán định được hàm lượng của chúng. Bất chấp mọi sự khổ ải, Holyk đã thẩm định được thành công một lõi, khiêm tốn mà nói là cái lõi kỳ diệu nhất trong đám đó. Ông ước tính, tầm trên dưới 180m tầng sâu cuối cùng, có vẻ hàm lượng đồng trung bình là 1,15% và hàm lượng kẽm trung bình là 8,64%. Một nhà môi giới chúng khoán Canada với kiến thức đặc biệt về ngành công nghiệp khai thác mỏ sau này nói, một lõi khoan với chiều dài như thế và một hàm lượng khoáng sản như thế "thật ngoài sức

tưởng tượng hoang đường nhất của chúng ta."

Texas Gulf chưa có mỏ nào cho kết quả chắc chắn, chỉ có một khả năng luôn chắc chắn: đó là một mạch dài, mảnh, quá nhỏ để có thể khai thác thương mại và chỉ có phép màu mới có chuyện mũi khoan đi được xuống "chân dốc"

Song song với đó, các biện pháp khác - có thể hoặc không liên quan tới các sự kiện nằm ở phía bắc của Timmins - cũng đang được xúc tiến. Ngày 12 tháng 11 Fogarty mua 300 cổ phiếu của Texas Gulf; ngày 15, ông mua thêm 700; ngày 19, thêm 500; ngày 26, thêm 200. Ngày 15, Clayton mua 200 và cùng ngày, Mollison cũng mua 100; bà Holyk thì mua 50 vào ngày 29, sang ngày 10 tháng 12, mua thêm 100 nữa. Nhưng những vụ mua bán này hóa ra chỉ là những dấu hiệu dự báo thời kỳ yêu thích sâu sắc của một số cán bộ và nhân viên nhất định của Texas Gulf, thậm chí cả một số bè bạn của họ đối với cổ phiếu Texas Gulf. Giữa tháng Mười hai, tin tức về lõi khoan từ Salt Lake đổ về, cho thấy ước tính bột phát của Holyk chính xác một cách thần kỳ; hàm lượng đồng và kẽm tìm thấy gần như y xì đúc những

gì ông đã nói, cộng thêm vào đó là 112 gam bạc cho mỗi tấn. Cuối tháng Mười hai, Darke đi Washington, DC và vùng phụ cận, quảng bá chứng khoán Texas Gulf cho cô gái ông làm quen ở đó và mẹ của cô; hai người này [được ấn định trong phiên tòa là "người nhận thông tin nội gián"] sau đó chuyển tiếp lời khuyên này cho hai người khác; như vậy, hai người sau trở thành "người nhận thông tin nội gián cấp hai." Từ ngày 30 tháng 12 đến ngày 17 tháng 2 năm sau, cả người nhận cấp một lẫn cấp hai của Darke mua tổng cộng 2.100 cổ phiếu Texas Gulf; ngoài ra, họ còn mua thêm cái mà trong giới môi giới gọi là "lệnh huy động" cho trên 1.500 cổ phiếu. Lệnh "huy động" là quyền lựa chọn mua một số cổ phiếu nhất định đã công bố với giá cố định - thường sát với giá thị trường hiện hành - vào bất kỳ lúc nào trong thời kỳ được ấn định. "Lệnh huy động" cho hầu hết các chứng khoán niêm yết đều được bán bởi các nhà buôn chuyên về các lệnh này. Người mua trả một số tiền khá khiêm tốn cho quyền cổ phiếu này; nếu cổ phiếu sau đó lên giá trong thời gian ấn định, mức tăng này có thể dễ dàng được chuyển đổi thành lợi nhuận ròng cho anh ta, còn nếu cổ phiếu giữ giá hoặc rớt giá, anh ta chỉ đơn giản xé "lệnh" đó như một người cược ngựa xé tấm vé khi thua giải và chẳng mất gì ngoài chi phí thực hiện "lệnh". Do đó, lệnh huy động chính là cách rẻ tiền nhất để đánh bạc trên thị trường chứng khoán và cách thuận tiện nhất để quy đổi thông tin nội bộ ra thành tiền mặt.

Trò lại Timmins, tạm thời thất nghiệp trong vai trò nhà địa chất do băng giá mùa đông cũng như vấn đề về quyền sở hữu tại Kidd-55, Darke dường như vẫn nỗ lực để thời gian không lờ đờ trôi qua một cách vô ích. Tháng Giêng, ông ký hợp đồng cá nhân với một người Timmins khác (không phải là nhân viên Texas Gulf) để dẫn vốn và mua quyền sở hữu đối với chỗ đất Crown xung quanh Timmins để tư lợi. Tháng Hai, ông kể với Holyk về một cuộc đối thoại nghe được ở quán rượu tại Timmins vào một buổi tối mùa đông rét buốt, khi đó một người quen của ông tiết lộ có nghe được tin đồn về việc Texas Gulf dò trúng mỏ gần đó nên chuẩn bị đi đòi quyền khai thác của mình. Quá đỗi kinh ngạc, như ông kể lại sau này, Holyk nói Darke hãy làm ngược lại các chính sách trước đây (là tránh Kidd-55 như tránh dịch hạch) và "đến ngay... khu vực và đòi mọi quyền chúng ta cần" và "đánh lạc hướng tay người quen kia. Mang trực thăng đến chỗ hấn đi hay làm gì cũng được, hãy cho hấn biến đi cho khuất mắt". Darke chắc hẳn đã làm y lệnh. Ngoài ra, trong ba tháng đầu năm 1964, ông mua một lúc 300 cổ phiếu của Texas Gulf, đặt lệnh mua cho 3.000 cổ phiếu khác và bổ sung thêm nhiều người hơn, trong đó có anh trai của ông ta vào danh sách người được "phím thông tin nội gián". Cùng thời gian này, Holyk và Clayton có phần nào ít năng động tài chính hơn, nhưng Holyk và vợ ông ta đã bổ sung được đáng kể cổ phần của họ tại Texas Gulf, đặc biệt là thông

qua việc sử dụng các lệnh huy động, mà trước đó họ hiếm khi nghe nói đến.</p>

<p class="calibre2">Những dấu hiệu của mùa xuân rất cục cũng bắt đầu xuất hiện cùng với một cái kết thắng lợi trong công cuộc giành quyền sở hữu đất của công ty. Đến ngày 27 tháng 3, Texas Gulf đã có khá nhiều thứ nó cần: giành được quyền sở hữu chắc chắn hoặc quyền khai thác khoáng sản đối với ba khu còn lại của Kidd-55, trừ quyền đặc nhượng (10% lợi nhuận) trên hai trong ba khu vực nói trên mà chủ nhân ngoan cố của quyền đặc nhượng này là công ty xuất bản Curtis. Sau đợt bùng nổ mua (cổ phiếu) cuối cùng của Darke và những người được chỉ điểm cấp một, cấp hai của ông vào ngày 30 và 31 tháng 3 (có tất cả 600 cổ phiếu và lệnh mua trên hơn 5.100 cổ phiếu nữa trong hai ngày), việc khoan được khôi phục lại tại khu sinh lầy vẫn đang đóng băng tại Kidd-55, cả Holyk lẫn Darke đều có mặt ở hiện trường. Lỗ khoan mới, lỗ thứ ba trong tổng số được tiến hành tại một điểm cách xa và xiên góc so với điểm đầu tiên để đẩy nhanh quá trình bắn quan trắc. Quan sát và cưa cái lõi khi nó được đưa ra khỏi mặt đất, Holyk chẳng cầm nổi bút vì tay đã lạnh buốt nhưng hẳn là thâm tâm ông được sưởi ấm trước viễn cảnh khoáng hóa bắt đầu xuất hiện sau 30m đầu tiên. Ông thông báo lần đầu về tiến độ của mình cho Fogarty qua điện thoại vào ngày 1 tháng 4. Kéo theo đó là lịch trình hàng ngày đi lại như con thoi giữa Timmins và Kidd-55. Đội khoan trực tiếp túc trực liên tục tại công trường, trong khi các nhà địa chất, để cập nhật tin tức nóng hổi nhất cho cấp trên tại New York, phải đi lại như con thoi ra bắt điện thoại ở Timmins và giữa những ụ tuyết cao tới 2m, trên hành trình 15 dặm đi bộ vật vã từ thị trấn ra trạm khoan kéo dài ba tiếng rưỡi đến bốn tiếng đồng hồ. Lần lượt từng lỗ khoan mới được thực hiện ở những điểm khác nhau quanh "điểm nghi vấn" và ở các góc độ khác tính từ điểm mốc đó. Lỗ thứ ba đã được hoàn thành vào ngày 7 tháng 4, lỗ thứ tư được triển khai ngay sau đó trên cùng giàn khoan; ngày hôm sau, tình trạng thiếu nước đã dịu đi một chút, lỗ thứ năm đã được đưa vào thi công với giàn khoan thứ hai và hai ngày sau đó - ngày 10 - một giàn khoan thứ ba được gấp rút đưa vào sử dụng để khoan một lỗ khác. Nhìn chung, trong những ngày đầu tiên của tháng Tư, những người đứng đầu vụ này đều vô cùng bận rộn; trong thời gian đó, việc đặt lệnh mua cổ phiếu của Texas Gulf dường như đã ngưng trệ hoàn toàn.</p>

<p class="calibre2"> Từng chút từng chút một, các lỗ khoan dần hé lộ hình hài của một mỏ quặng khổng lồ; lỗ khoan thứ ba xác minh là lỗ thứ nhất chưa "xuống chân dốc" như người ta từng lo ngại, lỗ thứ tư xác minh là mạch khoáng sản có độ sâu thỏa đáng,... Có thời điểm, Texas Gulf biết mình sở hữu một mỏ quy mô đáng kể và khai thác được; càng đến gần thời điểm này, trọng

tâm của sự chú ý càng chuyển dịch từ thợ khoan và các nhà địa chất học sang nhân viên công ty và các nhà tài chính, đối tượng sẽ trở thành tâm điểm chủ yếu hứng chịu sự phản đối của Ủy ban chúng khoán. Tại Timmins, ngày 8 và gần như cả ngày mùng 9 tháng 4, tuyết rơi nhiều đến nỗi các nhà địa chất đã phải trải qua chuyến hành trình rợn tóc gáy dài tới bảy tiếng rưỡi. Đi từ trung tâm thành phố ra Kidd-55 vào tối ngày mùng 9 ở Timmins, một nhân vật sáng chói không kém đã có mặt ngay từ hôm trước, ngài Phó Chủ tịch Mollison. Mollison nghỉ qua đêm tại công trường và đến tận trưa ngày hôm sau mới từ đó khởi hành, theo như sau này ông giải thích, để trốn bữa trưa tại Kidd-55 dành cho đám thợ vai u thịt bắp lao động ngoài trời, thứ vốn thịnh soạn quá mức cần thiết cho một người đàn ông ngồi lì bàn giấy như ông. Nhưng trước khi đi, ông đã chỉ thị khoan một lỗ khoét thăm dò, để lấy ra một cái lõi tương đối lớn có thể dùng làm căn cứ xác định tính thích ứng của tài nguyên khoáng sản. Thường lỗ khoan thăm dò này sẽ không được thực hiện nếu không nhìn thấy khả năng chắc chắn về một mỏ khai thác được. Sau này, hai chuyên gia khai mỏ của Ủy ban Chúng khoán cam đoan (đối chọi với ý kiến của các chuyên gia bên bị cáo) rằng tại thời điểm Mollison đưa ra mệnh lệnh, Texas Gulf đã nắm được thông tin để tính được trữ lượng quặng tại Kidd-55 có tổng giá trị (phân tích) ít nhất là 200 triệu đô-la.</p></div>

<p class="calibre2">Đến lúc đó, tin đồn về vụ thăm dò tại khu mỏ lòng danh Canada này đã rầm rộ. (Một nhà môi giới Toronto nhận xét trong vụ kiện: "Tôi trông thấy thợ khoan quặng cái máy khoan chết tiệt xuống và chạy vắt chân lên cổ đến văn phòng môi giới... [hoặc đại loại thế] họ nhắc điện thoại và gọi về Toronto. Sau cuộc gọi đó - nhà môi giới này kể tiếp, vị thế của mỗi nhà tư vấn cổ phiếu dưới một đô-la tại Bay Street có thời điểm đã phụ thuộc vào mức độ thân thiết trong quan hệ mặc nhận của người đó với người khoan trúng mạch dò, giống như đôi khi vị thế của một cổ vấn đường đua phụ thuộc vào mức độ thân tình với người đua ngựa hoặc với con ngựa đua." "Hệ thống tin mật đều tập trung vào hoạt động của Texas Gulf tại thị trấn Kidd-55. Nghe nói một tổ hợp mũi khoan đang làm việc," tở <em class="calibre5">The Northern Miner, tuần báo Toronto có ảnh hưởng to lớn đối với toàn bộ chúng khoán dầu mỏ, đưa tin như vậy vào ngày mùng 9 và cùng ngày, nhật báo Daily Star của Toronto tuyên bố: Timmins "tròn mắt phấn khích" và "hai con chữ 'màu nhiệm' trên từng góc phố và trong mỗi cửa hàng cắt tóc là 'Texas Gulf'." Các máy điện thoại tại trụ sở của Texas Gulf tại New York ro ro không ngớt với các truy vấn điên cuồng được các nhân viên lạnh lùng gác sang một bên. Vào ngày 10, Chủ tịch Stephens cũng thấy quan ngại về những tin đồn nên đã hỏi ý kiến một trong những cộng sự đáng tin cậy nhất của mình: Thomas S. Lamont. Thomas là thành viên cao cấp của Ban giám đốc Texas

</div>

<https://thuviensach.vn>

Gulf, nguyên đối tác thể hệ thứ hai của Morgan, giữ các vị trí lớn cả trong quá khứ và hiện tại của công ty Tín thác Morgan Guaranty và là cái tên từ lâu đã có ảnh hưởng lớn tại Phố Wall. Stephens tường thuật cho Lamont những gì đã và đang diễn ra ở phía bắc Timmins (đây là lần đầu tiên Lamont được nghe nói về điều này), nhấn mạnh bản thân ông ta chưa thấy bằng chứng đó là điều gì đáng phải "trố mắt" và hỏi Lamont nên làm gì với các báo cáo phóng đại đó. Khi nào mà tin tức này vẫn còn đăng tải trên báo chí Canada, Lamont trả lời, thì "tôi nghĩ các anh có lẽ vẫn phải sống với chúng thôi." Tuy nhiên, Lamont nói thêm, nếu phải đăng những nguồn tin tức này trên các báo Hoa Kỳ thì nên đưa ra một thông cáo báo chí để sửa đổi thông tin cho chuẩn và tránh những nguồn tin thất thiệt trên thị trường chứng khoán.

Ngày hôm sau, thứ Bảy ngày 11 tháng 4, tin tức bùng nổ trên các mặt báo Hoa Kỳ. Từ *Times*, *Herald Tribune* đều đăng tin về phát hiện của Texas Gulf và *Herald Tribune* thậm chí đăng hẳn câu chuyện này trên trang nhất, nói về "cuộc dò trúng mạch lớn nhất kể từ mỏ vàng được phát hiện hơn 60 năm trước ở Canada." Sau khi đọc những mẫu tin này, Stephens thông báo cho Fogarty biết cần ra ngay thông cáo báo chí và đăng ngay trên số báo ngày thứ Hai. Trong khi đó ở Kidd-55, mọi thứ cũng không yên ắng; trái lại, lời chứng sau này cho thấy vào ngày thứ Bảy và Chủ nhật, khi ngày càng phát hiện và khai thác được nhiều lõi từ các hố khoan đây quặng đồng và quặng kẽm, trị giá ước tính của mỏ tăng gần như từng giờ. Tuy nhiên, Fogarty chẳng liên lạc gì với Timmins cho tới sau đêm thứ Sáu nên thông cáo báo chí mà ông và các đồng nghiệp của mình đưa ra vào chiều Chủ nhật là dựa trên các thông tin chưa được cập nhật từng phút. Cho dù vì lý do đó hay lý do khác, thông cáo không truyền đi thông điệp rằng Texas Gulf nghĩ mình đã tìm ra một Comstock Lode[>36](# "36. Comstock Lode là mỏ bạc nằm dưới sườn đông dãy Davidson, đỉnh dãy Virginia ở Nevada, là mỏ bạc lớn đầu tiên được phát hiện tại Hoa Kỳ.") mới. Theo thông cáo, các thông tin được đăng tải công khai là thông tin phóng đại và không đáng tin cậy, thông cáo chỉ thừa nhận việc khoan gần đây trên "một khu đất gần Timmins" chỉ có thể "gợi ý sơ bộ rằng cần phải khoan thêm mới có thể đánh giá đúng đắn về triển vọng" và tiếp tục nói: "việc khoan cho đến nay vẫn chưa hoàn toàn thuyết phục," sau đó bổ sung rằng: "tiến trình thực hiện cho đến nay vẫn chưa đủ để đạt được kết luận rõ ràng."

Cổ phiếu mới tháng 11 năm ngoái được bán ở mức khoảng 17 hoặc 18 điểm, nay đã leo lên 30 điểm trong các

tháng kế tiếp và vào lúc Sàn giao dịch New York mở bán hôm thứ Hai, đã lên 32 điểm, tức tăng gần hai điểm so với mức đóng của hôm thứ Sáu, chỉ đảo ngược và giảm xuống còn 30,875 điểm trước khi đóng của giao dịch. Hai ngày kế tiếp, cổ phiếu rớt giá; có thời điểm trong ngày thứ Tư giảm còn 28,875 điểm. Rõ ràng, các nhà đầu tư và thương mại đã khá ấn tượng với tình cảnh sụt giá của Texas Gulf hôm Chủ nhật. Nhưng cũng trong ba ngày này, người của Texas Gulf ở cả Canada và New York dường như đã ở trong tâm trạng hoàn toàn khác. Tại Kidd-55 vào thứ Hai ngày 13 - ngày mà bản thông cáo cáo báo chí vô vị được đăng báo, lỗ khoan kiểm nghiệm khoáng sản được hoàn thành, các mũi khoan tiếp tục làm việc ro ro trên ba hồ dò thường xuyên, một phóng viên báo *The Northern Miner* được Mollison, Holyk và Darke dẫn đi tham quan loanh quanh và được thông tin vắn tắt về những phát hiện tại đó. Tối thứ ba, Mollison và Holyk bay đến Montreal với kế hoạch tham dự hội nghị hàng năm của Viện Mỏ và Luyện kim Canada hội tụ vài trăm nhà đầu tư và dân làm mỏ tiếng tăm nhất. Khi đến khách sạn Nữ hoàng Elizabeth, nơi diễn ra hội nghị, Mollison và Holyk sững sốt khi thấy mình được chào đón như những minh tinh màn bạc. Rõ ràng ngay cả nơi đây cũng đã rộ lên những tin đồn về phát hiện của Texas Gulf và mọi người đều muốn là người đầu tiên biết được tin mật này. Trên thực tế, một rùng máy quay truyền hình đã được lắp đặt với mục đích đưa tin nhanh về những nhận xét mà biết đâu các đại diện của Timmins có thể muốn đưa ra. Không được phép đưa ra *bất kỳ* nhận định nào, Mollison và Holyk đột ngột quay gót và lẩn ra khỏi khách sạn, qua đêm tạm bợ tại một nhà trọ gần sân bay Montreal. Ngày hôm sau, thứ Tư ngày 15, họ bay từ Montreal đến Toronto với đoàn (có sự sắp xếp trước) gồm Bộ trưởng và Thứ trưởng Cục Khai mỏ của bang Ontario; trên đường, họ thông báo sơ cho Cục trưởng về tình hình tại Kidd-55. Khi đó, Cục trưởng tuyên bố muốn xua tan bầu không khí ngờ hoặc bằng một tuyên bố công khai về vấn đề này càng sớm càng tốt và sau đó, với sự trợ giúp của Mollison, ông đã soạn ra một thông cáo, [một phần] tuyên bố: "Có trong tay thông tin... công ty đủ tự tin để cho phép tôi thông báo với quý vị rằng Lưu huỳnh Texas Gulf có một mỏ khá lớn chứa kẽm, đồng và bạc có thể khai thác được, sẽ được phát triển và đưa vào sản xuất càng sớm càng tốt." Mollison và Holyk những tưởng ngài Cục trưởng sẽ đọc tuyên bố của ông tại Toronto vào lúc 11 giờ ngay tối hôm đó trên các kênh phát thanh và truyền hình và như thế thì tin tức tốt lành của Texas Gulf sẽ trở thành "tài sản công khai" chỉ vài giờ trước khi tờ *The Northern Miner* ra số mới vào sớm ngày hôm sau. Nhưng vì một số lý do chưa bao giờ được tiết lộ, tối hôm ấy, ngài Cục trưởng đã không đọc thông cáo.

Tại trụ sở Texas Gulf, số 200 Đại lộ Park, bầu không khí giống như đang trong một cuộc khủng hoảng cao trào. Tình cờ, đúng lúc diễn ra cuộc họp tháng của ban giám đốc ấn định mỗi sáng thứ Năm, thứ Hai, Francis G. Coates, một vị giám đốc sống ở Houston, bang Texas, chưa được nghe nói về vụ dò trúng lớn tại Kidd-55, đã gọi điện hỏi Stephens liệu ông ta có cần phải đến hiện trường không; Stephens đáp "Cần", nhưng không giải thích lý do. Tin tức tốt lành liên tục rò rỉ từ công trường khoan và một lúc nào đó hôm thứ Tư, các quan chức Texas Gulf quyết định đã đến lúc soạn một thông cáo báo chí mới để công bố tại một cuộc họp báo ngay sau cuộc họp ban giám đốc sáng thứ Năm. Chiều hôm đó, Stephens, Fogarty và thư ký công ty, David M. Crawford, cùng soạn thông cáo. Lúc này, thông cáo được dựa trên các thông tin cập nhật nhất, hơn nữa, ngôn ngữ của nó đã tránh được việc bị lập và lập lờ nước đôi. Một phần của thông cáo như sau: "Công ty Lưu huỳnh Texas Gulf đã dò trúng mạch kẽm, đồng và bạc lớn trong khu vực Timmins... Bầy lỗ khoan hiện nay về cơ bản đã hoàn thành, khai lộ một khối quặng dài ít nhất 800m, rộng ít nhất 90m và có chiều sâu thẳng đứng là hơn 244m. Đây là một phát hiện trọng đại. Các dữ liệu sơ bộ cho thấy khối này có trữ lượng tâm hơn 25 triệu tấn quặng." Về điểm khác biệt nổi bật nhất giữa hai bản mới và cũ (từ ba ngày trước đó), thông cáo mới cập nhật việc: trong thời gian chuyển tiếp, "đã tập hợp được thêm một khối lượng dữ liệu đáng kể". Và trữ lượng hơn 25 triệu tấn quặng đồng nghĩa với việc giá trị của mỏ quặng không phải là 200 triệu đô-la như ước định một tuần trước, mà cao hơn thế nhiều lần.

Trong không khí sôi sục cùng ngày hôm đó ở New York, kỹ sư Clayton và thư ký Crawford tranh thủ thời gian gọi điện cho các nhà môi giới của họ để đặt mua một số cổ phiếu Texas Gulf, Clayton mua 200 và Crawford 300. Và Crawford nhanh chóng xác định ông chưa dẫn thân đủ sâu vào công cuộc này; ngay sáng hôm sau, kim đồng hồ vừa điểm 8 giờ, sau một đêm trằn trọc tại khách sạn Park Lane, ông đánh thức người môi giới của mình với cuộc điện thoại thứ hai và đặt lệnh mua tăng gấp đôi.

Vào sáng thứ Năm, những tin tức chắc chắn đầu tiên về vụ dò trúng ở Timmins lan truyền khắp giới đầu tư khu vực Bắc Mỹ, nhanh chóng nhưng chập choạng. Từ 7, 8 giờ sáng, lực lượng đưa thư và các sạp báo ở Toronto bắt đầu phân phối các số báo *The Northern Miner* đăng bài của tay phóng viên đã đến thực địa tại Kidd-55, trong đó anh ta mô tả cuộc dò bằng rất nhiều biệt ngữ về khai khoáng nhưng không quên gọi nó, bằng một ngôn ngữ đủ để bất cứ ai cũng có thể hiểu được, là "một cuộc thăm dò thành công rực rỡ" và "một mỏ kẽm-đồng-bạc lớn, mới toanh." Cùng lúc ấy, tờ *Miner* lên đường đến với độc giả đặt báo ở

phía nam biên giới, tại Detroit và Buffalo; vài trăm bản cho các sạp báo dường như đã được chuyển tới New York lúc 9, 10 giờ. Tuy nhiên, trước khi tờ báo xuất hiện bằng xương bằng thịt tại đây, nội dung của nó đã được thông báo qua điện thoại từ Toronto. Đến khoảng 9 giờ 15 phút, thông tin Texas Gulf thắng lớn đã là tâm điểm bình luận của các văn phòng môi giới New York. Một đại diện chính thức của khách hàng trong văn phòng EF Hutton & Company phàn nàn rằng các ông bạn môi giới chí thân của ông sở dĩ thao thao bất tuyệt trên điện thoại về Texas Gulf ngay sáng sớm hôm đó là nhằm cản trở ông gọi điện về báo cho khách hàng của mình. Tuy nhiên, ông đã loay hoay gọi được một cuộc cho hai khách hàng là một cặp vợ chồng và nhanh chóng kiểm được cho họ một món hời với Texas Gulf - cụ thể là 10.500 đô-la tiền lãi trong vòng chưa đầy một giờ. ("Rõ ràng là tất cả chúng ta đều làm nhằm nghề", Judge Bonsal bình luận khi nghe được tin này. Hay như ngài Wieland Wagner quá cố từng một lần nhận xét trong một bối cảnh khác: "Thằng thần mà nói, Valhalla[³⁷ là Phố Wall."\) Ngay trên sàn giao dịch chứng khoán vào sáng sớm hôm đó, các thương nhân trong câu lạc bộ Luncheon - trước khi sàn mở cửa lúc 10 giờ là câu lạc bộ ăn sáng - đều đang "nhắm nháp" tình hình của Texas Gulf cùng với bánh mì nướng và trứng.](note: "37. Valhalla là một lâu đài trong thần thoại Bắc Âu, nơi dành cho những chiến sĩ hy sinh anh dũng ngoài mặt trận.")

Tại cuộc họp ban giám đốc ở số 200 Đại lộ Park mở màn từ 9 giờ sáng, các giám đốc được cho xem bản báo cáo sắp được đưa ra thông cáo báo chí; Stephens, Fogarty, Holyk và Mollison, với vai trò đại diện cho đội thăm dò, lần lượt đứng lên phát biểu về các phát hiện tại Timmins. Stephens cũng cho biết Cục trưởng Cục Khai mỏ Ontario đã công bố thông tin này tại Toronto vào buổi tối trước đó (dĩ nhiên đó là một tuyên bố sai sự thật dù không chủ ý; trên thực tế, Cục trưởng đang đưa ra tuyên bố này với giới báo chí bang Ontario tại Toronto vào gần như cùng với thời điểm Stephens đang phát biểu). Hội nghị giám đốc kết thúc vào khoảng 10 giờ và một nhóm phóng viên 22 người, đại diện cho nhiều tờ báo và tạp chí lớn ở Hoa Kỳ, cả đại chúng lẫn chuyên về tài chính, nhất loạt ào vào phòng họp của ban giám đốc để dự họp báo trong khi tất cả các giám đốc Texas Gulf vẫn đang ở nguyên vị trí. Stephens phát tờ thông cáo báo chí cho các phóng viên và sau đó đọc to nó lên. Trong khi ông đang đắm chìm trong tiết mục đọc tấu thừa thãi này của mình thì nhiều phóng viên bắt đầu dạt ra ngoài để gọi điện loan báo tin tức giạt gân này cho tạp chí của mình. Đến khi họp báo kết thúc, tầm khoảng 10 giờ 15 phút, chỉ còn lại lèo tèo vài phóng viên. Nhưng chắc chắn khung cảnh này không có nghĩa là cuộc họp đã thất bại. Trái lại, một cuộc họp báo có lẽ là màn trình diễn

duy nhất mà sự thành công của nó tỷ lệ thuận với số lượng người bỏ về ngang hông.</p>

<p class="calibre2">Hành động của Coates và Lamont, hai vị giám đốc Texas Gulf, trong khoảng nửa giờ tiếp theo đã làm dấy lên phần gây tranh cãi gay gắt nhất trong đơn kiện của Ủy ban chứng khoán; giờ đây, khi cuộc tranh luận này đã được đưa thành điều khoản luật, những hành động như thế rất có khả năng sẽ được người buôn chứng khoán nội bộ nghiên cứu ít nhất là trong một thể hệ để tìm cách cứu rỗi bản thân hay chí ít cũng tránh được việc bị nguyên rủa. Trọng tâm của cuộc tranh cãi ấy chính là khái niệm "thời điểm", cụ thể là thời điểm diễn ra những chiến lược của Coates và Lamont trong tương quan với thời điểm Dow Jones News Service - cơ quan điểm tin quen thuộc đối với các nhà đầu tư - phát đi các tin của Texas Gulf. Rất ít văn phòng đầu tư tại Hoa Kỳ không đăng ký dịch vụ này và thanh thế của dịch vụ này là ở chỗ, trong một số giới đầu tư, thời khắc một mẩu tin tức được coi là công khai được tính từ thời điểm mẩu tin này đi qua băng tin rộng. Tính đến sáng ngày 16 tháng 4 năm 1964, phóng viên Dow Jones không chỉ có mặt tại cuộc họp báo Texas Gulf mà còn là một trong những phóng viên bỏ về sớm nhất để gọi điện thoại báo tin cho văn phòng của mình. Theo hồi ức của người phóng viên này, anh ta thực hiện cuộc gọi trong khoảng 10 giờ 10 phút đến 10 giờ 15 phút và một mục tin quan trọng như loại tin anh ta gửi sẽ được các máy Dow Jones tại các văn phòng trên khắp các châu lục in ra chỉ trong vòng hai đến ba phút sau khi nhận tin qua điện thoại. Nhưng trên thực tế, câu chuyện Texas Gulf mãi cho đến 10 giờ 54 phút mới xuất hiện, trễ tận 40 phút và hoàn toàn không thể giải thích nổi! Mạnh mẽ trong sự thần bí của tin tức được thể hiện trên băng tin rộng này cũng như sự thần bí liên quan đến thông báo của Cục trưởng Cục Khai mỏ, chưa được làm sáng tỏ tại phiên tòa với lý do là nó chẳng có gì liên quan; một khía cạnh hấp dẫn trong nguyên tắc chứng cứ là xu hướng luôn chừa lại một vài điều cho người ta mặc sức tưởng tượng.</p>

<p class="calibre2">Coates là giám đốc đầu tiên bước vào cánh cửa mà bây giờ ông chẳng thể nghĩ là một sự kiện lịch sử trọng đại. Có thể trước mà cũng có thể là ngay sau khi kết thúc họp báo, ông bước vào văn phòng liền kề phòng họp ban giám đốc, mượn nhờ điện thoại và gọi cho con rể, H. Fred Haemisegger, cũng là một người môi giới chứng khoán tại Houston. Như sau này Coates thuật lại, ông có nói với Haemisegger về phát hiện tại Texas Gulf và còn nói thêm rằng ông phải đợi sau khi có "tuyên bố công khai" mới gọi điện vì ông đã "quá già để mắc vào rắc rối với Ủy ban chứng khoán". Sau đó, ông đặt lệnh mua 2.000 cổ phiếu Texas Gulf cho bốn quỹ tín thác gia đình với tư cách là người được ủy thác, chứ không phải với tư cách thụ hưởng cá

nhân. Cổ phiếu được mở bán trên sàn giao dịch chứng khoán khoảng 20 phút trước đó với giá nhỉnh hơn mức 30 điểm tí chút trong cuộc giao dịch tích cực nhưng không hẳn là đang lên giá. Bây giờ, nó đang trên đà lên rất nhanh nhưng nhờ ra tay tức thời, Haemisegger đã mua được lô ấy cho Coates với giá trong tầm 31 đến 31,625 trước khi bản tin (mà không hiểu vì nguyên do gì bị đình lại) bắt đầu chui ra khỏi băng tin rộng.</p></div>

<p class="calibre2">Lamont hành xử theo truyền thống của những kẻ đầu cơ Phố Wall: quyết đoán đi nước cờ của mình nhưng vẫn với phong thái tao nhã, thông dong như thể chẳng có gì phải vội vã. Thay vì rời phòng họp ban giám đốc lúc kết thúc cuộc họp báo, ông vẫn vờ nán lại chừng 20 phút. Sau đấy, tầm 10 giờ 39 hay 40 phút, ông tới văn phòng gần đó, gọi điện cho một đồng nghiệp và cũng là bạn ông, Longstreet Hinton, tại công ty Tín thác Morgan Guaranty; Longstreet Hinton là phó Chủ tịch Điều hành kiêm chủ nhiệm bộ phận tín thác của ngân hàng. Đầu tuần, Hinton đã hỏi Lamont liệu với tư cách là giám đốc của Texas Gulf, ông có thể chứng thực những tin đồn về việc dò trúng mạch quặng đang được báo chí đăng tải và Lamont đáp ông ta không thể. Lúc này Lamont, như sau này nhớ lại, nói với Hinton rằng: "Có băng điện báo đã đưa tin hoặc sắp đưa tin liên quan tới công ty Texas Gulf Sulphur và có thể đây là điều ông quan tâm." "Thế chẳng tốt sao?", Hinton hỏi và Lamont đáp: "khá tốt" hay "rất tốt". Dù gì, Hinton đã không làm theo những lời khuyên là nhìn vào băng điện báo Dow Jones, mặc dù những con số vẫn đang nhảy nhót cách văn phòng ông chỉ khoảng 6m; thay vào đó, ông lập tức gọi bộ phận kinh doanh của ngân hàng và xin băng báo giá thị trường của cổ phiếu Texas Gulf. Sau khi nhận được báo giá, ông đặt lệnh mua 3.000 cổ phiếu từ tài khoản đứng tên bệnh viện Nassau mà ông là chủ quỹ. Tất cả điều này diễn ra trong không quá hai phút từ lúc Lamont rời cuộc họp báo. Lệnh đã được phát từ ngân hàng tới Sở giao dịch chứng khoán và được thực hiện; bệnh viện Nassau có cổ phiếu của mình, trước khi Hinton nhìn ra (nếu có) bất cứ điều gì về Texas Gulf trên băng tin rộng. Nhưng ông đã không nhìn. Ông đang bận cái gì đó. Sau khi đặt lệnh cho bệnh viện Nassau, ông đến văn phòng Morgan Guaranty để gặp viên chức phụ trách các quỹ hưu trí và đề nghị ông này mua một số cổ phiếu Texas Gulf cho các quỹ tín thác. Chỉ vồn vẹn chưa đầy nửa giờ, ngân hàng đã đặt lệnh mua 7.000 cổ phiếu cho quỹ lương hưu của mình và các tài khoản chia lời: 2.000 mua trước khi thông báo xuất hiện trên băng tin rộng và 5.000 còn lại là khi thông báo xuất hiện trên băng tin rộng hoặc ít phút sau đó. Chừng hơn một giờ sau đó, vào lúc 12 giờ 33 phút chiều, Lamont mua 3.000 cổ phiếu cho ông và các thành viên trong gia đình của mình, lần này với giá 34,5 vì cổ phiếu Texas Gulf vào thời điểm đó chắc chắn đang theo đà đi lên. Xu thế này sẽ tiếp tục như thế trong nhiều ngày, nhiều tháng và

</div>

<https://thuviensach.vn>

</div>

nhiều năm. Chiều hôm đó, giá lúc đóng cửa là 36,375, đạt mức 58,375 vào cuối tháng đó và đến cuối năm 1966, khi cuối cùng quặng được đưa vào sản xuất thương mại tại Kidd-55 và khu mỏ khổng lồ mới dự kiến chiếm một phần mười tổng sản lượng đồng hàng năm và một phần tư tổng sản lượng kẽm hàng năm của Canada, cổ phiếu được bán ra ở mức giá trên 100. Do đó, ai từng mua cổ phiếu Texas Gulf trong khoảng thời gian từ ngày ngày 12 tháng 11 năm 1963 đến sáng (thậm chí kéo dài tới giờ ăn trưa) ngày 16 tháng 4 năm 1964 thì coi như đã được lãi gấp ba.</p>

<p class="calibre2">Có lẽ khía cạnh hấp dẫn nhất trong vụ án Texas Gulf là cảnh muôn hình vạn trạng các bị cáo xuất hiện trước mặt chánh án Bonsal, từ người tìm mỏ có mắt thần như Clayton (xuất thân từ Wales, có bằng khai khoáng của Đại học Cardiff), các doanh nhân triệu phú oai vệ và phiến nhiều như Fogarty và Stephens, cho tới những tay hay nì nèo đến từ Texas như Coates và một đại trí thức tài chính tao nhã như Lamont chẳng hạn. (Darke - thôi việc tại Texas Gulf ngay sau tháng 4 năm 1964 để ra ngoài đầu tư riêng - có, mà cũng có thể là không, tỏ ra ta đây là một nhà đầu tư độc lập giàu có, từ chối xuất hiện tại tòa với lý do quốc tịch Canada của ông cho ông tu cách miễn trát hầu tòa của tòa án Hoa Kỳ và Ủy ban chứng khoán đã lớn tiếng than vãn về sự cự tuyệt này; tuy nhiên, luật sư bào chữa khẳng định đầy miệt thị rằng Ủy ban này thực sự vui mừng khi Darke vắng mặt vì như thế cho phép nguyên đơn phác họa ông ta như ác quỷ Mephistopheles³⁸ núp sau đôi cánh thiên thần.) Sau khi luật sư Frank E. Kennamer Jr. công bố ý định "đưa ra ánh sáng và bêu xấu các hành vi sai trái của các bị cáo", Ủy ban Chứng khoán yêu cầu tòa ban bố lệnh cấm vĩnh viễn Fogarty, Mollison, Clayton, Holyk, Darke, Crawford và một số người trong nội bộ công ty - các đối tượng đã mua cổ phiếu hoặc lệnh huy động trong khoảng thời gian từ ngày 8 tháng 11 năm 1963 đến ngày 15 tháng 4 năm 1964 - "tham gia vào bất kỳ hành động có tính chất hoặc sẽ có tính chất gian lận hoặc lừa dối đối với bất kỳ người nào trong việc mua - bán chứng khoán"; tiếp theo, Ủy ban khẩn thiết yêu cầu Tòa lệnh cho các bị cáo phải bồi thường cho những người mà họ đã chú ý lường gạt: dựa trên thông tin nội bộ mua lại cổ phiếu hoặc mua lệnh huy động từ những người ấy. Ủy ban Chứng khoán cũng cáo buộc thông cáo báo chí bị quan ra ngày 12 tháng 4 mang tính cố tình lừa đảo và vì nó yêu cầu Texas Gulf bị cấm "đưa ra bất kỳ tuyên bố sai sự thật nào về tin tức quan trọng hoặc bỏ qua việc công bố tin tức quan trọng." Ngoài vấn đề làm mất mặt công ty, thực tế, nếu ban

ra, một bản án như vậy, có thể mở đường cho những hành động pháp lý chống lại công ty bởi <em class="calibre5">bất kỳ cổ đông bán cổ phiếu Texas Gulf của mình cho bất kỳ ai trong khoảng thời gian lâm thời giữa hai lần công bố thông cáo báo chí thứ nhất và thứ hai và vì cổ phiếu được trao tay trong khoảng thời gian đó lên tới hàng triệu, đích thực đây là một vấn đề cốt lõi.</p>

<p class="calibre2">Ngoài các yếu tố pháp lý, lúc đầu ban luật sư bào chữa cho những vụ mua chứng khoán nội bộ chủ yếu dựa trên lập luận rằng thông tin thu được từ lỗ khoan đầu tiên vào tháng Mười một không khiến cho tiềm năng của một mỏ khai thác trở thành một điều chắc chắn mà chỉ là một triển vọng khả thi. Để củng cố lập luận này, ban luật sư cho điều binh trước mặt thẩm phán một trung đội các chuyên gia khai mỏ đứng ra làm chứng về sự phạm phù của các lỗ khoan đầu tiên, một số nhân chứng thậm chí còn đi xa hơn với việc nói rằng các lỗ khoan có khi chẳng phải là của báu mà là của nợ đối với Texas Gulf. Những người đã mua cổ phiếu hoặc lệnh huy động hồi mùa đông khẳng định các lỗ khoan hầu như chẳng liên quan hoặc liên quan rất ít đến quyết định mua của họ; động cơ của họ đơn thuần chỉ là cảm thấy Texas Gulf là một cuộc đầu tư tốt tại thời điểm đó dựa trên những nguyên tắc chung; và Clayton đổ lỗi cho việc ông ngẫu hứng đầu tư lớn là do mới lấy được một người vợ giàu sụ. Ủy ban Chứng khoán phản công lại bằng đoàn chuyên gia của mình, khẳng định rằng bản chất của cái lỗ đầu tiên chỉ là để biến sự tồn tại của một mỏ quặng dồi dào trở thành một khả năng chắc chắn, do vậy, những người được ngầm báo sự thật về nó đã sở hữu một thông tin quan trọng. Như những gì Ủy ban Chứng khoán chưa chát nói trong bản tóm vụ kiện sau phiên xét xử: "lập luận cho rằng các bị cáo có quyền tự do mua cổ phiếu khi sự tồn tại của khu mỏ được xác lập chắc chắn tuyệt đối thì khác nào nói rằng không có bất công trong việc đặt cược con chiến mã tham gia vào cuộc đua khi đã biết rằng con vật đã được tiêm chất kích thích bất hợp pháp, dù trong chặng đua cuối nó có thể chết bất đắc kỳ tử." Đoàn luật sư bào chữa từ chối tranh tụng về những so sánh liên hệ với ngựa này. Tính đến thời điểm ra thông cáo bí quan của ngày 12 tháng 4, Ủy ban Chứng khoán quá chú trọng tới việc người soạn thảo chính của thông cáo này, Fogarty, khi soạn thảo đã dựa trên các thông tin ra đời cách đó tận 48 giờ trước, cho dù việc thông tin liên lạc giữa Kidd-55 tại Timmins và New York vào thời điểm đó vẫn tương đối tốt và bày tỏ quan điểm: "Luận giải bao dung nhất cho hành vi kỳ lạ của Tiến sĩ Fogarty là chẳng qua ông ta không hề bận tâm tới việc liệu có phải ông ta đang đưa ra cho cổ đông Texas Gulf cũng như công chúng một tuyên bố nản lòng dựa trên các thông tin đã cũ rích hay không." Gạt sang một bên vấn đề thông tin cũ hay không cũ, các luật sư bào chữa khẳng định rằng: thứ nhất, thông cáo "tuyên bố chính

xác hiện trạng của việc khoan dò dựa trên ý kiến của Stephens, Fogarty, Mollison, Holyk và Clayton", thứ hai, "vấn đề được đưa ra rõ ràng là một vấn đề mang tính nhận định," và thứ ba, Texas Gulf đã ở trong một vị trí đặc biệt khó khăn và nhạy cảm, mà trong đó, nếu công ty ban bố một báo cáo lạc quan thái quá mà sau này được chứng tỏ là dựa trên ảo vọng, nó cũng có thể sẽ bị cáo buộc là gian lận.</p></div>

<p class="calibre2">Cân nhắc một vấn đề quan trọng là liệu thông tin thu được từ lỗ khoan đầu tiên có "trọng đại" hay không, thẩm phán Bonsal kết luận, định nghĩa về "trọng đại" trong những trường hợp như vậy hẳn phải là một định nghĩa bảo thủ. Ông chỉ ra chuyện này có liên quan đến một vấn đề về chính sách công: "Điều quan trọng trong hệ thống tự do kinh doanh của chúng ta là phải khuyến khích người nội bộ, bao gồm cả giám đốc, cán bộ, công nhân viên, mua cổ phần của công ty. Động cơ tài chính của việc sở hữu cổ phiếu có lợi cho cả công ty và cả các cổ đông." Vẫn giữ định nghĩa bảo thủ của mình, ông khẳng định rằng cho đến tối ngày 9 tháng 4, thời điểm ba lỗ khoan đồng quy khẳng định tích cực tính ba chiều của mỏ quặng, thì vẫn chưa có trong tay thông tin quan trọng và các quyết định của những người trong cuộc mua cổ phiếu Texas Gulf trước ngày đó, cho dù dựa trên những kết quả của việc khoan thăm dò, cũng chẳng nhiều hơn những võ đoán hoàn toàn mang tính xác suất. Trong trường hợp của Darke, thẩm phán thấy rằng các đợt mua cổ phiếu của người được chỉ điểm cấp một và cấp hai những ngày cuối cùng của tháng Ba rất có thể là do được Darke xúi bẩy khi ông tiết lộ với họ việc khoan tại Kidd- 55 sắp sửa được khôi phục trở lại; nhưng ngay cả ở điểm này, theo như logic của thẩm phán Bonsal, thông tin trọng đại vẫn chưa tồn tại và do đó, không thể được hành động theo, cũng không thể phát tán cho những người khác.</p></div>

<p class="calibre2">Vụ án này được miễn thụ lý đối với tất cả những người ước đoán đã mua hoặc đặt lệnh hoặc phím cho người được tiết lộ thông tin nội gián, trước tối mùng 9 tháng 4. Với Clayton và Crawford, việc quá thiếu cân nhắc khi mua hoặc đặt lệnh vào ngày 15 tháng 4 lại là một vấn đề khác. Thẩm phán không tìm thấy bằng chứng cho thấy họ đã có ý định lừa dối hay lường gạt ai nhưng họ đã thực hiện việc mua khi biết rõ mười mười thông tin phát hiện được một mỏ lớn và thông tin ấy sẽ được công bố vào ngày tiếp theo; tóm lại, họ có trong tay thông tin mật trọng đại này. Do đó, họ bị quy là đã vi phạm Quy định 10B-5 và buộc phải bồi thường cho những người bán lại cổ phiếu cho họ hôm 15 tháng 4 - dĩ nhiên, giả định là có thể truy lại những người bán ấy (giao dịch chứng khoán vẫn phức tạp ở chỗ chẳng bao giờ dễ dàng truy tìm lại chính xác ai đã giao dịch với ai trong một giao dịch cụ thể). Pháp luật trong thời đại</p></div>

<https://thuviensach.vn>

của chúng ta - gần như nhân văn một cách phi thực tế; dưới con mắt pháp luật, công ty là nhân dân, thị trường chúng khoán là những cái chợ góc phố, nơi người mua và người bán giao dịch mặt đối mặt và hầu như không tồn tại máy tính.</p>

<p class="calibre2">Nhìn lại thông cáo báo chí ngày 12 tháng 4, thẩm phán thấy nó "ảm đạm" và "không đầy đủ" nhưng ông thừa nhận rằng mục đích của thông cáo báo chí là chính đồn những tin đồn phóng đại được phát tán và quyết định rằng Ủy ban Chứng khoán đã không chứng minh được thông cáo đó là giả mạo, sai lạc hay lừa đảo. Vì thế, ông bác bỏ đơn kiện Texas Gulf cố tình tung hỏa mù cho các cổ đông và công chúng.</p>

<p class="calibre2">Tính đến thời điểm này, đây là hai chiến thắng trong toàn bộ chuỗi thiệt hại cho Ủy ban Chứng khoán và quyền một thợ mỏ được quặng mũi khoan xuống để chạy ra một văn phòng môi giới Chứng khoán dường như vẫn duy trì gần như nguyên vẹn sự bất khả xâm phạm của nó, miễn là ít ra thì lỗ khoan của anh ta là lỗ đầu tiên. Nhưng trong số tất cả những tranh cãi trong vụ này, vẫn còn một chuyện đã gây hậu quả lớn nhất cho các cổ đông, các nhà đầu tư chứng khoán và nền kinh tế quốc dân, đối ngược với các thành viên của nhóm thăm dò khai thác mỏ của công ty. Đó chính là vấn đề liên quan đến các hoạt động ngày 16 tháng 4 của Coates và Lamont và mức độ quan trọng của nó thực tế xoay quanh câu hỏi: dưới con mắt pháp luật, chính xác là khi nào thì một mẩu tin không còn là nội bộ mà trở thành công khai. Trước đó, vấn đề đó chưa bao giờ được đưa ra mổ xẻ công phu như vậy nên vụ Texas Gulf ngay lập tức trở thành điển hình pháp lý cho đến khi được thay thế bởi một vụ thậm chí còn tinh vi hơn.</p>

<p class="calibre2">Lập trường cơ bản của Ủy ban Chứng khoán là các đợt mua vào cổ phiếu của Coates và lời khuyên thận trọng mà Lamont phím cho Hinton qua điện thoại chính là hành vi sử dụng trái phép thông tin nội bộ vì việc mua này được thực hiện trước khi có thông báo về việc dò ra quặng trên trên băng tin rộng Dow Jones, một thông báo mà các luật sư của Ủy ban Chứng khoán tiếp tục đề cập đến như là thông báo "chính thức", mặc dù hệ thống Dow Jones, dù muốn cũng chưa được bất kỳ cơ quan thẩm quyền nào công nhận danh vị "chính thức" này. Ngay cả nếu các cuộc gọi điện thoại của hai giám đốc được thực hiện sau khi có công bố "chính thức", theo Ủy ban Chứng khoán lập luận, chúng vẫn là sai và bất hợp pháp trừ khi đã có một khoảng thời gian trôi đi đủ để tin tức đó lan tỏa hoàn toàn tới các thành viên của công chúng đầu tư không có đặc quyền tham dự các cuộc họp báo hay [thậm chí] được xem băng tin rộng vào thời điểm thích hợp. Luật sư bào chữa nhìn nhận mọi thứ khá khác biệt. Theo quan điểm của đoàn luật sư, cho dù Coates và Lamont hành động

trước hay sau khi có công bố trên băng tin rộng, thân chủ của họ không những không đáng khiển trách gì mà thậm chí vô tội trong cả hai trường hợp. Theo họ, thứ nhất, Coates và Lamont có đầy đủ mọi lý do để tin rằng tin tức này sẽ được loan ra vì Stephens đã nói trong cuộc họp ban giám đốc rằng tin này đã được Cục trưởng Cục Khai mỏ bang Ontario loan báo vào tối hôm trước đó, do đó Coates và Lamont hành động với thiện ý; thứ hai, về sự om sòm huyền não tại các văn phòng môi giới và sự phân khích từ đầu giờ sáng tại Sở Giao dịch chứng khoán, hầu như trên thực tế, tin tức đã lan ra, thông qua con đường rò rỉ và thông qua tờ *The Northern Miner*, khá lâu trước khi tin tức xuất hiện trên máy điện báo hoặc trước khi có các cuộc điện thoại đang được nói đến. Các luật sư của Lamont lập luận rằng dù sao đi nữa thân chủ của họ đã không khuyên Hinton mua cổ phiếu Texas Gulf mà chỉ khuyên Hinton quan sát băng tin rộng - tức là cả hành động khuyên nhủ lẫn hành động thực hiện đều vô tội - và những gì Hinton làm khi ấy là hoàn toàn thuộc trách nhiệm của chính anh ta. Tóm lại, các luật sư của hai bên đều không nhất trí ở việc liệu họ có phạm luật chơi không, cũng như luật bị vi phạm đó thực sự là luật gì; thực ra, đó là một trong những biện hộ của bên bị rằng Ủy ban Chứng khoán đang yêu cầu tòa án soạn ra các quy tắc mới và áp dụng hồi tố, còn bên nguyên khẳng định ông ta chỉ đơn thuần yêu cầu áp dụng rộng rãi quy tắc cũ, 10B-5 theo tinh thần Marquis xứ Queensberry [³⁹. Gần cuối phiên tòa, các luật sư của Lamont, tiếp tục làm tới; họ gây chấn động phòng xử án bằng một vật chứng bất ngờ, một bản đồ Hoa Kỳ to bự, chi tiết, lỗ chỗ các lá cờ sắc sỡ, màu lá cây, màu vàng, màu bạc. Các luật sư tuyên bố mỗi lá cờ biểu thị một địa điểm mà nguồn tin từ Texas Gulf đã được loan đến trước khi Lamont hành động hoặc trước khi tin này ra đến băng tin rộng. Hỏi ra mới biết, trừ tám lá cờ trong đó, toàn bộ các lá cờ đều là đại diện của các văn phòng của công ty môi giới Merrill Lynch, Pierce, Fenner & Smith, mà tại đây, các đường dây điện thoại liên văn phòng đã truyền tin đi lúc 10 giờ 29 phút.</p></div>

<p class="calibre2">Việc Lamont kén cá chọn canh chờ đến tận 12 giờ 33 phút, gần hai tiếng sau khi ông ta gọi cho Hinton rồi mới mua cổ phiếu cho bản thân và gia đình chẳng gây được ấn tượng cho Ủy ban Chứng khoán; và chính ở điểm này, Ủy ban khẳng định với lập trường tiên phong nhất của mình và yêu cầu thẩm

</div>

<https://thuvien sach.vn>

</div>](# "39. Marquis of Queensberry rules hay Marquess of Queensberry rules. Bộ quy tắc áp dụng cho môn đấm bốc ngày nay do John Graham Chambers, hội viên Câu lạc bộ điền kinh nghiệp dư Anh, soạn vào năm 1867, dưới sự đài thọ của John Sholto Douglas, hầu tước thứ chín của Queensberry. Vậy nên nó được đặt theo tên của vị hầu tước này. Từ năm 1889, Mỹ và Canada cũng áp dụng luật chơi này. (BT)")

phán đưa ra một quyết định có thể sẽ anh dũng tiến vào những khu rừng pháp lý trong tương lai. Như các tóm tắt của Ủy ban, "lập trường Ủy ban là, ngay cả sau khi các thông tin của công ty đã được công khai trên các phương tiện truyền thông, người nội bộ vẫn phải có nghĩa vụ kiểm chế các giao dịch chứng khoán, chờ một khoảng thời gian hợp lý trôi qua, đủ để ngành chứng khoán, các cổ đông và công chúng đầu tư có thể đánh giá được hướng phát triển và đưa ra quyết định đầu tư một cách cân nhắc với đầy đủ thông tin... Người nội bộ phải đợi ít nhất cho đến khi thông tin gần như chắc chắn đã đến tai nhà đầu tư trung bình vẫn đang bám sát thị trường và người ít nhiều đã có dịp để cân nhắc về nó." Theo Kennamer, "xây dựng lên một bộ quy tắc cứng rắn áp dụng cho tất cả các tình huống thuộc loại này sẽ một nhiệm vụ gần như bất khả thi." Vì vậy, theo tiêu chuẩn của Ủy ban, cách duy nhất một người nội bộ có thể biết liệu người đó đã chờ đợi đủ lâu để mua cổ phiếu công ty mình hay chưa là bị áp tải ra tòa và xem quan tòa sẽ định liệu như thế nào.</p>

<p class="calibre2">Nhóm luật sư của Lamont, đứng đầu là S. Hazard Gillespie, cũng ủng hộ lập trường này với mức độ nhiệt thành tương tự. Đầu tiên, theo Gillespie, Ủy ban đã cho rằng cuộc gọi của Coates cho Haemisegger và của Lamont cho Hinton là sai trái vì chúng đều được thực hiện trước khi có công bố trên bảng tin rộng; sau Ủy ban nói rằng việc mua cổ phiếu của Lamont sau này là sai trái bởi nó đã được thực hiện <em class="calibre5">sau khi có thông báo, nhưng cái sự "sau" ấy chưa đủ dài như cần thiết. Nếu những hành động dường như trái ngược nhau này đều là gian lận, vậy thì đâu mới là việc làm đúng đắn? Như cách đặt vấn đề nghiêm túc hơn của Gillespie, Ủy ban đang "yêu cầu tòa án soạn một quy tắc pháp lý và áp dụng hồi tố quy tắc này để tuyên án ông Lamont phạm tội gian lận vì hành vi mà ông có lý do để tin là hoàn toàn đúng đắn."</p>

<p class="calibre2">Thẩm phán Bonsal đồng tình rằng việc này là vô lý và vì thế, lập luận của Ủy ban cho rằng thời điểm truyền tin trên bảng tin rộng là thời điểm tin tức này được công khai cũng sẽ sụp đổ. Ông ủng hộ quan điểm hẹp hơn, dựa trên tiền lệ pháp lý, cho rằng thời điểm quyết định là thời điểm khi thông cáo báo chí được đọc và phát ra cho các phóng viên, cho dù hầu như không có người bên ngoài - tức là, hầu như không một ai - nắm được thông tin đó sau khi nó đã được công bố. Hoang mang thấy rõ trước những tác động của phát hiện này, thẩm phán Bonsal bổ sung: "Như Ủy ban lập luận, có thể cần phải thiết lập một nguyên tắc hiệu quả hơn ngăn ngừa người nội bộ hành động dựa theo nguồn thông tin sau khi nguồn này đã được công bố nhưng trước khi nó đến được với công chúng." Tuy nhiên, ông không nghĩ mình có trách nhiệm soạn ra một quy tắc như vậy. Ông cũng không nghĩ mình có trách nhiệm xác định xem Lamont đã chờ

đợi đủ lâu trước khi đặt lệnh lúc 12 giờ 33 phút hay chưa. Nếu gán trách nhiệm đưa ra quyết định như vậy cho các thẩm phán, theo ông, "chỉ càng dẫn đến sự mập mờ mà thôi. Một quyết định trong một trường hợp sẽ không điều khiển một trường hợp khác với những bối cảnh khác. Không người trong cuộc nào có thể biết liệu mình đã chờ đợi đủ lâu hay chưa... Nếu khoảng thời gian chờ này cần phải được xác định cụ thể, thì đối tượng thích hợp nhất để làm điều này không phải ai khác mà chính là Ủy ban." Không ai chịu đứng mũi chịu sào và những khiếu nại chống lại Coates và Lamont đã bị bác bỏ.</p></div>

<p class="calibre2">Ủy ban Chứng khoán kháng cáo tất cả các vụ bác đơn này và chỉ có Clayton và Crawford - hai bị cáo duy nhất bị quy tội vi phạm luật Giao dịch Chứng khoán - kháng cáo mọi phán quyết chống lại họ. Trong hồ sơ kháng cáo của mình, Ủy ban tỉ mỉ xem xét các bằng chứng và đề xuất với Tòa khu vực rằng Thẩm phán Bonsal đã sai trong việc hiểu bằng chứng ấy. Còn hồ sơ bào chữa cho Clayton và Crawford tập trung vào các tác động có thể nguy hại của cái học thuyết trong tuyên án chống lại họ. Chẳng hạn, có khi nào học thuyết này hàm ý rằng mọi nhà phân tích an ninh - gắng hết sức để truy cứu những dữ liệu ít biết về một công ty cụ thể, rồi gợi ý cổ phiếu công ty đó cho khách hàng của mình (đúng như công việc kiểm com của ông ta) - có thể bị quy kết tội danh của một người nội bộ bày mánh lới một cách không đàng hoàng cho khách hàng hay chẳng? Có khi nào học thuyết ấy có xu hướng "kiểm chế sự đầu tư của nhân viên công ty và chặn đứng dòng chảy của thông tin công ty ra các nhà đầu tu"?</p></div>

<p class="calibre2">Bất kể là như thế nào, tháng 8 năm 1968, tòa Phúc thẩm Liên bang Vùng II của Hoa Kỳ ban bố quyết định thẳng thừng bác bỏ những tuyên án của thẩm phán Bonsal trên hầu hết mọi điểm, trừ những tuyên án chống lại Crawford và Clayton, như đã được phê chuẩn. Tòa Phúc thẩm nhận thấy các lỗ khoan ban đầu hồi tháng Mười một đã cung cấp bằng chứng quan trọng về một mỏ quặng có giá trị, do đó Fogarty, Mollison, Darke, Holyk và tất cả những người trong nội bộ khác - đã mua cổ phiếu hoặc đặt lệnh mua cổ phiếu Texas Gulf vào mùa đông ấy - đều vi phạm pháp luật; thông cáo báo chí u ám ngày 12 tháng 4 ấy thật là mơ mơ hồ hồ, có thể còn gây hiểu lầm; Coates đã hành động sai và bất hợp pháp khi đặt lệnh ngay sau cuộc họp báo ngày 16 tháng 4. Chỉ có Lamont - người đã được gỡ bỏ cáo buộc sau khi qua đời và sau khi có quyết định của tòa án cấp dưới chỉ ít lâu - và John Murray, vị quản lý văn phòng Texas Gulf vẫn được miễn tội.</p></div>

<p class="calibre2">Quyết định này là một chiến thắng vang lừng của Ủy ban Chứng khoán và phản ứng đầu tiên của Phố Wall là kêu gào rằng quyết định này sẽ gây ra một sự hoang mang cực điểm.</p></div>

<https://thuviensach.vn>

Lần đầu tiên trong lịch sử thế giới, tại phố Wall, người ta phải cố gắng hoạt động trong một thị trường chứng khoán mà không sử dụng chiêu bài "bạc bịp".</p>

</section>

</div>

<div id="Q32Jlt9yg4bVAgJAK5rjlF" style="display:block !important; page-break-before: always !important; break-before: always !important; white-space: pre-wrap !important">

 </div></body>

</html>

```

<?xml version='1.0' encoding='utf-8'?>
<html xmlns="http://www.w3.org/1999/xhtml" xml:lang="en">
  <head>
    <title>5: XEROX XEROX XEROX XEROX</title>
    <meta name="viewport" content="width=device-width, initial-
scale=1"/>
    <meta name="viewport" id="a19" content="initial-
scale=1.0,user-scalable=no,maximum-scale=1"/>
    <meta name="lane" content="Những cuộc phiêu lưu trong kinh
doanh"/>
    <meta name="author" content="John Brooks"/>
    <meta name="publisher" content="NXB Lao động"/>
    <meta name="publisher_id" content="128"/>
    <meta name="brand_id" content=""/>
    <meta name="isbn" content="58fda8dd-5d53-44ef-b164-
4a7071f15221"/>
    <meta name="description" content="KHI CHIẾC RÔ-NÊ-Ô ĐẦU
TIÊN - loại máy sao chụp văn bản cơ học đầu tiên phục vụ trong
văn phòng - được Công ty A. B. Dick tại Chicago, tung ra thị
trường năm 1887, nó chẳng tạo được cơn bão nào tại Mỹ."/>

    <link href="../../../stylesheet.css" rel="stylesheet"
type="text/css"/>
<link href="../../../page_styles.css" rel="stylesheet"
type="text/css"/>
</head>
  <body section="Section0007" class="calibre" id="a21">
    <div id="a20" class="container">
      <section>
        <h2 class="calibre3">5: XEROX
XEROX XEROX XEROX</h2>

```

```

<p class="no-indent">KHI CHIẾC RÔ-NÊ-Ô ĐẦU TIÊN - loại máy sao
chụp văn bản cơ học đầu tiên phục vụ trong văn phòng - được
Công ty A. B. Dick tại Chicago, tung ra thị trường năm 1887, nó
chẳng tạo được cơn bão nào tại Mỹ. Ngược lại, một cụ thương
gia buôn gỗ có tên Dick, do quá ngán ngẩm việc chép tay bằng
giấy, đã mày mò tự sáng chế ra một chiếc máy kiểu này và cuối
cùng mua được quyền sản xuất máy rô-nê-ô từ nhà phát minh
Thomas Alva Edison, người đang bế tắc trong việc tiếp thị máy
ra thị trường. "Mọi người không <em class="calibre5">muốn</em>
nhân bản ra nhiều tài liệu văn phòng," theo cháu trai của cụ,
C. Matthews Dick, Jr., hiện là phó Chủ tịch của Công ty A.B.
Dick mà giờ đang sản xuất trọn bộ dây chuyền máy sao in cho văn
phòng, bao gồm cả rô-nê-ô, cho biết. "Nhìn chung, đối tượng
người dùng đầu tiên của những chiếc máy này là những tổ chức
phi kinh doanh như nhà thờ, trường học và các tổ chức hướng đạo

```

sinh. Để thu hút các công ty và những người đi làm, cụ Dick cùng các cộng sự phải thực hiện nỗ lực truyền bá rất lớn. Việc nhân bản tài liệu văn phòng bằng máy là một ý tưởng mới gây xáo trộn các hình mẫu văn phòng đã thành khuôn sáo từ ngàn đời nay. Năm 1887, tính ra các máy đánh chữ mới chỉ có mặt trên thị trường được hơn một thập kỷ một chút và chưa được đưa vào sử dụng rộng rãi, kể cả giấy than cũng vậy. Nếu một doanh nhân hay luật sư cần năm bộ tài liệu sao y, người đó sẽ cho thư ký chép tay ra năm bản. Mọi người sẽ hỏi cụ Dick, 'Sao phải bày la liệt giấy giấy tờ tờ sao chụp nọ kia làm chi? Chỉ tổ bừa bãi văn phòng, thu hút những cặp mắt tò mò và lãng phí bao nhiêu giấy tốt.'

Trên một bình diện khác, các vấn đề mà cụ Dick gặp phải có lẽ liên quan tới tiếng xấu để đời từ nhiều thế kỷ trước mà người ta gán cho việc sao chụp tài liệu đồ họa - tiếng xấu này được phản ánh trong rất nhiều sắc thái của danh-động từ "copy" trong tiếng Anh. Từ điển tiếng Anh Oxford đã giải thích rành rọt, trong suốt những thế kỷ đó, từ "copy" luôn mang màu sắc lừa lọc. Trên thực tế, từ cuối thế kỷ XVI cho đến thời đại Victoria, "copy" (sao chụp) và "counterfeit" (giả mạo) gần như bị đánh đồng với nhau. (Nếu như thời trung cổ "copy" chủ yếu tồn tại dưới dạng danh từ là "sự phong phú" thì đến giữa thế kỷ XVII, cách dùng ấy dần dần mai một, chỉ còn lại dạng tính từ "copious" - "dồi dào"). "Bản sao tốt là những bản phô ra được những nhược điểm của bản gốc không đẹp," La Rochefoucauld viết trong cuốn *Maxims* (Châm ngôn) của mình năm 1665. "Đừng bao giờ mua tranh chép," Ruskin tuyên bố một cách giáo điều như thế vào năm 1857 không phải vì khía cạnh lừa lọc mà vì chất lượng xuống cấp của chúng. Chưa kể việc sao chụp văn bản cũng đang được đặt dấu hỏi. John Locke viết vào năm 1690: "Mặc dù bản sao trực tiếp từ bản gốc ban đầu có chất lượng tốt, nhưng bản sao từ bản sao thì không như vậy ... sẽ không được chấp nhận trong các hệ thống tòa án." Cũng trong thời kỳ này, ngành in bổ sung vào kho tàng ngôn ngữ một cụm từ rất biểu cảm "foul copy" (bản sao lỗi) và vào thời Victoria, từ này được dùng với nghĩa thịnh hành nhất để chỉ ai hay vật gì đó là bản sao mờ nhạt của người hay vật khác.

Nhu cầu thực dụng nảy sinh từ tốc độ công nghiệp hóa ngày càng tăng cố nhiên chịu trách nhiệm chính cho việc thái độ này đảo ngược ở thế kỷ XX. Bất luận thế nào, việc sao chụp tài liệu văn phòng bắt đầu phát triển rất nhanh chóng. (Có vẻ nghịch lý khi sự tăng trưởng này trùng khớp với sự phát triển của điện thoại, nhưng có khi lại chẳng nghịch lý chút nào. Tất cả các bằng chứng đều cho thấy, giao tiếp giữa con người với nhau, dù bằng phương tiện nào, không chỉ nhằm đạt mục

đích giao tiếp, mà luôn đề ra nhu cầu tăng cường giao tiếp nhiều hơn.) Máy đánh chữ và giấy carbon được đưa vào sử dụng phổ biến sau năm 1890 và máy rô-nê-ô trở thành chuẩn mực không thể thiếu cho các văn phòng ngay sau năm 1900. "Một văn phòng không thể coi là hoàn chỉnh nếu thiếu một chiếc rô-nê-ô hiệu Edison." Công ty Dick có thể tự hào như vậy vào năm 1903. Tính đến thời điểm đó, đã có khoảng 150.000 máy rô-nê-ô đang lưu hành; đến năm 1910, con số này có lẽ là hơn 200.000 và năm 1940 là gần 500.000 máy. Máy offset, đối thủ cạnh tranh đáng gờm của rô-nê-ô, có thể cho ra những bản sao xinh đẹp hơn nhiều so với máy rô-nê-ô, được chỉnh trang thành công cho mục đích văn phòng trong thập niên 1930-1940, ngày nay đã là công cụ tối thiểu trong hầu hết các văn phòng lớn. Tuy nhiên, cũng giống như máy rô-nê-ô, để thực hiện sao chụp trên máy offset cần phải chuẩn bị một trang chủ (master page) đặc biệt - một quy trình tương đối tốn kém và mất thời gian - do đó, loại máy offset chỉ thực sự kinh tế và tiện dụng khi cần sao chụp khối lượng lớn. Trong biệt ngữ về thiết bị văn phòng, máy in offset và rô-nê-ô là công cụ "nhân bản" hơn là "sao chụp", điểm khác biệt giữa nhân bản và sao chụp là con số chênh lệch, đâu đó giữa 10 và 20 bản sao. Nơi công nghệ bị tụt hậu lâu nhất chính là trong việc phát minh ra loại máy photocopy hiệu quả và kinh tế. Nhiều thiết bị sao chụp không đòi hỏi trang chủ - trong đó nổi tiếng nhất đã (và đang) là các máy photostat - bắt đầu xuất hiện khoảng năm 1910; nhưng vì chi phí cao, tốc độ rùa bò và khó vận hành, chúng chỉ chủ yếu phù hợp với việc sao chụp bản vẽ kiến trúc, kỹ thuật và các văn bản quy phạm pháp luật. Sau năm 1950, loại máy có hiệu năng tốt nhất cho việc sao chép thư tín thương mại hay một trang văn bản đánh máy là loại máy đánh chữ vận hành bằng giấy than trên trục cuộn.</p>

<p class="calibre2">Thập niên 1950 là thập niên sơ khởi, tiên phong của việc sao chụp tài liệu văn phòng cơ giới hóa. Trong một thời gian ngắn, đột nhiên trên thị trường xuất hiện một các thiết bị có khả năng sao chụp hầu hết các giấy tờ văn phòng mà không cần trang chủ, tính ra mỗi bản chỉ tốn vài xu và mất chưa tới một phút. Công nghệ của các thiết bị này rất đa dạng: Dòng Thermo-Fax của Minnesota Mining & Manufacturing, tung ra năm 1950 sử dụng giấy cảm ứng nhiệt; Dial-A-Matic Autostat của American Photocopy (1952) hoạt động dựa trên sự tinh chế từ ảnh thông thường; dòng Verifax của Eastman Kodak (1953) sử dụng một phương pháp gọi là chuyển màu... Nhưng hầu như tất cả các dòng đó, không giống như máy rô-nê-ô của cụ Dick, lập tức tìm được đầu ra, một phần vì chúng đáp ứng nhu cầu thực sự, một phần vì các chức năng có sức mê hoặc mạnh mẽ đối với người dùng. Trong một xã hội mà các nhà xã hội học vẫn luôn đòi miêu tả là "mang tính hàng loạt", ý tưởng của việc nhân bản một-thứ-gì đó ra thành nhiều-thứ-gì-đó đã bộc lộ thành một sự thôi thúc thực sự.

</p>

<p class="calibre2"> Tuy nhiên, tất cả các dòng máy photocopy tiên phong này đều vướng những khuyết tật nghiêm trọng và khó chịu; chẳng hạn, Autostat và Verifax khó thao tác và sản phẩm là các bản in ướt rượt cần thêm công đoạn sấy khô, còn sản phẩm từ máy Thermo-Fax thường lem nhem khi tiếp xúc với quá nhiều nhiệt và cả ba loại máy đều chỉ cho phép sao chụp trên loại giấy được xử lý đặc biệt từ chính nhà sản xuất cung cấp. Yếu tố then chốt để biến sự cuồng bách thăng hoa thành một niềm đam mê là bước đột phá về công nghệ và bước đột phá ấy xuất hiện ở giai đoạn bản lề của thập niên mới với sự ra đời của một chiếc máy dựa trên nguyên tắc mới, được gọi là in xero, có thể chụp ra các bản sao khô ráo, chất lượng tốt, vĩnh cửu trên giấy thông thường với ít rắc rối nhất. Hiệu ứng có thể thấy ngay tức thì. Chủ yếu nhờ vào công nghệ này, số lượng bản sao nhiều bản (copy) (đối lập với bản sao đôi (duplicate), ước tính hàng năm ở Hoa Kỳ tăng vọt từ khoảng 20 triệu vào giữa thập niên 1950 lên 9,5 tỷ vào năm 1964 và 14 tỷ vào năm 1966 - chưa kể thêm hàng tỷ bản ở châu Âu, châu Á và Mỹ Latin. Ngoài ra, thái độ của các nhà giáo dục đối với sách giáo khoa và của những người làm kinh doanh đối với việc giao tiếp bằng văn bản đã trải qua một sự thay đổi rõ rệt. Các triết gia tiên tiến chào đón công nghệ xero như là một cuộc cách mạng lớn ngang tầm với việc phát minh ra bánh xe; các máy photocopy đút xu bắt đầu xuất hiện tại các cửa hàng bánh kẹo và các thẩm mỹ viện. Con sốt này - không phải bùng lên rồi xịt như con sốt hoa tulip ở Hà Lan hồi thế kỷ XVII đang lên cao trào.</p>

<p class="calibre2"> Công ty có bước đột phá lớn và có những chiếc máy cho ra lò hàng tỷ bản sao chụp này dĩ nhiên là tập đoàn Xerox tại Rochester, New York. Nhờ đó, Xerox trở thành ông trùm kinh doanh thành công ngoạn mục nhất vào những năm 1960. Năm 1959, Xerox - khi ấy vẫn mang tên Haloid Xerox, Inc. - tung ra thị trường chiếc máy xero văn phòng tự động đầu tiên và thu về 33 triệu đô-la doanh số bán. Năm 1961, doanh số này là 66 triệu, năm 1963 là 76 triệu và năm 1966 là hơn 500 triệu. Như Tổng Giám đốc điều hành của công ty, Joseph C. Wilson, vạch ra nếu tốc độ tăng trưởng này được duy trì như vậy suốt vài thập niên, doanh số của Xerox thậm chí còn cao hơn tổng sản phẩm quốc dân của Hoa Kỳ. Năm 1961, cái tên Xerox vẫn còn chưa lộ dạng trong bảng xếp hạng 500 công ty công nghiệp Hoa Kỳ hàng đầu của <em class="calibre5"> Fortune ; vậy mà đến năm 1964, công ty này đã vươn lên vị trí 227; đến năm 1967 đã leo lên vị trí 126. <em class="calibre5"> Fortune xếp hạng các công ty dựa trên doanh số bán hàng hàng năm của họ; còn nếu xét trên một số tiêu chí khác, Xerox đứng ở vị trí cao hơn nhiều so với con số 171. Ví dụ, đầu năm 1966, Xerox đứng khoảng thứ 63

tại Mỹ về lợi nhuận ròng, khoảng thứ chín về tỷ lệ lợi nhuận trên doanh thu và khoảng thứ 15 về giá trị cổ phiếu trên thị trường; về điểm cuối cùng, gã thanh niên mới khởi nghiệp này đã đi trước cả những gã khổng lồ công nghiệp lâu đời như U.S. Steel, Chrysler, Procter & Gamble và RCA. Thực tế, sự nhiệt thành của công chúng đầu tư đối với Xerox đã khiến cổ phiếu của Xerox trở thành mỏ kim cương Golconda⁴⁰ trên thị trường chứng khoán vào thập niên 1960. Bất cứ ai đã mua cổ phiếu của Xerox vào cuối năm 1959 và vẫn duy trì cổ phiếu này cho đến đầu năm 1967 sẽ được chứng kiến cổ phiếu của mình tăng tới 66 lần so với giá gốc và những ai biết nhìn xa trông rộng và mua cổ phiếu Haloid năm 1955 sẽ được chứng kiến khoản đầu tư ban đầu tăng vọt thần kỳ lên 180 lần. Không ngạc nhiên khi một khu "triệu phú Xerox" đã mọc lên nghe nói có tới vài trăm người và hầu hết họ sống ở Rochester hoặc có xuất thân từ đó.</p></div>
<div data-bbox="121 410 871 906" data-label="Text">
<p class="calibre2">Công ty Haloid, khởi lập tại Rochester năm 1906, là ông tổ của Xerox, cũng giống như một trong những nhà sáng lập của nó, Joseph C. Wilson [từng làm chủ tiệm cầm đồ, từng làm thị trưởng Rochester], là ông nội của Xerox, ông chủ quyền uy nhất của Xerox giai đoạn 1946-1968. Haloid chuyên sản xuất giấy ảnh và cũng giống như tất cả các công ty nhiếp ảnh - nhất là những công ty ở Rochester, nó dựa vào cái bóng khổng lồ của gã hàng xóm Eastman Kodak. Nhưng ngay cả dưới "bóng râm" dịu nắng này, Haloid cũng đủ mạnh để vượt qua Đại khủng hoảng trong hình hài nhỏ bé khiêm nhường. Tuy nhiên, liền sau Thế chiến thứ hai, cạnh tranh gắt gao cộng với chi phí lao động bị đội lên buộc Haloid phải dẫn thân vào công cuộc tìm kiếm các sản phẩm mới. Một trong những triển vọng mà các nhà khoa học của Haloid tóm được là một quy trình sao chụp đang được triển khai tại Viện Tuồng niệm Battelle, một tổ chức nghiên cứu công nghiệp phi lợi nhuận quy mô lớn tại Columbus, bang Ohio. Đến đây, chúng ta trở lại câu chuyện của năm 1938 với bối cảnh là một nhà bếp tại tầng hai trên nóc một quán bar ở Astoria, bang Queens, đang được nhà phát minh vô danh 32 tuổi, Chester Carlson F., trưng dụng làm phòng thí nghiệm tạm bợ. Là con trai của một người thợ cắt tóc gốc Thụy Điển, tốt nghiệp ngành vật lý tại Viện Công nghệ California, Carlson làm việc trong bộ phận sáng chế của P. R. Mallory & Co., công ty sản xuất linh kiện điện và điện tử của Indianapolis đặt tại New York; trên hành trình đi tìm danh lợi, tiền bạc và sự độc lập, ông dồn toàn bộ thời gian rảnh rỗi để mày mò sáng chế chiếc máy sao tài liệu cho văn phòng và thuê Otto Kornei, một nhà vật lý tị nạn gốc Đức, giúp sức trong dự án này. Quả ngọt từ những thí nghiệm của hai người là một sự kiện vào ngày 22 tháng 10 năm</p></div>
<div data-bbox="807 962 977 979" data-label="Page-Footer">
https://thuviensach.vn</div>

1938, sau khi thử vận dụng hăm bà lằng các kiểu thiết bị cũng như xả ra cơ man khói cùng các loại mùi hôi hám, họ đã có thể chuyển thông điệp từ một mảnh giấy này sang một mảnh giấy khác "10-22-38 Astoria." Quy trình mà Carlson gọi là chụp ảnh điện đã - và đang - bao gồm năm bước cơ bản: nhạy hóa bề mặt ánh sáng quang bằng cách cho nó một điện tích tĩnh điện (chẳng hạn, bằng cách cọ xát với lông thú); áp bề mặt này vào một trang văn bản để tạo thành một ảnh tĩnh điện; tạo ra một ảnh ẩn bằng cách rắc lên bề mặt một loại bột chỉ bám dính vào các vùng có tích điện; chuyển ảnh đến một loại giấy nào đó; định vị ảnh bằng nhiệt. Từng bước trong đó đã quá quen thuộc trong tương quan với các công nghệ khác song khi được phối hợp lại, nó lại là mới toanh, thực chất là mới đến nỗi các ông hoàng và tướng lĩnh trong ngành thương mại này rõ ràng quá chậm trễ nên đã không nhận ra tiềm năng. Áp dụng các kiến thức lượm lặt được từ công việc hồi còn làm ở trung tâm thành phố, Carlson lập tức chạy vạy các thủ tục tinh vi để cấp bằng sáng chế cho phát minh này và bắt tay vào việc rao bán nó. Năm năm tiếp theo, vừa làm cho Mallory, Carlson vừa tiếp tục làm nghề tay trái dưới một hình thức mới, đến từng công ty thiết bị văn phòng tầm cỡ trong nước để rao bán nhượng quyền quy trình của mình và lần nào cũng đều bị khước từ. Cuối cùng, năm 1944, Carlson thuyết phục được Viện Battelle tiếp quản quá trình này của ông và đổi lại, Carlson sẽ nhận được ba phần tư bất kỳ khoản thù lao bản quyền thu được từ mỗi vụ bán hoặc cấp phép.</p>

<p class="calibre2">Công nghệ xero đi vào hoạt động như thế đó. Đến năm 1946, thành tựu của Viện Battelle đối với công trình của Carlson thu hút sự chú ý của nhiều đối tượng khác nhau tại Haloid, trong đó có chàng trai Joseph C. Wilson, trẻ hơn, chuẩn bị đảm nhiệm chức chủ tịch công ty. Wilson thổ lộ hứng thú này với người bạn mới quen, Sol Linowitz M., một luật sư trẻ, thông minh, mới phục quân từ Hải quân, khi ấy đang bận rộn tổ chức một trạm phát thanh Rochester mới chuyên đăng tải các quan điểm tự do như một đối trọng với các quan điểm bảo thủ của các tờ báo dưới trướng công ty Gannett. Haloid có luật sư riêng nhưng Wilson ấn tượng với Linowitz nên nhờ ông này đảm liệu vụ việc Battelle như việc "tay trái". Linowitz kể lại: "Chúng tôi đến Columbus để mục sở thị người ta chà một mảnh kim loại vào lông mèo." Chuyến đi đó và những chuyến khác dẫn đến một thỏa thuận, trao cho Haloid quyền tiếp cận với quy trình Carlson; đổi lại, Haloid trả tiền tác quyền cho Carlson và Battelle cam kết chia sẻ công việc cũng như chi phí phát triển với Battelle. Năm 1948, trong quá trình tìm kiếm một cái tên mới cho công nghệ Carlson, một người của Viện Battelle đã bén duyên với một giáo sư chuyên ngành ngôn ngữ cổ điển tại Đại học Ohio và khi lấy hai từ trong tiếng Hy Lạp cổ ghép lại với nhau, họ nảy ra cái tên "in chụp tĩnh điện" - xerography, hay "in chụp khô." Cùng

thời điểm đó, các nhóm nhà khoa học tại Battelle và Haloid hết vương phải vấn đề kỹ thuật rồi ren bất ngờ này lại sang một rồi ren bất ngờ khác; thực sự có lúc, những người ở Haloid chán nản đến mức đã tính đến chuyện bán quách hết các quyền in sao chụp khô của họ cho công ty International Business Machines. Nhưng thương vụ này cuối cùng lại bị hủy ngang xương và khi công cuộc nghiên cứu tiếp tục triển khai và chi phí cho việc này lên cao chất ngất, sự cam kết của Haloid đối với công nghệ này dần dần trở thành vấn đề mang tính vận mệnh. Năm 1955, một thỏa thuận mới được vạch ra, theo đó Haloid có toàn quyền sở hữu đối với các bằng sáng chế của Carlson và gánh toàn bộ chi phí triển khai dự án; để trang trải cho dự án, công ty này phát hành hàng đồng cổ phiếu khổng lồ của mình cho Battelle; về phần mình, Battelle phát hành một ít cổ phiếu cho Carlson. Từ năm 1947 đến năm 1960, Haloid tiêu tốn khoảng 75 triệu đô-la cho các hoạt động nghiên cứu in xero, khoảng gấp đôi doanh thu từ các hoạt động thường xuyên của mình trong cùng kỳ. Số dư tài khoản được gia tăng thông qua việc vay và phát hành lượng lớn cổ phiếu thường cho bất cứ ai đủ tử tế, liều lĩnh hoặc biết tiên liệu thời điểm mua. Đại học Rochester, vì hứng thú với ngành công nghiệp địa phương đang chật vật, đã mua một số lượng rất lớn cho quỹ quyên tặng của nó với giá lên tới 50 xu/cổ phiếu. "Xin đừng sùng cổ lên với chúng tôi nếu chúng tôi phải bán cổ phần của Haloid trong một vài năm tới để cắt lỗ", một quan chức đại học lo lắng đã cảnh báo Wilson như vậy. Trong khi đó, ông cùng các lãnh đạo khác của công ty nhận gần như toàn bộ lương dưới hình thức cổ phần, một số họ thậm chí còn dồn toàn bộ các khoản tiền tiết kiệm và thế chấp nhà cửa của mình để duy trì sự nghiệp này. Năm 1958, tên của công ty đã được đổi thành Haloid Xerox dù chưa tung ra được thị trường sản phẩm xero đáng kể nào. Thương hiệu "Xerox" được Haloid sử dụng vài năm trước đó, bắt chước tro trên thương hiệu "Kodak" của Eastman như Wilson từng thừa nhận. Chữ "X" cuối cùng trong cái tên Xerox liền sau đó bị buộc phải viết thường, bởi người ta thấy chẳng ai muốn phải nhọc công viết hoa nó, nhưng kiểu tên mà đọc xuôi đọc ngược nó na ná nhau vẫn được giữ nguyên. Theo Wilson, thương hiệu XeroX hay Xerox được chọn và duy trì trước sự phản đối quyết liệt của nhiều chuyên gia tư vấn trong công ty vì họ e ngại công chúng sẽ thấy cái tên đó khó đọc, hoặc có hàm ý của một chất chống đông, hoặc sẽ mừng tượng ra một từ cực kỳ đáng chán đối với những đôi tai tài chính: "Số 0 tròn trĩnh".

Sau đó, năm 1960, cuộc bùng nổ máy copy xảy ra và đột nhiên, tất cả mọi thứ đảo lộn. Thay vì hoang mang liệu thương hiệu của mình có thành công hay không, Haloid Xerox lại lo lắng về việc công ty đang quá thành công bởi vì động từ mới "xerox" bắt đầu xuất hiện thường xuyên trong các cuộc trò chuyện và trong ngành in ấn đến nỗi

quyền sở hữu của công ty đối với cái tên này đang bị đe dọa. Công ty đã phải xúc tiến ngay chiến dịch chống lại cách dùng tên như vậy: Năm 1961, công ty quyết làm tới bến và đổi sang một cái tên thật bình dị: Tổng công ty Xerox. Và, thay vì lo lắng về tương lai của bản thân và gia đình mình, các giám đốc điều hành Xerox lại đang lo lắng về chữ tín của mình đối với bạn bè và người thân từng bị họ khuyên bảo hãy thận trọng, đừng nên đầu tư vào loại cổ phiếu có giá dưới 20 xu. Chốt lại, tất cả những ai có cổ phiếu Xerox số lượng lớn đều trở nên giàu có hoặc phát lên: các giám đốc điều hành từng phải thất lung buộc bụng, Đại học Rochester, Viện Tưởng niệm Battelle, ấn tượng nhất là trường hợp của Chester Carlson F., người đã ký nhiều hợp đồng mua cổ phiếu của Xerox tới mức xét giá cổ phiếu năm 1968, ông đã có khối tài sản trị giá nhiều triệu đô-la, nằm trong số 66 người giàu nhất nước Mỹ (xếp theo <em class="calibre5">Fortune).</p></div>

<p class="calibre2">Như vừa tóm lược ở trên, câu chuyện của Xerox có vẻ gì đó lạc lậu, thậm chí nghe như thể kỷ XIX: nhà phát minh đơn côi trong phòng thí nghiệm thô sơ của mình, một công ty nhỏ, quy mô gia đình, những thất bại ban đầu, sự phụ thuộc vào hệ thống bằng sáng chế, sự cầu viện đến tiếng Hy Lạp cổ để đặt tên cho thương hiệu, chiến thắng cuối cùng chứng minh về vang hệ thống kinh doanh tự do. Nhưng Xerox còn có một câu chuyện khác. Khi thể hiện ý thức trách nhiệm với xã hội nói chung chứ không chỉ đối với cổ đông, nhân viên và khách hàng, Xerox đi ngược lại hầu hết các công ty thế kỷ XIX khác để trở thành đạo quân tiên phong trong số các công ty thế kỷ XX. Wilson có lần từng nói: “Để thiết lập mục tiêu cao siêu, việc có những khát vọng gần như khó với tới, để anh em thâm nhuần niềm tin rằng những mục tiêu, khát vọng đó có thể đạt được cũng quan trọng bằng, thậm chí hơn, doanh số” và các giám đốc điều hành Xerox khác gắng tìm mọi cách để nhấn mạnh rằng “tinh thần Xerox” không hẳn là một phương tiện để đạt mục đích nhấn mạnh “giá trị con người”, vì lợi ích của chính con người. Dĩ nhiên, những diễn thuyết hùng hồn như vậy còn xa mới được coi là “phi thường” trong giới doanh nghiệp lớn và khi nó được thốt ra từ các giám đốc điều hành Xerox, nó dễ khơi dậy nỗi hoài nghi, thậm chí, nếu xét đến lợi nhuận khổng lồ của công ty, nó còn dễ chọc tức người ta. Nhưng có bằng chứng cho thấy Xerox đã nói là làm. Năm 1965, công ty quyên tặng 1.632.548 đô-la và năm 1966 là 2.246.000 đô-la cho các tổ chức giáo dục và từ thiện. Trong cả hai năm này, đối tượng thụ hưởng lớn nhất là Đại học Rochester và tổ chức Rochester Community Chest; trong mỗi trường hợp, tổng tiền quyên tặng này chiếm khoảng 1,5% thu nhập ròng trước thuế của công ty. Con số này cao hơn hẳn con số mà phần lớn các công ty lớn dành cho các hoạt động từ thiện của mình. Việc Xerox vẫn kiên định duy trì sự nghiệp cao cả được

</div>

https://thuviensach.vn

</div>

thể hiện trong chính cam kết năm 1966 của công ty đối với "chương trình 1%" - thường được gọi là Kế hoạch Cleveland được triển khai tại thành phố Cleveland; theo đó các ngành công nghiệp địa phương đồng thuận mỗi năm dành 1% thu nhập trước thuế của mình cho các tổ chức giáo dục địa phương, bên cạnh những khoản từ thiện khác. Nếu thu nhập của Xerox tiếp tục tăng cao, Đại học Rochester và các cơ sở tương tự của nó trong khu vực có thể có một tương lai được đảm bảo chắc chắn.</p>

<p class="calibre2">Cả trong những vấn đề khác nữa, Xerox đã chấp nhận mạo hiểm vì những lý do không liên quan đến lợi nhuận. Trong một bài phát biểu năm 1964, Wilson nói: "Công ty không thể thoái thác việc tỏ rõ lập trường về các vấn đề cộng đồng đang được nhiều người quan tâm"; đây chính là một dị biệt trong kinh doanh bởi như vậy nghĩa là xa lánh khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng vốn đang đứng ở lập trường đối diện. Lập trường công khai chủ đạo của Xerox là ủng hộ Liên Hợp Quốc. Đầu năm 1964, công ty quyết định chi 4 triệu đô-la, tương đương với ngân sách quảng cáo cho cả một năm vào việc cam kết tài trợ cho chuỗi chương trình truyền hình đề cập về Liên Hợp Quốc: các chương trình sẽ không bị quảng cáo xen ngang ngoài tuyên bố mở đầu và kết thúc mỗi chương trình thông báo Xerox đài thọ. Tháng Bảy và tháng Tám năm đó, khoảng ba tháng sau khi quyết định đã được bố cáo ra, Xerox bất ngờ nhận được một chồng đơn thư phản đối dự án, kêu gọi Xerox từ bỏ dự án. Gần 15.000 lá thư, ngọt ngào có, cay nghiệt có, dạt dào cảm xúc cũng có. Nhiều trong số đó khẳng định rằng Liên Hợp Quốc là công cụ tước đi quyền lập hiến của người Mỹ, Hiến chương Liên Hợp Quốc có một phần được viết bởi những người Cộng sản Mỹ và vẫn đều đặn được sử dụng để tăng cường các mục tiêu của những người Cộng sản ấy; một vài lá từ các chủ tịch công ty; thẳng thừng đe dọa sẽ dẹp bỏ hết các máy Xerox ra khỏi văn phòng họ trừ khi loạt chương trình truyền hình đó được gỡ bỏ. Chỉ có dăm bảy người viết thư đề cập đến Hội John Birch⁴¹ dù không ai trong đó tự nhận mình là hội viên hội đó, nhưng theo suy luận, trận mưa thư này đại diện cho một chiến dịch đã được Birch lên kế hoạch cẩn thận. Thứ nhất, trong một ấn phẩm gần đây của mình, Hội Birch kêu gọi các hội viên của mình viết thư cho Xerox để lên án loạt phim của Liên Hợp Quốc, lấy ví dụ về một núi thư đã thuyết phục thành công một hãng hàng không lớn gỡ bỏ huy hiệu Liên Hợp Quốc ra khỏi các máy bay của hãng. Một bằng chứng khác là phân tích [do Xerox vận động tiến hành] cho thấy 15.000 lá thư đó chỉ do 4.000 người viết. Dù sao các văn phòng và giám đốc Xerox đều không để mình bị thuyết phục hay hăm dọa; loạt phim của Liên Hợp Quốc đã xuất hiện trên mạng

lưới Công ty Phát thanh Truyền hình Mỹ vào năm 1965 trước sự hoan hỉ của quần chúng. Wilson sau đó vẫn khẳng khái rằng loạt phim và quyết định lờ đi làn sóng phản đối chúng mang lại cho Xerox nhiều bè hơn kẻ thù.</p>

<p class="calibre2">Mùa thu năm 1966, lần đầu tiên Xerox gặp phải một nghịch cảnh tương đối nguy khốn. Lúc bấy giờ, có hơn 40 công ty kinh doanh máy photocopy văn phòng, trong đó nhiều đơn vị sản xuất thiết bị xero theo cấp phép của Xerox. (Bộ phận quan trọng duy nhất Xerox từ chối cấp phép là trống selen cho phép các máy của Xerox sao chụp được trên giấy thông thường. Tất cả các sản phẩm của các hãng cạnh tranh vẫn yêu cầu sử dụng loại giấy đã được xử lý.) Như bất kỳ một gã tiên phong trên một mặt trận mới nào, lợi thế lớn nhất mà Xerox vẫn điềm nhiên tận hưởng là giao bán cao. Như <em class="calibre5">Barron's đã chỉ ra vào tháng Tám, "phát minh để đời này - giống như tất cả các tiến bộ công nghệ chắc chắn phải gặp phải - có thể sớm trở nên phổ biến." Những kẻ đến sau đưa ra mức giá thành thấp hơn, cũng đang chen chân vào ngành này. Trong lá thư gửi các cổ đông hồi tháng Năm, một công ty tiên liệu rằng sẽ có lúc, một chiếc máy photocopy bán ra thị trường chỉ với giá 10 hay 20 đô-la, tương đương với một "món đồ chơi" (khoảng 30 đô-la/chiếc năm 1968). Người ta còn kháo nhau về thời điểm chiếc máy photocopy sẽ được bán như cho để kích cầu ngành giấy, giống như dao cạo từ lâu đã được phát không để kích cầu lưới dao. Trong vài năm, nhận thấy thế độc quyền nhỏ gọn âm cúng của mình cuối cùng cũng sẽ bị xóa sổ, Xerox bành trướng quyền lực của mình bằng cách sáp nhập với các công ty trong các lĩnh vực khác, chủ yếu là xuất bản và giáo dục. Chẳng hạn, năm 1962, Xerox mua University Microfilms, thư viện các bản thảo chưa xuất bản, các sách đã không còn xuất bản, các luận án tiến sĩ, tạp chí định kỳ và các tờ báo được chuyển thành vi phim; vào năm 1965, công ty này hợp tác với hai công ty khác là American Education Publications, nhà xuất bản lớn nhất chuyên mảng tạp chí định kỳ về giáo dục cho học sinh tiểu học và trung học tại Mỹ và Basic Systems, hãng chế tạo thiết bị dạy học. Nhưng những động thái này không làm yên lòng thị trường và cổ phiếu Xerox mắc vào giai đoạn "ảm ương". Từ cuối tháng 6 năm 1966, giá cổ phiếu Xerox là 267,75 và đầu tháng 10, khi nó lao dốc xuống còn 131,625, giá trị thị trường của công ty bị giảm sút hơn một nửa. Tính riêng trong tuần từ ngày 3 đến ngày 7 Tháng 10 (không kể ngày nghỉ), Xerox mất 42,5 điểm; đặc biệt đáng báo động là ngày 6 tháng 10, giao dịch cổ phiếu Xerox trên sàn chứng khoán New York tạm treo suốt năm giờ đồng hồ liền vì bị ế lượng cổ phiếu chào bán, trị giá lên tới 25 triệu đô-la.</p>

<p class="calibre2">Tôi nhận thấy các công ty có xu hướng hào hứng nhất khi họ đang trải qua một chút vận rủi, vì vậy tôi đã

chọn mùa thu năm 1966 là thời gian để nhìn nhận Xerox và con người ở Xerox. Bước đầu, tôi làm quen với một trong những sản phẩm của Xerox. Dòng máy photocopy Xerox và các hạng mục liên quan với nó tính tới thời điểm ấy là hết sức toàn diện. Ví dụ, dòng 914 to bằng chiếc bàn làm việc, cho phép sao chụp đen trắng từ bất kỳ trang nào, dù là bản in, viết tay, đánh máy hay vẽ, với điều kiện không lớn hơn khổ 22×35cm - và với tốc 6 giây/tờ; chiếc model 813 có thể để trên mặt bàn, gần như là phiên bản thu nhỏ của 914 (hoặc như các kỹ thuật viên Xerox thường gọi là "914 xẹp hơi"); dòng máy sao chụp tốc độ cao 2400 có vẻ ngoài giống một lò nướng hiện đại và có thể "nấu" với tốc độ 40 bản/phút hoặc 2.400 bản/giờ; dòng Copyflo có thể phóng trang vi phim thành các trang kích thước bằng một cuốn sách và in chúng ra; dòng LDX, in các tài liệu truyền qua đường dây điện thoại, sóng vô tuyến cực ngắn hoặc cáp đồng trục; dòng Telecopier, một thiết bị không theo công nghệ xero do Magnavox thiết kế và chế tạo nhưng được Xerox phát hành ra thị trường, có thể coi là phiên bản thấp hơn của LDX, đặc biệt hấp dẫn một người không chuyên vì nó chỉ gồm một hộp nhỏ, nếu gắn với một chiếc điện thoại thông thường, người sử dụng có thể nhanh chóng truyền đi một bức ảnh nhỏ (đương nhiên kèm theo rất nhiều âm thanh rột rẹt, lách cách) cho bất cứ đối tượng nào có điện thoại và một hộp nhỏ tương tự. Trong tất cả các máy này, dòng 914 là sản phẩm sao chụp tĩnh điện tự động đầu tiên và tạo ra bước đột phá lớn, vẫn mang nhiều ý nghĩa quan trọng nhất đối với cả Xerox lẫn khách hàng của công ty.</p>

<p class="calibre2">Người ta hay bảo nhau dòng 914 là sản phẩm thương mại thành công nhất trong lịch sử nhưng tuyên bố này không được xác nhận hay phủ định một cách chắc chắn bởi Xerox không công bố con số doanh thu chính xác đối với từng sản phẩm riêng rẽ; nhưng công ty có nói năm 1965, dòng máy 914 chiếm khoảng 62% tổng doanh thu của công ty, tương đương với khoảng 243 triệu đô-la. Năm 1966, một chiếc 914 có thể được mua với giá 27.500 đô-la, hoặc có thể được thuê với giá 25 đô-la/tháng, cộng thêm ít nhất 49 đô-la chi phí cho sao chụp với giá là 4 xu/mỗi bản. Những con số này được đưa ra có chủ đích nhằm tăng sức hấp dẫn của việc thuê máy thay vì mua máy vì về căn bản, Xerox kiếm bộn tiền hơn theo cách này. Chiếc 914 được sơn màu be và nặng 295kg, trông rất giống một chiếc bàn hình chữ L hiện đại bằng sắt; những tài liệu cần sao ra, một trang giấy thẳng thóm, hai trang của một cuốn sách đang mở hoặc thậm chí là một vật thể nhỏ ba chiều như chiếc đồng hồ hay một tấm huy chương, được đặt úp trên tấm kính trên bề mặt cao nhất, nhấn nút và 9 giây sau đó, bản sao rơi tọt xuống một chiếc khay trong đó có lắp một sọt "đầu ra". Xét về mặt công nghệ, chiếc 914 thật quá ư phức tạp (một số nhân viên kinh doanh ở Xerox quả quyết nó còn phức tạp hơn cả ô tô) tới mức độ như thánh phiên nhiều vì

luôn hỏng hóc và hệ quả là Xerox phải nuôi một bộ máy gồm hàng ngàn thợ sửa chữa túc trực ngay túc thì khi được gọi. Sự cố thường gặp nhất là bị kẹt giấy hay gọi một cách hoa mỹ là "tụt hơi" vì mỗi tờ giấy được đẩy lên vị trí có một luồng hơi từ bên trong thổi lên đó và sự cố xảy ra khi luồng hơi này đi sai. Một lần kẹt giấy nghiêm trọng có khi làm giấy tiếp xúc với các bộ phận nóng, bắt lửa, một làn khói trắng đáng báo động bốc lên từ máy. Trong trường hợp này, nhất định người vận hành không được làm gì cả, cùng lắm là dùng đến bình chữa cháy nhỏ gắn kèm theo máy bởi cho dù để yên, lửa cũng sẽ tự cháy hết rồi tàn và không gây nguy hại gì lắm. Ngoài những trục trặc này, chiếc máy còn đòi hỏi người dùng phải chăm sóc thường xuyên, trong khi họ hầu như luôn là phụ nữ. Bộ phận cấp giấy và bột tĩnh điện đen vẫn được gọi là "hộp mực" phải được làm đầy thường xuyên, đồng thời bộ phận quan trọng nhất, trống selen, phải được làm vệ sinh đều đặn bằng vải cotton mềm không gây xước và đánh bóng với tần suất tương tự. Loanh quanh đôi ba buổi chiều bên chiếc 914 và người vận hành nó, tôi được chứng kiến mối quan hệ khăng khít nhất từng thấy giữa một người phụ nữ và một thiết bị văn phòng. Chiếc 914 mang những đặc trưng của một chú thú cưng: cần được mớm cho ăn và món trón, tuy đáng sợ, nhưng có thể thuần hóa, rất dễ gặp phải những cơn điên khùng và nói chung, hành xử theo kiểu ăn miếng trả miếng. "Lúc đầu, tôi rất sợ nó", người phụ nữ sử dụng nó nói. "Người ở Xerox khác nhau: 'nếu sợ nó thì không làm ăn được gì đâu', đúng thế thật. Cậu chàng cừ đấy, giờ thì tôi yêu chàng rồi."

