

Share by <http://sachvui.com>

Howard Rothman

50

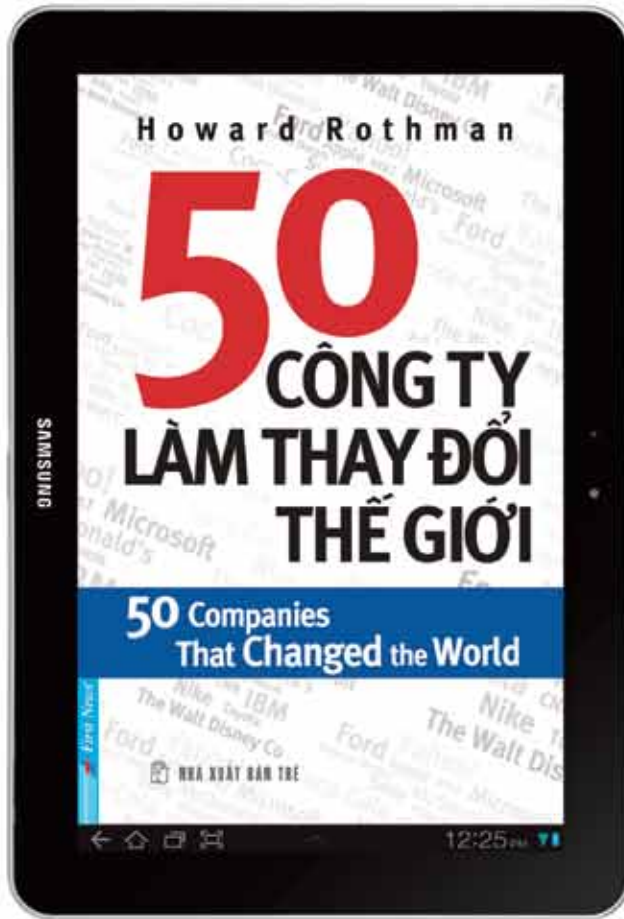
CÔNG TY  
LÀM THAY ĐỔI  
THẾ GIỚI

50 Companies  
That Changed the World



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

*Công Ty Samsung Trân trọng gửi đến bạn cuốn sách này.*



Phiên bản ebook này được thực hiện theo bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt của công ty First News - Trí Việt với sự tài trợ độc quyền của công ty TNHH Samsung Electronics Việt Nam. Tác phẩm này không được chuyển dạng sang bất kỳ hình thức nào hay sử dụng cho bất kỳ mục đích thương mại nào.

**50 COMPANIES THAT CHANGED THE WORLD**

© 2001 Howard Rothman

Original English language edition published by **Career Press**,  
3 Tice Rd., Franklin Lakes, NJ 07417 USA. All rights reserved.

Vietnamese edition © 2008 by First News — Tri Viet.

Published by arrangement with Career Press.

**50 COMPANIES THAT CHANGED THE WORLD**

**50 CÔNG TY LÀM THAY ĐỔI THẾ GIỚI**

Công ty First News - Trí Việt giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với Career Press, Hoa Kỳ.

Bất cứ sự sao chép nào không được sự đồng ý của First News và Career Press đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất bản Việt Nam, Luật Bản quyền Quốc tế và Công ước Bảo hộ Bản quyền Sở hữu Trí tuệ Berne.

**CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO TRÍ VIỆT - FIRST NEWS**

11H Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1, TP. Hồ Chí Minh  
Tel: (84-8) 822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860  
Fax: (84-8) 822 4560; Email: [triviet@firstnews.com.vn](mailto:triviet@firstnews.com.vn)  
Website: [www.firstnews.com.vn](http://www.firstnews.com.vn)

Share by <http://sachvui.com>

**50 COMPANIES THAT CHANGED THE WORLD**

Howard Rothman

CO-AUTHOR OF *COMPANIES WITH A CONSCIENCE*

**50**  
**Công ty làm**  
**Thay đổi**  
**Thế giới**

*Biên dịch:*

CAO XUÂN VIỆT KHƯƠNG – VƯƠNG BẢO LONG

First News

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

# Lời tác giả

**D**ù tồn tại như một sức mạnh riêng lẻ hay hợp nhất, thế giới của các công ty và tập đoàn đang có một ảnh hưởng ngày càng mạnh mẽ và liên tục đến cuộc sống của mỗi chúng ta. Chúng ta sống và làm việc trong thế giới đó. Chúng ta ăn, mặc, ở; chúng ta di chuyển trên những chiếc xe hơi, tàu hỏa, máy bay do thế giới đó sản xuất ra và giao tiếp liên tục địa một cách nhanh chóng nhờ các mạng lưới truyền thông điện tử cực kỳ hữu hiệu mà thế giới đó mang lại. Nói tóm lại, mọi nhu cầu về cuộc sống, sinh hoạt, học tập, giải trí và làm việc hàng ngày của chúng ta đều lệ thuộc gần như hoàn toàn vào thế giới của các công ty cùng hàng triệu sản phẩm và dịch vụ mà họ cung cấp.

Từ kinh nghiệm điều hành một cửa hàng bán lẻ và một công ty bán hàng tự động của gia đình, tôi có nhiều cơ hội quan sát thế giới thương mại. Tôi đã chủ động tham gia thế giới này ngay từ khi còn học phổ thông. Khi trở thành một nhà báo, một cố vấn kinh tế và bản thân tham gia trực tiếp vào công việc kinh doanh, tôi đã có dịp làm việc với nhiều công ty rất thú vị khi họ thực hiện các dự án độc đáo và quan trọng. Tôi thích thú đến độ đã viết thành sách một vài dự án trong số đó.

Với quyển sách này, tôi muốn gửi đến các bạn một bức tranh toàn cảnh về những cách thức mà các công ty đã áp dụng và làm thay đổi thế giới của chúng ta. Tôi đã tham khảo ý kiến của các giám đốc điều hành, các chuyên gia, kỹ sư, giáo viên, nhân viên, bạn bè trong nhiều lĩnh vực để sau cùng lập ra một danh sách gồm 50 công ty tiêu biểu nhất, bao quát nhất và nói lên được tầm ảnh hưởng mà họ đã tạo ra đối với cuộc sống con người trong thế kỷ XIX và XX. Ở đây, bạn sẽ thấy khái niệm về di chuyển được dẫn dắt từ chủ đề tàu hỏa và xe hơi sang máy bay, hay cách thức mà cuộc cách mạng truyền thông đã đưa nhân loại đi từ báo

chỉ đến đài phát thanh, truyền hình rồi đến mạng Internet. Xã hội chúng ta đã thay đổi ra sao sau sự xuất hiện của điện và điện thoại, của chuỗi khách sạn và thức ăn nhanh...

Có thể nói, sự hình thành và phát triển của xã hội nói chung và ngành thương mại nói riêng nằm trong tầm ảnh hưởng của những con người kiệt xuất, có tầm nhìn vượt thời gian, những người khởi xướng các trào lưu, lối sống, công nghệ mới bằng những ý tưởng đột phá mạnh mẽ nhất. Ví thế, không có gì đáng ngạc nhiên khi biết rằng gần như tất cả những công ty được đề cập đến trong danh sách **50 Công ty làm thay đổi thế giới**, dù được thành lập khi nào và ở đâu, vẫn có ảnh hưởng rất lớn đến cuộc sống của chúng ta. Sự thật là tôi viết quyển sách này trên một chiếc máy tính của hãng **Apple** với sự trợ giúp của trình duyệt **Netscape**, phần mềm soạn thảo văn bản **Microsoft Word** và máy in **Hewlett-Packard**. Tôi nhận được thư từ qua dịch vụ **FedEx** khoảng ba lần một tuần, và thường giải trí cũng như cập nhật tin tức từ các kênh truyền hình **CNN**, **CBS** nhờ hệ thống truyền hình cáp của nhà cung cấp **AT&T**. Chiếc xe đầu tiên của tôi là sản phẩm của tập đoàn **General Motors**, chiếc tiếp theo mang nhãn hiệu **Toyota**, và chiếc xe hiện nay tôi đang sử dụng có vỏ xe của hãng **Firestone**. Tôi tập thể dục hàng ngày bằng đôi giày **Nike** và nghe nhạc bằng đầu đĩa **Sony**. Con cái chúng tôi thường xem các bộ phim hoạt hình **Walt Disney** và thích vào các cửa hàng đồ chơi **Toy "R" Us** khi còn bé. Tôi từng đi máy bay của hãng **People Express** đôi ba lần. Gia đình tôi thường đi mua sắm ở hệ thống bán lẻ **Wal-Mart** và mua về sản phẩm của rất nhiều công ty như **Kellogg**, **Procter & Gamble**, **Philip Morris**, **H.J. Heinz**, **L.L. Bean**, **Coca-Cola**...

50 công ty này rõ ràng đã tạo ra một kỷ nguyên mới của nền thương mại toàn cầu. Họ đã có những phát kiến vô cùng quan trọng về dây chuyền sản xuất, nhượng quyền kinh doanh, mở rộng thương hiệu và nhân viên thời vụ. Họ đã tạo ra những dấu ấn đặc biệt đối với thế giới nói chung và từng người chúng ta nói riêng bằng cách thay đổi các loại lương thực - thực phẩm mà chúng ta sử dụng hàng ngày, những trò giải trí chúng ta yêu thích và phương thức giúp chúng ta liên lạc với nhau.

Trên thực tế, các công ty này luôn phải đối đầu với những thách thức thường trực để duy trì ảnh hưởng của mình, nhưng hầu hết họ đều

thành công trên thương trường. Đó là một trong những lý do chính khiến tên tuổi của họ được đưa vào sách. Hy vọng những câu chuyện thú vị về con đường chinh phục thế giới của họ sẽ hấp dẫn và mang lại nhiều điều bổ ích cho các bạn.

Một số độc giả hỏi tôi về khả năng đầu tư vào các công ty trên. Đó là một câu hỏi thông minh và tôi đã khuyên họ hãy hành động ngay. Một vài “người khổng lồ” trong số 50 công ty kể trên là “thành viên thường trực” của chỉ số Dow Jones. Một số khác là những doanh nghiệp đứng đầu sàn giao dịch NASDAQ. Tuy nhiên, sự bất ổn của thị trường chứng khoán nửa cuối năm 2000 đã gây cho họ một vài cú sốc khá nặng. Microsoft, AT&T và Ford cũng không miễn nhiễm trước sự biến động của thị giá cổ phiếu trong nhiều phân khúc thị trường. Tuy nhiên, các nhà đầu tư lâu dài có thể yên tâm rằng những công ty được nói đến trong quyển sách có một bề dày hoạt động vững chắc, có nguồn lực tài chính dồi dào và chiến lược kinh doanh hiệu quả. Hy vọng rằng các nhà tiên phong này sẽ tiếp tục duy trì vị trí dẫn đầu của mình trong thế kỷ 21.

- **Howard Rothman**

Share by <http://sachvui.com>




# 1

# MICROSOFT

*Ngôi nhà không thể thiếu của số,  
cuộc sống không thể thiếu... Windows!*



## Tóm tắt

- **Người sáng lập:** *William H. Gates III và Paul Allen*
- **Logo:**  
  
**Microsoft**<sup>®</sup>
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** *Hạng 49 (Fortune 500 – năm 2007)*
- **Nét đặc trưng:** *Tạo ra những hệ điều hành được sử dụng bởi gần như toàn bộ các máy tính cá nhân trên khắp thế giới*
- **Sản phẩm chính:** *Phần mềm máy tính và các dịch vụ Internet*
- **Doanh thu:** *51,12 tỉ đô la (năm 2007)*
- **Lợi nhuận:** *12,6 tỉ đô-la (năm 2007)*
- **Số nhân viên:** *79.000 người (năm 2007)*
- **Đối thủ chính:** *America Online (AOL), Oracle, Sun Microsystems*
- **Kiến trúc sư trưởng Phát triển Phần mềm:** *William H. Gates III*
- **Chủ tịch kiêm CEO:** *Steve A. Ballmer*
- **Trụ sở chính:** *Redmond, Washington, Hoa Kỳ*
- **Năm thành lập:** *1975*
- **Website:** *[www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)*

*Dù muốn dù không, vô tình hay cố ý, trực tiếp hay gián tiếp, bạn đang sử dụng sản phẩm và dịch vụ của Microsoft. Và, bạn cũng không thể phủ nhận điều này: Microsoft là công ty quyền lực nhất thế giới hiện nay.*

Được thành lập cách đây hơn 30 năm bởi hai người bạn thân từ thời niên thiếu, tập đoàn này đang ngày càng lớn mạnh cùng với sự phát triển của máy tính cá nhân. Microsoft không phải là công ty lớn nhất, cũng không phải là công ty có giá trị nhất thế giới. Nó không thật sự xuất sắc về mặt cải tiến, phát triển công nghệ hay thiết lập được mối quan hệ tốt đẹp với nhân viên. Nó không hấp dẫn như một trang web hay, lôi cuốn như một thương vụ thể thao đình đám, hay thu hút như một trò giải trí thời thượng. Nhưng, nó đã sản xuất ra một phần mềm vận hành đến 90% số máy tính cá nhân trên toàn thế giới - và điều này đã mang đến cho nó một vị trí thống trị tuyệt đối mà chưa có công ty nào, ở bất kỳ lĩnh vực nào, có thể bì kịp.

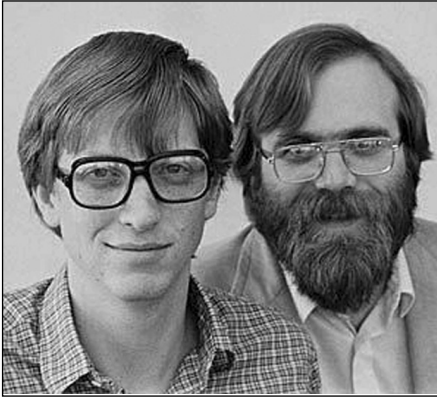
\* \* \*

Câu chuyện được bắt đầu vào năm 1975, khi Bill Gates và Paul Allen chuyển đổi ngôn ngữ lập trình của loại máy tính lớn đời đầu thành một loại ngôn ngữ có thể được sử dụng trên chiếc máy tính cá nhân đầu tiên. Công ty mà họ đã đặt tên bằng cách ghép hai từ đầu của “microcomputers”<sup>(1)</sup> và “software”<sup>(2)</sup> đã thành công ngoài sức tưởng tượng. Lợi nhuận năm đầu tiên chỉ là 16.000 đô-la, nhưng đến năm thứ năm nhảy vọt lên đến 7,5 triệu đô-la và mở rộng kinh doanh ra toàn cầu, thiết lập quan hệ với tất cả các nhà sản xuất máy vi tính hàng đầu thế giới, mở rộng các dòng sản phẩm một cách mạnh mẽ, và đã thu về gần 150 triệu đô-la lợi nhuận trong năm 1985. Sau đó, Microsoft được cổ phần hóa trong khi vẫn duy trì mức lợi nhuận đáng kinh ngạc 25% trên doanh thu bán hàng. Bill Gates “đoạt” danh hiệu tỉ phú trẻ tuổi nhất nước Mỹ khi đó và trở thành người giàu nhất thế giới sau này.

---

(1) Microcomputer - Máy vi tính.

(2) Software - Phần mềm.



*Bill Gates và Paul Allen, ngày đó và bây giờ*

Ngoài những thành quả to lớn kể trên, Microsoft cũng nhận được vô số lời khen tiếng chê khác nhau. Họ bị tố cáo là đã chiếm đoạt những cải tiến công nghệ được phát triển bởi những công ty khác và biến những thành tựu chất xám này thành tài sản thu lợi riêng; họ đã lạm dụng quyền lực vô hạn của mình để chèn ép các đối thủ cạnh tranh và buộc người tiêu dùng phải mua những bản nâng cấp phần mềm với giá cả độc quyền. Tuy nhiên, họ cũng đã bỏ lỡ cơ hội khi cơn sốt Internet bùng nổ để rồi sau đó phải vất vả chạy đua với các đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực này.

Vào giữa năm 1998, Bộ Tư pháp Hoa Kỳ và một liên minh gồm 20 đại biểu liên bang đã tố cáo Microsoft vi phạm các điều luật chống độc quyền - một cáo buộc dẫn đến việc hoạt động của họ phải bị tách ra làm hai mảng. Dù vậy, trong khi chờ phán quyết của tòa án được thi hành thì Microsoft đã kịp phục hồi để lấy lại quyền lực đã mất.

Paul Allen đã thấy trước tương lai khi ông nhìn thấy chiếc máy tính MITS Altair trên trang bìa tạp chí *Popular Mechanics* vào năm 1975. Allen, lúc đó đang làm việc ở Honeywell, ngay lập tức nhận ra rằng thiết bị mang tính tiên phong này sẽ thay đổi hoàn toàn cách sử dụng máy vi tính. Allen đưa tờ tạp chí cho người bạn đồng hương Seattle Bill Gates, khi đó đang là sinh viên năm thứ hai Đại học Harvard. Gates đã viết chương trình máy tính đầu tiên của mình và

từ đó bắt đầu sự nghiệp kinh doanh máy tính khi chưa đến tuổi 20. Thích thú với viễn cảnh thành công, Gates cùng với Allen lao vào làm việc suốt ngày đêm để chuyển hóa thứ ngôn ngữ lập trình có tên gọi là BASIC, vốn đang được dùng trên những chiếc máy tính lớn, thành một ngôn ngữ mà những chiếc máy tính cá nhân có thể hiểu được.

Khi cả hai hoàn tất công việc, Allen đáp máy bay đến trụ sở của MITS ở Albuquerque để trình bày những ý tưởng và thành quả lao động của họ. Các nhà lãnh đạo của MITS đã ấn tượng đến mức giao ngay cho Allen một vị trí trong công ty. Ông cũng bắt đầu phát triển hiệu quả ngôn ngữ BASIC cho dòng máy Altair, và điều này đã thu hút sự chú ý của những người ủng hộ dòng máy này - họ chờ đợi một sự cải tiến như vậy từ quá lâu rồi. Gates bắt đầu say mê và bỏ học ở Harvard để theo Allen đến New Mexico. Ở đó, cả hai lập ra một liên doanh không chính thức với tên gọi Micro-soft, dấu gạch nối để nhấn mạnh nguồn gốc của công ty, và bắt đầu phát triển ý tưởng của mình. Năm đầu tiên, họ thu được 16.005 đô-la lợi nhuận.

Hai người mở nhiều văn phòng ở Albuquerque và ký hợp đồng với vài công ty lớn, trong số đó có General Electric và NCR<sup>(1)</sup>. Cả hai công ty này đều bị thu hút bởi tiếng vang của dòng máy Altair. Allen và Gates bắt đầu tuyển nhân viên, và vào năm 1977 họ chính thức khẳng định sự tồn tại của công ty. Gates cũng bắt đầu lên tiếng phản đối việc vi phạm bản quyền đối với sản phẩm của Microsoft, và điều này đã làm mất lòng rất nhiều người vì họ cho rằng dạng chương trình máy tính như thế phải được cung cấp miễn phí. Đây dĩ nhiên không phải là lần cuối cùng Gates và công ty bị buộc tội áp đặt ý muốn của mình lên phần còn lại của thế giới máy tính.

Nhiều giấy phép sử dụng ngôn ngữ BASIC nhanh chóng được thương thảo nhằm phục vụ cho các dòng máy vừa mới ra đời như Commodore PET và TRS-80 (cùng với sự vươn lên mạnh mẽ của một công ty ở Bắc California có tên gọi Apple). Vào cuối năm 1977 Microsoft bắt đầu phát triển một ngôn ngữ máy tính mới tên là FORTRAN, và bắt đầu kế hoạch chiến lược bằng việc bán lẻ ngôn ngữ

---

(1) NCR là một công ty cung cấp giải pháp công nghệ toàn cầu nằm trong Danh sách *Fortune* 500.



*Những nhân viên đầu tiên của Microsoft năm 1978,  
Bill Gates ở hàng đầu, bìa trái*

lập trình BASIC. Khi lợi nhuận đạt mức 400.000 đô-la, Gates và Allen quyết định dời trụ sở đến Bellevue, Washington.

Sau khi thỏa thuận được với một đối tác Nhật Bản để quảng bá BASIC ra nước ngoài, hoạt động kinh doanh của Microsoft bắt đầu tăng tốc. Sau đó,

ngay trước lễ kỷ niệm thành lập công ty lần thứ năm, Microsoft ký một hợp đồng sơ bộ với IBM để phát triển một hệ điều hành dành riêng cho dòng máy tính cá nhân mà IBM sắp cho ra đời. Microsoft - giờ đây đã có 40 nhân viên, trong đó có một thanh niên tên là Steve Ballmer vừa chuyển đến từ Procter & Gamble - hiện không có một dự án hay ý tưởng khả thi nào trong tay, vì thế Gates đã mua lại một chương trình gọi là QDOS<sup>(1)</sup> từ công ty Sản phẩm máy tính Seattle với giá 50.000 đô-la. Công ty của Gates sau đó chỉnh sửa lại chương trình này để đáp ứng nhu cầu của IBM, rồi đổi tên nó thành MS-DOS<sup>(2)</sup>, và phần mềm này đã thích ứng một cách tuyệt vời với chiếc máy tính cá nhân thế hệ mới của IBM. Lượng sản phẩm bán ra cao đến chóng mặt ngay khi vừa mới trình làng vào năm 1981. Lợi nhuận đạt đến con số 16 triệu đô-la và số nhân viên của công ty tăng lên gấp ba lần.

Mười sáu tháng sau khi phiên bản đầu tiên xuất hiện, công ty đã cấp giấy phép sử dụng MS-DOS cho 50 nhà sản xuất phần cứng khác nhau, và Microsoft đã thật sự cất cánh. Công ty mở thêm nhiều văn phòng ở châu Âu, đồng thời sử dụng lợi nhuận thu được để sản xuất một loại bảng tính điện tử và bước chân vào thị trường kinh doanh phần mềm đang ngày một phát triển. Người đồng sáng lập Paul Allen rời khỏi công ty vào năm 1983 vì lý do sức khỏe, nhưng những bước

(1) QDOS - Quick and Dirty Operating System.

(2) MS-DOS - Microsoft's Disk Operating System.

đi tiên phong mà ông và Bill Gates đã xác lập thì vẫn được phát huy. Năm kỷ niệm thành lập lần thứ 10 là thời kỳ cực thịnh của Microsoft, khi họ cho xuất xưởng phiên bản đầu tiên của một hệ điều hành mang tính đồ họa có tên là Windows. Ban đầu doanh số của sản phẩm này khá chậm, một phần vì lượng phần mềm tương thích với nó chưa được phát triển, nhưng nguyên nhân chủ yếu là hệ điều hành này đã vấp phải sự chỉ trích khá nặng nề. Những người hoài nghi đã chỉ ra rằng hệ điều hành Macintosh của Apple đã làm được mọi thứ Windows làm, và thậm chí còn làm tốt hơn.

Microsoft đáp trả những lời chỉ trích bằng cách cổ phần hóa và chuyển đến một trụ sở mới gồm bốn tòa nhà ở Redmond, Washington vào năm 1986. Microsoft tiếp tục cải thiện hệ điều hành Windows đồng thời tìm kiếm lợi nhuận trong một số lĩnh vực khác khiến cho lợi nhuận hàng năm nhanh chóng đạt đến con số 150 triệu đô-la và tổng số nhân viên lên đến 1.000 người. Gates, cổ đông lớn nhất của công ty, lúc này đã trở thành tỉ phú ở tuổi 31. Nhưng bên cạnh sự giàu có và sức mạnh ngày càng tăng lên thì những lời cáo buộc, phản đối chống lại đế chế non trẻ này cũng xuất hiện ngày càng nhiều. Những công ty cạnh tranh thường buộc tội Microsoft là đã làm giàu bất chính từ mỗi chiếc máy tính cá nhân được bán ra trên toàn thế giới. Dù vậy, những người ủng hộ cũng tăng lên đáng kể khi Microsoft mở rộng tầm ảnh hưởng. Đó là những người luôn hoan nghênh nhiệt liệt những sản phẩm làm cho máy tính của họ trở nên hiệu quả và đạt năng suất cao hơn.

Những năm cuối thập niên 80, người ta tiếp tục chứng kiến nhiều bước tiến khác của Microsoft. Họ giới thiệu một “gói” ứng dụng có tên là Office, những sản phẩm được bán dưới dạng đĩa CD như một bộ sưu tập gọi là Bookshelf. Với lượng sản phẩm chiếm hơn một nửa thị phần trên toàn thế giới, Microsoft đã trở thành công ty phát triển phần mềm lớn nhất và Apple đã kiện Microsoft vì... vi phạm bản quyền. Tuy thế, những người đứng đầu công ty ở Redmond có vẻ như không quan tâm lắm đến lời cáo buộc này và tiếp tục mở rộng trụ sở để có thể chứa thêm nhiều nhân viên hơn nữa.

Bước ngoặt lớn nhất xảy ra vào năm 1990 khi phiên bản mới nhất là Windows 3.0 được ra mắt. Microsoft tin rằng sản phẩm này sẽ vĩnh viễn làm thay đổi thế giới máy tính cá nhân, và đã khởi xướng một chiến dịch tiếp thị với chi phí lên đến 100 triệu đô-la. Những nỗ lực này đã được đền đáp xứng đáng khi Windows 3.0 đạt con số bán ra 100.000 bản chỉ trong vòng ba tuần lễ, biến Microsoft thành công ty đầu tiên trong lĩnh vực máy tính có doanh thu vượt quá một tỉ đô-la. Cột mốc quan trọng này được thiết lập vào lúc Microsoft tổ chức ăn mừng sinh nhật thứ 15. Tuy nhiên, không lâu sau đó, Tòa án Liên bang tuyên bố rằng một cuộc điều tra đang được tiến hành vì nghi ngờ Microsoft vi phạm luật chống độc quyền.



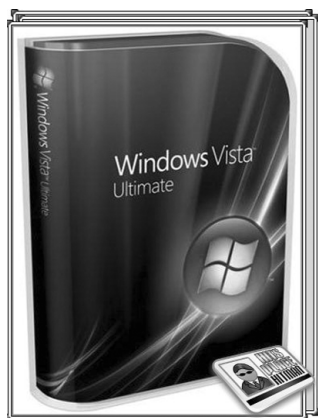
*Windows 3.0 (1990) và Windows 3.1 (1993)*

Những thành công to lớn của Microsoft, và những chương ngại vật cũng to lớn không kém, tiếp tục tăng lên theo cấp số nhân trong suốt thập niên 90. Hàng triệu người trên thế giới đã đăng ký sử dụng Windows cho máy tính cá nhân cũng như cho mục đích kinh doanh khi các phiên bản và phần mềm mới của hệ điều hành này liên tục xuất hiện. Rồi vụ tranh chấp kéo dài 63 tháng với hãng Apple cuối cùng cũng kết thúc với phần có lợi nghiêng về phía Microsoft. Dù vậy, những đối thủ cạnh tranh vẫn không ngừng gây khó dễ hòng ngăn cản bước tiến của Microsoft.

Công ty đánh dấu sinh nhật lần thứ 20 của mình bằng việc ra mắt phiên bản Windows 95. Với phiên bản này, cuối cùng hệ điều hành

của Microsoft cũng có thể sánh ngang với hệ điều hành nổi tiếng Mac của Apple. Hơn 4 triệu bản đã được bán hết chỉ trong vòng 4 ngày. Microsoft bán Windows kèm theo trình duyệt Internet Explorer như một nỗ lực muộn màng nhằm tấn công đối thủ cạnh tranh Netscape trên thương trường đang ngày một nóng lên của thế giới ảo. Họ cũng đã hình thành một dịch vụ trực tuyến có tên gọi Microsoft Network để tranh thị phần với tập đoàn hàng đầu trong lĩnh vực này là America Online. Gates lại tiếp tục nỗ lực hơn nữa trong việc tung ra các phần mềm liên quan đến Internet, nhưng bước đi này của ông cũng làm các cơ quan có thẩm quyền để mắt hơn đến hoạt động của công ty. Vào năm 1997, Bộ Tư pháp Hoa Kỳ chính thức tuyên bố Microsoft vi phạm điều luật chống độc quyền, do đã dùng hệ điều hành Windows làm điều kiện buộc các nhà sản xuất máy tính phải bán kèm các sản phẩm của mình.

Steve Ballmer được đề bạt giữ chức Chủ tịch kiêm Giám đốc điều hành và Gates đảm trách cương vị Kiến trúc sư trưởng Bộ phận Phát triển Phần mềm và Chủ tịch Tập đoàn trong khi những phán quyết của Tòa án Liên bang tiếp tục được đưa ra. Năm 1999, một phiên tòa cáo buộc Microsoft đã làm tổn hại nghiêm trọng đến quyền lợi của người tiêu dùng do vi phạm luật chống độc quyền trong những bản thương thảo với các đối tác của họ. Một năm sau đó, công ty bị yêu cầu phải tách ra thành hai mảng có tư cách pháp nhân độc lập; một mảng chuyên sản xuất hệ điều hành và mảng kia thì phát triển các



Windows Vista Ultimate 2007

phần mềm ứng dụng. Microsoft đã kịch liệt phản đối phán quyết này và vào mùa thu năm 2000, Tòa án Tối cao Hoa Kỳ đã tuyên bố rằng một cuộc điều trần phải được tiến hành trước khi có một phán quyết cuối cùng.

Tính đến cuối năm 2007, Microsoft có 79.000 nhân viên ở 102 quốc gia trên khắp thế giới và đạt doanh thu toàn cầu 51,12 tỉ đô la. Mã chứng khoán của họ tại



NASDAQ là MSFT (SEHK: 4338) hay thường được biết đến với ký hiệu MS. Bộ ứng dụng MS Office và hệ điều hành Windows của họ chiếm đến 90% thị phần thế giới trong các năm 2003 và 2006. “Đế chế Microsoft” đã sản sinh ra 4 tỉ phú và khoảng... 12.000 triệu phú tầm cỡ thế giới kể từ ngày thành lập đến nay.

Mục tiêu chiến lược tiếp theo của Microsoft là cuộc sống gia đình. Họ sẽ tập trung phát triển các phần mềm và thiết bị cơ bản để liên kết ba đối tượng: nhà riêng, công sở và từng cá nhân.

Microsoft còn bước sang các lĩnh vực khác như đầu tư vào mạng truyền hình cáp MSNBC, MSN Internet, Từ điển trực tuyến đa phương tiện Microsoft Encarta. Các sản phẩm giải trí của họ như Xbox, Xbox 360, Zune và MSN TV được ca ngợi như một nền văn hóa kinh doanh lấy phát triển làm trọng tâm. Trang web chính thức của họ là một trong những trang web có lượng truy cập lớn nhất thế giới (xếp thứ 18) với 2,4 triệu kết nối mỗi ngày, theo thống kê của Alexa.com.

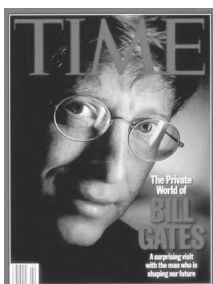
Người đàn ông giàu có nhất hành tinh Bill Gates này có vợ - Melinda French - và ba đứa con - hai gái và một trai. Đôi vợ chồng tỉ phú này còn nổi tiếng với những hoạt động từ thiện của mình. Họ đã quyết định dành 95% gia tài để lập các quỹ phòng chống và đẩy lùi căn bệnh HIV-AIDS và bệnh sốt rét. Ông cũng được Tạp chí *Time* phong danh hiệu “Người đàn ông của Năm” năm 2005 vì những nỗ lực và đóng góp trong các hoạt động nhân đạo.

Như một giai thoại, người ta nói rằng nếu Bill Gates bắt gặp một tờ giấy bạc 100 đô-la trên đường thì ông không nên nhặt. Bởi vì, trong thời gian ông làm chuyện đó thì tài sản của ông đã tăng thêm... vài chục ngàn đô-la!

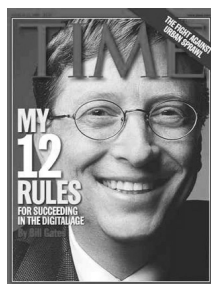
Tạp chí *Time* đánh giá Bill Gates là một trong 100 người có ảnh hưởng nhất thế giới trong thế kỷ 20 và liên tục vào những năm đầu (2004 - 2005 - 2006) của thế kỷ 21. Ngoài ra, tờ *Sunday Times* xếp ông vào danh sách các “Anh hùng của Thời đại” năm 1999, tờ *Chief Executive Officers* phong ông là “Giám đốc điều hành của Năm” năm 1994, ...



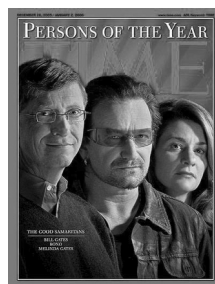
Time 1984



Time 1997



Time 1999



và Time 2006

Bill Gates được phong Tiến sĩ Danh dự từ nhiều học viện khác nhau trên thế giới như Đại học Kinh doanh Nyenrode, Breukelen, Hà Lan, năm 2000; Học viện Công nghệ Hoàng gia Thụy Điển, năm 2002; Đại học Waseda, Tokyo, Nhật Bản, năm 2005; Đại học Harvard, tháng 06/2007; và Học viện Karolinska, Stockholm, Thụy Điển, tháng 01/2008. Ông được Nữ hoàng Anh Elizabeth II phong tước Hiệp sĩ Danh dự năm 2005.

## BILL GATES ĐẾN VIỆT NAM

Ngày 21/04/2006, “Người làm thay đổi thế giới” Bill Gates đã đến Việt Nam bằng chuyên cơ riêng theo lời mời của Thủ tướng Phan Văn Khải. Ông đã dành hơn một giờ để nói chuyện với sinh viên Việt Nam tại trường Đại học Bách khoa Hà Nội sáng ngày 22/04/2006.



Bill Gates tại Hội trường Đại học Bách khoa Hà Nội



Sinh viên Đại học Bách khoa Hà Nội phấn khích chào đón Bill Gates sáng 22/04/2006

Trong cuộc gặp mặt của Bill Gates với các doanh nghiệp phần mềm Việt Nam, cũng trong ngày 22/04/2006, ông nói: “ ... Lúc này đây, điều

các bạn cần làm là giải phóng nguồn nhân lực, phát triển công bằng giữa các trường đại học, doanh nghiệp tư nhân, nhà nước và cá nhân, đồng thời xác định rõ nhu cầu trong nước cũng như trên thế giới”.

## BILL GATES RỜI “NGAI VÀNG”

Sau ba thập kỷ thống trị đế chế Microsoft, vào ngày 27/6/2008, Bill Gates đã hoàn tất những thủ tục cuối cùng tại Tổng hành dinh Microsoft để chính thức rời khỏi cương vị điều hành tập đoàn hùng mạnh nhất thế giới này. Theo những hoạch định lớn lao từ hai năm về trước, ông sẽ cùng vợ tập trung vào các nỗ lực từ thiện thông qua Quỹ Bill & Melinda Gates Foundation để cải thiện tình hình sức khỏe con người trên toàn cầu và bảo trợ các tài năng trẻ trong các trường học, đặc biệt là ở Mỹ. Thách thức phía trước đối với ông có lẽ còn khó khăn hơn nhiều so với những cuộc chiến không khoan nhượng với những đối thủ “truyền kiếp” của Microsoft như Apple, Google hay IBM trước đây. Nhưng dường như không gì có thể ngăn cản nổi con người dám nghĩ dám làm này.

Không có Bill Gates, con tàu Microsoft sẽ đi về đâu? Câu trả lời chắc chắn sẽ đến trong một thời gian ngắn nữa, khi các “bầu bới” do “Hoàng đế công nghệ” để lại cho những kẻ kế thừa được mang ra sử dụng.

## Bill Gates đã nói: \_\_\_\_\_

*“Điều tuyệt vời ở một chiếc máy tính xách tay là bất kể bạn nhồi nhét cho nó nhiều bao nhiêu, nó vẫn không hề to ra hay nặng hơn.”*

**“THE GREAT THING ABOUT A COMPUTER NOTEBOOK IS THAT NO MATTER HOW MUCH YOU STUFF INTO IT, IT DOESN’T GET BIGGER OR HEAVIER.”**

# 2

# AT&T

*Phép màu của Thế kỷ 19*



## Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Alexander Graham Bell, Gardiner Hubbard và Thomas Sanders
- **Logo:** 
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Hạng 27 (Fortune 500 – năm 2007)
- **Nét đặc trưng:** Nhà tiên phong trong cuộc cách mạng ngành truyền thông
- **Sản phẩm chính:** Mạng hữu tuyến, vô tuyến (wireless), Internet, truyền hình cáp
- **Doanh thu:** 63 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Lợi nhuận:** 7,36 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Số nhân viên:** 309.000 người (năm 2007)
- **Đối thủ chính:** America Online, MCI WorldCom, Sprint
- **Chủ tịch kiêm CEO:** Lendall L. Stephenson (năm 2007)
- **Trụ sở chính:** San Antonio, Texas, Hoa Kỳ
- **Năm thành lập:** 1877
- **Website:** [www.att.com](http://www.att.com)

*Nếu có phép lạ nào đó giúp con người có thể nghe được tiếng nói của nhau từ những khoảng cách vài trăm mét đến vài chục ngàn ki-lô-mét thì đó chính là “phép lạ” mà AT&T, cùng với Graham Bell, người khai sinh ra công ty này, đã mang đến cho nhân loại.*

*AT&T (Công ty Điện thoại và Điện tín Hoa Kỳ - American Telephone & Telegraph Company) cung cấp các dịch vụ chuyên nghiệp và truyền thông Internet, truyền dữ liệu-hình ảnh-âm thanh đến các doanh nghiệp và người tiêu dùng cũng như các cơ quan nhà nước. Trong lịch sử phát triển của mình, AT&T đã từng là công ty điện thoại lớn nhất thế giới, nhà điều hành mạng truyền hình cáp lớn nhất thế giới, cũng như từng là một công ty độc quyền được Chính phủ Mỹ bảo hộ.*

Những kỹ thuật truyền thông hiện đại được hầu hết mọi người công nhận là dấu hiệu nhận biết rõ ràng nhất của một xã hội phát triển. Và, không có tập đoàn hay công ty nào có thể qua mặt được AT&T trong lĩnh vực này. Công ty Điện thoại và Điện tín (American Telephone & Telegraph) lâu đời và nổi tiếng thế giới AT&T vẫn luôn đi tiên phong trong mọi bước phát triển của ngành kinh doanh thiết yếu ngày càng lớn mạnh và phức tạp này - từ sự ra đời của chiếc điện thoại đầu tiên của “Vua sáng chế” Alexander Graham Bell<sup>(1)</sup> vào cuối thế kỷ 19 cho đến lúc phải xây dựng lại từ đầu dưới áp lực từ phía chính phủ vào giai đoạn gần cuối thế kỷ 20. Và công ty đang tái cấu trúc một lần nữa để chuẩn bị tiền đề nhằm tạo thêm một dấu ấn mới cho riêng mình trong thế kỷ 21.

Công ty Điện thoại và Điện tín Hoa Kỳ (AT&T) từng là công ty mẹ của một công ty được độc quyền hợp pháp có tên là Ma Bell - một công ty đã độc chiếm thị trường đồng thời cung cấp cho Hoa Kỳ dịch vụ điện thoại tốt nhất thế giới. Nhưng địa vị độc tôn của nó luôn làm cho những quan chức đầu ngành và các đối thủ cạnh tranh cảm thấy

---

(1) Alexander Graham Bell (1847 - 1922): Nhà phát minh, sáng chế vĩ đại người Mỹ, ông tổ của điện thoại, máy hát đĩa, ...

khó chịu, và kết quả là nó bị chia cắt bằng một chính sách chống độc quyền của Chính phủ Hoa Kỳ. Mặc cho những e ngại về một hậu quả khủng khiếp có thể xảy ra cho cả hai: công ty và cơ sở hạ tầng truyền thông mà nó đã dày công tạo dựng, một AT&T mới được thành lập một lần nữa và tiếp tục dẫn đầu ngành công nghiệp này với tư cách là nhà cung cấp thiết bị và dịch vụ thống nhất, tập trung vào việc phát triển các dịch vụ điện thoại đường dài. Khi thị trường thay đổi, nó lại tiến thêm một bước nữa vào ba hướng kinh doanh chính, tập trung vào dịch vụ truyền tải giọng nói, dữ liệu và hình ảnh.