Nhân viên bán hàng của Xerox vẫn không ngừng trăn trở về những công dụng mới cho những chiếc máy photocopy của mình, nhưng họ vẫn thấy mình bị vượt rất xa. Một ứng dụng khá quái đản của công nghệ in xero là đảm bảo cho các cô dâu có được những món quà cưới mà họ mong muốn. Cô dâu tương lai gửi đến cửa hàng bách hóa danh sách các món quà yêu thích của mình; cửa hàng lại gửi danh sách này lên quầy đăng ký cô dâu nơi được trang bị máy photocopy Xerox; mỗi người bạn của cô dâu, như đã được tế nhị phím trước, đến quầy này và được phát một bản sao danh sách, đi mua đồ theo danh sách, khi quay về trả lại bản danh sách, trong đó những đồ đã mua được được tích lại, danh sách sẽ được chỉnh sửa và gửi cho người tặng quà tiếp theo. Một ví dụ nữa, các sở cảnh sát ở bang New Orleans và một số nơi khác, thay vì cần mẫn đánh máy giấy biên nhận tài sản tịch thu từ những người bị giam cầm, họ đặt mấy thứ tài sản đó, nào thì ví, đồng hồ, chìa khóa... lên mặt kính quét của chiếc 914 và chỉ vài giây sau đã có trên tay một tờ biên lai dạng ảnh. Bệnh viện dùng công nghệ xero để sao chụp các bản điện tâm đồ và báo cáo của các phòng thí nghiệm, các công ty môi giới chứng khoán thì nhờ máy xero có thể mật báo nóng cho khách hàng được nhanh chóng hơn. Trên thực tế, bất cứ ai nghĩ ra sáng kiến

gì cho xero có thể tìm tới bất kỳ cửa hàng bán xi gà hoặc văn phòng phẩm có máy photocopy đút xu và sẽ thấy thỏa mãn. (Một chi tiết thú vị là Xerox sản xuất dòng máy 914 chạy bằng xu theo hai cơ chế: đồng hào và một đồng 25 xu; người mua máy hay thuê máy có thể tùy chọn loại tiền muốn trả.)

Cũng có những chuyện lạm dụng và rõ ràng là nghiêm trọng trong việc sao chụp này, rõ ràng nhất là việc sao chụp tràn lan. Hiện tượng mà trước giờ chỉ gặp ở bộ máy hành chính quan liêu thì nay bùng phát ra toàn xã hội: người ta khăng khăng đòi sao thành hai, ba bản trong khi chỉ cần một bản là đủ, hoặc nhất định đòi sao ra một bản trong khi chẳng cần đến nó tí nào; cụm từ "sao làm ba bản" trước đây được dùng để ám chỉ sự rườm rà lãng phí quan liêu thì bây giờ rõ là một sự nói giảm nói tránh. Chỉ cần bấm vào cái nút, máy chạy rào rào, những bản sao tăm tắp rơi xuống khay, một trái nhiệm quá hung phần khiến một tân binh mới được dùng máy photocopy cảm thấy không thể cưỡng lại việc sao chụp tuốt tuốt những tờ giấy đang nằm trong khay.

Một vấn đề nguy cấp hơn của công nghệ in xero là nó cực kỳ dễ đưa người ta vào cái bẫy đầy cám dỗ của việc vi phạm luật bản quyền. Hầu như tất cả thư viện công cộng và thư viện đại học cũng như trung học hiện đều được trang bị máy photocopy và khi cần sao một chùm thơ từ một cuốn sách hay một truyện ngắn nào đó từ một tuyển tập, một bài viết nào đó từ một tạp chí nghiên cứu, giáo viên lẫn học sinh nảy sinh thói quen vô cùng giản tiện, chỉ cần nhặt sách từ kệ xuống, mang tới phòng sao chụp của thư viện rồi tùy hứng yêu cầu bao nhiêu bản tùy ý. Hệ quả tất yếu là tước mất nguồn thu nhập của các tác giả và các nhà xuất bản. Những hành động vi phạm bản quyền như vậy chưa cấu thành nên vụ án pháp lý vì các nhà xuất bản cũng như tác giả hầu như chẳng bao giờ đi kiện các nhà giáo dục, đơn giản bởi họ không biết tới các vi phạm ấy; thêm nữa, chính các nhà giáo dục cũng không biết làm thế là bất hợp pháp. Rất có thể những vi phạm bản quyền thông qua sao chụp trên máy Xerox diễn ra vô thức nay trở thành chuyện không thể chối cãi mấy năm gần đây khi một ủy ban các nhà giáo dục gửi một thông tư cho các giáo viên xuyên các lục địa thông báo công khai cho họ quyền được/ không được sao chép tài liệu đã đăng ký bản quyền; hệ quả gần như tức thì là sự gia tăng đáng kể số lượng các nhà giáo dục xin cấp phép từ các nhà xuất bản. Và đã có nhiều bằng chứng cụ thể hơn về những gì đang diễn ra; ví dụ, năm 1965 một cán bộ thư viện Đại học New Mexico công khai ủng hộ chủ trương các thư viện dành 90% ngân sách cho các chi phí về nhân sự, điện thoại, sao chụp, fax... và chỉ 10% cho sách và tạp chí định kỳ.

Ở một chừng mực nhất định, các thư viện cố gắng kiểm soát vấn đề sao chụp của mình. Bộ phận sao y của nhánh chính Thư viện Công cộng New York mỗi tuần thực hiện 1.500 yêu cầu sao chụp tài liệu thư viện, thông báo cho khách hàng quen rằng "tài liệu có bản quyền sẽ không được sao chụp ngoài mục đích 'sử dụng hợp lý'" ⁴² - tức là số lượng và loại hình sao chụp [thường chỉ giới hạn ở những đoạn trích ngắn] đã được xác lập bằng tiền lệ pháp lý là không cấu thành hành vi vi phạm. Vẫn theo thư viện này, "người đăng ký sao chụp chịu mọi trách nhiệm đối với bất kỳ vấn đề nào có thể phát sinh trong quá trình sao chụp và trong việc sử dụng bản sao chụp". Trong phần đầu của tuyên bố trên, thư viện dường như nhận trách nhiệm về mình nhưng trong phần thứ hai lại chối phắt điều đó; sự nước đôi này phần nào phản ánh cảm giác bất an lan tỏa trong những người sử dụng máy photocopy của thư viện. Bên ngoài bức tường thư viện, dường như sự dẫn đo ngại ngần này còn chẳng tồn tại. Nhiều doanh nhân vốn tuân thủ pháp luật tới từng chân tơ kẽ tóc dường như xem vấn đề vi phạm bản quyền nghiêm trọng ngang với việc sang đường ẩu. Tôi từng nghe chuyện một nhà văn được mời đến dự một hội thảo giữa các nhà lãnh đạo công nghiệp cấp cao và hào hiệp bỗng giật mình khi thấy người ta sao nguyên một chương trong cuốn sách gần nhất của ông để phát cho các đại biểu làm cơ sở cho buổi thảo luận. Khi nhà văn lên tiếng phản đối, các vị doanh nhân sùng sốt, thậm chí cảm thấy bị tổn thương bởi họ cho rằng lẽ ra nhà văn phải mừng trước sự quan tâm của họ đối với tác phẩm của ông ta; nhưng xét cho cùng, sự tâng bốc này khác nào việc một tên trộm suýt soa tán dương đồ trang sức của một quý bà bằng cách cuồn luôn chúng đi.

Theo quan điểm của một số nhà bình luận, những gì đã diễn ra đến nay chỉ là giai đoạn đầu của một thứ giống như cách mạng về đồ họa. "Công nghệ xero đang mang Triều đại khủng bố" ⁴³ đến với vương quốc xuất bản, bởi vì nó có nghĩa là bất kỳ người đọc nào cũng đều có thể vừa làm tác giả vừa làm nhà xuất bản," theo những gì triết gia người Canada Marshall McLuhan viết vào mùa xuân năm 1966 trên

tạp chí *American Scholar*. "Tác giả cũng như độc giả có thể kiểm soát số lượng in nhờ xero... Xero chính là luồng điện tràn vào thế giới in ấn" ⁴⁴ và có nghĩa là một cuộc cách mạng toàn diện trong địa hạt cũ kỹ này." Nhiều bài báo khác nhau dự đoán như đỉnh đóng cột về sự biến mất của các cuốn sách đang hiện diện ngày nay và mừng tượng bức tranh thư viện tương lai giống như một con quái vật máy tính có khả năng lưu trữ và truy xuất nội dung của cuốn sách thông qua phương tiện điện tử và công nghệ xero. "Sách" trong thư viện kiểu như vậy sẽ ở dạng con chip nhỏ xíu trên màn vi tính, "tất cả trong một." Mọi người đều đồng ý rằng một thư viện như vậy vẫn còn nằm ở thì tương lai. (Nhưng không phải tương lai quá xa nếu tính đến thời điểm hiện tại, các nhà xuất bản biết lo xa đưa ra những biện pháp ngăn chặn thận trọng. Bắt đầu từ cuối năm 1966, dòng chữ thân thuộc "All rights reserved" (Giữ quyền lợi được bảo vệ) kèm theo tràng giang đại hải những dòng bên dưới trong trang bản quyền của tất cả các cuốn sách do Harcourt, Brace & World xuất bản đã sửa lại với luận điểm danh thếp: "Giữ quyền lợi được bảo vệ. Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào, dù là điện tử hay cơ học, bao gồm sao chụp, ghi âm hay bất kỳ hệ thống lưu trữ và tìm kiếm thông tin nào...") Một trong những đơn vị có cách làm sát sao nhất cuối thập niên 1960 là công ty con của Xerox, University Microfilms; có thể [và trên thực tế] họ đã phóng vi phim từ các sách đã không còn được xuất bản rồi in chúng ra thành những tập sách bìa mềm hấp dẫn và cực kỳ dễ đọc, tính giá thành bán ra là 4 xu/trang; trong trường hợp sách có bản quyền, công ty trả tiền bản quyền cho tác giả trên mỗi bản được phát hành. Nhưng thời điểm mà hầu như bất kỳ ai cũng có thể tự sao chụp từ các sách đã xuất bản với chi phí thấp hơn giá sách bán ra trên thị trường không còn là chuyện tương lai của một vài năm nữa, mà ngay trước mắt. Tất cả những gì một nhà xuất bản nghiệp dư cần chỉ là kết nối với một máy Xerox và máy in offset loại nhỏ. Một trong những thuộc tính không quá to tát nhưng vẫn quan trọng trong công nghệ in xero là khả năng tạo các bản chuẩn gốc để sử dụng trên máy in offset với giá rẻ hơn và tốc độ in nhanh hơn lúc trước. Theo Irwin Karp, tư vấn cho Hiệp hội Tác giả Hoa Kỳ, từ bất kỳ một cuốn sách xuất bản chính thống nào, người ta cũng đều có thể dễ dàng tung ra 50 bản sao y bản chính (trừ bìa) nhờ việc kết hợp các công nghệ này chỉ trong thời gian tính bằng vài phút với chi phí mỗi trang chỉ khoảng 0,8 xu, thậm chí thấp hơn nếu ấn bản có kích thước lớn hơn. Tại các phiên điều trần, một ủy ban đại diện cho Hiệp hội Giáo dục Quốc gia và một số nhóm giáo dục khác biện luận hùng hồn và thuyết phục rằng, để giáo dục theo kịp với sự phát triển quốc gia, luật bản quyền hiện tại và học

thuyết "sử dụng hợp lý" cần phải được mở rộng thông thoáng cho các mục đích học thuật. Chẳng phải ngạc nhiên khi các tác giả và các nhà xuất bản phản đối việc tự do hóa như vậy, họ khẳng định rằng bất kỳ sự mở rộng nào đối với các quyền hiện tại sẽ có xu hướng tước đoạt sinh kế của họ tới một ngưỡng nào đó như hiện tại và tới một mức độ lớn hơn nhiều trong tương lai của công nghệ xero mà ta còn chưa lường hết được. Một dự luật được Ủy ban Tư pháp Hạ viện thông qua năm 1967 dường như đại diện cho chiến thắng của tác giả và nhà xuất bản, vì nó công khai xác lập học thuyết "sử dụng hợp lý" và không cho phép bất kỳ ngoại lệ nào đối với "sao chụp cho mục đích giáo dục". Nhưng kết quả cuối cùng của cuộc tranh đấu vẫn chưa ngã ngũ cho đến cuối năm 1968. Đơn cử như chuyện McLuhan tin rằng mọi nỗ lực duy trì các hình thức bảo hộ tác giả như cũ đại diện cho suy nghĩ lạc hậu và chắc chắn sẽ phải chịu thất bại (hoặc, ít ra ông tin thế vào ngày viết bài đăng trên *class="calibre5">American Scholar*). "Không có biện pháp bảo hộ khả thi nào đối với công nghệ ngoại trừ công nghệ", ông viết. "Khi bạn tạo ra một môi trường mới với một giai đoạn công nghệ mới thì ở giai đoạn công nghệ kế tiếp, bạn phải tạo một môi trường tương phản với môi trường trước". Nhưng các tác giả thì hiếm khi giỏi về công nghệ và công nghệ có lẽ không phát triển mạnh trong các môi trường tương phản.</p></div>

<p class="calibre2">Trong khi phải đương đầu với "chiếc hộp Pandora" đã được các sản phẩm Xerox "mở ra", công ty Xerox dường như đã đạt đến các lý tưởng cao cả mà Wilson thiết lập. Dù mang lợi ích thương mại trong việc khuyến khích [hay ít nhất không ngăn cản] càng nhiều càng tốt việc sao chụp từ bất kỳ cái gì có chữ viết trên đó, Xerox thực sự cố gắng chú không hề chiếu lệ trong việc thông báo đến người sử dụng máy Xerox những trách nhiệm pháp lý của họ. Ví dụ, mỗi một chiếc máy mới được xuất xưởng ra đều được kèm theo một tờ rơi bằng bìa các tông liệt kê danh sách dài những thứ cấm sao chép, trong đó có tiền giấy, trái phiếu chính phủ, tem bưu chính, hộ chiếu và "tài liệu có bản quyền dưới bất kỳ cách thức, bản chất nào nếu không được phép của chủ sở hữu quyền tác giả." (Còn việc bao nhiêu tờ rơi đó bị quẳng vô sọt rác thì lại là một vấn đề khác.) Hơn nữa, bị kẹt giữa những cá nhân đang đua tranh trong cuộc chiến về việc sửa đổi luật bản quyền, Xerox cương lại căm dỗi ngoan ngoãn đứng sang một bên để vơ vét đầy túi tham và thể hiện mình là tấm gương mẫu mực về trách nhiệm xã hội, ít nhất là từ quan điểm của các tác giả và nhà xuất bản. Ngành công nghiệp sao chụp nói chung, ngược lại, có xu hướng giữ thái độ trung lập hoặc nghiêng về phía các nhà giáo dục. Tại một hội nghị chuyên đề năm 1963 về việc sửa đổi luật bản quyền, một phát ngôn viên của ngành táo bạo lập luận rằng việc photo chẳng qua chỉ đơn giản là phát triển lên từ sao chép thủ công mà xưa nay vẫn được

</div>

<https://thuvien sach.vn>

</div>

chấp nhận là hợp pháp. Nhưng đó không phải là Xerox. Thay vào đó, tháng 9 năm 1965, Wilson viết thư cho Ủy ban Tư pháp Hạ viện thẳng thừng phản đối bất kỳ ngoại lệ đặc biệt nào đối với việc sao chụp lậu. Tất nhiên, trong việc đánh giá lập trường mang mác kiểu Đông-ki-sốt này ta phải nhớ rằng Xerox là một trong những công ty xuất bản lớn nhất nước Mỹ. Các nhà xuất bản truyền thống, đôi khi thấy hoang mang khi phải đối diện với gã khổng lồ. Bởi thế viễn cảnh này không chỉ là một mối đe dọa kiểu người ngoài hành tinh đối với thế giới thân thuộc của họ, mà còn giống như mối đe dọa từ anh chàng đồng nghiệp kiêm đối thủ cạnh tranh mạnh mẽ trong thế giới ấy.</p>

<p class="calibre2">Quan sát một số sản phẩm của Xerox và nghiên ngẫm về các tác động xã hội từ ứng dụng của chúng, tôi trực tiếp tới Rochester và xem những người ở đó phản ứng thế nào với các vấn đề của họ, cả trên phương diện vật chất lẫn tinh thần. Vào thời điểm đó, chắc hẳn trọng tâm của họ đang là các vấn đề vật chất vì tuần lễ cổ phiếu giảm 42,5 điểm cũng chưa xa lắm. Trên chuyến bay, tôi có trong tay thông tin ủy quyền gần đây nhất của Xerox, liệt kê số lượng cổ phiếu Xerox của mỗi giám đốc kể từ tháng 2 năm 1966 và tôi thích thú tính toán số lỗ trên sổ sách của các giám đốc này trong cái tuần tồi tệ của tháng Mười ấy, giả định họ vẫn giữ số cổ phiếu của mình. Ví dụ, chủ tịch Wilson nắm 154.026 cổ phiếu phổ thông vào tháng Hai, như vậy ông bị lỗ khoảng 6.546.105 đô-la. Linowitz nắm khoảng 35.166 cổ phiếu, lỗ khoảng 1.494.555 đô-la. Tiến sĩ John H. Dessauer, phó Chủ tịch phụ trách nghiên cứu, nắm 73.845 cổ phiếu và lỗ khoảng 3.138.412,50 đô-la. Những con số này khó có thể xem là tầm thường, ngay cả đối với các giám đốc điều hành của Xerox.</p>

<p class="calibre2">Văn phòng các giám đốc Xerox tọa lạc trên các tầng cao của Tòa tháp Rochester Midtown, tầng trệt là trung tâm mua sắm trong nhà Midtown Plaza. (Cuối năm đó, Xerox chuyển trụ sở chính sang Quảng trường Xerox ở bên đường phía đối diện, một khu liên hợp gồm tòa văn phòng 30 tầng, một hội trường cho thành phố cũng như công ty sử dụng và một sân trượt băng ngầm). Trong thang máy đi lên, tôi gặp một người phụ trách PR của Xerox đã đặt hẹn trước và lập tức hỏi ông Xerox có phản ứng thế nào với sự sụt giảm cổ phiếu. "Ấy, chẳng ai thấy gì là trầm trọng cả," ông ta trả lời. "Ông sẽ nghe người ta nói nhiều điều thú vị xoay quanh chuyện này ở các câu lạc bộ gôn. Cậu bạn này nói với cậu bạn kia: 'Cậu đái đồ uống nhé, hôm qua tớ lại lồm thêm 80.000 đô-la nữa với Xerox.' Joe Wilson quả thực thấy khá là đau thương vào ngày hôm đó khi họ buộc phải cho đình chỉ các giao dịch trên Sàn Giao dịch chứng khoán, nhưng chẳng có cách nào khác, đành phải chấp nhận nghịch cảnh. Có lần tại một bữa tiệc khác, khi cổ phiếu đi xuống, rất nhiều người đang vây

quanh cật vấn ông đủ thứ xoay quanh việc đó, tôi nghe thấy ông nói: 'À thì quý vị đều biết đây, cơ hội có mấy khi gõ cửa hai lần.' Còn ở văn phòng, hiếm khi ông được nghe người ta đề cập đến chủ đề này." Thực tế, tôi hầu như không nghe thấy người ta đào xới chuyện này khi tôi ở Xerox và sự điềm tĩnh này hóa ra là hợp lý vì trong vòng chỉ hơn một tháng, cổ phiếu đã lấy lại số điểm đã mất và vài tháng sau đó vọt thẳng lên mức cao kỷ lục của mọi thời đại.</p>

<p class="calibre2">Thời gian còn lại của sáng hôm đó tôi dành để đến thăm một số nhân vật trong mảng kỹ thuật của Xerox và nghe họ ôn cố tri tân những ngày xa xưa khi mới xây dựng công nghệ xero. Người đầu tiên trong số những người tạo lập là Tiến sĩ Dessauer, người mới tuần trước thôi đã bị lỗ 3 triệu đô-la, ấy vậy mà tôi vẫn thấy ông rất bình thản số bởi cổ phiếu Xerox của ông vẫn có trị giá ước tính khoảng 9,5 triệu đô-la. (Một vài tháng sau đó con số này hẳn xấp xỉ <em class="calibre5">20 triệu.) Tiến sĩ Dessauer, một cựu chiến binh gốc Đức, phụ trách lĩnh vực nghiên cứu và kỹ thuật kể từ năm 1938 và lúc đó giữ vai trò phó chủ tịch hội đồng quản trị - là người đầu tiên hướng Joseph Wilson chú ý đến phát minh của Carlson sau khi đọc bài viết về phát minh này trên một tạp chí kỹ thuật năm 1945. Tôi để ý trên tường văn phòng của ông có dán một tấm thiệp chúc mừng của các đồng nghiệp cùng phòng, trong đó, ông được tung hô là "phù thủy" và tôi thấy ông hay cười, tính tình thanh niên trẻ trung với giọng nói đúng là của thầy phù thủy.</p>

<p class="calibre2">"Anh muốn nghe chuyện ngày xưa hả?", Tiến sĩ Dessauer hỏi. "Trời, thú vị lắm, tuyệt vời lắm, nhưng cũng kinh khủng lắm. Có lúc muốn điên đầu, thật sự theo nghĩa đen luôn. Tiền là vấn đề lớn nhất. Công ty đã may mắn vẫn còn chút tiền mọn, nhưng không duy trì được lâu. Các thành viên trong nhóm chúng tôi đều đánh cược với dự án. Tôi phải mang cả nhà mình ra thế chấp, toàn bộ gia sản chẳng còn gì ngoài khoản tiền bảo hiểm nhân thọ. Bán mạng ra làm liều thôi. Suy nghĩ bấy giờ của tôi là nếu dự án đổ bể, Wilson và tôi là hai kẻ ngã ngựa trong kinh doanh, bản thân tôi còn ngã ngựa cả trong kỹ thuật nữa. Sẽ chẳng ai tín nhiệm phân công việc gì cho tôi. Tôi phải từ bỏ khoa học, đi bán bảo hiểm hay làm một nghề nào đó." Tiến sĩ Dessauer trầm ngâm nhìn lên trần, đoạn tiếp tục: "Lúc đầu, chẳng ai có khí thế lạc quan gì hết. Khắp lượt đến chỗ tôi bảo rằng cái khí gió kia chẳng bao giờ khả thi đâu. Rủi ro lớn nhất là tĩnh điện học có vẻ không khả thi trong độ ẩm cao. Hầu như mọi chuyên gia đều quả quyết như thế. Họ sẽ bảo: 'Sao chụp tại New Orleans ư? Muôn đời là chuyện viễn tưởng!' Ngay cả khi dự án khả thi, giới bán hàng ước tính trên thị trường tiềm năng chắc gì đã bán nổi quá vài ngàn máy. Có mấy vị cổ vấn bảo chúng

tôi là đồ điên khi cứ tiếp tục đòi triển khai dự án. Thế đấy, cơ mà các anh thấy rồi, ngon ăn cả: cái máy 914 trúng to, kể cả tại New Orleans và thị trường cho nó thì vô biên. Sau đó chúng tôi cho ra phiên bản để bàn 813. Tôi lại liều mình lần nữa cho chiếc máy này khi chốt một thiết kế mà một số chuyên gia cho là quá mỏng manh."

Tôi hỏi Tiến sĩ Dessauer có phải ông đang liều làm thứ gì đó như kiểu một nghiên cứu mới chăng và nếu có, nó có hấp dẫn như xero không. Ông trả lời gọn lòn: "Có" cho hai câu hỏi, nhưng vì pháp lý nên không thể tiết lộ xa hơn."

Tiến sĩ Harold E. Clark, nhân vật tiếp theo tôi tới gặp, từng trực tiếp phụ trách chương trình phát triển xero dưới sự chỉ đạo của Tiến sĩ Dessauer. Ông kể tôi nghe tỉ mỉ chuyện phát minh của Carlson đã được chăm bón, vun trồng thành một sản phẩm thương mại ra sao. "Chet Carlson thuộc trường phái hình thái học ([45](# "45. Hình thái học (trong số học) là một mô hình lý thuyết dựa trên thuyết Lattice và topo học.")," tiến sĩ Clark mào đầu. Clark người nhỏ thó, có phong thái giáo sư, mà thực tế ông là giáo sư vật lý trước khi đến Haloid năm 1949. Hẳn là trông tôi nghệt lăm vì Tiến sĩ Clark cười khẽ và tiếp tục: "Thực sự tôi không biết thế nào là 'hình thái học'. Tôi nghĩ chắc là chỉ việc người ta đặt một cái này cùng với một cái khác để tạo ra một cái mới. Dù sao đây chính là hình ảnh của Chet. Trên thực tế, Xero chưa được xuất hiện trong các công trình khoa học trước đó. Chet chấp nổi lại rất nhiều hiện tượng khá kỳ lạ, bản thân mỗi hiện tượng trong đó lại mơ hồ và chưa có bộ óc nào liên tưởng ra được. Kết quả chính là thành tựu lớn lao nhất trong việc thiết kế hình ảnh kể từ khi nhiếp ảnh ra đời. Hơn nữa, ông làm được điều đó mà hoàn toàn không có sự trợ giúp của một môi trường khoa học thuận lợi. Như anh biết đấy, xuyên suốt hành trình lịch sử của khoa học đã có hàng chục ví dụ điển hình về những phát minh 'tình cờ', nhưng chưa có ai sánh với Chet về cái sự 'tình cờ' này. Giờ tôi vẫn luôn kinh ngạc trước phát minh của ông ấy như lần đầu tiên được nghe nói về nó. Là phát minh thì nó rất kỳ vĩ. Chỉ có điều, là một sản phẩm thì nó chẳng đâu vào với đâu."

Tiến sĩ Clark lại cười khẽ, rồi tiếp tục giải thích: "Viện Tuồng niệm Battelle đã đạt một bước ngoặt và cũng theo thói thường của những tiên bộ khoa học, không ít thì nhiều xảy ra do "nhầm lẫn". Vấn đề chính ở đây là bề mặt quang dẫn được phủ lưu huỳnh của Carlson mất đi những thuộc tính của nó chỉ sau khi sao chụp được vài bản và trở nên vô tác dụng. Hành động theo cảm tính thay vì dựa trên bất kỳ luận thuyết

khoa học nào, các nhà nghiên cứu tại Battelle thử bổ sung vào lưu huỳnh một lượng nhỏ selen, một nguyên tố phi kim trước đây được sử dụng chủ yếu trong các điện trở và nguyên liệu tạo màu để nhuộm màu đỏ cho kính. Bề mặt lưu huỳnh pha selen có phản ứng tốt hơn một chút so với bề mặt chỉ thuần lưu huỳnh, thế là mấy vị ở Battelle liền thử cho thêm một chút selen nữa. Phản ứng thu được còn tốt hơn nữa. Cứ như thế dần dần họ tăng tỷ lệ selen lên cho đến khi đạt được bề mặt 100% selen và 0% lưu huỳnh. Phương án này phát huy hiệu quả tốt nhất và chuyện thật mà như đùa, người ta phát hiện ra selen, và chỉ selen, là đủ để thực hiện khả thi công nghệ xero.”

“Ngẫm mà xem”, Tiến sĩ Clark trầm ngâm nói. “Một thứ đơn giản như selen, một nguyên tố trong gần 100 nguyên tố trên trái đất này, lại còn phổ biến, ai dè lại là chiếc chìa khóa vàng. Phát hiện ra công hiệu của nó nghĩa là đã gần tới đích, nhưng bây giờ chúng tôi đâu có biết điều này. Chúng tôi vẫn sở hữu bằng sáng chế đối với việc sử dụng selen trong công nghệ xero tức là bằng sáng chế cho một trong hàng trăm nguyên tố. Ngay cả tận bây giờ, chúng tôi cũng chưa hiểu thực sự selen hoạt động như thế nào. Chẳng hạn, chúng tôi vẫn mù tịt việc tại sao selen không có hiệu ứng nhớ, không một dấu vết nào từ những bản sao chụp trước đó được lưu vết lại trên trống phủ selen, vì về lý thuyết, chất này dường như có thể trường tồn vô hạn định. Trong phòng thí nghiệm, cái trống selen không suy chuyển gì qua một triệu quy trình, ấy thế nhưng không hiểu tại sao nó vẫn bị hao mòn. Như vậy, sự phát triển của công nghệ in xero phần lớn là dựa trên thực nghiệm. Chúng tôi là những nhà khoa học học hành bài bản chứ không phải là mấy gã thợ hàn xoong miến Bắc vụng về, nhưng chúng tôi đã cân bằng được việc hàn nôi hàn xoong bằng tìm tòi khoa học.”

Sau đây, tôi nói chuyện với Horace W. Becker, một kỹ sư Xerox chịu trách nhiệm lớn nhất cho việc thúc đẩy mẫu 914 từ phòng thí nghiệm ra dây chuyền sản xuất. Ông kể cho tôi về những trở ngại và các mối nguy hiểm dưng tóc gáy chung quanh tiến trình này. Khi ông đầu quân cho Haloid Xerox năm 1958, phòng thí nghiệm của ông là chỉ là một cái chòi cùc cu tọa lạc trên một cơ sở đóng gói hạt giống làm vườn ở Rochester; mái nhà đã hư hại nên trong những ngày nóng nực, những giọt hắc ín nóng chảy rỉ qua mái nhà và bắn tung tóe xuống các kỹ sư và đám máy móc. Cuối cùng, chiếc 914 đã trưởng thành trong một phòng thí nghiệm khác trên phố Orchard đầu năm 1960. “Vẫn là một phân xưởng cũ mòn, với chiếc thang máy cọt kẹt và nhìn ra một đường tàu tránh dành cho những chiếc xe chở đầy lợn đi qua,” Becker kể, “nhưng chúng tôi có đủ diện tích cần thiết và không có mưa hắc ín. Chính nơi con phố Orchard này

mà chúng tôi 'bùng cháy'. Đừng hỏi tôi chuyện đó xảy ra như thế nào. Chúng tôi quyết định đã đến lúc phải lập một dây chuyền lắp ráp và xúc tiến luôn. Mọi người đều hồ hởi. Người phía công đoàn tạm thời quên đi bất bình của họ, còn các ông chủ thì bỏ qua những thang điểm đánh giá hiệu suất lao động. Ở đó, kỹ sư với anh lắp ráp là như nhau, không ai có thể đứng ngoài cuộc. Nói cách khác, chiếc 914 cuối cùng cũng được ra lò."</p>

<p class="calibre2">Nhưng khi chiếc máy trên hành trình xuất xưởng, đi vào các phòng trưng bày và đến với khách hàng, những khó khăn của ông mới chỉ bắt đầu bởi vì bây giờ, ông chịu trách nhiệm về những trục trặc và khiếm khuyết thiết kế. Và khi tới thời điểm sụp đổ xảy ra ngoạn mục vào đúng khoảnh khắc toàn bộ tâm điểm của công chúng đang hướng về nó, chiếc 914 chính là vết xe đổ của Edsel. Rơ-le phức hợp đứt khoát không chạy, lò xo vỡ, nguồn điện không vào, người dùng thiếu kinh nghiệm đứt cả ghim lẫn kẹp giấy vào làm nghẽn các chức năng (phát sinh nhu cầu phải lắp cho mỗi máy một hộp húng ghim) những khó khăn đã được dự đoán trước liên quan đến điều kiện khí hậu ẩm ướt ngày càng gia tăng, cùng với đó là những khó khăn chưa lường trước ở địa hình có độ cao lớn. "Họa vô đơn chí," Becker nói. "Lúc đấy, mỗi khi bấm nút, đám máy móc có thói quen rất xấu là cứ ì ra." Hoặc nếu chúng có động tĩnh gì thì đều là một trục trặc nào đó. Chẳng hạn, tại triển lãm 914 hoành tráng đầu tiên ở London, Wilson có mặt, làm nghi lễ bấm máy tượng trưng bằng ngón trỏ. Ông vừa chạm thì không những không có bản copy nào chạy ra mà tệ hơn, một máy phát điện khổng lồ phục vụ dây chuyền sản xuất đột ngột phát nổ. Công nghệ xero đã được giới thiệu tại Vương quốc Anh như thế đó và lần đầu trình làng ấy, việc nước Anh sau này có mật độ sử dụng máy 914 lớn nhất ở hải ngoại chính là một sự tri ân đối với sự kiên trì của Xerox lẫn của người Anh.</p>

<p class="calibre2">Chiều cùng ngày, người hướng dẫn của Xerox chở tôi tới Webster, một thị trấn nông nghiệp vùng ven hồ Ontario, cách Rochester vài dặm, để tham quan dinh cơ quái đản của Becker trước kia. Đó là một tổ hợp tòa nhà công nghiệp hiện đại, trong đó có một tòa tọa lạc trên diện tích khoảng hơn 90 ngàn mét vuông, nơi toàn bộ các máy photocopy Xerox đang được lắp ráp (ngoại trừ những chiếc được chế tạo tại các chi nhánh của công ty ở Anh và Nhật Bản) và một khu khác, nhỏ hơn chút xíu nhưng xinh đẹp hơn là trụ sở của tổ nghiên cứu và phát triển. Khi chúng tôi bước xuống một trong những dây chuyền sản xuất đang chạy rền rền trong tòa nhà sản xuất, cậu hướng dẫn giải thích dây chuyền làm việc 16 giờ một ngày, chia làm hai ca và cả dây chuyền này lẫn các dây chuyền khác suốt mấy năm liền đều không bắt kịp được nhu cầu; hiện có gần hai ngàn nhân viên làm việc trong tòa nhà và công đoàn của họ là nhánh Liên đoàn lao động ngành dệt may Hoa Kỳ. Sự dị thường này là chủ yếu là

do trước kia Rochester từng là một trung tâm kinh doanh may mặc và tổ chức công nhân may mặc từ lâu đã là công đoàn mạnh nhất trong khu vực.</p>

<p class="calibre2">Sau khi cậu hướng dẫn đưa tôi trở lại Rochester, tôi thân chinh đi thu thập một số ý kiến về thái độ của cộng đồng đối với Xerox và thành công của nó. Tôi thấy các ý kiến đều nước đôi. "Xerox đã làm được kỳ tích ở Rochester," một doanh nhân địa phương cho biết. "Dĩ nhiên suốt nhiều năm, Eastman Kodak vẫn duy trì vị trí thống lĩnh ở thành phố này và vẫn luôn là doanh nghiệp địa phương lớn nhất, Xerox hiện đứng thứ hai và đang tiến nhanh. Thách thức này không phương hại gì, ngược lại còn quá tốt cho Kodak. Ngoài ra, một công ty địa phương mới nổi đồng nghĩa với một nguồn tiền mới và nguồn công ăn việc làm mới. Mặt khác, một số người xung quanh đây phần nộ với Xerox. Hầu hết các ngành công nghiệp địa phương ra đời từ thế kỷ XIX và dân trong ngành này không phải lúc nào cũng chào đón những kẻ mới đến. Khi Xerox đang trên đà phát triển nhanh chóng, một số người nghĩ, mà không, họ <em class="calibre5">hy vọng nó sẽ nổ tung. Nhất là có một số người chống lại cách Joe Wilson và Sol Linowitz luôn nói về những giá trị của con người trong khi vơ vét về những khoản lợi kếch xù. Nhưng, như các bạn cũng biết, đó là cái giá của thành công."</p>

<p class="calibre2">Tôi đến trường Đại học Rochester, tọa lạc ở vùng đất cao ráo bên bờ sông Genesee và trao đổi với hiệu trưởng của trường, W. Allen Wallis. Đó là một người đàn ông cao lớn với mái tóc đỏ, được đào tạo chuyên ngành thống kê. Wallis từng là ủy viên quản trị một số công ty ở Rochester, trong đó Eastman Kodak vốn luôn là "ông già Noel" thường niên lớn nhất của trường. Đối với Xerox, Đại học Rochester có nhiều lý do hợp lý để có thiện cảm với công ty này. Thứ nhất, trường là điển hình ưu tú nhất về một đại triệu phú đô-la của Xerox vì lãi vốn từ khoản đầu tư cho nó lên tới khoảng 100 triệu đô-la và đã thu về lợi nhuận hơn 10 triệu đô-la. Thứ hai, Xerox hàng năm đều tặng quà và tiền mặt với trị giá chỉ đứng thứ hai sau Kodak, gần đây cam kết tới gần sáu triệu đô-la cho cuộc vận động gây quỹ của trường. Thứ ba, Wilson cũng chính là cựu sinh viên tốt nghiệp từ Rochester, đứng trong ban quản trị của trường từ năm 1949 và là chủ tịch ban này từ năm 1959. "Năm 1962, trước khi tới đây, tôi chưa từng biết đến tập đoàn nào dành cho các trường những khoản tiền như Kodak và Xerox dành cho chúng tôi hiện nay," hiệu trưởng Wallis nói. "Và đổi lại, họ muốn chúng tôi mang đến một nền giáo dục chất lượng hàng đầu, chứ không phải làm nghiên cứu này nọ cho họ. Ồ, có rất nhiều các cuộc tham vấn kỹ thuật không chính thức giữa những người làm khoa học của chúng tôi và những người của Xerox, cũng giống như ở Kodak, Bausch & Lomb và một số tập đoàn khác, nhưng đó

không phải lý do họ đang giúp đỡ các trường đại học. Họ muốn biến Rochester trở thành một nơi hấp dẫn đối với những người họ cần giữ chân tại đây. Đại học này chưa từng phát minh ra bất cứ thứ gì cho Xerox và tôi đoán là sẽ không bao giờ.”</p>

<p class="calibre2">Sáng hôm sau, tại các văn phòng giám đốc điều hành của Xerox, tôi gặp ba nhân vật tầm cỡ nhất của Xerox, không thuộc mảng kỹ thuật và người cuối cùng trong đó là Wilson. Người đầu tiên là Linowitz, vị luật sư mà Wilson thuê “tạm” năm 1946 và vẫn tiếp tục làm phụ tá ít hữu dụng nhất cho ông. (Kể từ khi Xerox trở nên nổi tiếng, công chúng vẫn tưởng Linowitz đóng vai trò to tát hơn thế, giống như kiểu CEO của công ty. Các quan chức Xerox ý thức được sự hiểu lầm phổ biến này và rất hoang mang vì chuyện đó. Tôi tóm được Linowitz đúng lúc ông đang chạy đôn chạy đáo [đúng theo cả nghĩa đen] vì vừa được bổ nhiệm làm Đại sứ Hoa Kỳ cho Tổ chức các Quốc gia Châu Mỹ và chuẩn bị từ biệt Rochester cùng Xerox để lên đường đi Washington nhận nhiệm vụ mới. Người đàn ông cường tráng ở độ tuổi 50 toát lên vẻ nghị lực, quyết tâm và thành thực. Sau khi xin lỗi vì chỉ có thể dành cho tôi vài phút, ông quảng quảng nói rằng theo ý ông, thành công của Xerox là bằng chứng cho thấy những lý tưởng cũ về tự do kinh doanh vẫn còn giá trị và rằng những phẩm chất từng, đã và đang làm nên thành công của công ty là chủ nghĩa lý tưởng, sự kiên trì, can đảm chấp nhận rủi ro và nhiệt huyết. Đoạn ông vẫy tay chào tạm biệt và rời đi, bỏ tôi lại với cảm giác vừa được nghe gọn lòn bài phát biểu của ứng viên tổng thống từ bục diễn thuyết phía sau chiến dịch tranh cử; nhưng cũng như đa số cử tri, tôi bị ấn tượng. Linowitz dùng những lời sáo rỗng ấy không chỉ như thể ông ta có ý đó mà như thể chính ông là người phát minh ra chúng và tôi có cảm giác Wilson và Xerox sẽ còn luyện tiếc ông ta.</p>

<p class="calibre2">Tôi thấy C. Peter McColough, người lên chức Tổng Giám đốc công ty kể từ khi Wilson lên Chủ tịch hội đồng quản trị và có sứ mệnh kế nghiệp Wilson cho chức chủ tịch (thực tế diễn ra đúng như vậy năm 1968), đang bút rút đi lại trong phòng như một con thú bị nhốt trong chuồng, lúc dừng lại ở bàn làm việc, nguệch ngoạc loằng ngoằng gì đó hoặc ông ổng đọc cái gì đó vào một cái máy đọc chính tả. Là một luật sư tự do phe Dân chủ giống như Linowitz nhưng sinh ra ở Canada, C. Peter McColough thuộc tuýp người hướng ngoại sôi nổi, trạc tứ tuần, được nói đến như đại diện cho một thế hệ Xerox mới, phụ trách quyết định đường hướng tiếp theo cho công ty. “Tôi gặp các vấn đề về tăng trưởng,” ông nói sau khi đã thôi đi tới đi lui mà ngồi vắt vẻo trên thành ghế. “Tăng trưởng tương lai trên quy mô lớn là điều gần như bất khả thi trong ngành xero, ông tiếp tục “không còn đủ chỗ trống cho chúng ta và hướng đi mà Xerox đang tiến tới là các mảng kỹ thuật trong giáo dục.” Ông đề cập đến

máy tính và các máy giảng dạy và khi ông nói rằng ông có thể "mơ về một hệ thống mà theo đó, bạn viết cái gì đó tại Connecticut và trong vòng vài giờ, nó được sao chụp ra cho các lớp học trên cả nước." Tôi có cảm giác rằng một số những giấc mơ giáo dục của Xerox có thể dễ dàng trở thành những cơn ác mộng. Nhưng sau đó, ông nói thêm: "Mỗi nguy hại của những máy móc thiên tài là nó làm loãng đi sự chú ý đối với giáo dục. Một chiếc máy tuyệt vời thì phông ích gì nếu bạn không biết phải cho cái gì vào đó?"

McColough nói kể từ lúc đặt chân đến Haloid năm 1954, ông cảm thấy như mình thuộc về ba công ty hoàn toàn khác nhau: cho đến năm 1959 là một công ty nhỏ tham gia vào một cạnh tranh nguy hiểm và kịch tính; 1959 đến 1964 là thời kỳ công ty đang trên đà phát triển, nhắm nháp những thành quả chiến thắng; hiện nay là một công ty đồ sộ phát triển mở mang mạng lưới chi nhánh theo các định hướng mới. Tôi hỏi ông thích nhất công ty nào và ông đã suy nghĩ rất lung. "Tôi không biết," cuối cùng ông nói: "Khi ấy, tôi cảm thấy được tự do hơn và cảm nhận mọi người trong công ty có thái độ thống nhất đối với các vấn đề cụ thể, như quan hệ lao động chẳng hạn. Còn bây giờ, tôi không còn cảm nhận được những điều ấy mạnh mẽ như trước. Áp lực lớn hơn, tập thể người nào biết người ấy. Tôi không cho rằng ngày xưa dễ sống hơn hay trong tương lai mọi sự sẽ dễ sống hơn."

Trong số những cái dị thường của Joseph C. Wilson, khía cạnh tình cảm ở người đàn ông đứng đầu Xerox này dường như là điều khó tin nhất. Nhưng ông có một dáng vẻ thân mật, nhỏ người, sắp ngoại ngữ tuần, trông nghiêm nghị - gần như nghiêm trọng thái quá - trong phần lớn thời gian gặp gỡ tôi, nói năng thì từ tốn, ngập ngừng. Tôi hỏi ông duyên phận nào đã khiến ông tiếp bước con đường kinh doanh của gia đình, ông trả lời suýt nữa mình đã đi con đường khác. Văn học Anh là chuyên ngành thứ hai của ông tại trường đại học và ông đã do dự giữa việc dạy học hoặc làm tài chính hay hành chính tại trường đại học. Nhưng sau khi tốt nghiệp, ông học lên cao học tại trường Kinh doanh Harvard, đứng đầu trường hay cũng gần đại loại như vậy. Rồi cuộc vào năm tốt nghiệp Harvard, ông gia nhập vào với đội quân Haloid và ông bất chợt nhoén cười nói: "Tôi đã ở đó."

Dường như các chủ đề mà Wilson thích thú thảo luận nhất là các hoạt động phi lợi nhuận của Xerox và các lý luận của ông về trách nhiệm doanh nghiệp. "Về điểm này người ta vẫn có phần nào oán giận chúng tôi," ông nói. "Tôi không chỉ muốn ám chỉ tới đám cổ đông vẫn phàn nàn rằng chúng tôi đang ném tiền qua cửa sổ - quan điểm đó là vô căn cứ. Tôi muốn nói

tới cả cộng đồng. Không hẳn là được nghe tận tai, mà đôi khi bạn có một trực giác rằng mọi người đang thắc mắc: 'Bọn nhà giàu mới phát kia, chúng nghĩ chúng là cái thá gì kia chứ?' "

Tôi hỏi không biết chiến dịch viết thư phản đối loạt phim truyền hình của Liên Hiệp Quốc có gây ra bất kỳ mối nghi ngại hay làm nhụt nhuệ khí trong công ty không và ông trả lời: "Là một tổ chức, chúng tôi không bao giờ nao núng. Tất cả chúng tôi ở đây - gần như không có ngoại lệ - đều cảm thấy rằng các cuộc công kích chỉ càng phát huy tác dụng lôi kéo người ta tập trung chú ý đến quan điểm mà chúng tôi đã rất cố gắng làm rõ, rằng công cuộc hợp tác toàn cầu là công việc chung, vì nếu không có điều đó, có thể sẽ không có thể giới và do đó chẳng có kinh doanh gì hết. Chúng tôi tin mình đang áp dụng một chính sách kinh doanh đúng đắn khi vẫn cho chiếu loạt phim đó. Đồng thời, tôi sẽ không cho rằng đó là chính sách kinh doanh đúng đắn <em class="calibre5">duy nhất. Tôi hoài nghi việc chúng tôi sẽ làm được điều đó, nếu chẳng hạn tất cả chúng tôi đều là những người theo Birch."

Wilson chậm rãi tiếp tục: "Mấu chốt của việc buộc công ty tỏ rõ lập trường đối với các vấn đề cộng đồng lớn đặt ra những vấn đề khiến chúng tôi luôn phải xem xét lại bản thân. Đó là vấn đề làm sao để hài hòa. Không phải là lúc nào cũng ôn tồn dịu dàng, bởi như thế là bạn tước bỏ đi sức ảnh hưởng của mình. Nhưng bạn cũng không thể lên gân lên cốt về lập trường của mình trong mọi vấn đề lớn. Chẳng hạn, chúng tôi cho là một doanh nghiệp có trách nhiệm phải tỏ rõ lập trường trong các cuộc bầu cử quốc gia; thật may, có lẽ vì Sol Linowitz là người của Đảng Dân chủ còn tôi là người của Đảng Cộng hòa. Còn mọi vấn đề như giáo dục đại học, quyền công dân và việc làm cho người da đen thì rõ ràng <em class="calibre5">là việc của chúng tôi. Tôi hy vọng chúng tôi sẽ kiên trung đứng lên bênh vực một quan điểm bị đa số phản đối nếu đó là việc nên làm. Cho đến nay, chúng tôi chưa phải đối mặt với tình huống xung đột giữa những gì chúng tôi coi là trách nhiệm công dân và việc làm ăn. Nhưng sẽ có lúc như thế. Chúng tôi chưa phải đứng ra tuyển lựa. Chẳng hạn, chúng tôi đã cố gắng một cách thâm lặng, không khoa trương, để một số thanh niên da đen làm được các công việc khác ngoài việc quét nhà. Chương trình đòi hỏi có sự hợp tác toàn diện từ công đoàn và chúng tôi đã đạt được sự hợp tác đó. Nhưng bằng những lối ý nhị, tôi đã vỡ vạc ra rằng tuần trăng mật đã kết thúc. Một dòng hải lưu phản đối ngầm đang chảy. Nếu dòng hải lưu này mỗi lúc một dâng cao, nó có thể khiến chúng tôi phải đối đầu với một vấn đề thực thụ trong sự nghiệp kinh doanh. Nếu cuộc đối đầu này bùng lên thành vài trăm người thay vì chỉ vài chục người phản đối, nó có thể biến thành

cuộc bãi công; trong trường hợp như vậy, tôi hy vọng chúng tôi và các lãnh đạo công đoàn sẽ đứng lên và chiến đấu. Nhưng cũng chưa biết thế nào. Thực tình bạn không thể dự báo được bạn sẽ làm gì trong một tình huống như thế. Còn tôi, tôi *class="calibre5">nghĩ mình biết chúng tôi sẽ làm gì."*

Đứng dậy và tiến về phía cửa sổ, Wilson nói rằng, như những gì ông nhìn thấy, một trong những nỗ lực lớn của công ty hiện nay và thậm chí nhiều hơn trong tương lai, phải là duy trì phẩm giá cá nhân và phẩm giá con người, điều giúp công ty được người ta biết đến. "Chúng tôi đã trông thấy dấu hiệu mình đang để vượt mất điều này," ông nói. "Chúng tôi đang cố gắng truyền thụ cho những người mới, nhưng 20.000 nhân viên trên toàn khu vực Tây bán cầu thì không giống như 1.000 nhân viên ở Rochester."

Đó là một buổi sáng âm ứt, u ám, như người ta vẫn gọi đó là đặc trưng gần như quanh năm của thành phố này. Tôi đứng bên cửa sổ cùng Wilson và hỏi ông ta rằng, trong một ngày âm ứm như thế này, ông có từng cảm thấy day dứt trước mỗi hoài nghi rằng không biết những phẩm chất ngày xưa *class="calibre5">có thể được duy trì hay không. Ông gật đầu cái rụp, đoạn nói: "Đây là một trận chiến suốt đời mà ta chỉ có thể chiến thắng hoặc chiến bại."*

</section>

</div>

<div id="Q32Jlt9yg4bVAgJAK5rjlF" style="display:block !important; page-break-before: always !important; break-before: always !important; white-space: pre-wrap !important">

 </div></body>

</html>

```

<?xml version='1.0' encoding='utf-8'?>
<html xmlns="http://www.w3.org/1999/xhtml" xml:lang="en">
  <head>
    <title>6: BẢO VỆ KHÁCH HÀNG</title>
    <meta name="viewport" content="width=device-width, initial-
scale=1"/>
    <meta name="viewport" id="a22" content="initial-
scale=1.0,user-scalable=no,maximum-scale=1"/>
    <meta name="lane" content="Những cuộc phiêu lưu trong kinh
doanh"/>
    <meta name="author" content="John Brooks"/>
    <meta name="publisher" content="NXB Lao động"/>
    <meta name="publisher_id" content="128"/>
    <meta name="brand_id" content=""/>
    <meta name="isbn" content="58fda8dd-5d53-44ef-b164-
4a7071f15221"/>
    <meta name="description" content="SÁNG THỨ BA, ngày 19
tháng 11 năm 1963, một người đàn ông ăn vận bảnh bao nhưng có
vẻ hốc hác khoảng 35 tuổi xuất hiện tại các văn phòng giám đốc
điều hành của Sở giao dịch chứng khoán New York, số 11 Phố
Wall."/>

    <link href="../../../stylesheet.css" rel="stylesheet"
type="text/css"/>
<link href="../../../page_styles.css" rel="stylesheet"
type="text/css"/>
</head>
  <body section="Section0008" class="calibre" id="a24">
    <div id="a23" class="container">
      <section>
        <h2 class="calibre3">6: BẢO VỆ
KHÁCH HÀNG</h2>

<p class="no-indent">SÁNG THỨ BA, ngày 19 tháng 11 năm 1963,
một người đàn ông ăn vận bảnh bao nhưng có vẻ hốc hác khoảng 35
tuổi xuất hiện tại các văn phòng giám đốc điều hành của Sở giao
dịch chứng khoán New York, số 11 Phố Wall. Ông xưng danh là
Morton Kamerman, đối tác quản lý của hãng môi giới Ira Haupt
& Co., thành viên của Sở Giao dịch, muốn gặp Frank J.
Coyle, người đứng đầu bộ phận phụ trách các công ty thành viên
của Sở. Sau khi kiểm tra, nhân viên lễ tân lịch sự giải thích
ông Coyle đang bận họp, nhưng vị khách cho biết có việc rất hệ
trọng và yêu cầu được gặp Robert M. Bishop, phó quản lý bộ
phận. Ông Bishop, theo chỗ cô lễ tân cho biết, cũng không ra
tiếp khách được vì đang dở một cuộc điện thoại quan trọng. Về
như càng lúc càng khẩn bách, cuối cùng, Kamerman cũng được dẫn
vào gặp một quan chức của Sở giao dịch ít vai vế hơn tên là

```

George H. Newman. Sau đó ông truyền tải đầu vào đây thông điệp rằng theo ông biết đích xác, mức dự trữ vốn của công ty Haupt đã giảm xuống dưới mức yêu cầu của Sở Giao dịch đối với các công ty thành viên và theo quy định, ông đến để chính thức thông báo tình hình. Trong khi thông báo choáng váng này đang được đưa ra, trong văn phòng kế bên, Bishop vẫn đang tiếp tục cuộc điện đàm quan trọng của mình với một nhân vật Phố Wall tiếng tăm mà Bishop vẫn khẳng khái giấu kín. Đầu dây thông báo cho Bishop hay ông ta có lý do để tin rằng hai công ty thành viên của Sở giao dịch chứng khoán - J. R. Williston & Beane, Inc. và Ira Haupt & Co. - đang gặp khó khăn về tài chính ở mức đủ nghiêm trọng để Sở phải chú ý. Sau khi gác máy, Bishop lại thực hiện cuộc gọi nội bộ cho Newman để truyền đạt lại những gì vừa được nghe. Trước sự ngạc nhiên của Bishop, Newman đã nắm được tin tức, hay một phần tin đó. "Thật ra Kamerman đang ở ngay bên tôi đây," ông ta nói.</p>

<p class="calibre2">Khung cảnh láo nháo thường nhật của văn phòng bắt đầu dấy lên một trong những cuộc khủng hoảng cam go nhất; và trên một vài khía cạnh đây là một trong những cuộc khủng hoảng nghiêm trọng nhất trong lịch sử lâu đời của Sở giao dịch chứng khoán. Thậm chí nó đã bị làm trầm trọng thêm bởi cuộc khủng hoảng lớn hơn xuất phát từ vụ việc Tổng thống Kennedy bị ám sát. Sự kiện đây Haupt và Williston & Beane vào những hoàn cảnh túng thiếu là lịch sử, hay đúng hơn là lịch sử của tương lai. Đột ngột xuất hiện suy đoán rằng hai công ty này (cùng với nhiều công ty môi giới khác nhau không phải thành viên của Sở giao dịch chứng khoán) tham gia dưới danh nghĩa đại diện cho một khách hàng cá thể là Công ty Dầu thực vật thô và tinh liên kết (gọi tắt là liên kết) của Bayonne, bang New Jersey. Người ta phỏng đoán về những hợp đồng mua số lượng lớn dầu hạt bông và dầu đậu tương để phân phối trong tương lai. Những hợp đồng như vậy là những hợp đồng hàng hóa tương lai và yếu tố đầu cơ trong các hợp đồng này nằm ở chỗ, tính đến ngày giao hàng, có khả năng mặt hàng sẽ có giá trị cao hơn (hoặc thấp hơn) so với giá hợp đồng. Hợp đồng dầu thực vật tương lai được giao dịch hàng ngày tại Sàn Giao dịch Nông sản New York, số 2 Broadway và tại Sàn giao dịch Chicago; chúng được mua - bán dưới danh nghĩa khách hàng bởi khoảng 80 trong tổng số hơn 400 công ty thuộc Sở giao dịch và tiến hành cổ phần đại chúng. Vào cái ngày mà Kamerman đến Sở giao dịch, bằng việc mua chịu công ty Haupt đang giữ cho Công ty Liên kết, quá nhiều hợp đồng dầu nành và dầu hạt bông, đến nỗi chỉ cần giá mỗi kilogram nhích lên một xu đồng là giá trị tài khoản của Liên kết với Haupt được cộng thêm 12 triệu đô-la. Trong hai ngày làm việc trước đó, thứ Sáu ngày 15 và thứ Hai ngày 18, giá hai loại dầu này giảm trung bình dưới 1,5 xu/kg, kết quả là Haupt đã yêu cầu Công ty Liên kết nộp khoảng 15 triệu đô-la tiền mặt để giữ cho

tài khoản đủ điều kiện vận chuyển đường biển. Công ty Liên kết từ chối việc đó, vì vậy Haupt phải đối diện với việc bắt buộc bán đi các hợp đồng của khách hàng này để lấy lại những gì có thể từ những gì đã tạm ứng trước. Mức độ tự sát của rủi ro mà Haupt lao vào lại càng rõ nét bởi thực tế là trong khi vốn liếng của công ty vào đầu tháng Mười một chỉ còn khoảng 8 triệu đô-la, nó đã vay đủ tiền để cung cấp cho một khách hàng duy nhất là Công ty Liên kết một khoản tiền khoảng 37 triệu đô-la để đầu tư vào đầu cơ dầu mỏ. Tệ hơn nữa, như những gì sau này cho thấy, công ty đã chấp nhận một lượng rất lớn dầu hạt bông và dầu đậu nành từ hàng tồn kho của Công ty Liên kết làm tài sản thế chấp cho một số những khoản tạm ứng ấy; số lượng các thùng dầu có mặt tại Bayonne này được kiểm chứng bằng các biên lai kho ghi chính xác số lượng và loại dầu hiện diện. Haupt đã phải đi vay mượn lượng tiền cung ứng cho Công ty Liên kết từ nhiều ngân hàng khác nhau và thế chấp cho ngân hàng phần lớn các biên lai kho nói trên. Tất cả đều quá tốt, quá ổn nếu sau đây người ta không phát giác ra là nhiều biên lai kho bị giả mạo, rằng rất nhiều dầu được chứng thực trong các biên lai đó đã và có lẽ sẽ không bao giờ có mặt tại Bayonne và rằng Chủ tịch của Công ty Liên kết, ông Anthony De Angelis (sau này vào tù với vô số tội danh), rõ ràng đã chằm ngòi cho vụ gian lận thương mại lớn nhất kể từ thời "ông Vua Diêm" Ivar Kreuger⁴⁶.</p></div>

<p class="calibre2">Chỗ dầu mất tích đi đâu? Sao lại có chuyện các chủ nợ trực tiếp và gián tiếp của Công ty Liên kết, bao gồm một số các ngân hàng mạnh nhất và lõi đời nhất của Hoa Kỳ và Vương quốc Anh, lại bị lừa bịp dễ dàng như vậy? Tổng số tiền bị mất trong toàn bộ vụ thua lỗ này lên tới 150 triệu đô-la, như một số nhà chức trách đã ước tính, hay còn lớn hơn? Vì sao một công ty giao dịch chứng khoán hàng đầu như Haupt lại quá ngu ngốc nhận một cam kết rủi ro tới mức không tưởng với một khách hàng duy nhất? Một số câu hỏi nêu trên vẫn chưa được trả lời và một số đó có thể không được trả lời trong nhiều năm.</p></div>

<https://thuviensach.vn>

Báo cáo của Kamerman gửi lên Sở giao dịch chứng khoán không có nghĩa là Haupt đã phá sản và ở thời điểm Kamerman viết báo cáo đó, chắc hẳn chính ông cũng không nghĩ rằng công ty của mình đã phá sản; có một sự khác biệt lớn giữa việc phá sản và việc chỉ thuần túy chưa đáp ứng được những yêu cầu về vốn khá nghiêm ngặt được Sở đặt ra nhằm chủ đích tạo ra một đường biên an toàn. Thật vậy, nhiều quan chức khác nhau của Sở giao dịch cho biết vào sáng thứ Ba, họ không cho là tình hình của Haupt có gì đặc biệt nghiêm trọng, còn Williston & Beane thì rõ mười mươi từ đầu là ít nguy nan hơn nhiều. Một trong những phản ứng đầu tiên trong cơ quan phụ trách các công ty thành viên là nổi thất vọng khi Kamerman đến Sở trình bày vấn đề của ông ta trước khi Sở - tự mình phát hiện ra vấn đề, phức tạp tinh vi. Sở vẫn khẳng định cho rằng chuyện đó thuộc phạm trù xui xẻo chứ không phải do quản lý yếu kém. Còn về mặt định kỳ, Sở yêu cầu mỗi công ty thành viên điền vào bảng điều tra chi tiết về tình hình tài chính của mình vài lần trong một năm; để kiểm tra bổ sung, mỗi năm ít nhất một lần sẽ có một chuyên viên kế toán xuống mỗi công ty thành viên để thực hiện thanh tra đột xuất. Ira Haupt & Co đã điền bảng điều tra gần đây nhất vào đầu tháng Mười và vì sau đó, khi khối lượng hàng hóa kỳ hạn của Công ty Liên kết ngày càng chông chênh tại Haupt, bảng điều tra cho thấy không có gì sai sót. Đối với việc kiểm tra đột xuất, người của Sở có mặt tại các văn phòng Haupt tiến hành kiểm tra đúng vào thời điểm rắc rối bùng ra. Chuyên viên kiểm toán đã ở đó một tuần, chú ý mũi vào sổ kế toán của Haupt và ngày 19 tháng 11, kiểm toán viên đã không có mặt để kiểm tra bộ phận hàng hóa của Haupt. "Họ đã cắt cử cho người của chúng tôi một chiếc bàn làm việc tại một bộ phận không có gì bất thường diễn ra," một quan chức Sở giao dịch nói về điều đó.

Vào giữa buổi sáng hôm thứ Ba ngày 19, Coyle và Bishop cùng ngồi lại với Kamerman bàn thảo về việc cần phải làm những gì cũng như có thể làm những gì đối với vấn đề của Haupt. Theo Bishop nhớ, bầu không khí cuộc họp không có chút gì là căng thẳng; theo những số liệu Kamerman đưa ra, lượng vốn mà Haupt cần để đạt yêu cầu tối thiểu là vào khoảng 180.000 đô-la, một khoản tiền hầu như không đáng kể đối với một công ty tầm cỡ như Haupt. Haupt có thể bù vào sự thiếu hụt này bằng cách kiếm được nguồn tiền mới từ bên ngoài hoặc chuyển đổi chứng khoán đang sở hữu ra tiền mặt. Bishop hô hào thực hiện cách thứ hai sẽ nhanh hơn và chắc chắn hơn, thế là Kamerman liền gọi điện về cho công ty chỉ thị cho các đồng sự triển khai bán một số chứng khoán ngay lập tức. Khó khăn tưởng sắp sửa được giải quyết rất đơn giản như vậy.

Nhưng suốt phần còn lại của ngày hôm ấy, sau khi Kameron đã rời khỏi số 11 Phố Wall, cuộc khủng hoảng leo thang. Trong buổi chiều muộn, một thông tin đáng ngại bay đến. Công ty Liên kết vừa đệ đơn xin tự nguyện phá sản ở Newark. Về mặt lý thuyết, sự phá sản không ảnh hưởng đến tình hình tài chính của những công ty môi giới trước đây của Công ty Liên kết, vì các công ty môi giới này được bảo đảm số tiền họ đã cung cấp cho Công ty Liên kết. Buổi tối cùng ngày, Sở giao dịch nhận được tin các vị quản lý của Sàn giao dịch nông sản New York, trong nỗ lực nhằm ngăn chặn những hỗn loạn trong thị trường, đã cùng nhất trí cho đình chỉ tất cả các giao dịch hàng hóa kỳ hạn đối với dầu hạt bông cho đến khi có thông báo mới và yêu cầu có ngay một phương án giải quyết tức thì đối với toàn bộ các hợp đồng chưa thực hiện ở một mức giá do các vị ấy ấn định. Vì giá cưỡng chế phải là giá thấp nên cơ hội để Haupt hoặc Williston & Beane thoát ra khỏi những suy đoán của Công ty Liên kết đã tan thành sương khói.

Trong văn phòng các công ty thành viên vào buổi tối hôm đó, Bishop điên cuồng tìm cách liên lạc với G. Keith Funston, Chủ tịch Sở giao dịch chứng khoán. Tại Washington vào ngày hôm sau, theo lịch, ông sẽ ra điều trần trước ủy ban của Quốc hội. Vào lúc 9 giờ rưỡi sáng thứ Tư, hội đồng các ủy viên Sở giao dịch họp tại phòng giám đốc trên tầng sáu, để bỏ phiếu để đình chỉ Haupt và Williston & Beane bởi những khó khăn về vốn của hai đơn vị này. Việc đình chỉ được công bố công khai một vài phút sau khi giao dịch được Henry M. Watts, Jr., Chủ tịch ban giám đốc khai mào lúc 10 giờ. Henry lên lễ đài nhìn bao quát sàn giao dịch, rung cái chuông bình thường vẫn báo hiệu giờ khai mạc hay đóng cửa giao dịch mỗi ngày và đọc thông báo về việc đình chỉ này. Ảnh hưởng trực tiếp của hành động ấy là các tài khoản của gần 30.000 khách hàng của hai công ty bị đình chỉ bây giờ đã bị đóng băng, chủ tài khoản không thể bán cổ phiếu cũng không thể rút được tiền ra. Với trường hợp của Williston & Beane, những nỗ lực tăng vốn vào gỡ bỏ lệnh đình chỉ của Sở đã thành công. Sở nhận định các công ty này cần khoảng nửa triệu đô-la để có thể trở lại kinh doanh và quá nhiều đối tác môi giới chứng khoán đứng ra nhận giúp đỡ giải vây tới nỗi công ty thực sự đã phải cưỡng lại những lời chào mời không mong muốn. Số tiền nửa triệu đó cuối cùng đã được chấp nhận, một phần lấy từ Walston & Co, một phần lấy từ Merrill Lynch, Pierce, Fenner & Smith. Sức khỏe của nền tài chính đã phục hồi nhờ cú tiêm vốn kịp thời này, Williston & Beane được dỡ bỏ lệnh đình chỉ và 9.000 khách hàng của công ty được giải phóng khỏi lo âu chỉ sau 12 giờ trưa hôm thứ Sáu, hay chỉ hơn hai ngày sau khi lệnh đình chỉ được ban ra một chút.

Nhưng trong trường hợp của Haupt, mọi thứ lại đi theo hướng khác. Đến hôm thứ Tư, con số 180.000 đô-la vốn thiếu hụt đã trở thành giấc mơ màu hồng nhất trong số những giấc mơ. Mặc dù vậy, có vẻ như công ty vẫn có thể trả nợ, song với một điều kiện: dầu trong các bể ở Bayonne mà Công ty Liên kết đã dùng làm tài sản thế chấp cho Haupt có thể bị bán cho các công ty chế biến dầu khác với một mức giá phải chăng. Richard M. Crooks, Giám đốc Sở giao dịch, một chuyên gia về kinh doanh hàng hóa, tính toán rằng nếu dầu Bayonne được dỡ chuyển đi, Haupt vẫn có thể có kết cục ngấp nghé bút toán đen. Vì thế, ông đã gọi điện cho một số công ty chế biến dầu thực vật lớn nhất của Mỹ và kêu gọi họ đấu giá dầu. Các công ty chế biến hàng đầu ở Mỹ từ chối tổ chức bất kỳ cuộc đấu thầu nào và Crooks ngồi lại với cảm giác nghi ngờ các biên lai kho mà Haupt đang nắm giữ, có lẽ một số hoặc toàn bộ số biên lai đó là giả mạo. Nếu những nghi ngờ đó có căn cứ thì câu chuyện tiếp theo sẽ là, một phần hoặc tất cả số dầu được chứng thực bằng hóa đơn hiện đang không có mặt tại Bayonne. "Tình huống rất chi là đơn giản," Crooks nói. "Trong kinh doanh hàng hóa, biên lai kho được chấp nhận ngang với tiền tệ và bây giờ người ta đưa ra khả năng là có thể hàng triệu đô-la trong khối tài sản của Haupt đều là tiền giả."

Tất cả những gì Crooks biết chắc chắn vào sáng thứ Tư là các công ty chế biến sẽ không bỏ thầu cho dầu của Công ty Liên kết và trong suốt phần còn lại của thứ Tư và cả thứ Năm, Sở giao dịch điên cuồng nỗ lực để vực Haupt trở lại cùng với Williston & Beane. Không cần phải nói cũng thấy, 15 đối tác của Haupt cũng bận rộn với cùng mục đích và để vận động tài chính cho nó, Kamerman nói khoa trương với *Times* vào buổi tối thứ Tư rằng: "Ira Haupt & Co có khả năng chỉ trả và đang ở trong tình trạng tài chính xuất sắc." Cũng vào tối thứ Tư, Crooks ăn tối ở New York với một nhà môi giới hàng hóa kỳ cựu đến từ Chicago. "Mặc dù là người lạc quan nhưng kinh nghiệm mách bảo tôi, mọi thứ về sau sẽ kinh khủng hơn nhiều so với hình dung ban đầu," Gần đây, Crooks nói: "Tôi nói chuyện này với một anh bạn môi giới và cậu ta cũng đồng tình. Sáng hôm sau vào khoảng 11 giờ 30, cậu ta gọi cho tôi và nói: 'Dick, sự thực còn tồi tệ hơn 100% so với những gì cậu nghĩ.'" Sau đó ít lâu, vào trưa ngày thứ Năm, văn phòng các công ty thành viên của Sở Giao dịch nhận được báo cáo nhiều biên lai kho của Công ty Liên kết đích thị là giả mạo."

Các đối tác Haupt biết được phát hiện bất hạnh đó vào cùng một thời điểm. Một số kiên quyết không về nhà tối Thứ năm mà bám trụ qua đêm tại văn phòng số 111 Broadway, cố gắng hình dung xem họ đang ở vị thế nào. Bishop đến văn

phòng Haupt sớm và ở khu vực của đối tác, ông thấy có mấy vị râu ria không cạo, đầu bù tóc rối, gà gật trên những chiếc ghế. "Họ đã khá suy sụp khi ấy", sau này Bishop nói. Và không có gì lạ. Sau khi bị đánh thức, họ nói với ông đã thức cả đêm tính toán và đến khoảng giờ, họ đã đi đến kết luận, tình thế của họ là vô vọng. Bishop đem theo tin tức thảm họa này đến Sở giao dịch, ngồi đợi mặt trời lên cao và đồng nghiệp khác đến làm việc.</p></div>

<p class="calibre2">Lúc 1 giờ 40 phút chiều thứ Sáu, khi thị trường chứng khoán đã râm ran những đồn thổi về sự sụp đổ đang tới gần của công ty Haupt, tin tức về việc Tổng thống bị ám sát cũng đổ về Sàn giao dịch dưới dạng xuyên tạc méo mó. Trong 27 phút tiếp theo, giá cổ phiếu giảm với tốc độ độc nhất vô nhị trong lịch sử của Sở giao dịch. Trong chưa đầy một giờ đồng hồ, giá cổ phiếu niêm yết giảm 13 tỷ đô-la và chắc chắn sẽ giảm thêm nếu hội đồng quản trị chưa cho đóng cửa thị trường vào lúc 2 giờ 7 phút. Tác động trực tiếp của cuộc khủng hoảng đối với tình huống của Haupt là nó đã làm cho 20.000 tài khoản đóng băng rơi vào tình trạng tồi tệ hơn bởi trước nguy cơ Haupt phá sản, nhiều trong số đó phải thanh lý, việc rút tiền sẽ được thực hiện ở mức giá hoảng loạn, gây tổn thất nặng nề cho các chủ tài khoản. Một tác động to lớn khác, không dễ đo đếm của các sự kiện tại Dallas là sự tuyệt vọng đến tột độ. Tuy nhiên, Phố Wall - hay nói cách khác, một số người Phố Wall - có được lợi thế tâm lý so với phần còn lại của nước Mỹ ở chỗ họ đã có việc phải làm trước mắt rồi. Bỗng đâu thảm họa nối tiếp nhau khiến họ phải đương đầu với một nhiệm vụ đã được định rõ.</p></div>

<p class="calibre2">Hoàn thành việc điều trần tại Washington chiều thứ Tư, Funston tối đó quay về New York và dành gần nguyên thứ Năm và cả sáng thứ Sáu cho việc đưa Williston & Beane trở lại quỹ đạo hoạt động. Trong thời gian đó, khi càng ngày càng thấy rõ Haupt không chỉ đơn thuần là thiếu vốn mà thực ra đúng là vỡ nợ, Funston tin rằng Sở giao dịch và các công ty thành viên của nó phải cân nhắc thử làm một điều gì đó mà hầu như trước nay chưa từng có tiền lệ: hoàn lại tiền cho các nạn nhân vô tội do sự khinh suất của Haupt. (Vụ việc gần nhất gần như là tiền lệ cho hành động này là trường hợp của DuPont, Homsey & Co., công ty giao dịch chứng khoán nhỏ phá sản năm 1960 do hệ quả của sự gian lận từ một trong những đối tác của công ty; Sở giao dịch khi ấy phải hoàn lại cho khách hàng số tiền họ bị lột mất là khoảng 800.000 đô-la.) Vừa vội trở về văn phòng từ cuộc hẹn ăn trưa ngay trước khi có vụ đóng cửa khẩn cấp thị trường, Funston bắt tay vào việc triển khai kế hoạch thành hành động, kêu gọi khoảng 30 nhà môi giới hàng đầu (tình cờ có trụ sở ngay gần đó) phi thật nhanh đến Sở giao dịch với vai trò một đoàn đại biểu phi chính thức đại diện cho người</p></div>

<https://thuviensach.vn>

của Sở. Hơn 3 giờ chiều một chút, các nhà môi giới đã được tập hợp tại phòng Hội đồng miền Nam, Funston để sẵn trước mặt họ dữ liệu về trường hợp công ty Haupt như những gì ông biết khi đó cùng một phác thảo kế hoạch giải quyết vấn đề. Dữ liệu như sau: Haupt nợ một nhóm ngân hàng Mỹ và Anh số tiền khoảng 36 triệu đô-la; vì có tới 20 triệu đô-la trong tài sản của Haupt là dưới dạng các biên lai kho đường như vô giá trị, nên không có bất kỳ hy vọng nào về việc Haupt có thể trả được khoản nợ. Như vậy, Haupt sẽ bị các ngân hàng chủ nợ đâm đơn kiện khi các tòa án mở cửa trở lại vào tuần tới, tiền mặt và nhiều cổ phiếu của khách hàng do Haupt nắm giữ sẽ bị các chủ nợ siết lại; theo ước tính của Funston, một số khách hàng có thể gặp những chậm trễ pháp lý. Nếu Haupt sắp tuyên bố phá sản, tác động tâm lý của sự kiện này cùng với việc nhiều tài sản đáng kể của Haupt bị ném ra thị trường cũng có thể dẫn đến tình trạng khủng hoảng sâu hơn của thị trường chứng khoán vốn đã rơi vào khủng hoảng sâu rộng. Khi ấy, không chỉ phúc lợi của khách hàng tại Haupt, mà có lẽ cả phúc lợi quốc gia cũng bị đe dọa. Kế hoạch của Funston, về sơ lược thì khá đơn giản: Sở giao dịch chứng khoán hoặc thành viên của Sở sẽ gây đủ số tiền để cho phép tất cả khách hàng của Haupt lấy lại tiền mặt và cổ phiếu an toàn. Funston tiếp tục đề nghị thuyết phục các ngân hàng chủ nợ của Haupt để trì hoãn bất kỳ nỗ lực đòi tiền nào cho tới khi các khách hàng của ngân hàng đã được chăm sóc. Funston ước tính lượng tiền cần thiết để làm việc này có thể lên tới bảy triệu đô-la hoặc hơn.</p>

<p class="calibre2">Hầu như những người môi giới tập hợp tại đó đồng ý ủng hộ kế hoạch vì lợi ích đại chúng và hết sức nhân đạo này. Nhưng trước khi bế mạc cuộc họp, khó khăn xuất hiện. Bảy giờ, khi Sở giao dịch chứng khoán và các công ty thành viên đã quyết định hy sinh, thì vấn đề đặt ra cho mỗi bên đó là làm thế nào để bên kia cũng chịu hy sinh. Funston kêu gọi các công ty thành viên tiếp quản toàn bộ vấn đề. Các công ty thoái thác đề nghị này với lời cảm ơn và phản đối bằng cách thúc giục Sở giao dịch lo liệu vụ này. "Nếu chúng tôi làm," Funston nói, "thì các ông sẽ phải trả lại cho chúng tôi số tiền chúng tôi đã bỏ ra." Cuộc đối thoại này đi đến thỏa thuận: ban đầu ngân sách sẽ lấy từ ngân khố của Sở giao dịch, còn việc trả nợ sau này sẽ được bổ đầu theo các công ty thành viên. Một ủy ban ba người, đứng đầu là Funston, được trao thẩm quyền nhằm tiến hành các cuộc đàm phán để thực hiện thỏa thuận.</p>

<p class="calibre2">Các bên cần tham gia vào cuộc đàm phán là các ngân hàng chủ nợ của Haupt. Sự đồng lòng nhất trí của họ đối với kế hoạch là điều nhất thiết vì chỉ cần một trong số họ khăng khăng đòi thanh khoản ngay lập tức các khoản vay của mình thì tất cả coi như "xôi hỏng bỏng không." Các chủ nợ lớn nhất là bốn ngân hàng địa phương uy tín: Chase Manhattan, Morgan

Guaranty Trust, First National City và Manufacturers Hanover Trust, trong đó ngân hàng thứ tư đã cho Haupt đã vay khoảng 18,5 triệu đô-la. (Ba ngân hàng đầu tiên vẫn khá kín đáo về số tiền chính xác Haupt vay họ. Tuy nhiên, ngân hàng Chase nói rằng Haupt còn nợ mình 5.700.000 đô-la). Đầu tuần, George Champion, Chủ tịch của Chase, đã gọi điện cho Funston và cam đoan rằng ngân hàng của ông không chỉ là một người bạn của Sở, mà còn sẵn sàng đưa ra bất kỳ trợ giúp trong khả năng có liên quan đến vấn đề của Haupt. Funston gọi cho Champion và nói sẵn sàng nhận lời đề nghị giúp đỡ. Ông và Bishop khi ấy bắt đầu cố gắng triệu tập hội nghị tức thì gồm các đại diện của Chase và ba ngân hàng khác. Bishop nhớ ông đã cảm thấy cực kỳ bi quan về cơ hội triệu tập được một nhóm các ông chủ nhà băng vào lúc 5 giờ sáng thứ Sáu nhưng thật ngạc nhiên, ông thấy hầu như tất cả bọn họ đều đang trực chiến và sẵn sàng phi thẳng đến Sở giao dịch.</p>

<p class="calibre2">Funston cùng những người cùng tham gia đàm phán về phía Sở giao dịch, Chủ tịch Watts và Phó Chủ tịch Walter N. Frank, trao đổi với các ông chủ nhà băng ngay từ lúc 5 giờ hơn cho đến tận giờ ăn tối. Hội nghị mang tính xây dựng, mặc dù căng thẳng. "Đầu tiên, chúng tôi đều đồng ý rằng mọi sự vụ liên quan đều thật hóc búa," Funston sau đó nhớ lại. "Sau đó, chúng tôi đi vào vấn đề chính. Tất nhiên, các ông chủ ngân hàng đã hy vọng rằng Sở Giao dịch sẽ nhận trách nhiệm cho toàn bộ sự việc, nhưng chúng tôi nhanh chóng giúp họ tỉnh ngộ. Thay vào đó, tôi đưa ra cho họ một đề nghị: Chúng tôi sẽ gây một số tiền nhất định chi phục vụ riêng lợi ích cho khách hàng của Haupt; với mỗi đô-la mà chúng tôi đưa ra, các ngân hàng sẽ trì hoãn việc thu nợ - có nghĩa là, sẽ tạm thời ngưng lại việc tịch thu tài sản để thế nợ - hai đô-la. Khi đó, chúng tôi ước tính nếu cần 22,5 triệu đô-la để giúp Haupt phục hồi khả năng chi trả, Sở sẽ lo liệu 7,5 triệu đô-la, còn các ngân hàng sẽ hoãn thu nợ 15 triệu đô-la. Ngân hàng không thực sự chắc chắn về các con số của chúng tôi - họ cho rằng về phía chúng tôi là quá thấp - và khăng khăng nếu Sở đòi lấy lại bất cứ sự đóng góp nào từ các tài sản của Haupt, yêu sách này sẽ phải đến sau các yêu sách của các ngân hàng đối với các khoản cho vay của họ. Cuối cùng khi ra về, chúng tôi đã đạt thỏa thuận chung về một bản đại cương cho vấn đề này. Tất nhiên, ai nấy đều công nhận cuộc họp này chỉ mang tính sơ bộ - không phải tất cả các ngân hàng chủ nợ đều có đại diện ở đó - và việc lên chi tiết lẫn rất nhiều công cuộc thương thảo gắt gao sẽ phải được thực hiện vào cuối tuần".</p>

<p class="calibre2">Việc còn bao nhiêu tiểu tiết, bao nhiêu thương thảo gắt gao đang đợi ở phía trước đã được làm sang tỏ vào thứ Bảy. Hội đồng quản trị của Sở họp lúc 11 giờ trưa với

sự góp mặt của hơn hai phần ba trong số 33 thành viên. Vì cuộc khủng hoảng Haupt, một số giám đốc đã hủy hết mọi kế hoạch cuối tuần, những người khác thì bay đến từ những địa bàn thường xuyên như Georgia và Florida. Hành động đầu tiên của hội đồng quản trị - quyết định đóng cửa Sở giao dịch vào thứ Hai, ngày tổ chức đám tang Tổng thống - được thực hiện với một sự nhẹ nhõm sâu sắc, bởi ngày nghỉ sẽ mang đến cho các nhà đàm phán thêm 24 giờ để tìm ra một thỏa thuận trước khi đến thời hạn chót, khi các phiên tòa và các thị trường được mở lại. Funston cập nhật cho ban giám đốc tình hình tài chính của Haupt và tình trạng của các cuộc đàm phán đã được xúc tiến với các ngân hàng; ông cũng nêu ra con số ước tính mới về khoản tiền có thể giúp khách hàng của Haupt bình an vô sự, chín triệu đô-la. Sau vài giây tính toán im lặng, một số giám đốc đứng lên phát biểu, về cơ bản, họ cảm thấy rằng vấn đề không chỉ là tiền bạc mà là về mối quan hệ giữa Sở với các nhà đại đầu tư của nước Mỹ. Cuộc họp sau đấy được tạm ngưng và với nỗ lực của các giám đốc nhằm vực nó lên, hội đồng ba người của Sở giao dịch đã ngồi lại đàm phán với các ông chủ ngân hàng.</p>

<p class="calibre2">Kịch bản cho thứ Bảy và Chủ nhật đã được thiết lập. Trong khi phần còn lại của nước Mỹ ngồi sững sờ trước máy thu hình và các con phố buôn bán Manhattan hoang vắng như thể đang trong dịch sốt vàng hồi đầu thế kỷ XIX, tầng sáu của số 11 Phố Street như một guồng hoạt động tập trung cao độ. Ủy ban của Sở giao dịch sẽ vẫn họp kín với các ngân hàng cho đến khi đạt được một điểm, theo đó Funston và các đồng nghiệp cần nhiều sự ủy quyền hơn nữa; sau đó, hội đồng quản trị sẽ đi vào phiên họp một lần nữa, hoặc trao thêm thẩm quyền mới, hay từ chối làm như vậy. Giữa các phiên, các giám đốc tùm tùm trên các hành lang, hoặc vừa hút thuốc vừa suy tư trong các văn phòng không người. Phòng Quản lý và Khiếu nại của Sở Giao dịch cũng đang có một cuối tuần bận rộn; một bộ phận gồm dăm người đang liên tục túc trực trên điện thoại giải quyết các yêu cầu nôn nóng từ các khách hàng "bất an" của Haupt. Và, tất nhiên, luật sư có mặt ở khắp mọi nơi. "Tôi chưa bao giờ nhìn thấy nhiều luật sư như vậy trong đời", một nhân viên kỳ cựu của Sở Giao dịch nói. Coyle nhăm tính có hơn một trăm người tại trụ sở 11 Phố Wall Street trong hầu hết các ngày cuối tuần.</p>

<p class="calibre2">Ủy ban đàm phán của các ông chủ ngân hàng, bây giờ bao gồm cả hai chủ nợ của Haupt hôm thứ Sáu chưa có đại diện: Ngân hàng Nhà nước Quốc gia Newark và Continental Illinois National Bank & Trust Co. của Chicago. (Các ngân hàng chủ nợ vẫn chưa có người đại diện là: Henry Ansbacher & Co.; Sons & Co., Ltd của William Brandt; S. Japhet & Co., Ltd. và Kleinwort, Benson, Ltd. Ủy ban quyết định tiếp tục đàm phán mà không có các ngân hàng của Anh và vào sáng

thứ Hai, trình bất kỳ thỏa thuận nào đạt được lên cho họ để họ phê duyệt.) Một điểm quan trọng cần bàn cãi đã phát sinh: khối lượng tiền mặt cần thu từ Sở để ngân hàng làm tròn phận sự của mình trong vụ giao kèo. Các ông chủ ngân hàng chấp nhận công thức của Funston, theo đó, ngân hàng sẽ hoãn thu nợ hai đô-la cho mỗi đô-la mà Sở đóng góp vào công cuộc chung này và họ không nghi ngờ việc Haupt đang mắc kẹt khoản tiền trị giá khoảng 22,5 triệu đô-la trong đám biên lai kho vô giá trị. Tuy nhiên, họ không muốn xem con số đó là con số tối đa nhất thiết cần huy động để trả dứt nợ cho Haupt. Để tính nước cờ an toàn, họ cho rằng, số tiền này phải được dựa trên toàn bộ khoản tiền Haupt nợ họ - 36 triệu - và như vậy đồng nghĩa với việc phần đóng góp bằng tiền mặt của Sở sẽ không phải là 7,5 triệu mà là 12 triệu đô-la.</p></div>

<p class="calibre2">Một điểm cần bàn là Sở sẽ trả cho ai số tiền (bất kể là bao nhiêu) được hai bên thỏa thuận? Một số đại diện ngân hàng cho rằng số tiền đó phải được nộp thẳng vào kết của Ira Haupt & Co. để công ty này trực tiếp phân phát cho khách hàng. Rắc rối mà đại diện của Sở lập tức nhìn ra đó là cách thức này khiến việc đóng góp của Sở hoàn toàn ngoài tầm kiểm soát của chính Sở. Điểm phức tạp cuối cùng là Continental Illinois rõ ràng cực kỳ miễn cưỡng tham gia vào thỏa thuận này. "Người của Continental đang suy nghĩ về rủi ro của ngân hàng," một người của Sở giải thích đầy cảm thông. "Họ cho rằng việc sắp đặt như thế cuối cùng có thể gây tổn hại cho họ nhiều hơn so với việc Haupt chính thức phá sản và thụ lý tài sản. Họ cần có thêm thời gian để cân nhắc, để đảm bảo rằng họ đang hành động hợp lý, nhưng tôi phải nói rằng họ có ý hợp tác." Quả vậy, vì tiếng tăm của Sở Giao dịch chính là trọng tâm của thỏa thuận đã sắp đặt, dường như tất cả các ngân hàng đều hợp tác một cách lạ thường. Xét cho cùng, một ông chủ ngân hàng có bổn phận về mặt đạo đức và pháp lý phải làm những gì tốt nhất cho người gửi tiền và cổ đông của mình và do đó họ hầu như không thể tự cho phép mình làm những nghĩa cử lớn lao phụng sự đại chúng. Đôi mắt lạnh như đá có thể che đậy một trái tim đôn hậu đang bị bóp nghẹt. Còn đối với Ngân hàng Continental, cơ quan này có lý do để trì hoãn hành động, bởi vì "rủi ro khi dính vào" của nó lên tới hơn mười triệu đô-la, hoặc nhiều hơn con số này so với bất kỳ ngân hàng nào khác. Không đối tượng liên quan nào sẵn sàng nói chính xác những điểm mà Continental che giấu, nhưng có vẻ an toàn khi giả định rằng không một ngân hàng hoặc cá nhân nào đã cho Haupt vay dưới 10 triệu đô-la có thể biết chính xác Continental cảm thấy như thế nào.</p></div>

<p class="calibre2">Đến khi các cuộc đàm phán đã vãn hồi vào khoảng 6 giờ tối thứ Bảy, một thỏa hiệp đã đạt được trên hai vấn đề chính. Một là, tranh cãi về số tiền mặt dựa trên thỏa</p></div>

<https://thuviensach.vn>

thuận, theo đó Sở Giao dịch sẽ phải nộp con số ban đầu là 7,5 triệu đô-la và cam kết tăng lên 12 triệu đô-la nếu cần thiết. Hai là, tranh cãi về cách thức thanh toán tiền cho các khách hàng của Haupt dựa theo thỏa thuận, theo đó thanh tra trưởng của Sở Giao dịch sẽ được chỉ định làm người thanh lý phá sản của Haupt. Nhưng Continental vẫn còn ngoan cố và dĩ nhiên các ngân hàng của Anh cũng vẫn còn chưa được hỏi ý kiến. Dù gì chẳng nữa, mọi người đều đóng giao dịch vào ban đêm, kèm theo cam kết trở lại vào buổi chiều ngày hôm sau, mặc dù đó là Chủ nhật. Funston, sẵn khó ở vì bị cảm nặng, quay về nhà ông tại Greenwich. Các ông chủ ngân hàng cũng trở về nhà mình tại Glen Cove và Basking Ridge. Watts, một kẻ mà sống chết gì cũng phải về nhà sau giờ làm, cũng trở về thành phố Philadelphia thanh bình. Ngay cả Bishop cũng đã về nhà tại Fanwood.</p>

<p class="calibre2">Lúc 2 giờ chiều Chủ nhật, các giám đốc Sở Giao dịch cùng các vị khách đến từ Los Angeles, Minneapolis, Pittsburgh và Richmond đã gặp mặt trong một phiên họp chung với 30 đại diện các công ty thành viên đang sốt sắng muốn biết mình được giao phó cái gì. Sau khi được giải thích về tình trạng hiện tại của thỏa thuận vừa được xây dựng, họ bỏ phiếu nhất trí ủng hộ việc xúc tiến thỏa thuận. Càng về chiều, ngay cả Ngân hàng Continental Illinois cũng đã mềm lòng hơn và vào khoảng 6 giờ chiều, sau một loạt các cuộc điện đàm đường dài và các nỗ lực để định vị các cán bộ Continental trên tàu và tại các sân bay, Ngân hàng Chicago đã đồng ý làm theo thỏa thuận, giải thích rằng mình làm như vậy là vì lợi ích chung chứ không phải là hành động theo phán xét kinh doanh tốt nhất của nhân viên. Tại cùng một thời điểm, biên tập viên tài chính của tờ <em class="calibre5">Times, Thomas E. Mullaney, gọi cho Funston thông báo ông ta đã nghe phong thanh người ta đang đi đến một kế hoạch cho Haupt. Bởi các ngân hàng Anh sẽ cảm thấy méch lòng nếu họ đọc trong các số báo trên máy bay vào sáng hôm sau về một kế hoạch chuyển nhượng các khoản tín dụng của họ mà không được họ nhất trí, thậm chí không biết. Funston buộc phải đưa ra một câu trả lời khiến 20.000 khách hàng đang ngóng đợi suy sụp hơn: "Không có kế hoạch nào cả".</p>