Với hơn 80 triệu khách hàng tại Mỹ, AT&T đứng vững ở ngôi vị độc tôn trong lĩnh vực kinh doanh của mình. Không còn nghi ngờ gì nữa, mọi thứ đã thay đổi kể từ lúc Bell mở đầu cuộc cách mạng truyền thông bằng câu nói đầu tiên của loài người qua đường dây cáp: "*Ngài Watson, hãy đến đây, tôi cần ông!*"<sup>(1)</sup>. Công ty mà ông đã tạo dựng nhằm truyền phát mình của mình đi khắp cả nước giờ đây đang cung cấp rất nhiều dịch vụ truyền thông nội hạt, đường dài và truyền thông không dây, bên cạnh dịch vụ truyền hình cáp và truy cập Internet tốc độ cao. Người sáng lập ra AT&T chắc hẳn đã không tưởng tượng ra được những bước phát triển vượt bậc như thế.

Dù vậy, việc kinh doanh và thương trường ngày nay luôn có rất nhiều biến động, và những người nổi nghiệp ông lại đang phải tiếp tục vật lộn với những đổi mới mà họ hy vọng rằng chúng sẽ giúp họ đương đầu được với những biến đổi có thể xảy ra bất cứ lúc nào, trong cả lĩnh vực công nghệ lẫn cạnh tranh để giành thị trường.

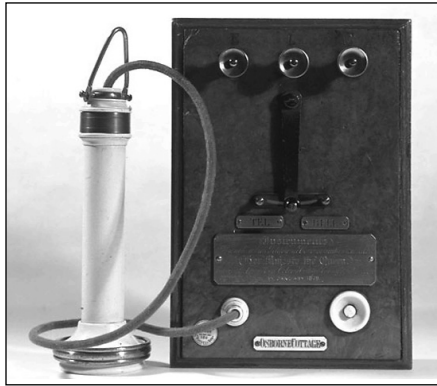
\* \* \*

Alexander Graham Bell đã cố gắng chế tạo một phiên bản hoạt động bằng giọng nói của chiếc máy điện báo... và đã thành công ngoài mong đợi. Sau khi có được bằng sáng chế đối với thiết bị bước ngoặt này nhờ những nỗ lực không mệt mỏi của mình, ông và hai đồng sự khác thành lập nên Công ty Điện thoại Bell vào năm 1877.

---

(1) Năm 1875, nhờ sự giúp đỡ tài chính của hai người bạn, Sanders và Hubbard, Bell đã thuê Thomas Edison, một nhà phát minh lỗi lạc khác của thế giới, làm trợ lý cho ông để cùng thực hiện các thí nghiệm về điện tín.

Một năm sau, họ ký kết hợp đồng mua bán điện thoại đầu tiên ở New Haven, Connecticut. Dưới sự lãnh đạo của Theodore Vail, người giữ chức vụ giám đốc điều hành tối cao của Bell từ năm 1878 đến 1887, công ty đã tiến hành cổ phần hóa. Họ đã chống đỡ được những thách thức liên tiếp xuất phát từ các đối thủ tiềm tàng bằng cách ký kết các hiệp ước không mang tính cạnh tranh cao, hoặc đơn giản là sáp nhập với các công ty đó.



*"Máy điện thoại" của Công ty  
Điện thoại Bell năm 1877*

Vào năm 1881, Vail đã lắp đặt các tổng đài điện thoại theo giấy phép vận hành (bản quyền) của AT&T trên hầu hết các thành phố lớn nhỏ của Mỹ. Hai năm sau đó, ông giành được quyền kiểm soát Western Electric và biến nó thành một xưởng sản xuất của AT&T. Sau cùng ông mở thêm một bộ phận kỹ thuật cơ khí, và nó đã phát triển thành Trung tâm phát triển sản phẩm Bell huyền thoại. Toàn bộ hoạt động kinh doanh của ông bắt đầu được biết đến dưới tên gọi Hệ thống Bell (Bell System) và chẳng bao lâu sau đó AT&T tuyên bố rằng họ đạt doanh thu đến 10 triệu đô-la với 155.000 khách hàng có thể gọi cho nhau qua hệ thống điện thoại. Sau khi được tái cấu trúc vào năm 1885, Vail bắt đầu quá trình xây dựng một mạng lưới trên toàn quốc để cung cấp cho nước Mỹ một dịch vụ điện thoại đường dài tốt nhất.

Vail trở thành chủ tịch của AT&T sau tái cấu trúc, nhưng những bất đồng với các cổ vấn kinh tế của công ty đã khiến ông phải từ nhiệm hai năm sau đó. Dù vậy, công ty vẫn tiếp tục phát triển theo

đường lối mà ông đã đặt ra và không ngừng xây dựng hệ thống truyền thông đường dài có quy mô toàn quốc, mà điểm bắt đầu của hệ thống này là New York. Nó vươn đến Chicago vào năm 1892, Denver vào năm 1899, và San Francisco vào năm 1915. Trung tâm phát triển sản phẩm Bell liên tục có những cải tiến vượt bậc để nâng cao chất lượng các cuộc gọi đường dài và ngày càng có uy tín trong lĩnh vực phát triển, hoàn thiện các sản phẩm liên quan đến truyền thông. Tuy vậy rất nhiều đối thủ cạnh tranh vẫn đe dọa sự thống trị của tập đoàn này.

Với việc các bằng sáng chế của Bell đang dần hết hạn và các nhà doanh nghiệp ở khắp nơi đang tấn công vào thị trường kinh doanh điện thoại, các sản phẩm cải tiến và dịch vụ đường dài là không đủ để đảm bảo cho tương lai của AT&T. Trong giai đoạn từ năm 1894 đến 1904, hơn 6.000 công ty điện thoại độc lập đã bắt đầu hoạt động làm tăng nhanh số lượng điện thoại đang sử dụng, từ 300.000 đến hơn 3 triệu chiếc. Nhiều khu vực của Mỹ mới đón nhận dịch vụ này lần đầu tiên, nhưng một số khu vực khác lại có hai hay nhiều nhà cung cấp tranh giành lẫn nhau cùng hoạt động. Thật không may, phần lớn các nhà cung cấp dịch vụ này lại có hạ tầng kỹ thuật không tương thích với nhau, và thuê bao của dịch vụ này không thể gọi cho người sử dụng dịch vụ của một công ty khác. Cùng lúc đó, Vail quay về lại AT&T ở cương vị Chủ tịch, và với bản năng nhạy bén của mình, ông đã đưa công ty vượt lên.

Trong suốt 20 năm xa AT&T, Vail nghiệm ra rằng hệ thống điện thoại của cả nước sẽ hoạt động hiệu quả nhất nếu được chính phủ bảo hộ độc quyền. Ông đã đề xuất ý tưởng này trong bản thông báo hàng năm của AT&T vào năm 1907 và còn kèm theo một chiến dịch quảng cáo rầm rộ nhấn mạnh rằng đây là cách duy nhất mà công ty có thể vận chuyển các đường dây kết nối điện thoại theo nhu cầu của cả chính phủ lẫn người dân. Với khẩu hiệu *“một hệ thống, một chính sách, dịch vụ toàn cầu”*, ông đã truyền đạt thành công thông điệp của mình đến từng hộ gia đình. Cuối cùng chính phủ cũng chấp nhận đề xuất của ông trong một chấp thuận vào năm 1913, được biết dưới tên gọi Đạo luật Kingsbury. Cùng một số điều khoản khác, Đạo luật này yêu



cầu AT&T kết nối những công ty điện thoại hoạt động độc lập khác vào mạng lưới của nó. Trước khi Vail về hưu vào năm 1919, Đạo luật Kingsbury cuối cùng đã đưa công ty của ông đến một vị trí độc tôn trong ngành kinh doanh điện thoại ở Mỹ và mở đường cho sự thành công trên thị trường quốc tế.

AT&T vẫn tiếp tục phát triển mạnh mẽ sau khi Vail về hưu. Công ty tham gia vào những lĩnh vực mới mẻ khác, chẳng hạn như phát sóng radio, nhưng ban lãnh đạo mới của công ty muốn tập trung vào việc cung cấp dịch vụ điện thoại cho mọi người dân Mỹ. Không bao lâu sau, AT&T đã giảm bớt phần lớn tiền của đầu tư vào các dự án bên lề này. Để tiếp tục tiến đến mục tiêu kết nối toàn cầu cho tất cả khách hàng của mình, công ty đã mở ra vài dịch vụ mới, ví dụ như đường dây xuyên Đại Tây Dương đến London. Mặc cho cái giá 75 đô-la cho năm phút gọi khi dịch vụ mới được bắt đầu vào năm 1927, dịch vụ này phổ biến đến mức không lâu sau đó nhiều thành phố khác ở châu Âu cũng được kết nối với Hoa Kỳ. Những bước cải tiến như vậy, cùng với đặc quyền bảo hộ của chính phủ, đã nhanh chóng giúp AT&T trở thành tập đoàn đầu tiên trên thế giới có doanh thu hàng năm đạt đến con số 1 tỉ đô-la.

Đến Thế chiến II, Bell đã sản xuất ra 90% tổng số thiết bị điện thoại trên toàn nước Mỹ và nắm giữ 98% thị phần dịch vụ điện thoại đường dài. Số người Mỹ sử dụng điện thoại cũng tăng lên như AT&T đã hứa hẹn, đạt 50% vào năm 1945, 70% vào năm 1955 và 90% vào năm 1969. Nhưng ngay cả việc trang bị cho mỗi hộ gia đình ở Mỹ một chiếc điện thoại cũng không thể khiến chính quyền liên bang thôi ray rứt về một đạo luật quá có lợi cho AT&T nhiều thập niên về trước. Cuối cùng, họ đã ra tay vào năm 1949, với Bộ luật chống độc quyền Sherman. Điều này đã dẫn đến một sắc lệnh năm 1956 buộc AT&T phải giới hạn sự tham gia của mình trong các hoạt động của hệ thống điện thoại quốc gia.

Đến thập niên 1960, khi vài công ty mới nổi được phép kinh doanh một dịch vụ điện thoại không dây mới và mở ra những dịch vụ



*Các tổng đài viên của Bell Systems  
năm 1952*

đường dài dựa trên sóng siêu âm. Trong trào lưu đó, AT&T đã trở thành công ty lớn nhất trên thế giới - với số nhân viên lên đến gần 1 triệu người và thu lợi nhuận còn nhiều hơn cả tập đoàn General Motors, Exxon và Mobil cộng lại. Các nhà chức trách liên bang cảm thấy ngày càng khó chịu với việc công ty nắm giữ 80% thị phần của thị trường truyền thông Mỹ. Và thế là vào năm 1974, Bộ Tư pháp Mỹ đã đưa ra một bộ luật đặt dấu chấm hết cho Ma Bell.

\*\*\*

Trong khi các tranh tụng pháp lý vẫn tiếp diễn, AT&T nhận thức rằng họ chắc chắn sẽ bị buộc từ bỏ 22 công ty con mà qua các công ty này họ cung cấp dịch vụ điện thoại quốc nội của mình. Với việc công bố tầm nhìn tương lai vào “ngành kinh doanh xử lý thông tin”, họ chuẩn bị những bước đi mới cho ngày mà công ty không còn sự bảo hộ của chính phủ. Và đúng như AT&T dự đoán, năm 1982, họ bị buộc phải từ bỏ sự độc quyền của mình đối với các tổng đài điện thoại trong nước, nhưng vẫn được phép duy trì các bộ phận dịch vụ đường dài, sản xuất và nghiên cứu cũng như phát triển công nghệ. Sau đó Bộ Tư pháp Mỹ đồng ý dỡ bỏ Điều luật 1956 và vào ngày 01 tháng 01 năm 1984, một công ty AT&T mới được ra đời một lần nữa - cùng với nó là bảy công ty con “Baby Bell” hoạt động độc lập.

Đây là sự chia cắt lớn nhất của một công ty kể từ sau vụ Standard Oil năm 1911 và nó đã bị phản đối dữ dội từ nhiều phía. Có người cho rằng dịch vụ điện thoại sẽ bị chấm dứt vĩnh viễn; những người khác lại nói điều này sẽ khiến lượng người tiêu dùng và các chỉ số gia tăng bị giảm sút nghiêm trọng. Lúc bấy giờ một ngày có đến 800 triệu cú

điện thoại được thực hiện trên toàn nước Mỹ, và nguy cơ đã hiển hiện trước mắt. Nhưng rồi các mối lo cũng qua đi một cách êm thấm, tương tự như thảm họa máy tính Y2K vậy. AT&T vẫn lớn gấp đôi so với đối thủ nguy hiểm nhất của nó trong cùng lĩnh vực kinh doanh về cả vốn liếng, kỹ thuật, lẫn nhân lực. Trong thập kỷ kế tiếp, họ đã tận dụng nguồn lực dồi dào của mình để trở thành nhà cung cấp chính cho các dịch vụ truyền thông, mạng lưới thiết bị và máy tính. Để đẩy mạnh cho mục tiêu này, năm 1995 công ty thông báo sẽ tách ra một lần nữa, lần này là thành 3 công ty con: AT&T, chuyên cung cấp dịch vụ điện thoại đường dài và các dịch vụ truyền thông khác; Viện nghiên cứu Lucent, chế tạo và kinh doanh điện thoại, các thiết bị chuyển đổi mạng lưới, vi mạch máy tính và các phần cứng khác; và tập đoàn NCR, một công ty máy tính mà họ đã mua bốn năm trước đó.

C. Michael Armstrong đảm nhận cương vị Chủ tịch kiêm CEO vào năm 1997, và chỉ trong vòng một năm ông đã đưa công ty theo một hướng đi khác bằng cách mua lại TCI, nhà cung cấp truyền hình cáp lớn nhất nước Mỹ. Sau đó ông ta đã đưa ra những kế hoạch nhằm kết hợp các tiện ích truyền thông đa dạng của AT&T với đường truyền hình cáp, dịch vụ điện thoại trong nước và đường dài, cùng với đường truyền Internet tốc độ cao. Năm tiếp theo ông lại mở rộng hoạt động kinh doanh bằng cách hình thành một liên minh với tập đoàn British Telecom để cung cấp dịch vụ điện thoại không dây trên toàn thế giới.

Tuy đạt được một số thành tựu khả quan dưới thời Armstrong, nhưng khi bước sang thế kỷ mới, AT&T phát triển một cách khá trì trệ. Người đứng đầu trước đó của TCI đã có ý muốn mua lại công ty đã từng thôn tính công ty của ông



*Một buồng điện thoại tự động sử dụng tiền xu của AT&T ngày nay*

ta, và đã có những suy đoán rằng Armstrong sẽ buộc phải phân chia công ty của mình một lần nữa.

Ngày 31/01/2005, SBC (Southwestern Bell Corporation) tuyên bố mua lại AT&T Corp. Ngày 30/06/2005, các đại cổ đông của AT&T đã họp tại Denver và đồng ý bán công ty. Bộ Tư pháp Mỹ đã làm rõ hồ sơ và Ủy ban Truyền thông Quốc hội Mỹ đã chuẩn thuận đề nghị của SBC và AT&T vào ngày 31/10/2005. Cuộc sáp nhập chính thức bắt đầu kể từ ngày 18/11/2005.

Ngày 29/12/2006, Ủy ban Truyền thông Quốc hội Mỹ chấp thuận cuộc sang nhượng BellSouth với giá 86 tỉ đô-la và liên doanh mới vẫn giữ lại tên gọi AT&T. Cuộc hợp nhất này góp phần củng cố quyền sở hữu cả hai bộ phận Cingular Wireless và Yellowpages.com, một thời là một liên doanh giữa BellSouth và AT&T.

Giữa năm 2007, Chủ tịch kiêm CEO mới của AT&T Randall Stephenson bắt đầu thảo luận về trọng tâm lấy công nghệ và dịch vụ không dây (wireless) làm nền tảng mới cho sự phát triển của một AT&T “mới”, bao gồm các loại hình đa phương tiện mới như VideoShare, U-verse và đưa Internet tốc độ cao đến các vùng nông thôn xa xôi hẻo lánh của Mỹ. Đồng thời Stephenson tiếp tục mua thêm một số công ty khác như Dobson Communications vào ngày 29/06/2007, Interwise vào ngày 02/11/2007 với giá 121 triệu đô-la, và mua lại làn sóng 700MHz từ Aloha Partners vào ngày 09/10/2007 với giá 2,5 tỉ đô-la.

Trong cuộc chơi toàn cầu ngày nay, dù kết quả cuối cùng có như thế nào với AT&T thì vai trò và sứ mạng lịch sử của công ty này trong sự phát triển một thế giới hiện đại của chúng ta là một điều không thể chối cãi.


# 3

## HÃNG Ô TÔ FORD

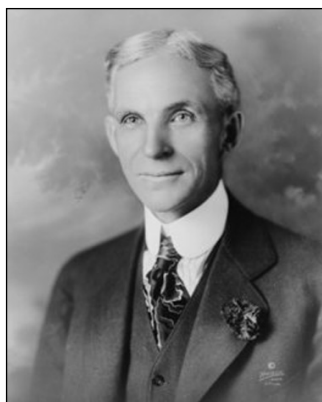
*Nhân loại đi nhanh hơn và xa hơn nhờ những chiếc xe mang nhãn hiệu Ford*



### Tóm tắt

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| • <b>Người sáng lập:</b>              | Henry Ford  |
| • <b>Logo:</b>                        |  |
| • <b>Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:</b> | Hạng 07 (Fortune 500 – năm 2007)  |
| • <b>Nét đặc trưng:</b>               | Nhà cách mạng trong hoạt động sản xuất hàng loạt                                    |
| • <b>Sản phẩm chính:</b>              | Xe hơi, xe tải, thiết bị vận tải v.v.   |
| • <b>Doanh thu:</b>                   | 160 tỉ đô-la (năm 2007)   |
| • <b>Lợi nhuận:</b>                   | Lỗ 12,61 tỉ đô-la (năm 2007)  |
| • <b>Số nhân viên:</b>                | 245.000 người (năm 2007)  |
| • <b>Đối thủ chính:</b>               | Toyota, DaimlerChrysler, General Motors   |
| • <b>Chủ tịch tập đoàn:</b>           | William Clay Ford, Jr.  |
| • <b>Chủ tịch kiêm CEO:</b>           | Alan Mulally  |
| • <b>Trụ sở chính:</b>                | Dearborn, Michigan, Hoa Kỳ  |
| • <b>Năm thành lập:</b>               | 1903  |
| • <b>Website:</b>                     | <a href="http://www.ford.com">www.ford.com</a>                                      |

*Nếu AT&T từng tạo ra “phép màu” giúp đôi tai nhân loại trở nên “thính” hơn trước những khoảng cách tưởng như vô tận thì Ford Motors đã biến ước mơ của con người về “đôi hia vạn dặm” trở thành sự thật. Mọi khoảng cách về địa lý và thời gian đều bị rút ngắn bởi những ý tưởng “thay đổi cả thế giới” của Ford.*



*Henry Ford (1863 – 1947)*

Dấu ấn rõ nét nhất của Tập đoàn Ô tô Ford là việc Henry Ford đã áp dụng phương pháp “dây chuyền sản xuất hàng loạt”. Bước cải tiến tuy đơn giản nhưng cực kỳ hiệu quả này đã thay đổi hoàn toàn khái niệm “sản xuất và lắp ráp”. Sau khi ra đời, Ford Corp. đã nhanh chóng trở thành một người khổng lồ trên thế giới, một cỗ máy tổng hợp với các quy trình khép kín của một trong những nhãn hiệu ô tô nổi tiếng nhất hành tinh. Ngày nay Ford đang tạo dựng một hình ảnh mới mẻ và có phần đáng ngạc nhiên với phương châm bảo vệ môi trường.

Trong một ngành công nghiệp tưởng như không bao giờ có thể đi cùng hướng với việc bảo vệ môi trường, nhiều người xem bước đi này của Ford là vô cùng kỳ lạ. Bước chuyển biến mới này được bắt đầu vào tháng 5 năm 2000, khi vị chủ tịch tập đoàn mới được bổ nhiệm William Clay Ford, Jr. – cháu cố của nhà sáng lập Henry Ford – lần đầu tiên thừa nhận rằng các loại xe dạng thể thao gây ô nhiễm nhiều hơn xe bình thường và có thể gây tác hại lâu dài cho những người lưu thông trên đường phố. Ông trịnh trọng tuyên bố rằng Ford sẽ sản xuất ra những chiếc xe kiểu mới, sạch hơn và thân thiện với môi trường hơn. Ông còn cam kết giảm thiểu độ tiêu hao nhiên liệu của sản phẩm Ford xuống 25% trong vòng năm năm kế tiếp và thách thức các đối thủ cạnh tranh khác làm được như vậy.

Những sáng kiến này đã vấp phải nhiều sự nghi ngờ về tính khả thi, nhưng Ford rất giỏi trong việc nắm bắt tâm lý khách hàng và thay đổi sản lượng một cách hợp lý. Dòng xe Model T, tiếng vang đầu tiên của công ty, đã thống trị thị trường ô tô thời kỳ đầu bằng việc cung cấp một phương tiện đi lại tiết kiệm và đáng tin cậy cho giới trung và thượng lưu. Khi sản lượng bán ra bắt đầu chậm lại, Ford chuyển sang sản xuất những dòng sản phẩm có bề ngoài bắt mắt và nhiều tiện nghi hơn. Họ giới thiệu các dòng sản phẩm mới, trở thành một trong những nhà sản xuất ô tô đầu tiên phát triển rộng rãi đến các châu lục khác, hiện đại hóa thiết bị sản xuất, mở ra một công ty con chuyên đảm trách các hoạt động tài chính, thậm chí Ford còn mua lại những công ty ô tô nhỏ khác nhằm mở rộng thị phần của mình.



*Ford Model-T, 1925*

Ngày nay, bên cạnh các nhãn hiệu xe hơi nổi tiếng khác như Aston Martin, Jaguar, Lincoln, Mercury, Land Rover... Ford còn là nhà sản xuất xe tải hàng đầu thế giới, và đứng thứ hai về sản xuất xe hơi nói chung. Bộ phận tín dụng của Ford là

công ty tài chính ô tô hàng đầu của Mỹ. Và, theo yêu cầu của người tiêu dùng, công ty đang dẫn đầu ngành công nghiệp trong việc hướng đến sản xuất các sản phẩm không gây ô nhiễm môi trường.

\*\*\*

Hãng Ô tô Ford chính thức hoạt động vào năm 1903, khi Henry Ford và 11 cộng sự góp vốn 28.000 đô-la để mở một xưởng sản xuất rất khiêm tốn trong một nhà máy lắp ráp máy bay cũ kỹ ở Detroit. Với cương vị là giám đốc kiêm kỹ sư trưởng, Ford đã trông đợi điều này gần như suốt cuộc đời mình. Vài tuần sau, ông bán chiếc Ford Model A hai xi-lanh cho một nhà sĩ ở Chicago và trong vòng 14 tháng tiếp theo, ông đã bán ra 1.700 chiếc khác.

*Ford GT90 - 2007**Ford Taurus - 2008*

Sinh năm 1863 ở Greenfield Township, Michigan, thời niên thiếu Henry Ford là một cậu bé thích theo đuổi lĩnh vực cơ khí hơn là việc nông trang - công việc mà ông được mong đợi là sẽ cùng làm với năm người em của mình. Số phận của ông lên tiếng gọi vào năm Ford 13 tuổi, khi ông thấy một cỗ máy hơi nước tự vận hành. Ford đã nhảy ra khỏi chiếc xe ngựa mà ông đang đi với cha để ngắm nghía nó và ngay lập tức quyết định rằng mình sẽ trở thành một kỹ sư cơ khí. Ba năm sau ông đến Detroit và làm thợ máy tập sự cho Hãng Ô tô Michigan. Sau hai năm, ông nhận một vị trí tốt hơn: kỹ sư cho Công ty Edison Illuminating.

Trong khi làm việc ở Edison, Ford bắt đầu nghiên cứu chế tạo một chiếc xe chạy bằng động cơ xăng. Vào năm 1896, ông sản xuất ra chiếc xe đầu tiên của mình: chiếc Quadricycle, có bốn bánh như bánh xe đạp, một vô-lăng để lái, hai bánh truyền động nằm phía trước. Nhằm tập trung hoàn toàn vào việc cải tiến những ý tưởng của mình, ông rời khỏi Edison vào năm 1899 để mở Công ty Detroit Automobile. Công ty này hoạt động không thành công và một công ty thứ hai được thành lập hai năm sau đó cũng có kết cục tương tự. Nhưng ở lần thứ ba, với một công ty mang chính tên ông và có đủ số vốn để giải quyết những khó khăn tài chính ban đầu, ông đã gạt hái được những thành công vang dội.

Những năm đầu thật sự là quãng thời gian phát triển vô cùng mạnh mẽ của Hãng Ford. Họ mở Chi nhánh Ford - Canada chỉ một năm sau ngày thành lập. Vào năm 1907, công ty đã xuất khẩu xe hơi sang châu





Ford Quadricycle 1896 -

Một trong những chiếc "xe hơi" đầu tiên của nhân loại

Âu. Trong vòng mười năm sau đó, họ đã có trong tay những nhà máy sản xuất ở Úc, Nam Phi và Nhật Bản. Trong khi đó, Henry Ford vẫn không ngừng đưa ra những thiết kế mới. Ông dùng những kỹ tự nối tiếp nhau

trong bảng chữ cái để đặt tên cho các mẫu thiết kế này, dù nhiều bản thiết kế không bao giờ được đưa vào sản xuất. Một trong những mẫu thiết kế được sản xuất là dòng xe Model N, một chiếc xe mạnh mẽ với bốn xi-lanh và có giá bán 500 đô-la. Vì ông phải chịu trách nhiệm gần như hoàn toàn cho những sản phẩm đầu tiên này nên không có gì ngạc nhiên là Ford nhanh chóng trở thành Chủ tịch công ty và là chủ sở hữu chính của hãng.

Bước ngoặt lớn mở ra vào năm 1909 khi Henry Ford công bố dòng xe Model T. Còn được biết đến dưới tên gọi Tin Lizzie, nó đã thật sự gây được sự chú ý của công chúng và Ford nhanh chóng nhận được 10.000 đơn đặt hàng cho sản phẩm này. Nhu cầu thị trường buộc ông phải mở một xưởng sản xuất lớn hơn gần khu vực Highland Park. Nhưng hướng giải quyết này cũng không bắt kịp tiến độ thị trường đòi hỏi vì quy trình sản xuất lúc ấy đòi hỏi từng công nhân riêng lẻ phải lắp ráp toàn bộ một chiếc xe trước khi chuyển sang lắp ráp chiếc khác. Ford đã dùng kỹ năng cơ khí của mình để giải quyết vấn đề, và vào năm 1913, ông tìm ra một cách để tăng tốc độ sản xuất bằng cách sử dụng và phát triển một bước cải tiến mới trong sản xuất gọi là *dây chuyền lắp ráp*. Ban đầu, các công nhân đi từ một chiếc xe đã hoàn thành một phần đến một chiếc khác chỉ để gắn một bộ phận giống nhau - và cứ như thế; sau cùng, Ford đã cải tiến kỹ thuật này bằng cách đặt mọi thứ vào băng chuyền để các phần của chiếc xe và bản thân chiếc xe được chuyển thẳng đến từng công nhân. Hệ thống này

làm việc hiệu quả đến mức chỉ trong một năm Ford đã có thể sản xuất được 168.000 chiếc xe hơi – giúp dòng xe Model T chiếm lĩnh một phần ba thị trường ô tô trên toàn nước Mỹ.

Dù vậy, Ford vẫn không dừng bước. Ông mua lại cổ phần của các đối tác trong công ty và xây dựng khu phức hợp công nghiệp lớn nhất thế giới. Ông mua lại công ty ô tô Lincoln và bắt đầu sản xuất xe tải, xe kéo, và cả máy bay. Thậm chí ông còn ra tranh cử chức nghị sĩ, nhưng việc này không thành công. Và khi lượng xe Model T bán ra sút giảm vì cạnh tranh quyết liệt sau khi chiếc xe thứ một triệu được sản xuất, Ford đã phát triển một phiên bản nhanh hơn và nhiều tiện nghi hơn, với tên gọi giống sản phẩm đầu tiên của Ford. Dòng xe Model A mới này được ra mắt vào năm 1927, và 400.000 đơn đặt hàng đã được gửi tới, thậm chí trước khi quy trình kỹ thuật sản xuất dòng xe này được bắt đầu. Gần hai triệu chiếc xe đã được bán hết cho đến khi thị trường chứng khoán sụp đổ hai năm sau đó.

Nhưng ngay cả cuộc Đại Khủng hoảng Kinh tế thế giới<sup>(1)</sup> cũng không cản nổi bước tiến của Henry Ford. Ông tiếp tục giới thiệu động cơ V-8 đầy sức mạnh và dòng xe trung cấp Mercury. Đây là sản phẩm có lượng bán ra tăng liên tục cho đến khi Thế chiến II làm cho việc sản xuất các dòng xe dân dụng bị đình trệ. Trong chiến tranh, các xưởng sản xuất của Ford đã cho ra đời máy bay ném bom B-24, xe jeep, xe tăng và các máy móc quân dụng khác. Và vào năm 1945, xe chở khách xuất hiện trở lại trên dây chuyền sản xuất của ông. Henry Ford qua đời hai năm sau đó ở tuổi 83 và không có nhiều thời gian để tận hưởng hết sự hồi sinh này.

Tuy nhiên, dây chuyền sản xuất mà ông phát minh tiếp tục vận hành một cách trơn tru. Những thiết kế cải tiến như dòng xe thể thao Thunderbird được ra mắt thường xuyên, và không lâu sau, công ty cổ phần hóa vào năm 1956 bằng cuộc phát hành cổ phiếu rầm rộ để kỷ niệm chiếc xe thứ 50 triệu được sản xuất. Người cháu Henry Ford II đã lên thay vị trí của ông, và trách nhiệm kinh doanh dần dần được chuyển sang những người có tư tưởng đối nghịch, như Robert

---

(1) Great Depression 1929 – 1933: Cuộc Đại Khủng hoảng Kinh tế thế giới, bắt đầu từ sự sụp đổ của thị trường chứng khoán vào các ngày 28 và 29 tháng 10 năm 1929.

McNamara (người từ chức vào năm 1961 để trở thành Bộ trưởng Bộ Quốc phòng Mỹ) và Lee Iacocca (ra đi vào năm 1978 để nắm giữ chức Chủ tịch Hãng Chrysler). Một chuỗi những năm tháng không thành công nối tiếp sau đó – như điều đã xảy ra với tất cả các công ty sản xuất ô tô khác của Mỹ – vì có sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh ngày càng nhiều và mạnh mẽ đến từ Nhật Bản. Nhưng những mẫu xe cải tiến, như Taurus hay Escort, cùng với dòng xe tải nhỏ F đã giúp Ford trở lại với cuộc đua. Vào năm 1986, lần đầu tiên trong sáu thập kỷ doanh thu của công ty đã qua mặt General Motors và họ đã mua lại Aston Martin, Jaguar cùng một số công ty khác. Tuy nhiên, chỉ năm năm sau, một giai đoạn bất ổn và trì trệ đã khiến Ford phải đón nhận năm kinh doanh thua lỗ lớn nhất trong lịch sử hoạt động của mình.

\*\*\*



*Dòng xe Thunderbird của Ford*

Từ giữa thập niên 90 của thế kỷ trước, khi Ford sản xuất chiếc xe thứ 250 triệu, công ty đã thực hiện hàng loạt thay đổi triệt để nhất kể từ khi Henry áp dụng dây chuyền lắp ráp của mình vào sản xuất. Một trong những thay đổi lớn nhất là Ford 2000, một kế hoạch

đầy tham vọng bao gồm sự phát triển các thiết kế mới, một bản thỏa thuận với Nissan để bán xe Ford ở Nhật, và ký hợp đồng với Hertz, công ty cho thuê xe lớn nhất thế giới. Những bước đi này nhanh chóng được tiếp nối với việc mua lại dây chuyền bảo dưỡng xe ô tô lớn nhất châu Âu và những kế hoạch cho một nỗ lực tương tự ở Mỹ. Việc mua lại Hãng xe Volvo của Thụy Điển đã bổ sung cho Ford một dòng xe cao cấp cùng với sự có mặt ngày càng nhiều ở châu Âu. Những bước đi mạnh mẽ vào các thị trường tiềm năng và chưa được để ý nhiều như Trung Quốc, Ấn Độ và Việt Nam được gấp rút tiến hành. Việc gia nhập các dự án kinh doanh với Microsoft và Priceline.com để bán xe hơi trên mạng Internet cũng được thực hiện.

Ngoài ra Ford còn bắt đầu sử dụng máy tính để giảm chi phí và thời gian phát triển cho tất cả mọi thứ, từ việc giả lập các vụ đụng xe đến thiết kế ban đầu của xe. Cần nói thêm rằng, để thí nghiệm một vụ đụng xe, Ford phải bỏ ra 60.000 đô-la cho một lần thử vào năm 1985, nhưng hiện nay với phần mềm giả lập trên máy tính, họ chỉ tốn ... 10 đô-la. Về thiết kế, một công việc từng tốn 12 người trong vòng 12 tuần để hoàn tất, giờ đây có thể được hoàn tất chỉ trong vòng ba tuần với một người duy nhất.

Để đẩy mạnh sự hiểu biết về máy tính trong đội ngũ nhân viên, Ford đã thông báo một chương trình hỗ trợ tài chính cho phép tất cả các nhân viên mua một chiếc máy tính gia đình cùng với máy in màu và đường truyền Internet mà chỉ phải trả góp 5 đô-la một tháng.

Chương trình gây chấn động nhất trong số này là nỗ lực mới được bày tỏ của Ford để “kết hợp công nghiệp hóa với chủ nghĩa bảo vệ môi trường”, như vị chủ tịch này và gia đình thừa kế đã nói trên tờ *Newsweek* vào mùa xuân năm 2000 – nhưng đó khó có thể là điểm kết thúc của quá trình chuyển biến đang diễn ra của Ford. Chỉ trong vòng một tháng sau thông báo này, công ty đã trở thành một trong những nhà sản xuất lớn của thế giới cung cấp một chế độ phúc lợi y tế trọn gói cho người đối ngẫu (vợ hoặc chồng) của các nhân viên của mình. Một tháng sau đó, công ty tuyên bố rằng họ bắt đầu chế tạo xe hơi trong các xưởng sản xuất ở Nhật Bản, được điều hành bởi đối tác là Hãng Mazda.

Trước đó, vào tháng 09 năm 1995, Tập đoàn Ford Motor Việt Nam và khai trương nhà máy lắp ráp tại tỉnh Hải Dương, với tổng diện tích 17.400 m<sup>2</sup> và công suất 14.000 xe một năm. Tổng vốn đầu tư của Ford



Nhà máy Ford tại Hải Dương – Việt Nam

Việt Nam là 102 triệu USD, trong đó Ford Motor góp 75% số vốn và Công ty Diesel Sông Công Việt Nam có 25% vốn góp. Đây là liên doanh ô tô có vốn đầu tư lớn nhất và cũng là một trong những dự án

đầu tư lớn nhất của Mỹ tại Việt Nam. Tổng số nhân viên tại Ford Việt Nam là hơn 580 nhân viên.

Nhà máy Ford tại Hải Dương là nhà máy ô tô đầu tiên và duy nhất tại Việt Nam được cấp cả ba chứng chỉ chất lượng ISO 9001; ISO 14001 và QS 9000. Tháng 6 năm 2005, Ford Việt Nam cũng đã vượt qua các kiểm định cần thiết và đạt tiêu chuẩn nhận chứng chỉ chất lượng ISO:TS 16949 chuyên ngành công nghiệp ô tô.

Năm 2005, các công ty chứng khoán đã đồng loạt định giá giảm trái phiếu của cả Ford lẫn General Motors. Họ chỉ ra rằng chi phí phức lợi cho lực lượng lao động có tuổi, xăng dầu tăng giá, thị phần tan rã, doanh thu lệ thuộc quá nhiều vào sản lượng xe thể thao bán ra, lợi nhuận của các dòng xe hạng nặng giảm mạnh do chi phí “ngoài lề” tăng cao trong nỗ lực vực dậy doanh số... là một gánh nặng cho hai công ty này.

Tháng 01 năm 2008, Ford khai trương website một trang web liệt kê *10 Quy tắc Không thể đánh bại của Ford (10 Ford Tough Rules)* và một chuỗi các trang web liên kết với chương trình truyền hình tương tác COPS Show TV<sup>(1)</sup> để quảng bá sâu rộng hơn nữa hình ảnh của họ.

Nếu còn sống, có lẽ Henry Ford không đồng ý với tất cả những bước đi liên kết này, nhưng ông sẽ hài lòng vì nhờ đó, Ford Motors vẫn duy trì vị trí hàng đầu một cách vững chắc trong nền công nghiệp mà ông đã dồn hết tâm huyết để xây dựng từ đầu thế kỷ trước.

**Henry Ford đã nói: \_\_\_\_\_**

*“Không có việc gì là quá khó nếu bạn biết chia nhỏ nó ra.”*

**“NOTHING IS PARTICULARLY HARD IF YOU DIVIDE IT INTO SMALL JOBS.”**

(1) COPS Show TV (C.O.P.S - Civilian Operated Police Services) – Chương trình TV ra đời năm 1989 chuyên về những câu chuyện và công việc hàng ngày của Cảnh sát Mỹ tại văn phòng hay trên đường tuần tra của họ.


# 4

## HÃNG MÁY TÍNH APPLE

*Quả táo khuyết luôn được cả thế giới thêm muốn!*



### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Steve Jobs, Steve Wozniak
- **Logo:** 
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Hạng 121 (Fortune 500 – năm 2007)
- **Nét đặc trưng:** Máy tính cho mọi người
- **Sản phẩm chính:** Máy tính cá nhân, thiết bị ngoại vi và các thiết bị truyền thông đa phương tiện
- **Doanh thu:** 19,32 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Lợi nhuận:** 1,99 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Số nhân viên:** 20.000 người (tháng 09 năm 2006)
- **Đối thủ chính:** Microsoft, Compaq, Sun Microsystems
- **Chủ tịch kiêm CEO:** Steve Jobs
- **Trụ sở chính:** No. 01, Infinite Loop, Cupertino, California
- **Năm thành lập:** 1976
- **Website:** [www.apple.com](http://www.apple.com)

*Biến cái phức tạp thành đơn giản, nâng cái tầm thường lên đỉnh cao nghệ thuật, bán thiết bị kỹ thuật cao với giá thấp, làm cả thế giới mất ăn mất ngủ vì chờ đợi, thôi thúc nhân viên trốn việc để... xếp hàng giành giật quyền sở hữu một sản phẩm mới ra lò nằm gọn trong lòng bàn tay, và còn nhiều hơn thế nữa... Có lẽ đó là tài năng thiên phú của người đàn ông có cái tên bình dị Steve Jobs và tinh thần sáng tạo không ngừng của một tập đoàn có logo hình quả táo khuyết.*

Gần cuối thiên niên kỷ thứ hai sau công nguyên, có hai chàng trai trẻ tên Steve cùng nghiên cứu về “*thuật giá kim của thế kỷ*” trong một ga-ra nhỏ bỏ hoang ở miền bắc California. Trong lúc đôi bạn đang cùng xoắn dây điện và miệng niệm thần chú bằng một thứ ngôn ngữ phức tạp gọi là Lập trình thì một “tia sét” thỉnh linh giáng xuống - và thế là một thiết bị có thể thay đổi cả thế giới ra đời. Vào ngày Cá tháng Tư năm 1976, họ trình bày sản phẩm của mình - chiếc máy tính Apple đầu tiên - ra trước công chúng.

Trên cả nước Mỹ, rất nhiều người lập tức nhận ra rằng thiết bị này sẽ thật sự làm thay đổi cuộc sống của họ. Nó mang một sức mạnh vô song - mà trước đây chỉ vài người có quyền lựa chọn - đến từng đầu ngón tay của mọi người. Nó cũng có vài giới hạn nhất định, và có giá thành bằng một số vàng tương đương với trọng lượng của nó, nhưng thiết bị này đã mở đầu cho một cuộc cách mạng mà trong đó hai chàng trai tên Steve nói trên được tôn vinh như những vị thánh.

Từ những ngày đầu mới thành lập công ty, rất nhiều người sẵn sàng giúp đỡ họ về mặt tài chính và cả ý tưởng sáng tạo. Và thế là Apple đã phát triển mạnh mẽ. Nhiều người làm việc cho Apple nhận thấy công ty này rồi sẽ giàu mạnh hơn cả những gì họ có thể nghĩ đến trong những giấc mơ hoang đường nhất. Nhiều người khác hưởng ứng nhiệt liệt cuộc “*thập tự chinh*” này và Apple ngày càng tạo ra những thiết bị mới làm say đắm và thu hút thêm vô số tín đồ. Hai chàng trai trẻ tên Steve lúc này đang đứng trên đỉnh của thế giới.