<p class="calibre2">Câu hỏi ai sẽ đảm nhận nhiệm vụ tế nhị là thuyết phục các ngân hàng của Anh đã được nêu lên vào đầu giờ chiều Chủ nhật. Funston, mặc dù bị cảm, nhưng nóng lòng thực hiện sứ mạng (như ông từng thừa nhận, vở kịch này hấp dẫn ông), thậm chí đã bảo thư ký của mình đặt chỗ trên máy bay; nhưng các vấn đề cục bộ vẫn tiếp tục bế tắc, người ta đã quyết định không thể không cần ông. Một số giám đốc khác nhanh chóng tình nguyện đi và một trong số họ, Gustave L. Levy, cuối cùng đã được chọn do công ty Goldman, Sachs & Co. của ông đã có quan hệ lâu đời và thâm tình với Kleinwort, Benson, một trong những ngân

hàng của Anh và Levy cũng luôn có quan hệ tuyệt vời với một số đối tác của Kleinwort, Benson. (Levy sau này kế nhiệm Watts làm Chủ tịch.) Theo đó, Levy cùng đi với một giám đốc điều hành và một luật sư của Chase, người được lôi vào với hy vọng họ sẽ tạo dựng được với các ngân hàng Anh hình ảnh về một tấm gương có tầm ảnh hưởng về việc hợp tác. Họ rời số 11 Phố Wall ngay sau 5 giờ và lên chiếc phản lực đi London lúc 7 giờ. Bộ ba gần như thâu đêm trên máy bay, cẩn thận lên kế hoạch tiếp cận các ông chủ ngân hàng vào buổi sáng hôm sau. Bởi các ngân hàng của Anh đương nhiên không thấy có lý do gì khiến họ phải hợp tác; thị trường chứng khoán của họ không hề gặp rắc rối. Theo các nguồn tin đáng tin cậy, bốn ngân hàng Anh đã cho Haupt vay tổng số tiền là 5,5 triệu đô-la và các khoản vay này, giống như nhiều các khoản vay ngắn hạn mà các ngân hàng nước ngoài khác dành cho giới môi giới Mỹ, đã không được đảm bảo bằng bất kỳ tài sản thế chấp nào. Những nguồn tin chỉ đáng tin cậy hơn một chút thì cho rằng, một số khoản vay đã được gia hạn rất gần đây, nghĩa là trước vụ vỡ trận một tuần hoặc chưa đầy một tuần. Số tiền cho vay bao gồm cả đô-la châu Âu, một đồng tiền ma nhưng vẫn dùng được, bao gồm tiền gửi tại các ngân hàng châu Âu, khoảng bốn tỷ đô-la châu Âu được giao dịch tích cực giữa các tổ chức tài chính châu Âu vào thời điểm đó và các ngân hàng cho Haupt vay 5,5 triệu ban đầu phải vay số tiền này từ ai đó khác. Theo một chuyên gia Mỹ chuyên ngành ngân hàng quốc tế, đồng đô-la châu Âu thường được giao dịch lớn với một lợi nhuận tương đối nhỏ. Chẳng hạn, một ngân hàng có thể vay một khối lớn cổ phần với lãi suất 4,25% và cho vay với lãi suất 4,50% và mức ưu thế ròng là 0,0025% mỗi năm. Rõ ràng, giao dịch đó được xem như có rủi ro gần như bằng không. Một phần tư của 1% của 5,5 triệu đô-la trong hời hạn một tuần tính ra là 264,42 đô-la, cho thấy quy mô lợi nhuận từ thương vụ Haupt mà bốn ngân hàng Anh đã có thể bỏ túi chia nhau sau khi trừ đi phí nếu mọi thứ như kế hoạch ban đầu. Thế mà giờ đây, họ đang đứng trước nguy cơ mất cả chì lẫn chài.</p>

<p class="calibre2">Cuộc họp đầu tiên diễn ra tại trụ sở hãng Sons của William Brandt trên phố Fenchurch, cơ quan đã tập hợp hơn một nửa số tiền 5,5 triệu đô-la. Các đối tác của Brandt lịch thiệp nói lời chia buồn trước cái chết của Tổng thống rồi cả hai bên đi vào vấn đề. Người của Brandt có biết về nguy cơ phá sản của Haupt, nhưng không nắm được kế hoạch giải cứu các khách hàng của Haupt thông qua việc ngăn chặn một cuộc phá sản chính thức; tiếp đến là cuộc thảo luận kéo dài một giờ, trong đó người Anh do dự nửa muốn tham gia nửa không. Vừa mới bị một bọn Mỹ đưa vào trông, họ chẳng mong sớm bị dắt mũi bởi một tụi khác. "Họ rất không vui", Levy nói. "Họ nổi cơn tam bành với tôi," người đại diện cho Sở giao dịch Chứng khoán New York, một trong những thành viên đã đẩy họ vào tình thế bế tắc này. "Họ

muốn trao đổi với chúng tôi để giành ưu tiên trong việc thu nợ; đổi lại, chúng tôi là đồng minh với họ và họ đồng ý trì hoãn việc thu nợ này. Nhưng vị thế thương mại của họ không thực sự tốt. Khi làm thủ tục phá sản, các yêu cầu của họ, dựa trên các khoản vay không có bảo đảm, chắc chắn sẽ được xem xét sau các yêu cầu của các chủ nợ đang nắm giữ tài sản thế chấp. Theo quan điểm của tôi, họ sẽ không bao giờ thu được dù chỉ một chính tiền nợ. Mặt khác, theo các điều khoản trong đề nghị của chúng tôi, họ sẽ được đối xử bình đẳng giống như những chủ nợ khác (trừ khách hàng) của Haupt. Chúng tôi phải giải thích cho họ rằng chúng tôi không đồng ý vụ trao đổi này.”</p>

<p class="calibre2">Người của Brandt đáp rằng, trước khi quyết định, họ muốn nghĩ thông suốt vấn đề và cũng muốn nghe từ phía các ngân hàng khác của Anh. Các đại biểu của Mỹ sau đó lui tới văn phòng của Chase tại London trên phố Lombard và ở đó, theo sắp đặt trước, họ gặp gỡ đại diện của ba ngân hàng khác của Anh, Levy đã có cơ hội hội ngộ với các bạn ngân hàng Kleinwort, Benson của ông. Bối cảnh cuộc hội ngộ rõ ràng là chẳng vui vẻ gì song Levy nói những người bạn của ông có cái nhìn thực tế về tình hình của họ và đã thực sự giúp những đồng bào người Anh nhìn thấy khía cạnh Mỹ của vấn đề. Tuy nhiên, giống như cuộc họp trước đó, không có cam kết nào được các bên thông qua.</p>

<p class="calibre2">Levy và các đồng nghiệp của ông ở lại ngân hàng Chase để ăn trưa, sau đó đi bộ tới ngân hàng Anh; ngân hàng quan tâm đến các khoản vay của Haupt đến mức nếu những khoản này bị mất khả năng chi trả thì cả cán cân thanh toán của toàn bộ nước Anh sẽ bị vạ lây. Thông qua một trong những đại biểu của mình, họ bày tỏ niềm tiếc thương sâu sắc trước tấn bi kịch của toàn thể nước Mỹ và bi kịch của riêng Phố Wall. Ngân hàng Anh cũng khuyên vì chúng tôi không đủ thẩm quyền để chỉ thị cho các ngân hàng London phải làm gì nên theo họ, các vị khách nên khôn ngoan đi theo kế hoạch của Mỹ thì hơn. Sau đó vào khoảng 2 giờ chiều, bộ ba trở lại phố Lombard hồi hộp chờ đợi tin tức từ các ngân hàng. Cũng vào thời điểm ấy, Phố Wall cũng đang thức trắng. 9 giờ sáng thứ Hai, Funston vừa đến văn phòng và ý thức được rằng chỉ còn một ngày để chốt vụ thương lượng, chờ đợi một cuộc gọi thông báo xem liệu London có sắp trở thành một cái chảo lửa để nhảy vào hay không.</p>

<p class="calibre2">Kleinwort, Benson và S. Japhet & Co là những ngân hàng đầu tiên đồng ý vào cuộc. Sau một khoảng im lặng kéo dài chừng nửa giờ mà Levy cùng các đồng nghiệp khốn khổ đếm từng tích tắc, có một câu trả lời khẳng định đến từ Brandt, với chủ nợ chính và hai trong số ba chủ nợ khác tham gia. Vào khoảng tầm 4 giờ chiều theo giờ London, Ansbacher cũng tham gia và Levy cuối cùng đã có thể gọi Funston. Nhiệm vụ của

họ đã hoàn thành, người Mỹ đi ra sân bay London thẳng tiến về nhà.</p>

<p class="calibre2">Khi nhận được tin vui, Funston cảm thấy toàn bộ thỏa thuận này cuối cùng đã vô cùng chắc chắn vì tất cả những gì cần thiết để chốt là chữ ký của 15 hội viên hoạt động của Haupt, họ đều dường như chẳng có gì để mất mà ngược lại có được mọi thứ từ kế hoạch này. Tuy nhiên, nhiệm vụ lấy được những chữ ký này là nhiệm vụ sống còn. Trừ phi là một vụ tự nguyện xin phá sản mà ai nấy đều đang cố gắng tránh, không một người thanh lý nào có thể chia chác tài sản của Haupt nếu không có sự cho phép của các đối tác. Theo đó vào chiều muộn thứ Hai, các đối tác của Haupt cùng luật sư tháp tùng đã đổ bộ vào văn phòng của Chủ tịch Watts tại Sở Giao dịch chứng khoán để tìm hiểu thực hư số phận mà các ông lớn Phố Wall đang định đoạt cho họ.</p>

<p class="calibre2">Các đối tác Haupt gần như khó có thể thấy êm tai với thỏa thuận được vẽ ra vì nó quy định họ phải ủy nhiệm người thanh lý toàn quyền kiểm soát đối với các vấn đề của Haupt. Tuy nhiên, một trong số các vị luật sư của họ đã có một buổi nói chuyện ngắn nhưng sắc sảo, chỉ ra họ phải chịu trách nhiệm về các khoản nợ của công ty với tư cách cá nhân dù có hay không ký vào thỏa thuận, cho nên tốt hơn hết họ nên có tinh thần thập thễ và ký vào đó. (Nhiều người trong số họ sau này nộp hồ sơ xin phá sản cá nhân.) Ngay sau khi vị luật sư của Haupt vừa mới khép lại bài phân tích, một người lạ xuất hiện và đó là Russell Watson, phóng viên của <em class="calibre5">The Wall Street Journal. "Khi ấy tôi mới biết về bản tin của Sở Giao dịch chứng khoán," sau này anh ta nói. "Hôm đó, từ sáng sớm đã có tin Funston có thể sẽ tổ chức một cuộc họp vào lúc nào đó, thế là tôi đi đến Sở. Ở cổng chính, tôi hỏi người bảo vệ chỗ họp của ông Funston. Tay bảo vệ trả lời là tầng sáu và mở cửa cho tôi vào thang máy. Tôi nghĩ bác ta cho tôi là một ông chủ ngân hàng, một đối tác của Haupt, hoặc một luật sư. Tôi bước ra khỏi thang máy vào văn phòng nơi diễn ra cuộc họp - không ai cản tôi dù người người đang chạy đôn đáo khắp nơi. Tôi có cảm giác dù là có chuyện gì đang diễn ra thì họ đã đạt được thỏa thuận chung, song vẫn đang cãi nhau ỏm tỏi về các tiểu tiết phải thực hiện. Tôi không nhận ra ai ngoài ông Funston. Tôi lặng lẽ đứng đó chừng năm phút trước khi bị ai đó nhìn ra và sau đó tất cả mọi người, gần như cùng một lúc hô lên: 'Lạy Chúa, ra khỏi đây ngay!' Họ không hẳn là 'đá tôi ra' nhưng tôi biết đã đến lúc phải đi rồi."</p>

<p class="calibre2">Trong phần tranh luận sau đó, các đối tác của Haupt cùng các luật sư của họ lấy văn phòng Watts làm "sở chỉ huy", còn đại diện ngân hàng và luật sư của họ "cắm trại"

tại phòng Ủy ban Phía Bắc, ngay phía dưới sảnh họp. Funston nhớ lại: "Suốt tối thứ Hai, tôi vẫn chạy như con thoi giữa hai nơi, miệng nói, 'xem kia, họ sẽ không nhượng bộ ở điểm này, vì vậy các anh phải nhượng bộ', hoặc: 'Xem mấy giờ rồi kia kia - chỉ còn 12 tiếng nữa là đến phiên thị trường mở cửa ngày mai! Ký tắt vào đây.'"</p></div>

<p class="calibre2">Quá nửa đêm 15 phút, chỉ còn 9 giờ 45 phút nữa là đến giờ thị trường mở cửa trở lại, bản thỏa thuận đã được ký kết trong phòng Ủy ban Miền Nam bởi 28 bên có quyền lợi, trong bầu không khí ai nấy đều kiệt sức và thở phào nhẹ nhõm. Ngay khi các ngân hàng mở cửa vào sáng thứ Ba, Sở Giao dịch chứng khoán gửi 7,5 triệu đô-la, khoảng một phần ba vốn dự trữ sẵn có của mình vào một tài khoản để từ đó người thanh lý của Haupt có thể rút tiền ra. Cùng buổi sáng hôm ấy, đích thân người thanh lý là James P. Mahony, một thành viên kỳ cựu của khối nhân sự tại Sở Giao dịch, chuyển vào các văn phòng Haupt để đảm trách việc này. Thị trường chứng khoán đã chứng kiến sự tăng giá lớn nhất trong lịch sử, gỡ lại toàn bộ số tiền lỗ hôm thứ Sáu và còn có lãi. Một tuần sau đó vào ngày 2 tháng 12, Mahony thông báo đã chi 1.750.000 đô-la từ tài khoản của Sở Giao dịch chứng khoán để bảo lãnh cho khách hàng của Haupt; đến ngày 12 tháng 12, con số này đã lên tới 5.400.000 đô-la và đến lễ Giáng sinh, lên tới 6.700.000 đô-la. Bản thỏa thuận mà một số người thấy rõ trách nhiệm của Văn phòng Phố Wall đối với những tổn hại gây ra cho công chúng do những hành động chơi xấu hay thậm chí do những vận rủi gây ra bởi bất kỳ thành viên nào của mình, đã làm nảy sinh một loạt các phản ứng khác nhau. Khách hàng được cứu nguy của Haupt rất lấy làm khoan khoái. Tờ <em class="calibre5">Times cho rằng thỏa thuận này là bằng chứng về "ý thức trách nhiệm, đóng vai trò thúc đẩy sự tự tin ở nhà đầu tư" và "có thể đã giúp tránh một cơn khủng hoảng tiềm ẩn." Tại Washington, Tổng thống Johnson đã gọi điện thoại cho Funston để chúc mừng. Chủ tịch của S.E.C., William L. Cary, nói rằng họ đã hoàn thành một "màn biểu dương ấn tượng, kịch tính về sức mạnh và mức độ quan tâm đến lợi ích cộng đồng". Các sở chứng khoán khác trên toàn thế giới đã im lặng về vấn đề này nhưng nếu dựa trên cách làm ăn không hề cảm tính của đại đa số, hẳn một số cán bộ của họ đang lắc đầu quầy quậy vì những cách làm kỳ quặc đang diễn ra ở New York. Các công ty thành viên của Sở, nói chung tỏ ra hài lòng dù người ta nghe thấy một vài người cầu nhàu rằng các công ty lâu năm, giỏi giang với danh tiếng đã được chứng minh cũng như độ tin cậy không nên trả nợ cho những kẻ khởi nghiệp mới nổi tham lam, toàn vung tay quá trán để rồi tự mình mắc kẹt. Nhưng lạ thay, dường như không một ai tỏ lòng biết ơn đến các ngân hàng của Anh và Mỹ khi các ngân hàng này đã giúp đền bù nửa số lỗ của họ. Có thể, mọi người chỉ đơn giản là không bao giờ cảm ơn các ngân hàng, ngoại trừ trong

</div>

<https://thuviensach.vn>

</div>

các quảng cáo truyền hình.</p>

<p class="calibre2">Ngay cả Sở Giao dịch chứng khoán cũng đang bị giằng co giữa việc thận trọng nhận lời chúc mừng và việc thận trọng hay khiêm nhã nhấn mạnh những gì mình đã làm sẽ không được coi là một tiền lệ, rằng Sở không nhất định làm điều tương tự một lần nữa. Các quan chức của Sở Giao dịch cũng không quá quyết sẽ làm điều tương tự. Crooks, Chủ tịch của Sở Giao dịch đầu thập niên 1950, cho rằng khả năng hành động như vậy dưới thời của ông sẽ là 50-50. Funston, người nhậm chức năm 1951, cho rằng vấn đề này sẽ "được đặt dấu chấm hỏi" trong suốt những năm đầu nhiệm kỳ của ông. "Ý tưởng về trách nhiệm cộng đồng của một con người luôn tiến hóa," ông nói. Ông đặc biệt khó chịu với quan niệm, mà ông đã nghe nhiều lần, cho rằng Sở Giao dịch đã hành động vì mặc cảm tội lỗi. Lý giải những sự kiện này bằng phân tích tâm lý là vô căn cứ, nếu không muốn nói là thô bỉ.</p>

</section>

</div>

<div id="Q32Jlt9yg4bVAgJAK5rj1F" style="display:block !important; page-break-before: always !important; break-before: always !important; white-space: pre-wrap !important">

 </div></body>

</html>

```

<?xml version='1.0' encoding='utf-8'?>
<html xmlns="http://www.w3.org/1999/xhtml" xml:lang="en">
  <head>
    <title>7: CÁC TRIẾT GIA BỊ ẢNH HƯỞNG</title>
    <meta name="viewport" content="width=device-width, initial-
scale=1"/>
    <meta name="viewport" id="a25" content="initial-
scale=1.0,user-scalable=no,maximum-scale=1"/>
    <meta name="lane" content="Những cuộc phiêu lưu trong kinh
doanh"/>
    <meta name="author" content="John Brooks"/>
    <meta name="publisher" content="NXB Lao động"/>
    <meta name="publisher_id" content="128"/>
    <meta name="brand_id" content=""/>
    <meta name="isbn" content="58fda8dd-5d53-44ef-b164-
4a7071f15221"/>
    <meta name="description" content="MỘT TRONG SỐ CÁC VẤN ĐỀ
lớn nhất mà ngành công nghiệp Mỹ ngày nay đang phải đối mặt là
"vấn đề truyền thông". Khó khăn của việc mang suy nghĩ từ một
bộ óc này chuyển sang cho một bộ óc khác là nỗi lo mà các nhà
công nghiệp hiện chia sẻ với một lượng đáng kể trí thức và các
nhà văn sáng tạo."/>

    <link href="../../../stylesheet.css" rel="stylesheet"
type="text/css"/>
<link href="../../../page_styles.css" rel="stylesheet"
type="text/css"/>
</head>
  <body section="Section0009" class="calibre" id="a27">
    <div id="a26" class="container">
      <section>
        <h2 class="calibre3">7: CÁC
TRIẾT GIA BỊ ẢNH HƯỞNG</h2>

<p class="no-indent">MỘT TRONG SỐ CÁC VẤN ĐỀ lớn nhất mà ngành
công nghiệp Mỹ ngày nay đang phải đối mặt là "vấn đề truyền
thông". Khó khăn của việc mang suy nghĩ từ một bộ óc này chuyển
sang cho một bộ óc khác là nỗi lo mà các nhà công nghiệp hiện
chia sẻ với một lượng đáng kể trí thức và các nhà văn sáng tạo.
Ngày càng nhiều người có xu hướng coi việc trao đổi thông tin
là một trong những vấn đề lớn nhất, không phải chỉ của ngành
công nghiệp mà của cả nhân loại. (Một nhóm các nhà văn và các
nghệ sĩ tiên phong đã tung hô cho tầm quan trọng của truyền
thông bằng cách tuyên bố thẳng tưng và dứt khoát rằng họ <em
class="calibre5">chống lại</em> nó.) Về phần các nhà công
nghiệp, tôi thừa nhận rằng trong quá trình nghe họ nhắc đến cái
từ "truyền thông" tôi đã gặp rất nhiều vấn đề để hiểu thực chất

```

thì họ muốn ám chỉ điều gì. Lý thuyết chung thì ai cũng hiểu: mọi thứ sẽ ổn nếu trước tiên họ có thể thông tin xuyên suốt với nhau trong cùng tổ chức của mình và sau nữa, nếu họ hay tổ chức của họ có thể thông suốt với những người khác bên ngoài. Điều khiến tôi rối trí là ngày nay, khi các tổ chức bảo trợ hết nghiên cứu này đến nghiên cứu khác về truyền thông thì có sao và nên nổi nào mà các cá nhân lẫn tổ chức vẫn luôn không thể truyền đạt bản thân để người khác hiểu được và người nghe lại không lĩnh hội được những gì họ nghe được.</p>

<p class="calibre2">Một vài năm trước, tôi có được một ấn phẩm hai tập của Văn phòng In ấn chính phủ Hoa Kỳ, tựa đề "Điều trần trước tiểu ban Chống độc quyền và Độc quyền của Ủy ban Tư pháp, Thượng viện Hoa Kỳ, Quốc hội thứ 87, Phiên đầu tiên". Sau khi chăm chú siêng năng đọc 1.459 trang điều trần này, tôi bắt đầu hiểu những chuyện mà các nhà công nghiệp đang luận đàm. Các buổi điều trần, được tiến hành vào tháng Tư, tháng Năm và tháng 6 năm 1961 dưới sự chủ trì của Thượng nghị sĩ Estes Kefauver bang Tennessee nhằm giải quyết các âm mưu ấn định giá và gian lận thầu tai tiếng trong ngành công nghiệp chế tạo điện. Hậu quả của những vụ việc này là, tháng 2 năm 1960, một thẩm phán liên bang ở Philadelphia tuyên phạt tổng cộng 1.924.500 đô-la đối với 29 doanh nghiệp và 45 nhân viên trong đó 7 người chịu án tù giam 30 ngày. Tất cả các bị cáo cúi đầu chịu tội hoặc không bào chữa vì hồ sơ của đại bồi thẩm đoàn kết tội họ được giữ bí mật, công chúng có rất ít cơ hội nghe ngóng được chi tiết của sự việc vi phạm. Thượng nghị sĩ Kefauver cảm thấy rằng toàn bộ vấn đề rất cần phải được vạch ra công khai. Những gì được vạch trần cho thấy, ít nhất là trong các công ty lớn nhất có liên quan, truyền thông nội bộ hoàn toàn thất bại, tới mức việc xây Tháp Babel⁴⁷ vẫn còn được coi là kết quả hòa hợp có tổ chức.</p>

<p class="calibre2">Trong một loạt các cáo trạng được chính phủ tuyên tại tòa án khu vực Philadelphia trong khoảng từ tháng Hai đến tháng 10 năm 1960, 29 công ty cùng các giám đốc điều hành bị buộc tội vi phạm nhiều lần mục 1 <br class="calibre8"/>Đạo luật Sherman năm 1890. Theo đạo luật này, "hợp đồng, hay hợp

đồng liên kết dưới hình thức torot hay hình thức nào khác, hay âm mưu nhằm kiểm chế thương mại hay mậu dịch giữa vài bang hoặc với nước ngoài" bị coi là bất hợp pháp. (Đạo luật Sherman là công cụ được sử dụng trong các hoạt động phân rã độc quyền của Tổng thống Theodore Roosevelt và cùng với Đạo luật Clayton năm 1914, nó có vai trò như là vũ khí của chính phủ đối với các tập đoàn và công ty độc quyền kể từ đó). Chính phủ cáo buộc, các hành vi vi phạm có liên quan tới việc bán các bộ phận máy móc lớn, đắt tiền của nhiều dòng thiết bị mà đối tượng có nhu cầu chủ yếu là các công ty dụng cụ điện nhà nước và tư nhân (máy biến áp điện, các bộ thiết bị chuyển mạch và máy phát điện tua-bin) bắt đầu ít nhất là từ năm 1956 và tiếp tục cho tới năm 1959. Trong những cuộc họp giữa giám đốc điều hành của các công ty đáng lẽ là đối thủ cạnh tranh, các mức giá không cạnh tranh, gian lận sẵn với từng gói thầu mà trên danh nghĩa là thầu kín, được quyết định và mỗi công ty được chia một tỷ lệ phần trăm nhất định của hợp đồng đang ký. Chính phủ còn cáo buộc thêm rằng, trong một nỗ lực nhằm giữ bí mật cho những cuộc họp này, các vị giám đốc điều hành đã viện đến các công cụ như dùng mật mã thay cho tên công ty trong các thư từ giao dịch, gọi điện thoại từ bất công cộng hoặc từ nhà thay vì gọi số máy văn phòng, giả mạo bản kê chi tiêu đối với các cuộc họp của họ để che giấu một thực tế là tất cả bọn họ đều tập trung ở một thành phố cụ thể vào một ngày nhất định. Nhưng những mưu kế của họ đã không thành. Các quan chức liên bang, đứng đầu là Robert A. Bick, trưởng bộ phận chống độc quyền của Bộ Tư pháp, đã phơi bày sự thật với sự giúp đỡ đáng kể từ một số thành viên trong chính đội ngũ đồng mưu.</p></div>

<p class="calibre2">Ý nghĩa kinh tế và xã hội của toàn bộ sự việc có thể được chứng minh rõ rệt chỉ bằng một vài con số. Bình quân trong một năm tại thời điểm diễn ra các âm mưu, hơn 1,75 tỷ đô-la đã được chi để mua máy móc (các loại đang được nói đến), gần một phần tư số đó được chi bởi các liên bang, tiểu bang và chính quyền địa phương (nghĩa là các đối tượng nộp thuế), hầu hết phần còn lại là được chi bởi các công ty dịch vụ công cộng của tư nhân (có xu hướng đổ lên đầu công chúng dưới hình thức tăng cước phí dịch vụ). Ví dụ giá niêm yết của một máy phát điện tua-bin 500.000 kilowatt - một thiết bị khổng lồ để sản xuất năng lượng điện từ hơi nước - thường rơi vào tầm 16 triệu đô-la. Trên thực tế, các nhà sản xuất đôi khi giảm giá tới tận 25% để bán được sản phẩm; do đó, nếu tất cả minh bạch, việc mua máy này có thể tiết kiệm được 4 triệu đô-la; nếu đại diện của các công ty sản xuất ra những chiếc máy phát điện ấy tổ chức một cuộc họp để ấn định giá thì thực tế, họ có thể nâng giá bán ra cho người chịu cuối cùng lên 4 triệu đô-la. Và cuối cùng, khách hàng gần như chắc chắn là công chúng.</p></div>

<https://thuviensach.vn>

<p class="calibre2">-----</p>

<p class="calibre2">Các cáo trạng ở Philadelphia tiết lộ "một mô hình vi phạm mà xếp vào các loại nghiêm trọng nhất, trắng trợn nhất, lan tràn nhất từng ghi dấu trong bất kỳ một ngành công nghiệp cơ bản nào của Mỹ." Trước khi tuyên án, thẩm phán J. Cullen Ganey cho rằng các hành vi vi phạm đã cấu thành "một bản cáo trạng gây sốc của một bộ phận lớn trong nền kinh tế của chúng ta, bởi cái mà thực sự đang bị đe dọa ở đây là sự sống còn của... hệ thống tự do kinh doanh." Các án tù là bằng chứng cho thấy ông đã nói là làm. Dù trong suốt bảy thập kỷ kể từ khi Đạo luật Sherman được thông qua, rất nhiều vụ truy tố thành công đối với những vi phạm Đạo luật này, song trên thực tế rất hãn hữ mới có các giám đốc bị bỏ tù. Chính vì thế, không có gì ngạc nhiên, khi vụ này dấy lên một sự om sòm trên báo chí. Tổ chức Cộng hòa mới⁴⁸ phân nản rằng các tờ báo và tạp chí đã cố ý nương tay "vụ bê bối doanh nghiệp lớn nhất trong nhiều thập kỷ"; nhưng lời cáo buộc này dường như không có nhiều căn cứ. Xét đến những khía cạnh như sự hồ hững của công chúng đối với thiết bị chuyển mạch, sự vô tình đáng sợ của những vụ án hình sự liên quan đến luật chống độc quyền và tương đối ít chi tiết nổi lên về các âm mưu, báo giới nói chung đã mở ra cho câu chuyện rất nhiều không gian. Thậm chí <em class="calibre5">Wall Street Journal và tờ <em class="calibre5">Fortune cho đăng những câu chuyện giàu thông tin và không nhân nhượng về sự thất bại. Đây đó người ta có thể phát hiện ra những dấu hiệu hồi sinh tinh thần bài xích doanh nghiệp một thời của báo chí như hồi thập niên 1930. Xét cho cùng, còn gì có thể phần khởi hơn khi chúng kiến hàng loạt giám đốc điều hành đạo mạo, bảnh bao, lương cao ngút ngàn của một vài tập đoàn thanh thế nhất nước Mỹ bị đưa vào tù giống như bọn móc túi thông thường? Chắc chắn khoảnh khắc rực rỡ nhất cho những kẻ thả mối trong giới kinh doanh kể từ năm 1938 là khi Richard Whitney, nguyên chủ tịch Sở giao dịch chứng khoán New York, bị bỏ tù vì đầu cơ bằng tiền của khách hàng. Một số gọi vụ đó là vụ lớn nhất kể từ vụ Teapot Dome⁴⁹.</p>

<p class="calibre2">Tệ nhất là, đâu đâu người ta cũng đều nghi ngờ về tình trạng đạo đức giả trong các vị trí cao nhất. Cả hai vị, chủ tịch hội đồng quản trị lẫn tổng giám đốc của General

Electric, ông lớn đứng đầu nhất các bị cáo, đều lọt lưới trong trận càn quét của chính phủ. Cả Westinghouse Electric, ông lớn thứ hai, cũng thoát tội. Bốn ông trùm tiết lộ, họ hoàn toàn không biết gì về những gì đã diễn ra trong phạm vi thẩm quyền của mình cho đến khi chúng có đầu tiên về sự việc được trình lên Bộ Tư pháp. Tuy nhiên, nhiều người không hài lòng với những lời phủ nhận trên và cho rằng các bị cáo - giám đốc chỉ là trung gian; họ vi phạm pháp luật chỉ khi làm theo các lệnh thực tế hoặc hưởng ứng theo môi trường doanh nghiệp ủng hộ việc ấn định giá và bây giờ đang bị xử chịu tội thay cho cấp trên. Những vị bất mãn kể trên có cả Thẩm phán Ganey. Ông đã nói tại thời điểm tuyên án: "Chắc người ta phải ngây thơ lắm mới tin có chuyện những vi phạm tái diễn trong thời gian quá dài, có ảnh hưởng quá lớn đối với một phân khúc của ngành công nghiệp và nhất là liên quan đến nhiều nhiều triệu triệu đô-la mà những người đứng đầu, chịu trách nhiệm quản lý công ty lại không biết... Tôi chắc rằng rất nhiều bị cáo, đã bị giằng xé giữa lương tâm và chính sách đã chuẩn y của công ty, những phần thưởng thăng quan tiến chức người ta hứa hẹn, một sự đảm bảo đời sống an nhàn và lương khủng".

Dĩ nhiên, công chúng muốn tóm một kẻ cầm đầu, kẻ chủ mưu và dường như họ thấy kẻ đó chính là General Electric gây được sự chú ý rất lớn từ cả báo giới và trong các buổi điều trần tại Tiểu ban. Với khoảng 300.000 nhân viên và doanh số bình quân một năm khoảng 4 tỷ đôla trong vòng 10 năm qua, đây không chỉ là công ty lớn nhất trong số 29 công ty bị buộc tội mà dựa trên cơ sở doanh thu trong năm 1959, còn là công ty lớn thứ 5 toàn nước Mỹ. Công ty này bị phạt tổng số tiền cao hơn so với bất kỳ công ty nào khác (437.500 đô-la) và có nhiều giám đốc điều hành chịu trừng phạt nhất (3 người ngồi tù và 8 người khác nhận án treo). Hơn nữa trong cái giờ khủng hoảng này, các vị giám đốc điều hành cao nhất trong nhiều năm cố gắng thể hiện trước công chúng hình ảnh công ty như là một tấm gương đạo đức khi không tiếc lời tán dương hệ thống cạnh tranh tự do, thứ mà các cuộc họp ấn định giá vẫn chế nhạo. Năm 1959, ngay sau khi cuộc điều tra của chính phủ về hành vi vi phạm đã được thông báo ra cho các nhà hoạch định chính sách tại GE., công ty này cho giáng cấp và cắt giảm lương của những vị giám đốc điều hành thừa nhận có dính líu; ví dụ, một vị phó chủ tịch được thông báo rằng, thay vì 127.000 đô-la một năm như vẫn lĩnh, giờ ông ta sẽ chỉ lĩnh 40.000 đô-la. (Ông ta chưa kịp hoàn hồn với cú đòn đó thì đã bị Thẩm phán Ganey tuyên phạt 4.000 đô-la kèm theo bản án tù giam 30 ngày. Không lâu sau khi ông ta được thả tự do, General Electric sa thải ông ta vĩnh viễn.) Westinghouse thông qua. Westinghouse đợi cho đến khi các thẩm phán tuyên xong rồi mới công bố mức phạt và án phạt đã tuyên đối với đám người phạm tội là thích đáng chứ không trùng

trị họ thêm nữa. Một số người cho rằng thái độ này là bằng chứng cho thấy Westinghouse đang dung túng các âm mưu, song những người khác lại xem đó như một sự thừa nhận (đáng khen ngợi, dù là ngầm hiểu) rằng bộ máy quản lý cấp cao nhất trong các công ty ma mãnh ấy chịu trách nhiệm - ít nhất về mặt đạo đức - đối với toàn bộ mớ bòng bong đã xảy ra và do đó, không phải đưa ra kỷ luật đối với các nhân viên phạm lỗi của mình. Theo quan điểm của những người này, sự hấp tấp của GE. khi trừng phạt nhân viên đã được luận tội chứng tỏ công ty đang muốn chối tội của mình bằng cách thí tốt đen cho hang hùm hang sói. Thượng nghị sĩ Philip A. Hart bang Michigan nói sâu cay hơn trong các cuộc điều trần: "Để hành động như ngài Tổng trấn Pontius Pilate⁵⁰."</p>

<p class="calibre2">Sau nhiều năm cải trang trong lớp vỏ của một tổ chức doanh nghiệp khôn ngoan và nhân từ, những người làm quan hệ công chúng ở trụ sở chính của GE. đã phải đối mặt với sự lựa chọn xấu xí là thể hiện vai trò của mình trong vụ việc ấn định giá như một kẻ ngốc hoặc như một kẻ ba que. Họ có xu hướng nghiêng mạnh về phía "kẻ ngốc." Thẩm phán Ganey thừa nhận các âm mưu đã không những được dung thứ mà còn chấp thuận bởi các bậc sậu hàng đầu và toàn thể công ty thì chọn mình là "kẻ ba que". Tuy nhiên, phân tích của ông có thể đúng mà cũng có thể chưa đúng và sau khi đọc lời khai của Kefauver trước Tiểu ban, tôi đã phải kết luận rằng sự thật rất có thể sẽ không bao giờ được biết. Nghĩa là, một thuộc hạ nhận được lệnh trực tiếp từ miệng của ông chủ sẽ phải tính toán xem có thật đây là ý đồ của ông chủ không hay hoàn toàn ngược lại; còn ông chủ, khi đối thoại với thuộc cấp, lại phải đoán chừng xem liệu nên hiểu những gì cậu ta nói theo đúng nghĩa đen của nó hay là phải cố giải cái mặt mã bí mật mà chính ông cũng không chắc mình có chìa khóa để mở nó. Tóm lại vấn đề được nêu công khai ở đây như là một gợi ý để có thể có lợi cho bất kỳ ai thuộc một tổ chức đang loay hoay tìm một tư duy phù hợp để lập cáo bạch công ty.</p>

<p class="calibre2">Trong tám năm qua, GE. đã có một quy tắc có tên "Quy định 20.5", trong đó có ghi: "Bất kỳ người lao động nào cũng không được phép dính líu vào bất kỳ thỏa thuận sơ bộ, kế hoạch hay chương trình, dù là đã tuyên bố hay mới đang manh nha, dù chính thức hay không chính thức, với bất kỳ đối thủ cạnh tranh nào liên quan đến giá cả, điều khoản hoặc điều kiện

bán hàng, sản xuất, phân phối, vùng lãnh thổ hay khách hàng; cũng như không được trao đổi hay thảo luận với một đối thủ cạnh tranh về giá, điều khoản, điều kiện bán hàng hay bất kỳ thông tin cạnh tranh nào khác.”</p>

<p class="calibre2">Trong thực tế, quy định này chỉ đơn giản là một huấn thị cho toàn bộ nhân sự của GE. tuân theo các luật chống độc quyền liên bang, ngoại trừ vấn đề giá cả, nó có phần nào cụ thể và toàn diện hơn các luật kia. Chỉ có hoang đường mới có chuyện giám đốc điều hành có thẩm quyền phụ trách chính sách giá cả tại GE. không ý thức được hay thậm chí mơ hồ về Quy định 20.5 bởi lẽ để đảm bảo chắc chắn rằng giám đốc điều hành mới được làm quen với nó, các giám đốc cũ thì ôn lại nó, cứ định kỳ công ty lại chính thức tái bản và phân phát Quy định này, tất cả giám đốc cũ mới đều được yêu cầu ký tên vào đó để coi như tuyên thệ mình đang và sẽ mãi tuân thủ nó. Rắc rối ở đây là một số người tại GE., bao gồm cả một số người thường xuyên ký Quy định 20.5, chỉ đơn giản là không tin rằng chính sách đó được thực hiện nghiêm túc. Họ cho rằng Quy định 20.5 giống như nghệ thuật bày hàng tủ kính: nó có mặt trong những cuốn sách chỉ để cung cấp sự bảo vệ pháp lý cho công ty và cho các vị chóp bu; việc hợp nhóm bất hợp pháp với đối thủ cạnh tranh được công nhận và chấp nhận như là một tập quán thông thường trong nội bộ công ty; thường khi một giám đốc điều hành có vai vế ra lệnh cho cấp dưới thực hiện theo Quy định 20.5, thực chất là ông ta lệnh cho cấp dưới vi phạm nó. Nghe dường như phi lý như vậy nhưng giả định cuối cùng này trở nên dễ hiểu trong thực tế. Trong một thời gian, khi một số giám đốc điều hành ra lệnh hoặc truyền lệnh bằng miệng, họ dường như có thói quen kèm theo đó một cái nháy mắt rất rõ ràng. Chẳng hạn, tháng 5 năm 1948 có một cuộc họp của các nhà quản lý bán hàng của GE. và họ đã bàn luận công khai về tập quán nháy mắt này. Robert Paxton, một giám đốc điều hành cấp cao nhất của GE., sau này trở thành tổng giám đốc của công ty, phát biểu tại cuộc họp và như thường lệ lại đổ trách về những vi phạm trong chống độc quyền. Rồi William S. Ginn, khi ấy là giám đốc kinh doanh bộ phận biến áp, dưới quyền của Paxton, đã làm Paxton giật mình khi phát biểu: “Tôi không nhìn thấy ông nháy mắt.” Paxton trả lời quả quyết: “Không có nháy mắt nào hết. Nói thật đó và đây là mệnh lệnh.” Khi được Thượng nghị sĩ Kefauver hỏi đã biết về thực trạng các mệnh lệnh của GE. đôi khi kèm theo nháy mắt được bao lâu rồi, Paxton trả lời rằng lần đầu tiên ông quan sát việc này là từ năm 1935, khi sếp của ông chỉ thị cho ông kèm theo một cái nháy mắt hoặc một cử chỉ tương tự; một thời gian sau, được vỡ lẽ về ý nghĩa của cử chỉ đó, ông đã tức giận đến nỗi khó khăn lắm mới kiềm chế không hủy hoại sự nghiệp bản thân bằng cách thoi một cú đấm vào mũi của sếp. Paxton kể tiếp, ông cực lực phản đối thủ tục “nháy mắt” đến độ ở cơ quan ông nổi

tiếng với biệt danh kẻ "chống nháy mắt" và về phần mình, ông cũng chưa bao giờ nháy mắt.</p>

<p class="calibre2">Dù Paxton dường như không để lại kẻ hở hoài nghi nào liên quan đến chủ định của ông trong việc diễn giải Lệnh "không nháy mắt" năm 1948 của ông, ý nghĩa của nó đã không được thấu tới Ginn, bởi vì không lâu sau khi lệnh đã được ban ra, ông này đã ra ngoài và ấn định giá trót lọt tuyệt đối. (Rõ ràng trong việc thỏa thuận ấn định giá cần có sự tham gia của nhiều hơn một công ty, nhưng tất cả các lời khai có xu hướng chỉ ra rằng, nói chung chính GE. thường là kẻ cầm đầu điển hình cho phần còn lại của ngành trong các vấn đề như vậy.) Mười ba năm sau, Ginn - vừa ra tù sau một vài tuần bị giam và vừa bị mất công việc lương 135.000 đô-la/năm - xuất hiện trước Tiểu ban để giải quyết một số việc mà một trong số đó lý giải cho phản ứng kỳ lạ của ông trước mệnh lệnh "không nháy mắt". Ông nói ông không đếm xỉa đến nó vì ông đã nhận được một lệnh đối lập từ hai trong số những vị sếp cao hơn trong mạng lưới chỉ huy của GE. là Henry VB. Erben và Francis Fairman và để giải thích lý do tại sao ông chú ý đến lệnh của hai ông này chứ không phải lệnh của Paxton, ông đưa ra khái niệm hấp dẫn về các cấp độ truyền thông - một đề tài khác cho một kẻ thụ hưởng tài trợ nhảy bổ vào. Ginn cho biết, hai ông Erben và Fairman rành mạch hơn, thuyết phục hơn, mạnh mẽ hơn khi đưa ra mệnh lệnh của mình so với ông Paxton; Ginn nhấn mạnh, đặc biệt là Fairman đã tỏ ra là "một người truyền thông tuyệt vời, một triết gia vĩ đại và, thẳng thắn mà nói, một người tin tưởng sâu sắc vào sự ổn định của giá." Ginn khai là cả Erben và Fairman đều cho là Paxton ngây thơ và, khi tóm lược chi tiết hơn về việc ông đã bị dẫn lạc lối như thế nào, ông nói, "những người ủng hộ Quý dữ có thể bán đúng tôi dễ dàng hơn so với các triết gia đang bán đúng Chúa." Nếu có trong tay một bản báo cáo từ chính Erben và Fairman về các kỹ thuật truyền thông đã tạo điều kiện cho họ thắng thế Paxton thì tốt quá, nhưng thật không may, không ai trong số hai vị triết gia này có thể làm chứng trước Tiểu ban, bởi đến thời điểm điều trần, cả hai đều đã qua đời. Paxton có mặt ở đó được mô tả trong lời khai của Ginn là vẫn luôn là một trong những người bán hàng-triết gia đứng về phía Chúa. "Tôi có thể nói rõ ông ta càng ngày càng giống người ủng hộ Adam Smith⁵¹ hơn bất kỳ doanh nhân nào mà tôi đã gặp ở Mỹ," Ginn tuyên bố. Tuy nhiên vào năm 1950, trong cuộc trò chuyện tình cờ giữa hai

người, Ginn thú nhận với Paxton rằng ông ta "phản bội chính mình" trong các vấn đề chống độc quyền, còn Paxton chỉ bảo với Ginn rằng Ginn đúng là một thằng ngốc chết tiệt và Paxton không kể lại lời thú tội này cho bất cứ ai khác trong công ty. Lý giải tại sao ông không làm thế, Paxton cho biết vào thời điểm của cuộc nói chuyện đó, ông không còn là sếp của Ginn nữa và dưới ánh sáng đạo đức cá nhân của bản thân ông, việc đi lan truyền lời thú tội của một cá nhân đã không thuộc thẩm quyền quản lý của mình nữa thì sẽ là "buôn chuyện", "ngồi lê đôi mách."

Trong khi đó, Ginn, không còn phải chịu trách nhiệm trước Paxton, đang gặp gỡ các đối thủ cạnh tranh theo định kỳ thường xuyên và đang từ từ leo lên các nấc thang danh vọng. Tháng 11 năm 1954, ông được bổ nhiệm làm tổng giám đốc phụ trách mảng biến áp, có trụ sở chính tại Pittsfield, Massachusetts - một công việc đưa ông tiệm cận đến chức vụ phó tổng giám đốc. Vào ca làm việc của Ginn, Ralph J. Cordiner, giữ chức Chủ tịch hội đồng quản trị của General Electric từ năm 1949, gọi Ginn tới New York với một tôn chỉ rõ ràng là bắt ông này tuân chỉ đúng và không xuyên xẹo Quy định 20.5. của công ty. Cordiner truyền tải ý tưởng này thành công tới mức, ngay lúc ấy Ginn giác ngộ ngay, nhưng chỉ kéo dài đến khi ông từ biệt vị chủ tịch để rảo bước tới văn phòng của Erben. Đến đây, ông lại trở nên mù mịt với những gì vừa được lĩnh hội. Erben, trưởng nhóm phân phối của GE., đứng ngay sau Cordiner ngay trên Ginn và theo lời khai của Ginn, ngay khi chỉ còn lại hai người họ trong văn phòng của Erben, Erben đã phản lệnh huấn thị của Cordiner và nói rằng: "Bây giờ, hãy vẫn cứ làm như trước giờ vẫn làm, nhưng hãy biết xét đoán và sử dụng cái đầu của mình." Năng lực truyền thông phi thường của Erben lại lần nữa thành công, Ginn tiếp tục gặp gỡ đối thủ cạnh tranh. "Tôi biết ông Cordiner có thể sa thải tôi," ông nói với Thượng nghị sĩ Kefauver, "nhưng tôi cũng biết tôi đang làm việc cho ông Erben."

Cuối năm 1954, Paxton tiếp quản công việc của Erben, tức là trở thành ông chủ của cả Ginn. Ginn xúc tiến ngay các cuộc họp với đối thủ cạnh tranh nhưng không nói với ông ta về điều đó vì nhận thức được rằng Paxton không ủng hộ việc này. Hơn nữa, theo ông khai, trong vòng một, hai tháng, ông càng trở nên tin rằng mình không thể rời bỏ các cuộc họp trong bất kỳ hoàn cảnh nào vì vào tháng 1 năm 1955, toàn bộ ngành công nghiệp thiết bị điện bị kéo vào một cuộc chiến giá cả khốc liệt - nổi tiếng với cái tên "white sale" - "hạ giá trắng" bởi thời điểm nó được tung ra và những cái hời mà nó mang lại cho người mua - trong đó các đối thủ cạnh tranh dễ thương của nhau thườ trước bắt đầu sát phạt quyết liệt về giá.

Dĩ nhiên, một biểu hiện như vậy của tự do kinh doanh chính là những gì mà liên minh các công ty bày ra các âm mưu, kế hoạch ngăn chặn nhưng vào thời điểm đó, cung của các thiết bị điện này vượt quá xa cầu đến nỗi ban đầu chỉ có vài kẻ chủ mưu rồi sau đó ngày càng nhiều các chủ mưu khác bắt đầu phá vỡ các thỏa thuận do chính họ đã cam kết. Ginn cho biết, để đối phó hiệu quả nhất có thể đối với tình hình này, ông "sử dụng những triết lý đã được dạy trước đây", tức là vẫn tiếp tục tiến hành các cuộc họp ấn định giá với hy vọng ít nhất <em class="calibre5">một số thỏa thuận đạt được tại các cuộc họp này sẽ được tôn trọng. Còn về Paxton, theo Ginn, vị triết gia này không chỉ mù tịt về các cuộc họp này mà còn triển miên say đắm với khái niệm cạnh tranh tự do, năng nổ của mình tới mức ông ta thực sự rất thích các cuộc chiến giá cả, cho dù nó thật là một tai họa đối với lợi nhuận của tất cả mọi người. (Trong lời khai của mình, Paxton cực lực phủ nhận mình thích cuộc chiến giá.)</p></div>

<p class="calibre2">Trong khoảng một năm, ngành công nghiệp thiết bị điện chúng kiến một cú lội ngược dòng và vào tháng 1 năm 1957, Ginn đã chèo lái qua cơn bão tương đối tốt, lên chức phó tổng giám đốc. Đồng thời, ông được chuyển tới Schenectady làm tổng giám đốc của bộ phận máy phát điện tua-bin của GE., Cordiner lại gọi ông vào trụ sở chính và lên lớp cho ông ta về Quy định 20.5. Mỗi khi có một nhân viên mới được bổ nhiệm vào vị trí quản lý chiến lược, hay một nhân viên cũ được thăng chức lên vị trí này, cái gã may mắn ấy có thể khá là chắc chắn rằng mình sẽ được triệu tập đến văn phòng của chủ tịch Cordiner để chịu trận vị tín điều khổ hạnh. Trong cuốn sách của mình có tựa đề <em class="calibre5">The Heart of Japan <em class="calibre5">(Trái tim Nhật Bản), Alexander Campbell kể rằng một công ty điện lớn của Nhật Bản đã lên một danh sách bảy điều răn của công ty (ví dụ, "Hãy nhã nhặn và chân thành!") và mỗi buổi sáng, tại 30 nhà máy của công ty, các công nhân phải đứng nghiêm, đồng thanh đọc những điều răn này, sau đó hát bài hát công ty ("Không ngừng nâng cao năng suất / Yêu công việc của mình, cống hiến hết mình!"). Cordiner không yêu cầu cấp dưới đọc thuộc hay hát Chính sách 20.5 nhưng qua số lần mà một người như Ginn đã đọc cho họ nghe, nhắc cho họ nhớ thì họ cũng đã thuộc nó nằm lòng đủ để hát nó luôn.</p></div>

<p class="calibre2">Lần này, thông điệp của Cordiner không chỉ gây ấn tượng mà còn "kẹt" lại nguyên vẹn trong tâm trí của Ginn. Ginn trở thành một giám đốc điều hành cách tân và qua một đêm, ông cho bỏ luôn những tập quán ấn định giá. Tuy nhiên, có vẻ như rằng sự chuyển đổi đột ngột của ông không thể nói là nhờ hoàn toàn vào năng lực chuyển tải của Cordiner hay thậm chí vào hiệu ứng nhỏ giọt của sự nhắc lại, vì ở một cấp độ đáng kể nào

<https://thuviensach.vn>

đó của sự thật lịch sử, việc đó giống như việc cải đạo cho Vua Henry VIII sang đạo Tin lành. Theo Ginn giải thích trước Tiểu ban, "ông ta đổi mới bởi vì lực lượng yếm hộ cho ông ta đã biến mất."

"Ý tôi là tông Erben không còn ở đó nữa, tất cả các đồng nghiệp của tôi cũng đã ra đi, bây giờ tôi làm việc trực tiếp dưới quyền ông Paxton, biết được cảm xúc của ông ta về vấn đề này... Bất cứ triết lý nào mà tôi đã được vun đắp trưởng thành lên trước đây thì bây giờ đã bị ném ra ngoài cửa sổ."

Nếu Erben từng là nguồn yếm trợ của ông thì Ginn hẳn đã mất đi nguồn bảo vệ này từ hơn hai năm rồi, nhưng có lẽ vì đang quá phần khích trước cuộc chiến giá, ông đã không nhận ra sự vắng mặt ấy. Dù điều đó đúng hay không, giờ đây ông đột nhiên không chỉ mất lớp lông yếm hộ mà cả triết lý của mình nữa. Nhanh chóng lấp đầy khoảng trống sau này với một bộ nguyên tắc hoàn toàn mới toanh, ông cho lưu hành các bản sao của Quy định 20.5 trong số các nhà quản lý các phòng ban trong bộ phận máy phát điện tua-bin và động thái cao nhất là hăng hái áp dụng cái mà ông gọi là "chính sách bệnh hủi": Ông khuyên cấp dưới của mình tránh mọi quan hệ, ngay cả quan hệ xã giao thông thường, với đối tác từ các công ty cạnh tranh, bởi "sau nhiều năm kinh nghiệm truân chuyên tôi có thể kết luận, mỗi quan hệ một khi đã được thiết lập sẽ có xu hướng lây lan và trò bịp bợm bắt đầu phát tác". Nhưng bây giờ số phận đã chơi Ginn một vở thật độc ác vô tình, ông đã rơi vào chính vị trí mà Paxton và Cordiner đã đảm nhiệm trong nhiều năm qua, vị trí của một triết gia nỗ lực một cách vô ích để bán đứng Chúa cho một đám con chiên đã từ chối tin vào thông điệp của Người, thực tế, ông lại đang tham gia một cách có hệ thống vào trò bịp bợm mà vị thủ lĩnh ở vị trí này đã cảnh báo nên tránh xa. Cụ thể, trong suốt năm 1957, 1958 và đầu năm 1959, hai trong số các cấp dưới ngoan đạo của Ginn một tay ký vào Quy định 20.5, tay kia thì thoăn thoắt soạn các thỏa thuận ấn định giá tại một loạt các cuộc họp tại New York, Philadelphia, Chicago, Hot Springs, Virginia, rồi Skytop, Pennsylvania.

Dường như Ginn đã không truyền tải được phần hồn của triết lý mới toanh của ông cho người khác và mấu chốt nằm ở chính cái xui xẻo cũ: vấn đề đả thông. Khi được hỏi tại phiên đối chất rằng cấp dưới của ông đã có thể bị mất phương hướng tới mức độ nào, ông trả lời: "Tôi phải thừa nhận mình mắc phải một sai lầm trong truyền tải thông tin. Tôi đã không làm tốt việc thuyết phục các cậu đó... Nó đóng vai trò quan trọng trong việc điều hành kinh doanh toàn diện đến mức về luân lý mà nói, chúng tôi phải nói cho mọi người không chỉ sự

thực rằng điều đó là trái pháp luật... mà còn... vì nhiều nhiều lý do. Nhưng nó phải trở thành một cách tiếp cận triết lý nhân sinh và một cách tiếp cận truyền thông... Cho dù... tôi đã nói với các cộng sự của tôi đừng làm thế, nhưng có mấy cậu đã đi quá giới hạn. Tôi phải tự thừa nhận ở đây có phần thất bại trong truyền thông... mà tôi sẵn sàng nhận phần trách nhiệm của mình."

Trong khi nỗ lực hết mình để phân tích nguyên nhân của thất bại, Ginn đã đi đến kết luận: việc chỉ ban hành chỉ thị đơn thuần, cho dù với mật độ thường xuyên cỡ nào, vẫn là chưa đủ; cái cần làm là "một triết lý hoàn chỉnh, một sự hiểu biết đầy đủ, một sự phá bỏ tuyệt đối các rào cản giữa con người với con người, nếu muốn hiểu được nhau và thực sự nuôi dưỡng và quản lý những công ty này theo các triết lý chúng nên được quản lý."

Thượng nghị sĩ Hart bình luận: "Bạn có thể truyền thông cho đến lúc bạn chết và đi vào vĩnh hằng, nhưng nếu quan điểm bạn đang muốn truyền tải, cho dù chỉ là một điều luật cục bộ, gây ấn tượng cho người nghe như một cái gì đó dân gian... bạn sẽ không bao giờ thuyết phục được họ cả."

Ginn buồn bã thừa nhận đây là sự thật.

Khái niệm về các mức độ truyền thông được phát triển xa hơn nữa trong lời khai của một bị cáo khác có tên là Frank E. Stehlik, từng là tổng giám đốc bộ phận thiết bị chuyển mạch điện áp thấp của GE từ tháng 5 năm 1956 đến tháng 2 năm 1960. (Vì tất cả người sử dụng điện, chỉ trừ một thiểu số rất nhỏ, là vô tư không biết, thiết bị chuyển mạch có ích cho việc kiểm soát và bảo vệ các máy móc được sử dụng trong các việc sản xuất, chuyển đổi, truyền tải và phân phối năng lượng điện; hơn 100 triệu đô-la giá trị thiết bị chuyển mạch được bán mỗi năm tại Hoa Kỳ.) Stehlik nhận được một số kim chỉ nam cho doanh nghiệp của ông dưới các hình thức mệnh lệnh lời nói và văn bản thông thường và một số qua một kênh truyền thông ít trí tuệ, thiên về bản năng hơn mà ông gọi là "tác động". Đương nhiên, khi có điều gì đó ấn tượng xảy ra ở công ty đọng lại, ông sẽ tham vấn một chuyên gia đóng vai trò như một "vôn kế" siêu hình trong nội bộ để xác định lực của cú choáng váng mà mình nhận được và từ thông số diễn giải nhận được, ông sẽ cố gắng đo đạc chính xác dòng chảy của chính sách công ty. Ví dụ, ông khai rằng trong năm 1956, 1957 và gần như cả năm 1958, ông tin rằng GE ủng hộ việc tuân thủ chân thành, tuyệt đối theo Quy định 20.5. Nhưng rồi vào mùa thu năm 1958, George E. Burens, cấp trên trực tiếp của Stehlik, cho ông hay là Burens đã được Paxton - khi ấy là chủ tịch của GE. - chỉ đạo đi ăn

trưa với Max Scott, chủ tịch công ty bộ chuyển mạch I-T-E, một đối thủ cạnh tranh quan trọng trong thị trường thiết bị chuyển mạch. Trong chính lời khai của mình, Paxton nói đúng là ông yêu cầu Burens đi ăn trưa với Scott song đã nhắc Burens nhất định không được đả động gì về giá cả, nhưng dường như Burens không đả động gì với Stehlik về cảnh báo này. Dù gì, Stehlik khai việc tiết lộ thông tin vị chỉ huy cấp cao dặn Burens đi ăn trưa với một đối thủ chính "gây ra một tác động nặng nề đối với tôi." Khi được yêu cầu giải thích rõ hơn, ông nói: "Có vô số tác động lớn ảnh hưởng đến tư duy của tôi liên quan tới thái độ thực sự của công ty và tác động trên là một trong số đó." Còn các tác động, dù nhỏ dù lớn, nhưng được cộng dồn lại với nhau, cuối cùng đã truyền đạt cho Stehlik rằng ông thật sai lầm khi cho là công ty thực sự có bất kỳ một sự tôn trọng nào đối với Quy định 20.5. Theo đó, vào cuối năm 1958, Stehlik được lệnh của Burens triển khai tổ chức các cuộc họp về giá với các đối thủ cạnh tranh, ông chẳng có một chút gì là ngạc nhiên cả. Việc tuân thủ của Stehlik đối với mệnh lệnh của Burens cuối cùng mang lại một chuỗi những tác động mới mang tính truyền thông một cách thô thiển hơn nhiều. Vào tháng 2 năm 1960, General Electric cắt giảm thu nhập hàng năm của ông từ 70.000 đô-la xuống còn 26.000 đô-la vì tội vi phạm Quy định 20.5; một năm sau, thẩm phán Ganey tuyên phạt ông 3.000 đô-la kèm án tù treo 30 ngày vì vi phạm Đạo luật Sherman; khoảng một tháng sau đó, GE. yêu cầu ông từ chức và ông chấp thuận. Quả thực, trong những năm cuối cùng của ông tại công ty, Stehlik dường như đã nhận được dồn dập những cú đánh đau thắt lòng như trường hợp người hùng Raymond Chandler52. Raymond Thornton Chandler là tiểu thuyết gia trình thám cùng thời và ngang tầm Agatha Christie và Dashiell Hammett. Ông nổi tiếng vì truân chuyên qua nhiều nghề, nhiều biến cố: phóng viên, làm thơ, viết kịch ngắn, viết báo, dịch thuật cho các tạp chí, thủ thư, kế toán, đăng lính trong lực lượng viễn chinh Canada, tham gia Không quân Hoàng gia Anh, làm cho ngân hàng Anh tại San Francisco (sau khi giải ngũ), rồi lại quay lại làm thủ thư và kiểm toán cho Tập đoàn dầu mỏ Dabney (Mỹ) và nhanh chóng được thăng chức Phó chủ tịch. Tường yên vị tại đây thì 10 năm sau ông bị sa thải vì uống rượu và hay bỏ việc. Ở tuổi 45, ông mới bút phá với nghiệp viết lách, chuyên tâm viết văn và chấm dứt cuộc đời phiêu bạt kỳ hồ kể trên.">52. Nhưng theo lời khai của L. B. Gezon, giám đốc đơn vị tiếp thị của bộ phận thiết bị chuyển mạch hạ thế tại phiên điều trần, cũng giống người hùng Chandler, Stehlik có khả năng tung hứng những tác động thăng thừng kia. Gezon, trực tiếp dưới quyền của Stehlik, trình bày trước Tiểu ban rằng, đúng là ông có tham gia vào các cuộc họp ấn định giá diễn ra trước tháng 4 năm 1956, thời điểm Stehlik trở thành sếp của ông nhưng sau đó ông không tham gia vào bất

kỳ hành vi vi phạm chống độc quyền cho đến cuối năm 1958. Tác động đến trực tiếp từ Stehlik, người dường như không bao giờ so sánh trong việc giao tiếp với cấp dưới của mình. Nói theo cách của Gezon, Stehlik bảo ông ta "nổi lại những cuộc họp; các chính sách của công ty không thay đổi; rủi ro vẫn lớn như từ trước đến nay và rằng nếu hoạt động của chúng ta bị phanh phui, cá nhân tôi sẽ bị sa thải hoặc chịu kỷ luật [của công ty], cũng như sự trừng phạt của chính phủ." Thế là Gezon bị dồn đến ba lựa chọn: bỏ việc, bất tuân lệnh trực tiếp của cấp trên, hoặc tuân theo mệnh lệnh tức là vi phạm luật chống độc quyền và không được miễn trách nhiệm đối với những hậu quả có thể xảy ra. Tóm lại, những lựa chọn của ông có thể so sánh với tình huống mà một gián điệp quốc tế phải đối mặt.</p>

<p class="calibre2">Mặc dù Gezon cho nổi lại các cuộc họp nhưng ông đã không bị truy tố, có lẽ vì ông chỉ đóng vai trò tép riu trong việc ấn định giá. Về phần mình, General Electric giáng chức ông ta nhưng không yêu cầu ông ta từ chức. Thế nhưng sẽ là sai nếu cho rằng Gezon tương đối vẹn nguyên không bị sờ gáy sau sự cố của mình. Được thượng nghị sĩ Kefauver hỏi có phải ông không nghĩ rằng là mệnh lệnh của Stehlik đã đặt ông vào một vị thế vô cùng hiểm nghèo ư, Gezon trả lời, lúc bấy giờ ông không nghĩ theo hướng đó. Được hỏi liệu ông có nghĩ thật bất công khi mình bị giáng chức chỉ vì thực hiện mệnh lệnh của cấp trên, ông trả lời: "Cá nhân tôi không cho là như vậy." Những câu trả lời đó cho thấy, dường như tác động lên con tim và khối óc của Gezon quả thật là nặng nề.</p>

<p class="calibre2">Mặt trái của vấn đề truyền thông - khó khăn mà một vị chức sắc thường gặp phải là việc hiểu xem cấp dưới nói gì với mình - được minh họa bằng đồ thị theo lời khai của Raymond W. Smith, nguyên tổng giám đốc bộ phận biến áp của GE. giai đoạn đầu năm 1957 đến cuối năm 1959 và của Arthur F. Vinson, người vào tháng 10 năm 1957 được bổ nhiệm làm phó chủ tịch phụ trách nhóm thiết bị máy móc của GE., đồng thời là ủy viên ban điều hành công ty. Công việc của Smith là công việc mà Ginn đã đảm nhiệm hai năm trước đó và khi Vinson nhận việc, ông đã trở thành ông chủ trực tiếp của Smith. Mức lương cao nhất của Smith trong thời kỳ đang được nói đến là khoảng 100.000 đô-la/năm, còn Vinson đạt mức lương cơ bản là 110.000 đô-la cộng khoản thưởng biến thiên, dao động trong khoảng từ 45.000 đô-la đến 100.000 đô-la. Smith khai rằng vào ngày 1 tháng 1 năm 1957, chính là ngày ông tiếp quản phụ trách bộ phận máy biến áp - và hôm đó là một ngày nghỉ - ông gặp gỡ chủ tịch Cordiner và phó tổng giám đốc điều hành, Paxton. Cordiner đã cho ông ta lời khuyên quen thuộc về việc phải chấp hành theo Quy định 20.5. Tuy nhiên, cuối năm đó, tình hình cạnh tranh trở nên khắc nghiệt đến nỗi người ta chiết khấu tới 35% cho máy biến thế bán

ra và Smith đơn thương độc mã quyết định đã đến lúc phải bắt tay đàm phán với các công ty đối thủ với hy vọng bình ổn thị trường. Ông nói ông cảm thấy làm như thế là chính đáng vì ông tin rằng cả trong công ty cũng như toàn ngành, các cuộc đàm phán kiểu này là "chương trình nghị sự trọng tâm nên làm."

Tính đến thời điểm Vinson trở thành cấp trên của ông hồi tháng Mười, Smith vẫn đang thường xuyên tham dự các cuộc họp ấn định giá và ông thấy nên nói cho ông sếp mới biết những gì ông đang làm. Theo đó, ông khai đã có hai, ba lần chỉ có hai người với nhau trong mạch công việc thông thường, ông ta nói với Vinson: "Sáng nay tôi đã có cuộc họp với đồng bọn." Vị luật sư của Tiểu ban hỏi Smith đã có bao giờ ông đặt vấn đề thẳng thắn hơn chưa - chẳng hạn như "Chúng ta đang họp với đối thủ cạnh tranh để ấn định giá. Chúng ta sắp sửa có một chút âm mưu ở đây và tôi không muốn nó bị lộ ra." Smith trả lời rằng ông không bao giờ nói bất cứ điều gì mơ hồ như thế, cũng không làm gì nhiều hơn việc đưa ra nhận xét về bầu sậu trong câu "Tôi đã có một cuộc họp với đồng bọn sáng nay". Ông ta không nói cụ thể lý do tại sao ông đã không nói chuyện thẳng thắn hơn. Có lẽ ông hy vọng có thể luôn cập nhật cho Vinson biết tình hình, đồng thời bảo vệ ông này khỏi nguy cơ trở thành một kẻ đồng lõa. Có khi ông không có ý đồ như vậy mà chỉ đơn giản là trình bày kiểu vòng vo, thông tục như cách nói đặc trưng của ông. Nhưng dù sao, theo lời khai của mình, Vinson đã cố ý hiểu sai ý của Smith; quả thực, ông không thể nhớ là đã từng nghe Smith sử dụng cách nói "cuộc họp của đồng bọn" dù ông nhớ đã nghe Smith nói gì đó đại loại như: "Vâng, tôi chuẩn bị tiến hành kế hoạch mới này về máy biến áp và sẽ cho mấy cậu ấy xem." Vinson khai rằng ông đã nghĩ "các cậu ấy" có nghĩa là các nhân viên bán hàng khu vực của GE và khách hàng của công ty còn "kế hoạch mới" là kế hoạch tiếp thị mới. Ông nói sự việc này đã trở thành một cú sốc dữ dội khi vài năm sau khi vụ án được phá xong ông mới biết rằng "các cậu ấy" ám chỉ đến các đối thủ cạnh tranh, còn "kế hoạch mới" là kế hoạch ấn định giá. "Tôi nghĩ rằng ông Smith là một người chân thành," Vinson khai. "Tôi chắc chắn ông Smith... nghĩ ông ta nói với tôi rằng ông ta chuẩn bị tới một trong các cuộc họp này. Điều đó tôi chả hiểu gì cả."

Ngược lại, Smith tự tin là đã truyền đạt được thông điệp cho Vinson. "Tôi chưa bao giờ có ấn tượng là anh ta hiểu sai ý tôi", ông quả quyết với Tiểu ban. Khi chất vấn Vinson về sau này, Kefauver hỏi liệu một vị giám đốc điều hành ở cương vị như vậy, với 30 năm có lẽ kinh nghiệm trong ngành điện, có thể nào ngây thơ tới mức hiểu lầm cấp dưới của mình về thực chất như không hiểu "các cậu ấy" là ai. "Tôi thì không cho rằng như thế là quá ngây thơ," Vinson phản pháo lại.

"Chúng tôi có rất nhiều 'các cậu ấy'... Tôi có thể ngây thơ, nhưng chắc chắn đang nói sự thật. Và trong những vụ việc như thế này, tôi chắc chắn là tôi ngây thơ."

Các quan chức chống độc quyền liên bang hay các nhà điều tra của Thượng viện không thể chứng minh là Smith đã truyền tải thành công sự thật là ông ta đang tham gia vào quá trình định giá đến Vinson. Và thiếu đi những bằng chứng như vậy, họ đã không thể xác định được điều liệu có ít nhất một số người ở vị trí cao nhất trong chóp bu của GE. - thành viên của chính Ban chấp hành thần thánh, cũng dính líu. Trên thực tế, khi câu chuyện về những âm mưu này bung ra lúc đầu, Vinson không chỉ đồng tình với quyết định của công ty thẳng thừng giáng chức Smith mà còn đích thân thông báo với Smith về quyết định đó, hai hành động biểu thị một mức độ hoài nghi và đạo đức giả đáng kể. (Smith, nhân dịp đó, thay vì chấp nhận việc bị giáng chức, rời bỏ luôn General Electric và, sau khi bị thẩm phán Ganey tuyên án phạt 3.000 đô-la cùng án tù treo 30 ngày, đã tìm được việc làm ở nơi khác với mức lương 10.000 đô-la/năm.) Đây không chỉ là điểm dính líu duy nhất của Vinson với vụ này. Ông còn là một trong những cái tên được nêu trong cáo trạng liên quan tới âm mưu trong Ban Chuyển mạch. Về khía cạnh này của vụ án, bốn vị giám đốc điều hành mảng thiết bị chuyển mạch là Burens, Stehlik, Clarence E. Burke và H. Frank Hentschel khai trước bồi thẩm đoàn (và sau này là trước Tiểu ban) rằng, tầm khoảng tháng Bảy, tháng Tám hoặc tháng Chín năm 1958 (không ai trong số họ có thể xác định được ngày chính xác), Vinson đã ăn trưa với họ trong phòng ăn B của văn phòng thiết bị chuyển mạch của GE. tại Philadelphia. Trong bữa ăn, Vinson đã chỉ thị cho họ tổ chức cuộc họp với các đối thủ cạnh tranh. Họ kể mệnh lệnh này dẫn tới một cuộc họp với sự tham dự của các đại diện của GE., Westinghouse, công ty Chế tạo Allis-Chalmers, công ty Điện lực Federal Pacific và công ty Thiết bị chuyển mạch I-T-E được tổ chức tại khách sạn Traymore thành phố Atlantic vào ngày 9 tháng 11 năm 1958, để bàn chia cổ tức doanh thu từ bán thiết bị chuyển mạch giữa các cơ quan liên bang, tiểu bang và thành phố. Cụ thể, General Electric 39%, Westinghouse 35%, ITE 11%, Allis-Chalmers 8% và Federal Pacific Electric 7%. Các cuộc họp sau đó đạt được thỏa thuận về việc chia lợi tức doanh số bán thiết bị chuyển mạch cho cả đối tượng người mua là cá nhân và xây dựng được một công thức chi tiết theo đó đặc quyền đưa ra giá thầu thấp nhất tới các khách hàng tiềm năng được luân chuyển giữa các công ty đồng mưu trên cơ sở hai tháng một lần. Do tính chất định kỳ như vậy, công thức này được đặt tên gọi là công thức "tuần trăng".

Vinson nói với các công tố viên Bộ Tư pháp và nhắc lại với Tiểu ban rằng mình không được biết về cuộc họp

Traymore, về những người hưởng "tuần trăng" cũng như về sự tồn tại của âm mưu đó cho đến khi vụ việc xảy ra; còn về bữa ăn trưa tại Phòng ăn B, ông nhấn mạnh rằng bữa trưa này chưa bao giờ xảy ra. Về điểm này, Burens, Stehlik, Burke và Hentschel buộc phải làm bài trắc nghiệm nói dối bằng máy do FBI. tiến hành và đều qua được. Vinson từ chối tham gia, lúc đầu biện minh làm thế là vì theo lời khuyên của luật sư chú cá nhân ông không định như thế, nhưng sau đó, sau khi nghe được kết quả của bốn ông còn lại, Vinson lập luận, nếu cái máy dò không kết luận mấy người đó là dối trá, hẳn là nó vớ vẩn. Kết quả xác minh cho thấy, Burens, Burke, Stehlik và Hentschel đã ở cùng nhau tại một nhà máy tại Philadelphia vào giờ ăn trưa trong 8 ngày làm việc trong các tháng Bảy, Tám và Chín. Về phần mình, Vinson trình một sổ bản kê chi tiêu để cho Bộ Tư pháp thấy là trong mấy ngày đấy ông đã ở một nơi khác. Nhờ chứng cứ này, Bộ Tư pháp bác bỏ vụ án đối với Vinson và Vinson vẫn tại nhiệm chức vụ phó Tổng giám đốc của General Electric.</p></div>

<p class="calibre2">Thế là, chóp bu cao nhất của GE. bình an vô sự. Số liệu cho thấy việc tham gia vào âm mưu diễn ra khá sâu rộng trong cả tổ chức, nhưng không sâu rộng trong cấp chóp bu. Mọi người đều đồng tình là Gezon làm theo các lệnh của Stehlik, Stehlik thì theo lệnh của Burens, nhưng chuỗi này dừng lại tại đây, bởi vì dù Burens nói đã làm theo lệnh của Vinson, nhưng Vinson phủ nhận điều đó và kết quả kiểm tra là "âm tính". Kết thúc điều tra, Chính phủ tuyên bố trước tòa rằng chính phủ không thể chứng minh và không khẳng định rằng hoặc là Chủ tịch Cordiner hay là Tổng giám đốc Paxton đã cho phép hay thậm chí biết về những âm mưu. Do vậy, khả năng hai người này đã từng ít nhất có một lần nháy mắt ám hiệu được chính thức loại trừ. Sau đó, Paxton và Cordiner có mặt tại Washington để làm chứng trước Tiểu ban và tương tự, các vị thẩm vấn của Tiểu ban cũng không thể xác minh được liệu họ có từng vung vít bất kỳ loại hình nháy mắt nào hay không.</p></div>

<p class="calibre2">Sau khi bị Ginn mô tả là người ủng hộ ngoan cố nhất và tận tâm nhất trong General Electric đối với việc cạnh tranh tự do, Paxton giải thích cho Tiểu ban rằng tư duy của ông về chủ đề này không bị ảnh hưởng trực tiếp từ Adam Smith mà đúng hơn là từ một vị sếp quá cố của GE. là Gerard Swope. Paxton khai Swope luôn tin tưởng chắc chắn rằng mục tiêu tối cao của doanh nghiệp là sản xuất nhiều hàng hoá hơn cho nhiều người hơn với chi phí thấp hơn. Paxton nói: "Bây giờ tôi tin, bây giờ tôi vẫn tin vào điều đó. Tôi cho đó là tuyên bố tuyệt vời nhất về triết lý kinh tế mà một nhà công nghiệp từng đưa ra." Trong quá trình khai, Paxton đưa ra một lời giải thích, về mặt triết học, cho mỗi tình huống liên quan đến việc định giá mà trong đó đề cập đến tên của ông. Ví dụ, người ta</p></div>

<https://thuviensach.vn>

từng phát hiện ra rằng trong quãng năm 1956 hay 1957, có một người thanh niên trẻ tuổi tên là Jerry Page, một nhân viên quen trong bộ phận thiết bị chuyển mạch của GE., đã trực tiếp viết thư cho Cordiner, cáo buộc các phòng thiết bị chuyển mạch của GE. và của các công ty đối thủ tham gia vào một âm mưu, trong đó họ trao đổi thông tin về giá cả bằng mật mã bằng việc sử dụng màu giấy khác nhau để viết thư. Cordiner xới vấn đề này lên với Paxton và lệnh cho ông này tìm hiểu ngọn ngành, Paxton liền sau đó tiến hành ngay một cuộc điều tra, qua đó đi đến kết luận rằng các âm mưu "mã màu" này "chỉ hoàn toàn là ảo giác của chàng thanh niên kia." Khi kết luận như vậy, có vẻ như Paxton đã đúng, mặc dù sau này người ta phát hiện ra có một âm mưu trong bộ phận thiết bị chuyển mạch trong suốt năm 1956 và năm 1957; tuy nhiên, âm mưu ấy là tương đối thông thường, thuần túy dựa trên các cuộc họp ấn định giá, chứ không phải dựa trên cái gì "hoa mỹ" như là một bảng mã màu. Paxton vẫn nổi tiếng bị quan về vấn đề truyền thông của công ty. Tại các cuộc thẩm vấn, khi được đề nghị nhận xét về các cuộc đàm thoại giữa Smith và Vinson hồi năm 1957, Paxton nói rằng ông biết Smith và không thể "hình dung ông ta đóng vai kẻ nói dối".

Theo Chủ tịch Cordiner khai, vị thế của ông tương đương với dòng họ của Boston Cabots lẫy lừng. Công hiến của ông cho công ty thực sự lớn lao và quý báu; nhờ đó, ông được đền đáp vô cùng hậu hĩnh (năm 1960, lương là hơn 280.000 đô-la, cộng với thu nhập niên kim hưởng sau là khoảng 120.000 đô-la, cộng với quyền cổ phiếu hứa hẹn hàng trăm ngàn đô-la nữa). Nhưng những công hiến này lại "xa vời" đến nỗi, ít nhất là trong vấn đề chống độc quyền, dường như ông lại chẳng có bất kỳ mối giao thiệp "trần tục" nào hết. Khi ông khẳng định một cách dứt khoát với Tiểu ban rằng chưa từng bao giờ ông có dù chỉ là một ý niệm mơ hồ về mạng lưới những âm mưu đó thì có thể suy ra rằng trường hợp của ông không phải là trường hợp truyền thông sai lạc mà là không truyền thông. Ông đã không trình bày với Tiểu ban về vấn đề triết lý hay triết gia như Ginn và Paxton, nhưng từ hồ sơ quá khứ của ông về việc ra lệnh tái bản nhiều lần Quy định 20.5 và thêm mắm muối cho những bài phát biểu cũng như tuyên bố công khai của mình với lời khen ngợi về kinh doanh tự do, có vẻ rõ ràng ông là *un philosophe sans le savoir* (một triết gia không tự ý thức). Kefauver dò qua một danh sách dài các vi phạm chống độc quyền mà General Electric bị cáo buộc suốt nửa thế kỷ qua và hỏi Cordiner - người gia nhập công ty vào năm 1922 - có biết sơ qua hay tường tận mỗi nhân vật trong đó hay không. Thường Cordiner trả lời chỉ biết họ sau khi có sự việc xảy ra. Khi nhận xét về lời khai của Ginn rằng Erben đã chống lại mệnh lệnh trực tiếp của Cordiner hồi năm 1954, Cordiner nói rằng ông đã đọc lời khai với sự "thảng thốt" và "ngạc nhiên tột bậc" vì Erben đã

luôn luôn cho ông ta thấy một "tinh thần cạnh tranh khốc liệt," chứ không phải là khuynh hướng thân thiện với các công ty đối thủ. Xuyên suốt lời khai của mình, Cordiner sử dụng cách biểu đạt rất kỳ khôi: "phản ứng." Chẳng hạn khi Kefauver vô tình hỏi cùng một câu hỏi hai lần, Cordiner sẽ trả lời, "Tôi phản ứng với câu đó lúc nãy rồi," hay khi Kefauver ngắt lời ông, mà rất thường xuyên như vậy, Cordiner sẽ hỏi một cách lịch sự, "Tôi có thể phản ứng lại được không?" Điều này cũng cung cấp manh mối về một kẻ thụ hưởng tài trợ, những người có thể muốn lợi dụng sự khác biệt giữa việc có phản hồi (một trạng thái thụ động) và trả lời (một hành động) cũng như hiệu quả tương đối của hai việc này trong một quy trình giao tiếp.

Tổng kết toàn bộ lập trường của mình đối với vụ này, khi trả lời một câu hỏi của Kefauver về việc liệu ông có cho là GE. đã phải chịu một "sự ô nhục công ty" hay không, Cordiner cho biết: "Không, tôi sẽ không đưa phản ứng và nói rằng General Electric bị ô nhục. Tôi sẽ nói rằng chúng tôi đau buồn và quan tâm sâu sắc. Tôi không tự hào về điều đó."

Chủ tịch Cordiner, có thể khùng bỏ tai cán bộ cấp dưới với các bài thuyết giảng về việc tuân thủ các quy định của công ty và pháp luật nhà nước, nhưng không thể bắt tất cả bọn họ tuân thủ một trong hai điều đó. Còn Tổng giám đốc Paxton có thể đau đầu với chuyện tại làm sao hai trong số thuộc hạ của ông, vốn đều đã kể những câu chuyện hoàn toàn đối nghịch về cuộc đàm thoại giữa hai người, lại không phải những kẻ nói dối mà chỉ đơn thuần là những người truyền đạt kém. Triết lý nhân sinh dường như đã đạt đến đỉnh cao tại GE., còn truyền thông lại ở mức thấp. Hầu hết các nhân chứng đều nói hoặc ám chỉ rằng, giá mà các giám đốc điều hành học cách để hiểu nhau thì vấn đề về vi phạm chống độc quyền đã được giải quyết. Nhưng có lẽ vấn đề không chỉ liên quan tới khía cạnh kỹ thuật mà cả văn hóa và việc đánh mất bản sắc cá nhân do làm việc trong một tổ chức cực lớn. Họa sĩ biếm họa Jules Feiffer khi nghiên ngẫm vấn đề trao đổi thông tin trong một bối cảnh phi công nghiệp đã nói: "Trên thực tế, thất bại nằm ở chính cá nhân con người đó. Nếu anh không thể giao tiếp thành công với bản thân thì làm sao hy vọng được anh có thể giao tiếp với người lạ bên ngoài?" Kiểu như ông chủ của một công ty ra lệnh cho cấp dưới của mình phải tuân thủ luật chống độc quyền, song lại có kỹ năng thông liên ngay trong bản thân kém đến mức chính ông ta cũng không thực sự biết mình có muốn mệnh lệnh mà mình ban ra được tuân thủ hay là không. Nếu mệnh lệnh của ông ta không được tuân thủ, việc định giá theo đó có thể có lợi cho kết bạc công ty; còn nếu nó được tuân thủ, ông ta đã làm một việc phải đạo. Ở trường hợp đầu tiên, cá nhân ông ta không bị dính líu vào bất kỳ hành vi "sai trái" nào, còn ở trường hợp thứ hai, ông ta thực sự làm một

hành động "đúng đắn". Vậy thì, xét cho cùng, ông ta có gì mà mất chú? Có lẽ sẽ hợp lý khi cho rằng vị giám đốc điều hành đó có thể truyền tải sự không kiên định của ông ta mạnh mẽ hơn mệnh lệnh của ông ta.</p>

<p class="calibre2">Trong khi đó, những năm đầu tiên sau khi Tiểu ban có kết luận về cuộc điều tra, các công ty bị đơn không được phép quên những vi phạm của mình. Pháp luật cho phép khách hàng nào chứng minh được họ đã phải trả những cái giá cao giả tạo cho những vi phạm chống độc quyền có quyền khởi kiện đòi bồi thường thiệt hại - trong hầu hết trường hợp, bồi thường gấp ba lần - và lượng đơn kiện với số tiền nhiều triệu đô-la chất cao đến nỗi chánh án Warren đã phải thành lập một ban thẩm phán liên bang đặc biệt để lên kế hoạch xử lý với đồng đó. Không cần phải nói cũng biết, Cordiner cũng không được phép lãng quên vấn đề này. Thực ra, sẽ là ngạc nhiên nếu ông có được cơ hội để nghĩ nhiều về một cái gì khác vì ngoài những đơn kiện, ông ta phải đấu tranh chống lại những nỗ lực tích cực - dù sau này cho thấy là không thành công - của một nhóm cổ đông thiểu số muốn lật đổ chiếc ghế của ông. Paxton thôi chức chủ tịch vào tháng 4 năm 1961 vì sức khỏe sa sút từ ít nhất là tháng 1 năm 1960 khi trải qua một ca đại phẫu. Còn đối với các giám đốc điều hành nhận tội và nhận phạt hoặc chịu tù, phần lớn những người trong đó làm cho các công ty khác (chứ không phải GE.) vẫn gắn bó với công ty, với công việc cũ hoặc công việc tương tự. Trong số những người làm cho GE. không còn ai ở lại công ty. Một số người bỏ nghề vĩnh viễn, số khác thì an bài với những công việc tương đối nhỏ nhất, một số vợ được công việc "hoành tráng". Ngoạn mục nhất là Ginn khi tháng 6 năm 1961 đã trở thành tổng giám đốc của Baldwin-Lima-Hamilton, tập đoàn chế tạo máy móc hạng nặng. Còn về tương lai của việc định giá trong ngành công nghiệp điện, có thể khẳng định Bộ Tư pháp, thẩm phán Ganey, thượng nghị sĩ Kefauver, các triết gia dẫn dắt chính sách công và thậm chí cả cấp dưới của họ gần như chắc chắn sẽ cố tuân thủ chặt chẽ giới hạn trong một thời gian dài. Tuy nhiên, một câu hỏi hoàn toàn khác, là liệu họ đã có tiến bộ gì trong khả năng truyền đạt thông tin hay chưa?</p>

</section>

</div>

<div id="Q32Jlt9yg4bVAgJk5rj1F" style="display:block !important; page-break-before: always !important; break-before: always !important; white-space: pre-wrap !important">

 <a

href="#a25" style="min-width: 10px !important; min-height: 10px

```
!important; border: solid 1px !important;"> </a> <a  
href="#Q32Jlt9yg4bVAgJAK5rjlF" style="min-width: 10px  
!important; min-height: 10px !important; border: solid 1px  
!important;"> </a> </div></body>  
</html>
```

```
<?xml version='1.0' encoding='utf-8'?>
<html xmlns="http://www.w3.org/1999/xhtml" xml:lang="en">
  <head>
    <title>8: VỤ THAO TÚNG VĨ ĐẠI CUỐI CÙNG</title>
    <meta name="viewport" content="width=device-width, initial-
scale=1"/>
    <meta name="viewport" id="a28" content="initial-
scale=1.0,user-scalable=no,maximum-scale=1"/>
    <meta name="lane" content="Những cuộc phiêu lưu trong kinh
doanh"/>
    <meta name="author" content="John Brooks"/>
    <meta name="publisher" content="NXB Lao động"/>
    <meta name="publisher_id" content="128"/>
    <meta name="brand_id" content=""/>
    <meta name="isbn" content="58fda8dd-5d53-44ef-b164-
4a7071f15221"/>
    <meta name="description" content="Không phải là người lờ đi
những người ủng hộ thân thiện, Saunders đã hành động để tận
dụng lòng tốt. Và ông cần họ bởi vị thế đang ngàn cân treo sợi
tóc của mình."/>

    <link href="../../stylesheet.css" rel="stylesheet"
type="text/css"/>
<link href="../../page_styles.css" rel="stylesheet"
type="text/css"/>
</head>
  <body section="Section0010" class="calibre" id="a30">
    <div id="a29" class="container">
      <section>
        <h2 class="calibre3">8: VỤ THAO
TÚNG VĨ ĐẠI CUỐI CÙNG</h2>

<p class="no-indent">TRONG KHOẢNG THỜI GIAN TỪ MÙA XUÂN ĐẾN
GIỮA MÙA HÈ NĂM 1958, giá mỗi cổ phiếu phổ thông của công ty E.
L. Bruce, nhà sản xuất sàn gỗ cứng số một ở nước Mỹ, tăng từ
mức dưới 17 đô-la lên đến 190 đô-la. Giá cổ phiếu tăng ở mức
đáng ngạc nhiên, thậm chí tăng 100 đô-la một cổ phiếu chỉ trong
vòng một ngày. Đây là chuyện chưa từng xảy ra trong lịch sử.
Hơn nữa mức tăng cổ phiếu này dường như không hề liên quan đến
nhu cầu cấp thiết về sàn gỗ cứng của người dân Mỹ. Tất cả những
người có liên quan, thậm chí cả những người đang nắm giữ cổ
phần của Bruce, đều cảm thấy kinh ngạc. Nguyên nhân của sự việc
này là một hiện tượng của thị trường chứng khoán mà giới chuyên
môn gọi là thao túng thị trường. Ngoại trừ một vụ chấn động vào
năm 1929, thao túng thị trường là hiện tượng mạnh mẽ và ngoạn
mục nhất trong tất cả các diễn biến có thể xảy ra trên thị
trường chứng khoán. Trong thế kỷ XIX đầu thế kỷ XX, đã hơn một
```

lần các vụ thao túng thị trường đe dọa làm sụp đổ nền kinh tế Mỹ.

Sự việc của công ty Bruce chưa đủ sức đe dọa phá hủy nền kinh tế. Thứ nhất, Bruce là một công ty quá nhỏ so với toàn bộ nền kinh tế, ngay cả một biến động mạnh mẽ nhất của nó trên thị trường chứng khoán cũng khó có thể gây ảnh hưởng tới nền kinh tế Mỹ. Thứ hai, vụ thao túng thị trường chứng khoán của Bruce chỉ là một sự cố, là hệ quả của cuộc cạnh tranh giành quyền kiểm soát công ty chứ không phải do sự thao túng có tính toán như những vụ khác từng xảy ra trong lịch sử. Cuối cùng, hóa ra vụ việc này không hẳn là một cuộc thao túng thực sự mà chỉ gần giống như vậy mà thôi. Vào tháng Chín, cổ phiếu của công ty Bruce sụt giá và duy trì ở mức hợp lý. Nhưng sự cố này đã góp phần làm khuấy động những ký ức, trong số đó có những ký ức đầy hoài niệm về các sự kiện trước đây của một số cựu nhân viên kì cựu của Phố Wall vẫn đang có mặt để chứng kiến những vụ thao túng kinh điển trong lịch sử.

Vào tháng 6 năm 1922, Sở giao dịch chứng khoán New York bắt đầu niêm yết cổ phiếu của tập đoàn Piggly Wiggly Stores, một chuỗi các cửa hàng bán lẻ tự phục vụ, chủ yếu được đặt tại khu vực phía Nam và phía Tây, trụ sở chính đặt tại thành phố Memphis. Sự kiện này mở màn cho một trong những cuộc cạnh tranh tài chính gay go nhất trong thập kỷ khi Phố Wall thường xuyên bị chi phối bởi mưu đồ cạnh tranh của các chủ doanh nghiệp. Trong số những cuộc chiến hỗn loạn đó, có một cuộc chiến nổi tiếng đến mức tất cả các nhà báo đều giật tít cho bài viết của mình là "Cuộc khủng hoảng Piggly". Đó là người mới gia nhập thị trường Phố Wall, một chàng trai thôn quê bất cần đời, tạm biệt vùng quê nước Mỹ, bước ra thành thị trong tiếng hò reo cổ vũ của những người dân quê, đến New York và đối đầu với những kẻ thao túng thị trường ma mãnh nơi đây. Đó là Clarence Saunders đến từ thành phố Memphis, một người đàn ông khoảng 41 tuổi, hơi béo, chín chu, đẹp trai. Ông nổi tiếng tại quê nhà nhờ ngôi nhà mà ông ta đã xây dựng cho mình. Có tên là Cung điện Hồng, một công trình đồ sộ được ốp đá cẩm thạch màu hồng của vùng Georgia và có một cửa lớn bằng đá cẩm thạch trắng theo phong cách La Mã. Trong khuôn viên cung điện, Saunders cho xây dựng một sân gôn do ông muốn có không gian riêng để chơi gôn. Thậm chí, ngay cả ngôi nhà tạm của họ, nơi ông Saunders cùng vợ và bốn đứa con trú ngụ trong quá trình thi công, cũng có một sân gôn riêng. (Một số người nói rằng sở thích riêng tư của ông ta bắt nguồn từ thái độ của các nhà quản lý câu lạc bộ tại địa phương vốn cho rằng ông ta đã mua chuộc cả hệ thống cung cấp nhân viên vác gậy và nhật bóng gôn bằng những khoản tiền "tip" khổng lồ.) Saunders, người sáng lập chuỗi các cửa hàng Piggly Wiggly vào năm 1919, có hầu hết những đặc điểm của

một ông chủ kinh doanh người Mỹ khoa trương: sự hào phóng đáng ngờ, tài thu hút công chúng, thích phô trương và nhiều điểm khác nữa - nhưng ông ta có một số nét riêng, đáng chú ý là phong cách sinh động, cả khi giao tiếp và trong văn viết cùng tài năng bẩm sinh là sự hài hước. Nhưng giống như những người đàn ông vĩ đại trước thời ông ta, ông ta cũng có một điểm yếu chết người: ông ta luôn coi mình là dân tinh lẻ, kẻ khờ dại, kẻ dễ bị lừa gạt. Và khi nghĩ như vậy, đôi khi ông ta biến mình thành cả ba loại người đó.</p>

<p class="calibre2">Người đàn ông này chính là người đã tạo nên vụ thao túng thực sự cuối cùng trên thị trường giao dịch chứng khoán trên khắp nước Mỹ.</p>

<p class="calibre2">Tôi gọi nó là "Trò chơi thao túng" vì trong thời kỳ hoàng kim nó đúng là một trò chơi cờ bạc rủi ro, thuần túy và đơn giản, là một giai đoạn trong cuộc giao tranh không bao giờ có hồi kết của Phố Wall giữa những người đầu cơ giá lên, muốn giá cổ phiếu tăng và những người đầu cơ giá hạ, muốn giá cổ phiếu giảm. Khi trò chơi thao túng diễn ra, phương pháp cơ bản của những người đầu cơ giá lên là mua cổ phiếu, dĩ nhiên và những người đầu cơ giá hạ sẽ bán cổ phiếu. Người đầu cơ giá hạ thông thường không sở hữu bất kỳ một cổ phiếu nào và anh ta có thể sử dụng một chiêu thông dụng đó là bán khống cổ phiếu. Khi bán khống, cổ phiếu được giao dịch là cổ phiếu mà người bán vay mượn từ một nhà môi giới (với một mức lãi phù hợp). Do các nhà môi giới chỉ là đại lý, không phải là người sở hữu trực tiếp nên nói cách khác, chính họ cũng phải đi vay mượn cổ phiếu. Họ làm việc này bằng cách tận dụng "nguồn cung cổ phiếu luân chuyển" được lưu thông cố định giữa các công ty đầu tư; đây là cổ phiếu mà các nhà đầu tư tư nhân để lại cho một nhà đầu tư khác với mục đích thương mại, hay cổ phiếu do các hãng bất động sản hoặc ủy thác sở hữu và đã được phát hành dưới một số điều kiện nhất định. Quan trọng nhất, nguồn cung cổ phiếu luân chuyển bao gồm tất cả cổ phiếu trong một công ty nhất định, sẵn có để giao dịch mua bán, không phải là loại cổ phiếu chỉ để cất trong két sắt hoặc giấu dưới chiếu. Mặc dù nguồn cung luôn thả nổi nhưng cũng luôn được theo dõi cẩn thận; ví dụ người bán khống, khi vay mượn hàng nghìn cổ phiếu từ người môi giới thì anh ta biết chắc rằng mình đã dính vào một món nợ. Tất cả những gì anh ta hy vọng là giá thị trường cổ phiếu sẽ giảm xuống để anh ta có thể mua hàng nghìn cổ phiếu mà anh ta đã vay với giá thấp, để anh ta có thể trả hết nợ và đút túi phần chênh lệch. Điều anh ta mạo hiểm đó là người cho vay có thể yêu cầu anh ta trả hàng nghìn cổ phiếu đã vay ngay lập tức khi giá thị trường lên cao. Một sự thật rõ ràng của Phố Wall mà anh ta thừa hiểu đó là: "Người nào bán cổ phiếu không thuộc sở hữu của anh ta thì hoặc phải mua lại những cổ phiếu đó, hoặc là vào tù." Và

vào thời kỳ có thể xảy ra nguy cơ thao túng, những người bán khống thường ngủ không yên giấc vì biết rằng mình đang làm việc với các đại lý mà không bao giờ biết được danh tính của người đã mua cổ phiếu của mình hoặc danh tính của người sở hữu cổ phiếu mà mình đã vay mượn.</p>

<p class="calibre2">Mặc dù đôi khi bị cho là công cụ của kẻ đầu cơ, bán khống vẫn được cho phép nhưng ở mức độ hạn chế tối đa trong các giao dịch chứng khoán trên cả nước. Nếu không bị trói buộc, bán khống là nước cờ đầu tiên trong trò chơi thao túng. Trò chơi bắt đầu khi một nhóm những người đầu cơ giá hạ tham gia một cuộc bán khống có tổ chức và tiếp tục cuộc chơi bằng cách lan truyền tin đồn rằng công ty đứng đằng sau cổ phiếu có nguy cơ sắp phá sản. Hành động này được gọi là cuộc đột kích của người đầu cơ giá hạ. Động thái đáp trả khó khăn, nhưng dĩ nhiên là mạo hiểm nhất của những người đầu cơ giá lên, là cố gắng lũng đoạn thị trường. Chỉ có loại cổ phiếu mà rất nhiều nhà đầu tư đang bán khống là loại có thể thao túng được; cổ phiếu mà những người đầu cơ giá hạ đang hướng tới là cổ phiếu lý tưởng. Đối với trường hợp sau, người thao túng sẽ cố gắng mua hết nguồn cung cổ phiếu trôi nổi của các nhà đầu tư và một lượng đủ cổ phiếu do tư nhân nắm giữ nhằm đóng băng các nhà đầu cơ giá hạ; nếu nỗ lực này thành công, khi anh ta kêu gọi những người bán khống trả lại những cổ phiếu mà họ đã vay mượn, họ không thể mua các cổ phiếu đó từ ai khác ngoài chính anh ta. Và những người bán khống mua cổ phiếu với bất kỳ giá nào mà anh ta đưa ra vì đó là sự lựa chọn duy nhất của họ; bởi về mặt lý thuyết, họ sẽ bị phá sản hoặc vào tù nếu không hoàn thành cam kết của mình.</p>

<p class="calibre2">Trong những ngày đấu tranh giữa sự sống và cái chết của ngành tài chính, những người thao túng xuất hiện khá nhiều và thường rất lạc quan với hàng trăm người vô can đứng ngoài cuộc quan sát cùng hàng trăm người chủ trò tham gia vào cuộc chơi, đứng mũi chịu sào. Người thao túng nổi tiếng nhất trong lịch sử là tên đạo chích già nổi tiếng Commodore Cornelius Vanderbilt, người từng thao túng thành công thị trường không dưới ba lần vào những năm 1860. Vụ thao túng kinh điển của ông ta là với cổ phiếu của công ty Đường sắt Harlem. Bằng cách vừa bí mật mua hết tất cả cổ phiếu có sẵn, vừa tung hàng loạt tin đồn không có thực về việc phá sản để nhử những người bán khống, ông ta đã tạo ra một cái bẫy không lối thoát. Cuối cùng, làm ra vẻ chia bàn tay nhân từ ra giúp những kẻ bán khống khỏi cảnh tù tội, ông ta ra giá 179 đô-la cho một cổ phiếu mà trước đây ông ta mua với giá chỉ bằng vài phần trăm mức đó. Vụ thao túng kinh khủng nhất là vào năm 1901 tại thị trường Bắc Thái Bình Dương; để tăng lượng tiền mặt cần để chi trả cho những chứng khoán đã vay mượn, những người bán khống ở

Bắc Thái Bình Dương đã bán ra rất nhiều các cổ phiếu khác tới mức gây ra cuộc khủng hoảng toàn quốc, kèm theo hậu quả chấn động trên toàn thế giới. Vụ thao túng áp chót diễn ra vào năm 1920, khi Allan A. Ryan, con trai của Thomas Fortune Ryan huyền thoại, quấy rối đối thủ của mình trong Sở chứng khoán New York, bằng cách thao túng cổ phiếu của công ty Stutz Motor, tác giả của chiếc Stutz Bearcat nổi tiếng. Ryan thành công và những người bán khống trên thị trường chứng khoán đã rơi vào khủng hoảng. Nhưng kết quả là gây ông đập lưng ông, thị trường chứng khoán cho đình lại các hoạt động kinh doanh của Stutz, sau đó là quá trình kiện tụng kéo dài và cuối cùng, tình hình tài chính của Ryan rơi vào kiệt quệ.