Sau đó, mọi thứ đột nhiên sụp đổ. Một nhân vật kỳ tài khác đã mang đến cho công chúng lựa chọn hấp dẫn hơn. Đó chính là Bill Gates của Microsoft. Những người ủng hộ chia thành các phe phái đối nghịch nhau. Khả năng dẫn dắt công ty với tầm nhìn xa của bộ phận lãnh đạo đã không còn nữa. Hai người đàn ông tên Steve đã phải rời bỏ vị trí đầy ảnh hưởng của mình và được thay thế bởi một loạt những người hay yếu sách, để rồi những người này lại thất bại trong các cố gắng vô vọng nhằm lấy lại ánh hào quang đã mất. Không còn cách nào khác, những khách hàng trước đó ủng hộ Apple đành quay lưng một cách miễn cưỡng với thiết bị mang nhãn hiệu trái táo khuyết mà họ đã từng tôn thờ.

Nhưng khi tất cả dường như đã vô phương cứu vãn, những người đang phải chống chọi vất vả hòng gây dựng lại đế chế xưa đã kịp thức tỉnh và tìm đến một trong hai người tên Steve, lúc này đã ở vào tuổi trung niên, và nài nỉ ông quay về với Apple. Mặc cho sự ngạc nhiên của nhiều người, ông đã quay về – dù lúc đầu có phần cẩn trọng. Và, không để chậm trễ thêm một phút giây nào nữa, ông đã chứng tỏ rằng mình vẫn còn nguyên sức mạnh và sự tinh nhạy ngày nào.

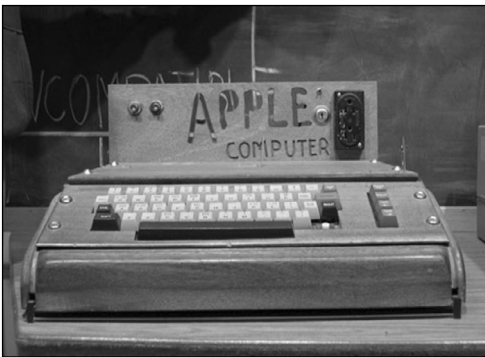
\* \* \*

Năm 1975, Steve Jobs, chàng sinh viên 20 tuổi đã bỏ học quay về quê nhà ở miền bắc California nhằm tìm kiếm một công việc thú vị hơn. Với vị trí là một nhân viên lập trình game cho hãng Atari, anh tụ họp giải trí với một nhóm người cùng sở thích ở Menlo Park được gọi là Câu lạc bộ máy tính Homebrew. Anh tham gia vào các buổi họp mặt buổi tối, và đã có dịp thấy một thành viên khoe chiếc máy tính cá nhân mạnh mẽ hiệu Altair. Chiếc máy đời đầu này được lắp ráp từ một bộ gồm nhiều sản phẩm được đặt mua qua một công ty đặt hàng thư tín ở Albuquerque, và đối với những thành viên của câu lạc bộ Homebrew thì thiết bị này thật thời thượng. Hầu hết những người có mặt ở đó đều thấy được tiềm năng của chiếc máy. Còn Jobs thì nghĩ đến một kế hoạch kinh doanh đầy táo bạo và hấp dẫn.



Thiếu kỹ năng cơ khí cũng như máy móc cần thiết để biến ý tưởng thành hiện thực, Jobs rủ một thành viên khác của Homebrew là Steve Wozniak cùng tham gia với mình. chàng trai 25 tuổi có tên gọi thân mật là “Woz” này vốn là con một kỹ sư tên lửa của Hãng Lockheed, lúc ấy đã viết được ngôn ngữ lập trình và thiết kế thành công một bo mạch. Anh cũng theo đuổi niềm đam mê của mình với công việc tại một công ty điện tử tiên phong ở thung lũng Silicon có tên là Hewlett-Packard. Nhưng cũng như Jobs, anh nhận thấy tiềm năng rất lớn trong công việc mới mẻ này. Để thu gom đủ số tiền cần thiết hầu bắt tay vào việc, anh đã bán chiếc máy tính có chức năng lập trình của mình, trong khi Jobs nói lời tạm biệt với chiếc xe tải nhỏ hiệu Volkswagen. Hai người lập tức bắt tay vào gầy dựng sự nghiệp kinh doanh trong ga-ra của cha mẹ Jobs tại Los Altos.

Sản phẩm đầu tiên của sự hợp tác này là chiếc máy tính Apple I, một thiết bị có nền tảng là bảng mạch điện tử mà họ đã bán được thông qua một nhà bán lẻ địa phương với giá... 500 đô-la. Tuy đã sẵn sàng chuyển sang bước tiếp theo trong công việc kinh doanh nhưng nhận thấy giới hạn của mình, họ đã thuyết phục một người đàn ông 34 tuổi tên là Mike Markkula tham gia cùng họ. Markkula vừa chấm dứt làm kỹ sư điện tử cho Intel, một công ty có giá trị nhiều triệu đô-la. Wozniak tập trung xử lý những vấn đề về kỹ thuật còn Jobs và Markkula thu thập tiền mặt và vay vốn. Họ mở một văn phòng ở Cupertino và chính thức hợp tác với nhau vào ngày 03/01/1977.



*Apple I, máy vi tính đầu tiên của Hãng Apple, không có màn hình và hộp CPU*

Chiếc máy tính thật sự đầu tiên của họ, chiếc Apple II, được ra mắt khoảng 15 tháng sau đó. Hầu như chỉ có Woz đảm đương trọng trách phát triển chiếc máy này. Nó ra mắt lần đầu tiên vào năm 1978 tại lễ khai mạc hội chợ máy tính West Coast. Các nhà quan sát ngay lập tức bị

mê hoặc bởi cỗ máy tích hợp màn hình, bàn phím, nguồn điện và khả năng đồ họa mạnh mẽ này. Doanh thu hàng năm của công ty sau đó đạt đến con số 300 triệu đô-la, giúp Apple lọt vào danh sách Fortune 500 và thu hút sự chú ý của giới truyền thông (cũng như những đối thủ cạnh tranh tương lai như Tandy và Commodore). Rất nhiều người nhận tài trợ cho công ty đã giúp Apple tập trung phát triển không ngừng về mặt công nghệ. Vào năm 1980, doanh thu chỉ riêng đối với các sản phẩm máy tính cá nhân đã đạt đến con số 1 tỉ đô-la.



*Chiếc máy Macintosh 128K đầu tiên của Apple*

Mẫu quảng cáo đầu tiên của họ, một trong những mẫu quảng cáo nổi tiếng nhất từng được thực hiện, được thiết kế để dẫn dắt người tiêu dùng theo một hướng đi rõ ràng: hoặc sử dụng máy tính của Apple, hoặc của IBM. Và thông điệp năm 1984 đó vẫn rất rõ ràng cho đến ngày hôm nay. Đây là lời tuyên bố cố ý chống lại thế giới máy tính đang bị thống trị bởi máy tính Big Blue của IBM – mà trong quảng cáo bị một người phụ nữ yêu tự do giáng một đòn chí tử bằng búa tạ.

Sáng hôm sau, khi Jobs chính thức công bố đưa con mới ra đời nặng gần 10 kg và có giá 2.495 đô-la đó, công chúng đã được chuẩn bị sẵn sàng. Apple tuyên bố rằng 72.000 chiếc máy Mac đã được bán sạch chỉ trong vòng 100 ngày. Trong một năm, doanh thu của công ty tăng lên đến con số 2 tỉ đô-la. Điều này đã thay đổi mọi thứ về hệ điều hành máy tính. Người ta chuyển từ hệ điều hành DOS với những dòng lệnh khó nhớ sang các thao tác bằng tay với cửa sổ và biểu tượng vô cùng trực quan.

\* \* \*

Những thập niên kể từ khi chiếc máy Mac ra đời là những năm tháng thăng trầm của Apple. Sự ra đời của Macintosh là điểm sáng cuối cùng của công ty trong hơn một thập kỷ. Jobs bị thay thế một cách phũ phàng bởi John Sculley, một ủy viên hội đồng quản trị cũ của tập đoàn Pepsi, được mời về để củng cố hình ảnh của Apple trên

thị trường chứng khoán. Chỉ mới 30 tuổi và khá giàu có, Jobs không chờ lâu trước khi bắt đầu một công ty máy tính tiên tiến với tên gọi NeXT. Ông cũng mua lại xưởng làm phim hoạt hình Pixar, nơi mà sau này sẽ sản xuất ra những bộ phim gây tiếng vang lớn như *Thế giới côn trùng* hay *Câu chuyện đồ chơi*.

Apple tiếp tục gặp nhiều khó khăn. Dù IBM không thể giữ được lợi thế của mình trong thị trường máy tính để bàn khi những bản sao giá thấp các dòng sản phẩm của nó tràn ngập thị trường, thì những quy ước về công nghệ mà họ đã xác lập – tuy rõ ràng là thua kém Apple – đã trở thành một chuẩn mực không thể bác bỏ. Hơn 95% khách hàng chọn sử dụng máy vi tính “tương thích với IBM”, khiến cho sản phẩm của Apple bị phủ đầy bụi trên các kệ bán hàng. Cuối cùng Sculley bị thay bởi Michael Spindler, người sau đó lại bị thay bởi Gil Amelio. Sau đó, vào tháng 7 năm 1997, Amelio lại bị cho ra rìa và người hùng bị quên lãng Steve lại được đón chào quay về một lần nữa với cương vị Chủ tịch Hội đồng quản trị “lâm thời”.

Một ngày sau sự trở về của mình – vì điều này ông được thưởng ... 1 cổ phần và mức lương... 1 đô-la một năm – Jobs bắt tay vào việc và sản xuất ra một thiết bị một lần nữa làm thay đổi thế giới: chiếc iMac. Sự ra đời của chiếc máy tính trong suốt này một năm sau đó đã giúp Apple lấy lại ngôi đầu bảng trong lĩnh vực công nghệ, doanh thu của công ty cũng như giá trị cổ phiếu của nó trên thị trường chứng khoán tăng vọt. Không lâu sau, vào tháng 01 năm 2000, Hội đồng Quản trị công ty đã nhất trí thưởng cho nỗ lực của Jobs bằng một chiếc máy bay phản lực Gulfstream V và 10 triệu đô-la trong quyền ưu tiên mua cổ phiếu của Apple. Để đáp lại, ông đã bỏ cụm từ “lâm thời” ra khỏi chức danh của mình.

Trở lại Apple lần này, Steve Jobs đã tiếp tục làm thế giới rung động với những màn trình diễn thông qua bộ óc siêu việt của mình.

Đầu tiên, Steve tiến hành mua lại một loạt công ty trong ngành và nhắm vào các sản phẩm tiêu dùng kỹ thuật số chuyên nghiệp. Năm 1998, Apple mua phần mềm Macromedia’s Final Cut. Đây là tín hiệu đầu tiên của họ trong việc thâm nhập thị trường kỹ thuật



Steve Jobs và chiếc Gulfstream, trị giá 90 triệu đô la, có thể bay đến 1.200 km/h, sức chứa 13 – 19 người. Vào lúc ông được tặng, trên toàn thế giới chỉ có 63 chiếc Gulfstream như thế

số. Năm tiếp theo, Apple cho ra đời hai sản phẩm: iMovie cho người tiêu dùng phổ thông và Final Cut Pro cho giới làm phim chuyên nghiệp, trong đó Final Cut Pro đã thành công lớn với 800.000 người đăng ký sử dụng tính đến đầu năm 2007.

Ngày 19/05/2001, Apple mở các cửa hàng bán lẻ chính thức đầu tiên của mình tại hai bang Virginia và California. Sau đó là sự xuất hiện Cửa hàng Apple, bằng kính trong suốt với thang máy hình trụ và cầu thang xoắn dẫn vào bên trong, trên Đại lộ số 5, New York. Sự kiện này làm sững sốt cả các nhà đầu tư lẫn người tiêu dùng lúc bấy giờ.

Năm 2002, Apple mua *Nothing Real* và nâng cấp thành *Shake*, *Emagic* thành *Logic*. Hai ứng dụng này và *iPhoto* đã hoàn chỉnh bộ sưu tập nổi tiếng về các phần mềm dành cho người tiêu dùng phổ thông có tên gọi là *iLife* của Apple.

Cuối năm 2002, Apple giới thiệu chiếc máy nghe nhạc iPod của họ và sản phẩm này thành công như một hiện tượng. Bốn dòng iPod: *iPod shuffle*, *iPod nano*, *iPod classic* và *iPod touch* đã được bán ra vượt con số 100 triệu chiếc tính đến tháng 09 năm 2007.



iPod, dòng sản phẩm thành công nhất của Apple tính đến tháng 09/2007. Từ trái sang phải: iPod shuffle, iPod nano, iPod classic và iPod touch

Năm 2003, ngân hàng nhạc số Apple's iTunes Store ra đời giúp dân ghiền nhạc tải về iPod của mình những bài hát yêu thích với giá 99 xu mỗi bài. Dịch vụ này nhanh chóng dẫn đầu thị trường nhạc

online; Steve Jobs tuyên bố tại Macworld Conference & Expo tháng 01 năm 2008 rằng 4 tỉ bài hát đã được tải về tính đến thời điểm đó.



*Dòng máy iMac màu trắng sang trọng, cấu hình mạnh mẽ được Apple giới thiệu năm 2002*

Đối với dòng máy Macintosh, các thiết kế của Apple liên tục bứt phá bằng những kiểu dáng và màu sắc độc đáo. Dòng máy iMac G3 và iBook với màu trắng carbon tổng hợp xuất hiện kể từ năm 2001, Power Mac G5 vào năm 2003, Apple Cinema Displays năm 2004.

Đầu tháng 06 năm 2005, Steve Jobs thông báo Apple sẽ sử dụng chip Intel trong các máy Mac của mình từ năm 2006 và ngưng sản xuất các dòng máy Power Mac. Đồng thời, Apple giới thiệu phần mềm Boot Camp giúp người sử dụng máy Mac có thể cài đặt Windows XP để chạy song song với hệ điều hành Mac OS X của họ.

Ngày 09/01/2007, Steve Jobs thông báo thay đổi tên tập đoàn từ *Apple Computer Inc.* thành *Apple Inc.*, cùng lúc là buổi giới thiệu một sản phẩm Apple mới, một lần nữa làm điên đảo cả thế giới: iPhone. Dù iPhone chỉ được tung ra thị trường vào tháng 06 năm 2007, nhưng ngay lập tức, cổ phiếu của Apple tăng lên mức kỷ lục là 97,80 đô-la và vượt qua mức 100 đô-la Mỹ vào tháng 05 năm 2007.



*Laptop MacBook Pro 2006 – sản phẩm sử dụng bộ vi xử lý với công nghệ chip lõi kép (Core Duo) của Intel*

Đúng như tuyên bố của Steve Jobs vào đầu năm, cuối tháng 06 năm 2007, tiếp theo sự thành công vang dội của iPod, Apple tung ra thị trường Mỹ sản phẩm được hàng triệu người trông đợi: iPhone, thiết bị truyền thông đa phương tiện không phím, bộ nhớ chỉ có... 8Gb và màn hình 3,5 inch cảm ứng tuyệt đối sử dụng thao tác “sờ”



*iPhone, thiết bị truyền thông đa phương tiện – Sản phẩm công nghệ “đỉnh” của năm 2007*

và “vuốt”. Đây là sản phẩm “đỉnh” của thế giới trong năm 2007, ứng dụng công nghệ siêu cảm ứng có thể thực hiện mọi mệnh lệnh từ thao tác cùng lúc ở cả ba ngón tay người sử dụng như: cuộn, phóng to–thu nhỏ, và xoay tròn các hình ảnh trên màn hình theo ý muốn. Đây thực sự là một sản phẩm công nghệ cao đầy quyến rũ và dễ sử dụng đến mức kinh ngạc! Một sản phẩm có khả năng làm thay đổi các khái niệm và nhận thức thông thường của chúng ta về điện thoại di động, máy quay phim chụp ảnh, máy nghe nhạc và cả máy vi tính.

Trong năm 2008, Apple sẽ giới thiệu trackpad dành cho các dòng máy laptop Apple trong tương lai, sử dụng công nghệ đa cảm ứng (multi-touch technology) mà họ từng ứng dụng vào các máy iPhone của mình.

Với khả năng điều hành xuất sắc và tinh thần theo đuổi sự hoàn mỹ tuyệt đối, Steve Jobs, linh hồn của Apple Inc., thậm chí còn được ví như một “Jobs Christ”, “Đấng cứu nạn... thất nghiệp”<sup>(1)</sup> của nhân loại. Và điều này hình như có phần đúng.



*Một bức tranh vui cách điệu “Jesus Christ và các môn đệ” với khuôn mặt lắp ghép của Steve Jobs cùng hào quang hình trái táo khuyết, xung quanh là các “môn đệ trung thành” đang sử dụng những sản phẩm trí tuệ của Apple*

(1) “Jobs Christ” – Jesus Christ: Lối so sánh ví von xem Steve Jobs như thần thánh. Trên thực tế, Hãng Apple đang cung cấp việc làm ổn định cho 20.000 nhân viên toàn thời gian, chưa kể đội ngũ nhân lực từ các nhà phân phối, các đại lý trên toàn thế giới.

Bất kể tia sét kỳ diệu kia có giáng xuống lần nữa trên cùng một tập đoàn hay không, tài năng của Jobs đến đây đã được khẳng định. Steve Jobs đã chứng minh rằng mỗi bước đi của ông và Apple là một “phép lạ”; và, câu chuyện cổ tích hiện đại này vẫn chưa đến hồi kết thúc.

Thế giới sẽ còn “ngiên nga” vì Steve Jobs và quả táo khuyết Apple.



**Steve Jobs đã nói: \_\_\_\_\_**

*“Sáng tạo là điểm khác biệt giữa một nhà lãnh đạo và một kẻ ăn theo.”*

**“INNOVATION DISTINGUISHES BETWEEN A LEADER AND A FOLLOWER.”**

*“Bạn muốn dành cả phần đời còn lại của mình để bán “trà đá” hay bạn muốn có một cơ hội thay đổi cả thế giới?”*

**“DO YOU WANT TO SPEND THE REST OF YOUR LIFE SELLING SUGARED WATER OR DO YOU WANT A CHANCE TO CHANGE THE WORLD?”**


# 5

## MCDONALD'S

... và kể từ đó nhân loại ăn nhanh hơn



### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Ray Kroc
- **Logo:** 
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Hạng 108 (Fortune 500 – năm 2007)
- **Nét đặc trưng:** Đã khởi xướng và vẫn đang dẫn đầu cuộc cách mạng thức ăn nhanh trên toàn cầu
- **Sản phẩm chính:** Hamburger, gà rán, khoai tây chiên và thức uống
- **Doanh thu:** 21,59 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Lợi nhuận:** 3,54 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Số nhân viên:** 465.000 người (năm 2005)
- **Đối thủ chính:** Burger King, Wendy's, Taco Bell, Pizza Hut
- **Chủ tịch kiêm CEO:** Jim Skinner Vice
- **Trụ sở chính:** Oak Brook, Illinois
- **Năm thành lập:** 1955
- **Website:** [www.mcdonalds.com](http://www.mcdonalds.com)



*H*ầu hết người dân Mỹ không thể nhớ được tự bao giờ khu phố của họ KHÔNG có một nhà hàng thức ăn nhanh, cho đến một ngày loại nhà hàng thông dụng này có mặt ở khắp mọi ngõ ngách, không những ở Mỹ mà trên khắp thế giới.

Khoảng bốn thập kỷ trước, khi những mẫu quảng cáo thuốc lá được phát sóng dày đặc và lấn át các cửa hàng bánh mì kẹp thịt, nhiều công ty bán hàng đã hy vọng có cơ hội lắp đặt những máy bán thuốc lá tự động trong hành lang cửa hàng của mình. Thời đó, các thiết bị như vậy được xem là thước đo sự tiện nghi, thoải mái cho khách hàng ở bất cứ hoàn cảnh nào – từ một tiệm ăn được yêu thích nhất vùng cho đến một bữa tối thông thường nhất. Chúng cũng mang đến một khoản lợi nhuận không nhỏ cho chủ nhà hàng, cũng như cho công ty bán hàng bằng máy tự động. Nhưng chúng không được phép lắp đặt bên trong các tiệm thức ăn nhanh, tại sao?