Sau đó, như những lần khác, trò chơi thao túng gặp phải một khó khăn: tranh cãi hậu kỳ về luật lệ cuộc chơi. Quy định về cái tổ được đưa ra vào những năm 1930 với việc ra lệnh cấm bất cứ hoạt động bán khống nào có chủ đích phá hủy một loại cổ phiếu, cũng như nhằm thao túng thị trường, đã vô hình làm trò chơi này biến mất. Và nay những người Phố Wall nói về "corner" thì chỉ là đang nói đến góc ngã tư giữa phố Broad và Phố Wall mà thôi[. Trong thị trường chứng khoán Mỹ, chỉ có vụ thao túng tình cờ \(hoặc gần như thao túng như vụ của Bruce\) là có thể xảy ra; Clarence Saunders là người chơi có chủ đích cuối cùng của trò chơi này.](# "53. Trong tiếng Anh, từ ")

Những người biết rõ Saunders có rất nhiều nhận xét khác nhau về ông, ví dụ có người nói ông là "người đàn ông có trí tưởng tượng và năng lượng vô biên," người khác lại bảo ông "ngạo mạn và tự phụ không ai bằng," hay "như một đứa trẻ 4 tuổi, đùa giỡn với mọi thứ," và "là một trong những người đàn ông xuất sắc trong thế hệ ông". Nhưng chắc chắn nhiều người thậm chí cả những người đã từng mất tiền cho những kế hoạch quảng cáo của ông, vẫn tin rằng ông là một tấm gương về sự trung thực. Ông sinh năm 1881 trong một gia đình nghèo tại hạt Amherst, bang Virginia. Khi còn nhỏ, cũng giống như câu chuyện về cách khởi nghiệp của các tỷ phú tương lai, ông làm việc cho một cửa hàng tạp hóa tại địa phương với đồng lương ít ỏi, 4 đô-la một tuần. Rất nhanh sau đó, ông làm việc tại một công ty thực phẩm bán buôn tại Clarksville, bang Tennessee, tiếp đến là một công ty tại thành phố Memphis và đến khoảng 20 tuổi, ông đã gây dựng nên một chuỗi các cửa hàng bán lẻ thức ăn quy mô nhỏ

mang tên United Stores. Sau một vài năm, ông bán lại chuỗi các cửa hàng này và tự quản lý một cửa hàng bán buôn của mình. Đến năm 1919, ông bắt đầu xây dựng một chuỗi các cửa hàng bán lẻ tự phục vụ đặt tên là Piggly Wiggly Stores. (Khi một hiệp hội kinh doanh Memphis hỏi tại sao ông chọn cái tên đó, ông trả lời vì "mọi người cũng sẽ hỏi tôi y như anh vừa hỏi".) Chuỗi cửa hàng phát triển nhanh chóng đến mức vào mùa thu năm 1922, toàn bộ hệ thống đã mở rộng lên đến hơn 1.200 cửa hàng. Trong số các cửa hàng này, khoảng 650 cửa hàng do công ty Piggly Wiggly Stores trực tiếp sở hữu, số còn lại thuộc sở hữu độc lập, nhưng những người chủ cửa hàng phải trả tiền khai thác cho công ty mẹ để sử dụng phương thức kinh doanh do công ty mẹ nắm quyền sở hữu. Năm 1923 là thời kỳ cửa hàng tạp hóa trở thành nơi mua sắm tiện lợi cho mọi gia đình và có tầm ảnh hưởng lớn. Từ *class="calibre5">New York Times mô tả phương thức bán hàng này với sự ngạc nhiên: "Khách hàng trong cửa hàng Piggly Wiggly đi lại tự do giữa các lối đi, hai bên là các kệ hàng. Khách hàng tự lựa chọn hàng hóa mà mình muốn và trả tiền khi ra về." Saunders không hề biết chính ông là người đã phát minh ra siêu thị.</p></div>

<p class="calibre2">Cùng với sự phát triển nhanh chóng, công ty Piggly Wiggly Stores được chấp thuận niêm yết cổ phiếu trên Sàn giao dịch chứng khoán New York và trong vòng 6 tháng, cổ phiếu của Piggly Wiggly được biết đến là loại cổ phiếu trả cổ tức đáng tin cậy, không "giật gân", dạng cổ phiếu dành cho "bà quả phụ và trẻ mồ côi"⁵⁴ mà các nhà đầu cơ rất dùng dụng giống như thái độ của người gieo "xúc xắc" trong trò chơi brit. Tuy nhiên, danh tiếng này không kéo dài lâu. Vào tháng 11 năm 1922, một số công ty nhỏ điều hành các cửa hàng tạp hóa tại New York, New Jersey và Connecticut dưới tên Piggly Wiggly bị thua lỗ và bị thụ lý tài sản. Nhưng đây không phải là vấn đề mà Saunders quan tâm; ông ta chỉ bán quyền sử dụng cái tên thương mại rất hấp dẫn của công ty mình cho họ, cho họ thuê một số thiết bị của công ty mẹ và sau đó là hết trách nhiệm với công ty này. Nhưng khi các công ty Piggly Wiggly độc lập này ngừng hoạt động, một nhóm người buôn bán chứng khoán (danh tính của các nhà điều hành này chưa bao giờ được tiết lộ vì họ giao dịch thông qua các nhà môi giới rất kín tiếng) chớp thấy từ thực trạng đó là một cơ hội từ trên trời rơi xuống để thực hiện cuộc đột kích của những người đầu cơ giá hạ. Theo lập luận của nhóm người này, nếu các cửa hàng Piggly Wiggly tự nhân bị phá sản thì tin đồn có thể lan truyền, dẫn đến công chúng không thường xuyên cập nhật tình

</div>

<https://thuviensach.vn>

</div>*

hình cũng tin là công ty mẹ Piggly Wiggly cũng đang phá sản. Để củng cố niềm tin này của công chúng, họ bắt đầu bán không các cổ phiếu của Piggly Wiggly nhằm ép giá cổ phiếu xuống thấp. Dưới sức ép đó, giá cổ phiếu phải từ từ hạ xuống và chỉ trong vài tuần, các cổ phiếu mới hồi đầu năm còn có giá 50 đô-la giờ giảm xuống chỉ còn dưới 40 đô-la.</p>

<p class="calibre2">Tại thời điểm này, Saunders công bố với giới truyền thông rằng ông ta sắp "đánh bại các chuyên gia Phố Wall trong cuộc chơi của chính họ" bằng chiến dịch mua vào. Bản thân ông ta cũng không phải là một người chơi chứng khoán chuyên nghiệp; trên thực tế, trước khi cổ phiếu của Piggly Wiggly được niêm yết, ông ta chưa từng sở hữu bất kỳ một cổ phiếu nào được định giá trên Sở giao dịch chứng khoán New York. Thật không hợp lý khi cho rằng ngay từ khi khởi sự chiến dịch mua của mình, ông đã nuôi ý định tìm cách thao túng thị trường. Có vẻ như động cơ trợ giá giá cổ phiếu lên cao nhằm bảo vệ tiền đầu tư của riêng mình và của các cổ đông khác của Piggly Wiggly là tất cả những gì có trong đầu ông lúc bấy giờ. Trong bất cứ trường hợp nào, ông ta đều chống chọi với những người đầu cơ giá hạ bằng một niềm thích thú đã thành bản chất, bổ sung thêm cho quỹ của mình một khoản tiền khoảng 10 triệu đô-la vay từ nhóm các ngân hàng tại Memphis, Nashville, New Orleans, Chattanooga và St. Louis. Theo những "truyền thuyết", ông nhét hơn 10 triệu đô-la các tờ tiền mệnh giá lớn vào trong một chiếc vali, đáp một chuyến tàu hỏa đến New York và túi quần của ông ta phồng lên đầy tiền vì không thể nhét hết vào trong vali. Ông sải bước trên Phố Wall, sẵn sàng cho cuộc chiến. Những năm về sau, ông dứt khoát bác bỏ những tin đồn trên và khẳng định ông chỉ ở Memphis, điều khiển chiến dịch của mình bằng điện đàm và gọi điện đường dài cho nhiều nhà môi giới của Phố Wall. Bất cứ khi nào có dịp, ông đều tập hợp một nhóm các nhà môi giới lại, trong số đó có Jesse L. Livermore, trưởng nhóm nhân viên của ông. Livermore là một trong số các nhà đầu cơ người Mỹ nổi tiếng nhất thế kỷ, khi ấy mới 45 tuổi nhưng đôi khi ông vẫn bị mỉa mai bằng biệt danh mà ông có từ hai thập kỷ trước: "con bạc" Phố Wall. Do Saunders vẫn coi những người ở Phố Wall nói chung và những người đầu cơ nói riêng như là những tên côn đồ ăn bám, luôn tìm cách hạ giá cổ phiếu của ông xuống, nên việc ông coi Livermore là đồng minh chỉ là một quyết định bất đắc dĩ với âm mưu lôi kéo tên đầu sỏ của kẻ thù về phía mình.</p>

<p class="calibre2">Trong ngày đầu tiên của cuộc đấu tranh với những kẻ đầu cơ giá hạ, dưới mặt nạ của các nhà môi giới, Saunders mua 33.000 cổ phiếu của Piggly Wiggly, chủ yếu là từ những người bán không; trong vòng một tuần, ông đã mua được tất cả là 105.000 cổ phiếu, hơn một nửa trong số 200.000 cổ phiếu còn tồn lại. Trong khi đó, ông cho chạy một loạt quảng cáo nói

với các độc giả các trang báo khu vực phía Nam và phía Tây biết những suy nghĩ của ông về Phố Wall. "Con bạc có thể thống lĩnh thị trường không?" Ông hỏi trong một số báo. "Trên con ngựa trắng mà ông cưỡi. Sự lừa bịp là áo giáp che chắn một trái tim vàng. Mũ của ông là sự lừa dối, đỉnh thúc ngựa có tiếng của sự bội bạc và tiếng vó ngựa vang lên sự tàn phá. Một công ty tốt có chạy trốn không? Công ty đó có run sợ không? Đó có phải là tiền của các nhà đầu cơ?" Trên Phố Wall, Livermore vẫn tiếp tục mua cổ phiếu của Piggly Wiggly.

Chiến dịch mua vào của Saunders đem lại hiệu quả rất rõ ràng; vào cuối tháng 1 năm 1923, giá cổ phiếu tăng lên đến 60 đô-la một cổ phiếu, cao chưa từng thấy trong lịch sử. Sau đó, để làm tăng mức độ ảnh hưởng cuộc đột kích của những kẻ đầu cơ giá hạ, từ Chicago, nơi giao dịch cổ phiếu Piggly Wiggly, xuất hiện tin đồn rằng tập đoàn Piggly Wiggly đã bị thao túng và những người bán khống không thể hoàn trả số cổ phiếu họ đã vay mượn nếu không đến mua từ Saunders. Các tin đồn trên lập tức bị Sàn giao dịch chứng khoán New York phủ nhận, họ công bố rằng nguồn cung trôi nổi của Piggly Wiggly rất dồi dào. Nhưng nguồn tin này đã nhồi vào trong đầu Saunders một ý tưởng, kết quả là Saunders đã có một động thái gây tò mò và bí ẩn vào giữa tháng Hai khi trong một quảng cáo trên báo được phát hành rộng rãi, ông đề xuất bán 50.000 cổ phiếu của Piggly Wiggly cho công chúng với giá 55 đô-la một cổ phiếu. Một cách thuyết phục, bài quảng cáo đó chỉ ra rằng một khoản lợi tức trị giá một đô-la sẽ được trả 4 lần trong một năm, tức là khoảng hơn 7%. "Đây là một đề xuất ngắn hạn, có thể sẽ được rút lại mà không báo trước," bài quảng cáo tiếp tục một cách bình tĩnh nhưng cũng rất gấp gáp. "Đây là cơ hội tuyệt vời nhưng chỉ dành cho vài người và cơ hội chỉ đến một lần trong đời".

Bất cứ ai, thậm chí kể cả những người không quen với nền kinh tế hiện đại cũng không thể ngừng phân vân rằng Ủy ban chứng khoán và Thị trường chứng khoán Mỹ (SEC), đơn vị chịu trách nhiệm theo dõi và đảm bảo tất cả các quảng cáo tài chính phải thực tế và khách quan, không cảm tính, sẽ nói gì về những lời quảng cáo mang tính thúc ép người mua như trong hai câu cuối. Nếu bài quảng cáo bán cổ phiếu đầu tiên của Saunder khiến các giám sát viên của Ủy ban chứng khoán và Thị trường chứng khoán phải tái mặt thì trong bài quảng cáo thứ hai được phát hành bốn ngày sau đó, họ đã tức giận. Một bài quảng cáo nguyên một trang báo kêu gọi mọi người bằng các dòng chữ to, in đậm:

CƠ HỘI ĐÂY!
CƠ HỘI ĐÂY!
Cơ hội đã đến! Cơ hội đã đến!
Cơ hội đã gõ cửa! Cốc cốc cốc!
Bạn

có nghe thấy không? Bạn có lắng nghe không? Bạn có hiểu không?
</p><p class="no-indent">Bạn có chờ đợi không? Bạn có hành động ngay bây giờ không?...</p><p class="no-indent">Có phải một chàng Daniel thời hiện đại đã xuất hiện và những con hổ có ăn thịt chàng không?</p><p class="no-indent">Có phải một chàng Joseph thời hiện đại đã xuất hiện và khiến những câu đố trở nên dễ dàng?</p><p class="no-indent">Có phải hoàng tử Moses thời hiện đại vừa được sinh ra trên một miền đất hứa mới?⁵⁵</p><p class="no-indent">Hãy hỏi những người hoài nghi, tại sao CLARENCE SAUNDERS lại có thể hào phóng đến vậy?</p></blockquote>

<p class="calibre2">Sau khi làm rõ vấn đề là mình đang bán cổ phiếu phổ thông chứ không phải đang quảng cáo dầu rắn đa năng, Saunders nhắc lại lời đề nghị bán 55 đô-la một cổ phiếu và tiếp tục giải thích lý do ông ta rất hào phóng là với tư cách là một nhà kinh doanh có tầm nhìn dài hạn, ông ta rất nóng lòng muốn chủ nhân của cổ phiếu của Piggly Wiggly là khách hàng và các nhà đầu tư nhỏ của ông chứ không phải là những con "cá mập" Phố Wall. Mặc dù vậy, đối với nhiều người, họ cho rằng Saunders đang hào phóng một cách ngu ngốc. Giá cổ phiếu của Piggly Wiggly trên Sàn giao dịch chứng khoán New York sau đó được đẩy lên tới 70 đô-la một cổ phiếu; có vẻ như Saunders đang tạo cơ hội cho những người có 55 đô-la trong túi sinh lời 15 đô-la mà không chịu bất cứ rủi ro nào. Người ta có thể nghi ngờ sự xuất hiện của các Daniel, Joseph hay Moses thời hiện đại, nhưng cơ hội thì thực sự đang gõ cửa.</p>

<p class="calibre2">Trên thực tế, có người hoài nghi nhưng cũng có người mắc lưới. Để bài quảng cáo nghe thật đắt giá nhưng lại không giống một vụ làm ăn, Saunders đã nghĩ ra một trò xảo quyệt chưa từng có trong cuộc chơi. Một trong những hiểm họa lớn của thị trường chứng khoán đó là mặc dù một người chơi có thể chiến thắng đối thủ của mình nhưng đó lại là một chiến thắng Pyrrhic (ám chỉ một kiểu chiến thắng phải trả giá đắt). Khi những người bán không đã mất hết tiền, người thao túng thấy rằng các cổ phiếu được tích lại trong quá trình mua bán là một gánh nặng đè lên cổ anh ta; bằng cách đẩy tất cả cổ phiếu ra thị trường, anh ta có thể khiến giá cổ phiếu hạ xuống tới mức gần bằng 0. Và nếu, giống như Saunders, ngay từ đầu anh ta đã phải vay mượn quá nhiều để dẫn thân vào cuộc chơi, người chủ nợ của anh ta có thể vây bắt và có thể không chỉ giành khoản lợi nhuận mà anh ta thu được mà còn đẩy anh ta vào thế phá sản. Rõ ràng Saunders lường trước được hiểm họa này ngay khi thấy một vụ thao túng sắp xảy ra và theo đó, ông ta lập các kế hoạch đẩy đi một số cổ phiếu của mình trước khi thắng cuộc chơi thay vì

để đến sau khi thắng cuộc. Vấn đề của Saunders là ông ta giữ cổ phiếu mình bán không quay lại nguồn cung luân chuyển bởi như thế sẽ phá vỡ kế hoạch thao túng của ông; giải pháp của ông là bán cổ phiếu với giá 55 đô-la theo hình thức mua trả góp. Trong các bài quảng cáo vào tháng Hai, ông quy định rằng công chúng có thể mua cổ phiếu chỉ cần trả ngay 25 đô-la, còn 30 đô-la còn lại có thể trả từng lần một vào ngày 1 tháng 6, 1 tháng 9 và 1 tháng 12. Quan trọng hơn, ông sẽ không cấp giấy chứng nhận mua cổ phiếu cho người mua cho đến khi người mua đã thanh toán đủ số tiền. Bởi người mua không thể bán giấy chứng nhận khi trong tay chưa có chúng nên cổ phiếu không thể được sử dụng để tái bổ sung vào nguồn cung luân chuyển. Do đó, Saunders có thời gian đến tận ngày 1 tháng 12 để kiểm soát cùng kiệt từ những người bán không.

Chỉ sau khi vỡ nhẽ, người ta mới nhìn thấu kế hoạch của Saunders, bởi thủ đoạn khi ấy của ông ta khác hẳn với những gì chính thống đến mức trong một khoảng thời gian các nhà quản lý của Sở giao dịch chứng khoán lần Livermore đều không thể biết chắc người đàn ông ở Memphis này sẽ làm gì tiếp theo. Sở giao dịch chứng khoán bắt đầu mở một cuộc điều tra chính thức và Livermore bắt đầu thấy bất trắc; nhưng ông ta vẫn tiếp tục mua cổ phiếu cho tài khoản của Saunders và đã đẩy giá cổ phiếu của Piggly Wiggly lên đến hơn 70 đô-la thành công. Tại Memphis, Saunders vẫn ung dung tự tại; tạm thời ông ta ngừng tán tụng cổ phiếu của Piggly Wiggly trên các bài quảng cáo và nhường chỗ cho những táo, bưởi, hành, thịt nguội và bánh ngọt hiệu Lady Baltimore. Tuy vậy vào đầu tháng Ba, ông chạy một quảng cáo tài chính khác, nhắc lại lời đề xuất mua cổ phiếu và mời bất cứ độc giả nào muốn trao đổi với ông đến văn phòng tại Memphis. Ông ta cũng nhấn mạnh rằng cần hành động nhanh chóng vì thời gian không còn nhiều nữa.

Đến giờ, rõ ràng Saunders đang cố thâm nhập thị trường và trên Phố Wall, không phải chỉ có những người muốn hạ giá cổ phiếu của Piggly Wiggly cảm thấy lo lắng. Cuối cùng, Livermore đã không thể chịu đựng được hơn nữa: vào năm 1908, ông ta đã mất gần một triệu đô-la khi cố gắng thao túng thị trường bông. Ông ta yêu cầu Saunders đến New York và trao đổi một cách kỹ lưỡng. Sáng ngày 12 tháng 3, Saunders đến New York. Như ông trao đổi với các phóng viên sau cuộc họp với Livermore, hai bên có quan điểm khác nhau; ông nói bằng một giọng khá thất vọng: "Tôi cảm thấy Livermore có vẻ dè dặt trước tình hình tài chính của tôi và ông ta không muốn dính líu đến bất cứ một vụ sục đổ của thị trường nào nữa." Kết quả của cuộc họp báo là Livermore rút lui khỏi việc xoay xở của Piggly Wiggly, tách khỏi Saunders để tự mình kinh doanh. Sau đó, Saunders đáp chuyến tàu tới Chicago để tham dự một số thương vụ. Ở Albany,

ông nhận được một cuộc điện đàm từ một thành viên của Sở giao dịch chứng khoán, người mà ông coi như một người bạn trong thế giới đầy sự lừa bịp và giả dối. Qua cuộc điện đàm, ông nhận được tin rất nhiều người trong hội đồng chứng khoán không đồng tình với những chiêu trò mà ông đã tung ra và họ yêu cầu ông dừng ngay việc tạo thị trường thứ hai bằng việc quảng cáo giảm giá cổ phiếu xuống mức thấp hơn nhiều so với giá niêm yết trên thị trường. Ở ga tiếp theo, Saunders điện lại với câu trả lời khá lãnh đạm. Ông cho biết nếu Sàn giao dịch lo lắng về nguy cơ của một vụ thao túng, ông có thể đảm bảo với các nhà quản lý trên Sàn rằng họ có thể gạt bỏ nỗi sợ sang một bên vì chính ông đang duy trì nguồn cung luân chuyển bằng cách cho vay cổ phiếu với số lượng tùy thích. Nhưng ông không cho biết ông sẽ tiếp tục làm việc đó trong thời gian bao lâu.</p>

<p class="calibre2">Một tuần sau vào thứ Hai, ngày 19 tháng 3, Saunders ra thông báo trên một tờ báo rút lại lời đề nghị bán cổ phiếu của mình; đó là thông báo cuối cùng. Sau đó, ông cho biết đã thu về tổng cộng 198.872 trong tổng số 200.000 cổ phiếu của Piggly Wiggly đang lưu hành trên thị trường, ngoại trừ 1.128 cổ phiếu ông làm chủ sở hữu một phần và phần còn lại thì ông "kiểm soát": chính là những cổ phiếu được mua trả góp với giấy chứng nhận ông vẫn đang cầm trong tay. Thực ra, con số này gây nhiều tranh cãi nhưng không thể phủ nhận rằng Saunders có trong tay từng cổ phiếu của Piggly Wiggly được tung ra giao dịch và nhờ đó, ông có thể thao túng. Cũng vào ngày đó, Saunders gọi điện cho Livermore và hỏi xem Livermore có thể cầm cự đủ lâu để xử lý cho xong dự án Piggly Wiggly; nói cách khác, Livermore có thể "bật bẫy" để hoàn tất chiêu bài của dự án không. Livermore trả lời bản thân mình không dính líu gì đến việc này. Do vậy vào buổi sáng ngày hôm sau, thứ Ba, ngày 20 tháng 3, Saunders tự mình "bật bẫy" để thực hiện nốt chiêu bài đã đề ra.</p>

<p class="calibre2">Đó là một trong những ngày hoang mang nhất ở Phố Wall. Piggly Wiggly mở phiên giao dịch với giá 75,5 đô-la, cao hơn 5,5 đô-la so với giá đóng phiên của ngày hôm trước. Sau một tiếng, có tin đồn rằng Saunders đã yêu cầu giao hết cổ phiếu của Piggly Wiggly. Theo quy định của Sở giao dịch chứng khoán, trong trường hợp như vậy, việc giao hàng phải được thực hiện vào lúc 2 giờ 15 phút chiều ngày hôm sau. Nhưng Saunders biết chắc rằng, Piggly Wiggly không cần phải làm như vậy trừ khi Saunders muốn. Để chắc chắn, một số cổ phiếu vẫn do các nhà đầu tư tư nhân nắm giữ và những kẻ bán khống điên cuồng muốn các nhà đầu tư kia nhả ra thì càng cố gắng chào giá cao hơn. Nhưng nhìn chung, không có nhiều giao dịch thực sự của Piggly Wiggly vì chỉ còn một số lượng nhỏ cổ phiếu Piggly Wiggly được giao dịch. Nơi diễn ra mua bán trên sàn của Sở giao dịch chứng

khoán trở thành trung tâm của cảnh tượng hỗn loạn khi hai phần ba số nhà môi giới tụ họp với nhau, một vài trong số đó là để đầu giá, nhưng hầu hết chỉ đến để giục giã, hò reo hay tham gia vào cuộc vui. Những người bán khổng không còn con đường nào khác phải mua cổ phiếu Piggly Wiggly với giá 90 đô-la, sau đó là 100 đô-la rồi tới 110 đô-la. Các báo cáo về những khoản lợi nhuận cực lớn khiến mọi người chao đảo. Trong khi kẻ đầu cơ giá hạ kêu khóc thì nhà đầu tư đến từ Providence, người mua 1.100 cổ phiếu với giá 39 đô-la vào mùa thu trước đã bán cổ phiếu của mình với giá trung bình là 105 đô-la và trở về nhà ngay chiều hôm đó với khoản tiền lãi hơn 70.000 đô-la. Dù vậy, anh ta đã có thể ăn lãi nhiều hơn nếu anh ta chờ được đúng thời cơ; vào buổi trưa hoặc muộn hơn một chút, giá cổ phiếu của Piggly Wiggly tăng lên đến 124 đô-la và dường như còn muốn leo "xuyên mái nhà". Khi giá vừa đạt 124 đô-la, xuất hiện tin đồn rằng các nhà quản trị của Sở giao dịch đang họp để cân nhắc đình chỉ những giao dịch cổ phiếu và trì hoãn thời hạn giao hàng của những người bán khổng. Động thái này giúp những kẻ đầu cơ giá hạ có thời gian để tìm kiếm cổ phiếu nhằm làm suy yếu, nếu không thể phá vỡ, ý đồ thao túng của Saunders. Do có tin đồn như vậy, cổ phiếu Piggly Wiggly giảm xuống còn 82 đô-la khi Sở giao dịch đóng cửa, kết thúc phiên giao dịch hỗn loạn.</p>

<p class="calibre2">Tin đồn có vẻ là đúng sự thật. Sau khi đóng phiên giao dịch, Ủy ban quản trị của Sở giao dịch tuyên bố dừng giao dịch cổ phiếu Piggly Wiggly và kéo dài thời hạn giao hàng của người bán khổng "đến khi Ủy ban có hành động tiếp theo". Không có một lý do chính thức nào được đưa ra giải thích cho quyết định này, nhưng một số thành viên của Ủy ban tiết lộ không chính thức rằng họ sợ xảy ra tình cảnh tương tự như trường hợp Bắc Thái Bình Dương nếu vụ thao túng này không được giải quyết. Mặt khác, những người đứng ngoài cuộc có vẻ phân vân là liệu Ủy ban quản trị có bị lay động trước hoàn cảnh khó khăn của những người bán khổng bị thao túng không trong khi rất nhiều người trong số họ có thể là thành viên của Sở giao dịch giống như trong trường hợp Stutz Motor hai năm trước.</p>

<p class="calibre2">Mặc dù vậy, vào buổi tối ngày thứ Ba, Saunders đang ở Memphis với một tâm trạng hân hoan và cởi mở. Chốt lại, lợi nhuận trên giấy của ông rơi vào khoảng vài triệu đô-la. Vấn đề là ở chỗ chúng chỉ toàn trên giấy tờ, không thể lấy ra được. Khi lên giường đi ngủ, ông tin chắc rằng ngoài việc tạo ra một mớ hỗn độn nhất từ trước đến nay tại Sở giao dịch, ông đã kiếm được một khoản kék xù và thể hiện được rằng một cậu bé phương Nam nghèo đói có thể dạy cho những kẻ thành thị ma lanh một bài học như thế nào. Nhưng cảm giác đó không kéo dài lâu. Vào tối thứ Tư, khi Saunders phát biểu về cuộc khủng hoảng Piggly, tâm trạng của ông chuyển sang pha lẫn bối

rồi, bất chấp dư âm hào hứng từ chiến thắng đêm hôm trước. "Nói ví von thì con dao lam đã kề vào cổ (bị đe dọa) chính là lý do tại sao bỗng dưng tôi hành động nhằm vào Phố Wall, những kẻ chơi cờ bạc và thao túng thị trường," ông tuyên bố trong một bài phỏng vấn báo chí. "Đó quả thật là một câu hỏi liệu tôi có nên tồn tại, cả công việc kinh doanh của tôi và cơ đồ của những người bạn của tôi nữa, hay liệu tôi có đáng bị Tennessee đánh từ phía sau và coi là một kẻ ngốc nghếch không. Và kết quả là ban quản trị Phố Wall hay khoe khoang và mạnh mẽ đã tìm ra được phương pháp của họ từ những kế hoạch kỹ lưỡng và hành động nhanh chóng." Saunders kết thúc bài phát biểu của mình bằng thông báo: mặc dù Sở giao dịch chứng khoán kéo dài thời hạn nhưng ông hy vọng sẽ được thanh toán toàn bộ cổ phiếu bán khống vào 3 giờ chiều của ngày hôm sau, tức là thứ Năm, với giá 150 đô-la/cổ phiếu, còn sau đó giá của ông đưa ra sẽ là 250 đô-la/cổ phiếu.</p>

<p class="calibre2">Vào thứ Năm, Saunders ngạc nhiên khi biết rằng chỉ một vài người bán khống đến để thanh toán; có thể những người đó không thể chịu đựng được sự bấp bênh. Nhưng sau đó, Ủy ban quản trị vạch mặt Saunders bằng cách thông báo cổ phiếu của Piggly Wiggly bị tác động mạnh và các nhà bán khống được gia hạn thêm 5 ngày kể từ thời hạn cũ - tức là đến 2 giờ 15 của ngày thứ Hai tới - để thực hiện nghĩa vụ của mình. Tại Memphis, Saunders không thể bỏ lỡ những thông tin này, giờ ông ta đang mất mọi thứ. Ông không nhầm khi thấy rằng việc trì hoãn thời hạn cho những người bán khống là một vấn đề sống còn. "Tôi hiểu vấn đề," ông nói trong một phát biểu khác với các phóng viên vào buổi tối ngày hôm đó, "người môi giới không thể thanh toán nợ qua Sở giao dịch chứng khoán tại thời điểm được yêu cầu cũng giống như một ngân hàng không thể thanh toán được nợ, tất cả chúng ta đều biết chuyện gì sẽ xảy đến với ngân hàng đó. Điều tra viên của ngân hàng sẽ dán lên cửa ngân hàng bảng thông báo 'Đóng cửa'. Tôi không thể tin được là Sở giao dịch chứng khoán đáng kính và đầy quyền lực là một kẻ thất hứa. Do đó, tôi tiếp tục tin rằng... số cổ phiếu người ta vẫn nợ tôi trên hợp đồng sẽ được thanh toán." Một bài xã luận trên tờ <em class="calibre5">Commercial Appeal của Memphis hậu thuẫn cho lời phát biểu của Saunders như sau: "Sự việc này giống như điều mà những người chơi cờ bạc gọi là 'chạy làng'. Chúng tôi hy vọng chàng trai tinh lẻ này sẽ đánh cho họ tơi tả."</p>

<p class="calibre2">Vào cùng ngày thứ Năm đó, một cách trùng hợp, báo cáo tài chính thường niên của các cửa hàng Piggly Wiggly được công bố. Đó là một bản báo cáo rất tốt: doanh số, lợi nhuận, tài sản lưu động và tất cả những con số quan trọng khác đều tăng cao trong vòng một năm qua; nhưng không ai chú ý đến bản báo cáo đó cả. Lúc đó, giá trị thực sự của công ty

không phải thứ quan trọng, quan trọng là "cuộc chơi".

Sáng thứ Sáu, quả bong bóng Piggly Wiggly vỡ tung. Nó nổ vì Saunders, người đã từng tuyên bố giá cổ phiếu của ông ta sẽ tăng lên đến 250 đô-la một cổ phiếu sau 3 giờ chiều ngày thứ Năm, đã đưa ra tuyên bố sốc là sẽ chốt lại giá 100 đô-la một cổ phiếu. Người ta chất vấn ông E. W. Bradford, vị luật sư người New York của Saunders, là tại sao Saunders bỗng nhiên lại hạ giá bất thường như vậy. Saunders làm vậy vì sự hào phóng, Bradford trả lời, nhưng sự thật nhanh chóng được tiết lộ: Saunders nhượng bộ là do ông ta buộc phải làm như vậy. Sở giao dịch ra quyết định trì hoãn thời hạn cho những người bán khống và môi giới để họ có cơ hội rà soát lại danh sách các cổ đông của Piggly Wiggly, từ đó tìm ra những cổ phiếu mà Saunders không thao túng. Những người khờ dại nắm giữ cổ phiếu tại thành phố Albuquerque và Sioux không biết gì về bán khống và thao túng đã quá vui mừng nên khi được thúc ép, họ về lục tung nhà và kết để bán ra thị trường ngoài Sở giao dịch (OTC) bởi lẽ chúng không thể được giao dịch trên Sàn - 10 đến 20 cổ phiếu Piggly Wiggly với giá ít nhất là gấp đôi giá mua vào. Kết quả là, thay vì phải mua cổ phiếu từ Saunders với giá 250 đô-la và đưa trả lại ông ta để thanh toán nợ, rất nhiều nhà bán khống có thể mua cổ phiếu trên thị trường OTC với giá khoảng 100 đô-la để trả cho đối thủ người Memphis của mình không phải bằng tiền mặt mà bằng chính cổ phiếu Piggly Wiggly, thứ mà khi ấy ông ta không mong muốn nhất. Vào đêm thứ Sáu, những người bán khống đã thanh toán xong hết nợ nần bằng cách mua cổ phiếu trên thị trường OTC hoặc trả tiền mặt cho Saunders với giá do ông ta giảm bất ngờ, 100 đô-la một cổ phiếu.

Buổi tối hôm đó, Saunders đưa ra một lời phát biểu khác, vẫn với thái độ ngang ngạnh nhưng rõ ràng là chất chứa một sự buồn rầu. "Phố Wall bị đốn gục và sau đó phải gọi 'mẹ' đến ứng cứu. Trong số tất cả các cơ quan trên nước Mỹ, Sở giao dịch chứng khoán New York là hung thần có quyền hành nhất trong việc sử dụng quyền lực của mình để hủy hoại tất cả những ai dám chống lại. Nó có một bộ luật của riêng, một nhóm người tự xưng quyền mà không vị vua hay người chuyên quyền nào dám đảm nhận: đưa ra một quy định áp dụng một ngày trên hợp đồng, chấm dứt vào ngày hôm sau và để 'sống' một loạt kẻ 'chạy làng'. Cả cuộc đời tôi, kể từ ngày này, sẽ dành để bảo vệ công chúng khỏi sự cố tương tự. Tôi không sợ đâu. Phố Wall hãy bắt tôi nếu có thể." Nhưng dường như Phố Wall đã bắt được Saunders; kế hoạch thao túng của ông ta bị phá sản khiến ông ta trở thành con nợ của một nhóm chủ ngân hàng ở phía Nam và phải hứng chịu một núi cổ phiếu mà tương lai của chúng rất gian nan.

Sự nổi giận của Saunders không phải là

không được chú ý tại Phố Wall và kết quả là Sở giao dịch cảm thấy buộc phải thanh minh cho mình. Vào thứ Hai, ngày 26 tháng 3, ngay sau thời hạn dành cho những người bán khống cổ phiếu Piggly Wiggly và sự thao túng của Saunders đã chết, Sở giao dịch đưa ra một lời biện hộ dưới dạng rà soát lại cuộc khủng hoảng từ đầu đến cuối. Trong bản biện hộ này, Sở giao dịch nhấn mạnh đến mối nguy hiểm tới cộng đồng có thể xảy ra nếu vụ thao túng này không được giải quyết, giải thích rằng: "Việc thực thi tất cả hợp đồng để thu hồi cổ phiếu sẽ đẩy giá cổ phiếu lên đến bất cứ mức giá nào mà ông Saunders đưa ra và việc đấu giá cạnh tranh đối với nguồn cung không đủ có thể gây ra những tình huống đã xảy ra trong các vụ thao túng khác, như vụ Bắc Thái Bình Dương vào năm 1901." Sau đó, họ tiếp tục với giọng điệu nhân nhượng mồm mạp hơn: "Một tình huống như thế này không chỉ gây nản lòng cho những ai trực tiếp bị ảnh hưởng bởi các hợp đồng chứng khoán mà còn gây ảnh hưởng liên đới đến toàn bộ thị trường." Nhấn mạnh vào hai hành động cụ thể đã thực hiện, tạm dừng việc giao dịch cổ phiếu Piggly Wiggly và kéo dài thời hạn cho những người bán khống, Sở giao dịch chứng khoán giải thích rằng cả hai quyết định đó đều nằm trong giới hạn của Hiến pháp và quy định của Sở, do đó không thể trách cứ họ. Sở giao dịch nói cũng có lý vì trong những ngày này, các quy định của Sở chỉ xoay quanh việc kiểm soát giao dịch cổ phiếu mà thôi.</p>

<p class="calibre2">Vậy câu hỏi, liệu những kẻ mách khỏe có chơi "đẹp" với những kẻ khờ dại không vẫn là một cuộc tranh cãi trong nghiên cứu về tài chính. Có một bằng chứng có cơ sở là chính những kẻ mách khỏe sau này cũng cảm thấy có những nghi ngờ. Không có gì phải bàn cãi về quyền của Sở giao dịch chứng khoán trong việc đình lại giao dịch mua bán cổ phiếu vì đó là quyền được nêu trong Hiến pháp của Sở, theo như Sở giải thích. Nhưng quyền trì hoãn thời hạn đối với những người bán khống để tạo điều kiện cho họ thực hiện hợp đồng lại là một chuyện khác. Vào tháng 6 năm 1925, hai năm sau vụ thao túng của Saunders, Sở giao dịch miễn cưỡng sửa đổi Hiến pháp của mình với một điều khoản nêu rằng "bất cứ khi nào xét thấy có một vụ thao túng đang diễn ra trên thị trường, Ủy ban quản trị có thể trì hoãn thời gian giao hàng trên các hợp đồng giao dịch chứng khoán". Bằng việc thông qua một quy chế cho phép mình làm như những gì Sở đã làm từ trước khi có quy chế đó, chỉ ít Sở giao dịch cũng đã bày tỏ lương tâm tội lỗi của mình.</p>

<p class="calibre2">Du chấn tức thì của cuộc khủng hoảng Piggly là làn sóng thông cảm đối với Saunders. Trên khắp cả vùng, hình ảnh của ông trở thành hình ảnh của một nhà vô địch hào hiệp, của người yếu thế bị chèn ép một cách nhẫn tâm. Thậm chí ở New York, tại chính Sở giao dịch chứng khoán, tạp chí <em class="calibre5">Times thừa nhận trong một bài xã luận

rằng trong tâm trí của rất nhiều người, Saunders đại diện cho Thánh George còn Sở giao dịch đại diện con rồng. Tờ báo viết: "Sự thực cuối cùng 'con rồng đã thắng' là tin xấu cho một quốc gia với 66,67% dân số là 'những người lép vế', có thời khắc chiến thắng khi thông báo có một 'người lép vế' đã cưỡi lên cổ Phố Wall, còn những kẻ thao túng xấu xa đang trút hơi thở cuối cùng".

Không phải là người lờ đi những người ủng hộ thân thiện, Saunders đã hành động để tận dụng lòng tốt. Và ông cần họ bởi vị thế đang ngàn cân treo sợi tóc của mình. Vấn đề lớn nhất của ông đó là phải làm gì với 10 triệu đô-la nợ ngân hàng và các nhà tài trợ cũng như ông không có đủ số tiền đó. Kế hoạch đơn giản đằng sau vụ thao túng của ông - nếu ông có bất kỳ kế hoạch nào - là kiếm thật nhiều tiền một cách nhanh nhất, lấy tiền lãi đó trả một khoản lớn trong phần nợ và lấy doanh thu từ việc bán cổ phiếu để trả số còn lại; sau khi đã trả hết nợ, ông có thể ra đi mà vẫn bỏ túi một số lượng cổ phiếu Piggly Wiggly lớn. Mặc dù việc giảm giá cổ phiếu xuống còn 100 đô-la một cổ phiếu đã khiến ông thất thu khá khá so với mặt bằng chung (mặc dù không biết chính xác là bao nhiêu nhưng khoản đó có thể rơi vào khoảng nửa triệu đô-la hoặc hơn), nhưng vẫn chỉ là một phần trăm rất nhỏ của con số hợp lý mà ông kỳ vọng. Và bởi vì không được như thế nên toàn bộ "công trình" của ông sụp đổ.

Sau khi trả nợ cho ngân hàng bằng số tiền ông nhận được từ những người bán khống và từ việc bán cổ phiếu, Saunders thấy mình vẫn nợ khoảng 5 triệu đô-la, một nửa số nợ đó sẽ phải trả vào ngày 1 tháng 9 năm 1923 và phần còn lại phải trả vào ngày 1 tháng 1 năm 1924. Hy vọng lớn nhất của ông để kiếm tiền là bán thêm nhiều cổ phiếu Piggly Wiggly mà mình đang sở hữu. Do không thể bán cổ phiếu trên sàn giao dịch nữa, ông sử dụng một phương tiện mình yêu thích đó là quảng cáo trên báo, lần này ông bổ sung thêm nếu đặt qua thư thì giá sẽ là 55 đô-la. Công chúng cảm thông với ông là một chuyện, nhưng chuyện họ có sẵn sàng thể hiện sự cảm thông đó bằng việc bỏ tiền ra mua cổ phiếu không lại hoàn toàn khác. Mọi người ở New York, Memphis hay Texarkana đều biết về trò chơi khăm đầu cơ cổ phiếu Piggly Wiggly và về tình trạng tài chính thiếu minh bạch của vị giám đốc công ty. Thậm chí không ai trong số những người khờ khạo ủng hộ Saunders mua cổ phiếu của ông vào lúc này và chiến dịch đã thất bại.

Chấp nhận sự thật một cách buồn bã, Saunders nhờ đến sự giúp đỡ từ những người ở Memphis bằng cách thuyết phục họ rằng sự cố tài chính của ông là một vấn đề liên quan đến người dân thành phố. Ông nói nếu ông bị phá sản, nó sẽ

phản ánh không chỉ đặc điểm và sự nhạy bén kinh doanh của Memphis mà còn của toàn thể khu vực miền Nam. "Tôi không kêu gọi từ thiện," ông nêu trong một quảng cáo lớn như cách ông thường làm để kiếm tiền, "và tôi không yêu cầu ai phải gửi hoa cho đám tang kinh doanh của mình cả, nhưng tôi rất mong mọi người ở Memphis nhận ra và hiểu rằng đây là một lời nói nghiêm túc với mục đích thông báo cho những ai muốn hỗ trợ tôi trong vấn đề này, họ có thể làm việc với tôi, những người bạn, cũng như những người ủng hộ khác trong công ty của tôi. Trong chiến dịch Memphis này, mỗi người trong thành phố có thể sẽ trở thành đối tác của Piggly Wiggly bởi trước hết, đây là một sự đầu tư tốt và thứ hai, đây là quyền lợi của các bạn." Trong bài quảng cáo lần thứ hai, ông trình bày viễn cảnh của mình: "Để Piggly Wiggly bị phá sản là nỗi xấu hổ của toàn bộ miền Nam."

Chỉ lý luận danh thép rằng Memphis nên cố gắng cứu Saunders ra khỏi tình thế khó khăn thì thật là khó nói, nhưng một số phần trong lời lẽ của ông lại có lý và chẳng lâu sau thì tờ báo *Commercial Appeal* của Memphis đã thúc giục thành phố ủng hộ người đàn ông đang gặp rắc rối của mình. Phản ứng của những nhà lãnh đạo doanh nghiệp thành phố đã thực sự truyền cảm hứng cho Saunders. Một chiến dịch ba ngày đã được lập nên một cách nhanh chóng ở mục tiêu bán 50.000 cổ phiếu cho người dân thành phố Memphis với mức giá thần kỳ đã được áp dụng trước kia, 55 đô-la một cổ phiếu. Để giúp người mua thấy an tâm phần nào rằng họ sẽ không bị bỏ rơi về sau, ông đưa ra một quy định đó là trừ khi toàn bộ số cổ phiếu được bán hết trong ba ngày, nếu không tất cả các giao dịch mua bán sẽ bị hủy bỏ. Phòng thương mại bảo trợ cho chương trình này; các công ty như American Legion, Civitan Club và Exchange Club cũng tham gia; thậm chí, các công ty đối thủ của Piggly Wiggly là Bowers Stores và Arrow Stores tại Memphis cũng không đứng ngoài cuộc. Hàng trăm người tình nguyện của thành phố đăng ký tham gia. Vào ngày 3 tháng Năm, năm ngày trước khi bắt đầu chiến dịch, 250 doanh nhân của thành phố Memphis tập hợp tại khách sạn Gayoso để tham dự một bữa ăn tối, khởi động chiến dịch. Saunders được mọi người dành cho những lời tán tụng khi ông đi cùng vợ vào phòng ăn. Sau bữa ăn, một trong rất nhiều người phát biểu đã mô tả Saunders là "một người đàn ông đã đóng góp nhiều cho thành phố Memphis hơn bất cứ ai trong một ngàn năm qua". "Sự cạnh tranh trong kinh doanh và sự khác biệt cá nhân bị đẩy lùi xa như màn sương tan trong ánh nắng mặt trời," phóng viên của báo *Commercial Appeal* mô tả bữa tiệc tối như vậy trong bài báo của mình.

Chiến dịch có một khởi đầu vô cùng tuyệt vời. Vào ngày bắt đầu chiến dịch, ngày 8 tháng 5, những người

phụ nữ và chàng trai đeo huy hiệu diễu hành trên đường phố Memphis, trên huy hiệu là dòng chữ "Chúng tôi hết lòng ủng hộ Clarence Saunders và Piggly Wiggly." Các thương nhân trang trí cửa sổ của mình với các tấm áp phích có ghi khẩu hiệu "Cổ phiếu Piggly Wiggly có mặt ở mọi nhà." Điện thoại và chuông cửa reo không ngớt. Tổng kết lại, 23.698 trong số 50.000 cổ phiếu đã được đăng ký. Chính tại thời điểm mà hầu hết những người ở Memphis bị thuyết phục rằng việc rao bán cổ phiếu Piggly Wiggly là một hành động giúp đỡ những người khó khăn giống như việc hỗ trợ cho Hội chữ thập đỏ hay Quỹ dự án cộng đồng, cũng có những người hoài nghi, một số người xấu tính bỗng nhiên yêu cầu Saunders công bố tài liệu kiểm toán của công ty ngay lập tức. Vì bất cứ lý do gì thì Saunders cũng từ chối nhưng lại xoa dịu những người này bằng cách nhường vị trí Chủ tịch của Piggly Wiggly nếu hành động đó "có thể hỗ trợ cho chiến dịch bán cổ phiếu." Công chúng không yêu cầu Saunders phải từ chức Chủ tịch nhưng đến ngày 9 tháng Năm, ngày thứ hai của chiến dịch, một ủy ban giám sát gồm bốn người trong đó có ba giám đốc ngân hàng và một doanh nhân được các giám đốc của Piggly Wiggly cử đến để giúp ông điều hành công ty trong thời gian sắp xếp ổn thỏa tình hình. Cùng ngày đó, Saunders phải đối mặt với một tình huống khó chịu khác: những người lãnh đạo chiến dịch muốn biết tại sao ông vẫn tiếp tục xây dựng Cung điện Hồng trị giá triệu đô của mình trong khi cả thành phố đang làm việc không công cho ông? Ngay lập tức, ông trả lời rằng sẽ dừng việc xây dựng cung điện ngay ngày mai cho đến khi tình hình tài chính của ông trở lại tốt đẹp.</p>

<p class="calibre2">Những nghi ngờ về hai vấn đề trên dẫn đến việc chiến dịch bị dừng lại. Vào cuối ngày thứ ba của chiến dịch, tổng số cổ phiếu được đăng ký mua vẫn nằm dưới mức 25.000 cổ phiếu và tất cả giao dịch đã thực hiện đều bị hủy bỏ. Saunders phải thú nhận rằng chiến dịch đã thất bại. "Memphis đã thất bại," ông nói thêm dù rất đau lòng khi phải phủ nhận điều này một vài năm sau đó, khi ông cần thêm tiền từ Memphis để bắt đầu một dự án kinh doanh mới. Không có gì ngạc nhiên khi ông đưa ra những phát ngôn đó một cách bất cẩn; điều này có thể thông cảm được là do khi đó ông đang lo lắng và thể hiện sự căng thẳng. Ngay trước khi công bố chiến dịch kết thúc không thành công, ông tham dự một cuộc họp kín với một số nhà lãnh đạo kinh doanh của Memphis và ra về với gò má tím bầm còn cổ áo bị xé toạc. Không ai trong số những người tham dự cuộc họp cho thấy có dấu hiệu bạo lực. Đó chỉ là một ngày không may mắn của Saunders.</p>

<p class="calibre2">Mặc dù chưa bao giờ có tin Saunders có những hành động không đúng đắn đối với công ty Piggly Wiggly cho đến khi ông thực hiện vụ thao túng, động thái đầu tiên sau

nỗ lực bán cổ phiếu không thành đã cho thấy ông có ít nhất một lý do hợp lý để từ chối việc kiểm toán sổ sách công ty. Bất chấp sự phản đối của Ủy ban giám sát, ông bắt đầu bán không chỉ cổ phiếu của Piggly Wiggly mà còn bán cả các cửa hàng Piggly Wiggly - để thanh toán một phần số nợ của công ty - và không ai biết khi nào ông sẽ dừng lại. Các cửa hàng ở Chicago bị bán đầu tiên, ngay sau đó là các cửa hàng ở Denver và Kansas. Mục đích của ông là xây dựng ngân khố của công ty để có thể mua cổ phiếu mà công chúng đã từ chối nhưng có một số người nghi ngờ rằng ngoài cổ phiếu của Piggly Wiggly, cần phải đầu tư thêm một khoản tiền vào ngân khố đó. "Tôi đã có Phố Wall và tất cả đã bị đánh bại," Saunders vui vẻ thông báo vào tháng Sáu. Nhưng vào giữa tháng Tám, trước mắt ông là thời hạn trả nợ hai triệu rưỡi đô-la vào ngày 1 tháng 9 trong khi ông không có một xu trong tay và cũng không có kế hoạch nào để kiếm được số tiền đó, ông từ chức Chủ tịch tập đoàn Piggly Wiggly và chuyển tài sản của ông, cổ phiếu trong công ty, Cung điện Hồng và toàn bộ số tài sản còn lại, cho chủ nợ.</p></div>

<p class="calibre2">Việc duy nhất phải làm còn lại là chính thức cộp dấu thất bại lên Saunders và tập đoàn Piggly Wiggly do ông quản lý. Ngày 22 tháng 8, công ty đấu giá New York có tên Adrian H. Muller & Son, một công ty giải quyết rất nhiều cổ phiếu gần như vô giá trị và phòng bán hàng thường được gọi là "nghĩa trang chứng khoán", ra giá 1.500 cổ phiếu của Piggly Wiggly 1 đô-la một cổ phiếu, mức giá truyền thống đối với những cổ phiếu gần như vô giá trị và mùa xuân năm sau, Saunders phải giải quyết thủ tục phá sản. Nhưng đây vẫn chưa phải là đỉnh điểm của tình cảnh đen tối này. Điều thực sự tồi tệ trong sự nghiệp của Saunders chính là ngày ông bị buộc phải rời vị trí chủ tịch công ty, đỉnh cao của ông. Khi ông xuất hiện trong bộ dạng kiệt sức nhưng vẫn ngạo mạn sau cuộc họp các giám đốc, ông tuyên bố với các phóng viên là mình từ chức thì một khoảng im lặng ập đến. Sau đó, Saunders nói bằng giọng khàn khàn: "Họ có được thẻ xác của Piggly Wiggly nhưng họ không thể có được linh hồn của nó."</p></div>

<p class="calibre2">Nếu Saunders mượn linh hồn của Piggly Wiggly để nói về chính mình thì phần linh hồn đó vẫn tự do bước tiếp theo cách riêng của nó. Ông không bao giờ mạo hiểm chơi một trò chơi thao túng nào khác nữa nhưng tinh thần của ông thì không hề suy sụp. Mặc dù chính thức bị phá sản, ông vẫn cố gắng tìm người thực sự tin tưởng sẵn lòng tài trợ và có thể giúp ông tiếp tục sống với mức sống chỉ thấp hơn một chút so với trước đây; chơi gôn ở câu lạc bộ tại Memphis thay vì chơi trong sân gôn riêng, ông vẫn "tip" cho những người mang vác gậy đánh gôn một khoản lớn mà những người lãnh đạo câu lạc bộ coi đó là tham nhũng. Chắc chắn, ông không còn sở hữu Cung điện Hồng nữa nhưng</p></div>

<https://thuviensach.vn>

đó là bằng chứng duy nhất gợi nhắc những người “đồng chí” về vận hạn đã xảy ra với ông. Cuối cùng, lâu đài nguy nga vẫn còn xây dang dở của ông rơi vào tay của thành phố Memphis. Thành phố mất khoảng 150.000 đô-la để hoàn thành nó và biến cung điện thành bảo tàng lịch sử tự nhiên và nghệ thuật công nghiệp. Như vậy, cung điện đó vẫn tiếp tục là huyền thoại của Saunders ở thành phố Memphis.</p></div>

<p class="calibre2">Sau thất bại, Saunders dành khoảng ba năm để tìm cách sửa chữa những thiệt hại mà ông phải chịu trong cuộc chiến Piggly Wiggly, đương đầu với đối thủ và chủ nợ của mình nhưng tình thế vẫn không thuận lợi hơn là mấy. Có thời gian, ông liên tục đe dọa sẽ kiện Sở giao dịch chứng khoán vì đã thông đồng và vi phạm hợp đồng, nhưng sau lần thất bại của vụ kiện do một số cổ đông nhỏ của Piggly Wiggly tiến hành, ông đã từ bỏ ý định này. Sau đó vào tháng 1 năm 1926, ông biết được rằng một bản cáo trạng liên bang sẽ kết tội ông vì việc sử dụng thư để lừa gạt trong chiến dịch đặt hàng cổ phiếu Piggly Wiggly qua email. Ông nhầm tưởng rằng John C. Burch, thủ quỹ của Piggly Wiggly, chính là người yêu cầu chính phủ kết tội ông. Một lần nữa không thể bình tĩnh hơn, Saunders đến trụ sở chính của Piggly Wiggly và đối đầu với Burch. Theo lời Saunders, “Burch lấp bắp phủ nhận” lời buộc tội, kết quả là Saunders đâm Burch một cú móc hàm khiến kính ông ta rơi xuống, ngoài ra thì không gây thêm bất cứ một thiệt hại nào khác. Sau đó Burch nói giảm rằng đó chỉ là một cú đánh nhẹ và bổ sung thêm cái cớ mà bất cứ võ sĩ quyền anh nào thua cuộc cũng đưa ra: “Cú tấn công quá bất ngờ nên tôi không có thời gian hay cơ hội để đánh lại.” Burch từ chối kiện.</p></div>

<p class="calibre2">Khoảng một tháng sau, Saunders bị cáo buộc hành vi lừa đảo qua thư nhưng lần này, ông lại khá hài lòng vì Burch không hề dính líu đến vụ việc bán thiu nào. Ông nói một cách thân thiện: “Tôi chỉ tiếc duy nhất một điều đó là việc tôi đã đánh John C. Burch.” Vụ kiện tụng mới này không kéo dài lâu; vào tháng Bốn, toà án quận Memphis bác bỏ vụ kiện và cuối cùng Saunders và Piggly Wiggly hết nợ. Sau đó, công ty dần dần phục hồi và có sự thay đổi to lớn về mặt cấu trúc, phát triển nhanh chóng vào những năm 1960; các bà nội trợ tiếp tục đi dạo dọc theo các quầy hàng trong hàng trăm cửa hàng Piggly Wiggly tại Jacksonville, bang Florida mà hiện giờ các cửa hàng đó được điều hành dưới thoả thuận nhượng quyền kinh doanh với tập đoàn Piggly Wiggly.</p></div>

<p class="calibre2">Tình hình kinh doanh của Saunders cũng được cải thiện. Vào năm 1928, ông bắt đầu kinh doanh một chuỗi cửa hàng tạp hóa mới có tên “Clarence Saunders, người sở hữu duy nhất của tên tôi”. Đây là cái tên mà chắc không có ai gọi nó,</p></div>

<https://thuviensach.vn>

trừ ông ra. Các đại lý được biết đến rộng rãi với cái tên Sole Owner - "Chủ sở hữu duy nhất", cái tên chắc chắn không đúng với thực tế vì nếu không có sự hỗ trợ của những người trung thành với Saunders, những cửa hàng này chỉ tồn tại trong suy nghĩ của ông thôi. Tuy nhiên, cách Saunders chọn tên cho tập đoàn không nhằm mục đích khiến công chúng hiểu nhầm; hay chính xác hơn, đó là một cách nói mỉa mai để nhắc cả thế giới rằng sau cú đánh mà Phố Wall dành cho ông, tên của ông sẽ là thứ duy nhất mà ông có quyền về mặt pháp lý. Tuy nhiên bao nhiêu khách hàng của Sole Owner - hay các nhà quản lý của Sở giao dịch chứng khoán - hiểu được điều ẩn ý đó vẫn còn là một câu hỏi. Các cửa hàng mới trở nên phổ biến nhanh chóng và kinh doanh rất tốt đến mức Saunders từ chỗ phá sản đã trở thành một người giàu có và ông mua một mảnh đất có giá triệu đô ngay gần Memphis. Ông cũng tổ chức và tài trợ cho một đội bóng đá chuyên nghiệp có tên Sole Owner Tigers, một sự đầu tư.</p>

<p class="calibre2">Lần thứ hai, vinh quang của Saunders chỉ kéo dài trong một thời gian ngắn. Lần sóng suy thoái ập đến các cửa hàng Sole Owner khiến chúng bị phá sản vào năm 1930 và một lần nữa, ông rơi vào khánh kiệt. Nhưng ông lại tự vực dậy và vượt qua thất bại. Tìm kiếm người tài trợ, ông lên kế hoạch cho một chuỗi cửa hàng tạp hóa mới, nghĩ ra một cái tên lạ hơn bất cứ cái tên nào trước đây: Keedoozle. Tuy nhiên, ông chưa kiếm được một khoản tiền lớn hay mua một biệt thự triệu đô nào khác, mặc dù đó chắc chắn là điều ông luôn mong muốn. Ông đặt hết hy vọng vào Keedoozle, một cửa hàng tạp hóa được điều khiển thông qua hệ thống điện và dành 20 năm cuối của cuộc đời mình để cố gắng hoàn chỉnh nó. Trong cửa hàng Keedoozle, hàng hóa được bày phía sau các tấm kính và có một khe ngay bên cạnh giống như thức ăn bán trong các máy tự động. Đó là điểm giống nhau duy nhất giữa hệ Keedoozle và máy bán thức ăn tự động. Thay vì nhét đồng xu vào khe để mở tấm kính và lấy sản phẩm mình mua, khách hàng của Keedoozle nhét chìa khóa mà họ được trao để vào trong cửa hàng. Hơn nữa, ý tưởng của Saunders tiến bộ hơn nhiều so với suy nghĩ mở các tấm kính bằng chìa khoá; mỗi lần nhét chìa khoá Keedoozle vào khe, món đồ được lựa chọn mua sẽ được đánh mã trên cuốn băng được dính vào chìa khóa và cùng lúc đó, món đồ sẽ được chuyển ra băng chuyền, đưa ra đến cửa phía trước của hàng. Khi khách hàng mua xong, khách sẽ trả lại chìa khóa cho nhân viên ở cửa, nhân viên đó sẽ giải mã cuốn băng và cộng hóa đơn. Ngay khi khách hàng thanh toán tiền xong, hàng hóa sẽ được gói ghém, cho vào túi và quàng lên vai khách hàng bằng một thiết bị đặt ở cuối băng chuyền.</p>

<p class="calibre2">Có hai cửa hàng Keedoozle đã được đưa vào thử nghiệm - một ở Memphis và một ở Chicago - nhưng máy móc quá phức tạp và đắt đỏ nên không thể cạnh tranh với các siêu thị sử

dụng hình thức xe đẩy. Không hề nao núng, Saunders tiến hành nghiên cứu một hệ thống thậm chí còn phức tạp hơn tên là Foodelectric, hệ thống có thể thực hiện mọi việc mà Keedoozle có thể làm, kể cả tính hóa đơn. Hệ thống này chưa bao giờ thống trị thị trường thiết bị cửa hàng bán lẻ vì nó vẫn chưa được hoàn thiện khi Saunders mất vào tháng 10 năm 1953, 5 năm trước khi vụ thao túng Bruce xảy ra.</p>

</section>

</div>

<div id="Q32Jlt9yg4bVAgJAK5rj1F" style="display:block !important; page-break-before: always !important; break-before: always !important; white-space: pre-wrap !important">

 </div></body>

</html>

```

<?xml version='1.0' encoding='utf-8'?>
<html xmlns="http://www.w3.org/1999/xhtml" xml:lang="en">
  <head>
    <title>9: MỘT CUỘC SỐNG KHÁC</title>
    <meta name="viewport" content="width=device-width, initial-
scale=1"/>
    <meta name="viewport" id="a31" content="initial-
scale=1.0,user-scalable=no,maximum-scale=1"/>
    <meta name="lane" content="Những cuộc phiêu lưu trong kinh
doanh"/>
    <meta name="author" content="John Brooks"/>
    <meta name="publisher" content="NXB Lao động"/>
    <meta name="publisher_id" content="128"/>
    <meta name="brand_id" content=""/>
    <meta name="isbn" content="58fda8dd-5d53-44ef-b164-
4a7071f15221"/>
    <meta name="description" content="VẬY D & R CÓ PHẢI LÀ
nguyên mẫu doanh nghiệp tự do trong tương lai, vừa chịu trách
nhiệm với các cổ đông, vừa chịu trách nhiệm với nhân loại hay
không? Nếu đúng như vậy thì quả là trở trêu và Lilienthal là
một doanh nhân điển hình."/>

    <link href="../../../stylesheet.css" rel="stylesheet"
type="text/css"/>
<link href="../../../page_styles.css" rel="stylesheet"
type="text/css"/>
</head>
  <body section="Section0011" class="calibre" id="a33">
    <div id="a32" class="container">
      <section>
        <h2 class="calibre3">9: MỘT
CUỘC SỐNG KHÁC</h2>

<p class="no-indent">DƯỚI THỜI CỦA TỔNG THỐNG FRANKLIN D.
ROOSEVELT, khi Phố Wall và Washington đang xung đột nhau dữ dội
như nước với lửa, có lẽ "Nhân vật đó" là đại diện tiêu biểu cho
Tân chính sách (New Deal)<a href="note:" title="56. The New
Deal là một loạt chương trình nội địa được Hoa Kỳ ban bố đi vào
hiệu lực trong thời gian 1933 - 1938 và một số chương trình ban
hành sau thời kỳ đó, bao gồm các luật do Quốc hội thông qua và
cả những sắc luật của tổng thống trong nhiệm kỳ tổng thống
Franklin D. Roosevelt (1933-1937) nhằm ứng phó với cuộc Đại
Khủng hoảng (Great Depression) và tập trung vào cái mà các nhà
sử học gọi là "3 Rs" viết tắt từ Relief (cứu trợ cho người
nghèo, người thất nghiệp), Recovery (hồi phục nền kinh tế về
mức bình thường) và Reform (cải cách hệ thống tài chính để ngăn
ngừa suy thoái quay trở lại)."><sup class="calibre4">56</sup>

```

trong con mắt của Phố Wall. Nhân vật đó là David Eli Lilienthal. Sở dĩ người miền Nam Manhattan đánh giá ông như vậy không phải vì hành động chống phá cụ thể nào của ông đối với Phố Wall (Thật thế, rất nhiều nhà tài phiệt bốn phương, trong đó có Wendell L. Willkie người từng làm ăn với Lilienthal, nhận xét David Eli Lilienthal là một tay biết điều) mà vì ông đã gây dựng hình ảnh của mình với việc hợp tác với Tập đoàn điện của chính phủ Tennessee Valley Authority (TVA) việc hợp tác này đại diện cho quan điểm của Phố Wall về chủ nghĩa xã hội "phi nước đại". Vì ông là một ủy viên nổi bật và đầy sinh lực của Hội đồng quản trị gồm ba người của công ty TVA từ năm 1933 đến năm 1941 và giữ chức chủ tịch từ năm 1941 đến năm 1946, nên cộng đồng doanh nghiệp cho rằng, trong nhiệm kỳ của Lilienthal, ông đã "mọc sùng của quỷ Satan"⁵⁷. Ý nói: cộng đồng kinh doanh đánh giá ông ác như quỷ bởi ông chống phá họ rất mãnh liệt.⁵⁷ Vào năm 1946, ông trở thành Chủ tịch đầu tiên của Ủy ban Năng lượng Nguyên tử Mỹ (AEC) và khi ông xin thôi cương vị này vào tháng 2 năm 1950 ở tuổi 50, tờ *Times* đã viết trong một phóng sự: "Có lẽ ông là nhân vật gây tranh cãi số một ở Washington kể từ khi kết thúc chiến tranh."

Lilienthal theo đuổi điều gì trong mấy năm sau khi rời chính phủ? Theo những gì ghi trong văn khố quốc gia, ông theo đuổi một số thứ và thật đáng ngạc nhiên khi tất cả những thứ đó đều liên quan đến hoặc là Phố Wall, hoặc là doanh nghiệp tư nhân, hoặc cả hai. Thứ nhất, Lilienthal có tên trong bất cứ bản trích yếu doanh nghiệp nào với vai trò là nhà đồng sáng lập và chủ tịch Hội đồng quản trị của Tập đoàn Phát triển và Tài nguyên (D & R). Cách đây vài năm, tôi gọi điện tới văn phòng của D & R, khi ấy đặt tại số 50 phố Broadway, thành phố New York và phát hiện ra đó là một công ty tư nhân được Phố Wall hậu thuẫn và trụ sở thậm chí cũng nằm ngay sát Phố Wall. D & R chuyên cung cấp các dịch vụ quản lý, kỹ thuật, kinh doanh và quy hoạch về phát triển tài nguyên thiên nhiên ở nước ngoài. Điều đó nói lên rằng, D & R hiện đang giúp chính phủ lập các chương trình tương tự như TVA. Theo tôi được biết, từ khi thành lập vào năm 1955, D & R đạt mức lợi nhuận vừa phải nhưng đáng hài lòng từ các dự án bao gồm: lên kế hoạch và triển khai kế hoạch khai hoang cho vùng đất Khuzistan khô cằn, nghèo khó, song lại có nguồn dầu dồi dào nằm ở phía Tây của Iran; cố vấn cho chính phủ Ý về việc phát triển cho các tỉnh lạc hậu nằm ở phía Nam nước này; giúp đỡ Cộng hòa Colombia thiết lập một cơ quan giống như TVA, chịu trách nhiệm quản lý thung lũng Cauca màu mỡ nhưng dễ bị ngập lụt; tư vấn cho Ghana về hệ thống cấp nước, tư vấn cho Bồ biển Ngà về phát triển khoáng sản và tư vấn cho Puerto Rico về điện và năng lượng hạt nhân.

<p class="calibre2">Điều thứ hai, Lilienthal đã gây dựng cả một gia tài thực thụ với vai trò nhân viên công ty và doanh nhân. Trong một báo cáo bổ nhiệm của Tập đoàn Khoáng sản và Hóa chất Hoa Kỳ ngày 24 tháng 6 năm 1960 mà tôi có được, Lilienthal được nêu danh với tư cách là giám đốc công ty và chủ sở hữu của 41.366 cổ phiếu phổ thông. Theo những gì tôi điều tra, những cổ phiếu này tại thời điểm đó được giao dịch trên Sàn giao dịch chứng khoán New York với giá là khoảng 25 đô-la một cổ phiếu. Bằng một phép nhân đơn giản, ta có thể thấy đó là một số tiền khổng lồ so với mức trung bình, kể cả trong số những cán bộ cả đời ăn lương nhà nước mà không có sự hỗ trợ từ các nguồn tư nhân nào.</p>

<p class="calibre2">Thứ ba, vào năm 1953, nhà xuất bản Harper & Brothers ra mắt cuốn sách thứ ba của Lilienthal có tên <em class="calibre5">Doanh nghiệp lớn: Một thời đại mới (Big Business: A New Era). (Hai cuốn trước của ông là <em class="calibre5">TVA.: Dân chủ tháng Ba (<em class="calibre5">TVA.: Democracy on the March <em class="calibre5">) và <em class="calibre5">Tôi tin tưởng điều này (This I Do Believe) lần lượt được xuất bản vào năm 1944 và 1949). Trong cuốn <em class="calibre5">Doanh nghiệp lớn, Lilienthal lập luận: không chỉ sự vượt trội về sản xuất và phân phối sản phẩm mà cả nền an ninh quốc gia của Mỹ đều phụ thuộc vào tầm vóc của công nghiệp; hiện nay người Mỹ có đủ sự bảo hộ của nhà nước để chống lại sự lạm dụng của các doanh nghiệp lớn, hoặc chúng ta hiểu rõ cách để "dẫn dắt" các doanh nghiệp lớn ấy nếu cần; doanh nghiệp lớn không có xu hướng phá hoại công việc làm ăn của các doanh nghiệp nhỏ mà ngược lại còn phải góp phần xúc tiến các doanh nghiệp nhỏ; cuối cùng, hiệp hội các doanh nghiệp lớn không hề đàn áp chủ nghĩa cá nhân như những gì hầu hết các nhà trí thức vẫn tâm niệm mà thực sự khuyến khích chủ nghĩa cá nhân thông qua việc đẩy lùi đói nghèo, bệnh tật, sự bấp bênh về vật chất và tạo ra nhiều cơ hội giải trí và du lịch hơn. Quả là những lời nói sắc bén từ một thương nhân có tuổi nhưng mới vào nghề.</p>

<p class="calibre2">Là một người đọc báo, tôi thường xuyên theo dõi khá sâu sát sự nghiệp của Lilienthal. Đỉnh điểm mỗi quan tâm này của tôi đối với cương vị quan chức chính phủ của Lilienthal là vào tháng 2 năm 1947. Khi ấy, trước đòn công kích của kẻ thù truyền kiếp của ông là nghị sĩ đối lập có tên Kenneth D. McKellar của bang Tennessee trong phiên họp điều trần đánh giá về sự phù hợp của ông cho vị trí trong AEC, ông đưa ngay ra một tuyên bố thẳng thừng về lòng tin đối với dân chủ cá nhân mà đối với nhiều người, điều này vẫn được xếp là một trong những mũi công kích sắc nhọn nhất chĩa vào cái mà sau

này được biết đến như là chủ nghĩa McCarthy. (Trong những tuyên bố của Lilienthal, có một tuyên bố đó là: "Một trong những giáo lý về dân chủ ra đời từ cốt lõi niềm tin cho rằng cá nhân là quan trọng nhất, mọi con người đều là con của Chúa, do đó nhân cách của con người là thiêng liêng, là một niềm tin sâu sắc vào những quyền tự do công dân và sự bảo vệ những quyền ấy; lên án bất kỳ kẻ nào tước đoạt những gì quý giá nhất của một cá nhân, thanh danh cá nhân đó thông qua việc quy tội, dù là ám chỉ hay bóng gió.") Những mẫu thông tin tôi lược lặt được về sự nghiệp cá nhân mới của ông vẫn khiến tôi bối rối. Tự hỏi không biết Phố Wall và việc kinh doanh tác động đến Lilienthal và ngược lại như thế nào trong mối quan hệ được thiết lập muộn màng ấy, tôi liên lạc với ông và vài ngày sau, theo lời mời của ông, tôi lái xe đến New Jersey và có một buổi chiều mạn đàm với ông.</p>

<p class="calibre2">Lilienthal sống cùng vợ, bà Helen Lamb Lilienthal, trên đường Battle, Princeton. Trước đó, hai vợ chồng sống ở New York trong sáu năm, mới đầu là tại một ngôi nhà ở con phố nhỏ Beekman Place, sau đó là trong một căn hộ trên phố Sutton Place, cũng thuộc Manhattan. Về sau, họ chuyển đến Princeton. Ngôi nhà ở Princeton nằm trong khuôn viên rộng gần một mẫu, xây bằng gạch kiểu Georgia (Anh) với những cửa chớp màu xanh lá cây. Nằm trong quần thể toàn những ngôi nhà giống hệt nhau nên căn nhà của Lilienthal tuy bề thế song không hề khoa trương. Lilienthal trong chiếc quần màu xám và một chiếc áo thể thao sọc ô vuông ra cửa đón tôi. Ông đã hơn 60 tuổi, cao ráo, vóc dáng gọn ghẽ, tóc hớt ra sau trán, nhìn nghiêng hơi có nét giống điều hâu, đôi mắt sắc và cương trực. Ông dẫn tôi vào phòng khách, giới thiệu tôi với vợ ông và chỉ cho tôi xem một vài báu vật của gia đình: một tấm thảm phương Đông lớn đặt trước lò sưởi là quà tặng của nhà vua Iran, trên bức tường đối diện lò sưởi là một bức tranh của Trung Quốc vào cuối thế kỷ XIX vẽ bốn vị có vẻ mặt khá gian xảo mà theo ông có ý nghĩa đặc biệt với ông vì họ là những công bộc thuộc giới trung thượng lưu. Ông chỉ vào một vị trông đặc biệt bí ẩn, vừa cười vừa bảo ông luôn xem vị này là bản sao phương Đông của mình.</p>

<p class="calibre2">Bà Lilienthal đi pha cà phê và khi bà đi khuất, tôi đề nghị ông kể cho tôi nghe về quãng thời gian ông thôi làm cho chính phủ. "Thôi được," ông nói. "Ban đầu là thế này: Tôi rời AEC vì một số lý do. Trong loại hình công việc đó, tôi cho rằng con người rất 'dễ hy sinh'. Nếu ở lại quá lâu, anh có thể tự thấy mình đang xoa dịu ngành công nghiệp hoặc quân đội, hoặc cả hai, gây dựng nên cái gọi là ngân sách chính phủ khổng lồ dành cho dự án nguyên tử<a href="note:" title="58. Pork barrel: Dùng để chỉ những dự án béo bở dành cho từng địa phương mà chính phủ liên bang phải tài trợ, mỗi dân biểu có thể

mang lại cho cử tri ở địa phương ông ta để lấy điểm và lấy phiếu.">58</sup>. Thứ hai, tôi muốn được quyền nói lên tiếng nói của mình một cách tự do hơn so với khi còn làm việc cho chính phủ. Cảm thấy mình đã hoàn tất nhiệm kỳ, tôi xin từ chức vào tháng 11 năm 1949 và ba tháng sau, đơn của tôi được chấp thuận. Còn về mốc thời gian từ chức, tôi nộp đơn vì thứ nhất là tôi không bị bất kỳ kỳ mũi dùi tấn công nào. Ban đầu, tôi dự định xin từ chức sớm hơn vào đầu năm 1949 nhưng khi ấy có vụ công kích của Quốc hội nhằm vào tôi: Hickenlooper của bang Iowa buộc tội tôi 'quản lý cực kỳ yếu kém'. Tôi làm việc cho tư nhân với tâm trạng vừa lo lắng vừa nhẹ nhõm, lo vì năng lực tự phải kiếm sống của mình và đó là thực tế. Ồ, lúc còn trẻ tôi đã từng hành nghề luật sư tại Chicago trước khi làm việc cho Chính phủ và đã kiếm được khá nhiều tiền. Nhưng bây giờ tôi không muốn hành nghề luật nữa. Và tôi lo lắng không hiểu ngoài luật, mình còn có thể làm được trò trống gì nữa. Tôi bị ám ảnh về chuyện này đến độ suốt ngày nhai đi nhai lại chuyện đó và vợ rồi bạn bè bắt đầu trêu chọc tôi. Vào Giáng sinh năm 1949, vợ tôi tặng cho tôi chiếc lon bằng thiếc của dân cái bang và một người bạn tặng cho tôi chiếc đàn ghi-ta để thành đôi với chiếc lon đó. Còn về cảm giác nhẹ nhõm thì chính là vấn đề tôi được quyền riêng tư và quyền tự do cá nhân. Là một công dân tự do, tôi sẽ không còn bị một nhóm nhân viên an ninh theo dõi như hồi còn ở AEC. Tôi sẽ không phải trả lời những cáo buộc của các ủy ban Quốc hội. Và trên hết, tôi có thể dốc hết bầu tâm sự với vợ mình."</p></div>

<https://thuviensach.vn>

các thành phố mà ở đó, con người là "mục tiêu" và những điều đại loại vậy. Tôi chưa bao giờ quen được với những biệt ngữ vô nhân tính như vậy. Tận đáy lòng mình, tôi thấy nhớ nhà. Nhưng tôi không được chia sẻ điều đó với Helen. Tôi không được phép trút bỏ tảng đá đè lên ngực mình."

"Và bây giờ thì sẽ chẳng còn những buổi điều trần nữa," bà Lilienthal nói. "Những buổi điều trần kinh khủng đó! Tôi sẽ không bao giờ quên được bữa tiệc cocktail 'tra tấn' ở Washington mà chúng tôi từng tham dự. Chồng tôi đã trải qua một trong những cuộc điều trần quốc hội kéo dài bất tận. Một người phụ nữ đội một chiếc mũ kỳ khôi, thao thao bất tuyệt và thốt ra một câu đại loại như thế này: 'Ôi, thưa ông Lilienthal, tôi rất muốn được tới dự buổi điều trần của ông, nhưng rất tiếc là tôi không thể đến được. Tôi xin lỗi. Tôi rất thích những buổi điều trần ấy, còn ông thì sao?'"

Ông bà Lilienthal nhìn nhau và thời khắc này ông Lilienthal cũng cố nặn ra được một nụ cười.

Lilienthal dường như khá vui vẻ khi nói về những chuyện xảy ra sau đó. Ông kể vào thời điểm đơn từ chức của ông được chấp thuận, có rất nhiều người từ trường Harvard trong khắp các lĩnh vực từ lịch sử, quản lý công và luật đã liên lạc với ông, đề nghị ông nhận lời mời về làm cho khoa của họ. Nhưng so với việc hành nghề luật sư, việc làm giáo sư cũng chẳng khiến ông lấy làm hứng thú gì hơn. Vài tuần sau đó, ông nhận được rất nhiều lời mời từ các công ty luật ở New York và Washington, cả một số công ty công nghiệp. Như hằng định được mình không cần đến chiếc lon sắt và cây đàn ghi-ta để đi tung hoành, sau khi cân nhắc những lời mời, cuối cùng Lilienthal từ chối tất cả và vào tháng 5 năm 1950, ông nhận công việc tư vấn bán thời gian cho một ngân hàng có danh tiếng tên là Lazard Freres & Co. do Albert Lasker, một người bạn chung của hai người, đã xúc tiến cuộc gặp gỡ giữa Lilienthal và André Meyer, đối tác lão thành của ngân hàng. Ngân hàng Lazard bố trí cho ông một văn phòng trong trụ sở chính đặt tại số 44 Phố Wall nhưng trước khi bắt tay vào công việc tư vấn, ông còn có những chuyến lưu giảng trên khắp nước Mỹ, sau đó là một chuyến đi tới châu Âu vào mùa hè cùng với vợ. Tuy nhiên, chuyến đi không mang lại thành quả là một bài viết nào và mùa thu năm ấy khi trở về, ông nhận thấy cần quay trở lại với một công việc toàn thời gian để có thu nhập đều đặn; thế là ông làm cố vấn cho rất nhiều công ty khác nữa, trong số đó có tập đoàn Carrier và tập đoàn Radio của Mỹ (RCA). Ở Carrier, ông cố vấn về lĩnh vực quản lý; còn ở RCA, ông cố vấn về những vấn đề đối về ti-vi màu; cơ bản là tư vấn cho công ty nên ông tập trung vào nghiên cứu kỹ thuật

hơn là những tranh cãi với tòa về bản quyền sáng chế; ông cũng thuyết phục công ty tập trung vào chương trình máy tính và nên đứng ngoài chứ không tham gia vào việc xây dựng các lò phản ứng nguyên tử. Vào đầu năm 1951, ông lại đại diện cho tạp chí <em class="calibre5">Collier công du tới các nước Ấn Độ, Pakistan, Thái Lan và Nhật Bản. Chuyến đi này cho ra một sản phẩm, một bài báo được xuất bản trên tạp chí này vào tháng Tám. Trong bài viết, ông đề xuất một giải pháp cho cuộc xung đột giữa Ấn Độ và Pakistan ở Kashmir và thượng nguồn sông Ấn. Theo Lilienthal, căng thẳng giữa hai quốc gia có thể được giải quyết tối ưu nhất bằng một chương trình hợp tác nhằm nâng cao điều kiện sống của toàn khu vực tranh chấp thông qua phát triển kinh tế ở lưu vực sông Ấn. Chín năm sau, thông qua hỗ trợ về mặt tài chính và sự ủng hộ của Eugene R. Black và Ngân hàng Thế giới, kế hoạch của Lilienthal đã được thông qua và Ấn Độ, Pakistan đã ký Hiệp ước sông Ấn. Nhưng phản ứng ngay lúc bấy giờ đối với bài báo của ông chỉ là sự thờ ơ, Lilienthal nhất thời cảm thấy lúng túng và vỡ mộng, một lần nữa ông lại lui về với đời sống kinh doanh tư nhân với những vấn đề ít đao to búa lớn hơn.</p></div>

<p class="calibre2">Câu chuyện đến đây thì chuông cửa reo. Bà Lilienthal ra mở cửa và tôi nghe được bà đang chuyện trò với ai đó, chắc là một anh thợ làm vườn vì tôi nghe loáng thoáng họ nói về việc xén tia hoa hồng. Trở lại với câu chuyện còn dang dở, ông kể về việc hợp tác với Lazard Frères, cụ thể là với Meyer, đã đưa ông đến với công việc của một doanh nghiệp nhỏ là Tập đoàn phân tách khoáng sản Bắc Mỹ (Minerals Separation), trong đó Lazard Freres nắm một lượng cổ phần rất lớn. Ban đầu ông làm việc với vai trò là một nhà tư vấn, sau đó là giám đốc. Trong công cuộc làm ăn này, có thể nói rằng ông đã tạo nên gia tài của mình một cách ngẫu nhiên. Công ty đang gặp rắc rối và Meyer cho rằng Lilienthal là nhân vật có thể làm nên kỳ tích. Cuối cùng sau một loạt các biện pháp như liên doanh, chuyển đổi và một số quy trình khác, tên công ty đã lần lượt được đổi thành Tập đoàn Khoáng sản và Hóa chất Attapulgius, đến Tập đoàn Khoáng sản và Hóa chất Hoa Kỳ và vào năm 1960 là Tập đoàn Khoáng sản và Hóa chất Philipp; trong lúc đó, doanh thu hàng năm của công ty tăng lên từ khoảng 750 nghìn đô-la vào năm 1952 lên đến khoảng 274 triệu đô-la vào năm 1960. Về phần Lilienthal, khi ông chấp nhận lời đề nghị của Meyer rà soát tình hình công ty chính là khi ông khởi sự một công việc bận bịu tới ngày, giải quyết các vấn đề về quản lý doanh nghiệp suốt bốn năm trời; ông quả quyết rằng những kinh nghiệm đó trở thành một trong những kinh nghiệm quý báu nhất trong cuộc đời ông, theo cả nghĩa đen lẫn nghĩa bóng.</p></div>

<p class="calibre2">Tôi đã xây dựng lại nguồn thông tin về công ty đằng sau những câu chuyện của Lilienthal, một phần dựa trên</p></div>

<https://thuviensach.vn>

những thông tin ông kể cho tôi nghe ở Princeton, một phần dựa trên tìm hiểu sau đó của tôi về một số tài liệu đã được công bố của công ty, một phần từ những cuộc đàm đạo của tôi với những người cũng quan tâm đến công ty. Tập đoàn phân tách khoáng sản Bắc Mỹ được thành lập vào năm 1916 với vai trò là chi nhánh của một công ty Anh quốc. Đây là một công ty chuyên cấp bằng sáng chế với nguồn thu nhập chính lấy từ tiền bản quyền sáng chế cho các quy trình sử dụng trong tinh luyện quặng đồng và các loại quặng từ những khoáng chất không chứa sắt khác. Hoạt động của tập đoàn này gồm hai mảng: nỗ lực phát triển các sáng chế mới trong phòng thí nghiệm nghiên cứu và cung cấp dịch vụ kỹ thuật cho các công ty khai khoáng cũng như sản xuất thuê bản quyền sáng chế cũ của công ty. Vào năm 1950, công ty vẫn kiếm được một khoản lợi nhuận hàng năm khá lớn nhưng theo một cách không mấy tốt đẹp. Điều hành công ty là vị giám đốc lâu năm, tiến sỹ Seth Gregory. Mặc dù đã hơn 90 tuổi nhưng ông vẫn điều hành công ty với bàn tay sắt, hàng ngày đi đi về về từ một căn hộ trong khách sạn nằm ở khu vực trung tâm thành phố đến văn phòng tại địa chỉ số 11 Broadway trên chiếc Rolls-Royce màu đỏ tía vương giả. Dưới sự lãnh đạo của ông, công ty cắt mạnh các hoạt động nghiên cứu cho đến gần con số 0 và chỉ trông chờ vào khoảng nửa tá các bằng sáng chế cũ mà 5 đến 8 năm nữa đều hết thời hạn giữ bản quyền. Trên thực tế, công ty vẫn làm ăn tốt nhưng dưới một án tử lơ lửng trên đầu. Lazard Frères là một cổ đông lớn của công ty và ông nắm rất rõ tình hình này. Tiến sỹ Gregory được thuyết phục nghỉ hưu với một khoản lương hưu hậu hĩnh và vào tháng 2 năm 1952, sau một vài lần làm việc với Tập đoàn phân tách khoáng sản Bắc Mỹ với vai trò cố vấn, Lilienthal được bổ nhiệm làm chủ tịch công ty và là một thành viên của Hội đồng quản trị. Nhiệm vụ đầu tiên của ông là tìm ra một nguồn thu nhập mới để thay thế các bằng sáng chế đang sắp hết hạn của công ty, ông và các giám đốc khác nhất trí rằng cách để hoàn thành nhiệm vụ này là cần tiến hành sáp nhập. Lilienthal nảy ra ý định tổ chức liên doanh giữa Tập đoàn phân tách khoáng sản và công ty Attapulugus Clay nằm ở Attapulugus, bang Georgia, một công ty mà Lazard Frères cũng nắm cổ phần lớn, bên cạnh công ty F. Eberstadt & Co. của Phố Wall. Attapulugus Clay là công ty chuyên sản xuất một loại đất sét rất hiếm, sử dụng trong việc tinh lọc các sản phẩm dầu mỏ cùng rất nhiều loại mặt hàng gia dụng, trong đó có dung dịch rửa sàn có tên Speedi-Dri.</p>

<p class="calibre2">Là "bà mối" se duyên cho Tập đoàn phân tách khoáng sản và Attapulugus, Lilienthal có một nhiệm vụ thật hóc búa: thuyết phục các giám đốc lãnh đạo chủ chốt của công ty miền Nam này rằng họ sẽ không bị các ông chủ ngân hàng Phố Wall lợi dụng để đem ra làm tốt thí. Làm người đại diện cho các ông chủ ngân hàng là một vai trò mà Lilienthal vốn không quen nhưng rõ ràng, ông đã rất thành công mặc dù sự hiện diện của ông làm

trầm trọng thêm các rắc rối về mặt cảm xúc khi ông thổi đèn một làn gió của "Chủ nghĩa xã hội phi nước kiệu". "Dave rất giỏi trong việc xây dựng sự tự tin và lòng nhiệt tình cho những người ở Attapulcus," một người làm ở Phố Wall nói với tôi. "Ông ấy thuyết phục họ sáp nhập và chỉ cho họ những lợi ích mà họ có được." Lilienthal cũng nói với tôi rằng: "Tôi thấy mình ổn về phần quản lý trị sự và kỹ thuật, nhưng phần tài chính thì phải do những người từ Lazard và Eberstadt đảm nhiệm. Mỗi khi họ bàn về *spinoff* hay trao đổi cổ phần, tôi chẳng hiểu gì hết. Thậm chí tôi còn không biết *spinoff* nghĩa là gì". (Bây giờ thì Lilienthal đã hiểu được sơ bộ *spinoff* là sự phân tách công ty ra thành hai hay nhiều công ty nhỏ, tức là trái ngược với sáp nhập.) Cuộc sáp nhập diễn ra vào tháng 12 năm 1952 và người của Attapulcus lẫn người của Tập đoàn phân tách khoáng sản đều không có lý do gì để tiếc nuối về quyết định này vì cả lợi nhuận và giá cổ phiếu của công ty mới thành lập - Tập đoàn Khai khoáng & Hóa chất Attapulcus - bắt đầu tăng lên nhanh chóng. Khi sáp nhập, Lilienthal được bầu làm chủ tịch Hội đồng quản trị với mức lương hàng năm là 18 nghìn đô-la. Trong ba năm sau đó, khi vẫn giữ vị trí này và sau này là chủ tịch của ban điều hành, ông đóng vai trò lớn không chỉ trong việc điều hành các vấn đề hàng ngày của công ty mà còn trong việc phát triển, mở rộng cho công ty thông qua một loạt các cuộc sáp nhập mới: lần thứ nhất sáp nhập với công ty Edgar Brothers, nhà sản xuất đất sét trắng tráng giấy hàng đầu vào năm 1954; lần thứ hai sáp nhập với hai công ty đá vôi ở Ohio và Virginia vào năm 1955. Những cuộc sáp nhập và hiệu quả gia tăng từ việc đó chẳng mấy chốc đã sinh lời: từ năm 1952 đến năm 1955, lợi nhuận ròng của công ty trên một cổ phiếu tăng gấp hơn năm lần.

Sự phát lên ngoạn mục của Lilienthal từ một công chức trở thành một thương gia giàu có được nhấn mạnh rõ nét trong các thông tin ủy quyền của công ty, được đưa ra trong các cuộc họp cổ đông hàng năm và các dịp đặc biệt. (Rất hiếm tài liệu nào công khai hơn những thông tin ủy quyền bởi chúng liệt kê đến tường tận từng chi tiết xác thực nhất về cổ phiếu của các giám đốc.) Tháng 11 năm 1952, Tập đoàn phân tách khoáng sản Nam Mỹ thưởng thêm cho Lilienthal quyền chọn cổ phiếu bổ sung thêm vào khoản lương hàng năm của ông. Theo quyền chọn cổ phiếu này, ông được phép mua 50.000 cổ phiếu công ty bằng tiền của công ty với giá 4,87½ đô-la một cổ phiếu vào bất cứ thời điểm nào tính đến cuối năm 1955, đổi lại ông sẽ ký một hợp đồng làm việc cho công ty với vai trò ủy viên quản trị tích cực trong các năm 1953, 1954 và 1955. Lợi thế tài chính tiềm năng dành cho ông cũng như cho tất cả những người được nhận quyền chọn cổ phiếu phụ thuộc vào giá cổ phiếu tăng hay giảm. Khi giá

cổ phiếu tăng, ông vẫn được mua cổ phiếu với giá của quyền chọn cổ phiếu và ngay lập tức sở hữu số cổ phiếu có giá trị lớn hơn nhiều so với số tiền đã bỏ ra mua. Quan trọng hơn, nếu sau đó ông quyết định bán cổ phiếu, số tiền bán được sẽ trở thành lãi vốn, chỉ chịu thuế với mức tối đa là 25%. Dĩ nhiên, nếu giá cổ phiếu không thể tăng lên được, quyền chọn cổ phiếu sẽ là vô nghĩa. Nhưng giống như rất nhiều cổ phiếu trong khoảng thời gian giữa những năm 1950, giá cổ phiếu của Lilienthal tăng lên một cách ngoạn mục. Vào cuối năm 1954, theo thông tin ủy quyền, Lilienthal đã dùng quyền chọn cổ phiếu của mình để mua 12.750 cổ phiếu với giá 4,87½ đô-la một cổ phiếu, sau đó mỗi cổ phiếu có giá 20 đô-la. Tháng 2 năm 1955, ông bán 4.000 cổ phiếu với giá 22,75 đô-la một cổ phiếu, hưởng lãi khoảng 91.000 đô-la. Khoản tiền này chịu tỷ suất thuế lãi vốn thấp hơn, sau đó được ông dùng để mua thêm cổ phiếu bằng quyền chọn cổ phiếu của mình và vào tháng 8 năm 1955, báo cáo ủy quyền có nêu Lilienthal nâng số cổ phiếu nắm giữ lên đến gần 40.000 cổ phiếu, hay nói cách khác, gần bằng với số lượng cổ phiếu mà ông đang nắm giữ vào thời điểm tôi đến thăm nhà ông. Khi đó, những cổ phiếu mà ban đầu được giao dịch trên thị trường tự do OTC, không những được niêm yết trên Sở giao dịch chứng khoán New York mà còn trở thành một cổ phiếu ưa thích của các nhà đầu cơ tham vọng; giá cổ phiếu này tăng vọt lên đến 40 đô-la một cổ phiếu và rõ ràng Lilienthal đã chắc chắn có một chân trong giới tỷ phú. Hơn nữa, công ty hiện đang có một nền tảng vững chắc, trả cổ tức hàng năm bằng tiền mặt là 50 xu một cổ phiếu, do đó những bận tâm của gia đình Lilienthal về tài chính vĩnh viễn chấm dứt.</p>

<p class="calibre2">Về mặt tài chính, Lilienthal nói với tôi rằng giây phút vinh quang đáng nhớ của ông là vào một ngày tháng 6 năm 1955, khi cổ phiếu của Tập đoàn Khai khoáng và Hóa chất được niêm yết trên Sở giao dịch chứng khoán New York. Theo thông lệ, với vai trò là một cán bộ cấp cao, Lilienthal được mời tới Sở giao dịch để bắt tay giám đốc Sở giao dịch và tham quan. "Tôi đã đi khắp phòng ban, choáng ngợp đến mê mẩn," Lilienthal kể. "Đó là lần đầu tiên tôi được vào bên trong Sở giao dịch. Tất cả đều rất bí ẩn và hấp dẫn. Tôi chưa thấy nơi nào lạ lẫm hơn thế." Lúc đó không biết Sở giao dịch nghĩ gì về việc một kẻ "mang súng" hiện đang có mặt trên sàn, việc này không được người ta ghi lại.</p>

<p class="calibre2">Lilienthal kể tôi nghe những trải nghiệm của ông với công ty bằng một giọng thích thú và tạo cho nó có vẻ bí ẩn, hấp dẫn. Tôi có hỏi ông rằng, ngoài những lợi ích rõ ràng về tài chính, điều gì khiến ông dốc sức cho những dự án tại một công ty nhỏ bé và công ty cảm thấy thế nào trước việc ông từng là ông lớn ở TVA và AEC mà giờ lại về bán các sản phẩm như cao lanh, đá vôi và Speedi-Dri. Lilienthal dựa người vào

ghế, ngược nhìn lên trần nhà. "Tôi muốn có trải nghiệm trong kinh doanh," ông nói. "Tôi cảm thấy bị cuốn hút với ý tưởng vực một công ty nhỏ, què quặt đi lên và làm được điều gì đó cho nó. Gây dựng! Tôi nghĩ, việc gây dựng như vậy chính là trọng tâm của một doanh nghiệp tự do của Mỹ và đó là một điều tôi đã bỏ lỡ khi làm việc cho chính phủ. Tôi muốn thử sức với công việc đó. Còn về việc dự án đó thế nào u? Vô cùng phấn khởi. Đầy kích thích trí tuệ và nhiều tư tưởng cũ của tôi đã thay đổi. Tôi ghi khắc trong lòng niềm kính trọng mới vô cùng lớn lao dành cho những nhà tài chính, những người như André Meyer. Có một sự cương trực ở họ, một ý thức về danh dự nào đó mà tôi chưa từng có ý niệm. Tôi thấy rằng công việc kinh doanh luôn đầy ắp những bộ óc sáng tạo và độc đáo và dĩ nhiên, cả các nhà phê bình nữa. Hơn nữa, tôi thấy công việc có sức cám dỗ tôi. Công việc kinh doanh một mặt thì ác nghiệt, song một mặt lại vô cùng quyến rũ. Tôi thấy trường hợp của mình giống 100% nghĩa đen so với những gì người ta viết; ví dụ, người ta vẫn bảo, nếu cứ hùng hục lao vào kiếm tiền không cẩn thận, ta có thể bị nghiện. Có những người bạn tốt đưa tôi đi đúng quỹ đạo, đó là những người như Ferdinand Eberstadt, người trở thành giám đốc đồng hành với tôi sau khi sáp nhập thành Attapulcus và Nathan Greene, vị luật sư đặc biệt của Lazard Frères, người nằm trong Hội đồng quản trị một thời gian. Greene giống như người cha xứ để tôi xung tội trong công việc. Tôi nhớ có lần ông nói: 'Cậu nghĩ cậu gây dựng nên cơ đồ của mình, thế là độc lập u? Anh bạn của tôi ơi, ở Phố Wall, anh không giành được độc lập ngay và luôn như thế được đâu. Như ngài Thomas Jefferson vẫn nói, độc lập phải được giành lại hàng ngày.' Về điểm này, tôi thấy ông tổng thống này nói quá chuẩn. Ôi, tôi có những vấn đề của mình. Ở bước nào tôi cũng hoài nghi bản thân. Tôi thấy kiệt sức. Anh thấy đấy, từ rất lâu rồi, tôi gắn liền với hai tổ chức có phạm vi ảnh hưởng rất sâu rộng. Tôi thấy mình với công ty như một thực thể đồng nhất; trong công việc kiểu như vậy, anh có thể đánh mất ý thức bản ngã của mình. Bây giờ, về phía những lo lắng cá nhân - các tiêu chuẩn cá nhân cũng như tương lai tài chính của mình - tôi thấy mình luôn phân vân không biết có đi đúng hướng hay không. Nhưng phần này đều có trong cuốn nhật ký của tôi, anh có thể đọc nếu anh muốn."*

Tôi nói rất muốn đọc cuốn nhật ký và Lilienthal dẫn tôi vào phòng làm việc của ông nằm dưới tầng hầm. Đó là một căn phòng rộng vừa phải, những bậu cửa sổ mọc đầy cây thường xuân; ánh sáng tự nhiên, thậm chí cả những tia nắng xiên dẹt dịu, vẫn tràn vào căn phòng, nhưng bậu cửa sổ lại quá cao nên che mất tầm nhìn ra khu vườn hay khung cảnh bên ngoài. Lilienthal nói: "Ông Robert Oppenheimer hàng xóm của tôi lần đầu tiên ghé thăm căn phòng này đã chê nó có cảm giác 'tù túng' sao đó. Tôi trả lời ông ấy rằng đây chính là cái cảm giác

mà tôi muốn!" Sau đó, ông cho tôi xem tủ đựng tài liệu ở góc phòng trong đó là cuốn nhật ký nằm giữa hàng loạt các quyển sổ ghi chép với loại giấy có thể tháo rời, quyển cũ nhất từ ngày tác giả còn học trung học. Ông bảo tôi cứ tự nhiên như ở nhà, rồi để tôi lại một mình và đi lên gác.</p>

<p class="calibre2">Được lời như cởi tấm lòng, tôi đi thăm thú xung quanh phòng, ngắm những bức ảnh trên tường và được nhìn những gì tôi muốn thấy: những bức ảnh có khắc tên của Franklin D. Roosevelt, Harry S. Truman, thượng nghị sĩ George Norris, Louis Brandeis; những bức ảnh Lilienthal chụp cùng với Roosevelt, Willkie, Fiorello LaGuardia, Nelson Rockefeller và Nehru ở Ấn Độ; một bức tranh phong cảnh về đêm ở Fontana Dam, trong thung lũng Tennessee được xây dựng dưới ánh điện rực rỡ do nhà máy điện TVA cung cấp. Phòng làm việc của một con người phản ánh chính con người ấy và những gì anh ta muốn công chúng nhìn thấy ở anh ta; còn cuốn nhật ký của anh ta, nếu anh ta viết chân thực, sẽ phản ánh những điều khác. Tôi mới xem qua nhật ký của Lilienthal và nhận ra đó là tài liệu đặc biệt, không chỉ đơn thuần là một tư liệu lịch sử về các mối quan tâm đặc biệt mà còn là một hồ sơ nghiên cứu về những tư duy và cảm xúc của một người đàn ông của công chúng. Tôi đọc lướt qua thông tin về những năm ông cộng tác với Tập đoàn Khoáng sản và Hóa chất, đan xen vào đó là những thông tin về gia đình, quan điểm chính trị dân chủ, bạn bè, những chuyến đi nước ngoài, suy nghĩ về những chính sách quốc gia, những hy vọng và sợ hãi cho nền cộng hòa. Những bài về công việc kinh doanh và cuộc sống tại New York như sau:</p>

<blockquote class="calibre7"><p class="no-indent">Ngày 24/05/1951: Có vẻ như tôi đang làm về ngành kinh doanh khoáng sản. Quy mô nhỏ nhưng có thể trở thành một việc làm ăn lớn. [Ông tiếp tục kể việc mình vừa có cuộc phỏng vấn đầu tiên với tiến sĩ Greogry và có vẻ được người đàn ông lớn tuổi chấp nhận kể nhiệm với vị trí là giám đốc điều hành mới của công ty.]</p><p class="no-indent">Ngày 31/05/1951: [Bắt đầu làm việc tại công ty] giống như đang tập đi sau một thời gian dài bị ốm. Trước tiên, bạn phải cân nhắc không biết nên nhắc chân phải hay chân trái... Sau đó bạn dần dần bước đi mà không phải nghĩ nữa, tiếp đến chỉ cần bước một cách vô thức và toát ra sự tự tin. Hôm nay lần đầu tiên tôi đã chạm được tới nó.</p><p class="no-indent">Ngày 22/07/1951: Tôi nhớ lại lời Wendell Willkie nói với mình nhiều năm về trước: "Sống ở New York là một trải nghiệm tuyệt vời, tôi sẽ không sống ở nơi nào khác nữa. Nơi đây náo nhiệt, thú vị và thỏa mãn nhất trên thế giới." Tôi nghĩ điều này có liên quan đến một vài lời nhận xét của tôi khi đi công tác tại New York, rằng thật là sung sướng khi không phải sống trong cái nhà thương điên ồn ào và bẩn thỉu đó. Thú Năm

[tuần trước] là ngày tôi có chung cảm giác với Willkie. Nơi đó thật choáng ngợp và đầy phiêu lưu, một cảm giác được là trung tâm của một thành tựu lớn, thành phố New York trong những năm 1950.

Ngày 28/10/1951: Có thể những gì tôi đang vươn tới chỉ là có được miếng bánh của mình và ăn nó, nhưng theo một nghĩa nào đó, việc ấy không phải hoàn toàn vô nghĩa hay vô ích. Tôi có cơ hội tiếp xúc thực tế với các vấn đề kinh doanh để có được ý niệm thực tế hoặc tự mình đúc rút được ý niệm đó. Nếu không thì làm sao tôi có thể giải thích được mình hài lòng như thế nào khi tham quan một mỏ đồng, khi nói chuyện với những người điều khiển lò điện, trước một dự án nghiên cứu than đá, hay khi quan sát cách André Meyer làm việc.. Nhưng cùng với những việc đó, tôi muốn có đủ tự do để suy nghĩ về ý nghĩa của những thứ này, đủ tự do để đọc những gì bên ngoài chứ không chỉ những vấn đề lợi ích trước mắt. Điều này đòi hỏi phải giữ cho mình đứng ngoài địa vị (tôi biết việc không có địa vị làm cho tôi có cảm giác buồn vu vơ).

Ngày 8/12/1952: Các chủ ngân hàng đầu tư làm gì để kiếm tiền? Vâng, tôi phải luôn mở to mắt để biết nổi vất vả, mồ hôi, thất bại, các vấn đề và cả nước mắt họ phải trải qua. Nếu một người đang có cái gì đó muốn bán ra trên thị trường đều phải tỉ mỉ và chi tiết trong phần kê khai về những thứ đó, giống như những người bán cổ phiếu trên thị trường bây giờ thì theo Luật minh bạch trên thị trường chúng khoán, chỉ có một số ít cổ phiếu được bán ra, hay ít nhất là kịp thời bán ra.

Ngày 20/12/1952: Mục đích của tôi trong dự án phiêu lưu với Attapulugus là kiếm thật nhiều tiền trong khoảng thời gian ngắn, theo một cách nào đó (ví dụ như tăng vốn với vai trò ông chủ) mà tôi có thể giữ được ba phần tư số đó, thay vì trả 80% hay nhiều hơn 80% cho thuế thu nhập. Nhưng tôi còn nhắm đến một mục đích khác: lấy kinh nghiệm kinh doanh. Lý do thực sự hay cũng chính là lý do chính tôi cảm thấy đời mình chưa trọn vẹn trong thời cuộc kinh doanh, trong kỷ nguyên mà chỉ có kinh doanh và kinh doanh luôn chế ngự, là tôi chưa thực sự dấn thân vào đó. Điều tôi muốn là trở thành người quan sát xem loại hình hoạt động hấp dẫn này tô điểm và ảnh hưởng đến cuộc sống của thế giới như thế nào, nhưng không phải giống như một quan sát viên bên ngoài (như nhà văn, giáo viên chẳng hạn) mà là quan sát viên từ hiện trường. Tôi vẫn còn cảm giác này và khi chán nản, chỉ muốn quăng hết đi, những gì còn đọng lại chính là kinh nghiệm, kinh nghiệm đích thực trong thế giới kinh doanh...

Sau đó, [tôi muốn có thể] so sánh giữa các nhà quản lý của công ty, tinh thần, sự căng thẳng, động lực của họ.. và các nhà quản lý của chính phủ (điều mà tôi vẫn luôn tiếp tục làm); để làm được điều đó thì cần phải hiểu rõ về chính phủ hoặc công ty, phải có kinh nghiệm thực tế vững chắc trong thế giới kinh doanh mà phần nào đó cũng giống với thời gian dài làm việc với các vấn đề của chính phủ.

Tôi không huyền hoặc bản thân là sẽ được chấp nhận như một nhà kinh doanh, nhất là sau nhiều năm trời "mang súng", vì tất cả những chuyện ít ra đều nằm ngoài thung lũng Tennessee. Và tôi cảm thấy ít ở trong trạng thái phòng vệ hơn so với ngày trước, khi tôi hiếm khi nhìn thấy một ông trùm kinh doanh hay một người Phố Wall, trong khi bây giờ tôi sống cùng với họ.

Ngày 18/01/1953: Hiện giờ tôi đã cam kết nhất định làm việc [cho tập đoàn Khai khoáng & Hóa chất] trong ít nhất là ba năm nữa với cam kết về mặt đạo đức là sẽ không từ bỏ cho đến khi thành công. Trong khi tôi không thể lường tượng được bao giờ công việc này (tự nó) là đủ để đưa đến một cuộc sống thỏa mãn thì sự bận bịu, các hoạt động, những cuộc khủng hoảng, những dự án đầy may rủi, các vấn đề quản lý mà tôi phải đối mặt, sự đánh giá về người khác, hay toàn bộ những điều đó gộp lại khiến cho mọi thứ không còn buồn tẻ chút nào. Hơn nữa, điều đó là một cơ hội tốt để kiếm được một khoản tiền lớn. Quyết định thử sức với kinh doanh của tôi, mà với mọi người dường như là một chuyện viễn vông, hão huyền, đến thời điểm này đã có vẻ hợp lý hơn so với một năm trước đây.

Nhưng tôi vẫn thấy thiếu điều gì đó...

Ngày 2/12/1953: Crawford Greenewalt [Chủ tịch hãng du Pont]... giới thiệu tôi trong một bài phát biểu (tại Philadelphia)... Ông nhấn mạnh rằng tôi đã bước chân vào lĩnh vực kinh doanh hóa chất; biết được trước đây tôi đã từng đương đầu với những vấn đề lớn lao nhất của nước Mỹ, lớn hơn bất cứ công ty tư nhân nào, ông thấy khá lo lắng khi thấy tôi sắp trở thành một đối thủ tiềm năng. Đó là một lời nói đùa, nhưng là một lời nói đùa rất hay. Và nó đã khiến mọi người chú ý đến công ty Attapulcus vô danh tiểu tốt này.

Ngày 30/06/1954: Tôi đã tìm thấy sự hài lòng mới, về một ý nghĩa nào đó, chính là sự viên mãn trong sự nghiệp kinh doanh. Tôi thực sự cảm thấy làm "cổ vấn" không chỉ mang nghĩa là một doanh nhân hay đang thực sự tham gia vào thực tế của cuộc sống kinh doanh. Nó đi xa hơn quá trình tư duy thực sự, đi xa hơn cả việc đánh giá và ra quyết định... Trong công ty này, khi chúng tôi đang phát triển nó lên, có rất nhiều chuyện thật buồn cười... Khởi nghiệp từ con số không, công ty chỉ hoàn toàn phụ thuộc vào những phát minh của mình... Cổ phần hóa, sáp nhập, phát hành cổ phiếu, thông tin ủy nhiệm, các phương pháp huy động vốn và vay ngân hàng... cũng như cách thức người ta định giá cổ phiếu, căn cứ rất ngớ ngẩn và kiêu trề con mà người lớn dựa vào đó để quyết định có mua hay không và mua với giá nào...; sáp nhập với Edgar, nhờ đó giá cổ phiếu tăng lên nhanh chóng...; rà soát lại cơ cấu giá. Bắt đầu có mức giá tốt hơn. Ý tưởng xúc tác. Động lực, năng lượng và khả năng sáng tạo: đêm và ngày (làm việc trong phòng thí nghiệm đến tận 2 giờ sáng nhiều đêm liền) và cuối cùng là sự khởi đầu của một công ty mới. Thực sự là một câu chuyện cũng đáng kể đấy!

(Sau đó, tôi được nghe một quan điểm khác về phản ứng của Lilienthal khi chuyển từ cơ quan chính phủ sang công ty khi có dịp nói chuyện với Nathan Greene, người mà Lilienthal gọi là "cha xung tội trong công việc" của ông. "Chuyện gì xảy ra với một người từ bỏ công việc thuộc hàng đầu của chính phủ để chuyển đến làm cố vấn cho Phố Wall?" Greene hỏi tôi đây ản ý. "À, đó thường là một sự giáng cấp lớn. Khi còn làm cho chính phủ, Dave là một người có quyền lực, cẩng đẩng những trách nhiệm cấp quốc gia và thế giới. Mọi người đều muốn được ở cạnh ông ta. Những người quyền cao chức trọng trên thế giới đều tìm kiếm ông ta. Ông ấy có tất cả các trang thiết bị, một loạt nút bấm trên bàn, chỉ cần nhấn nút, các luật sư, kỹ sư, kế toán lập tức có mặt để thực hiện mệnh lệnh của ông ấy. Giờ ông ấy đến Phố Wall. Chào đôn ông ấy là một buổi tiệc chiêu đẩi lớn. Ông ấy được gặp tất cả các đũi tác của công ty mới và phu nhân của họ. Ông ấy có một văn phòng rất đẹp trải thẳm. Nhưng trên bàn thì không có gì cả, chỉ có một nút duy nhất và khi bấm nút, chỉ có cô thư ký bước vào. Ông ấy không được hưởng những đặc quyền như sử dụng xe limousine.</p></div>

<https://thuviensach.vn>

ông muốn gào lên: 'Lại tịch thu tài sản[⁵⁹!' giống như bất kỳ nhân viên kỳ cựu nào của Phố Wall.</p>](note: "59. Vì thuế thu nhập quá lớn nên thuế thu nhập cá nhân giống như Chính phủ đang tịch thu hết tài sản của họ vậy!")

<p class="calibre2">Dave đã giải quyết những vấn đề này như thế nào? Đúng, ông ấy có những vấn đề của mình - xét cho cùng thì cuộc đời ông bước sang một trang khác - nhưng ông giải quyết các vấn đề theo cách tốt nhất có thể. Ông không bao giờ chán nản và không bao giờ gào lên: 'Tịch thu tài sản!' Ông có năng lực tập trung rất lớn trong công việc, bất kể đó là việc gì. Cứ như thể ông tin rằng bất kỳ điều gì ông làm đều là điều quan trọng dù thực tế có đúng như vậy hay không bởi đơn giản chỉ là ông đang làm nó rồi. Khả năng của ông là vô giá đối với Tập đoàn Khai khoáng và Hóa chất, không chỉ với cương vị là quản lý. Dave là một luật sư nhưng ông biết nhiều về tài chính doanh nghiệp hơn là những gì ông thừa nhận. Dave là một ví dụ gần như hoàn hảo về một người luôn giữ được sự độc lập của mình khi lập nghiệp với Phố Wall."</p>

<p class="calibre2">Đù là qua những cáo bạch nước đôi trong nhật ký hay sau này, thông qua những gì nghe được từ miệng của Greene, tôi đã phát hiện ra rằng, đằng sau sự cởi mở và say mê là sự bất mãn triền miên, gần như là sự thỏa hiệp. Đối với Lilienthal, sự hồi hộp thực sự khi có một trải nghiệm mới, một trải nghiệm mang lại lợi nhuận không thể ngờ tới ấy, có thể ví như một bông hoa hồng bên trong có sâu. Tôi quay trở lại phòng khách. Tôi nói thật cho ông Lilienthal nghe về cảm tưởng của tôi khi tôi đọc nhật ký và ông ngậm ngừng một lúc trước khi lên tiếng. "Đúng," ông nói. "Nhưng có một điều, không phải việc kiếm tiền khiến tôi lo lắng. Việc kiếm tiền không khiến tôi cảm thấy tốt hay xấu. Trong những năm làm việc cho chính phủ, chúng tôi có tiền trả các hóa đơn của mình và bằng việc chặt bóp chi tiêu, tôi tiết kiệm đủ tiền cho các con tôi học đại học. Chúng tôi chưa bao giờ suy nghĩ quá nhiều về tiền bạc. Và sau này, khi kiếm được nhiều tiền, đặc biệt là hàng triệu đô-la thì dĩ nhiên, tôi thấy rất ngạc nhiên. Tôi chưa bao giờ nhắm tới mục tiêu đó hoặc có ý nghĩ một ngày nào đó chuyện đó sẽ xảy ra với mình. Giống như khi bạn còn là một cậu nhóc và cổ nhảy cao 2 mét, rồi sau này bạn nhận ra là mình có thể nhảy cao 2 mét và bạn nói: 'Thế rồi sao?' Có vẻ không liên quan mấy nhi? Vài năm trước, có nhiều người hỏi tôi rằng: 'Giàu có thì cảm giác như thế nào nhỉ?' Lúc đầu, tôi cảm thấy khó chịu vì câu hỏi hàm ý như lời chỉ trích, nhưng bây giờ tôi đã quen với điều đó rồi. Tôi trả lời họ tôi thấy giàu chẳng có gì đặc biệt. Cảm giác của tôi là... Nhưng mà thôi, nghe có vẻ cổ lỗ sĩ lắm."</p>

<p class="calibre2">"Không, em không thấy cở lổ gì cả," bà Lilienthal đã đoán trước những gì sắp được nói ra.</p>

<p class="calibre2">"Cở lổ lắm, nhưng thôi anh cứ kể ra vậy," Lilienthal nói. "Tôi không cho là tiền tạo nên nhiều khác biệt khi anh đã có đủ nó."</p>

<p class="calibre2">"Em không hoàn toàn đồng ý," bà Lilienthal nói. "Tiền không tạo ra nhiều khác biệt khi anh còn trẻ. Lúc trẻ anh không bận tâm vì anh còn có thể chiến đấu dài dài. Nhưng về già, tiền thực sự rất cần."</p>

<p class="calibre2">Lilienthal gật đầu đồng tình. Ông nói, theo ông, sắc thái bất mãn mà tôi cảm nhận được từ cuốn nhật ký có lẽ bắt nguồn, ít ra có một phần bắt nguồn, từ thực tế là sự nghiệp của ông trong công ty tư nhân, dù ông có say sưa với nó đến mấy, cũng không đem lại sự hài lòng như ông có được từ công việc dịch vụ công. Sự thực là ông không bị tước mất toàn bộ sự hài lòng này, vì trong thời kỳ đỉnh cao của Tập đoàn Khai khoáng & Hóa chất vào năm 1954, ông có cơ hội đến Colombia lần đầu theo lời mời của chính phủ Colombia trong vai trò cố vấn với mức lương 1 peso một năm. Ông bắt đầu triển khai dự án Cauca Valley mà sau đó Tập đoàn Phát triển và Nguồn lực tiếp tục tiếp quản. Còn lại toàn bộ thời gian làm cán bộ cao cấp của Tập đoàn Khai khoáng và Hóa chất khiến ông cảm thấy khá gò bó, ông phải coi công việc ở Colombia là một nghề phụ, nếu không muốn nói chính là một sở thích. Tôi thấy thật khó tránh khỏi việc người ta nhìn ra ngay ý nghĩa biểu tượng của đất sét là nguyên liệu kinh doanh chính yếu của doanh nhân Lilienthal.</p>

<p class="calibre2">Tôi nghĩ còn có một điều gì khác nữa trong cuộc sống của Lilienthal tại thời điểm đó khiến ông vô cùng thích thú trong quá trình trở thành một doanh nhân thành đạt. Cuốn <em class="calibre5">Doanh nghiệp lớn được xuất bản khi ông đang trong giai đoạn bận rộn nhất với công việc ở Tập đoàn Khai khoáng & Hóa chất. Tôi tự hỏi có phải vì đó là sự ca tụng tuyệt đối đối với doanh nghiệp tự do nên nó đã được một số người nghiền ngẫm như một lời giải duy lý cho sự nghiệp mới của ông không.</p>

<p class="calibre2">"Vâng, các ý tưởng trong cuốn sách có phần gây sốc cho một số người bạn của chồng tôi," bà Lilienthal nói có phần lạnh nhạt.</p>

<p class="calibre2">"Họ cần bị sốc, kệ họ đi!" ông Lilienthal lên tiếng. Ông nói một cách nóng nảy và tôi nghĩ đến một đoạn trong cuốn nhật ký của ông nói về sự phòng vệ khi con người ta đang trong thế gây hấn. Đoạn nhật ký này đặt trong một bối cảnh

hoàn toàn khác nhưng vẫn có thể liên quan đến bản thân ông. Vài giây sau, ông tiếp tục nói bằng giọng bình thường: "Vợ và con gái tôi cho là tôi không dành đủ thời gian để viết cuốn sách đó và họ nói đúng. Tôi viết quá vội vã. Tôi không đưa ra đủ luận cứ cho những kết luận của mình. Thứ nhất, đáng lẽ tôi nên giải thích một cách chi tiết hơn vì sao mình phản đối cách thi hành luật chống độc quyền. Nhưng phần chống độc quyền chưa phải là phần có vấn đề thực sự. Phần thực sự gây chấn động đối với một vài người bạn cũ của tôi là phần đề cập đến ngành công nghiệp lớn trong mối tương quan với chủ nghĩa cá nhân và về máy móc trong mối tương quan với mỹ học. Morris Cooke, người đã từng làm quản lý tại Cục điện khí hóa nông thôn, đã bị chấn động khi đọc sách. Ông chỉ trích tôi qua cuốn sách và tôi cũng chỉ trích ông ấy. Những người giáo điều phản đối độc quyền không còn giữ quan hệ với tôi. Họ không còn quan tâm tới tôi. Tôi không bị tổn thương hay thất vọng. Những người đó đang sống trong hoài niệm; họ nhìn về phía sau còn tôi cố gắng nhìn về phía trước. Và dĩ nhiên cũng có những người ủng hộ phá bỏ độc quyền. Họ thực sự ở phía sau tôi. Nhưng chẳng phải là việc phá bỏ độc quyền, trong trường hợp chia nhỏ các công ty lớn chỉ vì đó là một công ty lớn, chính là tàn dư của thời đại cũ hay sao? Vâng, tôi vẫn nghĩ là tôi đúng trong những vấn đề chính mà tôi đưa ra; có thể là đi trước thời đại, nhưng rất đúng đắn!"

"Chỉ là vấn đề về thời điểm," bà Lilienthal nói. "Cuốn sách được xuất bản gần như cùng thời điểm chống tôi đòi cơ quan nhà nước và làm cho doanh nghiệp tư nhân. Do đó, một số người cho rằng sự thay đổi về quan điểm nêu trong cuốn sách xuất phát từ động cơ mang tính cá nhân. Nhưng không phải là như vậy!"

"Không hề," Lilienthal nói. "Cuốn sách chủ yếu được viết vào năm 1952 nhưng tất cả các ý tưởng được ấp ủ từ khi tôi còn làm cho chính phủ. Ví dụ, ý kiến rằng trong an ninh quốc gia nhất thiết phải giữ độc quyền là điều tôi đúc rút được từ kinh nghiệm khi làm cho AEC. Ví dụ, công ty Bell Telephone là công ty có cơ sở vật chất rất tiên tiến, phục vụ cho việc nghiên cứu và sản xuất bom nguyên tử và biến bom nguyên tử thành một loại vũ khí tác chiến, tinh xảo tới mức họ không cần thuê tiến sỹ làm việc cho mình. Vì công ty đó quá lớn nên Phòng chống độc quyền của Bộ Tư pháp tìm cách chia bộ máy công ty Bell thành nhiều bộ phận nhỏ nhưng cuối cùng không thành công. Nói chung, quan điểm tổng thể tôi nêu trong cuốn sách chính là nảy sinh từ cuộc tranh luận giữa tôi và Arthur Morgan, vị chủ tịch đầu tiên của TVA vào đầu những năm 1930. Ông có niềm tin vô cùng lớn vào nền kinh tế thủ công nghiệp, còn tôi lại ủng hộ ngành công nghiệp quy mô lớn. Sau cùng, TVA đã và đang là hệ thống cung cấp điện lớn nhất trong thế giới tự

do. Ở TVA tôi luôn tin vào độc quyền, cùng với sự phân quyền. Nhưng anh biết đấy, chương sách mà tôi hy vọng sẽ gây ra nhiều thảo luận nhất là chương nói về độc quyền sẽ đóng vai trò khuyến khích chủ nghĩa cá nhân. Nó cũng thu hút được ý kiến tranh luận. Tôi nhớ hầu hết những vị học giả đến gặp tôi để thể hiện sự ngỡ vực và hỏi một vài điều bắt đầu kiểu như: 'Ông có thực sự tin...?' Và câu trả lời của tôi thường bắt đầu là: 'Vâng, tôi thực sự tin...'

Một vấn đề tế nhị khác mà Lilienthal có thể đã tự vấn bản thân trong quá trình tạo dựng cơ nghiệp ở Phố Wall là thực tế ông chưa bao giờ thực sự cần phải hét lên "Tích thu tài sản" vì ông đã tránh được điều đó nhờ lỗ hổng về thuế và quyền chọn cổ phiếu. Có thể có những doanh nhân hào phóng, theo chủ nghĩa cải lương, từ chối quyền chọn cổ phiếu vì những nguyên tắc đạo đức của họ. Trong bất cứ sự việc nào, vì đạo đức của một nhà báo, tôi đều không hỏi Lilienthal về vấn đề đó vì tôi cho rằng những câu hỏi kiểu đó gần như xâm phạm đạo đức cá nhân. Dù bây giờ nhìn lại, tôi chỉ muốn ước giá như mình được một lần vi phạm nguyên tắc đó. Lilienthal có thể thẳng thừng từ chối không trả lời câu hỏi đó, nhưng cũng có thể trả lời hăm hở, không vòng vo.

Giải pháp thắng lợi cho vấn đề của Lilienthal, cách mà cuối cùng ông tìm ra để có được miếng bánh của mình, là Tập đoàn Phát triển và Tài nguyên (D & R). Tập đoàn này ra đời là kết quả của hàng loạt những cuộc trao đổi giữa Lilienthal và Meyer trong suốt mùa xuân năm 1955. Qua những cuộc trao đổi này, Lilienthal nhận mạnh ông có quen với một số chức sắc và chuyên gia kỹ thuật nước ngoài khi họ đến thăm TVA và qua việc họ bày tỏ sự quan tâm đến dự án, ông thấy ít nhất một vài quốc gia ấy sẽ lĩnh hội ý tưởng khởi động các chương trình tương tự. "Mục đích của chúng tôi khi thành lập D & R không phải nhằm thay đổi thế giới hay phần lớn thế giới, chúng tôi chỉ cố gắng giúp đạt được một số mục tiêu cụ thể mà ngẫu nhiên có thể tạo ra lợi nhuận," Lilienthal cho tôi biết. "André không chắc chắn về khoản lợi nhuận, chúng tôi đều biết ban đầu chắc sẽ lỗ, nhưng anh ấy thích ý tưởng về việc tiến hành các hoạt động xây dựng và Lazard Frères quyết định hỗ trợ chúng tôi, đổi lại anh ấy sẽ có một nửa cổ phần của tập đoàn." Clapp, khi đó đang là phó thị trưởng thành phố New York, sau này đã trở thành người đồng sáng lập của liên doanh này và việc bổ nhiệm các vị trí quản trị tiếp theo đã khiến D & R gần như trở thành một cựu ủy viên của TVA: John Oliver được bầu làm phó chủ tịch D & R làm việc cho TVA từ năm 1942 đến năm 1954 và nghỉ ở TVA trên cương vị tổng giám đốc; W. L. Voorduin được bầu làm giám đốc kỹ thuật, làm việc cho TVA cả một thập kỷ và đã lập quy hoạch cho cả hệ thống đê; Walton Seymour được bầu

làm phó chủ tịch phụ trách phát triển công nghiệp, từng là cố vấn cho TVA về tiếp thị năng lượng điện trong 13 năm; hàng loạt các cựu nhân viên của TVA nắm giữ rất nhiều vị trí khác trong D & R.

Tháng 7 năm 1955, D & R bắt đầu công việc kinh doanh tại số 44 Phố Wall và bắt đầu tìm kiếm khách hàng, chứng minh ai là khách hàng quan trọng nhất và việc này đã được đưa ra ánh sáng trong cuộc họp của Ngân hàng Thế giới tại Istanbul mà Lilienthal cùng vợ tham dự vào tháng Chín năm đó. Trong cuộc họp, Lilienthal tình cờ gặp gỡ và có tiếng nói chung với Abolhassan Ebtehaj, người đứng đầu kế hoạch phát triển bảy năm tại Iran. Vậy là Iran có khả năng sẽ trở thành một khách hàng lý tưởng của D & R vì thứ nhất, số tiền thuê mỏ đánh vào ngành dầu khí quốc hữu hóa là một khoản vốn lớn để trang trải cho việc phát triển các nguồn lực; thứ hai, điều mà đất nước này thiếu và cần nhất là sự hướng dẫn về mặt kỹ thuật và chuyên môn. Sau cuộc hội ngộ với Ebtehaj, Lilienthal và Clapp được mời tới thăm Iran với tư cách là khách của nhà vua Shah để xem họ có thể làm gì đối với tỉnh Khuzistan. Hợp đồng lao động của Lilienthal với Tập đoàn Khai khoáng & Hóa chất hết hạn vào tháng Mười hai; và mặc dù tiếp tục giữ vị trí giám đốc ở đó, ông được tự do dành toàn bộ thời gian hay gần như toàn bộ cho D & R. Vào tháng 2 năm 1956, ông cùng Clapp tới Iran. "Thật xấu hổ khi phải thú nhận là đến lúc đó tôi vẫn chưa từng nghe nói đến tỉnh Khuzistan bao giờ," Lilienthal kể. "Còn bây giờ tôi đã biết được rất nhiều điều về nơi này. Đó là trái tim của vương quốc Elam trong Kinh Cựu ước và sau đó là Đế chế Ba Tư. Tàn tích của thành phố Persepolis nằm cách đó không xa và tàn tích của thành phố Susa, nơi vua Darius xây cung điện mùa đông, nằm ở ngay trung tâm tỉnh Khuzistan. Trong thời kỳ cổ đại, toàn bộ khu vực này có một hệ thống thủy lợi rộng lớn - bạn vẫn có thể tìm thấy dấu vết còn sót lại của các kênh rạch do vua Darius xây dựng từ 2.500 năm trước - nhưng sau khi Đế chế Ba Tư suy tàn thì hệ thống thủy lợi này cũng bị phá hủy do xâm lăng và hoang hóa. Theo lời mô tả của Lord Curzon về miền đất Khuzistan cách đây một thế kỷ, đó là 'một sa mạc mà ta có thể phóng tầm mắt xa hàng dặm.' Khi chúng tôi đến nơi thì quả đúng là như thế. Ngày nay, Khuzistan là một trong những mỏ dầu lớn nhất thế giới - nhà máy lọc dầu nổi tiếng Abadan nằm về cực Nam của tỉnh - nhưng 2,5 triệu dân sống trên khu vực này lại không được hưởng lợi gì từ dầu mỏ. Các con sông cứ chảy mà không được tận dụng, đất đai màu mỡ bị bỏ hoang và tất cả mọi người, trừ một phần trăm rất nhỏ, vẫn tiếp tục sống trong cảnh đói nghèo cùng cực. Khi Clapp và tôi lần đầu đến thăm khu vực này, chúng tôi thất kinh. Nhưng với hai người từng làm ở TVA như chúng tôi thì đây quả là một giấc mơ; nơi đây đúng là đang "kêu gào" đòi phát triển. Chúng tôi tìm các địa điểm để xây

dựng các con đập, những điểm tiềm năng để săn tìm khoáng sản và thực hiện các nghiên cứu về độ màu của đất... Chúng tôi nhìn thấy những ngọn lửa khí ga tự nhiên bốc lên từ những mỏ dầu. Thật là lãng phí và tôi nghĩ rằng nên xây dựng nhà máy hóa dầu, tận dụng khí ga để sản xuất phân bón và chất dẻo. Trong tám ngày, chúng tôi đã phác thảo ra một kế hoạch và trong khoảng hai tuần, D & R đã ký được một hợp đồng 5 năm với chính phủ Iran.</p>

<p class="calibre2">Đó mới là sự khởi đầu. Bill Voorduin, kỹ sư trưởng của chúng tôi, bay tới Iran và chọn được một điểm tuyệt vời để xây dựng đập, chỉ cách khu di tích Susa một vài dặm: một hẻm núi hẹp với vách núi dựng đứng từ lòng sông Dez. Chúng tôi hình dung sắp tới sẽ vừa phải quản lý, vừa phải cố vấn cho dự án đó và công việc tiếp theo sẽ là lập ra một nhóm quản lý. Hiện giờ có khoảng 700 người đang làm việc ở mức độ chuyên nghiệp, trong đó có 100 người Mỹ, 300 người Iran và 300 người thuộc các quốc tịch khác, chủ yếu là đến từ châu Âu, trực tiếp làm việc cho công ty theo hợp đồng phụ. Bên cạnh đó, còn có khoảng 4.700 công nhân Iran. Như vậy, có tất cả hơn 5.000 người đang làm việc cho dự án. Toàn bộ dự án gồm 14 con đập trên năm con sông khác nhau và sẽ mất rất nhiều năm để hoàn thành. D & R vừa hoàn thành xong hợp đồng đầu tiên kéo dài 5 năm và đã ký một hợp đồng mới trong 1 năm rưỡi có khả năng gia hạn thêm 5 năm nữa. Dự án đã hoàn thành được một phần lớn công việc, ví dụ như con đập đầu tiên có tên là Dez có chiều cao khoảng 186m, cao hơn 1,5 lần so với con đập Aswan ở Ai Cập và nó sẽ tưới tiêu cho 360.000 mẫu, sản xuất ra 520.000 kilowatt điện. Con đập này sẽ hoàn thành vào đầu năm 1963. Trong khi đó, nông trường trồng mía đầu tiên ở Khuzistan trong 25 thế kỷ qua đã bắt đầu được xây dựng với nước tưới tiêu lấy từ hệ thống máy bơm. Vụ thu hoạch đầu tiên sẽ vào mùa hè và nhà máy đường sẽ sẵn sàng hoạt động khi mía thu hoạch xong. Cuối cùng vùng này cũng có nguồn cung cấp điện từ các con đập nhưng trong giai đoạn tạm thời, một đường dây cao thế đầu tiên của Iran dài hơn 115 kilomet đã được lắp đặt nối từ Abadan đến Ahwaz - thành phố với 120.000 dân mà trước đó không hề có nguồn điện nào khác ngoài nửa tá động cơ diesel công suất nhỏ, hiếm khi được cho chạy!"</p>

<p class="calibre2">Khi dự án tại Iran đang được tiến hành, D & R cũng bận rộn tiến hành các dự án khác ở Ý, Colombia, Ghana, Bờ Biển Ngà và Puerto Rico, cũng như các chương trình cho các nhóm doanh nghiệp tư nhân tại Chile và Philippines. Công việc mà D & R thực hiện cho Công binh Lục quân Hoa Kỳ khiến cho Lilienthal thấy hào hứng vô cùng, đó là tiến hành điều tra về tác động kinh tế của điện sản xuất ra từ một con đập đối với khu vực Alaska vùng Yukon mà Lilienthal mô tả là

"dòng sông có tiềm năng thủy điện lớn nhất còn lại trên lục địa." Trong khi đó, Lazard Frères giữ quyền lợi tài chính trong công ty này và giờ đang rất vui về thu về khoản chia lợi nhuận hàng năm khổng lồ. Lilienthal trêu trọc Meyer vì trước đây đã hoài nghi về triển vọng tài chính của D & R

Sự nghiệp mới của Lilienthal đồng nghĩa với một cuộc sống "du mục" liên tục cho cả ông và vợ. Ông cho tôi xem cuốn sổ nhật ký công tác nước ngoài năm 1960 của ông mà ông nói là một năm khá điển hình. Trong cuốn sổ có ghi:

<p class="no-indent">23/1-26/3: Honolulu, Tokyo, Manila; Iligan, Mindanao; Manila, Bangkok, Siemreap, Bangkok; Tehran, Ahwaz, Andimeshk, Ahwaz, Tehran; Geneva, Brussels, Madrid; về nhà. <em class="calibre5">11-17/10 : Buenos Aires; Patagonia; về nhà. 18/11- 5/12: London, Tehran, Rome, Milan, Paris, về nhà.</p></blockquote>

Sau đó ông đi lấy cuốn nhật ký ghi chép về các chuyến công tác nói trên. Mở các trang viết về thời gian ông ở Iran vào đầu mùa xuân vừa rồi, tôi thực sự ấn tượng với một số đoạn trích:

<p class="no-indent">Ahwaz, 5/3: Tiếng khóc của người phụ nữ A-rập khi chiếc xe Chrysler lớn màu đen của quốc vương Shah đi qua, một hàng người đứng chen nhau chặt cứng dọc con đường từ sân bay về khiến tôi tưởng là tiếng la hét của chiến quân; sau đó tôi ngộ ra: đó là tiếng kêu của người Ấn Độ, nó giống âm thanh chúng tôi hay làm khi còn nhỏ, vỗ tay lên miệng để tạo ra chuỗi âm thanh lúc cao lúc thấp.</p><p class="no-indent">Ahwaz, 11/3: Trải nghiệm trong những túp lều của dân làng vào hôm thứ Tư vừa rồi thật như đây tôi rơi xuống vực sâu. Tôi cứ lơ lửng giữa trạng thái tuyệt vọng, cảm xúc mà tôi coi là tội lỗi và tức giận, mà cũng chẳng hề hay ho gì.</p><p class="no-indent">Andimeshk, 9/3: ...Chúng tôi đã đi được một hành trình khá xa, vượt qua bụi bặm, bị kẹt trong các hố bùn và đi qua một trong số những con đường gồ ghề nhất mà tôi từng thấy - chúng tôi cũng đi ngược về thế kỷ IX và trước đó nữa, tới thăm những ngôi làng, bước vào những ngôi nhà làm từ bùn. Điều đó thật khó tin và suốt đời tôi sẽ mãi mãi không bao giờ quên được. Lời thề trong Kinh thánh có nêu: Hãy để cánh tay phải của tôi tàn phế nếu tôi từng quên đi những người bạn tuyệt vời nhất của tôi sống tại nơi chỉ cách đây có vài cây số mà chiều nay chúng tôi đã tới thăm họ.</p><p class="no-indent">Bây giờ khi tôi đang viết những dòng nhật ký này thì khu vực Ghebli rộng 45.000 mẫu nhỏ bé bị nuốt chửng trong tỉnh Khuzistan rộng lớn kia sẽ trở nên nổi tiếng giống như cộng đồng Tupelo tại thị trấn New Harmony hay thành phố Salt Lake được

một nhóm người tận tụy lập ra trong khe núi của dãy Rocky hùng vĩ.</p></blockquote>

<p class="calibre2">Bóng chiều đổ dài trên con đường Battle, đã đến lúc tôi phải ra về. Lilienthal tiễn tôi ra xe và tôi hỏi ông có bao giờ nhớ về thời kỳ đầy sóng gió, thời hào quang của người đàn ông có thể nói là ua tranh cãi nhất ở Washington không. Ông cười và nói: "Chắc chắn là có rồi." Đến chỗ để xe, ông nói tiếp: "Tôi chưa bao giờ có ý định gây chiến, ở Washington hay Tennessee Valley cũng vậy. Đó là do mọi người không đồng tình với tôi thôi. Nhưng đúng thật, nếu tôi không muốn thì tôi đâu để mình rơi vào những tình huống tranh cãi như vậy. Tôi cho là mình quả có tinh thần chiến đấu. Khi còn nhỏ, tôi rất thích chơi đấm bốc. Hồi học trung học tại thành phố Michigan, bang Indiana, suốt mùa hè tôi chơi đấm bốc với người em họ; hồi học đại học, suốt hè tôi chơi đấm bốc với một võ sỹ chuyên nghiệp hạng vừa tên là Tacoma Tiger. Đấu với ông ấy là cả một thử thách, chỉ cần mắc một lỗi thôi là tôi đã bị đo ván trên sàn đấu rồi. Tôi chỉ muốn hạ đẹp ông ấy một lần. Đó là mơ ước của tôi. Dĩ nhiên là tôi chưa bao giờ thắng cả nhưng tôi đã trở thành một tay đấm bốc khá cừ. Tôi từng làm huấn luyện viên đấm bốc tại DePauw khi là sinh viên. Sau đó, tại trường Luật Harvard, tôi không có thời gian tiếp tục và tôi cũng chưa bao giờ chơi lại một cách nghiêm túc. Nhưng tôi không nghĩ rằng đối với tôi đấm bốc lại là biểu hiện của tính hiếu thắng. Tôi xem năng lực tự vệ là một phương thức để bảo vệ được độc lập cá nhân của mình. Tôi học được điều đó từ bố và ông thường nói 'Hãy là chính mình'. Ông rời Áo - Hungary, bây giờ là phần phía Đông của Cộng hòa Tiệp Khắc vào những năm 1880 khi ông khoảng 20 tuổi và khi trưởng thành thì làm chủ tiệm tại một số thành phố ở phía Trung Tây như Morton, bang Illinois, nơi tôi sinh ra; Valparaiso, bang Indiana; Springfield, bang Missouri; Michigan và sau đó là Winamac, bang Indiana. Nhìn ông, anh có thể chắc chắn rằng ông sẽ không bao giờ đánh đổi sự độc lập lấy sự an toàn. Ông không biết che đậy cảm xúc và cũng không muốn làm vậy dù có biết cách đi chằng nữa. Vâng, quay trở lại việc tôi có hay tranh cãi, hiếu chiến, hay anh gọi nó là gì cũng được, ở Washington hay không - câu trả lời của tôi là có, tôi thấy thiếu thiếu một cái gì đó khi không có MacKellar ở đây để tranh đấu. Giờ thì tôi thay thế bằng tranh đấu tượng tự nhưng về mặt tinh thần, đương đầu với thử thách, khác với kiểu tranh đấu với nghị sỹ McKellars hay võ sỹ Tacoma Tigers, có thể là đương đầu với Tập đoàn Khai khoáng và Hóa chất và <br class="calibre8">D & R chẳng hạn - và tôi sẽ cố gắng vượt qua nó."</p>

<p class="calibre2">Tôi có dịp gặp lại Lilienthal vào đầu mùa hè năm 1968 tại văn phòng thứ ba của D & R, địa chỉ số I

phố Whitehall. Cả D & R và ông đều chuyển đến đây trong giai đoạn chuyển tiếp. Ở Khuzistan, con đập Dez đã hoàn thành đúng tiến độ. Người ta bắt đầu tiến hành ngăn nước vào tháng 11 năm 1962, dòng điện đầu tiên đã được truyền tải vào tháng 5 năm 1963 và vùng này không chỉ tự cung cấp điện mà còn sản xuất một lượng dư thừa để thu hút các công ty nước ngoài. Trong khi đó, nông nghiệp tại khu vực đất cằn cỗi từng bị bỏ hoang lại phát triển nhờ hệ thống tưới tiêu qua con đập. Và giờ đã ở tuổi 68 nhưng Lilienthal vẫn có giọng hiều thảng như ngày nào. Ông cho hay: "Những nhà kinh tế học bi quan hẳn là phải cảm thấy bi quan cho các quốc gia kém phát triển khác." D & R vừa ký một hợp đồng 5 năm với Iran để tiếp tục công việc. Mặt khác, công ty đã mở rộng mạng khách hàng của mình ra tới 14 quốc gia; dự án gây tranh cãi nhất của công ty là dự án ở Việt Nam, dưới hợp đồng ký với chính phủ Mỹ, hợp tác với một nhóm tư vấn tại miền Nam Việt Nam, lập kế hoạch phát triển sau chiến tranh cho khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. Nhiệm vụ này khiến Lilienthal bị những người thực thi nó chỉ trích với hàm ý rằng ông ủng hộ chiến tranh. Trên thực tế, ông coi chiến tranh là một kết quả thất bại của một loạt "những tính toán sai lầm khủng khiếp" và việc quy hoạch phát triển nguồn lực hậu chiến tranh là một vấn đề hoàn toàn tách biệt với chiến tranh. Song rõ ràng, những lời chỉ trích quả thực làm tổn thương ông. Cùng lúc đó, D & R đang mở rộng chân trời của mình với việc bắt đầu lấn sân sang quy hoạch đô thị trong nước và được rót kinh phí từ các quỹ tư nhân tại Queens, New York và hạt Oakland, bang Michigan để xem liệu có áp dụng được phương pháp tiếp cận của TVA trong việc giải quyết các sa mạc hiện đại, khu ổ chuột không. "Hãy giả sử đây là Zambia và cho chúng tôi biết các anh sẽ làm gì," các nhóm này hỏi D & R Chắc chắn là một ý tưởng vô cùng sáng tạo nhưng hiệu quả hay không thì cần phải có thời gian để kiểm chứng.

Về D & R và vị thế của công ty trong đời sống kinh doanh tại Mỹ, Lilienthal kể lại chi tiết rằng, lần tôi gặp ông, công ty đã mở rộng và giờ đã có một văn phòng chính tại Bồ Tây, lợi nhuận của công ty đã tăng lên đáng kể và về cơ bản đã trở thành công ty do nhân viên sở hữu và Lazard nắm giữ một lượng cổ phần mang tính tượng trưng. Phần khởi nhất là vào thời điểm mà ngành kinh doanh bảo thủ đang gặp những vấn đề nghiêm trọng trong tuyển dụng bởi nỗi ám ảnh với lợi nhuận đang cụ tuyệt giới thanh niên giàu tinh thần lý tưởng, D & R nhận thấy rằng các mục tiêu về lý tưởng sẽ là nam châm thu hút những thanh niên mới tốt nghiệp triển vọng nhất. Kết quả là Lilienthal có thể nói lên điều mà ông không thể nói vào các dịp trước đó: doanh nghiệp tư nhân hiện đem lại cho ông sự hài lòng hơn những gì ông có được khi làm cho chính phủ.

<p class="calibre2">Vậy D & R có phải là nguyên mẫu doanh nghiệp tự do trong tương lai, vừa chịu trách nhiệm với các cổ đông, vừa chịu trách nhiệm với nhân loại hay không? Nếu đúng như vậy thì quả là trớ trêu và Lilienthal là một doanh nhân điển hình.</p>

<p class="calibre2">* <em class="calibre5">Phần này của cuốn nhật ký của Lilienthal được xuất bản vào năm 1966.</p></section>

</div>

<div id="Q32Jlt9yg4bVAgJAK5rjlF" style="display:block !important; page-break-before: always !important; break-before: always !important; white-space: pre-wrap !important">

 </div></body></html>

```
<?xml version='1.0' encoding='utf-8'?>
<html xmlns="http://www.w3.org/1999/xhtml" xml:lang="en">
  <head>
    <title>10: MÙA HỌP MẶT CỒ ĐÔNG</title>
    <meta name="viewport" content="width=device-width, initial-
scale=1"/>
    <meta name="viewport" id="a34" content="initial-
scale=1.0,user-scalable=no,maximum-scale=1"/>
    <meta name="lane" content="Những cuộc phiêu lưu trong kinh
doanh"/>
    <meta name="author" content="John Brooks"/>
    <meta name="publisher" content="NXB Lao động"/>
    <meta name="publisher_id" content="128"/>
    <meta name="brand_id" content=""/>
    <meta name="isbn" content="58fda8dd-5d53-44ef-b164-
4a7071f15221"/>
    <meta name="description" content="Những nhà quan sát công
minh nhất ngày nay dường như có cảm nhận rằng, nhìn từ quan
điểm xã hội, việc quản lý theo kiểu gia đình của nhóm đầu sỏ
này không hề tệ như người ta vẫn tưởng mà trong nhiều trường
hợp còn khá tốt, tuy nhiên về mặt lý thuyết thì quyền lực tối
cao không thuộc về họ."/>

    <link href="../../../stylesheet.css" rel="stylesheet"
type="text/css"/>
<link href="../../../page_styles.css" rel="stylesheet"
type="text/css"/>
</head>
  <body section="Section0012" class="calibre" id="a36">
    <div id="a35" class="container">
      <section>
        <h2 class="calibre3">10: MÙA
HỌP MẶT CỒ ĐÔNG</h2>

<p class="no-indent">VÀI NĂM TRƯỚC, người ta dẫn lời của một
nhà ngoại giao châu Âu viết trên tờ <em
class="calibre5">Times</em> rằng: "Nền kinh tế Mỹ đã lớn vượt
mức tưởng tượng của con người. Hiện đang là nền kinh tế đứng
đầu thế giới, Mỹ vẫn tiếp tục giữ được nhịp độ phát triển nhanh
chóng. Một sức mạnh cơ bản không ai bì kịp trong lịch sử thế
giới." Cùng thời điểm đó, trong một nghiên cứu về sức mạnh
doanh nghiệp, A. A. Berle viết: khoảng 500 doanh nghiệp đang
thống trị nền kinh tế "đại diện cho một sự tập trung quyền lực,
chi phối nền kinh tế khiến chế độ phong kiến Trung cổ trở nên
thường như chuyện hàng ngày ở huyện mà thôi". Trên thực tế,
quyền lực trong các doanh nghiệp tập trung trong tay các giám
đốc và các nhà quản lý (thường không phải là người sở hữu
```

chính) mà vẫn theo Berle trong cùng bài viết trên, ông gọi đó là tập đoàn đầu sỏ tự duy trì. Những nhà quan sát công minh nhất ngày nay dường như có cảm nhận rằng, nhìn từ quan điểm xã hội, việc quản lý theo kiểu gia đình của nhóm đầu sỏ này không hề tệ như người ta vẫn tưởng mà trong nhiều trường hợp còn khá tốt, tuy nhiên về mặt lý thuyết thì quyền lực tối cao không thuộc về họ. Theo loại hình tổ chức của công ty, quyền lực này nằm trong tay các cổ đông mà tại nước Mỹ, trong số các công ty thương mại lớn nhỏ thuộc mọi loại hình, có đến hơn 20 triệu cổ đông như vậy. Mặc dù các tòa án đều quy định rằng một giám đốc không phải làm theo chỉ thị của các cổ đông, giống như một nghị sỹ không phải làm theo các chỉ thị của cử tri, nhưng cổ đông lại là người bầu ra các giám đốc, nếu không theo nguyên tắc dân chủ hoàn toàn, theo nguyên tắc một cổ phiếu, một lá phiếu. Có một số nguyên nhân khiến các cổ đông không có được quyền lực thực sự của họ, trong đó phải kể đến ba nguyên nhân sau: sự thờ ơ của chính cổ đông đối với quyền lực thực sự của mình trong những thời điểm tăng lợi nhuận và cổ tức; sự mù mịt của họ đối với các vấn đề của công ty; và số lượng cổ đông đông đảo. Cho dù thế nào đi chăng nữa, cổ đông đều phải bỏ phiếu cho danh sách ứng cử và kết quả của hầu hết các cuộc bỏ phiếu đều là 99,99% số lá phiếu tán thành. Dịp quan trọng nhất (và nhiều khi cũng là duy nhất) để các cổ đông có điều kiện tiếp xúc trực tiếp với hội đồng quản trị là tại các cuộc họp thường niên. Cuộc họp thường niên của các công ty thường được tổ chức vào mùa xuân. Mùa xuân năm 1966, tôi đã đến dự một vài cuộc họp cổ đông ấy để xem những con người nắm thứ quyền lực phong kiến về mặt lý thuyết đó bàn thảo những gì, và xem thực trạng mối quan hệ của họ với những vị giám đốc được bầu lên như thế nào.</p>

<p class="calibre2">Mùa họp thường niên năm 1966 hứa hẹn sẽ là một mùa họp đặc biệt sôi động. Trên báo xuất hiện rất nhiều bài viết về "biện pháp cứng rắn" của ban quản trị công ty đối với các cổ đông. Phương pháp mới này là kết quả rút ra từ các sự kiện diễn ra trong các cuộc họp của năm trước, khi sự nổi loạn của các cổ đông đạt tới một đỉnh cao mới. Chủ tịch của Tập đoàn Vệ tinh Viễn thông buộc phải gọi bảo vệ để tống ra ngoài hai cổ đông quấy rối tại cuộc họp thường niên của công ty tại Washington. Harland C. Forbes, khi ấy là chủ tịch của công ty Năng lượng Consolidated Edison, yêu cầu đuổi một tay phá ngang cuộc họp ra khỏi khuôn viên công ty tại New York và tại Philadelphia; chủ tịch Frederick R. Kappel của công ty Điện thoại và Điện báo Mỹ đã bị quấy rầy đến mức phải đột ngột tuyên bố rằng: "Cuộc họp này không dựa trên quy tắc Robert<a href="note:" title="60. Robert's Rules of Order: Tên cuốn sách của Henry Martyn Robert, một cuốn cẩm nang về cách thức của các cuộc họp và cách thức ra quyết định của một nhóm. Cuốn sách được xuất bản lần đầu năm 1876, được chỉnh sửa mỗi năm, nhiều

nhất là hai lần, do chính Robert và các đồng nghiệp kế nhiệm thực hiện dựa trên góp ý từ phía người áp dụng. Lần cập nhật mới nhất là ấn bản xuất bản lần thứ 11 năm 2011 dưới tựa đề: "Quy tắc trật tự của Robert, chỉnh lý mới" (Robert's Rules of Order Newly Revised (viết tắt là RONR))." ⁶⁰ nào hết. Tôi mới chính là người điều hành." (Vị giám đốc điều hành của Hiệp hội Thư ký Doanh nghiệp Mỹ sau đó có giải thích rằng áp dụng chi tiết những quy định của Robert thực sự mang lại tác động, song không phải tăng cường quyền tự do ngôn luận của các cổ đông mà trái lại hạn chế những quyền này. Vị thư ký này ngụ ý rằng ông Kappel chỉ đơn thuần bảo vệ được các cổ đông trước sự chuyên chế của quốc hội.) Tại Schenectady, Gerald L. Phillippe, chủ tịch của công ty điện General Electric, sau một vài tiếng lảng tránh các cổ đông, cuối cùng tóm lại "biện pháp cứng rắn" của ông hùng hồn rằng: "Tôi xin tuyên bố, trong năm tới và những năm sau đó, chủ tịch cuộc họp sẽ được quyền giữ một thái độ khắt khe hơn." Theo tờ <em class="calibre5">Business Week, ban lãnh đạo của công ty General Electric sau đó phân công cho lực lượng đặc biệt nhiệm vụ bằng mọi cách hạn chế sự tham gia của những kẻ phá đám bằng cách thay đổi mô hình cuộc họp hàng năm và vào đầu năm 1966, Thánh kinh của quản trị doanh nghiệp, tờ <em class="calibre5">Harvard <em class="calibre5">Business Review, đã đứng ra nhận thách thức này với một bài viết của O. Glenn Saxon, Jr., giám đốc một công ty chuyên về các dịch vụ đầu tư dành cho ban quản trị doanh nghiệp; trong đó ông thẳng thừng khuyên chủ tọa của các cuộc họp thường niên "xác định quyền lực gắn liền của vai trò chủ tọa và kiên quyết sử dụng nó một cách thích hợp." Dường như những người nắm quyền hạn cơ bản về mặt lý thuyết sắp bị "đưa vào quy củ".</p></div>

<p class="calibre2">Có một điều tôi không thể không chú ý khi đọc bản kế hoạch tổ chức các cuộc họp chủ chốt thường niên của các công ty là xu hướng tránh tổ chức tại New York hoặc lân cận New York. Lý do chính thức bất di bất dịch được đưa ra là nhằm tạo điều kiện tiếp đón các cổ đông đến từ các địa phương khác mà trước đây rất hiếm hoặc hãn hữu mới tham dự được; tuy nhiên, phần lớn những cổ đông phản đối rầm rĩ nhất là những người sống tại khu vực New York. Việc thay đổi địa điểm tổ chức diễn ra vào đúng năm đầu tiên đề xướng "biện pháp cứng rắn" nên khả năng hai sự việc này liên quan lẫn nhau không hề mong manh. Ví dụ, các cổ đông của công ty thép Hoa Kỳ sẽ họp với nhau tại Cleveland và đây là lần thứ hai công ty này phá lệ để họp tại một địa điểm ngoài trụ sở danh nghĩa của mình ở bang New Jersey kể từ khi công ty thành lập năm 1901. Đây là lần thứ ba công ty điện General Electric tổ chức họp ở ngoài khu vực New York trong một vài năm trở lại đây và địa điểm lần này là Georgia; tại đây hội đồng quản trị bỗng dưng phát hiện ra rằng có đến</p></div>

<https://thuviensach.vn>

5.600 cổ đông của công ty (hơn 1% tổng số cổ đông của công ty) đang khao khát có cơ hội tham dự cuộc họp thường niên. Trong số các công ty đó, công ty lớn nhất là công ty Điện thoại và Điện báo Mỹ (AT&T) đã chọn thành phố Detroit làm địa điểm họp thường niên năm nay. Trong lịch sử 81 năm hoạt động, công ty mới họp tại ba địa điểm là New York, Philadelphia và Detroit.

Tôi mở đầu mùa họp cổ đông của mình với chuyến bám càng công ty AT&T đến Detroit. Lật nhanh vài trang báo khi ngồi trên máy bay, khi biết số cổ đông của công ty AT&T đã tăng lên đến mức kỷ lục là gần 3 triệu người, tôi tự hỏi không biết chuyện gì sẽ xảy ra tại một sự kiện mà tất cả các cổ đông, hoặc thậm chí là một nửa, xuất hiện tại Detroit và đều đòi tham dự cuộc họp. Bất luận là gì thì trước khi họp vài tuần, mỗi cổ đông sẽ nhận được thư thông báo về cuộc họp cùng với giấy mời tham dự; tôi gần như chắc chắn rằng ngành công nghiệp của Mỹ đã đạt được một kỷ lục "đầu tiên" khác: đây là lần đầu tiên có đến 3 triệu giấy mời được gửi đi, nhiều hơn so với bất kỳ sự kiện nào đã diễn ra hay một địa điểm nào từng tổ chức sự kiện. Sự lo lắng của tôi về vấn đề này được giải tỏa khi tôi đến hội trường Cobo, một khán phòng lớn nhìn ra sông, nơi diễn ra cuộc họp. Hội trường vẫn còn rất nhiều ghế trống; người Mỹ thời hoàng kim hẳn là sẽ thất vọng tràn trề trước số lượng người tham dự như vậy vào một buổi trưa một ngày thường trong tuần. (Các số báo ngày hôm sau thống kê số người tham dự là 4.016 người.) Tôi nhìn quanh thấy một vài gia đình có trẻ nhỏ đi kèm, một phụ nữ ngồi xe lăn, một người đàn ông có râu, và chỉ có hai cổ đông người da đen; chi tiết sau cùng này hé lộ một điều là có thể những người ủng hộ chủ nghĩa tư bản nhân dân [61. "People's capitalism"](note: "61. "), chủ nghĩa tư bản nhân dân hay chủ nghĩa tư bản xã hội là cái tên được Theodore Replier, người của Hội đồng Quảng cáo cổ động ở Mỹ hồi giữa thập niên 1950 dùng để chỉ hệ thống kinh tế Mỹ. Tổng thống Dwight David Eisenhower phê duyệt cho Cơ quan thông tin Hoa Kỳ lưu hành thuật ngữ này trên toàn cầu để cổ động cho những khía cạnh thành công của nền kinh tế Mỹ ra khắp thế giới dưới thời kỳ Chiến tranh lạnh. Những người tuyên truyền gọi xã hội Mỹ như là một xã hội phi giai cấp của những người lao động giàu sang đối lập với xã hội "nô lệ" ở Liên Xô và Trung Quốc." ⁶¹ có lẽ đã kết hợp với phong trào vận động dân quyền. Giờ họp được thông báo là 1 giờ 30 phút; chủ tịch Kappel đến rất chuẩn giờ và bước lên bục phát biểu; 18 vị giám đốc khác của AT&T rầm rập đi lên và ngồi xuống hàng ghế ngay phía sau ông Kappel. Ông Kappel gõ búa khai mạc cuộc họp.

Đúc rút từ những gì đã đọc cũng như qua các

cuộc họp thường niên từng tham dự suốt những năm qua, tôi biết rằng cuộc họp của những công ty lớn nhất thường có sự tham gia của các cổ đông chuyên nghiệp, tức là những người làm việc toàn thời gian, chuyên mua cổ phiếu của công ty hoặc mua quyền ủy thác từ các cổ đông khác, nhờ vậy họ nắm được tường tận tình hình của công ty. Họ tham dự các cuộc họp cổ đông thường niên để đặt câu hỏi hoặc đề xuất các giải pháp. Nhân vật nổi tiếng nhất trong số các cổ đông chuyên nghiệp là bà Wilma Soss, người New York, đứng đầu hội các nữ cổ đông. Ông Lewis D. Gilbert, người New York, đại diện cho những gì mà ông ta và gia đình nắm giữ, một khối lượng cổ phiếu khá lớn. Một điều mà trước đây tôi không biết nhưng đã học được từ cuộc họp của AT&T (và tại các cuộc họp khác mà tôi tham dự sau đó) là ngoài những bài phát biểu được chuẩn bị trước của hội đồng quản trị, rất nhiều cuộc họp của nhiều công ty lớn có phần đối thoại thực sự, trong một số trường hợp là những cuộc khẩu chiến giữa chủ tịch công ty và một vài cổ đông chuyên nghiệp. Đóng góp của những cổ đông nghiệp dư thường thiên về những câu hỏi ám ó, vô vị hay những lời ca tụng có cánh đối với hội đồng quản trị; do vậy sứ mệnh nêu ra những phê bình có sức thuyết phục hay những câu hỏi ý nhị thuộc về cổ đông chuyên nghiệp. Cho dù phần lớn những người này là tự bổ nhiệm nhưng cứ như mặc định, họ đã trở thành những đại diện duy nhất của một tập thể cử tri lớn rất cần người đại diện. Một số không phải là người đại diện xuất sắc, một số còn tệ đến mức thái độ của họ làm dấy lên vấn đề về cách ứng xử của người Mỹ, nói đi nói lại những điều thô lỗ, ngu ngốc, lảng mạn, chửi rủa - có thể được cho phép theo nội quy của công ty nhưng chắc chắn bị cấm theo nội quy của phòng họp. Bà Soss nguyên là người phụ trách quan hệ công chúng và là một cổ đông chuyên nghiệp hoạt động không mệt mỏi từ năm 1947, thường cư xử ở tầm "đẳng cấp" hơn nhiều lần. Ví dụ, nếu thích, bà có thể gây chú ý cho thiên hạ bằng cách mặc những bộ đồ dị thường khi đến dự các cuộc họp; song bà cố gắng và thỉnh thoảng cũng thành công trong việc thóa mạ vị chủ tịch ngoan cố đến mức họ muốn tổng bà ra khỏi phòng họp; bà thường mắng nhiếc, đôi khi còn nói những lời lảng mạn; không ai có thể buộc bà tội nói năng súc tích một cách quá đáng. Tôi phải thú nhận giọng nói và cách cư xử đặc trưng của bà khiến tôi cảm thấy ghê tởm nhưng không thể phủ nhận rằng vì đã chuẩn bị tốt từ nhà, bà luôn có ý đúng. Ông Gilbert, cổ đông chuyên nghiệp từ năm 1933, người đứng đầu các cổ đông chuyên nghiệp, hầu như lúc nào cũng nêu ra được điểm đắt giá; nếu so sánh ông với các đồng nghiệp thì ông là một người ăn nói khúc chiết, tỉ mỉ, chi tiết, lại vừa tâm huyết và chuyên cần. Giống như hầu hết các cổ đông chuyên nghiệp khác, bà Soss và ông Gilbert đều bị hội đồng quản trị của công ty khinh miệt, nhưng được công chúng ủng hộ rộng rãi và đề cử vào danh sách "Ai là ai của nước Mỹ"; thêm nữa, bất kể sự đền đáp mà danh xưng đó mang lại là gì, họ được coi là những chiến binh

Agamemnon và Ajax⁶² quả cảm, luôn được gọi là "các cá nhân" trong một số sử thi bằng văn xuôi do chính công ty đó viết nên. ("Phần lớn thời gian của buổi thảo luận dành cho việc đặt câu hỏi và báo cáo của một số 'cá nhân' về những vấn đề gần như không hề liên quan... Có hai 'cá nhân' ngắt lời phần khai mạc của chủ tịch... Vị chủ tịch khuyên 'cá nhân' đang cắt ngang cuộc họp là hoặc dừng việc cắt ngang hoặc chọn rời khỏi cuộc họp." Đó là những dòng viết trong báo cáo chính thức về cuộc họp thường niên của AT&T vào năm 1965.) Mặc dù bài viết của ông Saxon trên tờ <em class="calibre5">Harvard <em class="calibre5">Business Review phần lớn nói về các cổ đông chuyên nghiệp và cách ứng xử với họ, song đạo đức nghề nghiệp không cho phép tác giả nêu đích danh bất kỳ ai trong số họ.</p>

<p class="calibre2">Cả bà Soss và ông Gilbert đều có mặt tại hội trường Cobo. Quả thực, khi cuộc họp còn chưa bắt đầu, ông Gilbert đã lên tiếng phản nản về chuyện một số giải pháp mà ông yêu cầu công ty đưa vào bản báo cáo bổ nhiệm và chương trình nghị sự của cuộc họp đều bị bỏ qua. Ông Kappel - một người đàn ông trông rất nghiêm nghị, đeo chiếc kính gọng thép lỗi mốt, không giống ai - trả lời một cách ngắn gọn rằng các đề xuất của Gilbert đề cập đến những vấn đề không phù hợp để đưa ra bàn luận với cổ đông, hơn nữa lại được trình lên quá muộn. Sau đó, vừa lúc ông Kappel công bố sẽ báo cáo về hoạt động của công ty, 18 vị giám đốc còn lại của công ty nhất loạt kéo nhau ra ngoài. Rõ ràng, họ ở đó chỉ để được giới thiệu chứ không phải để trả lời các câu hỏi từ phía cổ đông. Tôi không biết chính xác họ đã đi đâu; họ biến mất khỏi tầm nhìn của tôi, sau đó tôi vẫn không hiểu khi ông Kappel trả lời một câu hỏi của cổ đông "Họ đi đâu?" ngắn gọn là: "Họ ở đây". Ông Kappel tiếp tục đọc thoại, ông báo cáo rằng: "Công việc kinh doanh đang tiến triển rất tốt, doanh thu tăng cao và triển vọng tương lai còn tốt hơn nữa." Ông tuyên bố rằng AT&T rất sẵn lòng đón tiếp Ủy ban Truyền thông Liên bang đến để tiến hành điều tra giá cước điện thoại do họ chẳng có gì phải che đậy, sau đó, ông vẽ ra một tương lai tươi sáng về ngành điện thoại, trong đó "dòng điện thoại truyền hình ảnh" sẽ trở nên phổ biến và tin nhắn sẽ được gửi đi với tốc độ ánh sáng.</p>

<p class="calibre2">Khi bài diễn thuyết của ông Kappel đã xong và danh sách đề cử vị trí cho Hội đồng quản trị lập cho năm tiếp theo đã được chỉ định đâu vào đấy, bà Soss đứng lên xin đề cử người của bà, tiến sĩ Frances Arkin, một nhà phân tích tâm lý. Bà Soss giải thích rằng bà cảm thấy AT&T nên có một người phụ nữ trong Hội đồng quản trị, hơn nữa, đôi khi bà cảm

thấy các vị giám đốc điều hành công ty sẽ có lợi hơn với việc được khám tâm thần định kỳ. Việc đề cử tiến sĩ Arkin của bà Soss được ông Gilbert ủng hộ, mặc dù điều đó chỉ diễn ra sau khi bà đang ngồi cách ông mấy ghế, khều tay thúc thật mạnh vào sườn ông. Một cổ đông chuyên nghiệp là Evelyn Y. Davis phản đối địa điểm họp, kêu ca là từ New York phải đi xe buýt cả nửa vòng trái đất mới đến được cuộc họp này. Vừa dứt lời, bà bị đám đông la ó và khi ông Kappel trả lời: "Bà lạc đề rồi", ông được đám đông cổ vũ rầm rầm. Chỉ đến lúc đó tôi mới hiểu được lợi thế của công ty khi chuyển địa điểm họp ra khỏi thành phố New York: công ty không thể rũ bỏ hết những kẻ hay châm chọc nhưng thành công trong việc đẩy họ vào một bầu không khí mà ở đó, họ buộc phải chịu những nghiệt ngã của cảm xúc đầy chất Mỹ ấy: niềm hãnh diện mang tính vùng miền. Một người phụ nữ đội chiếc mũ hoa hòe hoa sói tự giới thiệu mình đến từ Des Plaines, bang Illinois, nhấn mạnh quan điểm khi đứng lên phát biểu: "Tôi mong mấy người ở đây hãy cư xử như những người lớn có hiểu biết, chứ đừng như đứa trẻ lên hai như thế." (Một tràng pháo tay không ngớt.)

Đến 3 giờ 30 phút, khi cuộc họp đã diễn ra được 2 tiếng, ông Kappel trở nên gắt gỏng, bắt đầu bồn chồn đi lại trên bục diễn thuyết và câu trả lời của ông cứ ngắn dần, cụt dần. "Được rồi, được rồi" là tất cả những gì ông đáp lại một lời phàn nàn rằng ông là một kẻ độc tài. Và đỉnh điểm là lúc ông to tiếng với bà Soss về việc AT&T công bố danh sách ứng viên vào vị trí giám đốc trong cuốn sách mỏng phát cho đại biểu nhưng không gửi kèm danh sách đó trong tài liệu gửi cho cổ đông, trong khi đại đa số không tham dự cuộc họp mà bỏ phiếu dưới hình thức ủy quyền. Hầu hết các công ty lớn khác đều công bố danh sách đó trong báo cáo bổ nhiệm gửi bằng thư cho mọi người nên đúng ra họ có quyền nghe giải thích tại sao AT&T lại không làm như vậy. Trong lúc tranh luận, bà Soss luôn sùng sộ còn ông Kappel lúc nào cũng lạnh như băng; đám đông thì la ó phản đối những tin đồn Thiên Chúa (nếu bà Soss được coi là đại diện của các con chiên này) và cổ vũ tung hô cho su tử (nếu ông Kappel được xem là đại diện cho su tử). Tác giả dùng phép ẩn dụ này để ví những gì diễn ra tại cuộc họp với câu chuyện xảy ra trong đấu trường Colosseum thời La Mã cổ đại. Ngày đó, những tin đồn Thiên Chúa giáo báng bỏ các vị thần của người La Mã (chẳng hạn như thần Zeus, thần Hercule...) bị giam tại đấu trường để phải đấu lại với thú dữ hoặc bị thú dữ phanh thây xẻ thịt trước sự chứng kiến của dân chúng La Mã. Trong trường hợp này, các đại biểu cổ vũ cho "su tử" bởi vì họ phản đối các "tin đồn Thiên Chúa giáo".

⁶³ (Cổ điển, bà Soss phát biểu: "Thua ông, tôi không nghe thấy ông nói gì.")

"Vâng, thế thì xin bà hãy nghe chứ đừng nói nữa," ông Kappel đáp trả. Sau đó, bà Soss nói gì đó mà tôi không nghe kịp và chắc hẳn phải cực kỳ khiêu khích và nghiêm trọng nên ông Kappel bỗng nhiên quay ngoắt thái độ, từ băng giá chuyển sang nóng nảy; ngón tay ông bắt đầu run lên, ông nói mình không thể chịu đựng sự lăng mạ này hơn được nữa và chiếc micro bà Soss đang sử dụng đột nhiên bị tắt tiếng. Bị một nhân viên an ninh mặc đồng phục theo sát sát chỉ cách chừng 3 đến 5 mét, cùng với đó là những tiếng la ó và giẫm chân bình bịch đến đỉnh tai nhức óc, bà Soss vẫn hùng hổ tiến về lối đi giữa các dãy ghế và đứng trước bục diễn thuyết, đối mặt với ông Kappel, người thông báo với bà rằng ông biết tổng bà muốn ông tống khứ bà ra khỏi hội trường nhưng ông sẽ không làm như vậy.

Cuối cùng, bà Soss trở lại chỗ ngồi và mọi người bình tĩnh trở lại. Thời gian còn lại của cuộc họp phần lớn dành cho những câu hỏi và bình luận của các cổ đông nghiệp dư hơn là cổ đông chuyên nghiệp. Khoảng thời gian này của cuộc họp chắc chắn không thể sống động bằng phần trước và không có thêm nhiều hàm lượng chất xám đáng kể nào. Các cổ đông đến từ Grand Rapids, Detroit và Ann Arbor đều bày tỏ rằng tốt nhất nên để các giám đốc điều hành công ty, mặc dù có cổ đông đến từ Grand Rapids ôn tồn lên tiếng là vô tuyến tại khu vực ông sống không tiếp sóng được "Chương trình Giờ điện thoại công ty Bell"⁶⁴ (hay còn được biết đến là The Telephone Hour) là một chuỗi hòa nhạc dài kỳ, bắt đầu từ ngày 29 tháng 4 năm 1940 trên NBC Radio và kết thúc vào ngày 30 tháng 6 năm 1958. Sở dĩ nó được đặt tên là Telephone Hour vì nó được công ty Bell Telephone tài trợ, trình chiếu các tiết mục âm nhạc cổ điển và Broadway tinh tuyển nhất, mỗi tuần có lượng thính giả lên đến 8-9 triệu. Chương trình được chuyển sang phát sóng trên truyền hình từ năm 1959 đến 1968. Kể cả trong thời kỳ phát thanh hay truyền hình, dàn nhạc đều do nhạc trưởng Donald Voorhees chỉ huy.⁶⁴ nữa. Một người đàn ông đến từ Pleasant Ridge, Michigan thay mặt các cổ đông đã nghi huu đề nghị AT&T giảm bớt tái đầu tư mở rộng kinh doanh từ lợi nhuận để có thể trả cổ tức cao hơn cho các cổ đông. Một cổ đông từ vùng nông thôn của Louisiana phát biểu rằng gần đây khi ông nhắc điện thoại lên 5, 10 phút mà vẫn không thấy tổng đài trả lời. "Tôi nóiiiiiiiii để ông lưu ý như vậy," ông nói bằng một giọng đậm chất Louisiana và ông Kappel hứa sẽ cử người xem xét về vấn đề đó. Bà Davis thì lên tiếng phàn nàn về những khoản tiền của AT&T dành cho công tác từ thiện và nhân cơ hội này, ông Kappel đáp trả rằng ông thật mừng cho thế giới của chúng ta khi trên đời này toàn những người có tấm lòng nhân ái hơn bà Davis. (Tràng pháo tay tán thưởng dường như không bị đánh thuế). Một người đến từ Detroit nói: "Tôi hy vọng ông sẽ

không vì những lời lăng mạ vừa rồi của một số kẻ bất bình mà không tổ chức họp tại khu vực Trung Tây Hoa Kỳ này lần tới.”</p>

<p class="calibre2">Theo công bố thì tiến sĩ Arkin đã không giành được một ghế trong Hội đồng quản trị do bà chỉ nhận được một phiếu, tương đương với 19.106 cổ phiếu sở hữu trên tổng số 400 triệu (tính cả phiếu bầu ủy quyền) cho mỗi ứng viên trong danh sách bầu vào Hội đồng quản trị. (Bằng việc chấp thuận danh sách đề cử, trên thực tế một người bỏ phiếu bằng ủy quyền có thể phản đối việc bỏ nhiệm, mặc dù anh ta không hề biết gì về việc đó.) Và đó là toàn bộ diễn biến của cuộc họp thường niên năm 1966 của công ty lớn nhất thế giới, đúng hơn là những gì diễn ra cho tới 5 rưỡi chiều, khi toàn bộ cổ đông đã về gần hết, chỉ còn vài trăm người ở lại và tôi phải chạy đến sân bay để đáp chuyến bay quay trở về New York.</p>

<p class="calibre2">Cuộc họp của công ty AT&T đọng lại trong tôi nhiều suy nghĩ. Tôi cứ nghĩ các cuộc họp thường niên có thể là thời điểm để thử thách tâm hồn của người hâm mộ chính phủ dân chủ, đặc biệt khi anh ta tự cảm thấy một sự đồng cảm hơi tội lỗi với vị chủ tịch đang bị tra tấn bởi hàng tá câu hỏi của các cổ đông bên dưới. Các cổ đông chuyên nghiệp, trong những thời khắc cuồng nộ nhất, lại trở thành vũ khí bí mật của Hội đồng quản trị; một bà Soss và một bà Davis trong lúc ồn ào nhất có thể biến quý ông Commodore Vanderbilt⁶⁵ hay Pierpont Morgan⁶⁶ thành những ông già nhả nhặn, biến ông trùm tư bản đương thời Kappel trở thành một ông chồng bị vợ xỏ mũi không chùng trở thành người chiến đấu cho quyền lợi của các cổ đông. Vào những thời khắc đó, nhìn từ quan điểm thực tế, các cổ đông chuyên nghiệp trở thành những đối thủ bất đồng ý kiến một cách thông minh. Mặt khác, tôi nghĩ họ xứng đáng nhận được sự đồng cảm dù mọi người có thể tin hoặc hoài nghi không biết họ có thuộc về phe có lý

hay không, bởi vì họ ở vị thế đại diện cho một cử tri không muốn có người đại diện. Thật khó tưởng tượng ai đó lại quá do dự khi đòi hỏi quyền dân chủ của mình hay quá nghi ngờ bất kỳ người nào cố gắng đòi hỏi những quyền ấy cho họ hơn các cổ đông được "vỗ béo" bằng cổ tức. Và dĩ nhiên, ngày nay hầu hết các cổ đông đều được vỗ béo quá triệt để.</p></div>

<p class="calibre2">Berle nói về tình trạng của việc nắm giữ cổ phiếu hiện nay là "thụ động và tiếp nhận" hơn là "quản lý và sáng tạo". Tôi thì thấy dường như hầu hết các cổ đông ở Detroit đều trông cậy vào công ty như trông cậy vào Ông già Tuyết đến mức đã vượt ra khỏi sự tiếp nhận thụ động để chuyển sang thứ tình cảm vờ vịt chủ động. Còn đối với các cổ đông chuyên nghiệp, tôi thấy họ đã đảm nhiệm một công việc được giao phó chẳng bỏ béo gì, chẳng khác nào chỉ định trong số các giám đốc điều hành trẻ tuổi của ngân hàng Chase ở Manhattan gia nhập Liên đoàn Thanh niên Cộng sản.</p></div>

<p class="calibre2">Xét lời cảnh báo của chủ tịch Phillippe tới các cổ đông của công ty General Electric tại Schenectady vào năm 1965 và bản báo cáo về lực lượng đặc biệt với "đường lối cứng rắn" của công ty, tôi cảm thấy mình cần phải tìm hiểu thêm nên tôi đã tham dự cuộc họp thường niên của công ty General Electric (GE). Cuộc họp này được tổ chức tại hội trường thành phố Atlanta. Dù được tổ chức vào một buổi sáng mùa xuân âm u, mưa gió của miền Nam nhưng cuộc họp vẫn thu hút hơn 1.000 cổ đông của GE. Như tôi thấy thì có ba người gốc Phi, sau đó có thêm một người nữa, chẳng ai khác chính là bà Soss.</p></div>

<p class="calibre2">Bất kể trong cuộc họp năm trước tại Schenectady, ông Phillippe đã phát điên đến thế nào, trong cuộc họp năm 1966, ông đã hoàn toàn làm chủ bản thân và tình huống xung quanh. Cho dù khi thao thao về những số liệu gây sùng sốt trong bảng cân đối tài sản của GE và những phát minh trong phòng thí nghiệm hay khi đấu khẩu với các cổ đông chuyên nghiệp, ông vẫn giữ một giọng nói trầm bổng, thận trọng như người ta đi trên băng mỏng để không bị hiểu lầm lời nói chuyện nhẩn nại, thận trọng thành ra sự mĩa mai. Ông Saxon đã viết trong một bài báo đăng trên tờ <em class="calibre5">Harvard Business Review như sau: "Những vị chủ tịch hàng đầu nhận thấy nhất định phải học cách làm giảm nhẹ tác động bất lợi của một vài người gây rối trong số các cổ đông, đồng thời tăng cường những tác động tích cực của các nhân tố có lợi vẫn diễn ra trong cuộc họp thường niên". Trước đó ông Saxon làm việc cho GE với tư cách là cố vấn quan hệ cổ đông nên tôi không thể không nghi ngờ rằng cách cư xử của ông Phillippe ngày hôm ấy là một minh chứng của chủ nghĩa Saxon trong hành động. Về phía các cổ đông chuyên nghiệp, họ cũng đáp lại bằng phong cách nhập</p></div>

<https://thuviensach.vn>

những giống hệt như vậy và cuộc hội thoại đã diễn ra trong bầu không khí mà hai bên cứ cãi vã, sau đó quyết định là hòa giải theo cách không hoàn toàn thoải mái. Một trong những trao đổi theo mạch này thậm chí còn hơi dí dỏm. Bà Soss, bằng một giọng ngọt ngào nhất có thể, thu hút sự chú ý của mọi người khi hỏi về việc một trong các ứng cử viên của Hội đồng quản trị, ông Frederick L. Hovde, hiệu trưởng trường Đại học Purdue, cựu chủ tịch của Ban Cố vấn Khoa học Quân đội, chỉ sở hữu 10 cổ phiếu của GE; bà cảm thấy Hội đồng quản trị phải bao gồm các cổ đông sở hữu tỷ lệ cổ phiếu lớn hơn thế nhiều. Về vấn đề này, ông Philippe, cũng với một giọng nói ngọt ngào không kém, chỉ ra rằng công ty có hàng nghìn cổ đông chỉ sở hữu 10 hoặc ít hơn 10 cổ phiếu, bà Soss chính là một trong số đó và gợi ý có lẽ những cổ đông nhỏ này cũng xứng đáng có một người trong số họ làm đại diện trong Hội đồng quản trị. Bà Soss phải thừa nhận nước cờ quá đẹp của vị chủ tịch. Trong một vấn đề khác, mặc dù cả hai bên đều cố gắng duy trì thái độ hòa nhã nhưng diễn biến tiếp sau lại không được như vậy. Một số cổ đông, trong đó có bà Soss, chính thức đề xuất công ty nên áp dụng phương pháp bỏ phiếu tích lũy khi bầu Hội đồng quản trị. Theo phương pháp bầu dồn phiếu, một cổ đông có thể dành tất cả số phiếu của mình cho một ứng viên thay vì trải đều ra cho toàn bộ ứng viên; theo đó, một nhóm nhỏ cổ đông thiểu số sẽ có được cơ hội lớn hơn nhiều khi bầu ra đại diện nhóm mình vào Hội đồng quản trị. Bầu dồn phiếu, cho dù là một vấn đề gây tranh cãi trong các công ty lớn, song rõ ràng là một ý tưởng cực kỳ hoàn hảo. Chính vì vậy, đây là một yêu cầu bắt buộc đối với các công ty có mạng lưới trên hơn 20 bang và có khoảng 400 công ty được niêm yết trên Sở giao dịch chứng khoán New York đang sử dụng phương pháp bỏ phiếu này. Dù vậy, ông Phillippe thấy không cần thiết phải trả lời ý kiến của bà Soss về phương pháp bầu dồn phiếu; thay vào đó, ông bàn về bảng cân đối tài chính mà trước đó đã gửi cho các cổ đông qua thư, trong đó điểm chính là sự có mặt của đại diện của các nhóm lợi ích đặc biệt (được bầu ra theo phương pháp bầu dồn phiếu) trong Hội đồng quản trị sẽ gây ảnh hưởng bất đồng và chia rẽ. Dĩ nhiên, ông Phillippe không nói là ông biết chắc chắn công ty có nhiều hơn số cổ đông được ủy nhiệm để làm thất bại đề xuất này.</p>

<p class="calibre2">Một số công ty, hay có thể lấy ví dụ bằng một số loài vật, luôn có những con mòng chi chuyên trách quấy rối riêng họ chứ không ai khác và General Electric là một trong số ấy. Trong ví dụ này, "con mòng" đó là Louis A. Brusati đến từ Chicago; trong các cuộc họp diễn ra trong vòng 13 năm qua, ông đã đề đạt tới 31 đề xuất nhưng đều bị phản đối với tỷ lệ phản đối 97%, ủng hộ 3%. Tại Atlanta, ông Brusati, người đàn ông có mái tóc muối tiêu, dáng vóc của một cầu thủ bóng đá, lại có mặt nhưng lần này không phải với những đề xuất mà với những

câu hỏi. Thứ nhất, ông ta muốn biết tại sao trong thông tin ủy quyền có nêu số cổ phiếu GE mà ông Phillippe nắm giữ hiện giờ bị hụt tới 423 cổ phiếu so với số lượng mà ông nắm giữ năm trước đó. Ông Phillippe cho biết chỗ hao hụt chính là số lượng cổ phiếu ông đã đóng góp vào quỹ ủy thác đầu tư của gia đình và ông nói thêm, nhẹ nhàng nhưng rành rọt: "Tôi có thể nói đây không phải là chuyện của nhà ông. Tôi nghĩ tôi có quyền riêng tư về các vấn đề của mình." Ông Phillippe có lý khi chọn nói nhẹ nhàng thay vì lên gân vì ông Brusati không quên chỉ ra, bằng một giọng điệu đều đều không cảm xúc rất hoàn hảo, rất nhiều cổ phiếu ông Phillippe đã mua được với giá ưu đãi mà những người khác không được hưởng; hơn nữa, số cổ phiếu chính xác mà ông Phillippe nắm giữ được công khai trong thông tin ủy quyền thì chúng tỏ rõ một điều rằng theo quan điểm của Ủy ban Giao dịch Chứng khoán, số cổ phiếu đó của ông Brusati đúng là có liên quan đến ông Brusati. Lại tiếp tục nói về vấn đề khoản thù lao trả cho giám đốc, ông Brusati moi ra được thông tin từ phía ông Phillippe rằng thù lao này đã tăng từ 2.500 đô-la lên đến 5.000 đô-la một năm và sau đó là 7.500 đô-la một năm. Cuộc đối thoại giữa hai người diễn ra như sau:

"Nhân tiện tôi muốn hỏi ai đã ra quyết định về mức lương này?"

"Mức lương này do Hội đồng quản trị quyết định."

"Hội đồng quản trị tự quyết định mức lương của mình sao?"

"Vâng, đúng vậy."

"Cám ơn ông."

"Cám ơn ông Brusati."

Chính đoạn đối thoại tinh lược tao nhã giữa Brusati và Phillippe mới là điều gây ấn tượng với tôi vì dường như nó đã tóm lược được tinh thần của cuộc họp. Trước khi kết thúc cuộc họp, ông Phillippe công bố Hội đồng quản trị được bầu chọn và số người ủng hộ bằng bầu dòn phiếu là 2,49% so với tỷ lệ không ủng hộ là 97,51%. Chỉ đến khi kết thúc cuộc họp, tầm khoảng 12 giờ 30 phút, sau khi ông Phillippe thông báo danh sách những ứng viên cho chiếc ghế giám đốc đã được bầu ra và ý tưởng về việc bầu dòn phiếu có tỷ lệ phản đối là 97,51% so với ủng hộ là 2,49%, tôi mới nhận ra không những cuộc họp không hề có tiếng dậm chân, la hét như từng diễn ra ở Detroit, niềm tự hào vùng miền cũng không được đem ra để kích động chống lại các

cổ đông chuyên nghiệp. Đây chính là lá bài cái⁶⁷ của công ty General Electric nhưng tôi cảm thấy General Electric đã thắng cuộc mà không cần đến lá bài đó.</p>

<p class="calibre2">Mỗi cuộc họp tôi tham dự đều có không khí riêng rất dễ nhận ra và cuộc họp của Chas. Pfizer & Co., một công ty về hóa chất và dược phẩm đa ngành, đã diễn ra trong không khí thân thiện mà không hề có cuộc cãi vã nào xảy ra. Trong các năm trước, Pfizer thường tổ chức họp thường niên tại trụ sở chính của công ty tại Brooklyn nhưng năm nay họ chuyển địa điểm đến Manhattan, một "hang cọp" có nhiều cổ đông chống đối nhất. Nhưng theo những gì mà tôi trông thấy và nghe được thì động cơ chính của việc lựa chọn địa điểm này không phải là quyết tâm "vào hang hùm bắt cọp" mãnh liệt mà là khao khát làm sao để thu hút càng nhiều người tham dự càng tốt. Công ty Pfizer có vẻ đủ tự tin để đối mặt với các cổ đông mà không cần giương vây sẵn sàng chiến đấu. Ví dụ, trái ngược hoàn toàn với các cuộc họp khác mà tôi từng tham dự, tại cửa ra vào phòng khiêu vũ lớn của khách sạn Commodore, nơi diễn ra cuộc họp của Pfizer, mọi người đến dự cuộc họp này đều tự do ra vào không cần soát vé hay giấy mời. Kể cả ngài chủ tịch của Cuba, Fidel Castro, người có phong cách diễn thuyết mà tôi có cảm giác các cổ đông chuyên nghiệp lấy làm hình mẫu, cũng có thể bước vào phát biểu bất kỳ điều gì ông muốn. Tham dự cuộc họp gồm khoảng 1.700 đại biểu ngồi kín hết hội trường và tất cả các thành viên Hội đồng quản trị của Pfizer ngồi trên sân khấu từ đầu tới cuối buổi họp, trả lời bất cứ câu hỏi nào được hỏi đích danh.</p>

<p class="calibre2">Bằng giọng nói có pha chút ngữ điệu Brooklyn rất hợp cảnh họp tình, chủ tịch John E. McKean chào đón các cổ đông và gọi họ là "những người bạn thân mến và đáng kính" (tôi cố gắng tưởng tượng ra nếu ông Kappel và ông Phillippe gọi các cổ đông của mình như vậy thì sẽ thế nào, nhưng tôi không thể có lẽ vì công ty của hai vị ấy hoành tráng hơn), thông báo rằng khi ra về mỗi người tham dự cuộc họp sẽ được tặng một bộ sản phẩm tiêu dùng của công ty Pfizer chẳng hạn như kem cạo râu Barbasol, kem chống hăm Desitin và nước hoa Imprévu. Được đồ ngon đồ ngọt, được quà tặng mang về, rồi lại được xoa dịu bằng bản báo cáo của Giám đốc điều hành John J. Powers, Jr. về tình hình hoạt động (rất nhiều thành tích đã đạt được) và những triển vọng trong tương lai gần (hi vọng sẽ có nhiều thành tích hơn nữa) thì đến cả cổ đông chuyên nghiệp ngoan cố nhất cũng không đang tâm làm dấy lên bất kỳ cuộc nổi

loạn nào. Và thật tình cờ, cổ đông chuyên nghiệp duy nhất có mặt tại cuộc họp lại là John Gilbert, anh trai của Lewis. (Sau đó tôi được biết Lewis Gilbert và bà Davis hôm đó đang ở Cleveland để tham dự cuộc họp của công ty Thép Hoa Kỳ.) John Gilbert là kiểu cổ đông chuyên nghiệp mà Hội đồng quản trị của Pfizer nên có, hoặc nghĩ rằng mình nên có. Là người xuề xòa, có thói quen nói hết một câu lại mỉm cười, ông ta là "con mòng" dễ gây cảm tình nhất trần đời (hoặc ít nhất là trong dịp này bởi tôi nghe nói ông ta không phải lúc nào cũng vậy). Khi ông đặt cả đồng câu hỏi theo đúng phong cách gia đình Gilbert, về độ tin cậy của các kiểm toán viên trong công ty, lương của cán bộ, lương của các giám đốc, gần như thái độ hỏi lỗi, kiểu chẳng qua vì nhiệm vụ bắt buộc nên ông mới phải đặt ra những câu khiếm nhã như vậy. Về phía cổ đông nghiệp dư có mặt trong cuộc họp, những câu hỏi họ đặt ra và những ý kiến nhận xét của họ đều giống với mọi cuộc họp khác mà tôi từng tham dự; điểm khác biệt rõ rệt là thái độ của họ đối với vai trò của cổ đông chuyên nghiệp. Thay vì chống đối theo đa số, họ dường như có sự chia rẽ; căn cứ vào âm lượng của tiếng vỗ tay và những tiếng rên rỉ dè dặt, một nửa số cổ đông thấy ông Gilbert thật phiến toái và một nửa kia lại xem ông như một vị cứu tinh. Ông Powers không giấu cảm xúc thật của mình; trước khi kết thúc cuộc họp, ông nói một cách nghiêm túc và không hề mỉa mai rằng ông rất vui vì ông Gilbert đã đặt ra những câu hỏi và nhấn mạnh sẽ lại mời Gilbert tới dự cuộc họp năm sau. Và trong phần cuối của cuộc họp thường niên của công ty Pfizer, khi Gilbert ca ngợi công ty về một số điểm này, phê bình về một số điểm khác, các vị khác đang đáp lại những nhận xét của ông ta cũng theo một cách thân mật như thế, lần đầu tiên tôi cảm nhận được một điều gì đó thoáng qua giống như một cuộc đối thoại thực sự giữa các cổ đông và các nhà quản lý.</p></div>

<p class="calibre2">Sau hai lần không tổ chức họp thường niên tại trụ sở chính ở New York mà tổ chức tại Los Angeles vào năm 1964 và Chicago vào năm 1965, lần này Tập đoàn Phát thanh Hoa Kỳ (RCA) cũng đi ngược lại với trào lưu tiên tiến, thậm chí còn quyết liệt hơn công ty Pfizer với việc triệu họp cổ đông tại hội trường Carnegie, New York. Toàn bộ khu ghế ngồi chính diện và hai tầng trên đều chật kín với khoảng 2.300 cổ đông đã tới tham dự cuộc họp, trong đó cổ đông nam chiếm một tỷ lệ áp đảo đến kinh ngạc so với bất cứ cuộc họp nào khác. Bà Soss và bà Davis cũng có mặt, nhưng là cùng với ông Lewis Gilbert và một số cổ đông chuyên nghiệp khác mà tôi chưa có dịp gặp mặt bao giờ. Và giống như cuộc họp của công ty Pfizer, toàn bộ thành viên Hội đồng quản trị của công ty ngồi trên bục diễn thuyết và ngồi ở vị trí trung tâm là ngài chủ tịch David Sarnoff 75 tuổi cùng con trai Robert W. Sarnoff, 48 tuổi, bắt đầu giữ chức tổng giám đốc từ đầu năm. Tôi thấy cuộc họp của RCA có hai điểm nổi</p></div>

<https://thuviensach.vn>

bật: sự kính trọng gần như thành kính của các cổ đông đối với vị chủ tịch lừng danh và khuynh hướng chưa có tiền lệ của việc cho phép các cổ đông nghiệp dư tự do phát biểu ý kiến. Ngài chủ tịch Sarnoff trông rất hoạt bát và xông xáo, chủ trì cuộc họp. Ông cùng với một vài vị giám đốc khác của RCA báo cáo về tình hình hoạt động của công ty và triển vọng tương lai, trong suốt quá trình ấy, những từ kiểu như "thành tựu", "tăng trưởng" xuất hiện liên tục đến mức ngay cả tôi, dù không phải là cổ đông của RCA cũng bắt đầu ngủ gật. Tôi chỉ giật mình tỉnh hẳn khi nghe được ông Walter D. Scott, chủ tịch Công ty Phát thanh truyền hình Quốc gia, một công ty con của RCA - nói về việc xây dựng chương trình truyền hình cho toàn mạng lưới của ông là "các nguồn lực sáng tạo luôn đón đầu nhu cầu."

Không ai phản đối bài phát biểu hay bất cứ điểm nào trong những báo cáo sáng lóa này, nhưng khi nghe xong báo cáo, các cổ đông bắt đầu có ý kiến về các vấn đề khác. Ông Gilbert nêu một số câu hỏi ưa thích của mình về quy trình kế toán và câu trả lời của người đại diện nhóm kế toán của RCA là công ty Arthur Young khiến ông Gilbert có vẻ hài lòng. Một phụ nữ lớn tuổi tự xưng là Martha Brand và đang sở hữu "nhiều nghìn" cổ phiếu của RCA bày tỏ quan điểm rằng quy trình kế toán của công ty không bao giờ nên bị đặt vấn đề nghi vấn. Tôi tìm hiểu thì thấy bà Brand là một cổ đông chuyên nghiệp lập dị ở chỗ bà ngả hẳn về quan điểm của Hội đồng quản trị trong mọi vấn đề. Tiếp đến, ông Gilbert đưa ra đề xuất về việc áp dụng phương pháp bầu dồn phiếu và đưa ra căn cứ lập luận để bảo vệ quan điểm của ông giống như căn cứ mà bà Soss đã sử dụng trong cuộc họp của công ty GE. Ông Sarnoff phản đối đề xuất này và bà Brand cũng phản đối; bà lý giải rằng chắc chắn Hội đồng quản trị luôn luôn làm việc không mệt mỏi vì sự thịnh vượng của công ty và nhắc lại rằng bà đang nắm giữ "nhiều nghìn" cổ phiếu. Có hai hay ba cổ đông khác lên tiếng ủng hộ phương pháp bầu dồn phiếu. Đây là lần đầu tiên tôi thấy trong cuộc họp mà các cổ đông không có vẻ là cổ đông chuyên nghiệp lại phát biểu công khai sự bất đồng quan điểm của mình về một vấn đề có trọng lượng. (Đề xuất bầu dồn phiếu thất bại với tỷ lệ 95,3% chống và chỉ 4,7% đồng ý.) Bà Soss vẫn giữ thái độ nền nã như trong cuộc họp ở Atlanta và cho biết bà rất vui khi thấy có một người phụ nữ, bà Josephine Young Case, ngồi trên khán đài với tư cách ủy viên của Hội đồng quản trị RCA. Song bà lại lấy làm tiếc trước hiện thực nghề nghiệp chính của bà ta theo như kê khai trong thông tin ủy quyền là "nội trợ". Ông Sarnoff lên tiếng: "Một người phụ nữ là chủ tịch Hội đồng quản trị của trường Cao đẳng Skidmore chỉ ít không thể được gọi là 'chủ tịch gia đình' hay sao?" Một nữ cổ đông khác mở màn tràng pháo tay khi ca ngợi ông Sarnoff, người mà bà gọi là "Hoàng tử Lọ lem vĩ đại của thế kỷ XX."