Đi tiên phong trong việc này là McDonald's với các tiệm thức ăn nhanh lan rộng khắp nước Mỹ với tốc độ chóng mặt. Các công ty bán hàng bằng máy tự động có tham vọng nhất đều rất sẵn lòng hợp tác làm ăn với họ nhưng những công ty này luôn vấp phải sự từ chối thẳng thừng của McDonald's. Dường như nhà sáng lập Ray Kroc, không muốn có khói thuốc lá trong chuỗi nhà hàng của mình khi thực khách đang tận hưởng những chiếc bánh hamburger hấp dẫn của ông. Tiêu chí của McDonald's, ngày trước cũng như bây giờ, là làm hài lòng khách hàng một cách nhanh nhất, rồi chuyển sang những khách hàng kế tiếp – cứ như thế.

Có thể nói Kroc là một ví dụ điển hình trong việc đả phá các tín ngưỡng truyền thống. Đế chế của ông mở rộng ra khắp nơi. Dù là tăng trưởng của công ty gần đây có giảm sút, nhưng hơn 15 năm sau cái chết của ông, công ty đã có 25.000 chi nhánh trên 119 quốc gia – và kiểm soát gần như phân nửa ngành công nghiệp thức ăn nhanh, ngành công nghiệp mà họ là người khai sinh ra. Các nhà quan sát

đều đồng ý rằng McDonald's làm được điều này bằng cách liên tục theo đuổi triết lý kinh doanh nền tảng mà người sáng lập đã đi tiên phong trong việc thực hiện: xây dựng những nhà hàng đơn giản, thông dụng và dễ nhận biết, với cung cách phục vụ thân thiện, giá cả phải chăng và không có việc chờ đợi bàn trống khi chờ ai đó hút xong một điếu thuốc.

\* \* \*



*Raymond Kroc – Nhà sáng lập  
McDonald's*

Sự lớn mạnh của McDonald's, và của Raymond Kroc, là bằng chứng rõ ràng cho nỗ lực thay đổi thế giới của các nhà doanh nghiệp không hề biết đến biên giới giữa các quốc gia. Kroc luôn có khát vọng vươn tới ngôi vị số 1 trong lĩnh vực mà ông đã lựa chọn, nhưng ông không thật sự đạt được thành công cho đến khi đã ở tuổi trung niên. Thời trai trẻ, ngoài công việc chủ yếu là làm tài xế xe cứu thương cho tổ chức Chữ thập đỏ, ông còn kiếm sống bằng cách bán ly giấy vào ban ngày và chơi đàn piano cho một đài phát thanh địa phương vào buổi tối. Một trong những khách hàng mua ly lớn nhất của ông là Earl Prince, người đã phát minh ra chiếc máy lắc sữa năm trực quay có tên gọi là máy Multimixer. Rất ấn tượng với chiếc máy mang tính cách mạng này, Kroc đã đầu tư tất cả những gì ông có để được trở thành nhà phân phối độc quyền của nó. Ông cũng không chơi nhạc vào ban đêm nữa. Trong vòng 17 năm tiếp theo, ông đã đi khắp nước Mỹ để chào bán chiếc máy này.

Mặc cho rất nhiều chứng bệnh như tiểu đường, viêm khớp, hồng túi mật và phần lớn tuyến giáp, Kroc vẫn rất hiệu quả trong hoạt động kinh doanh của mình. Vào năm 1954, ông nhận thấy một cơ hội kinh doanh rất tốt khi gặp hai anh em đến từ California tên là Richard và Maurice McDonald. Hai người này làm chủ một nhà hàng

kinh doanh rất nhộn nhịp ở San Bernardino và cần tám chiếc máy trộn đa năng để hỗ trợ cho công việc. Kroc, khi đó đã 52 tuổi, quyết định tìm hiểu xem mô hình kinh doanh nào lại có thể dẫn đến một đơn đặt hàng lớn như vậy. Ông khảo sát kỹ lưỡng nhà hàng này và ngay lập tức quyết định rằng đã đến lúc thay đổi sự nghiệp của mình.

Nhà hàng của anh em nhà McDonald là một nơi chuyên bán bánh mì kẹp thịt. Từ khi xe ô tô lần đầu tiên ra mắt công chúng, những cửa hàng bán thức ăn cung cấp hàng bằng xe máy đã xuất hiện – đặc biệt là ở California. Công ty đầu tiên có loại hình dịch vụ này là A&W Root Beer, khai trương tại Sacramento vào thập niên 20 của thế kỷ trước. Theo bước nó là nhiều công ty “giao hàng tận nơi”, loại công ty này sử dụng các nhân viên giao hàng đến những bãi đỗ xe và phục vụ những khách hàng không thích rời khỏi chiếc xe của mình. Anh em nhà McDonald tham gia vào xu hướng này vào năm 1940, và chỉ trong hơn mười năm công ty của họ đã là nơi lui tới thường xuyên của giới trẻ. Dù vậy, vào năm 1948, hai người đã quyết định làm cho cửa hàng của mình trở nên thật nổi bật với việc thực hiện những thay đổi vô cùng hiệu quả. Họ không duy trì dịch vụ giao hàng đến tận xe hơi nữa, nhưng họ giảm giá bán, và thiết kế một quầy hàng mà ở đó khách hàng sẽ tự gọi món cho mình dựa trên một thực đơn mới giới hạn hơn. Điểm hấp dẫn nhất của cửa hàng này là: một chiếc bánh mì kẹp thịt giá 15 xu – lúc nào cũng được phục vụ theo một cách giống nhau, ăn kèm với mù tạt, tương cà, hành tây và hai lát dưa chua mỏng.

Loại hình kinh doanh mới mẻ này làm công việc kinh doanh của hai anh em nhà McDonald ngày càng bận rộn và sáu năm sau họ đã gọi Kroc để mua thêm nhiều máy trộn đa năng. Kroc nhận thấy tiềm năng mở rộng hoạt động kinh doanh ra toàn quốc theo mô hình này và nhanh chóng thiết lập một thỏa thuận với hai anh em McDonald để trở thành nhà đại lý bán hàng của họ. Một năm sau, ông đã có cửa hàng của riêng mình ở Des Plaines, Illinois (ngôi nhà này ngày nay là một viện bảo tàng những đồ tạo tác của các tập đoàn, bao gồm cả chiếc máy trộn đa năng). Vào năm 1961, khi ông đang điều hành 228 cửa hàng trên toàn nước Mỹ, ông đã mua lại công ty của hai anh em

nhà McDonald với giá 2,7 triệu đô-la. Sau đó ông tuyên bố với giới truyền thông rằng ông vẫn giữ lại cái tên McDonald's vì cái tên “Bánh mì kẹp thịt Kroc” nghe có vẻ không được hấp dẫn cho lắm. Ông cũng hy vọng một ngày nào đó ông sẽ điều hành 1.000 tiệm bán thức ăn nhanh như thế.



*Địa điểm trước kia là nhà hàng McDonald's đầu tiên, nay là bảo tàng McDonald's tại Des Plaines, Illinois*

Khi đã nắm toàn quyền kiểm soát công ty, Kroc vẫn bám sát với những nguyên tắc đã được kiểm chứng của mình. *“Nếu bạn có thời gian để ý lại, thì bạn cũng có thời gian để dọn dẹp”* trở thành

một trong những câu nói ưa thích nhất của ông, và ông thường làm theo câu nói này bằng cách tự mình nhặt lấy cây chổi để quét sàn và bãi đỗ xe. Một câu nói yêu thích khác là *“Bán hàng là nghệ thuật giúp khách hàng có được món hàng đó theo cách riêng của bạn”*, ông thường dùng câu nói này để giải thích cho triết lý kinh doanh của mình. Những hành động nhằm thể hiện câu nói này của ông và các câu châm ngôn tương tự đã giúp McDonald's bán được hơn 1 tỉ chiếc bánh hamburger tính đến năm 1963, và dấu mốc này đã được thấp sáng bằng đèn nê-ông trước mỗi nhà hàng McDonald's.

Cùng năm 1963, Kroc mở cửa tiệm thứ 500 của mình và cho ra mắt một chú hề có sức sống mãnh liệt tên là Ronald McDonald. Chú hề này xuất hiện trong một sê-ri quảng cáo truyền hình mà sau đó cũng trở nên nổi tiếng như chính bản thân chuỗi cửa hàng vậy.

Vào năm 1965, McDonald's được cổ phần hóa. Hai thập kỷ sau, nó trở thành một trong 30 công ty chuẩn mực để tính chỉ số Dow Jones; tổng giá trị cổ phiếu chào bán cho công chúng khi đó chỉ là 2.500 đô-la, tương đương khoảng 3 triệu đô-la ngày nay. Kroc đã cố



*Chú hề Ronald McDonald*

gắng mở đầu những mô hình kinh doanh nhà hàng khác trong vài năm, nhưng không mô hình nào thực sự có hiệu quả. Dù vậy, McDonald's vẫn tiếp tục phát triển vô cùng mạnh mẽ, và ước mơ điều hành 1.000 cửa hàng đại lý của Kroc đã thành hiện thực vào năm 1968. Ba năm sau, công ty của ông phát triển ra ngoài phạm vi nước Mỹ bằng cách mở rộng thị trường sang châu Âu và Úc. Khi Kroc qua đời vào năm 1984, công ty đã có hơn 7.500 chi nhánh trên toàn thế giới.

McDonald's tiếp tục khai phá những vùng đất mới, và khách hàng theo bước một cách háo hức ngay cả ở những nơi mà nhiều người xem là không phù hợp để phát triển loại hình kinh doanh này. Ví dụ, vào năm 1994, khoảng 15.000 người đã xếp hàng vào ngày khai trương cửa hàng McDonald's tại thành phố Kuwait để thưởng thức món hamburger yêu thích của người Mỹ. Ngày nay, mạng lưới cửa hàng quốc tế chiếm gần 60% tổng doanh thu và lợi nhuận của công ty. Con số 12.500 cửa hàng trên phạm vi nước Mỹ đã tăng một cách đáng kể trong những năm gần đây nhờ có sự xuất hiện của các cửa hàng bán lẻ bên trong các khu vực mua sắm mới như cửa hàng của Wal-Mart và Amoco, chiếm 40% thị phần ngành kinh doanh thức ăn nhanh trên toàn nước Mỹ.

Dù vậy, việc điều hành kinh doanh tại Hoa Kỳ không phải không có khó khăn. Tình trạng bão hòa của thị trường và số đối thủ cạnh tranh ngày càng tăng - từ những chuỗi cửa hàng bán hamburger khác cũng như các loại thức ăn đang ngày càng được ưa chuộng như pizza, thức ăn Mexico và gà rán - đã giới hạn số cửa hàng mới khai trương ở Mỹ vào năm 1998 ở con số 92. Việc công chúng thay đổi khẩu vị và có thể là để phản ứng với sự phát triển rộng khắp của công ty cũng góp phần làm doanh thu sút giảm. Nhưng McDonald's vẫn không ngừng đáp trả

bằng các hoạt động khuyến mãi nhắm đến lợi ích của cộng đồng như đồ chơi trẻ em, kết hợp với những buổi chiếu ra mắt của các bộ phim lớn. Các mẫu quảng cáo truyền hình hiệu quả, khuyến mãi những vật dụng quen thuộc và những sản phẩm mới như phần ăn tráng miệng McFlurrie, cũng được triển khai. Cùng lúc đó, những bước đầu tư vào các chuỗi cửa hàng nhỏ lẻ chuyên bán bánh pizza và thức ăn Mexico cũng mang đến cho công ty tiềm năng phát triển rất lớn. Người ta dự đoán rằng McDonald's vẫn có thể mở thêm 10.000 cửa hiệu nữa trên thị trường toàn cầu trong những năm sắp tới.

\* \* \*

Cũng giống như sự khác biệt giữa chuỗi nhà hàng thức ăn nhanh của ông và các nhà hàng khác, Ray Kroc còn hơn cả một doanh nhân bình thường. Với niềm tin rằng điều quan trọng nhất là sự đóng góp cho nơi mà mình sinh sống, Kroc bắt đầu hoạt động từ thiện của McDonald's vào năm 1974 (những hành động như vậy rất ít thấy lúc đó) bằng cách xây dựng Nhà mở McDonald đầu tiên ở Philadelphia. Hiện có 200 ngôi nhà như vậy trên toàn thế giới được thiết kế để cung cấp nơi ở thoải mái cho gia đình của những trẻ em bị mắc bệnh hiểm nghèo. Ngoài ra, Quỹ từ thiện McDonald's và Chương trình Từ thiện vì Trẻ em cũng là một phần trong những nỗ lực nhằm quyên góp khoảng 20 triệu đô-la hằng năm.

McDonald's đã thuê hàng ngàn nhân viên lớn tuổi và khuyết tật, và có những chương trình bổ sung để giúp họ phát triển nghề nghiệp. Sau nhiều năm bị chỉ trích vì vấn nạn rác thải từ những bao bì giấy gói của mình, McDonald's đang làm việc với Quỹ Bảo vệ Môi trường nhằm giảm lượng rác không phân hủy được và những thứ khác bằng cách chuyển từ vật liệu nhựa tổng hợp sang sử dụng túi đựng bằng giấy.

Ngoài ra, từ năm 1994, có khoảng 8.500 nhà hàng của McDonald's trở thành khu vực không có khói thuốc lá. Và, dĩ nhiên cũng không có một máy bán thuốc lá tự động nào được nhìn thấy trong cửa hàng của họ.

Nắm bắt xu hướng cà phê chất lượng cao và sự ra đời hàng loạt của các tiệm cà phê cao cấp, McDonald's bắt đầu mở các bar cà phê với tên gọi McCafé bên trong các nhà hàng của mình, trước tiên tại Melbourne, Úc, vào năm 1993. Mười năm sau đó, McDonald's đã có 600 McCafé như thế trên toàn thế giới.

Năm 2006, McDonald's tự làm mới mình bằng chủ trương tái thiết kế toàn bộ các nhà hàng của họ trên khắp thế giới. Đây là cuộc đại kiến thiết lớn nhất của McDonald's kể từ những năm 1970.

Thiết kế mới vẫn giữ lại hai màu đỏ và vàng truyền thống của McDonald's cùng hai màu mới là màu ô-liu và xanh lá, nhưng màu đỏ được làm dịu đi thành màu nâu đất và màu vàng thành màu vàng ánh kim (golden) để mang lại sự óng ánh tươi tắn hơn nữa. Đồng thời, McDonald's cũng tăng cường sử dụng các loại vật liệu trang trí bằng gạch và gỗ, hạn chế dần vật liệu nhựa. Họ sử dụng đèn treo có ánh sáng dịu mắt hơn và trang trí các bức tường bằng những bức tranh mỹ thuật đương đại.

Bằng tất cả nỗ lực của mình, McDonald's tiếp tục hướng đến việc phục vụ khách hàng những bữa ăn giàu dinh dưỡng, ít tốn kém thời gian trong một không gian trong lành đúng nghĩa.

**Ray Kroc đã nói:** \_\_\_\_\_

*“Phẩm chất của nhà lãnh đạo được phản ánh qua các chuẩn mực mà họ đặt ra cho chính mình.”*

**“THE QUALITY OF A LEADER IS REFLECTED IN THE STANDARDS THEY SET FOR THEMSELVES.”**


# 6

## AMERICA ONLINE

“Trực tuyến đến từng căn hộ”

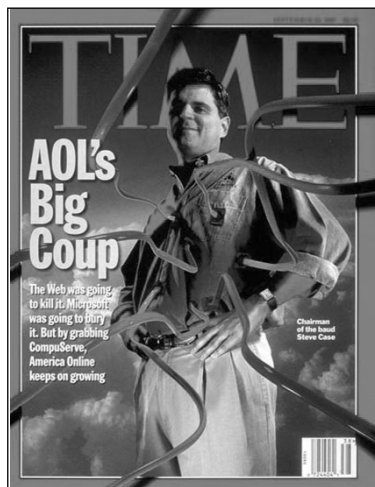


### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Steven M. Case
- **Logo:**
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Không được xếp hạng trong Fortune 500 – năm 2007
- **Nét đặc trưng:** Mạng không gian ảo cho cộng đồng IT trên toàn thế giới
- **Sản phẩm chính:** Đường truyền truy cập Internet, nội dung trực tuyến và các sản phẩm phần mềm liên quan
- **Doanh thu:** 6.886 tỉ đô-la (năm 2000)
- **Số nhân viên:** 16.000 người (năm 2007)
- **Đối thủ chính:** AT&T, Microsoft, Yahoo!
- **Chủ tịch kiêm CEO:** Stephen M. Case
- **Trụ sở chính:** AOL LLC, 770 Broadway, New York
- **Năm thành lập:** 1991
- **Website:** <http://corp.aol.com>



*C*hưa bao giờ những người từng bài bác Steve Case và những ý tưởng táo bạo của ông cảm thấy ngượng ngùng hơn lúc này. Steve Case từng hứng chịu sự chế giễu từ những người xung quanh từ năm 1980, khi chàng sinh viên vừa tốt nghiệp đại học tuyên bố một cách đầy tự tin rằng truyền hình cáp sẽ là phương tiện truyền tải thông tin hàng đầu trong tương lai. Ông bị nhiều công ty trong ngành này từ chối thẳng thừng khi gửi đơn xin việc, trong đó có cả kênh truyền hình mới ra đời HBO. Sự thật là Case đã không thành công cho đến khi ông có cái nhìn thấu đáo hơn về công nghệ và người tiêu dùng trong những năm tháng làm việc bán thời gian cho các cửa hàng Procter & Gamble và Pizza Hut.



Steve Case trên trang bìa  
Tạp chí Time

Với vốn hiểu biết mới về những mục tiêu của mình và các công cụ điện tử sẵn có, Case bước vào đường đua mà không màng để ý đến những người đã từng từ chối ông. Ông tổ chức lại một công ty trò chơi điện tử cũ và biến nó thành một trong những mạng lưới máy tính tương tác đầu tiên, dù phần lớn các nhà quan sát đều không cho rằng công ty này sẽ thành công. Ông xây dựng cửa hàng trong một vùng ngoại ô bình thường gần Washington D.C., và bị các công ty công nghệ cao ở cả hai bờ nước Mỹ<sup>(1)</sup> không ngừng chế giễu. Tuy nhiên, ông đã cổ phần hóa công ty với một cuộc IPO<sup>(2)</sup> tuyệt vời dẫn đến bảy đợt phân chia chứng khoán trong vòng bảy năm. Tuy vậy, các chuyên gia kinh tế vẫn luôn hoài nghi về khả năng của Case. Ông

(1) Bờ Đông (tiêu biểu là New York) và Bờ Tây (tiêu biểu là California).

(2) IPO – Initial Public Offering: Lần chào bán chứng khoán đầu tiên ra công chúng.

nhận lời thách đấu với các đối thủ cạnh tranh sau khi các ý tưởng của ông nhận được chứng nhận bảo hộ trong khi các nhà quan sát vẫn khẳng định dự đoán rằng ông sẽ thất bại.

Dĩ nhiên, ngày nay, Tập đoàn America Online (AOL) đã có thể cười vào mũi những kẻ từng chế nhạo họ. Với hơn 23 triệu thuê bao, AOL là nhà cung cấp dịch vụ trực tuyến lớn nhất thế giới và đạt mức lợi nhuận khổng lồ. Họ đã giành quyền điều khiển đối thủ nguy hiểm nhất của mình, một cổng truy cập rất nổi tiếng đồng thời là một trình duyệt vô cùng phổ biến được phát triển bởi một nhân vật đi tiên phong trong lĩnh vực thế giới ảo, cũng như rất nhiều các trang web và sản phẩm khác. 15.000 chat-room<sup>(1)</sup>, dịch vụ e-mail vô cùng thông dụng, các tiện ích nhắn tin nhanh, và nguồn tin tức toàn cầu của nó đã được dịch ra bảy thứ tiếng, có mặt ở 15 quốc gia, và được truyền tải qua đường dây điện thoại, TV và máy tính.

Và nếu ngần đó vẫn là chưa đủ, vào thời điểm bắt đầu thiên niên kỷ mới, Case đã công bố một hợp đồng liên doanh trị giá 172 tỉ đô-la với gã khổng lồ trong thế giới giải trí Time Warner, hứa hẹn biến AOL thành công ty có địa vị độc tôn trong lĩnh vực truyền thông giải trí. Ngoài ra, hợp đồng này cũng đưa Case trở thành người đứng đầu HBO – kênh truyền hình cáp đã từ chối không nhận ông vào 20 năm về trước, dĩ nhiên cao hơn cả vị trí của người đứng đầu trước đó của kênh truyền hình này trên sơ đồ cơ cấu tổ chức mới.