Bà Davis, người lúc trước phản đối địa điểm họp thường niên với lý do hội trường Carnegie quá bình thường, không xứng tầm với RCA, đã đưa ra một giải pháp kêu gọi hành động của công ty nhằm "đảm bảo từ nay về sau không ai được giữ chức giám đốc nếu người đó bước sang tuổi 72." Mặc dù rất nhiều công ty khác cũng có những quy định tương tự như vậy và đề xuất này sẽ không hề ảnh hưởng gì đến vị trí của ông Sarnoff song dường như, nó nhắm đến ông và như thế, bà Davis lại một lần nữa thể hiện tài năng "kỳ lạ" của mình trong việc "dọn cỗ cho đối thủ xoi xoi" ra cho đối thủ thắng. Đối thủ ở đây là hội đồng quản trị.⁶⁸ Cũng như việc bà đeo mặt nạ người dơi Batman dường như cũng không giúp được gì cho lời đề xuất của bà (tôi không hiểu chiếc mặt nạ này tượng trưng cho cái gì). Bất luận ra sao thì đề xuất của bà cũng làm dấy lên những sự bênh vực hùng hồn đối với ông Sarnoff và một diễn giả cay đắng kêu lên rằng bà Davis đang lăng mạ trí tuệ của những người có mặt tại cuộc họp này. Đến đây thì ông Gilbert nói: "Tôi hoàn toàn nhất trí là bộ trang phục của bà Davis thật nhí nhố nhưng đề xuất của bà không hoàn toàn không có cơ sở giá trị." Khi đưa ra sự tách bạch đầy logic và lý trí đậm chất Voltaire⁶⁹ Đại văn hào, tác giả, bình luận gia và nhà triết học người Pháp.⁶⁹ cùng tình trạng bị kích động rõ rệt của ông, ông Gilbert đang giành chiến thắng trên trận địa lý trí hơn là trận địa cảm tính vốn đang khiến ông phải trả giá khá đắt. Đề xuất của bà Davis bị bác bỏ hoàn toàn; kết quả là số phiếu phản đối đề xuất bầu dồn phiếu áp đảo đã góp phần kết thúc cuộc họp với việc hoàng tử Lọ Lem được số phiếu tín nhiệm tăng cao.

Nhiều trò khôi hài với các tình huống vui nhộn là không khí bao trùm cuộc họp thường niên của Tập đoàn Vệ tinh truyền thông (Comsat) và đây là cuộc họp cuối cùng trong mùa họp thường niên của tôi. Comsat là công ty truyền thông tiên tiến, đặc biệt hấp dẫn do chính phủ thành lập vào năm 1963, sau đó chuyển thành công ty cổ phần trong một đợt bán cổ phiếu lớn để cổ phần hóa vào năm 1964. Trên đường đến dự cuộc họp tại khách sạn Shoreham ở Washington, tôi hầu như không ngạc nhiên khi thấy bà Davis, bà Soss và ông Lewis Gilbert xuất hiện trong hàng ngàn cổ đông có mặt ngày hôm ấy. Bà Davis trang điểm như chuẩn bị lên trình diễn trên sân khấu, bà đội một chiếc mũ cứng rộng vành màu cam, mặc một chiếc váy ngắn màu đỏ, đi đôi boots trắng và chiếc áo khoác len chui đầu màu đen in dòng chữ trắng "Tôi sinh ra để nổi trận tam bành"; bộ trang phục bà khoác lên người đã thu hút cả một rừng máy quay. Bà Soss, người mà tôi đã rành rẽ về thói quen, chọn một chỗ ngồi đối diện với

bà Davis, điều này cũng đồng nghĩa với việc cách xa các ông kính máy quay nhất có thể. Có vẻ bà Soss không muốn bị các phóng viên ghi hình. Về phần ông Gilbert, ông chọn một chỗ ngồi không xa bà Soss là mấy và dĩ nhiên là cách bà Davis thật xa.

Từ năm trước, ông Leo D. Welch, người chủ trì cuộc họp của Comsat vào năm 1965 bằng nắm đấm thép, đã bị thay thế bằng chủ tịch công ty là ông James McCormack, tốt nghiệp trường West Point, nhận được học bổng Rhodes và là đại tướng nghỉ hưu của Không lực Hoa Kỳ, trông nhang nhác vị công tước xứ Windsor. Ông mở màn cuộc họp bằng vài lời nhận xét sơ bộ, trong đó ông lưu ý - rất nhẹ nhàng nhưng không quên nhấn mạnh - rằng, về chủ đề cho phép một cổ đông bất kỳ xen ngang, "lĩnh vực liên quan khá hạn hẹp". Khi ông McCormack kết thúc bài phát biểu, bà Soss đứng lên xin có một phát biểu ngắn gọn mà có thể có hoặc có thể không nằm trong phạm vi liên quan như đã nói ở trên; tôi không nghe rõ được phần này vì micro của bà Soss đang tạm tịt. Sau đó bà Davis xin phát biểu và khi các máy quay hướng đến mình, bà bắt đầu nở ra một tràng mắng nhiếc công ty và hội đồng quản trị vì tội dành hẳn một cửa vào riêng cho "khách VIP". Bà cho rằng như thế là không dân chủ. "Chúng tôi xin lỗi, lúc nào bà về, xin mời bà đi bằng bất cứ cửa nào bà muốn," ông McCormack trả lời nhưng rõ ràng bà Davis vẫn chưa hả giận và tiếp tục nói. Lúc này màn hài kịch được đẩy lên đến cao trào khi phe liên minh của bà Soss và ông Gilbert quyết định bắt chấp hết thảy, tiến lại gần bà Davis. Đến gần cao trào của bài phát biểu, ông Gilbert phùng phùng tức giận như một cậu bé đang chơi bóng bị một kẻ không biết luật hoặc bất chấp luật chơi phá ngang, đứng bật lên la hét: "Phạm luật! Phạm luật!" Nhưng ông McCormack bác bỏ lời nói của ông Gilbert và tuyên bố chính lời buộc tội của ông Gilbert mới là phạm luật, cho phép bà Davis tiếp tục. Tôi có thể hiểu tại sao ông ấy lại làm như vậy. Có những dấu hiệu rành rành cho thấy không giống các vị chủ tịch khác mà tôi từng gặp, ông McCormack đang tận hưởng từng giây từng phút những gì đang diễn ra trên sân khấu. Trong suốt cuộc họp và đặc biệt khi các cổ đông chuyên nghiệp đứng lên phát biểu, ông mỉm cười mơ màng như một khán giả đang hoàn toàn kinh ngạc trước những gì đang diễn ra.

Cuối cùng, bài phát biểu của bà Davis được đẩy lên cao trào cả về nội dung lẫn âm sắc khi bà đưa ra những cáo buộc cụ thể đối với từng vị giám đốc của Comsat. Đến lúc này, ba nhân viên an ninh xuất hiện đằng sau hậu trường gồm hai người đàn ông lực lưỡng và một người phụ nữ trông rất hình sự, vận đồng phục màu xanh như đang chuẩn bị để diễn vở "Những tên cướp biển vùng Penzance", lanh lẹ nhưng không kém phần oai vệ, hiên ngang tiến về vị trí trung tâm lối đi giữa hai hàng ghế,

đúng đó với tư thế nghi diễu binh ở lối đi, chỉ cách bà Davis một sai tay. Đột nhiên, bà Davis kết thúc bài phát biểu và ngồi xuống. "Được rồi," ông McCormack nói, trong khi vẫn cười. "Mọi việc ổn rồi."

Ba người bảo vệ ra ngoài và cuộc họp lại tiếp diễn. Ông McCormack và giám đốc của Comsat là Joseph V. Charyk đọc một bản báo cáo sáng sủa về tình hình công ty mà tôi nghe đã nhảm tai; ông Joseph V. Charyk đã hơi quá khi tuyên bố rằng Comsat sẽ có lợi nhuận lần đầu ngay năm 1968 thay vì năm 1969 như dự báo ban đầu. (Và đúng là thế thật.) Ông Gilbert chất vấn ông McCormack, ngoài lương ông ta được trả bao nhiêu để tham dự các cuộc họp hội đồng quản trị. Ông McCormack trả lời rằng ông không nhận được một khoản thù lao nào cả và khi ông Gilbert nói "Tôi rất mừng vì ông không nhận được gì, tôi ủng hộ điều đó," mọi người đều cười, ông McCormack còn cười toe toét hơn bao giờ hết. (Ông Gilbert rõ ràng đang cố gắng nêu ra một điểm ông coi là quan trọng, nhưng dường như ngày hôm đó không phải để dành cho những điều đại loại như vậy.) Bà Soss xúc phạm bà Davis khi nhấn mạnh rằng bất cứ ai chống lại ông McCormack đều là kẻ "thiếu minh mẫn", song bà cũng nhấn mạnh bà không thể khiên cưỡng bỏ phiếu cho ông Welch, cựu chủ tịch công ty, hiện là ứng cử viên hội đồng quản trị vì chính ông này đã cho người đuổi bà ra khỏi hội trường trong cuộc họp năm ngoái. Một quý ông luống tuổi nhưng vẫn tràn đầy sinh lực phát biểu ý kiến rằng công ty đang hoạt động tốt và mọi người cần phải tin tưởng vào công ty.

Một lần ông Gilbert nói điều gì đó mà bà Soss không thích và bà đã không cần đợi cho phép, hét tướng lên phản đối giữa cuộc họp khiến ông McCormack cười khúc khích không thể kìm nén. Điều cười the thé rõ đến từng âm tiết của ông được khuyếch đại hùng hồn qua micro của ngài chủ tịch đã trở thành chủ đề cuộc họp của Comsat.

Ngồi trên máy bay từ Washington về nhà, tôi suy nghĩ về những cuộc họp mà mình tham dự và nhận thấy rằng nếu vắng đi các cổ đông chuyên nghiệp ở những cuộc họp ấy, tôi vẫn có thể nắm được toàn bộ vấn đề của công ty nhưng chẳng thể biết gì nhiều về con người của các vị giám đốc chủ chốt. Xét cho cùng thì chính những câu hỏi, những lần ngắt lời và bài phát biểu của các cổ đông chuyên nghiệp là yếu tố làm nên linh hồn của công ty bởi nó buộc mỗi vị chủ tịch phải gỡ bỏ tấm mặt nạ nghi thức nghìn chiếc như một đúc ra từ xưởng Bachrach[<https://thuviensach.vn>](# "70. David Bachrach (1845-1921) sinh ra trong một gia đình Do Thái tại Baden-Württemberg, Đức vào ngày 16 tháng 7 năm 1845. Ông kinh doanh chụp ảnh tại Baltimore, bang Maryland và là người sáng lập triều đại nhiếp ảnh mà sau</p></div><div data-bbox=")

này trở thành một thể chế danh tiếng ở Mỹ. Tập đoàn Bachrach thành lập năm 1910 hiện vẫn do gia đình Bachrach quản lý, có xưởng tại tất cả những thành phố duyên hải lớn nhất ở Mỹ.">⁷⁰ để tham gia vào mỗi quan hệ trực diện giữa người với người. Thông thường, mỗi quan hệ giữa những người rầy la và kẻ bị rầy la khó có thể hòa hợp, nhưng để tìm kiếm sự nhân văn trong những vấn đề của doanh nghiệp thì không phải lúc nào người trong cuộc cũng có sự lựa chọn. Độ cao 9.000 mét trên máy bay cho phép tôi phóng tầm mắt nhìn bao quát khoảng không bao la và khi máy bay bay qua Philadelphia, phóng tầm mắt nhìn xuống đó, tôi tự đưa ra một kết luận dựa trên những gì đã nhìn và nghe được: cả hội đồng quản trị và các cổ đông có thể cân nhắc về bài học của vua Lear - khi vai trò phản đối được giao cho Gã khờ⁷¹ thì một tương lai rắc rối cho tất cả mọi người là chắc chắn.</p>

</section>

</div>

<div id="Q32Jlt9yg4bVAgJAK5rj1F" style="display:block !important; page-break-before: always !important; break-before: always !important; white-space: pre-wrap !important">

 </div></body>

</html>

```
<?xml version='1.0' encoding='utf-8'?>
<html xmlns="http://www.w3.org/1999/xhtml" xml:lang="en">
  <head>
    <title>11: MỘT LẦN MIỄN PHÍ</title>
    <meta name="viewport" content="width=device-width, initial-
scale=1"/>
    <meta name="viewport" id="a37" content="initial-
scale=1.0,user-scalable=no,maximum-scale=1"/>
    <meta name="lane" content="Những cuộc phiêu lưu trong kinh
doanh"/>
    <meta name="author" content="John Brooks"/>
    <meta name="publisher" content="NXB Lao động"/>
    <meta name="publisher_id" content="128"/>
    <meta name="brand_id" content=""/>
    <meta name="isbn" content="58fda8dd-5d53-44ef-b164-
4a7071f15221"/>
    <meta name="description" content="Có lẽ Jeter đã nói đúng;
anh ta phải bỏ ra gần sáu tháng vất vả nghiên cứu luật nên anh
sẽ tiếp tục làm việc với ý thức: chỉ cần mình "lỡ lời", "sây
miệng" là đồng nghĩa với phạt tiền, phạt tù và hủy hoại sự
nghiệp."/>

    <link href="../../../stylesheet.css" rel="stylesheet"
type="text/css"/>
<link href="../../../page_styles.css" rel="stylesheet"
type="text/css"/>
</head>
  <body section="Section0013" class="calibre" id="a39">
    <div id="a38" class="container">
      <section>
        <h2 class="calibre3">11: MỘT
LẦN MIỄN PHÍ</h2>
```

```
<p class="no-indent">TRONG SỐ HÀNG NGÀN NHÀ KHOA HỌC TRẺ, tài
năng đang thành công với các chương trình nghiên cứu và phát
triển tại các công ty Mỹ vào mùa thu năm 1962, có một chàng
traoi tên là Donald W. Wohlgemuth đang làm việc cho công ty B.
F. Goodrich ở thành phố Akron, bang Ohio. Sau khi tốt nghiệp
năm 1954 với tấm bằng cử nhân khoa học, ngành hóa học ứng dụng
tại Đại học Michigan, Wohlgemuth làm việc tại phòng thí nghiệm
của công ty Goodrich với mức lương khởi điểm là 365 đô-la một
tháng. Chỉ trừ hai năm phục vụ trong quân đội, Wohlgemuth làm
việc liên tục cho Goodrich trong nhiều lĩnh vực nghiên cứu và
kỹ thuật; trong vòng sáu năm rưỡi, anh đã được tăng lương tổng
cộng 15 lần. Tính đến sinh nhật lần thứ 31 vào tháng 11 năm
1962, chàng trai này đã đạt mức thu nhập 10.644 đô-la một năm.
Wohlgemuth có dáng người cao lớn, sống khép kín, độc lập, về
```

mặt nghiêm nghị kiểu người gốc Đức với chiếc kính gọng sừng làm cho anh có vẻ gì đó rất uyên bác. Wohlgemuth sống trong một trang trại ở Wadsworth, ngoại ô của thành phố Akron cùng với vợ và con gái mới 15 tháng tuổi. Nhìn chung, anh giống một thanh niên Mỹ trẻ bình thường song có một điều tuyệt đối không hề tầm thường về tính chất công việc của anh. Anh là người quản lý bộ phận công nghệ chế tạo trang phục du hành vũ trụ. Để vươn lên vị trí quản lý đó, trong những năm qua, anh đã có những đóng góp đáng kể vào việc thiết kế và chế tạo ra những bộ trang phục đặc dụng cho các nhà du hành vũ trụ Mercury⁷² trong các chuyến bay vòng quanh quỹ đạo Trái đất của họ.</p></div>

<p class="calibre2">Thế rồi, trong tuần đầu tiên của tháng Mười một, Wohlgemuth nhận được cuộc điện thoại từ một trung tâm môi giới việc làm ở New York cho biết ban giám đốc của một công ty lớn ở Dover, bang Delaware muốn mời anh làm việc cho họ. Mặc dù trong cách nói của người gọi điện có sự dè dặt, một đặc điểm chung của các nhà môi giới việc làm trong lần đầu tiếp cận đối tượng tiềm năng, Wohlgemuth ngay lập tức nhận ra công ty lớn mà họ đang nói tới: Tập đoàn quốc tế Latex, nổi tiếng trong lĩnh vực sản xuất các loại áo lót và áo nâng ngực; đây là một trong ba đối thủ cạnh tranh lớn nhất của Goodrich trong lĩnh vực chế tạo trang phục du hành vũ trụ, có trụ sở đặt tại Dover. Ngoài ra, anh còn biết Latex gần đây vừa nhận được một hợp đồng trị giá 750.000 đô-la dành cho việc nghiên cứu và phát triển các mẫu trang phục cho các phi hành gia của chương trình Apollo hay chinh phục mặt trăng. Trên thực tế, Latex đã thắng hợp đồng này trong cuộc cạnh tranh với Goodrich và một vài đối thủ khác, do vậy ở thời điểm này, đây là công ty có triển vọng nhất trong lĩnh vực trang phục vũ trụ. Nhưng đáng nói nhất là Wohlgemuth có chút bất mãn với vị trí của mình ở Goodrich. Thứ nhất là lương bổng, tuy thu nhập của anh không hề nhỏ đối với rất nhiều người ở tuổi 30 nhưng lại thấp hơn đáng kể so với mức lương bình quân của các nhân sự khác có cùng cấp bậc như anh ở Goodrich. Thứ hai là không lâu trước đó, lãnh đạo công ty đã từ chối đề xuất lấp điều hòa hay bộ lọc không khí cho xưởng chế tạo trang phục du hành thuộc khu sản xuất của nhà máy.</p></div>

<p class="calibre2">Bởi vậy, sau khi thu xếp ổn thỏa trên điện thoại với các giám đốc điều hành mà trung tâm việc làm có nhắc</p></div>

<https://thuviensach.vn>

tên, Wohlgemuth đến Dover ngay ngày Chủ nhật tiếp theo.</p>

<p class="calibre2">Anh ở lại đó một ngày rưỡi và theo những gì anh mô tả sau đó thì anh được nhận "sự đối đãi thâm đo thực sự". Anh được Leonard Shepard, giám đốc bộ phận sản phẩm công nghiệp của Latex, dẫn đi tham quan toàn bộ cơ sở hạ tầng chế tạo trang phục không gian của Latex. Anh được dự chiêu đãi tại nhà của Max Feller, phó chủ tịch của Latex. Anh còn được một giám đốc điều hành khác dẫn đi tham quan điều kiện nhà xưởng của Dover. Cuối cùng, trước bữa trưa ngày thứ Hai, Wohlgemuth đã có cuộc trao đổi với cả ba vị giám đốc điều hành của Latex, sau đó - như lời mô tả của anh sau này tại tòa - ba vị ấy "đi sang một phòng khác trong khoảng 10 phút". Khi trở lại, một người trong số họ đề nghị Wohlgemuth làm ở vị trí quản lý kỹ thuật của Bộ phận sản phẩm công nghiệp với nhiệm vụ phát triển trang phục không gian và mức lương 13.700 đô-la một năm, bắt đầu từ đầu tháng Mười hai. Sau khi nhận được sự nhất trí của vợ qua điện thoại - điều này thì không quá khó vì vốn quê ở Baltimore, vợ anh đã rất sung sướng trước tương lai được trở về với thế giới riêng ấy của cô - Wohlgemuth chấp nhận lời đề nghị. Anh bay thẳng về Akron ngay trong đêm đó. Điều đầu tiên Wohlgemuth làm vào buổi sáng thứ Ba là đến gặp Carl Effler, cấp trên trực tiếp của anh ở Goodrich để thông báo sẽ nghỉ việc vào cuối tháng và chuyển sang một công việc khác.</p>

<p class="calibre2">"Anh đang đùa sao?" - Effler hỏi.</p>

<p class="calibre2">"Không, tôi không đùa" - Wohlgemuth đáp.</p>

<p class="calibre2">Sau cuộc trao đổi ngắn này, theo thông lệ lâu đời của các sếp trong những sự việc tương tự, mang về mặt đưa đám, cầu nhàu về những khó khăn khi phải tìm người thay thế trước cuối tháng. Cả ngày hôm đó, Wohlgemuth sắp xếp lại giấy tờ của bộ phận anh phụ trách và dọn hết những việc còn đang dang dở trên bàn làm việc. Sáng hôm sau, Wohlgemuth đến gặp Wayne Galloway, giám đốc bộ phận trang phục không gian của Goodrich, người anh từng làm việc cùng và là người bạn thân thiết nhất trong một thời gian dài [sau này anh nói anh cảm thấy anh nợ Galloway "một lời giải thích về việc anh ra đi", mặc dù vào thời điểm đó Wohlgemuth không còn dưới quyền quản lý của Galloway]. Wohlgemuth mở đầu cuộc trò chuyện bằng việc gửi lại Galloway chiếc phù hiệu hình phi thuyền Mercury mà anh được tặng vì những cống hiến trong việc chế tạo trang phục phi hành gia Mercury; anh nói bây giờ mình không còn xứng đáng để đeo nó. "Tại sao anh lại đi?" Galloway hỏi. "Đơn giản thôi", Wohlgemuth trả lời, "tôi thấy những gì Latex cho mình là một bước tiến cả về tiền lương và trách nhiệm". Galloway đáp rằng,

khi sang đó công tác, Wohlgemuth sẽ mang cho Latex một số thứ không thuộc về anh ta, cụ thể là những kiến thức của Goodrich trong các quy trình chế tạo trang phục du hành vũ trụ. Trong cuộc nói chuyện, Wohlgemuth cũng hỏi lại nếu Galloway nhận được đề nghị tương tự thì ông ta sẽ làm gì. Galloway trả lời rằng không biết và nói thêm ông ta cũng không biết phải làm sao nếu bị một nhóm người đã có kế hoạch rõ ràng cho một vụ cướp ngân hàng tiếp cận như vậy. Galloway nói Wohlgemuth cần phải quyết định dựa trên lòng trung thành và đạo đức nghề nghiệp, một lời nhận xét mà Wohlgemuth cho là buộc tội sự không trung thành của anh. Wohlgemuth mất bình tĩnh [sau này, anh phân trần] và buột miệng đưa ra một câu trả lời thiếu suy nghĩ: "Lòng trung thành, đạo đức có giá của nó và Latex đã trả giá để có nó".

Và thế là giông tố nổi lên! Cuối buổi sáng, Effler triệu Wohlgemuth đến văn phòng và nói công ty quyết định Wohlgemuth phải rời khỏi văn phòng của Goodrich càng sớm càng tốt, ngay khi hoàn tất việc kê khai danh sách các dự án dang dở và giải quyết xong những thủ tục cần thiết. Vào giữa buổi trưa, khi Wohlgemuth đang bận rộn với những việc trên thì Galloway gọi điện thông báo rằng bộ phận pháp lý của Goodrich muốn gặp anh. Trong văn phòng pháp lý, người ta chất vấn anh, liệu khi sang Latex, anh có ý định sử dụng những tin mật thuộc Goodrich hay không. Theo bản khai mà luật sư của Goodrich ghi lại, Wohlgemuth trả lời rất khinh suất - "Các anh định chứng minh điều đó như thế nào?" Sau đó Wohlgemuth được khuyên là anh không có tư cách tự do hợp pháp để chuyển sang Latex. Tuy Wohlgemuth không bị ràng buộc với Goodrich bằng một văn bản giống như hợp đồng, vốn rất phổ biến trong ngành công nghiệp Mỹ, trong đó người lao động cam kết sẽ không làm công việc tương tự cho bất kỳ công ty đối thủ nào trong một thời gian quy định, nhưng sau khi xuất ngũ từ quân đội trở về, Wohlgemuth đã ký vào một loại giấy tờ mang tính chất thủ tục: "Tôi xin cam đoan sẽ giữ bí mật toàn bộ thông tin, hồ sơ và giấy tờ của công ty, trong đó bao gồm những kiến thức tôi thu lượm được từ công việc tôi làm". Wohlgemuth đã quên hoàn toàn chuyện này cho đến khi được luật sư của Goodrich nhắc nhở. Dù Wohlgemuth không ký vào tờ cam đoan trên, theo luật sư, anh vẫn bị cấm làm việc trong lĩnh vực trang phục phi hành gia tại Latex nếu chiếu theo các nguyên tắc đã thành văn trong luật bảo hộ bí mật thương mại. Trong trường hợp Wohlgemuth vẫn kiên quyết với kế hoạch của mình, Goodrich có thể sẽ kiện anh ra tòa.

Wohlgemuth trở về phòng làm việc và chờ nổi máy gọi điện cho Feller, phó chủ tịch của Latex mà anh đã được gặp ở Dover. Trong khi chờ được kết nối điện thoại, Wohlgemuth nói chuyện với Effler vừa đến để gặp anh và thái độ của Effler với "sự đào ngũ" của anh dường như đã trở nên đanh thép hơn rất

nhiều. Wohlgemuth cự nự rằng anh cảm thấy đang bị Goodrich kiểm soát, dường như Goodrich đang ngăn cản quyền tự do hành động của anh ta một cách vô lý. Effler bồi thêm rằng những gì xảy ra trong 48 tiếng vừa qua sẽ không dễ dàng bị lãng quên và có thể ảnh hưởng tới tương lai của Wohlgemuth ở Goodrich. Nếu dứt áo ra đi thì Wohlgemuth có thể bị kiện mà ở lại thì bị rề rúng. Khi cuộc gọi tới Dover được kết nối thông, Wohlgemuth nói với Feller rằng trong tình hình mới, anh sẽ không thể đến làm việc cho Latex được.</p>

<p class="calibre2">Tuy nhiên, buổi tối hôm đó, tiền đồ của Wohlgemuth dường như xoay theo chiều hướng tốt hơn. Khi về đến nhà tại Wadsworth, anh gọi điện cho nha sĩ của gia đình và vị bác sĩ này đã giới thiệu anh với một luật sư thành phố. Wohlgemuth kể cho ông luật sư nghe câu chuyện của mình và ông luật sư này lại gọi để trao đổi với một luật sư khác. Hai nhà cố vấn này đều nhất trí với nhau là Goodrich có lẽ đang bịp Wohlgemuth và thật ra sẽ không kiện Wohlgemuth nếu anh chuyển sang làm cho Latex. Buổi sáng hôm sau là thứ Năm, cấp quản lý ở Latex gọi điện cho Wohlgemuth để cam đoan phía Latex sẽ chịu mọi án phí nếu anh bị kiện, ngoài ra, sẽ bồi thường bất kỳ tổn thất nào về lương đối với anh. Với sự động viên đó, trong vài tiếng đồng hồ sau, Wohlgemuth đã truyền đi hai thông điệp, một bằng việc đến gặp mặt trực tiếp và một qua điện thoại. Anh nói lại với Effler những gì hai vị luật sư đã tư vấn cho anh và gọi điện cho bộ phận pháp lý của Goodrich để thông báo rằng dù gì anh cũng sẽ sang làm cho Latex. Chiều hôm đó, sau khi đã hoàn tất việc dọn dẹp văn phòng, Wohlgemuth ra khỏi địa bàn của Goodrich và không mang theo bất kỳ tài liệu giấy tờ nào.</p>

<p class="calibre2">Ngày tiếp theo, R.G. Jeter, người đứng đầu bộ phận pháp lý của Goodrich, điện thoại cho Emerson P. Barrett, giám đốc phụ trách nhân sự của Latex, bày tỏ mối lo ngại về việc những bí mật kinh doanh của Goodrich có thể bị bại lộ nếu Wohlgemuth chuyển sang đó làm. Barrett đáp lại rằng, dù "công việc Wohlgemuth từng làm có liên quan đến thiết kế và chế tạo các mẫu trang phục phi hành gia" thật nhưng Latex không hề quan tâm đến việc khai thác bất kỳ bí mật kinh doanh nào của Goodrich mà "mối quan tâm duy nhất của Latex là khai thác được năng lực chuyên môn nói chung của Wohlgemuth". Việc câu trả lời này có làm thỏa mãn Jeter hay không đã được sáng tỏ vào thứ Hai sau đó. Buổi chiều thứ Hai, khi đang ở một buổi liên hoan chia tay tại nhà hàng ở khu vực Akron có tên là Brown Derby do khoảng 40, 50 người bạn tổ chức, Wohlgemuth được một người phục vụ nhà hàng thông báo có một người bên ngoài muốn gặp anh. Người đàn ông đó là phó cảnh sát hạt Summit, trung tâm hành chính Akron. Khi Wohlgemuth bước ra, người này đưa cho anh hai tờ giấy. Một tờ là giấy triệu tập anh tại tòa án tỉnh cầu phố

thông vào một ngày cách đó khoảng một tuần. Tờ kia là bản sao đề nghị của Goodrich cũng được trình lên tòa vào cùng ngày kể trên, yêu cầu [bên cạnh các yêu cầu khác] vĩnh viễn cấm Wohlgemuth tiết lộ bất kỳ bí mật kinh doanh thuộc về Goodrich cho bất kỳ ai không có phận sự và cấm "được làm bất kì công việc nào liên quan đến thiết kế, chế tạo và/hoặc kinh doanh các trang phục chịu áp suất độ cao, trang phục phi hành gia và/hoặc ngành may mặc bảo hộ tương tự cho bất kỳ công ty nào ngoài bên nguyên".

Người ta đã nhận thức được đầy đủ sự cần thiết phải bảo vệ bí mật kinh doanh ngay từ thời Trung cổ, khi các phường thủ công bảo vệ bí mật nghề nghiệp độc đoán đến mức các thợ thủ công bị cấm tuyệt đối việc chuyển việc. Xã hội công nghiệp áp dụng thuyết tự do kinh doanh nhấn mạnh nguyên tắc mỗi cá nhân trong xã hội có quyền phát triển bằng cách nắm bắt cơ hội tốt nhất mà anh ta có được, thể hiện thái độ khoan dung hơn nhiều so với việc người lao động nhẩy việc trước đây; tuy nhiên, quyền giữ bí mật kinh doanh của doanh nghiệp vẫn được duy trì. Theo luật pháp của Mỹ, điều luật cơ bản về vấn đề này được thẩm phán Oliver Wendell Holmes đặt ra sau khi có vụ án Chicago 1905. Holmes viết: "Bên nguyên có quyền sở hữu thành quả mà bên nguyên đã làm ra hoặc trả tiền để thuê người khác làm ra. Việc những người khác có thể làm các công việc tương tự nếu họ muốn không có nghĩa là họ được phép ăn cắp thành quả của bên nguyên". Sắc lệnh này được dẫn giải ra trong hầu hết các vụ kiện tụng về bí mật kinh doanh từ đó đến nay nhưng mỗi năm, các tổ chức nghiên cứu khoa học và công nghiệp ngày càng trở nên phức tạp hơn nên các câu hỏi yếu tố nào cấu thành nên một bí mật thương mại và yếu tố nào cấu thành nên việc ăn cắp bí mật thương mại cũng trở nên phức tạp theo. "Bộ pháp điển của Luật bồi thường thiệt hại ngoài hợp đồng" của Viện Luật Hoa Kỳ, văn bản luật được ban hành năm 1939, đã giải đáp câu hỏi đầu tiên với việc tuyên bố "một bí mật thương mại có thể bao gồm bất kỳ công thức, mô hình, thiết bị hoặc tập hợp thông tin sử dụng trong cơ sở kinh doanh của một đơn vị nào đó và mang đến cho đơn vị đó cơ hội để có được lợi thế hơn so với các đối thủ cạnh tranh nào không biết hoặc không sử dụng". Trong vụ kiện năm 1952, tòa án bang Ohio đã phán quyết phương pháp dạy khiêu vũ của Arthur Murray, mặc dù độc đáo và hữu ích trong việc thu hút khách hàng từ các đối thủ cạnh tranh, nhưng không phải là một bí mật kinh doanh. "Hầu hết chúng ta đều có 'cách của riêng mình' để làm rất nhiều việc, cách riêng trong chải tóc, đánh giày, cắt cỏ," tòa nghiên ngẫm một lúc lâu rồi kết luận rằng một bí mật kinh doanh không chỉ là cái gì đó độc đáo, có công dụng về mặt thương mại mà còn phải chứa đựng giá trị cố hữu bên trong. Còn vấn đề đầu là yếu tố cấu thành nên tội ăn trộm bí mật kinh doanh thì trong một vụ

tổ tụng năm 1939 ở Michigan, trong đó công ty chế tạo máy làm bánh quy Hà Lan đã khiếu nại một trong số những cựu nhân viên của họ đang đe dọa sử dụng các phương pháp tuyệt mật của công ty để chế tạo máy làm bánh quy của riêng anh ta, tòa án sơ thẩm phán quyết có hơn ba quy trình bí mật được công ty Hà Lan này sử dụng để chế tạo máy móc và buộc cựu nhân viên này không được phép sử dụng ba quy trình đó dưới bất kỳ hình thức nào. Tuy nhiên, sau khi nhân viên kia kháng cáo, tòa án tối cao Michigan kết luận mặc dù biết ba bí mật trên, bị cáo không có kế hoạch sử dụng chúng trong các nghiệp vụ của anh ta. Theo đó, tòa bãi bỏ phán quyết của tòa án sơ thẩm và tuyên bố lệnh cấm không còn giá trị pháp lý.</p>

<p class="calibre2">Các giáo viên dạy khiêu vũ, nhà sản xuất máy làm bánh quy và nhiều tổ chức, cá nhân bị vi phạm trắng trợn đã tìm đến các tòa án để đòi công bằng, từ đó các quy định của pháp luật về bảo vệ bí mật thương mại đã được xác lập; vương mắc chủ yếu phát sinh trong việc áp dụng những quy tắc này là do từng vụ việc. Số các vụ kiện như vậy tăng đáng kể trong những năm gần đây, khi ngành công nghiệp tư nhân mở rộng việc nghiên cứu và phát triển. Một con số thực tế không hề nhỏ cho thấy đã có 11,5 tỷ đô-la chi cho lĩnh vực này trong năm 1962, nhiều gấp ba lần năm 1953. Chẳng công ty nào muốn thấy những thành tựu được tạo ra từ cả đồng tiền đó bay ra ngoài cửa nhà mình trong những chiếc cặp đựng tài liệu, thậm chí trong đầu của những nhà khoa học trẻ đang muốn tìm đến "bên ngoài nơi cỏ luôn xanh hơn" . Nước Mỹ của thế kỷ XIX, anh nào phát minh ra bẫy chuột tốt hơn thì được làm trung tâm của mọi sự chú ý; dĩ nhiên, với điều kiện chiếc bẫy chuột của anh ta được cấp bằng sáng chế hàng hoàng. Ngày xưa, khi công nghệ tương đối đơn giản, bằng sáng chế bảo hộ hầu hết các quyền sở hữu trong kinh doanh, nên các vụ kiện bí mật kinh doanh rất hiếm. Những chiếc bẫy chuột tốt hơn của hôm nay, hay các quy trình liên quan đến việc cung cấp trang bị cho một người đi vào quỹ đạo hoặc lên mặt trăng, thường không được cấp bản quyền sáng chế.</p>

<p class="calibre2">Hàng ngàn nhà khoa học và hàng tỷ đô-la có thể bị ảnh hưởng bởi các kết quả trong cuộc tranh tụng của Goodrich đối với Wohlgemuth nên phiên tòa này hiển nhiên thu hút được một lượng công chúng đông đảo bất thường. Ở Akron, các tổ tụng tòa án cũng được bàn luận khá nhiều trên báo địa phương, tạp chí <em class="calibre5">Beacon Journal, và cả trong dư luận. Goodrich là công ty có truyền thống lâu đời, giữ quan điểm gia trưởng trong mối quan hệ với nhân viên và rất coi trọng những gì họ cho là đạo đức kinh doanh. "Chúng tôi không khỏi thất vọng với những gì Wohlgemuth đã làm", một giám đốc điều hành lâu năm của Goodrich đã phát biểu. "Theo đánh giá của tôi, câu chuyện này làm đau đầu công ty hơn bất kỳ điều gì từng

xảy ra trong nhiều năm. Trên thực tế, trong 93 năm hoạt động của Goodrich, chúng tôi chưa bao giờ theo đuổi một vụ kiện để ngăn chặn một cựu nhân viên không được tiết lộ bí mật kinh doanh của công ty. Tất nhiên, rất nhiều nhân viên ở các vị trí nhạy cảm đã rời bỏ chúng tôi. Nhưng đối với các trường hợp ấy, các công ty thuê họ về đều ý thức được trách nhiệm của họ. Trước đó, một kỹ sư hóa của Goodrich đã chuyển đến làm việc cho một công ty với những điều kiện mà chỗ chúng tôi nhận thấy có vẻ như anh ta sẽ sử dụng những phương pháp của chúng tôi. Chúng tôi đã nói chuyện với anh ta và người đại diện cho công ty mới của anh ta. Kết quả là công ty đối thủ đã không bao giờ cho tung ra sản phẩm mà chính vì nó họ đã thuê cậu kia vào làm. Đó là trách nhiệm của người lao động và doanh nghiệp. Đối với trường hợp của Wohlgemuth, dư luận trong vùng và nhân viên của chúng tôi ban đầu có thái độ hơi thù địch với chúng tôi, một công ty lớn kiện một chàng trai nhỏ bé. Nhưng dần dần họ đã hiểu và đứng về phía chúng tôi."

Mối quan tâm đã vượt ra ngoài phạm vi Akron với bằng chứng là hàng trăm lá thư thắc mắc gửi về bộ phận tư pháp của Goodrich, cho thấy rõ ràng, vụ Goodrich kiện Wohlgemuth đang được theo dõi sát sao như việc quan sát "con cừu đầu đàn". Một số thắc mắc được gửi đến từ các công ty đang hoặc dự đoán sẽ gặp phải vấn đề tương tự trong tương lai; một số lượng nhiều đến ngạc nhiên các câu hỏi được đặt ra từ gia đình của các nhà khoa học trẻ: "Có thật là con trai tôi bị mắc kẹt trong công việc hiện tại của nó đến hết cuộc đời?" Sự thật, đây là một vấn đề quan trọng và đang gặp bế tắc và có những cái bẫy đang chờ các thẩm phán dù họ quyết định theo hướng nào. Một mặt, nguy cơ những phát hiện đang trong quá trình nghiên cứu của các doanh nghiệp sẽ không được bảo vệ, tình huống dẫn đến sự cạn kiệt của các quỹ nghiên cứu tư nhân. Mặt khác, sự nguy hiểm ở chỗ hàng ngàn nhà khoa học có khả năng và tài năng sẽ cảm thấy họ bị nhốt vĩnh viễn trong một chiếc gông tội tệ, bị khóa vĩnh viễn và bị cấm không được thay đổi công việc chỉ vì họ biết quá nhiều.

Phiên tòa diễn ra ở Akron, do thẩm phán Frank H. Harvey chủ trì, giống như các vụ kiện cùng loại, được thực hiện mà không có bồi thẩm đoàn. Phiên tòa bắt đầu vào ngày 26 tháng 11 và tiếp tục cho đến ngày 12 tháng 12, có nghỉ giải lao một tuần giữa thời gian xét xử. Wohlgemuth lẽ ra đã đến Latex làm việc vào ngày 3 tháng 12, nhưng phải lưu lại Akron theo thỏa thuận tự nguyện với tòa án và phải khai rất nhiều để tự biện hộ cho mình. Lệnh huấn thị, hình thức cấp bách mà Goodrich đang tìm kiếm, hình thức phổ biến và sẵn có đối với những ai có bí mật thương mại bị đánh cắp, là biện pháp có nguồn gốc từ luật La Mã. Từ xa xưa, biện pháp này được gọi là

“cầm chi” và ngày nay vẫn đang được gọi bằng cái tên như vậy ở Scotland. Trên thực tế, điều Goodrich yêu cầu là tòa án cần ban hành một án lệnh trực tiếp tới Wohlgemuth, không chỉ nghiêm cấm anh này tiết lộ các bí mật của Goodrich mà còn nghiêm cấm anh ta làm việc tại bộ phận trang phục du hành vũ trụ của bất cứ công ty nào. Bất kỳ vi phạm nào đối với pháp lệnh này đều sẽ là hành vi chống lại tòa, có thể bị xử phạt hành chính, hoặc phạt tù, hoặc cả hai. Mức độ nghiêm trọng mà Goodrich nhìn nhận vụ án này càng trở nên rõ ràng khi người ta thấy nhóm luật sư do đích danh Jeter cầm trịch; ông là phó chủ tịch, kiêm thư kí, giữ thẩm quyền tối cao ở công ty về luật sáng chế, công pháp, quan hệ với người lao động, quan hệ công đoàn và bồi thường công nhân, kiêm “Chúa tể tối cao tất tần tật các việc khác” mà bản thân chưa bao giờ phải sắp xếp được thời gian để tham gia bất kỳ vụ xét xử nào trong mười năm liền. Luật sư bào chữa chính cho Wohlgemuth là Richard A. Chenoweth, thuộc công ty luật Buckingham, Doolittle & Burroughs vùng Akron mà Latex, dù không phải bị đơn nhưng vẫn thuê để bào chữa cho Wohlgemuth như đã hứa.</p></div>

<p class="calibre2">Ngay từ đầu, hai bên đều nhận thức được rằng nếu Goodrich muốn thắng thế, họ cần chứng minh: thứ nhất họ sở hữu những bí mật kinh doanh; thứ hai, Wohlgemuth cũng sở hữu chúng và nguy cơ lộ bí mật là rất lớn thứ ba, Goodrich sẽ phải chịu một tổn thất không thể khắc phục nếu biện pháp ngăn chặn cấp bách không được ban hành. Về điểm thứ nhất, luật sư của Goodrich qua thẩm vấn Effler, Galloway và một nhân viên khác của công ty đã đưa ra luận điểm rằng Goodrich sở hữu một số bí mật không thể bác bỏ trong kỹ thuật chế tạo trang phục không gian, trong đó có bí mật trong chế tạo mũ bảo hiểm không gian vô cùng, chế tạo tấm kính che mặt, may mũi tất, may lót trong cho găng tay và ứng dụng một loại vật liệu chịu mài mòn gọi là cao su tổng hợp đối với vải co giãn hai chiều. Wohlgemuth, thông qua kiểm tra chéo của luật sư biện hộ, cố gắng chứng minh trong số những quy trình ấy, không có cái nào là bí mật cả. Ví dụ, trong quy trình sản xuất cao su tổng hợp, quy trình mà Effler mô tả trước đó là “một bí mật kinh doanh rất quan trọng” của Goodrich, luật sư bào chữa đưa ra bằng chứng về một sản phẩm của Latex chẳng phải là bí mật gì, cũng chẳng được mặc ra bên ngoài vũ trụ – đai Playtex Golden – được làm từ vải co giãn hai chiều sử dụng cao su tổng hợp và để nhấn mạnh điểm này, Chenoweth đã giơ chiếc đai Playtex Golden lên cho tất cả mọi người có mặt cùng xem. Cả hai bên đều không quên mang một bộ trang phục du hành đến tòa và có người mặc mình họa. Goodrich đưa ra bộ của năm 1961 để chứng tỏ những gì mà công ty đã đạt được qua công cuộc nghiên cứu mà công ty không muốn chứng kiến bị đánh cắp chỉ vì bí mật. Latex cũng đưa ra một mẫu trang phục năm 1961 để chứng minh rằng Latex đã đi

</div>

<https://thuviensach.vn>

trước Goodrich một bước về công nghệ chế tạo trang phục không gian, do đó họ sẽ chẳng quan tâm tới việc đánh cắp bí mật của Goodrich. Bộ của Latex trông thật kỳ dị và nhân viên Latex đang mặc nó tại tòa trông có vẻ cực kỳ không thoải mái, như thể không quen với không khí của Trái đất hay của Akron. "Các ông hơi không được kết nối và anh ta có vẻ rất nóng bức," tạp chí *Beacon Journal* đã mô tả như vậy trong một bài viết số ra hôm sau. Sau khi ngồi chịu trận 10 hay 15 phút để các luật sư bào chữa đặt câu hỏi đối với nhân chứng về bộ trang phục, anh ta đột nhiên chỉ vào đầu mình một cách rất khổ sở và bản ghi của phiên tòa về những gì diễn ra sau đó viết như sau:

NGƯỜI MẶC BỘ DU HÀNH VŨ TRỤ: Tôi có thể tháo nó ra được không? (Mũ bảo hiểm).
THẨM PHÁN: Đồng ý

Nội dung thứ hai trong trách nhiệm nêu rõ chứng cứ của Goodrich - rằng Wohlgemuth đang nắm giữ những bí mật của họ - được xử lý khá nhanh chóng bởi vì các luật sư của Wohlgemuth cũng thừa nhận rằng hầu như không có điều gì công ty biết về các bộ trang phục không gian mà Wohlgemuth lại không biết. Họ biện hộ dựa trên cơ sở: thứ nhất, sự thực không thể chối cãi rằng Wohlgemuth không hề mang theo bất cứ giấy tờ tài liệu nào; thứ hai, không có khả năng anh ta sẽ nhớ được chi tiết những quy trình khoa học phức tạp, tỉ mỉ dù có muốn đi chăng nữa. Về nội dung thứ ba - vấn đề tồn thất không thể khắc phục - Jeter chỉ ra rằng Goodrich là công ty đầu tiên chế tạo bộ trang phục bay áp suất toàn phần trong lịch sử, phục vụ cho những thí nghiệm độ cao của phi công quá cố Wiley Post & Gail Tegen. ⁷³ Vào năm 1934, từ đó đổ ra cả núi tiền cho nghiên cứu và phát triển trang phục không gian; do đó, công ty là người đi tiên phong không ai có thể hồ nghi và cho tới lúc này vẫn được coi là người đi đầu trong lĩnh vực. Ông cố gắng vẽ nên một bức tranh về Latex, một công ty chỉ vào giữa những năm 1950 mới tung ra được những bộ trang phục chịu áp suất toàn phần, là một kẻ mới nổi với kế hoạch bất chính nhằm cướp đi thành quả nghiên cứu nhiều năm trời của Goodrich thông qua việc thuê Wohlgemuth. Jeter nhấn mạnh ngay cả khi Latex và Wohlgemuth có ý đồ tốt thì cũng chẳng thể nào tránh khỏi việc Wohlgemuth sẽ tiết lộ những bí mật của Goodrich trong quá trình làm việc tại bộ phận phát triển trang phục không gian của Latex. Xét trên nhiều phương diện, Jeter cũng chẳng nhìn ra mục đích nào tốt đẹp ở đây trong khi mục đích xấu thì hoàn toàn có

bằng chứng. Về phần Latex, có bằng chứng là công ty này đã lên kế hoạch tỉ mỉ để tìm thuê Wohlgemuth; về phần Wohlgemuth, anh từng tuyên bố với Galloway về cái giá của lòng trung thành và đạo đức. Đó chính là bằng chứng cho những ý định xấu xa của họ. Bên biện hộ phản bác luận điểm cho rằng việc tiết lộ các bí mật là không thể tránh khỏi và dĩ nhiên bác bỏ ý đồ xấu xa từ cả hai người. Vụ kiện khép lại với lời tuyên thệ của Wohlegemuth tại tòa: "Tôi sẽ không tiết lộ [cho Tập đoàn Quốc tế Latex] bất kỳ thông tin nào mà trong thâm tâm tôi coi đó là bí mật thương mại của công ty B.F. Goodrich". Dĩ nhiên, đó là điều an ủi nhợt nhạt đối với Goodrich.</p></div>

<p class="calibre2">Sau khi nghe bằng chứng và tổng kết của các luật sư, thẩm phán Harvey lùi phán quyết sang một ngày khác và đưa ra án lệnh tạm thời, cấm Wohlgemuth không được tiết lộ những bí mật đã cáo buộc hoặc làm việc cho chương trình trang phục không gian của Latex; anh được phép làm việc cho Latex, nhưng phải đứng ngoài bộ phận nghiên cứu trang phục không gian cho đến khi quyết định của tòa án được tuyên. Vào giữa tháng Mười hai, Wohlgemuth để gia đình ở lại và đến Dover bắt đầu làm việc cho Latex với những sản phẩm khác. Đầu tháng Một, anh bán nhà ở Wadsworth, mua một ngôi nhà mới ở Dover và cả gia đình lại đoàn tụ trong ngôi nhà mới.</p></div>

<p class="calibre2">Ở Akron, các luật sư tiếp tục tranh cãi bằng những luận cứ của mình với mục đích làm lung lạc thẩm phán Harvey. Nhiều điểm tinh túy trong bộ luật đã được đưa ra tranh luận, được làm sáng tỏ nhưng không đi đến hồi kết; nhưng khi các luận cứ vẫn tiếp tục được đưa ra, người ta càng thấy rõ ràng bản chất của vụ án cũng khá đơn giản. Nói chung thì hầu như không có tranh cãi về mặt cơ sở lập luận; nhưng điểm tranh cãi lại nằm ở câu trả lời cho hai câu hỏi: Thứ nhất, có đúng đắn không khi chính thức cấm một người tiết lộ các bí mật thương mại khi anh ta chưa có biểu hiện gì về hành vi ấy và còn chưa biết là anh ta có ý định đó hay không; thứ hai, có đúng không khi ngăn cấm một người làm một công việc nào đó chỉ thuần túy bởi vì công việc đó mang đến những cám dỗ kỳ cục để khiến anh ta vi phạm pháp luật. Sau khi nghiền nát tất cả sách luật, luật sư biện hộ đã tìm ra được đoạn trích chính xác mà họ cần để chứng minh cho lập luận rằng đáp án cho cả hai câu hỏi trên đều là "Không". (Không như quyết định của các phiên tòa, những kết luận chung trong các sách giáo khoa luật không có thể đúng chính thức trong bất kỳ tòa án nào. Nhưng nếu biết sử dụng chúng một cách khôn ngoan, người biện hộ có thể mượn lời người khác để bày tỏ ý kiến riêng của mình và củng cố thêm luận điểm đó bằng cách dẫn chiếu từng thư mục). Đoạn trích từ cuốn <em class="calibre5">Bí mật kinh doanh do luật sư Ridsdale Ellis viết và được xuất bản năm 1953 viết: "Thông thường, không

<https://thuviensach.vn>

phải đợi đến khi có bằng chứng chứng minh rằng lao động cũ [người đã chuyển đổi công việc] vi phạm hợp đồng, công khai hay có biểu hiện tiết lộ bí mật thì người chủ cũ mới có thể hành động. Theo luật bồi thường ngoài hợp đồng, có một thông lệ: 'Mỗi con chó đều có một lần cắn miễn phí'. Một con chó không thể bị coi là nguy hiểm cho đến khi nó tự thể hiện là nó nguy hiểm với việc cắn ai đó. Tương tự như vậy, người chủ cũ có thể phải chờ cho đến khi cựu nhân viên của mình hành động công khai thì mới có thể hành động". Để phản đối lại học thuyết này, luật sư của Goodrich cũng đưa ra một trích dẫn từ quyển sách đó. ("Ellis về bí mật thương mại", như các luật sư viện dẫn trong luận cứ của họ, được hai bên nhắc đi nhắc lại để công kích đối phương bởi đó là cuốn sách duy nhất về chủ đề này có mặt trong thư viện luật của hạt Summit, nơi cả hai bên tiến hành phần lớn nghiên cứu của họ.) Liên quan đến các vụ kiện bí mật thương mại mà bị đơn là công ty bị buộc tội dụ dỗ nhân viên tâm phúc của công ty khác, Ellis nói: "Khi nhân viên tâm phúc thôi việc để sang làm việc cho bị đơn, ta có thể rút ra một suy luận để bổ sung cho những chứng cứ gián tiếp rằng mục đích thuê nhân công của bị đơn được thôi thúc từ mong muốn tìm hiểu những bí mật kinh doanh của nguyên đơn."

Nói cách khác, Ellis rõ ràng cảm thấy rằng ở những hoàn cảnh trông có vẻ đáng ngờ, không thể áp dụng đạo luật "một lần miễn phí" theo thông lệ hay hệ thống luật Anh - Mỹ, "một lần miễn phí" (dịch ra từ "one-free-bite") hàm ý rằng mọi con chó đều có một lần cắn miễn phí (cơ hội miễn phí dành cho người chủ của con chó, vì lần đầu tiên nó cắn để người chủ nhận thức con chó là nguy hiểm). Vì vậy, đạo luật này cho phép người chủ của con chó chỉ có quyền khẳng định khi có biểu hiện chắc chắn, không thì con chó không có gì là nguy hiểm cả.

⁷⁴ Có thể là ông tự mâu thuẫn với chính ông hay chỉ đơn thuần là trau chuốt thêm lập trường của mình vẫn là một câu hỏi thú vị; Ellis đã qua đời vài năm trước đó, vì vậy việc tham khảo ý kiến ông về vấn đề này là không thể.

Ngày 20 tháng 2 năm 1963, sau khi nghiên cứu luận cứ và cân nhắc kỹ lưỡng, thẩm phán Harvey đưa ra phán quyết dưới dạng một bài luận dài 9 trang đầy trông đợi. Mở đầu, ngài thẩm phán viết ông tin rằng Goodrich có những bí mật kinh doanh liên quan đến chế tạo trang phục không gian và Wohlgemuth có khả năng ghi nhớ và tiết lộ một số trong những bí mật đó cho Latex và đó là tổn hại không thể khắc phục đối với Goodrich. Ông tuyên bố thêm: "Không còn nghi ngờ gì việc công ty Latex đang cố gắng để có được những kinh nghiệm quý giá [của Wohlgemuth] trong lĩnh vực chuyên môn cụ thể này với lý do họ đã giành được hợp đồng 'Apollo' với Chính phủ, cũng không nghi

ngờ nếu Wohlgemuth được phép làm việc ở bộ phận trang phục không gian của công ty Latex, anh ta sẽ có cơ hội tiết lộ những thông tin mật thuộc về công ty B. F. Goodrich." Tiếp nữa, thẩm phán Harvey còn tin rằng, qua thái độ của Latex [bằng chứng là việc hành xử của những đại diện Latex tại tòa] có thể thấy công ty Latex có ý đồ để làm sao Wohlgemuth mang đến cho công ty "lợi ích từ bất kỳ loại hình thông tin nào mà anh ta có". Tại điểm này, chắc hẳn mọi việc trở nên đen tối đối với bên biện hộ. Tuy nhiên những gì ông đã kết luận sau khi nghiên cứu cuộc tranh luận về luật "lần đầu miễn truy cứu" giữa các luật sư đó là, không thể ban hành lệnh cấm tiết lộ bí mật kinh doanh khi mà việc đó chưa xảy ra, trừ khi có những bằng chứng rõ ràng và đầy đủ về ý định đen tối về phía bị đơn. Ngài thẩm phán giải thích thêm, bị đơn trong trường hợp này là Wohlgemuth và nếu có bất kỳ ý đồ đen tối nào ở đây thì nó ắt hẳn xuất phát từ Latex chứ không phải từ anh ta. Vì lí do này và một số yếu tố chuyên môn khác, ông kết luận: "Quan điểm và mệnh lệnh tòa án là bác bỏ yêu cầu ban hành huấn thị đối với bị đơn".</p></div>

<p class="calibre2">Goodrich nhanh chóng kháng cáo quyết định này và tòa phúc thẩm hạt Summit trong khi chờ đợi để đưa ra quyết định riêng của mình đối với vụ án đã ban hành một án lệnh mới cho phép Wohlgemuth làm tại bộ phận trang phục du hành vũ trụ cho Latex nhưng vẫn nghiêm cấm anh tiết lộ những bí mật kinh doanh đã được viện ra của Goodrich. Theo đó, với thắng lợi ban đầu, nhưng vẫn còn trận chiến pháp lý mới đang đợi anh ở phía trước, Wohlgemuth chuyển sang làm trong bộ phận trang phục du hành mặt trăng của Latex.</p></div>

<p class="calibre2">Trong bản đề cương luận cứ trình tòa án phúc thẩm, Jeter và các cộng sự đã tuyên bố dứt khoát rằng thẩm phán Harvey đã nhầm lẫn không chỉ ở một số khía cạnh chuyên môn trong quyết định của ông ta mà cả trong tuyên bố muốn đưa huấn thị tòa thì phải có bằng chứng về việc không chân thật từ phía bị đơn. "Vấn đề phải quyết định ở đây không phải là vấn đề chân thật hay không, mà là về việc liệu có tồn tại bất kỳ nguy cơ hay khả năng bí mật thương mại sẽ bị tiết lộ ra hay không". Đề cương luận cứ của Goodrich tuyên bố thẳng thừng như vậy; có chút thiếu nhất quán xét về tất cả thời gian và công sức mà công ty đã bỏ ra để chỉ ra mục đích xấu xa của cả Latex và Wohlgemuth. Luật sư của Wohlgemuth, tất nhiên không quên chỉ ra sự thiếu nhất quán đó. "Hơi lạ khi Goodrich đã tìm ra lỗi trong phán quyết của thẩm phán Harvey," họ nhận xét trong đề cương luận cứ của mình. Rõ ràng, họ cho rằng những ý kiến của thẩm phán Harvey quá mềm mỏng tới mức gần như bênh vực.</p></div>

<p class="calibre2">Quyết định của tòa án phúc thẩm được tuyên vào ngày 22 tháng 5. Bản tuyên án do thẩm phán Arthur W. Doyle</p></div>

<https://thuvien sach.vn>

cùng hai cộng sự có chung quan điểm viết, có phần ngược lại với thẩm phán Harvey. Dựa trên cơ sở thấy rằng "tồn tại mối đe dọa thực sự về việc tiết lộ bí mật, thậm chí ngay khi nó chưa xảy ra," và "một lệnh cấm... có thể ngăn chặn những sai trái trong tương lai," tòa ban lệnh huấn thị yêu cầu Wohlgemuth không được tiết lộ cho Latex bất kỳ quy trình và thông tin được cho là bí mật kinh doanh của Goodrich. Mặc khác, thẩm phán Doyle viết: "Chúng tôi không nghi ngờ về việc Wohlgemuth có quyền được làm việc trong một doanh nghiệp cạnh tranh và sử dụng kiến thức (chứ không phải bí mật kinh doanh) cũng như kinh nghiệm của mình để phục vụ lợi ích cho công ty mới." Rõ ràng, Wohlgemuth cuối cùng được tự do làm một công việc lâu dài về chế tạo trang phục không gian cho Latex, miễn là anh không tiết lộ các bí mật của Goodrich trong quá trình làm việc.</p>

<p class="calibre2">Không bên nào trong hai bên kháng án lên cấp cao hơn, tòa án tối cao bang Ohio, hay cao hơn nữa là Tòa án tối cao Hoa Kỳ, nên với quyết định của Tòa án phúc thẩm, vụ án đã được giải quyết xong. Sự quan tâm của công chúng cũng lắng dần ngay khi phiên tòa kết thúc, nhưng mối quan tâm về khía cạnh nghề nghiệp thì lại được đẩy lên và tất nhiên, nó còn tiếp tục đẩy lên hơn nữa sau phiên tòa phúc thẩm hồi tháng Năm. Trong tháng Ba, Hiệp hội luật sư thành phố New York cùng Hiệp hội luật sư Hoa Kỳ tổ chức một hội thảo chuyên đề, thảo luận về bí mật thương mại với tâm điểm là vụ án Wohlgemuth. Những tháng sau đó, trước lo lắng về việc bị đánh cắp bí mật thương mại, các công ty đã phát đi vô số đơn kiện chống lại nhân viên cũ, có lẽ dựa trên phán quyết của tòa trong vụ Wohlgemuth như một tiền lệ. Một năm sau đó, đã có hơn hai chục vụ kiện về bí mật thương mại tại tòa, trường hợp được biết đến nhiều nhất là E.I. du Pont de Nemours & Co., với nỗ lực ngăn cản một cựu kỹ sư nghiên cứu chuyển sang làm bộ phận sản xuất các chất màu hiếm cho Tập đoàn hóa chất & chất hoá học Hoa Kỳ.</p>

<p class="calibre2">Sẽ logic nếu cho rằng ông Jeter có thể sẽ rất lo lắng về việc khi áp chế thực thi phán quyết của Tòa án phúc thẩm, không biết trong khi làm việc trong những cánh cửa đóng kín thuộc phòng thí nghiệm của Latex và có thể đang nuôi hận đối với Goodrich, liệu Wohlgemuth có tranh thủ cơ hội "lần đầu miễn truy cứu" của mình, bất chấp lệnh cấm của tòa với giả định là anh ta không bị bắt vì hành động đó hay không. Tuy nhiên, Jeter đã không nhìn mọi việc theo cách đó. "Đến khi nào và trừ khi được nghe tin ngược lại, nếu không chúng tôi vẫn cho rằng Wohlgemuth và công ty Latex đều nhận thức được lệnh của tòa án, sẽ tuân thủ pháp luật," Jeter nói sau khi vụ kiện kết thúc. "Goodrich không có động thái cụ thể nào để giám sát việc y án. Tuy nhiên, nếu vi phạm thì sẽ có rất nhiều cách để chúng tôi phát hiện ra. Xét cho cùng, Wohlgemuth đang làm việc với

nhiều người khác, họ đến rồi lại đi. Có lẽ trong số 25 người làm việc với anh ta thì ít nhất một hoặc hai trong số họ sẽ rời bỏ Latex trong vòng hai năm tới. Và lại, chúng tôi có thể tìm hiểu từ các nhà cung cấp làm việc với cả Latex và Goodrich và từ phía khách hàng. Tuy nhiên, tôi không nghĩ án lệnh của tòa sẽ bị vi phạm. Wohlgemuth đã trải qua một vụ tố tụng và là một kinh nghiệm ra trò cho anh ta. Giờ đây anh ta đã hiểu trách nhiệm của mình trước luật pháp, điều anh ta có lẽ chưa biết đến trước đây".

Wohlgemuth phát biểu vào cuối năm 1963, khi có kết luận của vụ kiện và sau khi nhận được rất nhiều câu hỏi từ các nhà khoa học làm việc trong lĩnh vực công nghiệp: "Từ vụ kiện của anh có phải suy ra là tôi sẽ phải 'kết hôn' với công việc của tôi?" Anh nói họ phải tự quyết định thôi. Anh cũng khẳng định, lệnh của tòa án không hề ảnh hưởng tới công việc của anh ở bộ phận trang phục không gian của Latex. "Đúng ra mà nói, những điều được coi là bí mật của Goodrich không hề được nêu rõ trong án lệnh, do đó tôi đã hành động như thể những gì họ cho là bí mật thực sự là bí mật," anh nói. "Tuy nhiên, hiệu quả công việc của tôi không hề bị ảnh hưởng bởi việc tôi phải tránh tiết lộ những điều đó. Ví dụ như việc sử dụng nhựa nhiệt dẻo polyurethane làm lớp lót trong, một quy trình mà Goodrich cho là một bí mật thương mại. Đó là việc Latex từng thử nghiệm trước đó và thấy không đạt yêu cầu. Vì vậy, Latex chẳng có kế hoạch tìm hiểu thêm nữa theo hướng này. Đến bây giờ vẫn vậy. Và tôi vẫn hữu ích cho Latex như thể chưa từng có một huấn lệnh nào từng xảy ra. Tuy nhiên, tôi sẽ nói rằng nếu tôi nhận được một lời mời tốt hơn từ một công ty khác, tôi cam đoan là sẽ cân nhắc vấn đề này thật cẩn thận - điều mà lần đó tôi đã không làm". Một Wohlgemuth hoàn toàn mới sau phiên tòa đã nói năng từ tốn, căng thẳng thấy rõ, dùng lại đôi chút để suy ngẫm, như thể sợ rằng nếu nói sai thì sấm chớp có thể giáng ngay xuống đầu anh. Anh đã trở thành một thanh niên có ý thức mạnh mẽ về tương lai và nếu có thể, anh khao khát đóng góp vào công cuộc đưa con người lên mặt trăng. Có lẽ Jeter đã nói đúng; anh ta phải bỏ ra gần sáu tháng vất vả nghiên cứu luật nên anh sẽ tiếp tục làm việc với ý thức: chỉ cần mình "lờ lờ", "sậy miệng" là đồng nghĩa với phạt tiền, phạt tù và hủy hoại sự nghiệp.

</section>

</div>

<div id="Q32Jlt9yg4bVAgJAK5rj1F" style="display:block !important; page-break-before: always !important; break-before: always !important; white-space: pre-wrap !important">


```
<a href="#a38" style="min-width: 10px !important; min-height:
10px !important; border: solid 1px !important;"> </a> <a
href="#a37" style="min-width: 10px !important; min-height: 10px
!important; border: solid 1px !important;"> </a> <a
href="#Q32Jlt9yg4bVAgJAK5rj1F" style="min-width: 10px
!important; min-height: 10px !important; border: solid 1px
!important;"> </a> </div></body>
</html>
```

```

<?xml version='1.0' encoding='utf-8'?>
<html xmlns="http://www.w3.org/1999/xhtml" xml:lang="en">
  <head>
    <title>12: CUỘC CHIẾN BẢO VỆ ĐỒNG BẰNG ANH</title>
    <meta name="viewport" content="width=device-width, initial-
scale=1"/>
    <meta name="viewport" id="a40" content="initial-
scale=1.0,user-scalable=no,maximum-scale=1"/>
    <meta name="lane" content="Những cuộc phiêu lưu trong kinh
doanh"/>
    <meta name="author" content="John Brooks"/>
    <meta name="publisher" content="NXB Lao động"/>
    <meta name="publisher_id" content="128"/>
    <meta name="brand_id" content=""/>
    <meta name="isbn" content="58fda8dd-5d53-44ef-b164-
4a7071f15221"/>
    <meta name="description" content="Tòa nhà trụ sở của Ngân
hàng Dự trữ liên bang New York được bao quanh bởi các con phố
Liberty, Nassau, William và Maiden Lane, nằm trên sườn một vài
quả đồi nhỏ còn lại trong phần đất san ủi dành cho tòa nhà chọc
trời của trung tâm Manhattan."/>

    <link href="../../../stylesheet.css" rel="stylesheet"
type="text/css"/>
<link href="../../../page_styles.css" rel="stylesheet"
type="text/css"/>
</head>
  <body section="Section0014" class="calibre" id="a42">
    <div id="a41" class="container">
      <section>
        <h2 class="calibre3">12: CUỘC
CHIẾN BẢO VỆ ĐỒNG BẰNG ANH</h2>

<h3 class="calibre6">I</h3>

<p class="no-indent">Tòa nhà trụ sở của Ngân hàng Dự trữ liên
bang New York được bao quanh bởi các con phố Liberty, Nassau,
William và Maiden Lane, nằm trên sườn một vài quả đồi nhỏ còn
lại trong phần đất san ủi dành cho tòa nhà chọc trời của trung
tâm Manhattan. Lối vào trụ sở ngân hàng nằm trên phố Liberty,
dáng vẻ tòa nhà uy nghiêm và âm đạm. Cửa sổ tầng trệt thiết kế
hình vòm, theo lối kiến trúc của cung điện Pitti và Riccardi ở
Florence, được bảo vệ bởi lưới sắt làm từ những thanh sắt to
bằng cổ tay trẻ con, phía trên là dãy các ô cửa sổ nhỏ hình chữ
nhật bố trí trên một bức tường chung của mười bốn tầng nhà, ốp
xen kẽ sa thạch và đá vôi giống như một vách đá, các khối tòa
nhà thay đổi màu từ nâu xám đến xanh, nhưng bụi bám đã biến

```

chúng thành một màu xám thông thường. Về đơn điệu bên ngoài chỉ giảm bớt từ tầng mười hai nhờ bố trí một lô gia phong cách Florentine. Hai chiếc đèn lồng sắt lớn - bản sao của những chiếc đèn lồng tô điểm cho cung điện Strozzi ở Florence - ở bên hông lồng vào cửa chính nhưng có vẻ như chúng ở đó để dọa nạt thay vì chiếu sáng. Thiết kế bên trong tòa nhà cũng không có gì hân hoan và mên khách hơn so với bên ngoài; đặc điểm của tầng trệt là xây theo kiến trúc vòm nhọn và chia thành các ô khung sắt cao với thiết kế hình họa, cây cỏ, con vật và được canh gác bởi một nhóm nhân viên an ninh ngân hàng mặc đồng phục xanh đậm trông như cảnh sát.</p></div>

<p class="calibre2">Đồ sộ và trang nghiêm, trụ sở Ngân hàng Dự trữ liên bang là tòa nhà gợi lên cảm xúc khác nhau cho những người chiêm ngưỡng nó. Đối với những người yêu tòa nhà mang phong cách mới đầy quyền rũ của Ngân hàng Manhattan Chase nằm đối diện phố Liberty, điểm thu hút của tòa nhà chính là các ô cửa sổ lớn, tường được ốp gạch màu sáng; với những bức họa mang phong cách trừu tượng, nó đại diện cho kiến trúc của các ngân hàng vào thế kỉ thứ XIX với các trụ to nặng, dù nó được hoàn thiện năm 1924. Năm 1927, một phóng viên của tạp chí <em class="calibre5">Kiến trúc miêu tả nó là "bất khả xâm phạm giống như một khối đá vôi ở Gibraltar và đem lại không ít cảm hứng cho một người cúi đầu cung kính," và nó sở hữu "một phẩm chất chỉ có thể diễn tả một cách hay nhất là 'anh hùng ca". Với các bà mẹ của các cô gái trẻ đang làm thư ký hoặc phục vụ trong tòa nhà, nó giống như một nhà tù đặc biệt nham hiểm. Những kẻ cướp ngân hàng rõ ràng đầy kính nể trước khả năng bất khả xâm phạm của nó và chẳng bao giờ mảy may có ý định đột nhập. Với cộng đồng nghệ thuật thành phố New York, nó được đánh giá như một di tích hoàn chỉnh, năm 1967 nó được xếp vào di tích hạng II, dành cho "Các kết cấu quan trọng của địa phương hoặc khu vực cần được bảo tồn" thay vì di tích hạng I, "Các kết cấu quan trọng quốc gia cần được bảo tồn bằng mọi giá." Mặt khác, nó mang một dáng vẻ không thể chối cãi của các cung điện Strozzi, Riccardi và Pitti: Nó lớn hơn bất kỳ cung điện nào kể trên. Thực tế, nó là một cung điện Florentine lớn hơn cả cung điện ở Florence.</p></div>

<p class="calibre2">Về mục đích, chức năng cũng như bề ngoài, Ngân hàng Dự trữ liên bang New York khác hẳn với các ngân hàng khác ở Phố Wall. Tính đến thời điểm hiện tại, nó là chi nhánh lớn nhất và quan trọng nhất trong số 12 chi nhánh khu vực: cùng với Ban thống đốc liên bang tại Washington và khoảng 60 đến 200 ngân hàng thương mại thành viên, nó thiết lập nên hệ thống dự trữ liên bang, cánh tay chủ lực của tổ chức ngân hàng trung ương Hoa Kỳ. Hầu hết các quốc gia đều chỉ có một ngân hàng trung ương duy nhất, như Ngân hàng Trung ương Anh, Ngân hàng</p></div>

<https://thuviensach.vn>

Trung ương Pháp thay vì cả một mạng lưới các ngân hàng như hệ thống liên bang, ngân hàng trung ương của các quốc gia có nhiệm vụ kép: giữ cho đồng tiền quốc gia ổn định thông qua điều tiết cung, cho vay tùy theo mức độ thuận lợi hay khó khăn và khi cần thiết, bảo vệ giá trị đồng tiền trong mối quan hệ với các đồng tiền của các quốc gia khác. Để hoàn thành mục tiêu đầu tiên, các ngân hàng New York phối hợp với Cục Dự trữ liên bang và mười một ngân hàng chi nhánh khác để định kỳ điều chỉnh kiểm soát các giao dịch tiền tệ, dễ thấy nhất (dù không quan trọng nhất) là kiểm soát lãi suất cho vay mà nó áp dụng với các ngân hàng khác. Về mục tiêu thứ hai, nhờ truyền thống và vị thế trong trung tâm tài chính của cả nước và trung tâm tài chính lớn nhất thế giới, Ngân hàng Dự trữ Liên bang New York là đại lý duy nhất của Cục Dự trữ Liên bang và Bộ Tài chính Hoa Kỳ trong các giao dịch với các quốc gia khác. Như vậy, trọng trách trên vai của Ngân hàng Dự trữ Liên bang New York là bảo vệ đồng đô-la. Những trách nhiệm này càng nặng nề hơn trong cuộc đại khủng hoảng tiền tệ năm 1968, đặc biệt khó khăn bởi việc bảo vệ đồng đô-la đôi khi bao gồm cả việc bảo vệ các đồng tiền khác trong ba năm rưỡi liên tiếp.

Trên thực tế, Ngân hàng Dự trữ Liên bang New York không có mục đích nào khác ngoài trách nhiệm hành động cùng các ngân hàng trong hệ thống đảm bảo lợi ích quốc gia; nó là một cánh tay quyền lực của chính phủ. Tuy nhiên, nó có một chân trong các doanh nghiệp tư nhân tự do; theo phong cách đặc trưng kiểu Mỹ, nó đứng ở đường ranh giới chia cắt giữa doanh nghiệp và chính phủ. Mặc dù, chức năng của nó là một cơ quan chính phủ, nhưng cổ phiếu thuộc sở hữu riêng của các ngân hàng thành viên trên cả nước, vì vậy hàng năm nó phải trả cổ tức cho các ngân hàng này là 6% theo luật định. Bên cạnh đó, cán bộ cấp cao ngân hàng phải thực hiện lời tuyên thệ liên bang nhưng chức vụ của họ không theo sự chỉ định của Tổng thống Hoa Kỳ hay thậm chí Ban Thống đốc Liên bang mà do Hội đồng Quản trị của ngân hàng lựa chọn, họ cũng không nhận trả lương theo hệ thống liên bang mà theo thu nhập ngân hàng. Tuy nhiên, thu nhập hoàn toàn là thứ yếu với mục đích của ngân hàng và nếu nó tăng lên trên các khoản chi và cổ tức, phần thừa sẽ tự động được trả vào Bộ Tài chính. Hiếm thấy ngân hàng nào tại Phố Wall coi lợi nhuận chỉ là thứ yếu và thái độ này khiến người của Ngân hàng Dự trữ Liên bang có vị trí xã hội đặc biệt thuận lợi. Bởi ngân hàng của họ là một ngân hàng sở hữu tư nhân và lợi nhuận ở mức đó, họ không thể bị sa thải như các quan chức chính phủ đơn thuần; ngược lại, sự theo dõi chăm chú thường trực nằm ngoài vũng lầy tham lam cho phép họ được gọi là những trí thức, nếu không nói là những quý tộc, của giới ngân hàng Phố Wall.

Bởi bên dưới họ là vàng. Đến tháng 3 năm 1968, có trên 13 tấn tiền trị giá hơn 13 tỉ đô-la và một phần tư vàng tiền trên thế giới được đặt trên nền đá sâu khoảng 23 mét dưới phố Liberty và cao 15 mét so với mực nước biển ở trong một cái hầm có khả năng bị ngập nếu hệ thống máy bơm nước thải không đổi hướng một dòng chảy ban đầu chảy qua Maiden Lane. Nhà kinh tế học người Anh, nổi tiếng trong thế kỉ XIX, Walter Bagehot, từng nói với một người bạn của ông rằng khi chán nản, ông lại đi xuống tầng hầm của ngân hàng và "vọc tay vào đồng các đồng tiền vàng xô-vơ-ren", làm như thế ông yêu đời hơn rất nhiều. Dẫu sao, ít nhất thì việc đi xuống và *nhìn* vào số vàng trong hầm của Ngân hàng Dự trữ Liên bang là một trải nghiệm thú vị. Chúng không ở dạng đồng vàng xô-vơ-ren [⁷⁵](# "75. Tiền vàng của Anh trước đây, có giá trị một pao.") mà là những thanh vàng lấp lánh vô tri vô giác, có kích thước và hình dạng của những viên gạch xây nhà mà vị khách đáng tin nhất cũng không được phép chạm tay vào. Thứ nhất, mỗi thanh vàng đều nặng khoảng chừng 18 kg và thứ hai, không một thanh nào trong số chúng thuộc về Ngân hàng Dự trữ Liên bang hay nước Mỹ. Toàn bộ số vàng của Mỹ được cất giữ ở Fort Knox, tại Văn phòng Assay New York hoặc các Sở đúc tiền khác nhau; vàng gửi ở Ngân hàng Dự trữ Liên bang thuộc về khoảng 70 nước khác nhau, người gửi nhiều nhất là các nước Châu Âu, các nước này cảm thấy yên tâm khi cất giữ một phần vàng của mình ở đó. Ban đầu, hầu hết các nước gửi vàng ở đó vì lí do an toàn trong Thế chiến thứ hai. Sau chiến tranh, các quốc gia Châu Âu, ngoại trừ Pháp, không chỉ giữ nguyên số vàng đã gửi ở New York mà còn gửi thêm khi nền kinh tế phục hồi.

Vàng cũng chỉ có ý nghĩa như bất kì khoản tiền gửi ngoại tệ nào ở ngân hàng trên phố Liberty; các khoản đầu tư khác nhau này có trị giá lên đến hơn 28 tỷ đô-la tính đến tháng 3 năm 1968. Là ngân hàng của các ngân hàng trung ương trong thế giới phi cộng sản, là ngân hàng trung ương của loại tiền tệ hàng đầu thế giới, không phải bàn cãi gì nữa, Ngân hàng Dự trữ Liên bang New York chính là thành trì của tiền tệ thế giới. Nhờ vị trí này, nó giống như một máy soi huỳnh quang trong tài chính quốc tế, có thể phát hiện trong nháy mắt một loại tiền tệ mới chớm phát bệnh ở đây hay một nền kinh tế sa sút ở kia. Ví dụ, nước Anh đang bị thâm hụt trong các giao dịch quốc tế, điều này sẽ thể hiện ngay trong sổ sách của Ngân hàng Dự trữ Liên bang thông qua số dư tài khoản của Ngân hàng Trung ương Anh bị giảm. Mùa thu năm 1964 đã xảy ra đúng như vậy, đánh dấu sự khởi đầu của một cuộc đấu tranh lâu dài, hào hùng, đôi lúc nghẹt thở và mất mát của một số quốc gia và các ngân hàng trung ương, trong đó Mỹ và hệ thống dự trữ liên bang đứng đầu bảo vệ trật tự hiện tại của tài chính thế giới bằng cách bảo

tồn sự toàn vẹn của đồng bảng Anh. Một đặc điểm có thể nhận thấy của các tòa nhà đồ sộ đó là chúng có xu hướng thu nhỏ con người và các hoạt động của họ: phần lớn thời gian, chúng chỉ là nơi để những người nhàm chán ở đó đưa qua đẩy lại những tờ phiếu công việc hàng ngày như ở các ngân hàng khác. Nhưng kể từ năm 1964, nếu không phải là các tòa nhà đồ sộ này thì chính một số sự kiện xảy ra ở đó đã truyền cảm hứng cho những người làm việc ở đây.</p>

<p class="calibre2">Nước Anh trong nhiều năm đã duy trì được một trạng thái cân bằng tương đối trong cán cân thanh toán quốc tế, nghĩa là số tiền hàng năm rời khỏi biên giới nước Anh gần bằng số tiền thu về, thế nhưng, đến đầu năm 1964, nó đang bị thâm hụt đáng kể. Tình trạng này không phải do suy thoái trong nước mà là kết quả của việc mở rộng thị trường nội địa quá độ: kinh doanh bùng nổ, những người Anh giàu có mới nổi đã đặt vô số những kiện hàng đắt đỏ từ nước ngoài trong khi kim ngạch xuất khẩu của nước Anh không tăng trên bất cứ một lĩnh vực nào có quy mô tương tự. Tóm lại, nước Anh đang chi tiêu vượt quá khả năng của mình. Nếu như thâm hụt cán cân thanh toán lớn là mối lo đối với một quốc gia tự cung tự cấp như nước Mỹ (quả thực, Mỹ đang lo lắng nó có thể xảy đến trong những năm tới) thì với nước Anh, một quốc gia thương mại truyền thống, một phần tư nền kinh tế phụ thuộc vào thương mại nước ngoài, nó không chỉ là mối lo mà là một mối đe dọa nghiêm trọng.</p>

<p class="calibre2">Tình hình này khiến Ngân hàng Dự trữ Liên bang rất lo lắng và tâm điểm nằm ở văn phòng trên tầng mười của Charles A. Coombs, Phó Thống đốc phụ trách đối ngoại. Trong suốt mùa hè, chiếc máy soi huỳnh quang cho thấy một đồng bảng ồm yếu và nguy kịch. Hàng ngày, Coombs nhận được vô số báo cáo về dòng tiền đang rời khỏi nước Anh từ bộ phận nghiên cứu của ban đối ngoại. Dưới lòng đất vàng cũng lên tiếng, những thỏi vàng trong két của nước Anh giảm đi đáng kể, không qua bất kỳ trò chơi gian lận nào vì phần lớn số vàng đó được chuyển sang những két khác để thanh toán các khoản nợ quốc tế của nước Anh. Trên tầng bảy, tại các quầy giao dịch ngoại hối, tin tức mỗi buổi chiều là tỉ giá niêm yết trên thị trường mở của đồng bảng so với đồng đô-la tiếp tục giảm trong ngày hôm đó.</p>

<p class="calibre2">Trong tháng bảy và tháng tám, bảng giảm từ 2,79 đô-la xuống còn 2,7890 đô-la, sau đó tiếp tục giảm xuống mức thấp hơn 2,7875 đô-la. Tình thế trên phố Liberty nghiêm trọng đến độ bình thường Coombs tự xử lý các vấn đề ngoại hối và ông chỉ báo cáo cấp trên theo định kỳ thì hiện giờ, ông đang phải gọi điện liên tục để xin ý kiến của Thống đốc Ngân hàng Dự trữ Liên bang New York, một người đàn ông ăn nói nhỏ nhẹ, đáng người cao lớn tên là Alfred Hayes.</p>

Tình hình rất phức tạp, mặc dù các giao dịch tài chính quốc tế về cơ bản tương đối giống với các giao dịch cá nhân trong nước. Mỗi lo tiền bạc của một quốc gia tương tự mỗi lo của một gia đình, nó là hậu quả của việc bóc ngắn cắn dài. Những người bán hàng hóa cho nước Anh không thể tiêu đồng bảng ở nước họ, do đó họ đổi bảng sang tiền của nước mình; cách họ làm đã bán đồng bảng vào thị trường ngoại hối, giống như bán cổ phiếu trên thị trường chứng khoán. Giá của đồng bảng Anh dao động theo lượng cung và cầu trên thị trường, tất cả các loại tiền tệ đều được định giá theo cơ chế tương tự như đồng bảng, ngoại trừ đồng đô-la, mặt trời trong các hệ hành tinh của các đồng tiền, bởi vì từ năm 1934, Hoa Kỳ đã đứng ra cam kết sẽ trao đổi vàng để lấy đô-la cho các quốc gia, số lượng không giới hạn ở tỷ giá cố định là 35 đô-la/lượng.

Dưới áp lực bán ra, đồng bảng Anh bị rớt giá. Tuy nhiên những dao động về giá đó được kiểm soát chặt chẽ. Các lực lượng thị trường không được phép gây ảnh hưởng làm tăng hoặc giảm mệnh giá của đồng bảng; bởi nếu không kiểm soát những thay đổi như vậy, các ngân hàng và các doanh nghiệp ở khắp nơi cảm thấy miễn cưỡng phải tham gia vào một trò chơi may rủi và họ sẽ muốn ngừng giao dịch với nước Anh.

Các quy định về tiền tệ quốc tế đã được thỏa thuận tại Bretton Woods, New Hampshire năm 1944 và được bổ sung ở nhiều điểm trong những lần khác nhau. Theo đó năm 1964, giá trị danh nghĩa của đồng bảng Anh là 2,80 đô-la, được phép dao động trong khoảng từ 2,78 đô-la đến 2,82 đô-la và Ngân hàng Trung ương Anh có trách nhiệm thực thi điều khoản này theo quy định của luật cung cầu. Vào một ngày thuận lợi, đồng bảng có thể được niêm yết ở mức 2,9904 đô-la trên các thị trường ngoại hối, tăng 0,0015 đô-la so với giá chốt phiên ngày hôm trước. (Mười lăm phần trăm của một xu có vẻ không nhiều, nhưng nếu tính trên một triệu đô-la, đơn vị cơ bản trong giao dịch tiền tệ quốc tế, thì nó sẽ lên đến một nghìn năm trăm đô-la). Khi điều đó xảy ra, Ngân hàng Anh không cần phải làm gì. Còn nếu đồng bảng mạnh trong thị trường và tăng lên 2,82 đô-la (hoàn toàn không có xu hướng này xảy ra năm 1964), Ngân hàng Trung ương Anh sẽ vui vẻ chấp nhận vàng hoặc đô-la đã đổi lấy bảng ở mức giá đó, ngăn chặn không cho nó tăng thêm, đồng thời tích lũy thêm dự trữ vàng và đô-la để chống lưng cho đồng bảng. Mặt khác (và đây là giả thuyết thực tế hơn), nếu đồng bảng Anh suy yếu và rớt xuống 2,78 đô-la, như đã tuyên thệ, Ngân hàng Trung ương Anh sẽ can thiệp vào thị trường mua tất cả đồng bảng chào bán ở giá đó bằng vàng và đô-la, sâu xa mà nói nó làm giảm dự trữ ngoại tệ của ngân hàng. Bởi vậy, ngân hàng trung ương của một nước chi tiêu xa hoa, giống như người cha của một gia đình

tiêu xài hoang phí, cuối cùng cũng buộc phải trả các hóa đơn ngoài khả năng tài chính. Ở giai đoạn yếu kém của đồng nội tệ, ngân hàng trung ương mất dự trữ nhiều hơn dự kiến do những thay đổi đột ngột trong tâm lý thị trường. Các nhà xuất nhập khẩu thận trọng tìm cách bảo vệ vốn và lợi nhuận của họ nên sẽ giảm đến mức tối thiểu các khoản tiền mà họ nắm giữ bằng đồng bảng và thời gian nắm giữ. Những nhà đầu cơ tiền tệ có chiếc mũ được huấn luyện để đánh hơi sự suy yếu sẽ vô lấy ngay một đồng bảng rơi xuống và bán không một mề lớn, với hy vọng làm cho nó rớt giá thêm, sau đó Ngân hàng Trung ương Anh sẽ phải thu mua lượng đầu cơ.</p>

<p class="calibre2">Một đồng tiền suy yếu không được kiểm soát sẽ để lại hậu quả nghiêm trọng hơn rất nhiều so với một gia đình phá sản. Hậu quả của nó là phá giá, mà phá giá một đồng tiền quan trọng như đồng bảng Anh giống như một cơn ác mộng đối với tất cả các ngân hàng trung ương ở London, New York, Frankfurt, Zurich hay Tokyo. Khi dự trữ của nước Anh trở nên kiệt quệ, Ngân hàng Trung ương Anh không thể đáp ứng hoặc không sẵn sàng thực hiện nghĩa vụ duy trì đồng bảng ở mức 2,78 đô-la thì kết quả tất yếu là phá giá. Khi đó quy định được phép dao động trong khoảng 2,78 đô-la đến 2,82 đô-la sẽ đột ngột bị bãi bỏ; chỉ bằng một nghị định đơn giản của chính phủ, mệnh giá đồng bảng Anh được thiết lập ở con số thấp hơn cùng với những hạn chế xung quanh tỷ giá mới. Mỗi đe dọa chính là những gì có thể xảy tiếp theo, có thể là sự hỗn loạn vượt ra khỏi ranh giới nước Anh.</p>

<p class="calibre2">Phá giá quả thật đáng sợ bởi vì nó là biện pháp can đảm nhất nhưng cũng mạo hiểm nhất đối với một đồng tiền ốm yếu. Nó làm cho giá cả hàng hóa của nước có đồng tiền phá giá rẻ hơn hàng hóa của các nước khác, từ đó làm tăng kim ngạch xuất khẩu, giảm hoặc loại bỏ thâm hụt trong tài khoản quốc tế. Tuy nhiên, nó lại khiến hàng hóa nhập khẩu và nội địa trở nên đắt đỏ hơn, do đó làm giảm mức sống của quốc gia đó. Nó là ca phẫu thuật triệt để, việc cứu chữa được đánh đổi bằng sức mạnh và sự hưng thịnh của người bệnh - trong nhiều trường hợp phải đánh đổi niềm kiêu hãnh và uy tín của anh ta. Tệ thay, khi đồng tiền phá giá lại có sức ảnh hưởng như đồng bảng Anh được sử dụng rộng rãi trong các giao dịch quốc tế, phương thuốc cứu chữa lại trở thành một căn bệnh có khả năng lan truyền. Một quốc gia có dự trữ ngoại tệ là đồng tiền bị phá giá thì chẳng khác nào kho chứa tiền bị trộm. Những quốc gia như vậy ở thế bất lợi về thương mại, sẽ đua nhau phá giá đồng tiền của nước mình. Hình thành một vòng xoáy suy giảm: Tin đồn phá giá liên tục truyền đi trong gió; việc mất niềm tin vào đồng tiền sẽ khiến người ta không muốn kinh doanh xuyên quốc gia; kết quả thương mại quốc tế giảm trong khi thức ăn và chồn ở của hàng

trăm triệu người trên khắp thế giới phụ thuộc vào nó. Ở mọi thời đại, một thảm họa như vậy luôn theo sau sự kiện phá giá. Cụ thể là đã có một cuộc đại suy thoái toàn cầu những năm 1930 mà nguyên nhân chính của nó được cho là nước Anh phá giá đồng bảng và rời bỏ chế độ bản vị vàng năm 1931.

Quy trình hoạt động tiền tệ của hơn một trăm quốc gia thành viên Quỹ tiền tệ quốc tế được thành lập từ Bretton Woods là tương tự nhau. Một quốc gia bất kỳ có cán cân thanh toán thặng dư đồng nghĩa là họ tích trữ đô-la, trực tiếp hoặc gián tiếp và có thể tự do đổi sang vàng trong ngân hàng trung ương của nước mình; nếu nhu cầu về đồng tiền của nước này cao, nó có thể nâng giá trị đồng tiền của nước mình lên - đây là chính sách ngược với chính sách phá giá mà Đức và Hà Lan đã áp dụng năm 1931. Mặt khác, cán cân thanh toán thâm hụt sẽ khởi đầu một chuỗi các sự kiện mà kết thúc có thể bằng việc phá giá bắt buộc. Mức độ đổ vỡ của thương mại quốc tế mà sự phá giá của một loại tiền tệ gây ra phụ thuộc vào tầm quan trọng của đồng tiền đó trên thị trường quốc tế. (Đồng rupee của Ấn Độ phá giá hết sức nghiêm trọng vào tháng 1 năm 1946 nhưng không để lại một gợn sóng nào trên thị trường quốc tế.) Tóm lại, nó là một trò chơi với những quy tắc phức tạp, trong đó mọi người ở mọi nơi đều là người chơi không chủ đích, thậm chí cả đồng đô-la oai vệ miễn dịch với các tác động của cán cân thanh toán thâm hụt hay đầu cơ. Do mối quan hệ đã cam kết giữa vàng và đô-la nên đồng đô-la được lấy làm tiêu chuẩn cho tất cả các loại tiền tệ và giá trị của đồng đô-la không dao động trên các thị trường. Tuy nhiên, nó có thể bị suy yếu và người ta không còn thích nó nữa. Khi Mỹ chi một lượng tiền (để thanh toán tiền nhập khẩu, viện trợ nước ngoài, đầu tư, cho vay, phí du lịch hoặc các khoản chi cho quân sự) nhiều hơn những gì nó thu về, người nhận đổi những đồng đô-la mới kiếm được ra tiền của nước họ, qua đó nâng cao giá trị đồng tiền nước mình so với đồng đô-la; việc đồng tiền tăng giá cho phép các ngân hàng trung ương của nước họ mua thêm đồng đô-la, sau đó bán lại cho Mỹ để đổi lấy vàng. Vì vậy, khi đô-la suy yếu đồng nghĩa Mỹ mất đi vàng. Pháp, đất nước có một đồng tiền mạnh và không có ràng buộc chính thức cụ thể nào với đồng đô-la, đã thường xuyên yêu cầu Mỹ trả hơn 20 triệu đô-la bằng vàng hàng tháng trong vài năm đến trước mùa thu năm 1946, và đến giữa năm 1948 khi các tài khoản quốc tế của Hoa Kỳ bắt đầu thâm hụt nghiêm trọng. Giữa tháng 2 năm 1948, dự trữ vàng đã giảm một nửa từ 22 tỷ 800 triệu xuống 11 tỷ 800 triệu đô-la. Nếu dự trữ vàng quá thấp, Mỹ sẽ bị buộc phải phá vỡ lời hứa và hạ thấp giá trị đô-la so với vàng, thậm chí ngừng bán vàng hoàn toàn. Cả hai hành động này đều có thể dẫn đến hậu quả là phá giá; do đồng đô-la có tầm ảnh hưởng hơn nên phá giá sẽ để lại hậu quả nghiêm trọng đến trật tự tiền tệ thế giới hơn so với phá giá đồng bảng.

Hayes và Coombs, không ai trong số họ đã trải qua những sự kiện xảy ra năm 1931 ở vị trí một nhà quản lý ngân hàng, nhưng cả hai đều là những sinh viên chăm chỉ và nhạy cảm trong ngành ngân hàng quốc tế. Khi những ngày căng thẳng kéo dài trong năm 1931, hầu như hàng ngày họ đều có dịp tiếp xúc qua điện thoại với các đối tác ở Ngân hàng Trung ương Anh, như Bá tước Cromer, thống đốc ngân hàng tại thời điểm đó và Roy A.O. Bridge, cố vấn của thống đốc về ngoại hối. Các cuộc đàm thoại và các nguồn khác nhau đều cho rằng vấn đề không chỉ nằm ở sự mất cân đối trong tài khoản quốc tế của nước Anh mà còn có nhiều nguyên nhân khác. Một cuộc khủng hoảng niềm tin đối với đồng bảng Anh đang hình thành và nguyên nhân chính là cuộc bầu cử sẽ diễn ra vào ngày 10 tháng Mười mà Chính phủ Đảng Bảo thủ đang phải đối mặt. Một thứ mà thị trường tài chính quốc tế ghét và sợ hãi hơn tất cả chính là sự không chắc chắn. Bất kỳ cuộc bầu cử nào đều có những sự không chắc chắn, vì thế đồng bảng Anh luôn có những biến động ngay trước khi tiến hành các cuộc thăm dò ý kiến của cử tri Anh. Đối với những người kinh doanh tiền tệ, cuộc bầu cử này đặc biệt là mối đe dọa, vì theo dự đoán của họ, Đảng Lao động có thể sẽ lên nắm quyền. Các nhà tài chính bảo thủ của London và ở Châu Âu có cái nhìn nghi hoặc gần như phi lý đối với Harold Wilson, người mà Đảng Lao động lựa chọn để tranh cử chức Thủ tướng; thêm vào đó, một số cố vấn kinh tế của ông Wilson còn tán dương những ưu điểm của chính sách phá giá đồng bảng Anh trong những bài lý luận trước đó của họ; cuối cùng là kinh nghiệm thực tế từ các nhiệm kỳ trước đó khi mà Đảng Lao động nắm quyền lực, đó là năm 1931, dưới sự lãnh đạo của Đảng này, nước Anh đã phá giá đồng bảng từ 4,25 đô-la xuống còn 2,8 đô-la.

Trong tình hình này, hầu hết những người mua bán tiền tệ trên thị trường tiền tệ thế giới, dù là doanh nghiệp thông thường hay những người chỉ quan tâm đến đầu cơ, đều lo lắng thoát khỏi đồng bảng Anh, ít nhất là cho đến sau cuộc bầu cử. Chỉ một giảm giá nhỏ của đồng bảng cũng đủ làm thị trường mất niềm tin và nó tiếp tục trượt giá thông qua một kiểu giao dịch phổ biến đến kỳ lạ: các giao dịch không diễn ra tại các tòa nhà trung tâm mà trên điện thoại giữa quầy giao dịch của các ngân hàng ở các thành phố lớn trên thế giới. Đồng bảng mất giá, đồng nghĩa dự trữ ngoại tệ nước Anh giảm vì Ngân hàng Trung ương Anh phải sử dụng nó để hỗ trợ đồng bảng Anh. Đầu tháng chín, Hayes đến Tokyo tham dự cuộc họp thường niên các nước thành viên Quỹ tiền tệ quốc tế. Tại hành lang tòa nhà nơi đại diện các nước gặp gỡ, ông đã nghe thấy lần lượt giám đốc của các ngân hàng trung ương Châu Âu bày tỏ mối nghi ngại về tình trạng của nền kinh tế Anh và triển vọng đối với đồng tiền của nước này. Tại sao không phải là chính phủ Anh thực hiện các

biện pháp tại chỗ để kiểm soát chi tiêu và cải thiện cán cân thanh toán, họ hỏi nhau. Tại sao không nâng lãi suất cho vay của Ngân hàng Trung ương Anh từ mức hiện tại 5% vì động thái này sẽ có tác dụng nâng lãi suất của Anh ở tất cả mọi nơi, một mũi tên trúng hai đích: vừa giảm lạm phát trong nước, vừa thu hút đô-la đầu tư vào London từ trung tâm tài chính khác, kết quả là đồng bảng sẽ có một chỗ đứng vững chắc hơn.</p>

<p class="calibre2">Không nghi ngờ, các ngân hàng lục địa cũng đặt câu hỏi tương tự với đại diện của Ngân hàng Trung ương Anh ở Tokyo; chính các đại diện từ Ngân hàng Trung ương Anh và Bộ trưởng Tài chính Anh cũng không quên đặt câu hỏi cho chính bản thân họ. Nhưng các biện pháp đề xuất chắc chắn sẽ không làm hài lòng các cử tri Anh, một dấu hiệu không thể nhầm lẫn của thời kỳ thất lung buộc bụng và Chính phủ Đảng Bảo thủ, giống như nhiều Chính phủ trước đó, dường như bị tê liệt bởi nỗi sợ hãi về cuộc bầu cử sắp xảy ra. Vì vậy, họ không làm gì. Dẫu sao, trong tháng Chín, nước Anh cũng đã thực hiện các biện pháp bảo vệ đồng bảng.</p>

<p class="calibre2">Ngân hàng Trung ương Anh đã có một thỏa thuận dự phòng từ trước với Cục Dự trữ Liên bang về việc mỗi bên sẽ cho nhau 500 triệu đô-la trong một thời gian ngắn, bất cứ lúc nào mà hầu như không có điều kiện ràng buộc; hiện tại Ngân hàng Trung ương Anh đã chấp thuận khoản vay dự phòng này và thu xếp để bổ sung nó với 500 triệu đô-la tín dụng ngắn hạn từ các ngân hàng trung ương Châu Âu khác và Ngân hàng của Canada. Tổng khoản vay 1 tỷ đô-la, cùng với lượng dự trữ cuối cùng bằng vàng và đô-la, khoảng 2 tỷ 600 triệu, tạo nên một kho dự trữ mới tương đối lớn cho nước Anh. Nếu các cuộc tấn công đầu cơ vào đồng bảng Anh vẫn tiếp tục hoặc tăng cường, Ngân hàng Trung ương Anh sẽ đáp trả bằng hình thức đầu tư đô-la vào bảng trên thị trường tự do và có lẽ những kẻ tấn công sẽ tháo chạy.</p>

<p class="calibre2">Dự kiến các cuộc tấn công sẽ tăng cường sau khi Đảng Lao động giành chiến thắng trong cuộc bầu cử tháng Mười. Ngay từ đầu, Chính phủ mới của nước Anh đã nhận thấy họ sẽ phải đối mặt với một cuộc khủng hoảng nghiêm trọng, họ cần phải hành động ngay lập tức và quyết liệt. Người ta cho rằng Thủ tướng mới đắc cử và các cố vấn tài chính gồm George Brown, Tổng thư ký nhà nước về các vấn đề kinh tế, James Callaghan, Bộ trưởng Tài chính, đã từng xem xét kỹ lưỡng chính sách phá giá. Ý tưởng này bị bác bỏ, tuy nhiên họ đã thực hiện rất nhiều biện pháp trong tháng Mười và đầu tháng Một, như thu 15% phụ phí khẩn cấp trên hàng nhập khẩu của nước Anh (trên thực tế, tăng các loại thuế), tăng thuế nhiên liệu, thuế lợi nhuận từ các khoản đầu tư mới và thuế doanh nghiệp. Đây đều là những biện

pháp tăng cường sức mạnh đồng bảng, giảm phát, tuy nhiên vẫn chưa trấn an được thị trường thế giới. Bản chất của các loại thuế mới dường như làm các nhà tài chính trong và ngoài nước lúng túng, thậm chí tức giận, đặc biệt trong bối cảnh chi tiêu ngân sách của Chính phủ Anh dành cho trợ cấp xã hội không tăng lên mà còn bị cắt giảm, trong khi đó nó vốn nằm trong các chính sách giảm phát. Những tuần sau cuộc bầu cử, các nhà đầu cơ tiếp tục chịu trách nhiệm về thị trường đồng bảng, họ bán ra giá giảm trong khi Ngân hàng Trung ương Anh thì bận rộn tìm cách chia sủng vào những kẻ bán ra này bằng số đơn vay mượn hàng tỷ đô-la cất giữ trong kho. Đến cuối tháng Mười, gần 500 triệu đô-la biến mất nhưng những kẻ tấn công vẫn không lùi bước tấn công đồng bảng, dù mức chênh lệch giá rất nhỏ, chỉ 0,01%.

Hayes, Coombs và đồng nghiệp của họ tại bộ phận đối ngoại trên phố Liberty đầy quan ngại, cảm thấy khó chịu thay cho những người Anh bởi thực tế, ngân hàng trung ương đang bảo vệ đồng tiền của mình chống lại các thế lực tấn công mà họ không thể đoán biết chúng đến từ đâu. Đầu cơ vốn dĩ tồn tại trong ngoại thương và bản chất của nó là hầu như không thể phân lập, nhận dạng hoặc thậm chí xác định. Có nhiều mức độ đầu cơ; bản thân nó có nghĩa "ích kỷ" hay "tham lam", bao hàm sự phán xét và mỗi giao dịch tiền tệ đều có thể coi là một sự đầu cơ có lợi cho đồng tiền được mua và bất lợi cho đồng tiền bị bán. Ở một đầu của cán cân là các giao dịch kinh doanh hoàn toàn hợp pháp, có hiệu quả và mang tính đầu cơ cụ thể. Một nhà nhập khẩu của Anh đặt hàng hàng hóa Mỹ có thể trả bằng bảng theo giá trị đô-la trước khi giao hàng; nếu làm vậy, có nghĩa là anh ta đang đầu cơ đồng bảng. Một nhà nhập khẩu Mỹ ký hợp đồng thanh toán hàng hóa nhập từ Anh theo mức giá quy định cho đồng bảng sẽ được phép mua đồng bảng một cách hợp pháp để thanh toán các khoản nợ bị trì hoãn trong một thời gian nhất định; điều đó cũng có nghĩa là anh ta đang đầu cơ đồng bảng. (Ở nước Anh thời điểm đó, các hoạt động thương mại thông thường, vẫn được gọi là "leads" nghĩa là trả tiền trước tránh rủi ro về tỷ giá tiền tệ và "lags" nghĩa là trả tiền sau kiếm lợi do tỷ giá chuyển đổi, xuất phát từ thực tế trong những lần giao dịch thông thường tất cả những người nhập hàng hóa của nước Anh trên thế giới đều giữ lại khoản phải thanh toán; nếu tất cả những doanh nghiệp buôn bán trên thế giới đồng thời làm như vậy cùng một lúc thì chỉ trong hai tháng rưỡi, một nửa số vàng và đô-la dự trữ của Ngân hàng Trung ương Anh sẽ biến mất.) Ở đầu kia của cán cân là người buôn tiền tệ, anh ta đi vay đồng bảng và chuyển khoản vay đó sang đô-la. Một người như vậy, thay vì chỉ đơn thuần là bảo vệ lợi ích kinh doanh của mình, chắc chắn tham gia đầu cơ tuyệt đối gọi là bán khống; với hy vọng mua lại đồng bảng đã vay với giá rẻ hơn về sau này, anh ta đơn giản đang cố gắng để kiếm lời trên phần giảm giá trị mà anh ta đã dự đoán.

Với chi phí giao dịch thấp trên thị trường tiền tệ quốc tế, việc mua đi bán lại để kiếm lãi đã tạo nên một trong những hình thức hấp dẫn nhất của trò đánh cược may rủi.</p></div>
<div data-bbox="121 155 871 514" data-label="Text">
<p class="calibre2">Mặc dù trên thực tế, những trò đánh cược kiểu này gây ra khủng hoảng ít hơn so với những biện pháp bảo vệ mà các nhà xuất nhập khẩu áp dụng, nhưng hiện nó đang bị quy kết là nguyên nhân chính gây ra những rắc rối của đồng bảng tháng 10 và tháng 11 năm 1964. Cụ thể, Quốc hội nước Anh đã rất tức giận chỉ trích hoạt động đầu cơ của "những ông trùm tài chính ở Zurich", Thụy Sĩ. Bởi luật ngân hàng của nước này cho phép bảo vệ danh tính của những người gửi tiền, con lợn mù của giới ngân hàng quốc tế, nên có rất nhiều tiền đầu cơ từ khắp mọi nơi trên thế giới đổ về Zurich. Ngoài phí giao dịch thấp, ẩn danh thì hoạt động đầu cơ tiền tệ còn có những sự thu hút khác như chênh lệch thời gian, các giao dịch có thể thực hiện trên điện thoại và không giống như thị trường chứng khoán, trường đua hay các sòng bạc, thị trường tiền tệ thế giới thực tế không bao giờ đóng cửa. Thị trường London mở cửa chậm một giờ so với giờ lục địa (tháng 2 năm 1968, nước Anh chuyển sang giờ lục địa), thị trường New York chậm sau năm giờ (hiện là sáu do giờ mùa đông), San Francisco chậm sau ba giờ và Tokyo mở cửa vào khoảng thời gian mà San Francisco đóng cửa. Và các nhà đầu cơ giống như những con nghiện, họ sẽ chỉ ngừng khi họ buồn ngủ hoặc hết tiền để chơi.</p></div>
<div data-bbox="121 530 870 685" data-label="Text">
<p class="calibre2"><em class="calibre5">Không phải là các ông trùm tài chính đang tấn công đồng bảng Anh", một giám đốc ngân hàng của Zurich bênh vực và cố gắng giải thích rằng có một vài lần họ đã làm như vậy nhưng không phải là lần này. Tuy nhiên, tổ chức bán khống, cái mà người giao dịch tiền tệ gọi là "cuộc đột kích của người đầu cơ giá hạ" chắc chắn là đang diễn ra và những người bảo vệ đồng bảng Anh ở London cũng như New York sẽ phải bỏ ra rất nhiều để bắt một ý nghĩ lơ mơ của kẻ thù vô hình.</p></div>
<div data-bbox="121 700 871 906" data-label="Text">
<p class="calibre2">Trong bầu không khí này, cuối tuần từ ngày 7 tháng 11, các ngân hàng trung ương hàng đầu thế giới tổ chức họp định kỳ hàng tháng tại Basel, Thụy Sĩ. Các cuộc họp như vậy đã được tổ chức từ những năm 1930, không kể thời kỳ Thế chiến thứ hai và đây là cuộc họp hàng tháng của Hội đồng quản trị Ngân hàng thanh toán quốc tế được thành lập vào năm 1930 tại Basel. Ban đầu chức năng của nó là thanh toán bù trừ xử lý các khoản bồi thường phát sinh từ cuộc Thế chiến thứ nhất nhưng sau này, nó trở thành một cơ quan hợp tác tiền tệ quốc tế và tình cờ trở thành một câu lạc bộ của các ngân hàng trung ương. Nó quy định về nguồn lực cũng như hạn chế số thành viên so với Quỹ tiền tệ quốc tế; tuy nhiên cũng như các câu lạc bộ độc quyền</p></div>
<div data-bbox="807 962 977 979" data-label="Page-Footer">
<p>https://thuviensach.vn</p></div>

khác, nó thường là nơi để đưa ra các quyết định lớn. Thành viên hội đồng quản trị bao gồm các nước Anh, Pháp, Tây Đức, Ý, Bỉ, Hà Lan, Thụy Điển và Thụy Sĩ, tóm lại là các cường quốc kinh tế của Tây Âu, trong khi Mỹ là khách mời thường xuyên hàng tháng, Canada và Nhật Bản là thành viên không thường trực. Đại diện cho Cục Dự trữ Liên bang hầu như là Coombs, đôi khi là Hayes cùng các viên chức khác ở New York.</p>

<p class="calibre2">Xét về bản chất, các ngân hàng trung ương xung đột về lợi ích; họ gần như là đối thủ của nhau như người chơi trong trò poker. Trên thực tế, các quốc gia đã có những tranh cãi về vấn đề tiền tệ kể từ khi lịch sử bắt đầu hình thành và điều thú vị ở đây là họ đã bắt đầu đồng ý hợp tác về tiền tệ. Có thể nói trước Thế chiến thứ nhất, sự hợp tác này chưa từng tồn tại. Trong những năm 1920 và 1930, nó tồn tại chủ yếu thông qua các mối quan hệ cá nhân giữa các ngân hàng trung ương riêng lẻ, được duy trì bất chấp sự thờ ơ của các chính phủ. Về mức độ chính thức, nó đã có một sự khởi đầu thông qua Ủy ban tài chính liên đoàn các quốc gia, một tổ chức nhằm khuyến khích hành động chung ngăn chặn các thâm hụt tiền tệ. Sự sụp đổ của đồng bảng Anh năm 1931 và hậu quả nghiệt ngã của nó là bằng chứng cho sự thất bại của ủy ban này. Tuy nhiên, những ngày tốt đẹp hơn đang đợi ở phía trước. Năm 1944, Hội nghị Tài chính Quốc tế tại Bretton Woods không chỉ lập ra Quỹ tiền tệ Quốc tế mà còn thiết lập quan hệ tiền tệ-tài chính mới cho thời kỳ sau chiến tranh, áp dụng chế độ tỷ giá cố định, cũng như thành lập Ngân hàng Thế giới để giảm bớt dòng tiền chạy từ các nước giàu đến các nước nghèo hoặc các nước bị chiến tranh tàn phá nghiêm trọng; nó có ý nghĩa như một mốc quan trọng trong hợp tác kinh tế tương đương với sự hình thành của Liên Hợp Quốc trong các vấn đề chính trị. Một trong những thành tựu tốt đẹp của hội nghị là nước Anh đã được gia hạn một khoản tín dụng hơn 1 tỷ đô-la của Quỹ tín dụng quốc tế trong vụ Suez vào năm 1956, ngăn chặn được một cuộc khủng hoảng tài chính quốc tế lớn.</p>

<p class="calibre2">Trong những năm sau đó, những biến động kinh tế hoặc tương tự ngày càng nhanh hơn; sau năm 1958, các cuộc khủng hoảng tiền tệ xảy ra hầu như chỉ qua một đêm, Quỹ Tiền tệ Quốc tế bị cản trở bởi cỗ máy chậm chạp, đôi khi không thể chống đỡ các cuộc khủng hoảng đó một mình. Một lần nữa tinh thần hợp tác mới giữa những quốc gia giàu có nhất, trong đó Hoa Kỳ dẫn đầu, lại có dịp được tăng cường. Bắt đầu từ năm 1961, Ngân hàng Dự trữ Liên bang, với sự chấp thuận của Cục Dự trữ Liên bang và Bộ Tài chính tại Washington, cùng với các ngân hàng trung ương hàng đầu khác, thiết lập một hệ thống tín dụng quay vòng luôn sẵn sàng gọi là "mạng lưới hoán đổi". Mục đích của mạng lưới là bổ sung điều kiện tín dụng dài hạn của Quỹ Tiền tệ Quốc tế bằng cách cho các ngân hàng trung ương tiếp cận

ngay lập tức các khoản tiền mà họ có thể cần trong một thời gian ngắn để bảo vệ đồng tiền của họ. Không phải chờ đợi quá lâu để thấy tính hiệu quả của điều kiện bổ sung này.</p>

<p class="calibre2">Kể từ khi ra đời năm 1961 đến mùa thu năm 1964, mạng lưới hoán đổi đã đóng một phần quan trọng trong việc bảo vệ thành công chống lại các cuộc tấn công đầu cơ bất ngờ và mãnh liệt đối với ít nhất ba loại tiền tệ: đồng bảng Anh vào cuối năm 1961; đồng đô-la Canada trong tháng 6 năm 1961; và đồng lira Ý, tháng 3 năm 1964. Vào mùa thu năm 1964, thỏa thuận hoán đổi tiền tệ ("L'accord de swap" trong tiếng Pháp và <br class="calibre8"/>"Swap-Verpflichtungen" trong tiếng Đức) đã trở thành nền tảng trong hợp tác tiền tệ quốc tế. Thật vậy, vào cuối tuần tháng Mười một, lúc Ngân hàng đang rất cần phải rút một khoảng 500 triệu đô-la Mỹ, việc các quan chức hàng đầu của Ngân hàng Trung ương Anh đang hướng tới Bael đã thể hiện phần nào ý nghĩa của mạng lưới hoán đổi tiền tệ và nó được mở rộng rất nhiều so với quy mô ban đầu.</p>

<p class="calibre2">Ngân hàng thanh toán quốc tế, xét trên khía cạnh là một tổ chức ngân hàng, chỉ là một bánh răng tương đối nhỏ trong toàn bộ cỗ máy; nhưng với tư cách là một câu lạc bộ các ngân hàng thì trong những năm qua, nó đã đóng một vai trò khá quan trọng. Cuộc họp hội đồng hàng tháng đã (và vẫn đang) tạo cơ hội cho các ngân hàng trung ương nói chuyện trong một bầu không khí thân mật, trao đổi tin đồn, quan điểm và linh cảm mà họ không thể nói thoải mái qua thư từ hoặc điện thoại. Ban đầu Basel được chọn là nơi đặt trụ sở Ngân hàng Thanh toán quốc tế vì nó là điểm nút giao cắt của các tuyến đường sắt châu Âu, một thành phố thời Trung cổ bị chi phối bởi các ngọn tháp của nhà thờ Gothic thế kỷ XII và từ lâu đã là một trung tâm phát triển mạnh của các ngành công nghiệp hóa chất. Bây giờ hầu hết các giám đốc ngân hàng quốc tế thường xuyên đi lại bằng máy bay nên việc đến đó trở thành một trách nhiệm; không có dịch vụ hàng không đường dài đến Basel, các đại biểu phải xuống máy bay tại Zurich và tiếp tục bằng xe lửa hoặc xe hơi. Mặt khác, Basel có nhiều nhà hàng hạng nhất và có thể trong quan điểm của các đại biểu ngân hàng trung ương, ưu điểm này khóa lấp cho việc đi lại bất tiện vì các ngân hàng trung ương, hoặc ít nhất là hệ thống ngân hàng trung ương châu Âu, luôn gắn với một cuộc sống tiện nghi.</p>

<p class="calibre2">Một thống đốc Ngân hàng Nhà nước Bỉ từng nhấn mạnh một cách nghiêm túc với một vị khách mời rằng ông không ngại đến Basel vì ở đây ông có thể mua nhiều rượu ngon mang về và một phần trong công việc của ông là tìm ra những loại rượu ngon ở đây để lấp đầy hầm rượu của ngân hàng. Khách dự bữa trưa tại Ngân hàng trung ương Pháp thường được xin lỗi

rằng: "Theo truyền thống của ngân hàng, chúng tôi chỉ phục vụ đồ ăn đơn giản," nhưng sau đó là một bữa tiệc thịnh soạn, là các cuộc trò chuyện không ngớt về rượu vang chính vụ trong suốt bữa tiệc khiến bất kì thảo luận nào về ngân hàng cũng đều trở nên ngưng đọng nếu không nói là không thể. Bàn ăn của Ngân hàng của Ý cũng không kém phần thanh lịch (một số nói rằng tốt nhất ở Rome) xung quanh luôn được tô điểm bởi những bức tranh vô giá thời Phục hưng treo trên tường, mua lại từ các khoản nợ xấu trong những năm qua. Đối với Ngân hàng Dự trữ Liên bang New York, rượu hầu như không bao giờ được phục vụ ở bữa ăn vì ngân hàng có truyền thống thảo luận tại các bữa ăn và nữ bếp trưởng luôn có mặt với vẻ biết ơn cảm động mỗi khi ai đó đưa ra nhận xét, thậm chí cả lời chê bai về đồ ăn. Nhưng phố Liberty không phải là châu Âu.</p>

<p class="calibre2">Ở thời kỳ dân chủ, các ngân hàng trung ương Châu Âu được coi là thành lũy cuối cùng của truyền thống ngân hàng quý tộc, trong đó sự bình tĩnh, khoan dung và văn hóa tồn tại song hành một cách dễ dàng với thói tình ranh, thậm chí tàn nhẫn của thương mại. Nếu nhân viên an ninh của phố Liberty mặc những bộ trang phục như cảnh sát thì ở Châu Âu, đồng nghiệp của họ diện những bộ vest đen truyền thống vắt trước ngực. Gần một thế hệ trước, nghi thức giao tiếp giữa các giám đốc ngân hàng trung ương phải tuân theo quy tắc. Một số người cho rằng người đầu tiên phá vỡ nó là người Anh, viện cớ là vào thời kỳ Thế chiến thứ hai, một mật lệnh ban bố khiến Chính phủ Anh và quân đội phải xung hô với đối tác Mỹ bằng tên của họ; trong mọi sự kiện hiện nay, các giám đốc ngân hàng trung ương Châu Âu và Mỹ hiện vẫn xung hô với nhau bằng tên; một lý do dễ thấy, đó chính là sự nổi lên của đồng đô-la sau chiến tranh. Lý do khác là, trong kỷ nguyên hợp tác mới, các ngân hàng trung ương đã hiểu rõ hơn về nhau, các cuộc họp định kỳ không chỉ diễn ra ở Basel mà cả Washington, Paris và Brussels với sự tham gia của các ủy ban ngân hàng đặc biệt đến từ các tổ chức quốc tế khác nhau. Vẫn là một nhóm các giám đốc ngân hàng hàng đầu thường xuyên tập trung tại sảnh các khách sạn ở các thành phố đó, nơi mà một trong số họ nghĩ rằng mình phải tạo ấn tượng trước hàng trăm người. Lại nói về ngôn ngữ, nó được sử dụng dưới ảnh hưởng của sức mạnh kinh tế. Các ngân hàng trung ương Châu Âu đã luôn sử dụng tiếng Pháp trong giao tiếp với nhau ("thứ tiếng Pháp khó trôi," một số người nói). Nhưng sau một thời gian dài, đồng bảng Anh chiếm vị trí tiền tệ hàng đầu của thế giới thì tiếng Anh trở thành ngôn ngữ đầu tiên được các ngân hàng trung ương sử dụng chung và dưới sự cai trị của đồng đô-la nó vẫn tiếp tục được duy trì. Nó được nói trôi chảy và tự nguyện bởi tất cả các cán bộ cao cấp của tất cả các ngân hàng trung ương, ngoại trừ Ngân hàng Trung ương Pháp, kể cả các cán bộ Ngân hàng Trung ương Pháp đều phải có phiên dịch đi kèm. Xét về khả năng thì

hầu hết người Anh và người Mỹ không có khả năng hoặc không tha thiết để có thể nói bất kì ngôn ngữ nào trừ ngôn ngữ của họ (tuy nhiên Ngài bá tước Cromer là ngoại lệ, ông nói tiếng Pháp rất trôi chảy).

Tại Basel, đồ ăn ngon và sự thuận tiện quan trọng hơn cái gì đó nguy nga tráng lệ; rất nhiều đại biểu yêu thích một nhà hàng bề ngoài tầm thường trong nhà ga xe lửa chính và Ngân hàng Thanh toán Quốc tế nằm khiêm tốn giữa một quán trà và một hiệu làm tóc. Vào một ngày cuối tuần tháng 11 năm 1964, Phó Thống đốc Coombs là đại diện duy nhất của Cục Dự trữ Liên bang, đại diện ngân hàng chủ chốt của Hoa Kỳ qua các giai đoạn đầu và giữa của các cuộc khủng hoảng xảy ra sau đó. Mặc dù là người khá sành ăn nhưng Coombs vẫn ăn uống nhiệt tình với những người khác bởi ông đang mãi mê suy nghĩ về một điều gì đó; hiện tại mỗi quan tâm thực chất của ông là nắm bắt ý nghĩa của cuộc họp và quan điểm cá nhân của những người tham dự. Ông là người hoàn hảo cho công việc này vì ông được tất cả các đồng nghiệp quốc tế tin tưởng và tôn trọng. Các thống đốc ngân hàng trung ương thường xưng hô với ông bằng tên gọi nhưng có vẻ như họ đang cố thay đổi theo cách xưng hô mới, xuất phát từ tình cảm sâu sắc và lòng mến mộ đối với ông: "Charliedoombs" (được ghép lại thành một từ) là một cái tên có ảnh hưởng lớn với giới ngân hàng trung ương. Hỏi về Charliedoombs, họ sẽ cho bạn biết ông là người vùng New England (ông đến từ Newton, Massachusetts); mặc dù cách nói chuyện của ông ngắn gọn và khô khan khiến ông có vẻ lạnh lùng và tách rời nhưng ông là một người niềm nở và có trực quan tốt. Charliedoombs, mặc dù tốt nghiệp đại học Harvard (khóa 1940) nhưng không hề phô trương, mái tóc hoa râm đeo kính nửa gọng và tính cách tỉ mỉ khiến bạn có thể dễ dàng nhầm ông với một giám đốc ngân hàng thị trấn nhỏ kiểu Mỹ hơn là một bậc thầy của một trong những kĩ năng phức tạp nhất thế giới. Người ta cho rằng nếu có một thiên tài đứng sau mạng lưới hoán đổi, người đó chính là Charliedoombs.

Như thường lệ, tại Basel, một loạt các phiên họp chính thức đã diễn ra, mỗi phiên họp đều có chương trình nghị sự riêng nhưng vẫn có những cuộc hội đàm không chính thức trong các phiên không quan trọng được tổ chức tại các khách sạn, văn phòng và trên bàn ăn vào ngày Chủ nhật khi không có lịch làm việc chính thức, các cuộc thảo luận tự do về điều mà Coombs đã nhắc đến như "chủ đề nóng nhất ở thời điểm này"; có lẽ ai cũng biết đó là tình hình đồng bảng Anh - và, thực sự, Coombs không nghe thấy có ai nhắc đến các vấn đề khác trong suốt cuối tuần. "Rõ ràng từ những gì tôi nghe thấy thì sức mạnh của đồng bảng đang giảm sút", ông nói. Có hai câu hỏi được đặt ra trong tâm trí của hầu hết các ngân hàng: Một là liệu Ngân hàng Trung ương Anh có đề nghị giảm áp lực lên đồng bảng Anh

bằng cách tăng lãi suất cho vay. Người đại diện của Ngân hàng Trung ương đã có mặt, nhưng để có được câu trả lời không chỉ đơn giản là hỏi họ; ngay cả khi họ đã sẵn sàng nói, họ cũng sẽ không đủ khả năng, bởi vì Ngân hàng Trung ương Anh không thể thay đổi tỷ lệ lãi suất nếu không được Chính phủ thông qua, trong khi các chính phủ mới đặc cử vốn không ưa các biện pháp thắt chặt tiền tệ. Một câu hỏi khác là liệu nước Anh có đủ vàng và đô-la để ném vào các lỗ hổng nếu các cuộc tấn công đầu cơ vẫn tiếp diễn. Ngoài những gì còn lại của một tỷ đô-la từ mạng lưới hoán đổi mở rộng và những gì còn lại từ quyền rút vốn khỏi Quỹ Tiền tệ Quốc tế, nước Anh chỉ có nguồn dự trữ chính thức và nguồn này đã giảm từ tuần trước xuống dưới hai tỷ rưỡi đô-la - mức dự trữ thấp nhất trong nhiều năm nay.</p>

<p class="calibre2">Đáng sợ hơn nữa là tốc độ thất thoát của nguồn dự trữ đang cạn kiệt; vào một ngày không mấy tươi sáng tuần trước, theo dự đoán của các chuyên gia, nếu mỗi ngày dự trữ mất đi 87 triệu đô-la thì chỉ trong vòng một tháng, toàn bộ dự trữ sẽ biến mất.</p>

<p class="calibre2">Như Coombs đã nói, không ai ở Basel cuối tuần này nghĩ rằng áp lực lên đồng bảng Anh lại trở nên căng thẳng như thực tế đã xảy ra sau đó trong tháng. Ông trở lại New York với tâm trạng lo lắng nhưng cương quyết. Dẫu sao, cuộc chiến của đồng bảng Anh đã dịch chuyển từ Basel tới London mà không phải New York. Câu hỏi lớn trước mắt là liệu nước Anh có tăng lãi suất tiền gửi ngân hàng trong tuần đó, câu trả lời sẽ được đưa ra vào thứ Năm, ngày 12 tháng 11. Liên quan đến vấn đề lãi suất ngân hàng, tương tự những vấn đề khác, người Anh thường thực hiện theo lễ nghi. Nếu có sự thay đổi thì đó là vào buổi trưa hôm thứ Năm - khi đó, dấu hiệu công bố lãi suất mới xuất hiện ở sảnh tầng trệt của Ngân hàng Trung ương Anh và, đồng thời, một viên chức được gọi là môi giới chính phủ, khoác trên mình chiếc áo màu hồng, đội mũ cao, chạy như bay xuống phố Throgmorton đến sàn chứng khoán London và đứng trên lễ đài một cách trang trọng công bố mức lãi suất ngân hàng mới. Buổi trưa thứ Năm ngày 12 đã trôi qua mà tình hình vẫn chẳng có gì mới; rõ ràng Chính phủ Đảng Lao động đang gặp rắc rối khi quyết định tăng lãi suất ngay sau khi đặc cử giống như Đảng Bảo thủ đã từng làm trước đây. Các nhà đầu cơ dù ở bất cứ đâu cũng đều phản ứng trước sự yếu hèn đó. Thứ Sáu ngày 13, đồng bảng Anh có xu thế tăng ở mức độ vừa phải trong cả tuần, chính xác là vì các nhà đầu cơ đã dự đoán lãi suất ngân hàng sẽ tăng, họ đã bị một cú đánh đáng sợ, khi mức giá đóng cửa là 2,7829 đô-la - chỉ trên mức tối thiểu viết dưới dạng phân số 1/4 xu - và Ngân hàng Trung ương Anh thường xuyên phải can thiệp. Họ đã bỏ ra hơn 28 triệu đô-la từ nguồn dự trữ để duy trì nó kể cả ở mức đó. Ngày hôm sau, dưới dòng Ban biên tập, chuyên gia bình luận tài chính

của tờ *London Times*, viết "Đồng bảng," "không có vẻ chắc chắn như được kỳ vọng".

Tuần sau đó việc công bố lặp lại, nhưng theo cách khoa trương hơn. Đó là vào hôm thứ Hai, Thủ tướng Wilson bắt chước Winston Churchill cố gắng dùng tài hùng biện như một thứ vũ khí. Trong bữa tiệc tráng lệ ở Guildhall, thành phố London, trước các vị khách mời, trong số đó có rất nhiều chức sắc bao gồm Đức Tổng giám mục Canterbury, Đại Pháp quan, Viện trưởng Viện cơ mật, Thị trưởng London, cùng các vị phụ nhân, giọng Wilson vang lên tuyên bố: "chúng ta không chỉ có đức tin mà còn cả quyết tâm để duy trì thể mạnh của đồng bảng Anh và chúng kiến nó đi lên" và ông khẳng định Chính phủ sẽ không ngần ngại thực hiện tất cả những bước được cho là cần thiết để hoàn thành mục tiêu này. Ông đã rất thận trọng để tránh từ "phá giá" đáng sợ như tất cả các quan chức khác của Anh đã cố tránh trong suốt mùa hè, Wilson cố gắng không nhầm lẫn rằng Chính phủ hiện giờ từ chối hành động như vậy. Để nhấn mạnh điểm này, ông đưa ra một cảnh báo cho các nhà đầu cơ: "Nếu có ai ở trong nước và quốc tế còn hoài nghi về quyết tâm [của chúng ta], hãy để họ trả giá vì sự thiếu lòng tin ở nước Anh". Có lẽ các nhà đầu cơ đã bị khuất phục bởi phát ngôn này, hoặc họ có thể đang dự đoán thấp cường độ tấn công vào đồng bảng bởi họ cho rằng lãi suất có khả năng tăng vào thứ Năm; trong khi thứ Ba và thứ Tư, đồng bảng hầu như không tăng nhưng cũng không giảm hơn mức giá so với thứ Sáu tuần trước và duy trì ở mức không cần đến sự can thiệp của Ngân hàng Trung ương Anh.

Theo các báo cáo, hôm thứ Năm đã xảy ra cuộc tranh luận gay gắt giữa Ngân hàng trung ương và Chính phủ Anh về vấn đề lãi suất ngân hàng. Đại diện phía ngân hàng, Ngài bá tước xứ Cromer, cho rằng việc tăng lãi suất ít nhất 1-2% là hoàn toàn cần thiết, trong khi Wilson, Brown và Callaghan vẫn đang do dự. Kết quả là lãi suất không tăng vào thứ Năm và hậu quả của việc không hành động là cơn lốc của cuộc khủng hoảng đang đến gần. Thứ Sáu ngày 20, một ngày đen tối ở thành phố London. Thị trường chứng khoán và các nhà đầu tư đã có một phiên ảm đạm. Ngân hàng Trung ương Anh quyết định thiết lập rãnh cuối cùng cho đồng bảng ở mức 2,7825 đô-la - 1/4 xu trên mức giới hạn đáy. Trong phiên mở cửa thứ Sáu, đồng bảng chính xác ở mức giá đó và duy trì ở mức đó cả ngày, chắc chắn nó đang bị ghìm xuống bởi cơn mưa chào bán của các nhà đầu cơ; trong khi đó, ngân hàng trung ương phải ra sức mua vào hết các đồng bảng được chào bán 2,7825 đô-la. Để làm được điều đó, ngân hàng trung ương đã phải chi một khoản kha khá từ ngân sách dự trữ. Hiện tại, lượng chào bán tăng lên rất nhanh mà chỉ cần chút nỗ lực nhỏ để che giấu nguồn gốc xuất xứ; hiển nhiên nó từ khắp mọi nơi nhưng chủ yếu từ các trung tâm tài chính ở châu

Âu, New York và thậm chí từ chính London. Tin đồn phá giá lan truyền khắp các sàn giao dịch trong khối lục địa. Ở London, biểu hiện của ý chí rạn nứt đã xuất hiện: từ "phá giá" được đề cập một cách công khai. Trong bài phát biểu buổi trưa hôm thứ Năm ở London, nhà kinh tế và xã hội học Thụy Điển, Gunnar Myrdal, cho rằng phá giá bây giờ có thể là giải pháp duy nhất cho các vấn đề của nước Anh; bình luận từ bên ngoài này đã phá vỡ lớp băng, người Anh bắt đầu sử dụng từ đáng sợ đó và tờ *Times* buổi sáng ngày hôm sau mô tả với giọng điệu của một vị chỉ huy chuẩn bị các đơn vị đồn trú cho khả năng đầu hàng, "buôn chuyện một cách bừa bãi về phá giá đồng bảng Anh có thể gây hại. Nhưng sẽ là tệ hại hơn nếu coi việc sử dụng từ đó là điều cấm kỵ."

Màn đêm buông xuống, cuối cùng đồng bảng và những người bảo vệ nó cũng có một cuối tuần tạm nghỉ và Ngân hàng Trung ương Anh có thêm thời gian để đánh giá tình hình của mình. Không kể số tiền đã vay mượn hồi tháng Chín theo các thỏa thuận hoán đổi mở rộng, mọi thứ đều đã đi vào trận chiến. Quyền rút vốn khỏi Quỹ Tiền tệ Quốc tế có thể áp dụng nhưng hầu như không có tác dụng trong tình huống này vì cần ít nhất vài tuần để thực hiện các thủ tục giao dịch trong khi vấn đề là thời gian. Cái mà nó có chính là nguồn dự trữ của nước Anh, tuy nhiên nguồn này đã mất đi 56 triệu đô-la trong ngày hôm đó và hiện còn lại khoảng hai tỷ đô. Các nhà bình luận ám chỉ số tiền này tương đương với vài phi đội máy bay mà một quốc gia ngoan cường như nước Anh 24 năm trước đã sử dụng để chiến đấu chống lại kẻ thù lớn mạnh của họ vào thời điểm tồi tệ nhất trên chiến trường. Suy luận này có phần hơi quá, tuy nhiên nếu nói về ý nghĩa của đồng bảng đối người Anh đã và đang có thì điều đó không phải là không có lý. Trong thời đại vật chất, đồng bảng Anh có tầm quan trọng mang tính biểu tượng liên quan đến hoàng gia; vị thế của đồng bảng Anh gần như là vị thế của nước Anh. Đồng bảng Anh là đồng tiền lâu đời nhất trong các đồng tiền hiện nay. Thuật ngữ "đồng bảng" được cho là có nguồn gốc từ rất lâu trước cuộc xâm chiếm của người Norman, khi các vị vua Saxon ban hành đồng xu bạc được gọi là "sterlings" hoặc "starlings" vì đôi khi họ còn khắc những hình ngôi sao lên chúng, 240 xu tương đương với một bảng làm từ bạc tinh khiết. (Một shilling là 12 xu, hoặc viết lại dưới dạng phân số là 1/20 của một bảng, cho đến sau cuộc xâm chiếm.) Như vậy, ngay từ đầu các khoản thanh toán lớn ở Anh đã được tính bằng đồng bảng.

Tuy nhiên, trong vài thế kỉ đầu, đồng bảng Anh là loại tiền tệ không thể bị tấn công, chủ yếu là do thói quen của những vị vua nước này, họ thường xuyên giải quyết các rắc rối tài chính bằng cách giảm hàm lượng bạc trong tiền đúc. Họ cho nung chảy một lượng tiền xu nhất định, sau đó trong quá

trình nấu cho thêm vào một số kim loại cơ bản và không thêm hàm lượng bạc để đúc ra những đồng xu mới, một ông vua vô trách nhiệm có thể chuyển từ 100 bảng Anh một cách kỳ diệu thành 110 bảng theo cách đó. Dưới thời Nữ hoàng Elizabeth I, việc này đã chấm dứt, với một kế hoạch thận trọng đầy bất ngờ năm 1561, bà đã cho thu và đúc lại những đồng xu cũ do những người tiền nhiệm phát hành. Kết quả, cùng với tăng trưởng thương mại, uy tín của đồng bảng Anh đã tăng lên ngoạn mục và gần một thế kỷ sau cuộc cải cách của nữ hoàng Elizabeth, từ "sterling" đã khẳng định ý nghĩa như nó vốn có: "tuyệt vời, khả năng chịu đựng mọi thử thách".

Đến cuối thế kỷ XVII, Ngân hàng Trung ương Anh được thành lập để xử lý vấn đề tài chính của chính phủ, tiền giấy bắt đầu được tin tưởng đưa vào sử dụng chung, nó được bảo đảm bằng vàng và bạc. Thời gian trôi qua, uy tín của vàng đã tăng đều đặn trong những mối quan hệ với bạc (trong thế giới hiện đại, bạc không có chỗ đứng như một kim loại dự trữ tiền tệ, ở vài quốc gia, bạc vẫn được sử dụng để đúc tiền xu), tuy nhiên, chỉ đến năm 1816 khi nước Anh áp dụng chế độ bản vị vàng - cam kết mua lại tiền giấy bằng vàng xu hoặc vàng miếng bất cứ lúc nào. Đồng xơ-ren, trị giá một bảng lần đầu tiên xuất hiện năm 1817, tượng trưng cho sự ổn định, thịnh vượng và thậm chí cả niềm vui cho người dân dưới thời nữ hoàng Victoria hơn là thời Bagehot.

Thịnh vượng sinh thi đua. Thấy nước Anh phát triển mạnh mẽ và tin rằng đó là nhờ chế độ bản vị vàng, các quốc gia khác đã lần lượt học theo: Đức năm 1871; Thụy Điển, Na Uy và Đan Mạch năm 1873; Pháp, Bỉ, Thụy Sĩ, Ý và Hy Lạp năm 1874; Hà Lan năm 1875; và Hoa Kỳ năm 1879. Nhưng kết quả thật đáng thất vọng; hầu như không có kẻ nào nhận thấy bản thân mình ngay lập tức trở nên giàu có và khi nhìn lại, dường như sự hưng thịnh của nước Anh không phải là do chế độ bản vị vàng mang lại mà do bản thân nó tiếp tục là ông vua của thương mại thế giới. Trong nửa thế kỷ trước khi xảy ra Thế chiến thứ nhất, London là trung gian tài chính quốc tế và đồng bảng Anh là phương tiện gần như chính thức của nó. Như David Lloyd George sau này đã hoài niệm viết về thời kỳ trước năm 1914: "âm thanh của tờ ngân phiếu ở London", với hàm ý rằng trong những ngày đó, một tín dụng thư có chữ ký của một ngân hàng London "có giá trị tại bất kỳ cảng vận chuyển nào trên thế giới văn minh" vì họ đều biết nó được đảm bảo bởi chính các ngân hàng Anh và có giá trị tương đương với tiền vàng. Nhưng chiến tranh đã chấm dứt thời huy hoàng của đồng bảng bởi nó đã phá vỡ sự cân bằng mỏng manh của các lực lượng, đem đến thách thức đối với uy quyền tối cao của đồng bảng Anh - đó chính là đồng đô-la Mỹ. Năm 1914, nước Anh gặp phải những khó khăn trong việc trang

trái cho các lực lượng chiến đấu của mình, nên thông qua một số biện pháp giảm cầu đối với vàng, từ đó rời bỏ chế độ bản vị vàng về mọi mặt ngoại trừ tên của nó; mặt khác, giá trị của một đồng bảng so với đồng đô-la giảm từ 4,86 đô-la xuống mức thấp là 3,20 đô-la năm 1920. Trong nỗ lực tìm lại sự vinh quang đã mất đi, nước Anh khôi phục lại chế độ bản vị vàng đầy đủ vào năm 1925, gắn chặt đồng bảng Anh với vàng ở tỷ giá trước đây một bảng đổi được 4,86 đô-la. Nhưng cái giá phải trả cho việc đánh giá quá cao này là cuộc suy thoái mãn tính trong nước, không nói đến góc khuất chính trị trong 15 năm của Bộ trưởng Tài chính, Winston Churchill, người đã ra quyết định này.</p>

<p class="calibre2">Sự sụp đổ chung của các đồng tiền trong những năm 1930 không thực sự bắt đầu ở London, mà xảy ra ở Lục địa. Mùa hè năm 1931, cuộc chạy đua bất ngờ của các ngân hàng hàng đầu Áo, Creditanstalt dẫn đến thất bại. Nếu hiệu ứng domino trong thất bại ngân hàng là có thật, thì nó hẳn đã đi vào cuộc chơi. Tồn thất từ tai họa nhỏ này là một cuộc khủng hoảng ngân hàng quy mô trên toàn nước Đức và sau đó, vì các tổ chức ngân hàng của Anh ở Lục địa bị vỡ nợ, số lượng lớn các quỹ của Anh ở các tổ chức này đã bị đóng băng, cơn hoảng loạn đã vượt qua eo biển để xâm chiếm ngôi nhà của đồng bảng uy quyền. Nhu cầu vàng để đổi lấy bảng nhanh chóng trở thành gánh nặng đối với Ngân hàng Trung ương Anh, ngay cả khi có các khoản vay hỗ trợ từ Pháp và Mỹ. Nước Anh đang phải đối mặt với những lựa chọn ảm đạm như thiết lập tỷ lệ lãi suất ngân hàng gần như cắt cổ từ 8%-10% nhằm giữ tiền ở London và kiểm soát các dòng chảy của vàng hoặc là từ bỏ chế độ bản vị vàng. Phương án đầu tiên có thể làm suy thoái thêm nền kinh tế nội địa, trong khi hiện tại nước Anh đã có hơn hai triệu rưỡi người thất nghiệp và được cho là không hợp lý. Do đó, ngày 21 tháng 9 năm 1931, Ngân hàng Trung ương Anh công bố ngừng trách nhiệm bán vàng.</p>

<p class="calibre2">Động thái này như một tiếng sét đánh vào giới tài chính. Đồng bảng có uy tín rất lớn năm 1931. Nhà kinh tế học nổi tiếng người Anh, John Maynard Keynes, không hoàn toàn mỉa mai khi nói rằng: bảng không rời bỏ vàng mà vàng đã rời bỏ bảng. Trong cả hai trường hợp, hệ thống cũ đã mất chỗ neo đậu và kết quả là sự hỗn loạn.</p>

<p class="calibre2">Trong vòng vài tuần, ở khắp mọi nơi, các nước chịu sự thống trị về kinh tế hay chính trị của nước Anh đều rời bỏ chế độ bản vị vàng, hầu hết các loại tiền tệ hàng đầu cũng rời bỏ chế độ này hoặc bị mất giá mạnh so với vàng và trên thị trường tự do giá trị của bảng so với đô-la đã giảm từ 4,86 đô-la xuống 3,50 đô-la. Khi đó, đồng đô-la - chỗ neo đỡ mới tiềm năng - cũng trở nên lỏng lẻo. Năm 1933, nước Mỹ rơi vào cuộc suy thoái trầm trọng nhất trong lịch sử, đã phải rời

bỏ bản vị vàng. Một năm sau đó, nó được tái thiết dưới một hình thức mới gọi là chế độ bản vị vàng hối đoái, chế độ này đã chấm dứt việc đúc tiền vàng và Cục Dự trữ Liên bang đã cam kết bán vàng miếng cho các ngân hàng trung ương, giảm 41% so với giá cũ. Chính sách phá giá của Hoa Kỳ đã giúp khôi phục đồng bảng Anh về giá trị tương đương đồng đô-la trước đây, nhưng nước Anh không mấy thoải mái khi bám vào một chỗ neo mà bản thân nó cũng đang run rẩy. Dẫu sao, trong vòng năm năm tiếp theo đó, khi kẻ ăn mày - láng giềng trở thành bá chủ thế giới tài chính, đồng bảng Anh đã không bị mất giá trị so với các đồng tiền khác và khi Thế chiến thứ hai nổ ra, chính phủ Anh ấn định đồng bảng ở mức 4,03 đô-la và áp dụng các biện pháp kiểm soát để giữ nó ở mức đó dưới các thách thức của thị trường tự do. Trong một thập kỷ, nó vẫn duy trì nhưng chỉ trên danh nghĩa. Trên thị trường tự do trung lập của Thụy Sĩ, nó dao động trong suốt thời kỳ Thế chiến thứ hai, phản ánh số phận của quân đội Anh, trong những thời khắc đen tối nhất, nó rơi xuống mức thấp nhất 2 đô-la.</p>

<p class="calibre2">Trong thời kỳ hậu chiến, đồng bảng Anh liên tục gặp rắc rối. Những quy tắc mới trong trò chơi tài chính quốc tế thoả thuận tại Bretton Woods đã thừa nhận những yếu điểm của chế độ bản vị vàng cũ cứng nhắc và chế độ bản vị tiền giấy những năm 1930 bất ổn; một thỏa hiệp mới ra đời. Trong đó, đồng đô-la Mỹ - ông vua mới của thế giới tiền tệ - tiếp tục gắn với vàng dưới chế độ bản vị vàng hối đoái, đồng bảng Anh cùng với các loại tiền tệ hàng đầu khác sẽ không quy đổi trực tiếp ra vàng, mà đổi sang đô-la Mỹ ở các giá cố định trong giới hạn quy định. Như vậy, kỷ nguyên sau chiến tranh đã thực sự mở ra với sự sụt giá nghiêm trọng của đồng bảng Anh như thời điểm năm 1931, tuy nhiên may mắn thay là nó để lại ít hậu quả hơn. Tương tự các đồng tiền khác của châu Âu, đồng bảng Anh nổi lên kể từ Bretton Woods, điều đáng nói ở đây là nó được định giá quá cao so với nền kinh tế bị phá hủy do chiến tranh mà nó đang đại diện và duy trì được nhờ những can thiệp của Chính phủ. Mùa thu năm 1949, một năm rưỡi sau khi những tin đồn phá giá đồng bảng lan khắp thị trường chợ đen và những tổn thất về vàng khiến cho nguồn dự trữ của nước Anh xuống thấp trầm trọng, đồng bảng Anh lại rớt giá từ 4,03 đô-la xuống 2,80 đô-la. Ngoại trừ đồng đô-la Mỹ và đồng franc Thụy Sĩ, hầu hết các đồng tiền khác của thế giới phi cộng sản đều trượt giá sau đồng bảng, nhưng lần này sự rớt giá không gây thiệt hại về thương mại, hay xảy ra hỗn loạn, bởi không giống với chính sách năm 1931 và nhiều năm sau đó, chính sách phá giá năm 1949 được nhìn nhận theo một cách khác, nó không phải là những nỗ lực không được kiểm soát của các nước, tạo ra những hố sâu khủng hoảng để bằng mọi giá có được lợi thế cạnh tranh. Nó chỉ đơn thuần thể hiện sự thừa nhận của các quốc gia bị chiến tranh tàn phá rằng họ đã phục hồi tới mức có thể sống sót trong cuộc cạnh tranh quốc tế tự do. Trên thực

tế, thương mại thế giới thay vì giảm sút lại tăng lên đột biến. Nhưng ngay cả khi đồng bảng ở giá trị mới phù hợp hơn thì nó vẫn không thể thoát khỏi các cuộc khủng hoảng khác. Khủng hoảng đồng bảng ở nhiều biên độ khác nhau diễn ra vào các năm 1952, 1955, 1957 và 1961. Chỉ với những biến động trước đây, đồng bảng đã phác họa chính xác biểu đồ lên xuống của nước Anh - thế lục vĩ đại nhất của thế giới - giờ đây với sự ốm yếu dai dẳng của nó, dường như gợi ý rằng chính sách cắt giảm chi tiêu mà người Anh áp dụng năm 1949 là chưa đủ để đáp ứng hoàn cảnh sa sút của họ.

Tháng 11 năm 1964, những gợi ý như vậy với hàm ý xúc phạm vẫn còn đối với người Anh. Trên mục "Diễn đàn bạn đọc" của tờ *Times* vào giai đoạn đỉnh điểm của cuộc khủng hoảng, đã có nhiều thuật ngữ được sử dụng để biểu lộ cảm xúc khác nhau khi nghĩ về đồng bảng Anh. Một độc giả có tên I.M.D. Little lên án những sự chống đối đồng bảng Anh và những lời xì xào không dứt về nó - anh ta tuyên bố đây không phải là vấn đề đạo đức mà là vấn đề kinh tế. Nhanh như chớp, C.S Hadfield đáp lại. Hadfield hỏi; Đã bao giờ có một dấu hiệu rõ ràng về những lần không sa sút tinh thần hơn lá thư của Little? Phá giá không phải là một vấn đề đạo đức? Hadfield rên rỉ, trong giai điệu không thể nhầm lẫn của người yêu nước phần nộ.

Mười ngày sau cuộc họp Basel, mối quan tâm hàng đầu của Ngân hàng Dự trữ Liên bang New York không còn là đồng bảng Anh mà là đồng đô-la Mỹ. Cán cân thanh toán thâm hụt của Mỹ đã lên đến mức báo động gần sáu tỷ đô-la một năm, rõ ràng là khi ngân hàng Anh tăng lãi suất cho vay, nếu nước Mỹ không hành động kịp thời, nó sẽ chỉ làm tăng nguy cơ các cuộc tấn công chuyển hướng từ đồng bảng sang đồng đô-la. Hayes, Coombs và các chức sắc chịu trách nhiệm về tiền tệ của Washington - William McChesney Martin, Chủ tịch Hội đồng thống đốc Cục Dự trữ Liên bang, Bộ trưởng Tài chính, Douglas Dillon và dưới quyền thư kí Bộ trưởng Tài chính, Robert Roosa, đều thống nhất quan điểm nếu Ngân hàng Trung ương Anh tăng lãi suất cho vay thì Cục Dự trữ Liên bang buộc phải tự vệ, tăng lãi suất của nó lên trên mức hiện tại là 3,5%. Vào thời điểm nhạy cảm này, Hayes đã có nhiều cuộc điện đàm với đối tác của ông ở London, Ngài bá tước xứ Cromer. Một quý tộc điển hình - là con đỡ đầu của Vua George đệ ngũ và là cháu trai của Ngài Evelyn Baring, vị Bá tước đầu tiên của xứ Cromer (đại diện Vương Quốc Anh tại Ai Cập, là kẻ thù của Chinese Gordon trong 1884-1885). Ngài bá tước xứ Cromer là một giám đốc ngân hàng được biết đến bởi sự tài giỏi, ở tuổi 43, ông được nhớ đến là người trẻ tuổi nhất từng điều hành Ngân hàng Trung ương Anh; ông và Hayes, từ lâu qua các cuộc họp định kỳ tại Basel và nhiều nơi khác, đã

trở thành bạn bè thân thiết.</p>

<p class="calibre2">Buổi chiều thứ Sáu ngày 20, Ngân hàng Dự trữ Liên bang đã có cơ hội thể hiện ý định tốt đẹp của mình bằng việc triển khai một số hành động đấu tranh vì đồng bảng. Thị trường London đã đến giờ đóng cửa nhưng nghi ngại chỉ là ảo tưởng; vì năm giờ chiều ở London tức là tầm trưa ở New York và các nhà đầu cơ tham lam đã có thêm vài giờ để tiếp tục bán đồng bảng Anh trên thị trường này, hiển nhiên các phòng giao dịch của Ngân hàng Dự trữ Liên bang sẽ thay thế cho các phòng giao dịch của Ngân hàng Trung ương Anh với vai trò chỉ huy để phòng vệ. Để giữ được đồng bảng ở mức bằng hoặc trên 2,7825 đô-la, thì các giao dịch viên của Ngân hàng Dự trữ Liên bang phải sử dụng những đồng đô-la nước Anh đã vay mượn theo thỏa thuận hoán đổi làm đạn được. Sau khi thị trường New York đóng cửa, có một chút nhân nhượng khi trận chiến không theo mặt trời đến San Francisco và đi vòng quanh thế giới để đến Tokyo. Chúng tỏ những kẻ tấn công đã có đủ những gì mình muốn, ít nhất là là lúc này.</p>

<p class="calibre2">Điều xảy ra tiếp theo là một cuối tuần đầy kỳ lạ của giới ngân hàng hiện đại, trong khi những vấn đề quan trọng cần phải thảo luận và những quyết định sống còn được đưa ra thì những người chịu trách nhiệm cho những việc này lại có vẻ thư giãn ở đâu đó khắp nơi trên thế giới. Wilson, Brown và Callaghan ở Chequers, dinh thự Thủ tướng đã tham dự một cuộc họp bàn về chính sách quốc phòng. Ngài bá tước xứ Cromer ở biệt thự riêng tại Westerham, Kent. Martin, Dillon và Roosa ở trụ sở làm việc hoặc nhà riêng ở Washington. Coombs ở nhà riêng tại Green Village, New Jersey và Hayes đang đi thăm bạn bè đâu đó ở New Jersey. Tại Chequers, Wilson và hai vị bộ trưởng tạm gác vấn đề quân sự sang một bên, dời đến phòng trung bày ở tầng trên để bàn bạc giải quyết cuộc khủng hoảng đồng bảng. Để Ngài bá tước xứ Cromer có thể cùng thảo luận, họ kết nối điện thoại đến Kent, sử dụng hệ thống nhiều tiếng nói để tránh nghe lén từ những kẻ thù vô hình - các nhà đầu cơ.</p>

<p class="calibre2">Đôi lúc quyết định của người Anh thường được đưa ra vào thứ Bảy. Họ sẽ tăng lãi suất cho vay lên 7%, nghĩa là tăng 2% so với mức cũ - bất chấp tất cả, nhưng đó là điều đầu tiên họ sẽ làm vào buổi sáng thứ Hai, thay vì chờ đợi đến thứ Năm chẳng để làm gì. Vì một lí do, theo họ lý luận, nếu trì hoãn tăng lãi suất đến thứ Năm, họ sẽ phải chống chọi thêm ba ngày rủi nữa, đồng nghĩa nguồn dự trữ trong thời gian đó gần như chắc chắn sẽ cạn kiệt; vì một lý do khác, cú sốc về việc vi phạm truyền thống có chủ đích sẽ góp phần thể hiện quyết tâm của chính phủ. Một khi quyết định được thực thi thì đại diện của nước Anh tại Washington sẽ có nhiệm vụ thông báo

cho giới quan chức Mỹ ở đó và tiếp tục truyền đạt lại cho Hayes và Coombs ở New Jersey. Cả hai hiểu rằng kế hoạch tăng lãi suất đồng thời phải được thực hiện càng sớm càng tốt, cần phải sắp xếp trên điện thoại một cuộc họp Hội đồng Thống đốc ngay chiều thứ Hai vì không có ý kiến của họ thì sẽ không thể thay đổi lãi suất. Hayes, một người được biết đến bởi sự lịch thiệp nhã nhặn, đã tâm sự rằng điều ông lo lắng chính là sự thất vọng của bà chủ nhà vào cuối tuần đó; bởi không chỉ hầu hết thời gian ông ở trên điện thoại mà còn vì hoàn cảnh không cho phép ông có cơ hội đưa ra lời giải thích cho hành vi bất nhã của ông.</p>

<p class="calibre2">Những gì đã làm - đúng hơn sẽ phải làm ở nước Anh là quá nhiều để rung chuyển những tổ bồ câu của tài chính thế giới. Kể từ khi bắt đầu Thế chiến thứ nhất, lãi suất ngân hàng chưa bao giờ cao hơn 7% và chỉ khi có biến cố nó mới lên tới mức đó. Việc lãi suất ngân hàng thay đổi vào một ngày mà không phải là thứ Năm xảy ra lần cuối vào năm 1931. Dự đoán phiên mở của thị trường London (tức là khoảng 5 giờ sáng ở New York) sẽ có nhiều hoạt động sôi nổi, Coombs đã đến phố Liberty từ chiều Chủ nhật và ở qua đêm tại ngân hàng để có mặt khi các giao dịch phía bên kia Đại Tây Dương bắt đầu. Người bạn đồng hành qua đêm của ông tại ngân hàng - Thomas J. Roche có một vali gói đồ để sẵn trong văn phòng vì anh này thường xuyên phải ngủ lại ngân hàng, vào thời điểm đó anh ta là chuyên gia hồi đoái. Roche chào đón cấp trên của mình đến khu vực lưu trú qua đêm - một dãy các phòng nhỏ giống như phòng trọ trên tầng 11, mỗi phòng đều có bàn ghế làm bằng gỗ cây thích, trang trí bằng bức ảnh thành phố New York cổ xưa, một điện thoại, một đồng hồ báo thức, áo choàng tắm và một bộ cạo râu. Hai người đã nói chuyện về những diễn biến vào cuối tuần một lúc trước khi quay vào phòng. Trước năm giờ sáng, những chiếc đồng hồ đánh thức họ dậy, sau một bữa ăn sáng phục vụ bởi các nhân viên ca đêm, họ tới phòng giao dịch ngoại hối trên tầng bảy để bắt đầu công việc.</p>

<p class="calibre2">Lúc 5 giờ 10 phút, họ gọi điện thoại cho Ngân hàng Trung ương Anh để nhận tin tức. Việc tăng lãi suất đã được công bố kịp thời tại phiên mở của trên tất cả các thị trường ở London, kèm theo sự phấn khích lớn. Sau này Coombs được kể rằng lối vào Sàn giao dịch chứng khoán của Người Môi giới Chính phủ bình thường khá yên ắng, nhưng lần này lại huyền não khiến cho việc thông báo tin tức trở nên khó khăn. Về phản ứng đầu tiên của thị trường, (một nhà bình luận nói) nó giống như phản ứng của một con ngựa đua dùng chất kích thích; mười phút sau khi công bố lãi suất, nó tăng vọt lên 2,7869 đô-la, cao hơn nhiều so với phiên đóng cửa hôm thứ Sáu. Một vài phút sau, những người New York thức dậy buổi sớm đã gọi điện đến Deutsche Bundesbank, Ngân hàng Trung ương của Tây Đức, ở

Frankfurt và Ngân hàng Quốc gia Thụy Sĩ tại Zurich, lắng nghe phản ứng trên thị trường Lục địa. Tương đối tốt. Sau đó, họ liên lạc với Ngân hàng Trung ương Anh, tình hình đang khá hơn. Các nhà đầu cơ đồng bảng đang trên đường chạy trốn, vội vã bán thống vào lúc ánh sáng màu xám đầu tiên bắt đầu soi chiếu những ô cửa sổ trên phố Liberty, Coombs được thông báo đồng bảng Anh đang đạt 2,79 đô-la tại London - giá tốt nhất kể từ tháng Bảy, khi cuộc khủng hoảng bắt đầu.</p>

<p class="calibre2">Nó đã tiếp tục ở mức đó trong cả ngày. "7% sẽ kéo tiền ra từ mặt trăng", một nhân viên ngân hàng Thụy Sĩ nhận xét, ông này diễn đạt lại lời của Bagehot vĩ đại, người đã nói theo trí tưởng tượng và cách nói của nữ hoàng Victoria: "7% sẽ kéo vàng ra khỏi mặt đất." Tại London, cảm thấy chắc chắn sẽ có một cuộc tranh cãi mang tính chính trị trở lại như thường lệ, trong Quốc hội, Reginald Maudling, người phụ trách vấn đề kinh tế của Đảng Bảo thủ, có dịp nhận xét lẽ ra ngay từ đầu đã không có một cuộc khủng hoảng nhưng chính vì những hành động của Chính phủ Đảng Lao động nên nó đã xảy ra và Bộ trưởng Tài Chính Callaghan đã trả lời hết sức lịch sự: "Tôi phải nhắc nhở các quý ông đáng kính rằng ông ta [vừa] nói chúng tôi đang thừa kế chính những vấn đề của ông ta để lại". Đối với Ngân hàng Trung ương Anh, sự ồn ào bất ngờ về đồng bảng thật tuyệt vời, nó là cơ hội để bổ sung nguồn cung đô-la đang cạn kiệt và trong một lúc nào đó buổi chiều hôm đó, người ta thực sự tự tin trao đổi đồng đô-la trên thị trường, một bảng đổi được xấp xỉ 2,79 đô-la. Tại New York, tâm trạng vẫn còn sau khi thị trường London đóng cửa. Với lương tâm trong sạch về đồng bảng, chiều hôm đó, ban giám đốc của Ngân hàng Dự trữ Liên bang New York thực hiện kế hoạch nâng lãi suất cho vay của mình từ 3,5% đến 4%. Từ đó, Coombs nói: "Cảm giác ở đây vào chiều thứ Hai là: Họ đã làm được điều đó - một lần nữa họ đã xoay sở được. Một tiếng thờ dài nhẹ nhõm nói chung. Cuộc khủng hoảng đồng bảng dường như đã qua."</p>

<p class="calibre2">Mặc dù chưa hẳn vậy. "Tôi nhớ rằng tình hình đã thay đổi rất nhanh vào thứ Ba ngày 14," Hayes đã nói. Phiên mở cửa ngày hôm đó đồng bảng có vẻ chắc chắn ở mức 2,7870 đô-la. Các lệnh mua vào chủ yếu từ Đức, một ngày tươi sáng đang chờ đợi thị trường. Vì vậy, mọi việc tiếp diễn đến 1 giờ sáng tại New York - tức buổi trưa ở Lục địa. Các sàn giao dịch châu Âu, bao gồm những sàn quan trọng nhất, ở Paris và Frankfurt, đều tổ chức các cuộc họp để thiết lập tỷ giá trong ngày cho mỗi loại tiền tệ, nhằm giải quyết các giao dịch cổ phiếu và trái phiếu có liên quan đến ngoại tệ và những phiên ấn định giá có thể tác động đến thị trường tiền tệ, vì những phiên này cho thấy rõ sức ảnh hưởng của các ngân hàng trung ương châu Âu đối với mỗi đồng tiền. Tỷ giá do các sàn giao dịch đặt ra cho đồng

bảng Anh ngày hôm đó cho thấy châu Âu thiếu sự tự tin rõ rệt vào đồng bảng. Có vẻ như các đại lý tiền tệ ở khắp mọi nơi và đặc biệt là ở châu Âu, đã đoán ra bản chất của việc lãi suất tăng ngày hôm trước. Lúc đầu, do bất ngờ, họ đã phản ứng một cách nhiệt tình, nhưng giờ đây dường như họ đã muộn màng nhận ra rằng việc ra các thông báo vào thứ Hai ám chỉ rằng nước Anh đang mất kiểm soát.</p></div>

<p class="calibre2">“Điều gì sẽ xảy đến nếu người Anh phải chơi một trận chung kết đoạt cúp vào Chủ nhật?”, người ta nói đây là câu hỏi mà một giám đốc ngân hàng châu Âu đã hỏi một đồng nghiệp. Câu trả lời là dù thế nào cũng sẽ có một sự hoảng loạn ở Albion.</p></div>

<p class="calibre2">Ảnh hưởng của những luồng tư tưởng thứ hai là sự thay đổi rõ ràng đáng ngạc nhiên trong hành động của thị trường. Tại New York, khoảng tám tám hay chín giờ, trong phòng giao dịch, Coombs thấy trái tim đang sụt dần khi thị trường đồng bảng thanh bình bị sụp đổ thảm hại. Lệnh bán với số lượng chưa từng có đến từ khắp mọi nơi. Ngân hàng Trung ương Anh, với sự can đảm trong tuyệt vọng, có bước tiến từ rãnh cuối 2,782.0 đô-la lên 2,786.0 đô-la và bằng những can thiệp liên tiếp đã giữ được ở mức đó. Nhưng rõ ràng là phí tổn cho việc này quá lớn; một vài phút sau 9 giờ sáng ở New York, Coombs ước tính nước Anh đang mất đi lượng dự trữ chưa từng có trước đây và không có khả năng phục hồi vì tốc độ của nó là một triệu đô-la một phút.</p></div>

<p class="calibre2">Ngay sau 9 giờ sáng, Hayes đến ngân hàng, ông hầu như không ngồi ở bàn làm việc trước khi tin tức đáng lo ngại này chuyển đến từ tầng bảy. “Chúng ta đang chờ một cơn bão”, Coombs cho ông hay và tiếp tục nói rằng, áp lực lên đồng bảng gia tăng quá nhanh và có khả năng nước Anh sẽ buộc hoặc phá giá hoặc áp đặt sâu rộng cơ chế giám sát ngoại hối cho đến hết tuần. Hayes ngay lập tức gọi điện thoại cho thống đốc của các ngân hàng trung ương châu Âu - do không phải thị trường các nước đều chịu ảnh hưởng của cuộc khủng hoảng, nên một trong số họ đã rất hoảng hốt khi được thông báo về tình hình - ông nài nỉ họ đừng tăng thêm áp lực lên đồng bảng Anh và đồng đô-la bằng cách tăng lãi suất của ngân hàng họ. (Việc làm của ông hẳn không dễ dàng bởi thực tế mà ông phải thừa nhận là chính ngân hàng của ông cũng vừa nâng lãi suất.) Sau đó, Hayes đến văn phòng của Coombs. Cả hai thống nhất rằng đồng bảng Anh đã có chỗ dựa; rõ ràng về mục đích, việc tăng lãi suất của Ngân hàng Anh đã thất bại và với tốc độ mất một triệu một phút thì nguồn dự trữ của nước Anh sẽ cạn kiệt trong vòng năm ngày làm việc.</p></div>

<https://thuviensach.vn>

Một trong những hy vọng bấy giờ nằm trong số tiền đang được tích lũy trong vòng một vài giờ, hoặc trong vòng một ngày hoặc nhiều nhất một ngày, với một gói tín dụng lớn từ bên ngoài nước Anh sẽ cho phép Ngân hàng Trung ương Anh sống sót trước cuộc tấn công và thậm chí đánh bại nó. Gói cứu trợ như vậy đã áp dụng một vài lần trước đó - cho Canada năm 1912, Italy đầu năm 1914 và Anh quốc năm 1911, nhưng lần này, rõ ràng, sẽ cần một gói cứu trợ lớn hơn nhiều lần so với những gói cứu trợ trước đó. Với giới ngân hàng trung ương, họ không có nhiều cơ hội xây dựng một cột mốc quan trọng trong lịch sử của hợp tác tiền tệ quốc tế, vì họ không có lựa chọn.

Khi nói về những rắc rối của đồng đô-la, có hai điều rõ ràng đó là Hoa Kỳ không hy vọng có thể cứu đồng bảng Anh mà không được giúp đỡ và với tất cả sức mạnh kinh tế của mình, Hoa Kỳ sẽ phải cùng với Ngân hàng Trung ương Anh xúc tiến bất cứ hoạt động cứu trợ nào. Bước đầu tiên, Coombs cho rằng cần phải tăng ngay khoản tín dụng dự phòng của Cục Dự trữ Liên bang cho Ngân hàng Trung ương Anh từ 100 triệu đô-la lên 200 triệu. Thật không may, đề nghị này bị cản trở bởi một thực tế, theo Luật Dự trữ Liên bang, các hành động như vậy phải do Ủy ban Dự trữ Liên bang quyết định, mà thành viên của Ủy ban này lại rải rác trên khắp cả nước. Hayes gọi điện đường dài (trên toàn thế giới, các đường dây đang bận rộn với tin tức về đồng bảng) cho các quan chức ở Washington, Martin, Dillon và Roosa để hỏi ý kiến, tất cả đều đồng tình với quan điểm của Coombs về những gì cần phải được thực hiện, kết quả của các cuộc điện đàm này là Martin đã gọi cho các thành viên của Ủy ban trọng yếu hay Ủy ban thị trường mở, triệu tập một cuộc họp trên điện thoại lúc 3 giờ chiều hôm đó. Roosa ở Bộ Ngân khố gọi ý tăng thêm khoản đóng góp của Hoa Kỳ vào gói tiện dụng chung thông qua khoản vay 200 đô-la từ Ngân hàng Xuất nhập khẩu, một tổ chức tài chính thuộc sở hữu của Bộ Ngân khố ở Washington. Hayes và Coombs đương nhiên ủng hộ ý kiến này, Roosa đã đưa cỗ máy vào vận hành, mở khóa cánh cửa dẫn vào đường hầm đặc biệt đó.

Trong buổi chiều ở New York, hàng triệu đô từ nguồn dự trữ tiếp tục rời bỏ nước Anh từng giờ từng phút, trong khi Hayes, Coombs, cùng với các cộng sự ở Washington, đang bận rộn lên kế hoạch cho các bước tiếp theo. Nếu hoán đổi tăng và việc vay vốn Ngân hàng nhập khẩu được thông qua, thì các khoản tín dụng Hoa Kỳ sẽ lên đến một tỷ đô-la; hiện tại, sau khi tham vấn đại diện thường trú của mình tại Ngân hàng Trung ương Anh, người của Ngân hàng Dự trữ Liên bang bắt đầu tin rằng, để hành động hiệu quả sẽ phải đề nghị các ngân hàng trung ương hàng đầu khác hay nói ngắn gọn là "Lục địa" bao gồm ngân hàng Canada và Nhật Bản cho vay một khoản tín dụng bổ sung

trị giá khoảng một tỷ rưỡi đô-la, hoặc thậm chí nhiều hơn. Nếu các ngân hàng Lục địa cùng nhau đóng góp, thì khoản góp chung đó sẽ lớn hơn khoản tín dụng đóng góp của Hoa Kỳ - một thực tế mà cả Hayes và Coombs đều nhận ra là rất khó khăn để các ngân hàng Lục địa và Chính phủ của họ chấp nhận vì họ sẽ phải chịu rủi ro cao hơn nước Mỹ.

Vào lúc ba giờ, Ủy ban thị trường đã tổ chức cuộc họp qua điện thoại với 12 người tại sáu thành phố, từ New York tới San Francisco. Với giọng nói khô khan không chút cảm xúc của Coombs, các thành viên đã được tường thuật tình hình và đưa ra kiến nghị của họ. Họ cũng nhanh chóng bị thuyết phục và trong không quá 10 phút, họ đã bỏ phiếu nhất trí tăng tín dụng hoán đổi lên 70 triệu đô-la, với điều kiện có thể nhận hỗ trợ tín dụng theo tỷ lệ từ các ngân hàng trung ương khác.

Đến cuối buổi chiều, theo tin tức thăm dò từ Washington, triển vọng khoản vay của Ngân hàng Xuất nhập khẩu khá thuận lợi và để biết chính xác hơn phải chờ đến nửa đêm. Một tỷ đô-la Mỹ tín dụng dường như đã ở trong túi, chỉ còn chờ Lục địa. Giờ đang là đêm ở châu Âu, vì vậy không ai ở đó để giải quyết. Lục địa sẽ mở cửa vào lúc 6 giờ ngày hôm sau và giờ phút trọng đại đối với số phận của đồng bảng Anh sẽ là vài giờ sau đó. Hayes, sau khi hướng dẫn xe của ngân hàng đến đón ông tại nhà ở New Canaan, Connecticut vào lúc bốn giờ sáng, đã bắt chuyến tàu như thường lệ từ Grand Central ngay sau năm giờ. Ông từng bày tỏ sự nuối tiếc khi vẫn tiếp tục giữ thói quen trong thời khắc quan trọng như vậy. "Tôi rời ngân hàng có chút miễn cưỡng," ông nói. "Nếu quay lại, tôi đoán tôi đã không làm như vậy. Ý tôi là thực tế - tôi vẫn hữu ích khi ở nhà, hầu hết các buổi tối tôi đều nói chuyện trên điện thoại với Charlie Coombs, anh ấy ở lại ngân hàng chỉ vì một điều gì đó không xảy ra hàng ngày trong cuộc sống của một nhân viên ngân hàng. Tôi là con người của thói quen, tôi nghĩ thế. Hơn nữa, đây là điều mà tôi vẫn hàng theo đuổi, cân bằng giữa công việc và cuộc sống". Mặc dù Hayes không nói ra, nhưng có thể ông đang nghĩ một điều gì đó khác nữa. Nói một cách an toàn, nó là một thứ gì đó thuộc về nguyên tắc của các thống đốc ngân hàng trung ương, họ không ngủ tại nơi làm việc. Nếu phải nói ra, thì Hayes cần trọng hãn phải có lý do, ông cảm thấy rằng việc thay đổi thói quen hàng ngày có thể bị coi là một dấu hiệu của sự hoảng loạn trong khi Ngân hàng Trung ương Anh sẽ công bố tăng lãi suất vào thứ Hai.

Trong khi đó, Coombs đã trải qua một đêm khác trên phố Liberty; ông đã về nhà đêm trước đó vì điều tồi tệ nhất liên quan đến tiền tệ có vẻ đã qua đi, nhưng hiện tại sau giờ hành chính, ông ở lại với Roche, người đã không được về

nhà kể từ cuối tuần trước. Đến nửa đêm, Coombs nhận được xác nhận về khoản tín dụng 20 triệu đô-la của Ngân hàng Xuất nhập khẩu chuyển từ Washington vào buổi tối như đã hứa. Vì vậy, bây giờ mọi thứ đã được củng cố thêm nhờ nỗ lực của buổi sáng. Coombs một lần nữa đặt mình vào một trong những căn phòng nhỏ không mấy thoải mái ở tầng 11 và sau chuỗi những sự kiện đó sẽ là công việc thuyết phục các ngân hàng Lục địa, ông đặt chuông báo thức lúc 3 giờ 30 phút và lên giường đi ngủ. Một nhân viên dự trữ liên bang với sở thích văn chương và tính lãng mạn đêm đó đã vẽ lên một đường song song giữa Ngân hàng Dự trữ liên bang và Doanh trại quân Anh giống như đêm trước khi diễn ra trận đánh Agincourt trong vở kịch của Shakespeare, trong đó vua Henry trầm ngâm hùng hồn về chuyện làm thế nào để việc tham gia vào các hành động sắp tới sẽ góp phần tôn vinh đội quân và làm thế nào các quý ông an toàn trên giường tại nhà sau đó sẽ cảm thấy hối tiếc cả đời vì không có mặt ở trận chiến. Coombs là một người đàn ông thực tế và không có những ý nghĩ khoa trương như vậy, ông gà gật chập chờn chờ đợi buổi sáng đến với châu Âu. Ông hoàn toàn ý thức rằng những việc ông đang làm chưa từng có tiền lệ trong ngành ngân hàng.

II

Tối hôm thứ Ba, ngày 24 tháng 11 năm 1964, Hayes về đến nhà ở New Canaan, Connecticut lúc khoảng 6 giờ 30 phút, chính xác như mọi khi ông rời Grand Central lúc 5 giờ 9 phút. Hayes cao, gầy, có giọng nói nhỏ nhẹ của người đàn ông ở tuổi 44, đôi mắt sắc sảo đeo chiếc kính mắt tròn gọng sừng, mang dáng vẻ của một hiệu trưởng trường học, nổi tiếng là điềm tĩnh và không bao giờ hoảng loạn. Khi về nhà và làm những công việc hàng ngày, ông nhận ra với vẻ thích thú rằng ông đang hành xử đúng như những gì những người cộng sự của ông mong đợi. Ông sống trong một ngôi nhà nhỏ xây từ năm 1849 mua lại từ người quản gia của một gia đình giàu có và đã được sửa chữa lại 12 năm trước. Ông luôn được vợ chào đón, bà là một người phụ nữ xinh đẹp và hoạt bát gốc Italy-Anglo tên là Vilma, nhưng mọi người thường gọi bà là Bebbie. Bà rất thích đi du lịch và hầu như không có mối quan tâm nào đến ngân hàng. Bà chính là con gái của cố danh ca opera thành phố, Thomas Chalmers. Vào thời điểm đó trong năm, trời đã tối hoàn toàn khi Hayes về đến nhà nên ông quyết định từ bỏ hoạt động thư giãn yêu thích vào mỗi chiều tối sau giờ làm việc căng thẳng - đi bộ lên đỉnh con dốc mọc đầy cỏ cạnh ngôi nhà, từ trên đỉnh dốc ông có thể thấy khung cảnh từ eo biển đến đảo Long. Dù sao, ông cũng không có tâm trạng để thư giãn lúc này; thay vào đó, ông cảm thấy lo lắng và có thể ở trong trạng thái đó cả đêm, vì xe ngân hàng sẽ đón ông tại nhà vào sáng sớm hôm sau để đưa ông đi làm.

Trong bữa tối, Hayes và vợ đã nói chuyện về con trai của họ, Tom, hiện là sinh viên tại Đại học Harvard sẽ trở về nhà ngày hôm sau nhân dịp Lễ Tạ ơn. Sau đó, Hayes ngồi vào chiếc ghế bành để đọc sách một lúc. Trong vòng quay ngân hàng, ông được cho là người có trí tuệ uyên thâm và, quả thực, ông đúng là như vậy so với hầu hết các thống đốc ngân hàng. Kể cả như vậy, ông vẫn không từ bỏ thói quen đọc thêm kiến thức về ngân hàng và những thứ khác, vợ ông cũng vậy, nhưng bà chuyên sâu về một chủ đề - như đọc mọi thứ về Napoleon trong chốc lát, sau đó bà chuyển sang chủ đề khác như Cuộc nội chiến. Hayes đang tập trung vào đảo Corfu, nơi ông và vợ đã lập kế hoạch đến đó một thời gian. Nhưng trước khi có thể đọc thêm về Corfu, ông nhận được điện thoại từ ngân hàng về những diễn biến mới mà Coombs nghĩ cần phải thông báo ngay cho Chủ tịch Hayes.

Tóm lại: để cứu đồng bảng Anh, Ngân hàng Dự trữ Liên bang không chỉ tham gia một cách chặt chẽ mà còn khởi xướng đề xuất hành động để các ngân hàng chính phủ hay trung ương của các nước, vẫn thường được gọi là các quốc gia hàng đầu của thế giới phi Cộng sản, thực hiện ngay vào phiên mở cửa sáng hôm sau của thị trường London và các thị trường tài chính Lục địa, vào khoảng 4 đến 5 giờ New York. Nước Anh đang phải đối mặt với nguy cơ phá sản, lý do là bởi thâm hụt lớn trong tài khoản quốc tế những tháng trước đó đã dẫn đến thâm hụt vàng và đô-la dự trữ của Ngân hàng Trung ương Anh; thế giới e ngại việc Chính phủ mới đắc cử của Đảng Lao động phải quyết định, hoặc bắt buộc, để làm dịu tình hình bằng cách phá giá đồng bảng Anh từ mức ngang với đồng đô khoảng 2,80 đô-la xuống một con số thấp hơn đáng kể đã tạo ra một trận lụt bán đồng bảng Anh từ người phòng ngừa rủi ro và các nhà đầu cơ trên các thị trường tiền tệ quốc tế. Ngân hàng Trung ương Anh đã hoàn thành nghĩa vụ quốc tế để duy trì đồng bảng ở mức giá thị trường tự do không thấp hơn 2,78 đô-la, hàng triệu đô-la bị mất đi mỗi ngày, hiện nguồn dự trữ chỉ xấp xỉ hai tỷ đô-la, mức thấp nhất trong nhiều năm nay.

Niềm hy vọng còn lại đang được góp nhặt, trong một vài giờ trước khi sẽ là quá muộn, nước Anh đã nhận được một khoản tín dụng ngắn hạn từ các ngân hàng trung ương của các quốc gia giàu nhất thế giới. Với các khoản tín dụng này, Ngân hàng Anh có lẽ sẽ mua toàn bộ đồng bảng, cuộc tấn công đầu cơ có thể bị hút theo, kìm lại và cuối cùng bị đánh bại, giúp nước Anh có thêm thời gian sắp xếp lại trật tự kinh tế. Số tiền cần thiết cho hoạt động cứu trợ này là một câu hỏi mở, buổi sáng ngày hôm đó các cơ quan tiền tệ của Hoa Kỳ và Anh Quốc kết luận phải có ít nhất hai tỷ đô-la và thậm chí hơn thế. Hoa Kỳ, thông qua Ngân hàng Dự trữ Liên bang New York và Ngân hàng Xuất nhập khẩu thuộc Bộ Ngân khố ở Washington ngày hôm đó

đã cam kết đến một tỷ đô-la; nhiệm vụ còn lại là thuyết phục các ngân hàng trung ương hàng đầu - hay thường gọi là "Lục địa", bao gồm cả ngân hàng Canada và Nhật Bản - cho vay hơn một tỷ đô-la.</p>

<p class="calibre2">Yêu cầu này chưa bao giờ được đưa ra với Lục địa trước đó qua mạng lưới hoán đổi hay dưới bất kỳ hình thức nào khác. Tháng 9 năm 1964, Lục địa đã thông qua gói tín dụng khẩn cấp chung lớn nhất từ trước đến nay - nửa tỷ đô-la cho Ngân hàng Trung ương Anh vay để bảo vệ đồng bảng đã được dàn trận sẵn. Hiện tại với khoản vay nửa tỷ đô-la chưa trả thì đồng bảng Anh lại tiếp tục rơi vào tình cảnh tồi tệ hơn, Lục địa lại sắp được kêu gọi cho vay một gói tín dụng mới gấp đôi hoặc gấp năm lần gói cũ. Rõ ràng, nếu không phải nhờ lòng khoan dung thì tinh thần hợp tác có khả năng trở nên căng thẳng. Do đó, những trăn trở của Hayes tối đó là đúng.</p>

<p class="calibre2">Những suy nghĩ như vậy đang khuấy tung tâm trí ông, Hayes không thể tập trung vào cuốn sách về đảo Corfu. Hơn nữa, xe của ngân hàng sẽ đến đón ông vào lúc 4 giờ sáng nên ông nghĩ mình nên đi ngủ sớm. Khi ông đang chuẩn bị làm điều đó thì bà Hayes nói bà lẽ ra cảm thấy tiếc cho ông vì ông phải thức dậy vào lúc nửa đêm, nhưng rõ ràng ông đang mong chờ điều gì đó sẽ đến vào ngày hôm sau, ắt hẳn ông sẽ hào hứng dậy vào giờ đó, thay vì tiếc cho ông, bà cảm thấy ghen tị với ông.</p>

<p class="calibre2">Ở phía cuối con phố Liberty, Coombs ngủ chập chờn cho đến khi bị đánh thức bởi chuông đồng hồ vào lúc 3 giờ 30 phút theo giờ New York - lúc đó là 8 giờ 30 phút theo giờ London và 9 giờ 30 phút theo giờ ở phía đông Lục địa châu Âu. Một loạt các cuộc khủng hoảng ngoại hối liên quan đến châu Âu khiến ông trở nên quen thuộc với sự khác biệt thời gian, ông đang nghĩ về ngày ở châu Âu, thông thường 8 giờ sáng New York là "giờ ăn trưa" và 9 giờ sáng là "giữa trưa". Vì vậy, ông bật dậy lầm bầm "sáng rồi", mặc dù các ngôi sao vẫn lung linh tỏa sáng trên phố Liberty. Coombs mặc quần áo lên phòng làm việc trên tầng mười, ông được nhân viên nhà bếp ca đêm phục vụ bữa sáng và sau đó ông bắt đầu thực hiện những cuộc gọi điện thoại đến hàng loạt các ngân hàng trung ương hàng đầu của giới phi cộng sản. Tất cả các cuộc gọi đều thông qua tổng đài do nhân viên điều hành tổng đài ngoài giờ của Ngân hàng Dự trữ Liên bang kết nối nhưng lần này Coombs đã không sử dụng đến các cuộc gọi khẩn cấp, bởi lúc 4 giờ 50 phút sáng các mạch điện thoại phía bên kia Đại Tây Dương đều thông suốt.</p>

<p class="calibre2">Các cuộc gọi với mục đích chủ yếu là đặt nền tảng cho các bước tiếp theo. Tin tức buổi sáng thu được từ Ngân hàng Trung ương Anh thông qua một trong những cuộc điện

thoại đầu tiên gọi từ phố Liberty là tình hình từ ngày hôm trước không có gì thay đổi: các cuộc tấn công đầu cơ vào đồng bảng Anh tiếp tục không suy giảm, Ngân hàng Trung ương Anh đang duy trì đồng bảng Anh ở mức 2,7860 đô-la bằng cách ném thêm dự trữ vào thị trường. Coombs có lý do để tin rằng khi thị trường hối đoái New York mở cửa năm giờ đồng hồ sau đó, sẽ có thêm một số lượng lớn đồng bảng Anh được ném vào thị trường ở phía bên này của Đại Tây Dương và người Anh chắc chắn sẽ phải chi thêm rất nhiều vàng và đô-la. Ông truyền đạt tình hình báo động cho các đối tác tại Deutsche Bundesbank ở Frankfurt; Banque de France ở Paris; Banca d'Italia ở Rome; và Ngân hàng Nhật Bản ở Tokyo (trường hợp cuối cùng, phải thông báo đến tận nhà do chênh lệch thời gian 14 tiếng, khi đó đã là quá 6 giờ tối ở phương Đông). Sau đó, đến điểm then chốt của vấn đề, thay mặt Ngân hàng Trung ương Anh, Coombs thông báo cho đại diện của các ngân hàng khác nhau để hỏi vay một khoản vay lớn hơn nhiều so với bất kỳ khoản nào họ đã từng được yêu cầu trước đó. "Không đi vào con số cụ thể, tôi đã cố gắng nhấn mạnh đó là một cuộc khủng hoảng quy mô đầu tiên, mà nhiều người trong số họ vẫn không nhận ra," Coombs đã nói. Một viên chức của ngân hàng Bundesbank, người biết khá rõ về mức độ của cuộc khủng hoảng như bất cứ ai ở bên ngoài London, Washington và New York, đã nói rằng ở Frankfurt họ đã "chuẩn bị tinh thần" - hoặc đúng hơn là "gắng sức" - cho một gánh nặng chuẩn bị đặt lên vai họ, tuy nhiên cuộc gọi của Coombs đã khiến họ hy vọng các cuộc tấn công đầu cơ vào đồng bảng Anh sẽ giảm dần và thậm chí sau cuộc gọi, họ cũng không rõ sẽ được hỏi vay bao nhiêu tiền. Ngay khi Coombs đặt điện thoại xuống, Thống đốc ngân hàng Bundesbank đã cho triệu tập một cuộc họp hội đồng quản trị ban giám đốc và không như dự kiến cuộc họp đã kéo dài cả ngày.</p></div>

<p class="calibre2">Coombs gọi điện cho người đứng đầu các ngân hàng để hỏi về một khoản vay lớn. Tuy nhiên, trên thực tế, về con số cụ thể, phải do người đứng đầu của một ngân hàng trung ương này đề nghị người đứng đầu của một ngân hàng khác. Trong khi đó, người đứng đầu ngân hàng của ông lại đang ở trong một chiếc limousine tại một nơi nào đó giữa phố New Canaan và phố Liberty và chiếc limousine của ngân hàng không theo phong cách James Bond trong những giao dịch quốc tế cấp cao, nó không được trang bị điện thoại.</p></div>

<p class="calibre2">Hayes là người đang được chờ đợi, ông là thống đốc Ngân hàng Dự trữ Liên bang New York hơn tám năm. Ông được lựa chọn vào vị trí này trong sự hoang mang của chính ông hay của bất cứ ai, ông không xuất thân từ địa vị cao sang hoặc từ hàng ngũ cấp cao của Cục dự trữ liên bang mà lại ở trong số đông các vị Phó Chủ tịch của các ngân hàng thương mại ở New York. Có vẻ như ông được bổ nhiệm một cách không chính thống và</p></div>

<https://thuviensach.vn>

có phần may mắn. Công trình nghiên cứu đầu đời và sự nghiệp thời trẻ đầy ấn tượng của Hayes, mọi thứ đều được chuẩn bị sẵn để giúp ông đương đầu với các cuộc khủng hoảng tiền tệ quốc tế, giống như cuộc đời của một nhà văn hay một họa sĩ đôi khi dường như là sự chuẩn bị để thực hiện một tác phẩm nghệ thuật duy nhất. Nếu là Chúa, hoặc bộ phận tài chính của ngài, khi cuộc khủng hoảng đồng bảng Anh sắp xảy ra, họ đã phải đánh giá năng lực của Hayes để đối phó với nhiệm vụ này và đã thuê một chức sắc trên thiên đàng tương tự một nhà tuyển dụng cấp cao để báo cáo về ông, hồ sơ đại loại như thế này:</p></div>

<blockquote class="calibre7"><p class="no-indent">"Sinh ra ngày 4 tháng 7 năm 1910 ở Ithaca, New York; lớn lên chủ yếu ở thành phố New York. Cha ông là một giáo sư về luật hiến pháp tại Cornell, sau đó trở thành cố vấn đầu tư ở Manhattan; mẹ là một giáo viên, người đi đầu trong phong trào đòi quyền bầu cử cho phụ nữ, nhân viên giải quyết nhà ở và là một nhà tự do chính trị. Cả bố và mẹ đều là những người yêu thiên nhiên. Một gia đình trí thức, tự do về suy nghĩ, quan tâm đến những vấn đề xã hội. Ông từng theo học các trường tu thực ở thành phố New York và Massachusetts và luôn là sinh viên đứng đầu của trường. Ông học đại học năm thứ nhất ở Harvard và Yale (ba năm sau đó: chuyên ngành toán, Phi Beta Kappa trong năm học cơ sở, tham gia đội chèo thuyền của lớp, tốt nghiệp năm 1930 hạng B.A). Năm 1931 - 1933 ông nhận được học bổng Rhodes tại Đại học New College, Oxford. Ở đó, ông thành lập công ty Anglophile, viết luận án về 'Chính sách Dự trữ liên bang và cơ chế hoạt động của chế độ bản vị vàng trong các năm từ 1923 đến 1930,' mặc dù lúc đó ông chưa từng có ý nghĩ sẽ làm việc cho hệ thống dự trữ liên bang. Mong muốn của ông là tìm lại được quyền luận văn tiến sĩ đã thất lạc, nó chứa đựng sự mở mang kiến thức cho thanh niên. Ông tham gia hệ thống ngân hàng thương mại New York vào năm 1933, sự nghiệp phát triển chậm nhưng ổn định (năm 1938 tiền lương cơ bản hàng năm là 20.700 đô-la). Chức vụ từng nắm giữ (mặc dù không cao) là Trợ lý thư ký tại Công ty Đại tín New York năm 1942; sau một thời gian phục vụ trong Hải quân, năm 1947, ông làm trợ lý phó chủ tịch và hai năm sau đó làm trưởng bộ phận đối ngoại của Đại tín New York, mặc dù không hề có kinh nghiệm trước đó về lĩnh vực ngân hàng nước ngoài. Ông tiến bộ rất nhanh; gây kinh ngạc cho các đồng nghiệp và cấp trên, tạo dựng được danh tiếng là bậc thầy trong lĩnh vực ngoại hối thông qua dự đoán chính xác mức phá giá của đồng bảng năm 1949 (từ 4,03 đô-la xuống 2,80 đô-la) chỉ một vài tuần trước khi nó xảy ra.</p><p class="no-indent">Hayes được bổ nhiệm vào chức vụ Chủ tịch Ngân hàng Dự trữ Liên bang New York năm 1956, trước sự ngạc nhiên của chính bản thân ông và giới ngân hàng New York, hầu hết chưa bao giờ nghe nói về người đàn ông khá nhút nhát này. Ông đã phản ứng một cách bình tĩnh bằng một kỳ nghỉ hai</p></blockquote></div>

<https://thuviensach.vn>

tháng cùng gia đình ở châu Âu. Ông nhận được sự đồng tình của các thống đốc Ngân hàng Dự trữ Liên bang, những người có khả năng biết trước hoặc đã may mắn chọn được một chuyên gia ngoại hối đúng thời điểm đồng đô-la đang suy yếu và hợp tác quốc tế đóng vai trò quan trọng. Hayes được các ngân hàng trung ương châu Âu yêu mến, họ gọi ông là Al (nghe giống như All, nghĩa là tất cả). Thu nhập của ông là 75.000 đô-la một năm, khiến ông trở thành quan chức liên bang thứ hai được trả lương cao nhất sau Tổng thống Mỹ, tiền lương của cán bộ Ngân hàng Dự trữ Liên bang có tính cạnh tranh hơn so với lương của các quan chức chính phủ. Ông cao, dáng gày, luôn tuân theo giờ giấc hàng ngày và nguyên tắc của ông là giữ gìn đời tư không bị ảnh hưởng. Ông không tán thành làm việc muộn ở văn phòng mỗi tối. Ông than phiền rằng con trai ông đánh giá thấp việc kinh doanh, quy cho anh ta là 'kênh kiệu ngược'.

Kết luận: Ông là mẫu người phù hợp để thực hiện công việc của người đại diện cho Ngân hàng Trung ương Hoa Kỳ trong một cuộc khủng hoảng đồng bảng."

Và, quả thật, Hayes rất phù hợp với hình ảnh của một chi tiết được chế tạo hoàn hảo trong một cỗ máy để thực hiện nhiệm vụ phức tạp nào đó, mặt khác, tính cách ông có nhiều sự đối lập với bất kỳ ai. Hầu hết giới ngân hàng khi nói về Hayes đều dùng các từ "uyên thâm" và "trí tuệ", Hayes có xu hướng suy nghĩ bản thân ông chỉ là một học giả và một trí thức bình thường nhưng ông là con người của hành động, sự kiện của ngày 25 tháng 11 năm 1964 dường như đã thể hiện con người ông. Về mặt nào đó, ông là một lãnh đạo toàn diện. Với Hayes, "Việc kiếm tiền là hiển nhiên giống như một chú chó săn chuột" và ông không có sự tò mò nào về nó - nhưng ông có những sự tò mò riêng về hầu hết mọi thứ. Mặc dù nhiều người quen biết ông đôi khi gọi ông là tẻ nhạt, nhưng bạn thân của ông thì nói ông có một sự tinh tâm hiếm thấy, nó giúp ông không bị ảnh hưởng bởi những căng thẳng và phiền nhiễu tác động đến cuộc sống của rất nhiều người cùng thời. Không cần phải nghi ngờ sự bình tĩnh đã qua thử nghiệm của Hayes khi ông ngồi trong xe ngân hàng đến phố Liberty. Vừa ngồi vào bàn làm việc vào khoảng 5 giờ 30 phút, việc đầu tiên Hayes làm là bấm nút gọi Coombs thông qua hệ thống điện thoại nội bộ để nghe phân tích tình hình mới nhất của người phụ trách Bộ phận đối ngoại. Như ông đã nghĩ, Ngân hàng Trung ương Anh vẫn đang tiếp tục cạn kiệt đô-la, dòng chảy đô-la của Ngân hàng Anh vẫn tiếp tục không suy giảm. Coombs nói các mối quen biết của ông (đó là các nhân viên phòng đối ngoại của các ngân hàng thương mại lớn như Chase Manhattan và First National City) với các ngân hàng địa phương cũng có mặt vào buổi cầu nguyện khẩn cấp buổi sáng sớm, họ cho hay, qua một đêm đã tích lũy một cột lớn các lệnh bán đồng bảng trên thị trường New York ngay sau khi mở cửa. Ngân hàng Trung ương Anh gần như

sắp chết chìm đang mong chờ một đợt sóng thủy triều mới từ New York đánh vào trong bốn giờ đồng hồ nữa. Mọi việc càng trở nên cấp bách hơn. Hayes và Coombs thống nhất kế hoạch sẽ phải công bố một gói tín dụng quốc gia ngay sau khi thị trường New York mở cửa, có lẽ là 10 giờ. Ngân hàng có một trung tâm riêng cho tất cả các hoạt động thông tin liên lạc đối ngoại, Hayes đã quyết định rời phòng làm việc của ông - một căn phòng rộng rãi với những bức tường ốp lát ván và ghế xếp xung quanh một chiếc lò sưởi xuống phòng làm việc của Coombs dưới đại sảnh, nhỏ hơn và đơn giản nhưng bố trí hiệu quả hơn, giống như đồn chỉ huy. Khi đó, ông nhắc một trong ba điện thoại và yêu cầu tổng đài kết nối tới Ngài bá tước xứ Cromer tại Ngân hàng Trung ương Anh. Khi kết nối được thực hiện, hai người cùng các nhân vật chủ chốt đề nghị xem xét lại kế hoạch của họ một lần cuối cùng, kiểm tra các khoản tiền mà họ đã dự kiến hỏi vay các ngân hàng trung ương khác và thống nhất ai sẽ gọi điện cho ai đầu tiên.