\* \* \*

Dịch vụ trực tuyến đầu tiên bắt đầu xuất hiện ở châu Âu chỉ hơn mười năm sau khi Case ra đời ở Honolulu. Khi đó ông và người anh trai Dan Case<sup>(2)</sup> của mình đang hình thành “Sự nghiệp kinh doanh nhà Case”, họ bán mọi thứ – từ hạt giống cho đến thiệp Giáng sinh. Sự khởi đầu của một thế giới tương tác được hình thành bởi các cơ quan điện thoại nhà nước – họ đang cố gắng nâng cấp cho mạng lưới máy tính địa phương. Vài tờ báo nhạy bén trên thế giới đã nhanh

---

(1) Chat-room: phòng chat trực tuyến.

(2) Dan Case, anh trai của Steve Case, lúc đó đang là Chủ tịch Tập đoàn Tài chính Hambrecht & Quist.

chúng theo bước họ với các phiên bản điện tử có thể được đọc bằng vô tuyến truyền hình. Nhiều năm sau, điều này vẫn luôn ám ảnh Case khi ông đã là một sinh viên ở Đại học Williams. Ông bắt đầu thực sự quan tâm đến ngành công nghiệp truyền hình cáp vừa mới hình thành. Case đã quyết định chọn đây là hướng đi chính của cuộc đời mình, vì ông nhìn thấy tiềm năng phát triển vô cùng mạnh mẽ của lĩnh vực này.

Trong một dự án như một lời tiên tri đáng ngạc nhiên mà kể từ đó sẽ được giới thiệu lại qua rất nhiều lần xuất hiện trước công chúng, Case đã dự đoán trong lý lịch xin việc của mình rằng “các bước cải tiến trong lĩnh vực vô tuyến truyền thông (đặc biệt là hệ thống truyền hình cáp hai chiều) sẽ dẫn đến việc TV của chúng ta ( dĩ nhiên là TV màn hình lớn) trở thành một đường dây thông tin, một tờ báo, là trường học, máy tính, máy trưng cầu ý kiến, và danh mục hàng hóa”. Các nhà tuyển dụng tiềm năng như HBO đã từ chối thực hiện ý tưởng này, vì thế ông đã sử dụng kỹ năng tiếp thị của mình để làm việc tại hai công ty sản phẩm tiêu dùng lớn, trong lúc không ngừng học hỏi tất cả những gì có thể về cả người tiêu dùng lẫn sản phẩm. Khi ông mua một chiếc máy tính Kaypro vào năm 1982 và nhận thấy được rằng sản phẩm công nghệ này có thể đẩy mạnh các ý tưởng của mình đi xa như thế nào, ông chuyển hướng và đồng ý nhận chức Chủ tịch Công ty Control Video, một công ty mới thành lập nhưng đã ngập trong nợ nần - công ty này có dự án giúp những

người sử dụng máy tính có thể giao tiếp được với nhau. Sau vài lần cải tổ, Control Video đã được tổ chức lại vào năm 1985 thành Công ty dịch vụ máy tính Quantum, và chỉ trong vòng hơn năm năm đã có các hợp đồng đảm bảo nhằm cung cấp dịch vụ



Giao diện một trang web của AOL

trực tuyến nói chung cho những dòng máy được chế tạo bởi Commodore, Tandy, Apple và IBM. Vào tháng 10 năm 1991, với 156.549 thành viên trong mạng lưới, tên của nó được đổi thành America Online.

Ngay từ đầu, tốc độ tăng trưởng của công ty được nâng lên theo cấp số nhân theo đà phổ biến của chiếc máy tính cá nhân. Năm tháng sau khi được cải tổ lại, AOL đã đi theo xu hướng chung: cổ phần hóa và lên sàn giao dịch NASDAQ với tổng giá trị là 66 triệu đô-la. Mặc cho sự cạnh tranh từ các đối thủ nặng ký như CompuServe, thuộc quyền sở hữu của H&R Block, và Prodigy, thuộc quyền sở hữu của Sears và IBM, America Online vẫn tiếp tục nỗ lực hết mình và thành công vang dội. Vào cuối năm 1993, họ đạt mức 500.000 thành viên đăng ký và có tổng doanh thu lên đến 40 triệu đô-la. Nhưng sự bùng nổ thật sự - cũng như thách thức thật sự - vẫn chưa bắt đầu.

Vì ngày càng có nhiều người hâm mộ đến mức cuồng tín sự đơn giản và bền vững trong các dịch vụ AOL của Case cũng như sự đam mê ngày càng tăng của bộ phận công chúng sử dụng máy tính đối với việc tán gẫu trực tuyến, số thành viên của mạng lưới American Online đã tăng lên gấp đôi trong vòng tám tháng kế tiếp, và sau đó lại gấp đôi một lần nữa trong tám tháng tiếp theo. Vào lúc mà số thành viên của AOL tăng lên đến 4,5 triệu người vào cuối năm 1995, tầm ảnh hưởng của nó đã vượt xa những công ty ban đầu đã hình thành nên thế giới trực tuyến. Sau khi được ghi nhận là “Nhà cung cấp dịch vụ trực tuyến tốt nhất cho người tiêu dùng” do các ấn phẩm như *PC Magazine* và *Family PC* bầu chọn, thì sự tăng trưởng của công ty còn ở tốc độ cao nữa. AOL lợi dụng điều này trong năm sau bằng cách mở rộng kinh doanh ra bên ngoài nước Mỹ tới Canada, Anh, Nhật Bản và Pháp. Thêm một triệu thành viên mới tiếp tục gia nhập AOL sau mỗi 5 tháng, và AOL chuyển từ NASDAQ sang Thị trường chứng khoán New York.

Một cách tự nhiên, quá trình phát triển của công ty không phải lúc nào cũng êm đẹp. AOL đã phát triển thịnh vượng bằng cách cung

cấp cho người tiêu dùng bước tiếp cận an toàn và dễ dàng một cách khó tin đối với thế giới ảo đầy mới mẻ, cũng như các “nội dung” cơ bản – phòng chat, thư điện tử, tin tức, giá trị cổ phiếu, mua sắm trực tuyến và những thứ tương tự. Nhưng với tổng số người tham gia lên đến 13 triệu vào năm 1996, số tiền đầu tư cũng tăng lên và đối thủ cạnh tranh cũng mọc lên như nấm. Những vấn đề về công nghệ bắt buộc xuất hiện thường xuyên, cũng như vấn nạn gian lận thị trường và không trả tiền cước vẫn diễn ra dai dẳng. Các chủ ngân hàng đầu tư cũng thuyết phục Case nên nhường chiếc ghế chủ tịch hội đồng quản trị cho người bạn thân tên là Jim Kimsey.

Dù vậy, khách hàng vẫn không từ bỏ và AOL vẫn không ngừng bổ sung các dịch vụ trực tuyến hấp dẫn và tốt đẹp hơn. Số lượng thành viên vẫn không ngừng tăng lên và đạt con số 8 triệu vào tháng 1 năm 1997 và 10 triệu trong tháng 11 cùng năm. Ba tháng sau, AOL tuyên bố mua lại thành công đối thủ truyền kiếp CompuServe. Chưa đến một năm sau họ mua lại Netscape, liên kết làm ăn với tập đoàn Sun Microsystem, và số thuê bao đạt đến mức 14 triệu. Trước khi năm 1998 kết thúc, AOL được bổ sung vào chỉ số S&P 500<sup>(1)</sup>.

Đột nhiên, những lời chỉ trích không còn nữa. Rõ ràng là ngay cả với những người đa nghi nhất, Case và những ý tưởng của ông cuối cùng đã được chấp nhận.

\* \* \*

America Online đã thành công trong thế giới ảo đầy biến động chủ yếu là nhờ Case, một người đàn ông trầm tĩnh, tự tin và luôn tập trung vào việc chăm sóc cho khách hàng của mình. Từ khi từ bỏ vị trí Chủ tịch Hội đồng quản trị công ty, ông đã chứng minh khả năng phản hồi hiệu quả hơn các đối thủ cạnh tranh đối với những thay đổi liên tục của ngành kinh doanh này. Với việc AOL đi theo một đường lối tích cực vào năm 1999, ông chuyển sang một chiến lược đã áp ủ từ lâu và bắt đầu dựa vào nguồn tài nguyên bên ngoài nhiều hơn để

---

(1) Một chỉ số tài chính liên quan tới chứng khoán. Theo đó người ta sử dụng một nhóm chứng khoán (500 loại) có sức ảnh hưởng lớn nhất trong thị trường để lập ra chỉ số này. S&P 500 được giới tài chính cho là phong vũ biểu của nền kinh tế Mỹ. Có từ năm 1957, nó được đánh giá phụ thuộc vào thị phần, khả năng thanh khoản, ngành kinh tế.

cung cấp cho các thành viên mạng AOL các nội dung độc đáo hơn. Điều này đã được thể hiện rõ ràng bằng hợp đồng mà ông đã ký với Oxygen Media, công ty được điều hành bởi một nhóm xuất sắc có cả Oprah Winfrey<sup>(1)</sup> và người tạo ra Nickelodeon là Geraldine Layborne, nhằm phát triển một trang web mới cho phụ nữ. Ngoài ra hướng đi đó còn được phản ánh trong một thỏa thuận mà ông đã ký kết với trang web tuyển dụng nổi tiếng Monster.com, để trang web này có một mẫu quảng cáo cơ hội việc làm trên AOL.

Nhưng tin chấn động nhất đến vào ngày 10 tháng 1 năm 2000, khi Case công bố thương vụ đi vào lịch sử của mình. Những giấc mơ của ông đã trở thành sự thật vào tháng 12 năm 2000, khi cơ quan chống độc quyền của Mỹ cho phép AOL mua lại Time Warner. Họ cũng kèm theo một số điều kiện, như cho phép Time Warner mở đường truyền hình cáp đến các nhà cung cấp cạnh tranh, bảo đảm cho người tiêu dùng có một lựa chọn rộng rãi về mặt nội dung. Kết quả là Tập đoàn AOL Time Warner - trị giá khoảng 290 tỉ đô-la - nắm quyền sản xuất sách, nhạc, phim và các sản phẩm khác được chia sẻ qua mạng lưới phát thanh, truyền hình cáp, rạp chiếu phim và Internet. Các văn phòng chính của AOL được chuyển từ Dulles, Virginia đến văn phòng chính của Time Warner ở New York. Case trở thành chủ tịch mới của công ty trong khi Gerald Levin - vị lãnh đạo cũ của HBO - vẫn đứng dưới ông một bậc với chức vụ tổng giám đốc.

Tháng 04 năm 2008, AOL nhận danh hiệu Nhà tiên phong trong lĩnh vực sử dụng hiệu quả năng lượng trong công nghệ lưu trữ dữ liệu do Viện Uptime tại Orlando trao tặng.

Quả thật, sau hai thập kỷ, Steve Case cùng với những ý tưởng đi trước thời đại của mình đã đưa AOL lên đến đỉnh cao thế giới.

---

(1) Oprah Winfrey: Nữ hoàng MC Talk Show TV số 1 Hoa Kỳ hiện nay.


# 7

## HÃNG CHUYỂN PHÁT NHANH FedEx

*Bưu phẩm đi khắp thế giới “ngày hôm sau”*



### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Frederick Wallace Smith
- **Logo:** 
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Hạng 68 (Fortune 500 – năm 2007)
- **Nét đặc trưng:** Hình thành ngành công nghiệp vận chuyển của thế hệ mới
- **Lĩnh vực kinh doanh:** Chuyển phát nhanh bưu kiện và hồ sơ thư từ trên phạm vi toàn thế giới
- **Doanh thu:** 32,29 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Lợi nhuận:** 1,8 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Số nhân viên:** 141.000 người
- **Đối thủ chính:** DHL, UPS, U.S. Postal Service
- **Chủ tịch kiêm CEO:** Frederick W. Smith
- **Trụ sở chính:** Memphis, Tennessee
- **Năm thành lập:** 1971
- **Website:** [www.fedex.com](http://www.fedex.com)

*Bạn gửi một tấm thiệp chúc mừng đến một người bạn thân đang ở cách bạn... 18.000 km và người ấy nhận được tấm thiệp của bạn ngay vào ngày hôm sau. Ai có thể giúp bạn làm được điều đó? - Đó chính là FedEx.*

Một trong những loạt phim quảng cáo đáng nhớ nhất trên truyền hình Mỹ là những thước phim được ra mắt vào năm 1981. Đoạn phim nhằm thổi phồng một cách hài hước một khái niệm mới về dịch vụ giao nhận hàng hóa 24/24 giờ, do một công ty non trẻ là FedEx phát minh.

Cũng như lò vi ba và máy ghi hình - những thiết bị bắt đầu thay đổi mọi thứ trong cuộc sống chúng ta vào thời đó - Federal Express cũng mang đến những gì chúng ta muốn, khi chúng ta cần. Bằng hình ảnh được tạo dựng một cách cẩn thận và dịch vụ hiệu quả không thể chối cãi, FedEx đã nhanh chóng trở thành người dẫn đầu trong ngành công nghiệp giao nhận đang thời kỳ bùng nổ.

\* \* \*

Năm 1965, Frederick Wallace Smith, con trai một thương nhân gốc miền Nam nước Mỹ giàu có nhờ cuộc Đại Suy thoái<sup>(1)</sup>, đang là sinh viên Đại học Yale. Smith nhận thấy xã hội đang ngày càng phát triển theo hướng nghiêng về dịch vụ và sự thống trị của công nghệ, đồng thời nhận ra một nhu cầu ngày càng tăng trong xã hội đối với việc chuyển phát nhanh chóng và đáng tin cậy những văn bản, hồ sơ và bưu kiện nhỏ. Vài công ty vào thời điểm đó, như Emery và Airborne, đã vận chuyển hàng hóa trên các chuyến bay thương mại từ lâu. Nhưng Smith tin rằng công việc vận chuyển này có thể được hoàn thành một cách nhanh chóng và hiệu quả hơn bằng cách kết hợp sức mạnh của những chiếc xe tải và một đội máy bay riêng được điều

---

(1) Giai đoạn kinh tế khó khăn trên toàn thế giới, bắt đầu từ sự sụp đổ của thị trường chứng khoán vào các ngày 28 và 29 tháng 10 năm 1929.



khiến thông qua một trung tâm duy nhất. Ông đã viết một bài tiểu luận trình bày ý tưởng của mình, và nhận được điểm... C<sup>(1)</sup>.

Dù vậy, Smith vẫn không từ bỏ ý tưởng đó. Vào năm 1971, sau hai năm làm phi công quân đội ở Việt Nam, anh đã gom góp được 40 triệu đô-la từ các nhà đầu tư và một số tiền tương đương nhờ vay vốn ngân hàng, cộng thêm khoảng 10 triệu đô-la tiền của gia đình, để thành lập công ty Federal Express. Vào ngày 17 tháng 4 năm 1973, công ty chính thức đi vào kinh doanh bằng việc vận chuyển 186 bưu phẩm qua đêm đến 25 thành phố trên toàn nước Mỹ.



*Đội máy bay của FedEx luôn sẵn sàng cất cánh*

Đoạn đường đầu tiên của FedEx cũng lắm gò ghềnh nhiều thác. Người ta đồn rằng Smith đã phải vào sòng bạc Las Vegas hòng kiếm 27.000 đô-la để trả lương

tháng đầu tiên cho nhân viên. Nhưng Federal đã nhanh chóng cất cánh nhờ một kế hoạch kinh doanh đầy sáng tạo, nhờ ác cảm của công chúng đối với Bưu điện Hoa Kỳ và nhờ cuộc đình công năm 1974 của bộ phận phát chuyển hàng Hoa Kỳ. Máy bay, xe tải và đồng phục màu cam và tím của nhân viên FedEx nhanh chóng xuất hiện trên khắp nước Mỹ.

Smith, người đàn ông chưa đến 30 tuổi khi công ty được thành lập, vẫn theo sát kế hoạch đã đặt ra. Cùng với những chiếc xe tải và máy bay của mình, giờ đây ông đã có được trung tâm điều khiển riêng cho FedEx tại sân bay quốc tế Memphis (nơi này được chọn một phần vì nó chỉ có sương mù khoảng 10 giờ đồng hồ một năm). Ban đầu, vài nhà quan sát cho rằng chiến thuật chưa được kiểm chứng

(1) Thang điểm A, B, C của Mỹ, điểm C là điểm dưới trung bình nếu so sánh theo thang điểm 10.

trong việc vận chuyển tất cả các bưu phẩm thông qua một thành phố duy nhất là có phần mạo hiểm, nhưng FedEx nhanh chóng cho thấy mô hình này hoạt động có hiệu quả như họ đã hứa, và những đối thủ cạnh tranh bắt đầu mô phỏng theo. Một ngày làm việc của FedEx ở Memphis lên tới đỉnh điểm hàng đêm vào lúc 11 giờ tối khi bưu phẩm được dỡ xuống từ những chiếc máy bay đến từ khắp nơi. Bưu phẩm được phân loại và lập tức được xếp lên máy bay để có thể cất cánh vào lúc 4 giờ sáng đi bất cứ nơi đâu. Toàn bộ diễn tiến nhịp nhàng như vở balê này hấp dẫn đến mức được xem là hoạt động du lịch thu hút du khách đứng hàng thứ ba của Tennessee, chỉ sau Graceland và Phố Beale.

Bên cạnh đó, Smith còn xây dựng một lực lượng lao động trung thành sẵn sàng làm việc lâu dài và chăm chỉ để giúp FedEx thành công. Ông trả cho nhân viên mức lương cao nhất, chia sẻ lợi nhuận, không tinh giản nhân công, và nhân viên có quyền đề đạt ý kiến với ban giám đốc, áp dụng mức thưởng lên đến 25.000 đô-la cho những nhân viên có sáng kiến làm tăng năng suất lao động, chế độ được bay miễn phí trên những chuyến bay của hãng FedEx. Ông cam kết toàn bộ nhân viên đều được đối xử một cách công bằng. FedEx luôn có bản tổng kết năm gửi đến từng nhân viên qua một băng video lưu hành nội bộ có tựa đề “Chỉ dẫn Gia đình”. Đây cũng là tài liệu được phát ra bên ngoài để tuyển lao động trên toàn nước Mỹ và khắp thế giới. Ông cung cấp những túi ăn trưa màu nâu để những nhân viên cao cấp nhất có thể chuyển thẳng chúng đến những nhóm nhỏ hơn. Và ông vận hành công ty với một hệ thống kỷ luật nghiêm ngặt được rất nhiều công ty khác theo gương.

Những nỗ lực nội tại của FedEx và nhu cầu giao nhận ngày càng tăng trên thế giới đã giúp công ty thành công vang dội. FedEx được cổ phần hóa vào năm 1978 và nhanh chóng bắt đầu một loạt những cải tiến về mặt công nghệ cho phép nó đáp ứng được thời hạn giao hàng với độ chính xác 99%. Có thể điều có ý nghĩa nhất, như sau đó Smith đã nói với các phóng viên, là việc sớm áp dụng mã vạch để đánh dấu những gói bưu phẩm – một mô hình tiên phong mà ông đã

học hỏi được từ ngành công nghiệp bán hàng. Đây chỉ là một trong nhiều ý tưởng liên quan đến các lĩnh vực khác nhau mà ông tích lũy được khi dành ra khoảng bốn giờ mỗi ngày để đọc sách, tạp chí và báo để cập tới rất nhiều loại hình kinh doanh. Smith cũng đạt được mục đích của mình một cách nhanh chóng và hiệu quả hơn với xu hướng thu nạp những tài năng quản lý đầy triển vọng về với FedEx, điển hình là Phó Chủ tịch Hội đồng quản trị Jim Barksdale.

Những cột mốc sự kiện của FedEx được ghi nhận thường xuyên. Ví dụ, vào năm 1981, công ty mở rộng hoạt động đến Canada và giới thiệu một dịch vụ mang tính tiên phong là chuyển thư chỉ trong một đêm. Hai năm sau, FedEx trở thành công ty đầu tiên của Mỹ đạt doanh số 1 tỉ đô-la mà không cần liên doanh hay mua lại bất kỳ công ty nào khác. Và chỉ mười hai tháng sau, họ lột xác hoàn toàn và mua lại công ty Gelco Express International để mở rộng dịch vụ đến châu Âu và châu Á.