Trong con mắt của một số người, Hayes và Ngài bá tước xứ Cromer là một cặp tương xứng kỳ lạ. Ngoài việc là một quý tộc điển hình, George Rowland Stanley Baring, Bá tước thứ ba của Cromer còn là một thống đốc ngân hàng điển hình. Ông là con cháu của ngân hàng thương mại nổi tiếng London Baring Brothers, bá tước đời thứ ba và là con đỡ đầu của nhà vua, tốt nghiệp Đại học Trinity và Eton, Cambridge và có 12 năm kinh nghiệm làm giám đốc điều hành cho ngân hàng gia đình, từ năm 1959 đến năm 1961 làm Bộ trưởng Kinh tế của Anh và trưởng đại diện của Bộ Tài chính tại Washington. Nếu Hayes có được những kiến thức ngân hàng quốc tế nhờ sự nghiên cứu tìm tòi thì Ngài bá tước xứ Cromer lại không phải là một học giả, ông có được những kiến thức đó từ truyền thống gia đình, bản năng, hoặc sự thâm thấu. Nếu Hayes với tâm vóc khác thường dễ dàng nhận ra trong đám đông, thì Ngài bá tước xứ Cromer có chiều cao trung bình, nhưng vui tính và sôi nổi, để lại ấn tượng ở bất cứ đâu. Nếu Hayes không quen với những cử chỉ thân mật thường ngày thì Ngài bá tước xứ Cromer được biết đến bởi tính cách nồng nhiệt, vô tư - làm khoái chí nhưng cũng gây chút thất vọng cho các giám đốc ngân hàng Mỹ, bởi ông khuyến khích họ gọi ông là Rowley trong khi họ rất ngưỡng mộ địa vị quý tộc của ông. "Rowley rất tự tin và quyết đoán," giám đốc một ngân hàng Mỹ đã cho biết. "Ông ấy không bao giờ sợ va chạm, bởi ông ấy tin tưởng vào vị trí phù hợp của mình. Rowley là người biết điều. Ông ấy là kiểu người, trong một cuộc khủng hoảng sẽ có thể chộp lấy điện thoại và làm một cái gì đó". Nhưng nhân viên này thú nhận rằng cho đến ngày 25 tháng 11 năm 1964, ông đã không nghĩ Hayes là kiểu người đó.

Bắt đầu từ khoảng 6 giờ sáng hôm đó, Hayes

đã chộp lấy điện thoại, nói chuyện với Ngài bá tước xứ Cromer. Rồi lần lượt hết người này đến người khác, các giám đốc ngân hàng trung ương hàng đầu thế giới - trong đó có Chủ tịch Karl Blessing của ngân hàng Deutsche Bundesbank; Tiến sĩ Guido Carli của Ngân hàng trung ương Ý; Thống đốc Jacques Brunet của Ngân hàng trung ương Pháp; Tiến sĩ Walter Schwegler của Ngân hàng Quốc gia Thụy Sĩ; và Thống đốc Per Asbrink của Ngân hàng Riksbank Thụy Điển - một trong số họ nhắc điện thoại lên và khá bất ngờ phát hiện ra sức hút của cuộc khủng hoảng đồng bảng đạt được trong những ngày qua, thực tế là Hoa Kỳ đã cam kết cho vay ngắn hạn một tỷ đô-la, họ buộc phải đào sâu vào dự trữ quốc gia của mình để giúp thủy triều đồng bảng qua đi. Một số đã từng nghe tất cả những điều này từ Hayes, một số khác từ Ngài bá tước xứ Cromer; trong cả hai trường hợp, họ đã nghe nó không phải từ một mối quan hệ chính thức hoặc xã giao mà từ một hội viên kỳ cựu của câu lạc bộ Basel. Hayes, ở vị trí là đại diện của một quốc gia cam kết một khoản tiền cho vay khổng lồ đã gần như vào vai một nhà lãnh đạo các hoạt động, ông hết sức thận trọng trong từng cuộc điện đàm để làm rõ nhiệm vụ của ông ở đây là thể hiện vai trò của Cục Dự trữ liên bang mà đứng sau nó là lời đề nghị chính thức từ Ngân hàng Trung ương Anh. "Tình hình đồng bảng rất nguy cấp và theo tôi được biết Ngân hàng Trung ương Anh đang cần một hạn mức tín dụng 250 triệu đô-la từ các ngài", ông hết sức bình tĩnh nói với một thống đốc ngân hàng trung ương Lục địa hay ông nói theo một cách khác: "Tôi chắc ngài hiểu đây là một tình huống mà tất cả chúng ta phải đứng cùng nhau". (Ông và Coombs luôn nói tiếng Anh, mặc dù gần đây ông theo học bồi dưỡng tiếng Pháp ở Yale và ông đã có một thành tích học tập rất ấn tượng, Hayes kiên trì để nói ngoại ngữ trôi chảy và vẫn chưa thể tin tưởng bản thân để thực hiện một cuộc trò chuyện kinh doanh quan trọng bằng ngôn ngữ khác ngoài tiếng Anh). Trong những tình huống đó, ông đặc biệt giao thiệp gần gũi với các đối tác Lục địa, ông nói chuyện thân mật hơn, sử dụng biệt ngữ của các vị thống đốc ngân hàng trung ương, trong đó đơn vị thông thường được nhắc đến là một triệu đô-la. Hayes sẽ ăn nói trôi chảy trong các trường hợp như vậy, "Anh nghĩ phía anh có thể cho vay khoản đó không, 150 được không?". Bất kể mức độ chính thống của các phương pháp tiếp cận Hayes đang sử dụng, câu trả lời đầu tiên nhìn chung là vòng vo, không pha trộn các cú sốc. "Có thực sự tình hình tồi tệ đến vậy? Chúng tôi vẫn hy vọng rằng đồng bảng Anh có thể tự khôi phục", kiểu trả lời mà ông nhớ đã nghe nhiều lần. Khi Hayes khẳng định tình hình thực sự xấu như ông nói và cho hay đồng bảng Anh chắc chắn không thể tự khôi phục, thì thông thường câu trả lời sẽ là một cái gì đó đại loại như: "Chúng tôi sẽ xem xét những gì có thể làm và sẽ liên hệ lại với ngài sau".

Một số thống đốc ngân hàng trung ương Lục

địa cho biết cái họ ấn tượng nhất về cuộc gọi đầu tiên của Hayes. Họ nhận ra lúc đó bình minh ở New York vẫn chưa lên và biết đến thói quen của Hayes đối với những thứ được cho là thời giờ của ông chủ nhà băng, những người châu Âu hiểu rằng mọi thứ phải rất nghiêm trọng vào thời khắc họ nghe thấy giọng của ông. Ngay sau khi Hayes phá vỡ lớp băng tại mỗi ngân hàng Lục địa, Coombs cầm máy và đi vào chi tiết vấn đề với các đối tác của mình.</p>

<p class="calibre2">Vòng gọi điện đầu tiên khiến Hayes, Ngài bá tước xứ Cromer và các cộng sự của họ trên phố Liberty và Threadneedle tương đối hy vọng. Không một ngân hàng nào cho họ một câu trả lời là không - điều đó làm họ phấn khởi, kể cả Ngân hàng trung ương Pháp, mặc dù trước đó đã có chủ trương đổi hướng khỏi sự hợp tác với Anh Quốc và Hoa Kỳ trong vấn đề tiền tệ. Hơn nữa, một số thống đốc gây bất ngờ khi gợi ý một khoản cho vay nhiều hơn so với lời đề nghị. Với sự động viên này, Hayes và Ngài bá tước xứ Cromer quyết định nâng tầm nhìn của họ. Ban đầu, mục tiêu của họ là một khoản tín dụng 2,5 tỷ đô-la; trên cơ sở xem xét lại, họ thấy có một cơ hội cho ba tỷ. "Chúng tôi đã quyết định đặt cược một chút ở đây và ở đó," Hayes nói. "Không thể nào biết chính xác số tiền tối thiểu để lật ngược tình thế. Chúng tôi biết chúng tôi sẽ phải dựa phần lớn vào hiệu ứng tâm lý khi đưa ra thông báo - nếu như chúng tôi có thể hiện thực hóa thông báo đó. Số ba dường như là con số tròn trĩnh với chúng tôi."</p>

<p class="calibre2">Nhưng khó khăn vẫn đang ở phía trước và khó khăn lớn nhất khi các cuộc gọi trả lời từ các ngân hàng bắt đầu ào tới để điều gì đó được thực hiện xong xuôi nhanh chóng. Hayes và Coombs nhận thấy điều khó truyền đạt nhất là mỗi phút trôi qua có nghĩa là bớt đi hoặc thêm vào một triệu đô-la đối với nguồn dự trữ nước Anh và rằng nếu tuân theo các kênh thông thường, các khoản vay sẽ đến quá muộn để ngăn chặn sự mất giá của đồng bảng Anh. Theo quy định, một số ngân hàng trung ương phải xin ý kiến chính phủ trước khi đưa ra cam kết và một số khác thì không, nhưng ngay cả khi không bắt buộc phải làm vậy thì họ vẫn sẽ cứ làm theo nguyên tắc xã giao; điều này mất khá nhiều thời gian, đặc biệt không ít ngài Bộ trưởng Tài chính, không hề biết họ đang được truy lùng để phê duyệt một khoản vay khổng lồ dựa trên một thông báo khẩn, với bằng chứng ít ỏi về sự cần thiết của khoản vay đó và vượt khỏi khả năng đảm bảo của Ngài bá tước xứ Cromer và Hayes, khoản vay đó là tạm thời chưa có. (Có trường hợp thì Bộ trưởng Tài chính đang bận thảo luận những vấn đề khác ở Quốc hội của nước ông ta.) Và ngay cả trong trường hợp Bộ trưởng Bộ Tài chính có quyền hành trong tay, đôi khi ông ta cũng miễn cưỡng làm theo kiểu nóng vội. Liên quan đến vấn đề tiền bạc, Chính phủ vốn hành động cẩn trọng hơn

nhiều so với các ngân hàng trung ương. Một số Bộ trưởng Tài chính cho biết, thực tế trên cơ sở trình duyệt một bảng cân đối thích đáng của Ngân hàng Trung ương Anh cùng với một đơn chính thức vay tín dụng khẩn cấp bằng văn bản, họ sẽ sẵn sàng xem xét vấn đề. Hơn nữa, một số ngân hàng trung ương chính yêu cầu phải tuân thủ đúng quy trình thủ tục. Trưởng phòng ngoại hối của một ngân hàng đã đáp lại lời đề nghị "Vâng, quả là không tiện cho lắm! Chúng tôi tình cờ có một cuộc họp hội đồng quản trị dự kiến vào ngày mai. Chúng tôi sẽ đưa vấn đề này lên thảo luận và sau đó chúng tôi sẽ liên lạc với ngài". Người nhận câu trả lời ở đường dây bên kia hóa ra lại là Coombs, câu trả lời căn bản không được ghi âm nhưng nó được tường thuật lại đầy tức giận. Thậm chí nổi tiếng điềm tĩnh như Hayes cũng có một hai lần run lên, theo như những người có mặt kể lại; giọng ông vẫn hết sức bình tĩnh hơn bao giờ hết, nhưng ông nói to hơn nhiều so với bình thường.</p>

<p class="calibre2">Những vấn đề mà các ngân hàng trung ương lục địa phải đối mặt trong việc đáp ứng thách thức đã được minh họa rõ nhất từ tình huống của một ngân hàng giàu có và quyền lực nhất trong số họ, đó là ngân hàng Deutsche Bundesbank. Sau cuộc gọi sớm của Coombs, hội đồng quản trị Ngân hàng Deutsche Bundesbank triệu tập một phiên họp khẩn cấp, trong khi Hayes gọi cho Chủ tịch Blessing từ New York - ám hiệu đầu tiên về con số chính xác của khoản vay mà họ đề nghị Ngân hàng Bundesbank. Số tiền hỏi vay các ngân hàng trung ương khác trong buổi sáng hôm đó chưa bao giờ được công bố, tuy nhiên trên cơ sở những gì được biết, có thể đoán Ngân hàng Bundesbank được hỏi vay nửa tỷ đô-la - mức cao nhất và chắc chắn đó là số tiền lớn nhất mà không ngân hàng trung ương nào ngoại trừ Cục Dự trữ Liên bang đã từng được kêu gọi để hỗ trợ cho một ngân hàng khác chỉ trong vài giờ thông báo. Sau cuộc gọi của Hayes truyền đạt thông tin chói tai này, Blessing đã nghe Ngài bá tước xứ Cromer ở London xác nhận toàn bộ những gì Hayes đã nói về mức độ nghiêm trọng của cuộc khủng hoảng và lặp đi lặp lại lời đề nghị. Nhấn nhó một chút, nhưng các nhà quản lý ngân hàng Bundesbank đã đồng ý về nguyên tắc cần phải thực hiện điều gì đó. Ngay lúc đó vấn đề của họ bắt đầu. Vẫn phải tuân theo thủ tục, Blessing và các trợ lý của ông đã quyết định. Trước khi có bất kỳ hành động nào họ phải tham khảo ý kiến với các đối tác kinh tế của họ trên thị trường chung châu Âu và Ngân hàng Thanh toán quốc tế và một người quan trọng để tham vấn, kể từ khi ông nhận chức Chủ tịch Ngân hàng Thanh toán Quốc tế, là Tiến sĩ Marius W. Holtrop, Thống đốc Ngân hàng Trung ương Hà Lan, tất nhiên bao gồm ý kiến của ngân hàng này. Một cuộc gọi trực tiếp từ Frankfurt đến Amsterdam. Các giám đốc ngân hàng Bundesbank đã được thông báo, Tiến sĩ Holtrop hiện không ở Amsterdam; tình cờ sáng hôm đó ông đã bắt chuyến tàu đến The Hague gặp Bộ trưởng Tài chính để xin

ý kiến về một số các vấn đề khác. Đối với các ngân hàng của Hà Lan, việc thực hiện bất kỳ cam kết quan trọng nào như vậy đều phải được sự đồng ý của thống đốc và tương tự, Ngân hàng trung ương Vương quốc Bỉ, một quốc gia có chính sách tiền tệ liên kết chặt chẽ với chính sách tiền tệ của Hà Lan, đã miễn cưỡng hành động cho đến khi Amsterdam nói đồng ý. Vì vậy, trong hơn một giờ, khi hàng triệu đô-la tiếp tục rời bỏ Ngân hàng Trung ương Anh và trật tự tiền tệ thế giới lâm vào tình cảnh nguy hiểm, toàn bộ các hoạt động cứu hộ vẫn đang trì hoãn, còn Tiến sĩ Holtrop đang ngồi trên xe lửa băng qua những vùng đất trũng của Hà Lan, hoặc ông đã có mặt ở The Hague và đang bị kẹt xe mà không thể thoát ra được. Tất cả điều này, tất nhiên đồng nghĩa với tâm trạng khổ sở ở New York. Khi ngày mới bắt đầu, chiến dịch của Hayes và Coombs đã được tăng cường từ Washington. Các quan chức chính phủ tại Cục Dự trữ Liên bang, Dillon và Roosa tại Bộ Ngân khố - tất cả đã tham gia lập kế hoạch cứu trợ ngày hôm trước và tất nhiên một phần trong kế hoạch đã quyết định để Ngân hàng New York, cơ quan giúp việc của Cục Dự trữ liên bang và Bộ Ngân khố trong các giao dịch tiền tệ quốc tế là trụ sở của chiến dịch. Vì vậy, các thành viên của đội Washington ngủ ở nhà và đến văn phòng theo giờ bình thường. Khi nghe Hayes trình bày về những khó khăn đang leo thang, Martin, Dillon và Roosa sẵn sàng tham gia hỗ trợ bằng những cuộc gọi xuyên Đại Tây Dương để nhấn mạnh mức độ quan tâm của Mỹ về vấn đề này. Nhưng dù có bao nhiêu cuộc gọi đi nữa cũng chẳng thể làm kim đồng hồ dừng quay - chính xác hơn là việc tìm kiếm Tiến sĩ Holtrop - khiến cả Hayes và Coombs cuối cùng đã phải từ bỏ ý tưởng có ngay một gói tín dụng vào lúc này để chuẩn bị cho việc thông báo đến thế giới lúc tầm 10 giờ sáng New York. Còn có những lý do khác làm mờ dần những tia hy vọng ban đầu. Khi thị trường New York mở cửa, mức độ báo động đã lan truyền khắp thế giới tài chính sau một đêm càng rõ ràng hơn. Trên tầng bảy, báo cáo từ quầy giao dịch ngoại hối của ngân hàng cho biết cuộc tấn công vào đồng bảng Anh tại thời điểm thị trường New York mở cửa thật sự đáng sợ như những gì họ nghĩ và không khí trên thị trường ngoại hối nội địa đang ở trong trạng thái cách trạng thái hoảng loạn không xa. Phòng chứng khoán của ngân hàng cảnh báo thị trường trái phiếu chính phủ Hoa Kỳ đang chịu áp lực nặng nề nhất trong năm, cho thấy sự thiếu tin tưởng vào đồng đô-la về phía các nhà đầu tư trái phiếu. Tin tức này như một lời nhắc nhở đầy tàn nhẫn đối với Hayes và Coombs về điều mà họ đã biết từ trước - một chuỗi phản ứng dây chuyền, sau sự sụt giá của đồng bảng Anh so với đô-la, tiếp theo đồng đô-la rớt giá so với vàng, nó có thể sẽ gây ra hỗn loạn tiền tệ ở khắp mọi nơi. Nếu Hayes và Coombs đang có một giây phút nào đó cho phép bản thân ảo tưởng rằng họ chỉ đơn giản đang làm phúc, thì chính tin tức này sẽ đưa họ trở về với hiện thực. Và sau đó là những câu chuyện thêu dệt quanh Phố Wall đã có dấu hiệu kết

tình thành một câu chuyện duy nhất, đáng tin đến mất hy vọng bởi vì nó rất cụ thể. Người ta cho rằng, Chính phủ Anh sẽ công bố phá giá đồng bảng Anh vào khoảng giữa trưa giờ New York. Nhưng điều này hoàn toàn có thể bác bỏ, ít nhất là về mặt thời gian, bởi vì thực tế nước Anh sẽ không công bố phá giá trong khi vẫn đang tiến hành thương lượng tín dụng. Bị giằng xé giữa mong muốn dập tắt tin đồn mang tính phá hoại và yêu cầu phải giữ bí mật các đàm phán cho đến khi có kết luận, Hayes quyết định làm gì đó giữa hai lựa chọn này. Ông yêu cầu cộng sự của mình gọi điện cho một vài ngân hàng chủ chốt và các nhà đầu tư trên Phố Wall để nói như thể khẳng định các tin đồn phá giá vừa rồi là sai theo nguồn tin chắc chắn. "Anh có thể nói cụ thể hơn không?", người cộng sự được hỏi, "Không, tôi không thể" ông trả lời bởi vì ông chẳng biết nói gì hơn.</p></div>

<p class="calibre2">Tuy thông tin đó chưa đủ nhưng cũng là một điều gì đó để trấn an thị trường ngoại hối và trái phiếu trong giây lát. Một vài lần trong buổi sáng hôm đó, Hayes và Coombs thừa nhận, khi họ đặt điện thoại xuống, nhìn nhau không nói lời nào nhưng vẫn hiểu ý nhau: sẽ là quá muộn. Nhưng theo mô típ tốt đẹp của những bộ phim tình cảm - khi mọi thứ tối tăm nhất là lúc tin tức tốt lành bắt đầu đến. Tiến sĩ Holtrop được tìm thấy trong một nhà hàng ở The Hague, ông đang ăn trưa với Bộ trưởng Bộ Tài chính Hà Lan, Tiến sĩ J. W. Witteveen; hơn nữa Tiến sĩ Holtrop cũng tán thành các hoạt động cứu trợ và việc xin ý kiến chính phủ, điều đó không thành vấn đề, vì đại diện của Chính phủ đang ngồi ngay trước mặt ông. Bởi vậy, các trò ngại chủ yếu đã được giải quyết và sau khi Tiến sĩ Holtrop đề cập đến những khó khăn, ông bắt đầu thu hẹp chủ đề xuống những việc như phải tiếp tục xin lỗi người Nhật vì lôi họ ra khỏi giường vào lúc nửa đêm ở Tokyo. Thủy triều đã đổi hướng. Trước buổi trưa ở New York, Hayes, Coombs, Ngài bá tước xứ Cromer và các đại diện tại London biết rằng về nguyên tắc họ đã đạt được thỏa thuận với mười ngân hàng trung ương Lục địa gồm Tây Đức, Ý, Pháp, Hà Lan, Bỉ, Thụy Sĩ, Canada, Thụy Điển, Áo và Nhật Bản và Ngân hàng Thanh toán Quốc tế.</p></div>

<p class="calibre2">Vẫn phải chờ đợi trong khi các ngân hàng trung ương đang thực hiện một quá trình vô cùng chậm chạp để hoàn thành các thủ tục cho vay một cách hợp pháp và hoàn chỉnh. Ví dụ hoàn hảo cho tính kỷ luật là Ngân hàng Bundesbank, họ không thể hành động cho đến khi các thành viên của hội đồng quản trị thông qua, đa số họ sống và làm việc ở các trụ sở trên cả nước. Hai đại diện chính của Bundesbank đã thay nhau gọi điện cho các thành viên vắng mặt và thuyết phục họ tham dự - một điều tế nhị rõ ràng là khi các thành viên vắng mặt được hỏi ý kiến về việc gì đó, thì trên thực tế, tại trụ sở chính của ngân hàng việc đó đã được quyết định. Vào giữa trưa theo giờ</p></div>

<https://thuviensach.vn>

Lục địa, trong khi hai đại diện đều bận rộn với nhiệm vụ này, Frankfurt nhận được một cuộc gọi mới từ London. Đó là Ngài bá tước xứ Cromer, ông nói với về gay gắt như hoàn cảnh của ông cho phép, những gì ông phải nói đó là tốc độ thất thoát nguồn dự trữ nhanh đến nỗi đồng bảng không thể trụ thêm một ngày nào nữa. Dù có thủ tục nào đi nữa thì tình huống là bây giờ hoặc không bao giờ. (Những tổn thất dự trữ của Ngân hàng Trung ương Anh ngày hôm đó không bao giờ được công bố. Thời báo <em class="calibre5">Finance sau đó đưa ra một dự đoán rằng thất thoát có thể lên tới 500 triệu đô-la, đúng hơn là khoảng một phần tư còn lại trong kho dự trữ của nước Anh.) Sau cuộc gọi của Ngài bá tước xứ Cromer, các đại diện Bundesbank ứng biến tế nhị ngăn gọn; họ đã nhận được sự nhất trí từ các thành viên và ngay sau 5 giờ chiều theo giờ Frankfurt họ đã sẵn sàng nói với Ngài bá tước xứ Cromer và Hayes rằng Bundesbank đồng ý cho vay nửa tỉ đô-la theo yêu cầu.</p>

<p class="calibre2">Các ngân hàng trung ương khác đang hoặc đã tham gia cứu trợ. Canada và Italy, mỗi ngân hàng đóng góp 200 triệu đô-la và họ vui vẻ làm điều đó, bởi vì chính đồng tiền của họ từng được hưởng lợi từ các hoạt động cứu trợ quốc tế tuy khoản cứu trợ nhỏ hơn nhiều, Ý năm 1962 và Canada năm 1964. Tuy thời báo <em class="calibre5">London sau đó đưa tin các nước Pháp, Bỉ, Hà Lan mỗi nước đóng góp 200 triệu đô-la, nhưng cả ba quốc gia chưa bao giờ công bố chính thức số tiền họ tham gia. Thụy Sĩ đã đóng góp 160 triệu đô-la, Thụy Điển 100 triệu đô-la, trong khi Áo, Nhật Bản và Ngân hàng Thanh toán quốc tế đóng góp khoản còn lại làm tròn con số của gói cứu trợ nhưng số tiền vẫn chưa được tiết lộ. Vào giờ nghỉ trưa ở New York, mọi đàm phán đã kết thúc, nhiệm vụ còn lại là thông báo cho thị trường về gói cứu trợ một cách nhanh nhất và thuyết phục nhất để ngăn chặn thiệt hại.</p>

<p class="calibre2">Nhiệm vụ được giao cho một nhân vật đáng chú ý khác của Ngân hàng Dự trữ Liên bang, đó là phó trưởng ban phụ trách thông tin cộng đồng, Thomas Olaf Waage. Waage (tên của ông vẫn với "saga") ở phòng làm việc của Coombs gần như cả buổi sáng, nói chuyện trên điện thoại như một liên lạc viên với Washington. Ông sinh ra và lớn lên ở New York, là con trai thuyền trưởng tàu cá và tàu kéo địa phương gốc Na Uy, Waage có nhiều sở thích khác nhau ngoài công việc - giữa những sở thích đó là nhạc kịch, Shakespeare, Trollope, lịch sử truyền thống, chèo thuyền - và một niềm đam mê ám ảnh khác là phần đầu để truyền đạt không chỉ những sự kiện mà cả bộ phim truyền hình, sự hồi hộp, hứng thú của giới ngân hàng trung ương đến công chúng, những người đầy hoài nghi với đôi mắt vô hồn. Nói tóm lại, ông là một nhân viên ngân hàng vô cùng lãng mạn. Vì vậy, hiện tại ông rất vui mừng khi Hayes giao cho ông chuẩn bị một

thông cáo báo chí để công bố cho toàn thế giới một cách rõ ràng nhất về các hoạt động cứu trợ. Trong khi Hayes và Coombs đang nỗ lực buộc chặt các đầu dây lỏng lẻo trong gói cứu trợ, Waage bận rộn phối hợp kịp thời với các đối tác tại Cục Dự trữ liên bang và Bộ Ngân khố ở Washington, chia sẻ công việc ban hành công bố của Mỹ và tại Ngân hàng Trung ương Anh, Hayes và Ngài bá tước xứ Cromer đã đồng ý, sẽ công bố một thông báo riêng cùng lúc. "Hai giờ chiều giờ New York là thời điểm chúng tôi đã thoả thuận cho các công bố, khi công việc bắt đầu như thể chúng tôi chắc chắn sẽ có một cái gì đó để công bố vào thời điểm đó", Waage nhớ lại. "Tuy là quá muộn để kịp với thị trường Lục địa và London ngày hôm đó nhưng lại có cả buổi chiều cho đến khi thị trường New York đóng cửa, khoảng năm giờ chiều và nếu thị trường đồng bảng đảo ngược tình thế mạnh lên trước giờ đóng cửa, cơ hội phục hồi sẽ tiếp tục trên thị trường Lục địa và London ngày hôm sau, khi thị trường Mỹ sẽ đóng cửa cho Lễ Tạ ơn. Đối với khoản tín dụng chung chúng tôi đã lập kế hoạch để công bố, vẫn ở mức ba tỷ đô-la. Nhưng tôi nhớ rằng một trở ngại bất ngờ đã xảy ra vào phút cuối. Rất muộn, lúc đó chúng tôi nghĩ đã có toàn bộ gói tín dụng trong tay, Charlie Coombs và tôi kiểm kê lại những gì đã cam kết cho chắc ăn và chúng tôi chỉ có 2 tỷ 850 triệu đô-la. Rõ ràng, chúng tôi đã thất lạc 150 triệu đô-la ở đâu đó. Đó là do chúng tôi đã tính nhầm. Tuy vậy, dĩ nhiên mọi thứ vẫn ổn".</p></div>

<p class="calibre2">Gói cứu trợ được lắp ghép đúng thời gian theo kế hoạch mới và các tuyên bố từ Cục Dự trữ Liên bang, Bộ Ngân khố và Ngân hàng Trung ương Anh đã được đăng tải trên các phương tiện truyền thông cùng lúc vào 2 giờ chiều ở New York và 6 giờ tối ở London. Với sự bay bổng của Waage, việc công bố tin tức giống như cảnh cuối trong vở nhạc kịch "Die Meistersing", phiên bản Mỹ. Ở Mỹ, việc công bố những tin như vậy thường lặng lẽ nhưng vẫn gây chú ý bởi nó liên quan đến một số tiền khổng lồ và thực tế, các ngân hàng trung ương đã "hành động để huy động kịp thời lực lượng phản công, ngăn chặn cuộc tấn công vào đồng bảng". Báo chí London có nét đặc trưng riêng, đạt đến một cái gì đó tinh túy dường như chỉ dành cho những thời khắc của cuộc khủng hoảng. Đơn giản là: "Ngân hàng Trung ương Anh đã đạt được các thoả thuận, theo đó ba tỷ đô-la đã được huy động để hỗ trợ cho đồng bảng Anh".</p></div>

<p class="calibre2">Rõ ràng, hoạt động bí mật này được bảo vệ cho đến phút chót và việc công bố đã giáng một đòn vào thị trường ngoại hối New York khiến nó trở nên lúng túng. Ngay lập tức, các nhà đầu cơ đồng bảng quyết định và không do dự dừng cuộc chơi. Ngay sau khi công bố, Ngân hàng Dự trữ Liên bang chào bán đồng bảng ở mức 2,7868 đô-la - mức mà Ngân hàng Trung ương Anh buộc phải duy trì trước đó cả ngày. Thật tuyệt vời khi</p></div>

<https://thuviensach.vn>

các nhà đầu cơ vội vã thoát khỏi vị trí đầu cơ bằng cách mua vào trong khi Ngân hàng Liên bang lại thấy có rất ít đồng bảng được bán ở mức giá đó. Khoảng 2 giờ 15 phút, đã có những giây phút kì lạ và phần khởi chính là không có đồng bảng ở <em class="calibre5">bất kì mức giá nào trên thị trường New York. Kể cả những đồng bảng được chào bán ở mức giá cao hơn cũng ngay lập tức bị nuốt chửng và giá đồng bảng tiếp tục tăng trong suốt buổi chiều, giá đóng phiên là 2,79 đô-la.</p>

<p class="calibre2">Thắng lợi! Đồng bảng Anh đã thoát khỏi nguy hiểm tạm thời; tất cả đã diễn ra như mong đợi. Những lời ca ngợi thành công này lan tỏa khắp mọi nơi. Thậm chí tờ <em class="calibre5">Finance uy tín đã tuyên bố ngay: "Cho dù các mạng lưới khác đã đổ vỡ, các ngân hàng trung ương [có một] năng lực đáng kinh ngạc đã cho ra kết quả tức thì. Thông thường họ liên kết với nhau để giữ cho giá không thay đổi dù rất ít, trong trường hợp này là những biến động lớn và hành động của họ đã thành công".</p>

<p class="calibre2">Với sự tăng cao trở lại của đồng bảng Anh, Ngân hàng Dự trữ liên bang đóng cửa cho Lễ Tạ ơn và các giám đốc ngân hàng đã đi về nhà. Coombs nhớ lại, ông đã uống hết một ly Martini rất nhanh. Hayes, cùng gia đình ở New Canaan chào đón con trai ông, Tom, trở về từ trường Harvard. Cả vợ và con trai ông đều nhận thấy tâm trạng hưng phấn khác thường của ông, khi được hỏi về điều đó, ông nói ông vừa trải qua những ngày hoàn toàn xúng đáng với toàn bộ sự nghiệp của ông. Bị gặng hỏi chi tiết, ông đáp ngắn gọn và đơn giản, đó là vì các hoạt động cứu trợ đồng bảng, nhưng ông chợt nhớ ra, khán giả của ông - vợ ông - không quan tâm đến ngân hàng và con trai ông không có nhiều ý kiến về việc kinh doanh. Phản ứng mà ông nhận được khi tường thuật lại sự việc là cái gì đó có thể sưởi ấm trái tim của Waage, hoặc của bất kỳ một người giảng giải nghiêm túc nào đó về câu chuyện phiêu lưu trong ngành ngân hàng với người ngoài ngành không mấy cảm thông. "Lúc đầu có hơi chút khó hiểu," bà Hayes đã nói, "nhưng trước khi câu chuyện kết thúc, bọn em không thể rời khỏi ghế của mình".</p>

<p class="calibre2">Waage trở về nhà ở Douglaston, kể lại sự kiện hôm đó cho vợ nghe theo cách riêng của mình. "Hôm nay là Ngày Thánh Crispin," ông kêu lên khi ông vừa bước đến ngưỡng cửa nhà, "và anh đã ở với Harry!"</p>

III</h3>

<p class="no-indent">Lần đầu tiên, tôi trở nên quan tâm đến đồng bảng Anh và những cơn nguy hiểm của nó là trong cuộc khủng hoảng năm 1964, bản thân tôi đã bị hút theo nó. Qua ba năm rưỡi

sau đó, tôi đã quan sát những lần thăng trầm của nó trên báo chí Mỹ và Anh và những lần đó, tôi thường xuyên đến Ngân hàng Dự trữ Liên bang để làm mới những mối quen biết ở đây và để xem bản thân lĩnh hội thêm được những gì.</p>

<p class="calibre2">Toàn bộ kinh nghiệm mà tôi có được đã chứng minh giả thuyết của Waage rằng hệ thống ngân hàng trung ương có thể bị ngưng trệ.</p>

<p class="calibre2">Đồng bảng Anh không thể cứu vãn mãi. Một tháng sau cuộc khủng hoảng lớn năm 1964, các nhà đầu cơ lại tiếp tục cuộc tấn công của họ và đến cuối năm đó, Ngân hàng Trung ương Anh đã chi hơn nửa tỷ trong khoản tín dụng ba tỷ đô-la mới. Cả khi năm mới đến nó cũng không dừng lại. Năm 1965, sau tháng Một tương đối sôi nổi, đồng bảng Anh lại tiếp tục chịu áp lực một lần nữa vào tháng Hai.</p>

<p class="calibre2">Khoản tín dụng tháng Mười một có kỳ hạn ba tháng; hiện tại thì thời hạn đã hết, các quốc gia quyết định kéo dài thêm ba tháng nữa, do đó nước Anh sẽ có nhiều thời gian hơn để bình ổn nền kinh tế. Vào cuối tháng Ba, nền kinh tế nước Anh vẫn còn nhiều biến động, đồng bảng Anh đã trở lại dưới mức 2,79 đô-la và Ngân hàng Trung ương Anh đã trở lại thị trường. Tháng Tư, Anh công bố ngân sách khó khăn hơn và một cuộc biểu tình xảy ra ngay sau đó, nhưng kết thúc nhanh chóng. Tính đến đầu mùa hè, Ngân hàng Trung ương Anh đã rút hơn một phần ba của ba tỷ đô-la và cam kết theo đuổi cuộc chiến chống đầu cơ. Được cổ vũ, các nhà đầu cơ hồi hã tấn công. Vào cuối tháng Sáu, các quan chức cấp cao của Anh đã cố tình để lộ rằng họ xem cuộc khủng hoảng đã qua đi, nhưng họ đang huyết sáo trong bóng tối; vào tháng Bảy, đồng bảng lại chìm một lần nữa, mặc dù nền kinh tế trong nước vẫn đang thất lung buộc bụng. Cuối tháng Bảy, thị trường ngoại hối thế giới tin tưởng rằng một cuộc khủng hoảng mới đang hình thành. Và nó đã đến vào cuối tháng Tám, xét trên một số khía cạnh nó còn nguy hiểm hơn cuộc khủng hoảng hồi tháng Mười một trước đó. Vấn đề là thị trường dường như tin rằng các ngân hàng trung ương đã mệt mỏi trong cuộc đổ tiền vào các trận chiến và bây giờ họ sẽ để mặc đồng bảng trượt giá, bất kể hậu quả của nó. Vào thời điểm đó, tôi đã gọi điện cho một nhân viên ngoại hối hàng đầu trong nước mà tôi biết để hỏi xem anh ta suy nghĩ gì về tình trạng này và anh ta trả lời: "Theo tôi hiểu, thị trường New York 100% tin rằng đồng bảng Anh sẽ trượt giá vào mùa thu này và ý tôi không phải là 95%, mà là 100%". Sau đó, ngày 11 tháng 9, tôi đọc trên báo và được biết một nhóm các ngân hàng trung ương, ngoại trừ Pháp, đã thông qua một gói cứu trợ khác vào phút cuối cùng, số tiền không được công bố tại thời điểm đó, nhưng sau này có báo cáo là khoảng một tỷ đô là - trong những ngày sau đó tôi đã theo dõi khá sát

sao giá thị trường của đồng bảng Anh, nó tăng từng chút một, đến cuối tháng đó lần đầu tiên nó đạt mức 2,80 đô-la trong vòng 16 tháng qua.</p>

<p class="calibre2">Các ngân hàng trung ương đã làm điều đó một lần nữa, không lâu sau đó, tôi đến Ngân hàng Dự trữ liên bang để tìm hiểu chi tiết. Ở đó, tôi gặp Coombs, tôi thấy ông ta trong tâm trạng lạc quan và đột nhiên nói nhiều. "Hoạt động của năm nay khác hoàn toàn với năm ngoái," ông nói với tôi. "Đó là bước tiến tích cực về phía chúng ta, hơn là một kẻ phòng thủ ở rãnh cuối cùng. Anh thấy đây, đầu tháng này, chúng tôi đi đến kết luận đồng bảng được bán nhanh hết sức - lượng bán và mua nhiều hơn bình thường so với tình hình kinh tế. Trên thực tế, trong tám tháng đầu năm nay, kim ngạch xuất khẩu của Anh đã tăng hơn 5% so với cùng kỳ năm 1964, thâm hụt cán cân thanh toán có khả năng giảm một nửa trong năm 1965. Tiến trình kinh tế đầy triển vọng và các nhà đầu cơ bán ra khi giá giảm hình như không nhận thấy điều đó. Họ bán không đồng bảng, trên cơ sở các yếu tố thị trường. Họ là những người bị đặt vào tình thế hiện nay. Chúng tôi quyết định đã đến lúc cho một pha phản công chính thức".</p>

<p class="calibre2">Các pha phản công, Coombs tiếp tục giải thích, được lên kế hoạch khá thông thả trong thời gian này, không phải qua điện thoại mà là trực tiếp vào cuối tuần ngày 5 tháng 9 tại Basel. Ngân hàng Dự trữ Liên bang như thường lệ, cử đại diện là Coombs và Hayes, Hayes đã rút ngắn kỳ nghỉ dài trên đảo Corfu để tham dự. Cuộc phản công được lên kế hoạch tỉ mỉ, chính xác như của quân đội. Quyết định không công bố con số của gói tín dụng lần này là để thao túng kẻ thù, các nhà đầu cơ. Nơi được chọn triển khai chiến dịch là phòng giao dịch của Ngân hàng Dự trữ Liên bang và thời điểm bắt đầu là ngày 10 tháng 9, 9 giờ sáng giờ New York, đủ sớm để theo dõi diễn biến trên thị trường London và Lục địa. Lúc 0 giờ, Ngân hàng Trung ương Anh đã bắn một loạt đạn sơ bộ với tuyên bố thông qua các thỏa thuận mới đạt được, ngân hàng sẽ có những "động thái thích hợp" đối với thị trường ngoại hối. Sau 15 phút chờ đợi để việc tiếp nhận thông báo mang tính hăm dọa này chìm xuống, Ngân hàng Dự trữ Liên bang bắt đầu tấn công. Với sự đồng ý trước đó của nước Anh, ngân hàng sử dụng bó tín dụng mới tổng cộng lên tới gần 30 triệu đô-la làm đạn dược, đồng thời chào giá đồng bảng ở mức 2,7918 đô-la với tất cả các ngân hàng lớn đang hoạt động tại các thị trường ngoại hối New York. Dưới áp lực này, thị trường ngay lập tức di chuyển lên phía trên và Ngân hàng Dự trữ liên bang thừa thắng xông lên, từng bước nâng mức giá chào bán. Ở mức 2,7934 đô-la, ngân hàng tạm thời ngừng các hoạt động, một phần là để xem phản ứng thị trường, một phần chỉ để gây lúng túng. Thị trường vẫn ổn định, với mức giá đó, hiện tại đã có số

người mua tự do tương đương số người bán, những nhà đầu cơ - những kẻ sẽ bán không (đầu cơ giá giảm) đang lưỡng lự. Trên cả hai lòng, ngân hàng trở lại mạnh mẽ trên thị trường, chào giá lên đến 2,7945 đô-la trong suốt ngày hôm đó. Và sau đó những quả cầu tuyết cũng bắt đầu tự lăn - với những kết quả tôi đọc được trên báo. "Đó là một cú nghiền nát các nhà đầu cơ thành công". Coombs nói với tôi một cách thích thú có chút dữ tợn, nhưng cũng dễ cảm thông với ông. Tôi trầm ngâm suy tưởng, một nhân viên ngân hàng nếu muốn đánh tan đối thủ, họ buộc phải ẩn mình và hành động của ông ta không vì lợi ích cá nhân hay tổ chức, mà hơn thế, là vì lợi ích cộng đồng, chắc hẳn đó là ước muốn thuần khiết hiếm thấy.</p></div>

<p class="calibre2">Sau này, một nhân viên ngân hàng khác cho tôi biết về nỗi đau của những nhà đầu cơ bị nghiền nát. Lợi nhuận tín dụng trên đầu cơ tiền tệ là những gì họ đang có, thí dụ, để vay một triệu đô-la đầu cơ đồng bảng Anh, một người đầu cơ có thể chỉ phải trả lãi 30 hay 40 nghìn đô-la tiền mặt - hầu hết người buôn tiền vay lên đến hàng chục triệu. Nếu anh ta vay 10 triệu bảng, tức 28 triệu đô-la thì mỗi thay đổi 0,01% của một xu trên giá của đồng bảng Anh sẽ là thay đổi trên một ngàn đô-la giá trị tài khoản của anh ta. Giữa mức 2,7918 đô-la ngày 10 tháng 9 và sau đó ngày 29 tháng 9 đạt mốc 2,8010 đô-la, người buôn tiền sẽ mất 92 nghìn đô-la, đủ để thấy anh ta sẽ suy nghĩ thận trọng thế nào khi bán không đồng bảng.</p></div>

<p class="calibre2">Sau đó là một thời gian dài tĩnh lặng. Dư âm của cuộc khủng hoảng trên các sàn giao dịch trong suốt thời gian năm ngoài đã biến mất và trong hơn sáu tháng, thị trường đồng bảng trên thế giới đã tươi sáng hơn bất kỳ thời điểm nào trong những năm gần đây. "Cuộc chiến đồng bảng Anh hiện đã chấm dứt," quan chức cấp cao của Anh (khôn ngoan không tiết lộ danh tính) công bố vào tháng 11, đúng vào dịp kỷ niệm một năm hoạt động cứu trợ năm 1964. Hiện tại, các quan chức cho biết, "chúng tôi đang chiến đấu vì nền kinh tế." Rõ ràng, họ đã chiến thắng trận đánh đó, cán cân thanh toán của Anh năm 1965 cuối cùng cho thấy thâm hụt không chỉ giảm một nửa theo dự đoán, mà còn giảm hơn thế. Sức mạnh của đồng bảng Anh khi đó không những cho phép Ngân hàng Trung ương Anh hoàn lại các khoản vay ngắn hạn cho các ngân hàng khác mà còn tích lũy thêm rất nhiều trên các thị trường mở, bổ sung hơn một tỷ đô-la vào kho dự trữ quý giá của mình thông qua việc bán những đồng bảng ở giá mới. Như vậy, từ tháng 9 năm 1965 đến tháng 3 năm 1966, dự trữ đã tăng từ 2,6 tỷ lên 3,6 tỷ đô-la, một con số khá an toàn. Tiếp đó, đồng bảng dễ dàng vượt qua chiến dịch bầu cử - luôn là giai đoạn giông tố của đồng tiền. Mùa xuân năm 1966, tôi gặp Coombs, ông có vẻ hoàn toàn tự tin và ăn mừng những thành công mà ông đạt được giống như các cổ động viên ăn mừng khi đội bóng chày New York</p></div>

<https://thuviensach.vn>

Yankees của họ giành chiến thắng.</p>

<p class="calibre2">Nhưng tôi nhận thấy sự phấn khích đã sớm chấm dứt khi cuộc khủng hoảng mới bùng nổ. Cuộc đình công của các thủy thủ đã làm cho thâm hụt thương mại nước Anh trở lại, đầu tháng 6 năm 1966, giá niêm yết đồng bảng ở mức dưới 2,79 đô-la. Để bảo vệ đồng bảng, Ngân hàng Trung ương Anh đã bắt đầu mua lại nó trên thị trường bằng nguồn dự trữ. Ngày 13 tháng Sáu, với thái độ bình thản giống như người lính cứu hỏa đầy kinh nghiệm đã quá quen với cuộc gọi báo cháy, các ngân hàng trung ương đã cho vay một gói tín dụng mới ngắn hạn. Tuy nhiên, đây cũng chỉ là giải pháp tạm thời. Đến cuối tháng Bảy, trong nỗ lực giải quyết gốc rễ vấn đề bằng cách cứu chữa thâm hụt chỉ một lần duy nhất, Thủ tướng Wilson đã áp đặt một loạt những biện pháp hạn chế chặt chẽ nhất từ trước đến giờ trong thời bình - thuế cao, tín dụng bóp nghẹt, bình ổn giá và tiền lương, cắt giảm chi tiêu Chính phủ cho phúc lợi, đặt ra hạn mức mỗi người dân Anh chỉ được phép tiêu 140 đô-la một năm cho du lịch nước ngoài.</p>

<p class="calibre2">Về sau, Coombs đã nói với tôi, khi người Anh công bố chương trình thất lung buộc bụng, Cục Dự trữ Liên bang đã hỗ trợ bằng cách mua ngay lập tức đồng bảng, nó phục hồi chậm nhưng ở mức chấp nhận được. Vào tháng Chín, Cục Dự trữ Liên bang tăng dòng hoán đổi với Ngân hàng Trung ương Anh từ 750 triệu thành một tỷ 350 triệu đô-la. Tôi gặp Waage vào tháng Chín, ông vui vẻ cho biết Ngân hàng Trung ương Anh đang tích lũy đô-la. Thời báo <em class="calibre5">Finance thì đưa ra nhận xét vào khoảng thời gian này "cuộc khủng hoảng đồng bảng trở nên nhàm chán", đúng là kiểu nói thờ ơ của người Anh.</p>

<p class="calibre2">Trần tĩnh trở lại - chỉ một khoảng thời gian ngắn hơn sáu tháng. Đến tháng Tư, năm 1967, nước Anh đã thoát được nợ ngắn hạn và có nguồn dự trữ dồi dào. Nhưng trong vòng hơn một tháng thì loạt thất bại cay đắng đầu tiên đã đến. Hai hậu quả từ cuộc chiến tranh Ả rập-Israel - thứ nhất là dòng chảy lớn từ các quỹ Ả rập từ chối đồng bảng và chuyển sang các đồng tiền khác và thứ hai là việc đóng cửa kênh đào Suez, một trong những huyết mạch thương mại chính của nước Anh - đã dẫn đến một cuộc khủng hoảng mới gần như qua một đêm. Tháng Sáu, Ngân hàng Trung ương Anh (năm 1966, dưới sự lãnh đạo mới của Ngài bá tước xứ Cromer hiện tại, người kế nhiệm chức thống đốc từ Ngài Leslie O'Brien) đã phải rút vốn hoán đổi với Cục Dự trữ Liên bang và tháng Bảy, chính phủ Anh buộc phải tái thiết lập các biện pháp hạn chế kinh tế của năm trước, tuy nhiên, trong tháng Chín, đồng bảng vẫn trượt xuống 2,7830 đô-la, mức thấp nhất kể từ sau cuộc khủng hoảng năm 1964. Tôi gọi cho một

chuyên gia ngoại hối - đó là vào tháng 11 năm 1964 để hỏi lý do tại sao Ngân hàng Trung ương Anh thiết lập rãnh cuối dòng của đồng bảng là 2,7860 đô-la - mức quá nguy hiểm để đồng bảng trượt xuống gần đáy tuyệt đối (thiếu chút nữa là phá giá) là 2,78 đô-la, trong khi báo cáo mới nhất cho thấy dự trữ ngoại tệ hiện tại khoảng hơn 2,5 tỷ đô-la. "Vâng, tình hình cũng không đến nỗi tuyệt vọng như con số này cho thấy", anh ta đáp. "Áp lực đầu cơ cho đến nay không còn mạnh như năm 1964. Và cơ bản tình hình kinh tế đã khá hơn nhiều. Mặc dù cuộc chiến tranh Trung Đông và các chương trình thắt lưng buộc bụng vẫn đang được áp dụng. Trong tám tháng đầu năm 1967, thanh toán quốc tế của nước Anh gần như đạt cân bằng. Ngân hàng Trung ương Anh rõ ràng hy vọng rằng giai đoạn yếu kém này của đồng bảng Anh sẽ trôi qua mà không cần đến biện pháp can thiệp".

Vào khoảng thời gian đó, tôi nhận thấy có điều gì đó không hay có thể xảy ra. Thông thường người Anh từ chối nói về "phá giá". Nó là một điều cấm kỵ. Giống những điều cấm kỵ khác, truyền thống này dựa trên logic thực tế (khi nói về phá giá, có thể dễ dàng khởi xướng một vụ đổ xô đầu cơ) và mê tín dị đoan. Nhưng hiện tại tôi được biết phá giá được thảo luận tự do và thường xuyên trên báo chí Anh và kể cả trên những tạp chí uy tín nó cũng thực sự được ủng hộ. Nhưng chưa hết. Trong khi, sự thật là, Thủ tướng Wilson tiếp tục theo đuổi đường lối thận trọng, thậm chí trong những cam kết, ông lặp đi lặp lại rằng chính phủ của ông sẽ tiết chế các hành động; sẽ "không có sự thay đổi trong chính sách hiện hành" đối với "các vấn đề tiền tệ ở nước ngoài," ông nói tế nhị. Tuy nhiên, ngày 24 tháng Bảy, Bộ trưởng Tài Chính James Callaghan nói công khai trước Hạ viện về phá giá, ông phàn nàn rằng việc ủng hộ nó thành một chính sách quốc gia đã trở thành xu hướng thời thượng; theo ông, một chính sách như vậy sẽ phản bội niềm tin của người dân và các quốc gia khác, ông cam kết rằng Chính phủ sẽ không bao giờ dùng đến nó. Quan điểm của ông quen thuộc và quả quyết; sự bày tỏ thẳng thắn của ông hoàn toàn ngược lại với những gì được trông đợi. Trong những ngày đen tối nhất của năm 1964, không ai đề cập đến "phá giá" trong Quốc hội.

Trong suốt mùa thu, tôi có cảm nhận rằng nước Anh đã trải qua một loạt những điều không may mắn, một số gây tổn hại trầm trọng đến đồng bảng Anh và một số làm sa sút tinh thần của người dân Anh. Mùa xuân trước, một tàu chở dầu bị đắm, dầu loang ra từ con tàu này đã làm ô nhiễm những bãi biển ở Cornwall; giờ đây lại là một dịch bệnh đang hủy hoại hàng chục, hàng trăm, hàng ngàn con gia súc. Chiếc áo kinh tế mà nước Anh đang mặc trong hơn một năm qua đã đưa tỷ lệ thất nghiệp lên cao tới mức khiến Chính phủ do Đảng Lao động cầm quyền đã trở thành chính quyền không được ủng hộ nhất trong

thời kỳ hậu chiến. (Sáu tháng sau, trong một cuộc thăm dò dân ý do tờ Nhật báo <em class="calibre5">Sunday Times tài trợ, người dân Anh đã bỏ phiếu Wilson là người đàn ông phản diện thứ tư của thế kỷ, sau Hitler, de Gaulle và Stalin.) Một cuộc đình công tại cảng London và Liverpool xảy ra vào giữa tháng Chín và kéo dài hơn hai tháng đã tiếp tục làm giảm xuất khẩu thương mại, đặt dấu chấm hết cho hy vọng còn lại của nước Anh để kết thúc một năm với số dư trong các tài khoản quốc tế. Đầu tháng 11 năm 1967, đồng bảng Anh đứng ở mức 2,7822 đô-la, mức thấp nhất trong một thập kỷ. Và sau đó mọi thứ xuống dốc không phanh.</p>

<p class="calibre2">Tối thứ Hai ngày 13, Wilson trong dịp xuất hiện hàng năm tại bữa tiệc của thị trường London - trên cơ sở lý luận của ông về việc bảo vệ đồng bảng Anh trong cuộc khủng hoảng trước đó ba năm, ông mong cả nước và thế giới hãy quên đi, bởi nó bị bóp méo bởi các yếu tố tạm thời, những thống kê ngoại thương mới nhất sẽ được công bố vào ngày hôm sau. Thứ Ba, ngày 14, như đã hứa, con số thống kê ngoại thương của Anh được công bố, cho thấy thâm hụt tháng Mười trên 100 triệu bảng - thâm hụt tồi tệ nhất từ trước đến giờ. Nội các đã có cuộc họp vào buổi trưa thứ Năm ngày 16 và buổi chiều hôm đó, tại Hạ viện, Bộ trưởng Tài chính Callaghan được đề nghị xác nhận những tin đồn về việc có hay không một khoản vay tín dụng mới của ngân hàng trung ương trong khi áp dụng các biện pháp thắt lưng buộc bụng, ông đã trả lời một cách nóng vội với những điều về sau này được gọi là bất cẩn: "Chính phủ sẽ có những quyết định phù hợp trong hiểu biết của chúng ta về những nhu cầu của nền kinh tế nước Anh mà không phải ai khác. Và rằng, trong giai đoạn này, sẽ không có thêm bất kỳ người thất nghiệp nào".</p>

<p class="calibre2">Với một sự nhất trí, các thị trường hối đoái cho rằng quyết định phá giá chắc chắn đã được đưa ra và Callaghan đã vô tình để con mèo lộ ra khỏi túi. Thứ Sáu, ngày 17 là một ngày bão táp nhất trong lịch sử của thị trường hối đoái và là ngày đen tối trong lịch sử hàng nghìn năm của đồng bảng Anh. Để giữ đồng bảng tại mức 2,7825 đô-la - mức giá ở rãnh cuối thời điểm này - Ngân hàng Trung ương Anh đã bỏ ra một khoản đô-la dự trữ mà chưa bao giờ họ tìm được thời điểm thích hợp để tiết lộ; các ngân hàng thương mại của Phố Wall có lý do để biết, đã ước tính số tiền đó vào khoảng một tỷ đô-la, đồng nghĩa với dòng chảy dự trữ liên tục trong ngày, tương ứng với hơn hai triệu đô-la cho mỗi phút. Không nghĩ ngờ gì, dự trữ ngoại tệ của nước Anh tụt xuống dưới hai tỷ đô-la và có thể thấp hơn thế. Chiều muộn thứ Bảy, ngày 18 tháng 11, tình hình báo động, nước Anh tuyên bố đầu hàng. Tôi nghe được điều này từ Waage, ông gọi cho tôi chiều hôm đó lúc 5 giờ 30 phút giờ New York. "Cho đến một giờ đồng hồ trước, đồng bảng Anh đã giảm

xuống còn 2,40 đô-la và lãi suất ngân hàng Anh đã lên tới 8%", giọng ông run run.</p></div>

<p class="calibre2">Vào đêm thứ Bảy, trong suy nghĩ của tôi, hiem khi có một thứ gì đó làm đảo lộn thế giới tài chính như sự phá giá của một đồng tiền lớn ngoại trừ một cuộc chiến tranh, tôi đến Phố Wall, trung tâm tài chính của thế giới, nhìn ngó xung quanh. Một cơn gió không mấy dễ chịu đã thổi tung những mảnh giấy trên các con phố vắng vẻ và sự tĩnh lặng đến đáng sợ lúc tờ mờ sáng của một thành phố thiếu đi sự huyền ảo thường ngày. Có cái gì đó không bình thường, mặc dù có sự hiện diện của những dãy cửa sổ thấp sáng trong các tòa nhà chìm trong bóng tối - hầu hết chỉ có một dãy cửa sổ có ánh đèn trên các tòa nhà. Tôi nhận ra một vài dãy ô cửa sổ sáng đèn kia là phòng làm việc của bộ phận đối ngoại của các ngân hàng lớn. Những cánh cửa chính nặng nề đã khóa chặt không cho ai vào; nhân viên ban đối ngoại rung chuông để được vào tòa nhà trong các ngày cuối tuần, hoặc anh ta đi vào bằng lối khuất của phụ hoặc lối phía sau. Bè cổ áo lên, tôi tiến đến phố Nassau trên đường tới phố Liberty để quan sát Ngân hàng Dự trữ Liên bang. Tôi nhận thấy đèn trên tòa nhà ngân hàng không sáng theo một đường duy nhất - tòa nhà thiết kế theo phong cách Florentine của Ý và những ánh đèn dường như mền khách hơn, tuy nhiên nó nhìn ra con phố với một cánh cửa đóng chặt không mấy thân thiện. Khi tôi nhìn vào cánh cửa đó, một cơn gió thổi ngang qua mang lại âm thanh tiếng đàn organ ngân ngui kỳ lạ, có lẽ vang lên từ nhà thờ Trinity, chỉ cách đó vài tòa nhà và tôi nhận ra rằng trong 10 hay 15 phút, tôi đã không thấy một bóng người. Khung cảnh này dường như là hình ảnh của một trong hai bộ mặt của giới ngân hàng trung ương - một bộ mặt lạnh lùng và thù địch, nó cho biết những người đàn ông với vẻ bí mật kiêu ngạo trong tòa nhà đang đưa ra những quyết định có thể ảnh hưởng tới toàn bộ những người còn lại trong chúng ta nhưng chúng ta lại không hề biết, một bộ mặt khác là bộ mặt của những người đàn ông thanh lịch đang cúi vót một nền kinh tế yếu kém trong khi thưởng thức những ly rượu và đồ ăn thịnh soạn như ở Basel. Với tôi, đây không phải là đêm của bộ mặt thứ hai.</p></div>

<p class="calibre2">Chiều Chủ nhật, Waage đã tổ chức một cuộc họp báo trên tầng mười của trụ sở ngân hàng và tôi cùng với hàng chục phóng viên khác đã tham dự, buổi họp chủ yếu về thất bại của Cục Dự trữ Liên bang. Waage trình bày một cách chung chung về phá giá, có ý tránh những câu hỏi mà ông không muốn trả lời, đôi khi trả lời bằng những câu hỏi do chính ông đặt ra, giống như một giáo viên, công việc ông đã từng làm.</p></div>

<p class="calibre2">Vẫn còn quá sớm để nói về nguy cơ mà phá giá có thể tạo nên thêm "một năm 1931", ông cho biết. Hầu hết</p></div>

<https://thuviensach.vn>

các dự đoán, ông nói, chỉ đang cố tỏ ra thông thái hơn hàng triệu người, hàng nghìn ngân hàng trên thế giới. Những ngày tiếp theo sẽ viết lên câu chuyện. Waage có vẻ như phần khích hơn là chán nản; thái độ của ông rõ ràng vừa lo âu nhưng kiên quyết. Trên đường đi, tôi hỏi có phải ông đã thức cả đêm qua. "Không, tối qua tôi đi dự 'tiệc sinh nhật' và tôi phải nói rằng thế giới của Pinter⁷⁶ có ý nghĩa hơn so với thế giới của tôi trong những ngày này", ông đáp.</p></div>

<p class="calibre2">Những gì đã xảy ra trước đó, thứ Năm và thứ Sáu, sẽ lặp lại trong vài ngày tới. Hầu hết các tin đồn ra nước ngoài đều có ít nhiều sai lệch so với sự thật. Nước Anh đang đàm phán một gói tín dụng khổng lồ để ngăn chặn phá giá - gói tín dụng quy mô ba tỷ đô-la của năm 1964, trong đó Hoa Kỳ sẽ đóng góp nhiều nhất. Việc nước Anh lựa chọn phá giá hay sẽ buộc phải phá giá là vấn đề đang tranh cãi. Wilson đã xuất hiện trên một kênh truyền hình để giải thích về phá giá đối với người dân, ông nói rằng "lẽ ra chúng ta đã có thể thoát khỏi thuy triều đầu cơ bảng Anh hiện nay thông qua các khoản vay mượn từ các ngân hàng trung ương và các chính phủ khác", nhưng hành động như vậy trong thời gian này là "vô trách nhiệm", bởi vì "các nhà cho vay tín dụng nước ngoài có thể đòi hỏi bảo đảm về khoản này khoản kia đối với chính sách quốc gia của chúng ta"; tuy ông không nói rõ rằng họ đã làm như vậy. Về cơ bản, Nội các nước Anh đã quyết định phá giá sớm nhất có thể vào cuối tuần trước và xác định chính xác mức độ phá giá là bao nhiêu trong cuộc họp trưa ngày thứ Năm. Tại thời điểm đó, Nội các cũng quyết tâm đảm bảo tính hiệu quả của chính sách phá giá bằng cách áp đặt các biện pháp thắt lưng buộc bụng mới trên toàn quốc, trong đó thuế doanh nghiệp cao hơn, cắt giảm chi tiêu cho quốc phòng và áp lãi suất ngân hàng cao nhất trong vòng 50 năm. Do hai ngày trì hoãn để chính sách phá giá đi vào thực thi, nước Anh đã chịu tổn thất lớn về dự trữ, các quan chức giải thích, tại thời điểm đó họ cần phải bàn thảo với các thể lực tiền tệ hàng đầu khác. Vì chiếu theo luật tiền tệ quốc tế, trước khi áp dụng chính sách phá giá phải tổ chức các cuộc hội thảo, đồng thời nước Anh cần sự đảm bảo từ những đối thủ cạnh tranh hàng đầu trong thương mại thế giới là sẽ không có kế hoạch nào làm ảnh hưởng đến chính sách phá giá của nước Anh bằng chính sách phá giá đồng tiền của họ.</p></div>

<p class="calibre2">Một vài tia sáng cũng chiếu rọi để nhận diện nguồn gốc của những cơn hoảng loạn bán đồng bảng vào thứ Sáu. Người ta vẫn cho rằng chính những ông trùm tài chính ở Zurich - những người luôn ẩn mình và dường như không tồn tại - đã cố tình đầu cơ để đẩy đồng bảng vào tình huống này. Nhưng</p></div>

<https://thuviensach.vn>

trái lại, lần này nó thực sự bắt đầu ở Mỹ. Phần nhiều là để tự bảo vệ, gọi là nghiệp vụ phòng ngừa rủi ro nên các tập đoàn quốc tế lớn, đa số là các công ty của Mỹ đã bán khống từ những khoản họ sẽ được thanh toán bằng bảng trong vài tuần hoặc vài tháng sau đó. Bằng chứng do chính các công ty này cung cấp, một vài trong số họ nhanh chóng muốn đảm bảo với cổ đông rằng với tầm nhìn của họ, họ đã gắng hết mình để bị mất ít hoặc không mất gì khi đồng bảng phá giá. Một ví dụ, công ty Điện báo và Điện thoại Quốc tế đã công bố vào hôm Chủ nhật, rằng phá giá sẽ không ảnh hưởng đến thu nhập công ty trong năm 1967, bởi vì "quản lý của họ đã dự đoán về khả năng phá giá một vài lần". Công ty Harvester và Texas Instruments cho hay họ đã bảo vệ bản thân thông qua những gì họ thấy và buộc họ phải bán khống. Công ty Singer cho biết họ chỉ vô tình tạo lợi nhuận trên giao dịch. Các công ty khác của Mỹ thì tiết lộ rằng họ vẫn ổn, nhưng từ chối nói thêm, về cơ bản nếu họ công khai những phương pháp họ đã sử dụng, họ có thể bị cáo buộc là lạm dụng hoàn cảnh khó khăn của nước Anh. "Hãy nói là chúng tôi nhạy bén", đại diện một công ty nói. Tuy có phần thiếu tế nhị nhưng đó là sự thật.

Trong khu rừng kinh doanh quốc tế, nghiệp vụ đảm bảo rủi ro trên các ngoại tệ yếu được phép sử dụng hợp pháp làm móng vuốt để tự vệ. Bán khống vì mục đích đầu cơ thường bị coi là hành vi bất chấp và điều thú vị là hàng ngũ của những người đầu cơ đồng bảng Anh vào thứ Sáu, sẽ nói ngay sau đây, bao gồm những người ở rất xa Zurich. Một nhóm những người chơi chúng khoán kỳ cựu, nhưng chưa bao giờ đầu cơ tiền tệ quốc tế trước đó - hôm thứ Sáu, trước lúc đồng bảng chuẩn bị phá giá, họ đã quyết định bán khống 70.000 bảng và thu về lợi nhuận chưa thuế gần 25.000 đô-la. Tất nhiên, Ngân hàng Trung ương Anh đã bỏ ra những đồng đô-la đó để mua bảng về, bổ sung thâm hụt nhỏ trong dự trữ của nước Anh. Trên *Wall Street Journal*, mục thành công nhỏ, môi giới của nhóm trên viết với niềm tự hào, tôi hy vọng rằng các ông trùm học việc của Youngstown đã ít nhất hiểu được ý nghĩa của những gì họ đã làm.

Quá nhiều cho một ngày chủ nhật và cho đầu cơ không chủ đích. Thứ Hai, thế giới tài chính, đúng hơn là đa số các ngân hàng trở lại làm việc bình thường, phá giá bắt đầu được thử nghiệm. Bài kiểm tra gồm hai câu hỏi. Câu hỏi thứ nhất: Liệu phá giá sẽ hoàn thành mục tiêu giúp nước Anh tăng xuất giảm nhập bù vào các khoản thâm hụt quốc tế và chấm dứt đầu cơ? Câu hỏi thứ hai: Liệu sau phá giá có xảy ra một chuỗi phá giá cạnh tranh của các đồng tiền khác như năm 1931, nguy cơ dẫn đến phá giá đồng đô-la so với vàng, có khả năng gây ra một cơn hoảng loạn tiền tệ thế giới và có thể dẫn đến một cuộc suy

thoái quy mô toàn cầu? Tôi đã theo dõi thấy các câu trả lời bắt đầu hình thành.</p>

<p class="calibre2">Ngày thứ Hai, theo lệnh của chính phủ, các ngân hàng và các sàn giao dịch tại London vẫn đóng cửa im lìm, tất cả đều tránh mua bán đồng bảng vì Ngân hàng Trung ương Anh đang đóng cửa ngoại trừ số nhỏ, vì vậy chưa thể tìm ra câu trả lời cho câu hỏi giá trị mới của đồng bảng sẽ đem lại hiệu quả thế nào cho nền kinh tế. Một đám đông môi giới, đầu cơ và thư ký xúm lại, nói chuyện rất hào hứng, nhưng không thực hiện giao dịch nào trên phố Threadneedle và Throgmorton ở nơi quốc kỳ nước Anh đang bay phất phới trên khắp các cột cờ chào đón lễ kỷ niệm ngày cưới của Nữ hoàng Anh. Các thị trường chứng khoán New York mở cửa giảm mạnh, sau đó phục hồi. (Không có lời giải thích thực sự hợp lý cho sự giảm giá ban đầu, còn những người làm chứng khoán cho biết phá giá nói chung là âm ảm.) Đến đêm hôm thứ Hai, 11 đồng tiền khác gồm Tây Ban Nha, Đan Mạch, Israel, Hong Kong, Malta, Guyana, Malawi, Jamaica, Fiji, Bermuda và Ireland thông báo phá giá. Nhưng tình hình không hẳn quá xấu, bởi vì hiệu ứng phá giá của một đồng tiền tỷ lệ trực tiếp với tầm quan trọng của nó trong thương mại thế giới và không một đồng tiền nào trong số những đồng tiền trên có ảnh hưởng lớn. Trường hợp đáng ngại nhất là Đan Mạch, vì theo sau Đan Mạch có thể là các liên minh kinh tế như Na Uy, Thụy Điển và Hà Lan và điều đó <em class="calibre5">sẽ khá nghiêm trọng. Ai Cập chịu tổn thất ngay lập tức, 38 triệu đô-la tại thời điểm phá giá, Kuwait cũng mất 18 triệu.</p>

<p class="calibre2">Thứ Ba, thị trường ở khắp mọi nơi bùng nổ. Ngân hàng Trung ương Anh mở cửa trở lại, thiết lập giới hạn mới cho đồng bảng tại mức giá sàn 2,38 đô-la và giá trần 2,42 đô-la, sau đó đồng bảng Anh tăng vọt điếm lên giá trần, giống như một quả bóng trượt khỏi tay của một đứa trẻ và duy trì mức đó cả ngày; vì những lý do mơ hồ nên không thể so sánh nó với quả bóng, tuy nhiên nó đã nhỉnh hơn mức giá trần một chút trong cả ngày. Lúc bấy giờ, thay vì dùng đô-la để mua đồng bảng, Ngân hàng Trung ương Anh bán bảng để lấy đô-la và từ đó thực hiện quá trình khôi phục lại nguồn dự trữ. Tôi gọi Waage để chia sẻ niềm hân hoan của ông, nhưng ông hoàn toàn bình tĩnh. Sức mạnh của đồng bảng Anh, ông nói, là "kỹ nghệ", tức là, nó được tạo nên từ việc đồng bảng đang được mua vào bởi chính những kẻ đã bán nó ra tuần trước - và thử nghiệm mục tiêu đầu tiên của đồng bảng mới chỉ diễn ra cho đến thứ Sáu. Chính phủ của bảy nền kinh tế nhỏ hơn đã công bố phá giá trong ngày. Malaysia phá giá đồng bảng của mình dựa trên giá trị đồng bảng cũ mà không phải đồng đô-la mới dựa trên giá trị vàng và nước này duy trì lưu thông cả hai loại tiền tệ, sự mất cân đối dẫn đến một cuộc bạo động, trong hai tuần liên tiếp đã có 27 người thiệt mạng -

những thương vong đầu tiên của phá giá. Ngoài lời nhắc nhở rằng các quây giao dịch trong trò chơi thu hút của tài chính thế giới chính là sinh kế của người dân, thậm chí là tính mạng của họ thì cho đến bây giờ mọi việc đều ổn.</p>

<p class="calibre2">Thứ Tư ngày 22, một vấn đề mang nhiều tính quốc tế hơn xuất hiện. Nhu nhiều người đã lo ngại, cuộc tấn công đầu cơ đồng bảng đã chuyển hướng sang đồng đô-la. Là một trong những quốc gia cam kết sẽ bán vàng không giới hạn số lượng cho các ngân hàng trung ương với tỷ giá cố định 35 đô-la/lượng, Hoa Kỳ là nền tảng của kiến trúc tiền tệ thế giới và hôm thứ Tư, lượng vàng dự trữ của Hoa Kỳ chỉ xấp xỉ ba tỷ đô-la - mức cơ sở. Chủ tịch Hội đồng thống đốc Cục Dự trữ Liên bang, Martin đã nhắc lại, Hoa Kỳ dưới bất kỳ điều kiện nào sẽ tiếp tục bán vàng theo yêu cầu, nếu cần sẽ bán đến miếng cuối cùng. Mặc dù đã cam kết như vậy và Tổng thống Johnson đã nhắc lại ngay sau khi đồng bảng Anh phá giá, các nhà đầu cơ đã bắt đầu dùng đô-la để mua vàng với số lượng rất lớn, điều đó thể hiện một sự hoài nghi đối với những bảo đảm chính thức tương tự việc người dân New York tích trữ thẻ tàu điện ngầm vì sợ tăng giá, bất chấp lời hứa của chính phủ giá sẽ không tăng. Nhu cầu vàng tăng đột ngột ở Paris, Zurich và các trung tâm tài chính khác, đặc biệt là ở London - thị trường vàng hàng đầu thế giới, ngay lập tức người ta bắt đầu nói về cơn sốt vàng ở London. Cơ quan chức năng ước tính tổng giá trị đơn đặt mua vàng từ khắp mọi nơi trong ngày đã vượt mức 50 triệu đô-la, ngoại trừ công dân các nước Hoa Kỳ hoặc Anh Quốc theo quy định bị cấm mua vàng hay tiền tệ của nước mình. Vậy ai sẽ bán cho đám đông vô hình đột ngột ham muốn tích trữ vàng như thời kì xa xưa? Không phải là Bộ Tài chính Hoa Kỳ, vì họ chỉ bán cho các ngân hàng trung ương thông qua Cục Dự trữ Liên bang trong khi các ngân hàng trung ương này hứa hẹn sẽ không bán cho đám đông kia. Để lấp đầy nhu cầu này, vẫn còn một tổ chức quốc tế khác, đó là Kho dự trữ vàng London thành lập năm 1961. Thành viên là các nước Mỹ, Anh, Ý, Hà Lan, Thụy Sĩ, Tây Đức, Bỉ và Pháp đã góp một số lượng vàng có thể làm chói mắt kể cả một ông vua giàu có (trong đó Mỹ đóng góp 59% tổng vàng dự trữ), mục đích của Kho dự trữ vàng là dập tắt cơn hoảng loạn tiền tệ bằng việc cung cấp vàng không giới hạn số lượng đến những người mua phi chính phủ, với mức giá tương đương của Cục Dự trữ liên bang Mỹ, nhằm bảo vệ sự ổn định của đồng đô-la.</p>

<p class="calibre2">Và đó là những gì Kho dự trữ này đã làm vào hôm thứ Tư. Thứ Năm, tình hình xấu thêm, nhu cầu mua vàng điên cuồng ở cả Paris và London, thậm chí nó đã phá kỉ lục được lập trong cuộc khủng hoảng tên lửa Cuba năm 1962<sup

class="calibre4">77</sup>; rất nhiều người, trong đó có các quan chức cấp cao của Anh và Mỹ bắt đầu tin vào điều mà họ đã nghi ngờ ban đầu - cơn sốt vàng là một phần trong âm mưu của Tướng De Gaulle và nước Pháp để hạ bệ đồng bảng và tiếp đến là đồng đô-la. Toàn bộ chúng có mặc dù là gián tiếp nhưng lại rất thuyết phục. Tướng De Gaulle và các trợ lý của ông ta từ lâu đã có ý định làm giảm tầm ảnh hưởng của đồng bảng và đô-la trên trường quốc tế so với đồng tiền của nước họ. Một lượng mua đáng ngờ, thậm chí ngay ở London, đã được truy nguyên ra nguồn gốc từ Pháp. Vào tối thứ Hai, 36 giờ trước khi xảy ra cơn sốt vàng, chính phủ Pháp tiết lộ thông tin cho báo chí về ý định rút khỏi Kho dự trữ vàng (thực tế, Pháp đã không đóng góp gì kể từ tháng Sáu năm ngoái), Chính phủ Pháp cũng bị cáo buộc vì cố ý lan truyền tin đồn sai sự thật về ý định rút vàng khỏi Kho dự trữ của Bỉ và Ý. Và bây giờ mọi việc mỗi lúc một rõ ràng hơn vào những ngày trước khi đồng bảng mất giá, Pháp là quốc gia miễn cưỡng nhất tham gia vào gói tín dụng cứu trợ, Pháp đã cố chờ đến phút chót để công bố sẽ duy trì tỷ giá hối đoái riêng nếu đồng bảng phá giá. Tóm lại, đây là một minh chứng tốt để cáo buộc de Gaulle và cộng sự đã chơi một trò ranh mãnh và cho dù đúng hay sai, tôi không thể không nghĩ rằng những cáo buộc chống lại họ đã thêm gia vị cho cuộc khủng hoảng phá giá - gia vị đó sẽ trở nên cay đắng hơn một vài tháng sau đó, khi đồng franc lâm vào tình trạng bế tắc, Hoa Kỳ vì tình cảnh buộc phải viện trợ.</p>

<p class="calibre2">Thứ Sáu, ở London, đồng bảng Anh gần chạm mức trần cả ngày và như vậy nó đã vượt qua bài kiểm tra đầu tiên với những sắc màu bay bổng. Chỉ có số ít các nước đã công bố phá giá từ hôm thứ Hai, rõ ràng Na Uy, Thụy Điển và Hà Lan sẽ không chùn bước. Nhưng trên mặt trận đồng đô-la, tình hình dường như tồi tệ hơn bao giờ hết. Lượng vàng mua hôm thứ Sáu ở London và Paris đã vượt xa con số của ngày hôm trước, doanh số bán vàng trên tất cả các thị trường trong ba ngày trước đó cộng lại xấp xỉ 3 tỷ đô-la; một trạng thái gần như hỗn loạn diễn ra ở Johannesburg khi các nhà đầu cơ tranh giành để chen tay vào cổ phiếu của các công ty khai thác vàng; và trên khắp châu Âu, người ta không chỉ bán đô-la để mua vàng mà còn để mua các loại tiền tệ khác. Dù đồng đô-la không đến nỗi ở vị trí của đồng bảng một tuần trước đó, ít nhất là nó cũng có những lo lắng tương đương. Theo báo cáo trong những ngày đầu tiên sau khi mất giá, Cục Dự trữ Liên bang, vốn quen với việc cho vay hỗ trợ các đồng tiền khác, thì nay đã buộc phải đi <em class="calibre5">vay các ngoại tệ khác nhau trị giá gần hai tỷ đô-la để bảo vệ chính mình.</p>

<p class="calibre2">Chiều muộn ngày thứ Sáu, chúng tôi đã tham dự một cuộc họp, tâm trạng lo lắng không bình thường của Waage

khiến tôi cũng lo lắng theo, tôi rời khỏi Ngân hàng Dự trữ Liên bang nửa tin rằng việc phá giá đồng đô-la sẽ được công bố vào cuối tuần. Nhưng không có điều gì xảy ra; điều tồi tệ đã tạm thời qua. Ngày Chủ nhật, đại diện các nước thành viên Kho dự trữ vàng, gồm cả Hayes và Coombs, đã gặp nhau tại Frankfurt và chính thức nhất trí tiếp tục duy trì đồng đô-la ở tỷ giá vàng hồi đoái hiện tại dựa trên các nguồn kết hợp. Điều này dường như đã loại bỏ được mối nghi ngờ, đồng đô-la không chỉ được chống đỡ bằng kho dự trữ 13 tỷ đô-la của Mỹ mà còn được bổ sung thêm với số vàng trị giá 14 tỷ đô-la trong ngân khố của Bỉ, Anh, Ý, Hà Lan, Thụy Sĩ, Đức và Tây Đức. Rõ ràng, các nhà đầu cơ đã rất ấn tượng. Hôm thứ Hai, tốc độ mua vàng chậm hơn nhiều ở London và Zurich, nhưng đạt kỷ lục ở Paris - cho dù vậy, trả lời phỏng vấn báo chí, de Gaulle nói vàng sẽ tiếp quản đô-la trong thương mại thế giới, ông còn đưa ra một số ý kiến gây sùng sốt về các vấn đề khác nhau, như ám chỉ rằng xu hướng của những sự kiện này là hướng tới sự suy giảm tầm ảnh hưởng trên thị trường quốc tế của đồng đô-la. Hôm thứ Ba, doanh số bán vàng giảm mạnh ở khắp mọi nơi, kể cả Paris. "Một ngày tươi đẹp", Waage nói với tôi qua điện thoại chiều hôm đó. "Hy vọng ngày mai sẽ tươi sáng hơn". Hôm thứ Tư, thị trường vàng đã trở lại bình thường, nhưng sau một tuần biến cố, Bộ Tài chính Hoa Kỳ đã tổn thất 450 tấn vàng, trị giá gần nửa tỷ đô-la để thực hiện nghĩa vụ với Kho dự trữ vàng và đáp ứng nhu cầu của các ngân hàng trung ương thế giới.

Mười ngày sau khi mất giá, mọi thứ đã lắng xuống. Nhưng đó chỉ là khoảng tĩnh giữa những đợt sóng xung kích tiếp theo. Từ ngày 8 đến ngày 18 tháng 12, đã có đợt tấn công đầu cơ mới với đồng đô-la, lần này hơn 400 tấn vàng đã rời kho dự trữ, nhưng giống như đợt sóng trước, cuối cùng nó đã được trấn tĩnh bởi những biện pháp lặp lại của Hoa Kỳ và các thành viên Kho dự trữ vàng đã cương quyết lật ngược tình thế. Tính đến cuối năm, kể từ khi phá giá đồng bảng, Bộ Tài chính Hoa Kỳ thất thoát gần một tỷ đô-la về vàng, giảm dự trữ vàng xuống dưới mốc 12 tỷ đô-la lần đầu tiên từ năm 1937.

Ngày 1 tháng 1 năm 1968, Tổng thống Johnson công bố Chương trình cân cân thanh toán và dựa trên các hạn chế cho vay và đầu tư công nghiệp nước ngoài, giữ đầu cơ giảm xuống trong hai tháng. Nhưng cơn sốt vàng không kết thúc đơn giản như vậy. Cho dù các cam kết của chính phủ dựa trên các thể lực kinh tế đứng sau nó nhưng ở thời kỳ khủng hoảng, xu hướng truyền thống vẫn là tích trữ vàng vì nghi ngờ giá trị của tiền giấy và minh chứng cụ thể là đồng bảng phá giá với những hậu quả lâu dài của nó - hơn thế nữa, người dân đang mất niềm tin vào chính phủ, họ hoài nghi liệu chính phủ sẽ làm gì để duy trì trật tự kinh tế, trong khi chi tiêu quá đà cho các vấn đề trong nước và

hàng tỷ đô-la gửi ra nước ngoài cho các cuộc chiến tranh không có hồi kết thúc. Việc yêu cầu thế giới đặt niềm tin vào một đồng tiền để tránh trở thành những kẻ đầu cơ vàng chẳng khác nào việc yêu cầu họ đặt niềm tin vào những kẻ tiêu xài hoang phí không biết lo xa.</p>

<p class="calibre2">Ngày 29 tháng 2, họ trở về với cuộc tấn công, họ chọn ngày đó chẳng vì lí do gì, ngoại trừ lời phát biểu thiếu thận trọng và kém khôn ngoan của một Thượng nghị sĩ Hoa Kỳ, Jacob Javits, ông ta nói đất nước có thể tạm ngưng tất cả các khoản thanh toán bằng vàng cho nước ngoài - bình luận hung hăng đó đã khiến cho tình hình nhanh chóng vượt ra khỏi tầm tay. Ngày 1 tháng 3, Kho dự trữ vàng ở London đã phải chuyển đi khoảng 40 đến 50 tấn vàng (trong khi ngày bình thường chỉ khoảng ba hoặc bốn tấn); ngày 5 và 6 là 40 tấn mỗi ngày, ngày 8 tháng 3 là trên 75 tấn; và cuối cùng ngày 13 tháng 3, ước tính tổng cộng khoảng trên 100 trăm tấn. Đồng bảng Anh không thể nào tránh khỏi đà trượt giá khi <br class="calibre8"/>đô-la mất giá trị so với vàng, tụt xuống mốc 2,40 đô-la lần đầu tiên. Vẫn là các cam kết quen thuộc, lần này là từ câu lạc bộ ngân hàng trung ương tại Basel vào ngày 10 tháng 3, nhưng dường như không có hiệu lực. Thị trường vẫn trong trạng thái hỗn loạn, không tin tưởng vào bất kì sự bảo đảm nào và phó mặc cho các loại tin đồn. Một nhân viên ngân hàng Thụy Sĩ gọi đây là tình trạng "nguy hiểm nhất kể từ năm 1931". Một ngân hàng thành viên của câu lạc bộ Basel, xen lẫn tuyệt vọng với lòng khoan dung nói rằng các nhà đầu cơ vàng dường như đã không nhận ra hành động của họ đang đẩy tiền tệ thế giới vào bước đường cùng. Tờ <em class="calibre5">New York Times, trong một bài xã luận đã nêu: "rõ ràng các hệ thống thanh toán quốc tế ... đang bị xói mòn".</p>

<p class="calibre2">Thứ Năm, ngày 14 tháng 3, tình hình hỗn loạn được thêm vào bằng sự hoảng loạn. Nhân viên giao dịch vàng ở London đã mô tả những trạng thái của ngày hôm đó bằng các ngôn từ không phải của người Anh như "tán loạn", "thảm họa" và "con ác mộng". Khối lượng chính xác của vàng bán ra ngày hôm đó không được công bố như mọi khi - có lẽ là nó đã không thể nào được tính một cách chính xác, tuy nhiên tất cả đều đồng ý nó là kỷ lục của mọi thời đại; đa số ước tính cho rằng tổng số vàng vào khoảng 200 tấn, tương đương 220 triệu đô-la, trong khi <em class="calibre5">Wall Street Journal đưa ra con số gấp đôi. Và nếu các ước tính trên đây là đúng, trong ngày đó, Bộ Tài chính Hoa Kỳ, cứ mỗi 3 phút 42 giây phải chi ra khoảng một triệu đô-la tính bằng vàng thông qua khoản đóng góp tại Kho dự trữ vàng; còn nếu con số của <em class="calibre5">Wall Street Journal đưa ra là đúng (dường như tuyên bố sau này của Bộ Tài chính đã cho thấy <em class="calibre5">Wall Street

Journal đã đúng), cứ 1 phút 51 giây Bộ Tài chính mất đi một triệu đô-la. Rõ ràng, điều này khó mà tin được. Tương tự những gì đã xảy ra ở nước Anh năm 1964, với tốc độ này, chỉ trong vài ngày Hoa Kỳ sẽ có một cái kết rộng. Chiều hôm đó, Cục Dự trữ Liên bang tăng lãi suất chiết khấu từ 4,5% lên 5%, một biện pháp phòng thủ khá rụt rè và không đủ mạnh, một nhân viên ngân hàng New York đã ví nó giống như một khẩu súng đồ chơi của trẻ con và cho biết Ngân hàng Dự trữ liên bang New York, cơ quan ngoại hối của Cục Liên bang đã từ chối tăng lãi suất theo mức đó như một hành động để phản đối quyết định của Cục Dự trữ liên bang. Vào cuối ngày ở New York, gần nửa đêm ở London, Hoa Kỳ đã yêu cầu Anh Quốc tiếp tục đóng cửa thị trường vàng ngày thứ Sáu, để ngăn chặn thảm họa tiếp theo và dọn đường cho những ngày cuối tuần cho đến khi cuộc tham vấn quốc tế trực tiếp được tổ chức. Người dân Mỹ hoang mang, phần lớn không biết đến sự tồn tại của Kho dự trữ vàng, có lẽ lần đầu tiên họ cảm thấy điều gì đó thực sự nghiêm trọng khi vào sáng hôm thứ Sáu, họ được biết Nữ hoàng Elizabeth II đã triệu tập cuộc họp với Bộ trưởng để bàn về cuộc khủng hoảng vào lúc nửa đêm, gần một giờ sáng.

Thứ Sáu, một ngày chờ đợi trong lo lắng, thị trường London đóng cửa, hầu hết các bàn giao dịch ngoại hối ở khắp mọi nơi cũng đóng cửa, nhưng giá vàng tăng chóng mặt ở thị trường Paris - Mỹ coi đây là một loại chợ đen - và ở New York, đồng bảng Anh không được hỗ trợ do Ngân hàng Trung ương Anh đóng cửa nên chỉ trong một thời gian ngắn đã chính thức chạm đáy 2,38 đô-la trước khi phục hồi. Cuối tuần, các ngân hàng trung ương thành viên Kho dự trữ vàng (bao gồm Hoa Kỳ, Anh, Tây Đức, Thụy Sĩ, Ý, Hà Lan, Bỉ và chỉ có Pháp vẫn vắng mặt do không được mời lần này) đã họp tại Washington, Coombs cùng với Chủ tịch Martin đại diện cho Cục Dự trữ liên bang. Sau hai ngày thảo luận bí mật, trong khi thế giới tiền tệ đang nín thở chờ đợi, họ đã công bố quyết định vào chiều Chủ Nhật. Giá vàng chính thức là 35 đô-la/lượng sẽ được áp dụng trong tất cả các giao dịch tại các ngân hàng trung ương; giải tán Kho dự trữ vàng và các ngân hàng trung ương sẽ không cung cấp thêm vàng cho thị trường London, các giao dịch vàng cá nhân có thể tự định giá; thực hiện các biện pháp trừng phạt đối với bất kỳ ngân hàng trung ương nào tìm kiếm lợi nhuận từ chênh lệch giá giữa ngân hàng và thị trường tự do; thị trường vàng London vẫn đóng cửa trong một vài tuần, cho đến khi có thể hoạt động trở lại. Trong vài ngày đầu, dưới những quy định mới, đồng bảng tăng mạnh và giá vàng tại thị trường tự do dao động từ 2 đô-la đến 5 đô-la trên mức giá của ngân hàng trung ương - sự chênh lệch không nhiều so với dự kiến.

Cuộc khủng hoảng đã đi qua. Đồng đô-la

thoát khỏi phá giá, cơ chế tiền tệ quốc tế vẫn giữ nguyên. Chưa có giải pháp triệt để, nó chỉ giống như trường hợp năm 1960 khi vàng được tính trên cơ sở hai giá trước khi thành lập Kho dự trữ vàng. Tuy nhiên vào thời điểm đó thì nó tạm thời lấp được chỗ trống và bức màn vẫn chưa được hạ hoàn toàn. Giống như bóng ma của Hamlet, đồng bảng Anh đã diễn xong và rời khỏi sân khấu. Khi mùa hè đến gần, các diễn viên chính lúc này là Cục Dự trữ Liên bang và Bộ Tài chính Hoa Kỳ đang làm những gì có thể theo cách thông thường để đưa mọi thứ trở lại cân bằng. Quốc hội tự mãn với sự sung túc trở lại, họ đang bận tâm với các cuộc bầu cử sắp tới, mà quên đi cuộc khủng hoảng vẫn chưa hoàn toàn qua đi, do đó họ phản đối áp đặt mức thuế cao hơn và không tán thành các biện pháp hạn chế chi tiêu (vào buổi chiều rất hoảng loạn của London, Ủy ban Tài chính Thượng viện đã bỏ phiếu thông qua phụ phí thuế thu nhập); cuối cùng, Chủ tịch Thượng viện kêu gọi "một chương trình cả nước thắt lưng buộc bụng" để bảo vệ đồng đô-la, nhưng đồng thời vẫn tiếp tục cuộc chiến tranh Việt Nam với chi phí ngày càng gia tăng, đang là mối đe dọa đến sức mạnh của đồng đô-la Mỹ mà với nhiều người nó chính là linh hồn của nước Mỹ. Dường như, nước Mỹ chỉ có ba lựa chọn để cứu vớt nền kinh tế: thứ nhất, kết thúc cuộc chiến tranh Việt Nam, gốc rễ của các khoản thanh toán và tâm điểm của vấn đề; thứ hai, áp dụng chính sách kinh tế thời chiến toàn diện, với các loại thuế cao ngất trời, giá cả và tiền lương bị kiểm soát và có lẽ là chế độ phân phối; thứ ba, phải đối mặt với phá giá bất buộc và một mớ hỗn độn tiền tệ, nguồn gốc của suy thoái.

Nhìn xa hơn cuộc chiến tranh Việt Nam và những tác động tiềm ẩn vô cùng rộng lớn của nó đến tiền tệ trên toàn cầu, các ngân hàng trung ương tiếp tục nỗ lực. Hai tuần sau khi triển khai giải pháp tạm thời cho cuộc khủng hoảng đồng đô-la, đại diện của mười nước có nền công nghiệp mạnh nhất đã gặp tại Stockholm và thống nhất, chỉ mình Pháp bất đồng quan điểm về việc hình thành một đơn vị tiền tệ quốc tế mới để bỏ sung cho vàng, làm nền tảng cơ bản cho tất cả các loại tiền tệ. Nó bao gồm (nếu hành động theo nghị quyết) quyền rút vốn đặc biệt từ Quỹ Tiền tệ Quốc tế, tất cả các quốc gia được phép rút vốn theo tỷ lệ năm giữ dự trữ hiện có của họ. Theo ngôn ngữ ngân hàng, các quyền lợi sẽ được gọi là SDR; theo cách gọi phổ biến, các quyền lợi được gọi là vàng trên giấy. Thành công của kế hoạch trong việc đạt được những mục tiêu - ngăn chặn phá giá đồng đô-la, khắc phục tình trạng thiếu vàng và theo cách đó trì hoãn vô thời hạn tình trạng hỗn loạn đe dọa - sẽ phụ thuộc việc liệu các cá nhân và quốc gia có thể bằng cách nào đó, với lý do hợp lý, đạt được những gì họ đã từng thất bại trong gần bốn thế kỷ của tiền giấy, đó là: vượt lên một trong những quan niệm xa xưa và hành động thuộc về bản chất, vượt qua ham muốn thấy và cảm nhận vàng và thực sự xem giá trị cam kết trên giấy tương

đương với giá trị của vàng. Câu trả lời cho câu hỏi đó sẽ có trong hành động cuối cùng và triển vọng cho một cái kết có hậu không mấy sáng sủa.</p>

<p class="calibre2">Khi hành động cuối cùng bắt đầu diễn ra, đó là thời điểm sau khi đồng bảng Anh phá giá và trước cuộc hoảng loạn vàng, tôi đến gặp Coombs và Hayes ở phố Liberty. Tôi nhận thấy Coombs có vẻ mệt mỏi nhưng không hề nản chí vì công sức ba năm đổ vào một trận đánh mà chưa đánh đã thua. "Tôi không nghĩ cuộc đấu tranh cho đồng bảng Anh là vô ích," ông nói. "Chúng tôi học được rất nhiều trong ba năm và trong thời gian đó người Anh đã có nhiều biện pháp để củng cố chính họ. Nếu như phá giá xảy ra năm 1964 thì cũng có những lợi ích tức thì như lương tăng, giá giảm. Nhưng có khả năng lạm phát làm giảm những lợi ích đó và giờ đây họ đang quay về tình trạng như trước đây. Bên cạnh đó, hợp tác tiền tệ quốc tế trong ba năm qua đã đạt được nhiều thành công. Chúa mới biết điều gì lẽ ra đã xảy ra với toàn bộ hệ thống nếu phá giá xảy ra năm 1964. Nếu không có ba năm nỗ lực trên trường quốc tế, với hậu thuẫn phía sau, đồng bảng Anh lẽ ra đã sụp đổ với những hậu quả tai hại hơn những gì chúng ta thấy bây giờ. Hãy nhớ rằng, việc chúng ta và các ngân hàng trung ương khác đã làm không phải để bảo vệ đồng bảng vì lợi ích của riêng nó mà vì lợi ích của toàn hệ thống và hệ thống vẫn tồn tại".</p>

<p class="calibre2">Hayes, vẫn giữ đúng vẻ mặt khi tôi đã gặp ông một năm rưỡi trước đó - điềm tĩnh và không dễ xúc động như thể ông đã dành toàn bộ thời gian đó để nghiên cứu về đảo Corfu. Tôi hỏi liệu ông ta vẫn giữ những nguyên tắc về thời gian, ông mỉm cười, trả lời rằng nguyên tắc từ lâu đã nhường chỗ cho những lợi ích thiết thực - ông đã bỏ rất nhiều thời gian công sức vào đó, khủng hoảng năm 1967 khiến khủng hoảng năm 1964 giống một trò chơi của trẻ con và cuộc khủng hoảng đồng đô-la sau đó còn hơn thế. Ông nói, toàn bộ công việc ba năm rưỡi đó còn đem lại một lợi ích phụ khác, đó là nó đã khiến bà Hayes quan tâm về lĩnh vực ngân hàng và nếu không nói quá thì nó góp phần vào thang giá trị của Tom về kinh doanh.</p>

<p class="calibre2">Khi Hayes nói về phá giá, tôi nhận thấy sự trầm tĩnh của ông chỉ là một chiếc mặt nạ. "Ồ, tôi đã thất vọng, đúng thế", ông lặng lẽ nói. "Xét cho cùng, chúng tôi đã làm việc giống như những kẻ khốn khổ để ngăn chặn nó và chúng tôi đã gần như làm được. Với tôi, người Anh đã nhận đủ sự hỗ trợ từ nước ngoài để giữ tỷ giá. Việc này có thể làm được mà không cần đến nước Pháp. Nước Anh chọn phá giá. Tôi nghĩ có khả năng phá giá sẽ là một thành công. Và lợi ích đối với việc hợp tác quốc tế thì khỏi phải nghi ngờ. Ở Frankfurt hồi tháng Mười một tại cuộc họp các nước Kho dự trữ vàng - Charlies Coombs và

tôi có cảm giác - một cảm giác mà mọi người ở đó đã từng cảm thấy, đó là chung tay như một. Nhưng vẫn...". Hayes dừng lại, rồi tiếp tục nói, giọng ông đầy căng thẳng, tôi đã nhìn thấy qua đôi mắt ông, phá giá - không chỉ là sự đảo ngược nghiêm trọng mà là một lý tưởng đã mất đi và một thần tượng sụp đổ. Ông nói, "Hôm đó vào tháng Mười một, ở đây tại ngân hàng, khi một thư chuyển phát nhanh mang lại cho tôi những tài liệu tuyệt mật của nước Anh về quyết định phá giá đồng tiền, tôi đã cảm thấy mình ốm thực sự. Đồng bảng sẽ không bao giờ trở lại như cũ. Nó sẽ không bao giờ một lần nữa lấy lại được lòng tin của toàn thế giới."

</section>

</div>

```
<div id="Q32Jlt9yg4bVAgJAK5rjlF" style="display:block !important; page-break-before: always !important; break-before: always !important; white-space: pre-wrap !important">
```

```
<a href="#a40" style="min-width: 10px !important; min-height: 10px !important; border: solid 1px !important;"> </a>
```

```
<a href="#a41" style="min-width: 10px !important; min-height: 10px !important; border: solid 1px !important;"> </a> <a
```

```
href="#a42" style="min-width: 10px !important; min-height: 10px !important; border: solid 1px !important;"> </a> <a
```

```
href="#Q32Jlt9yg4bVAgJAK5rjlF" style="min-width: 10px !important; min-height: 10px !important; border: solid 1px !important;"> </a> </div></body>
```

```
</html>
```