*Giờ đây FedEx đã có 10.000 xe tải chuyên dụng trên khắp thế giới*

Vào Giáng sinh năm 1984, FedEx đã kiểm soát được hơn một nửa thị trường kinh doanh vận chuyển thế hệ mới của thế giới. Giờ đây họ đang phục vụ cho 40.000 cộng đồng dân cư với 30.000 nhân viên và 10.000 xe tải trên khắp thế giới với khối lượng giao nhận 500.000 gói hàng hóa mỗi ngày.

Thành công của FedEx đã tạo ra một cuộc cạnh tranh khùng khiếp, nhưng Smith vẫn vững bước để duy trì vị trí dẫn đầu trong lĩnh vực chuyển hàng qua đêm. Kỳ phùng địch thủ của họ là UPS, một công ty

có biệt danh “Người khổng lồ màu nâu”, và là nhà cung cấp dịch vụ giao nhận bưu phẩm lớn nhất Hoa Kỳ với 1,8 triệu bưu phẩm được giao mỗi ngày. Khi UPS thông báo bước chân vào lĩnh vực chuyển hàng trong ngày với hạn chót giao hàng hàng ngày là 3 giờ chiều, Smith lập tức lùi giới hạn thời gian chuyển hàng của mình từ giữa trưa cho đến 10 giờ 30 phút sáng. Khi những công ty khác cố gắng thu hút khách hàng bằng cách giảm giá dịch vụ, Smith cũng giảm giá dịch vụ của FedEx từ trung bình 26,29 đô-la xuống còn 19,36 đô-la cho một lần giao hàng. Ông cũng không ngừng mua lại các công ty khác để mở rộng tầm hoạt động, như vụ mua công ty Flying Tigers vào năm 1989. Đường lối kinh doanh này tiếp tục được đẩy mạnh vào thập niên 90 khi công ty mua lại những đường bay từ Trung Quốc của hãng hàng không Evergreen International, tạo ra một cơ sở hạ tầng hậu cần và phân phối có giá trị 16 tỉ đô-la; mua lại công ty Caliber System và một công ty có trụ sở ở Pittsburgh có tên là RPS để rồi sau đó tổ chức lại thành một công ty mới có tên là FedEx Ground.

\* \* \*

Bước sang thế kỷ mới, nhu cầu vận chuyển bưu phẩm và thư tín ngày càng gia tăng, số bưu phẩm vận chuyển hàng ngày của FedEx đã đạt đến con số 5 triệu. Nhưng, như mọi hãng phát chuyển nhanh khác, sự xuất hiện của mạng Internet và các dịch vụ chat và tin nhắn miễn phí, tức thời trở thành mối đe dọa đến sản lượng vận chuyển và doanh số của họ. Ví dụ, việc vận chuyển bưu phẩm dù tăng rất nhanh, nhưng nó vẫn không thể tăng vọt một cách khủng khiếp như những tin nhắn miễn phí trên Internet. Cho đến lúc này, cả FedEx lẫn những đối thủ cạnh tranh của họ vẫn chưa thể nghĩ ra một phương pháp khả thi nhằm giải quyết vấn đề này.

Và trong khi nhiều người dự đoán rằng FedEx sẽ thu lợi rất lớn từ việc vận chuyển hàng nhờ vào sự bùng nổ của ngành thương mại điện tử thì đối thủ truyền kiếp của họ là UPS đã kịp dẫn đầu trong lĩnh vực này. Rõ ràng FedEx có kế hoạch dùng công ty RPS mà họ đã mua lại với giá 2,7 tỉ đô-la để cung cấp loại hình dịch vụ mà đa phần

những người sử dụng Internet đều thích (vận chuyển hàng hóa được mua bán trực tuyến trong vòng từ hai đến năm ngày). Nhưng họ đã gặp những rắc rối ngay từ lúc khởi đầu vì không theo kịp loại hình kinh doanh này. Kết quả là họ đã làm khách hàng phiền lòng và bị rút lại phía sau. Dĩ nhiên, hậu quả mà công ty phải gánh chịu là rất nặng nề: vào năm 1998, theo nghiên cứu Zona, UPS vận chuyển khoảng 55% hàng hóa được mua bán qua mạng Internet, Dịch vụ Bưu chính Hoa Kỳ chiếm 32%, trong khi FedEx chỉ chiếm 10%.

Tuy nhiên, Fred Smith đã chống trả quyết liệt. Các tuyến vận chuyển đường bộ đang được tiếp tục mở rộng, trong khi nguồn lực bán hàng và hệ thống vận chuyển cho cả trung tâm điều khiển đường không và đường bộ đã được kết hợp lại nhằm vận hành trơn tru hơn so với những gì UPS đã làm. Chúng ta vẫn còn phải chờ xem kết quả của những bước đi này ra sao, nhưng chắc chắn những nhà quan sát thông minh sẽ không cho Smith điểm C quá sớm!

# 8

## TẬP ĐOÀN CBS

*Tin tức và truyền hình có thể chấm dứt  
cả một cuộc chiến*



### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** William S. Paley
- **Logo:**  CBS
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Hạng 165 (Fortune 500 – năm 2007)
- **Nét đặc trưng:** Đã làm cho ngành báo chí truyền hình được nể trọng hơn và có tầm ảnh hưởng nhất định đến cuộc sống tinh thần chúng ta
- **Sản phẩm chính:** Chương trình phát thanh và truyền hình
- **Doanh thu:** 14,48 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Lợi nhuận:** 1,66 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Số nhân viên:** 28.900 người
- **Đối thủ chính:** Tập đoàn truyền thông ABC, Fox Entertainment, NBC
- **Chủ tịch:** David McLaughlin
- **CEO:** Mel Karmazin
- **Trụ sở chính:** New York
- **Năm thành lập:** 1927
- **Website:** [www.cbs.com](http://www.cbs.com)

*K*hi Walter Cronkite trở về từ chuyến khảo sát thực tế tình hình chiến sự ở Việt Nam vào năm 1968, ông đã trang trọng ngồi vào vị trí quen thuộc của mình sau chiếc bàn đưa tin. Và bản tin buổi tối của đài CBS ngày hôm đó đã thay đổi diễn biến của cả một cuộc chiến tranh. Sau khi đèn đỏ của máy quay phim bật sáng, “Người đàn ông được tin cậy nhất nước Mỹ” lập tức nhìn chằm chằm vào những thính giả đông đảo vô hình trước mặt mình rồi trang nghiêm và dần đo buông ra từng lời một câu nói có sức công phá tương đương một quả bom tấn: “Đất nước của chúng ta”, Cronkite bắt đầu nói, “đã sa lầy tại Đông Nam Á và điều này chỉ có thể kết thúc thông qua thương lượng với đối phương”. Trong khi đó tại Nhà Trắng, Tổng thống Lyndon Johnson cau có với các trợ lý của mình: “Nếu chúng ta mất sự ủng hộ của Walter, chúng ta sẽ mất đi sự ủng hộ của cả đất nước”.

Nhiều phóng viên đến vùng chiến sự trước đó ít lâu cũng quay về với những bản tin tương tự. Đó là một trong những lý do vì sao Johnson và bộ máy quyền lực của mình đã nhanh chóng mất đi sự ủng hộ của công chúng. Nhưng khi Cronkite nói rằng hoàn cảnh của nước Mỹ là vô vọng, thì mọi chuyện đã được nhìn nhận theo một cái nhìn cao hơn, sâu hơn. Chương trình Tin tức của đài CBS đã tạo được dư luận sâu rộng và gần như không có đối thủ. Nó được hàng triệu người đánh giá cao. Ngay cả tổng thống cũng nhận thấy điều đó: nếu Cronkite nói nước Mỹ thua cuộc, thì có nghĩa là nước Mỹ đã thua.

Những sự kiện như vậy đã thể hiện tầm ảnh hưởng của hệ thống tin tức truyền hình đài phát thanh Columbia, vốn có tiếng nói tương đương với những tờ báo hàng đầu tại Hoa Kỳ - và đôi khi còn vượt trội hơn. Êkip vững chắc của CBS bao gồm Edward R. Murrow, Eric Sevareid, Howard K. Smith và nhiều người khác đã thực hiện những bản tin đầu tiên từ thời Thế chiến II cho mạng lưới truyền thanh CBS. Sau chiến tranh, CBS bước vào lĩnh vực truyền hình và duy trì sức đẩy

báo chí với những bộ phim tài liệu mang tính bước ngoặt của Murrow, cùng với bản tin phê bình gay gắt vào năm 1954 đối với thượng nghị sĩ Joseph McCarthy, mà sau đó đã dẫn đến sự sụp đổ của cuộc chiến tranh lạnh chống các nước xã hội chủ nghĩa. CBS nối tiếp những thành công tuyệt vời này trong những lĩnh vực khác, với sự góp mặt của nhiều ngôi sao sáng giá nhất trong lĩnh vực truyền hình, được nhiều người biết đến với tên gọi Mạng lưới Tiffany và nhận được sự tôn trọng cao nhất trong lịch sử ngành phát thanh truyền hình Mỹ.



*Một buổi phát tin trên truyền hình của CBS*

thanh truyền hình duy nhất đáng để theo dõi. Những người kế nhiệm của Paley - Murrow và Cronkite - không phải lúc nào cũng được chú ý như vậy. Và khi toàn hệ thống truyền hình chính thức rơi vào quãng thời gian khó khăn giai đoạn cuối thế kỷ 20, CBS là một trong những hãng bị ảnh hưởng nặng nề nhất.

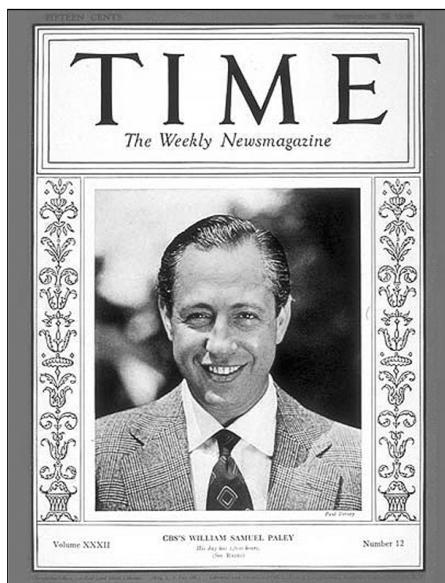
\*\*\*

William S. Paley sinh ra ở Chicago vào năm 1901. Gia đình giàu có của ông sở hữu công ty Congress Cigar. Khi Paley tốt nghiệp đại học Pennsylvania's Wharton vào năm 1922, ông chọn con đường kinh doanh của gia đình. Dù vậy, sau khi ký hợp đồng quảng cáo thương hiệu của công ty trên một đài phát thanh mới của địa phương, Paley trở nên vô cùng say mê với phương tiện truyền thông đang

Mạng lưới truyền hình với logo hình con mắt này đã đi được một chặng đường dài kể từ khi William Paley lần đầu tiên kết hợp chúng lại một cách đúng đắn trước đó bốn thập kỷ. Và đối với người Mỹ khi đó thì CBS là đài phát



phát triển này. Vào năm 1928, ông đã quyết định chuyển từ kinh doanh thuốc lá sang lĩnh vực phát thanh.



*William S. Paley trên trang bìa của Tạp chí Time năm 1938*

Paley trao đổi chương trình của mình để lấy năm giờ phát sóng của chi nhánh mỗi tuần, và sau đó ông quảng cáo thu tiền trên đó. Sự trao đổi này sinh lời rất nhanh và tăng số chi nhánh sau một năm lên 47 và sau hai năm là 70 chi nhánh.

Giống như Internet được phát minh những năm sau này, Paley cũng nhận thức được ngay từ đầu rằng chìa khóa thành công đối với một phương tiện thông tin đại chúng là kiểm soát được nội dung hơn là chú ý quá nhiều đến phương tiện. Ông hiểu rằng sự phát triển trong tương lai và lợi nhuận sẽ đến nhanh hơn nếu ông tập trung vào việc nâng cao chất lượng nội dung chương trình. Thế là vào năm 1930, ông bắt đầu phát sóng các chương trình hòa nhạc New York Philharmonic's Sunday cùng với các chương trình rất hấp dẫn khác. Ông cũng thành lập một đại lý đặt vé xem hòa nhạc có tên gọi Tập đoàn hòa nhạc Columbia, và biến công ty Columbia Records thành một hãng thu âm lớn.

Paley bắt đầu sự nghiệp của mình bằng việc mua lại một nhóm nhỏ các đài phát thanh mà sau đó ông đổi tên thành công ty phát thanh Columbia. Để nhanh chóng biến nó thành một thế lực mạnh mẽ trong ngành công nghiệp này, ông dời trụ sở đến Đại lộ Madison ở New York và thay đổi phương pháp ký hợp đồng với các đài chi nhánh. Khi đó, công ty dẫn đầu trong lĩnh vực phát thanh là NBC tính giá các đài phát thanh truyền tải chương trình của họ; nhưng

Những bước cải tiến này được nhiều người ưa chuộng và Paley tiếp tục phát triển những ý tưởng tương tự nhằm xây dựng một lực lượng đưa tin hàng đầu trong ngành công nghiệp phát thanh truyền hình. Sau chiến tranh, ông không tham gia điều hành mạng lưới hàng ngày nữa nhưng vẫn tiếp tục trông coi mạng lưới truyền hình mới được kết hợp khi CBS leo lên đến nấc thang cao nhất trong ngành phát thanh truyền hình. Dưới sự giám sát tổng thể của ông, CBS-TV đã kết hợp những vở kịch mang tính đột phá với các trò chơi truyền hình hấp dẫn, và những chương trình này đáp ứng được thị hiếu mọi tầng lớp công chúng. Những phóng viên tên tuổi được ký hợp đồng để đẩy mạnh sự phát triển ở bộ phận tin tức, trong khi các diễn viên, nghệ sĩ nổi tiếng thì không ngừng được mời cộng tác hay ký hợp đồng nhằm dẫn dắt bộ phận giải trí đi lên. Với những ngôi sao (như Lucille Ball) và những chuyên gia tuyển chọn từ các mạng lưới khác (bao gồm cả cựu nhân viên của đài NBC Jack Benny), CBS vươn lên dẫn đầu ngành công nghiệp truyền hình cùng với sự phát triển của chiếc TV.

Thời kỳ hoàng kim của truyền hình kéo dài đến những năm 1950 và CBS là một trong những công ty thu lợi nhiều nhất khi nhiều triệu gia đình Mỹ bổ sung nó vào danh mục kênh truyền hình của mình. Hành trình của họ bị chậm lại đôi chút khi vụ scandal đầy tai tiếng về một game show truyền hình ăn khách có tên gọi *The \$64,000 Question* bị phanh phui vì gian lận. Louis G. Cowan, người tạo ra loạt trò chơi truyền hình này trước khi trở thành Tổng giám đốc của công ty vô tuyến truyền hình CBS, đã bị buộc phải từ chức khi vụ việc vỡ lở rằng chương trình của ông là một trong những chương trình được bí mật viết kịch bản trước nhằm bảo đảm một kết quả xác định nào đó trong trò chơi.

Nhưng sự chững lại này chỉ là tạm thời. Những người kế nhiệm của Cowan đã tăng lợi nhuận của công ty trong thập niên 60 bằng cách bãi bỏ những buổi diễn kịch sống mang tính nghệ thuật cao (nhưng đắt đỏ) và thay chúng bằng những đoạn phim hài ngắn, tuy ngắn ngủi nhưng lại được nhiều người yêu thích (ví dụ như chuỗi phim hài *The Beverly Hillbillies*). CBS tạm thời thua đối thủ cạnh

tranh RCA một bước trong cuộc đua phát triển chương trình cho TV màu, nhưng họ lại một lần nữa tập trung vào việc cải thiện nội dung chương trình và duy trì được vị thế dẫn đầu của mình. Điều này được tiếp tục vào đầu thập niên 70 khi CBS - vẫn đang xây dựng tầm ảnh hưởng nghiêm túc mà Cronkite và bộ phận tin tức của ông đang tạo ra đối với lương tri của người Mỹ - giới thiệu những vở hài kịch thực tế mang tính đột phá như *All in the Family* để sánh bước cùng với các chương trình tin tức có sức công phá mạnh mẽ của mình, mà một trong số đó là chương trình Bản tin thời sự *60 Minutes*. Một lần nữa, họ lại hướng ngành truyền thông đại chúng theo những hướng đi chưa từng có tiền lệ.

Mạng lưới của công ty tiếp tục đứng đầu ngành công nghiệp truyền hình thêm một thập kỷ nữa, trước khi bị đối thủ lâu năm NBC mua lại. Nhưng sự sinh sôi nảy nở của truyền hình cáp, truyền hình vệ tinh và đầu máy cassette mới thật sự đe dọa sự sống còn của công ty. Sự phát triển nhanh chóng của các sản phẩm công nghệ này mang đến cho người xem nhiều lựa chọn hơn bao giờ hết, và họ bắt đầu quay lưng. Cùng lúc đó, sự xuất hiện của các đối thủ cạnh tranh mới như Fox - và sau đó là Internet - đã chiếm phần lớn thị phần kinh doanh của công ty.

\* \* \*

Vào cuối thập niên 90, CBS đã gặp rất nhiều khó khăn. Chủ tịch Hội đồng Quản trị Michael Jordan đã tìm cách cứu vãn và thông báo rằng radio và vô tuyến truyền hình sẽ được kết hợp với Internet và truyền hình cáp một cách khéo léo. Những chương trình mới mẻ đã được chuẩn bị phục vụ cho các khán giả trẻ tuổi. Công ty vẫn đang cố gắng để có được quyền phát sóng giải bóng bầu dục nhà nghề Mỹ (NFL), nhưng chương trình đã mất về tay Fox trong một sự thất bại đáng xấu hổ có thể được xem là sự thất vọng lớn nhất trong lịch sử 70 năm hình thành và phát triển của CBS.

Tất cả những điều này thay đổi khi thế kỷ 20 sắp kết thúc và Jordan tuyên bố về hưu. Ông được thay thế bởi Mel Karmazin, một vị

lãnh đạo rất sáng tạo, người đã bán dây chuyền trạm phát thanh cho CBS vào năm 1997 nhưng vẫn tiếp tục ở lại để vận hành chúng. Ông cũng trở thành cổ đông lớn nhất của công ty thông qua thương vụ mua bán này, và đã được bổ nhiệm vào hội đồng lãnh đạo của CBS. Trong vòng vài tháng say mê với lợi ích chung của CBS, Karmazin đã thuyết phục Jordan để mình điều hành những trạm phát vô tuyến truyền hình thuộc quyền sở hữu của công ty. Không lâu sau ông trở thành tổng giám đốc công ty và là một nhân vật lớn trong ngành công nghiệp này.

Karmazin đã có những bước đi hết sức năng động. Ông cắt giảm một số hoạt động của công ty, và tăng cường sự có mặt cạnh tranh của nó trên lĩnh vực Internet. Ông đẩy mạnh các nỗ lực tiếp thị bán hàng, cắt giảm chi phí, và giành được quyền phát sóng giải NFL trở lại. Điều có ý nghĩa nhất là ông đã kiến tạo nên cuộc sáp nhập kinh doanh lớn nhất trong thế giới truyền thông: đồng ý cho phép CBS được tập đoàn liên hợp Viacom mua lại. Bằng cách kết hợp xưởng làm phim Paramount của Viacom, các kênh MTV, VH1, mạng lưới truyền hình cáp Nickelodeon, cùng chuỗi phim bom tấn với mạng lưới truyền hình rộng khắp, 16 trạm phát thanh truyền hình có toàn quyền sở hữu và hoạt động, 160 trạm phát thanh radio, và nhiều thứ khác thuộc quyền sở hữu của CBS, vụ mua bán này tạo ra công ty truyền thông lớn thứ hai trên toàn thế giới.

**William Paley đã nói: \_\_\_\_\_**

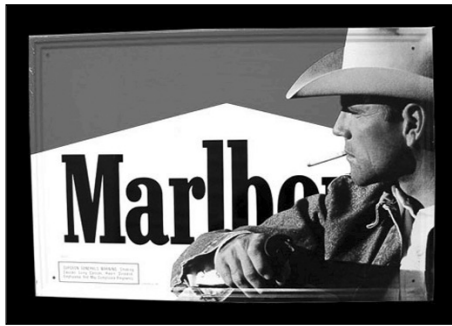
*“Phần lớn đức hạnh bắt nguồn từ những thói quen tốt.”*

**“A LARGE PART OF VIRTUE CONSISTS IN GOOD HABITS.”**


# 9

# TẬP ĐOÀN PHILIP MORRIS

*Đốt tiền để được trở thành gã chần bò sành điệu!*



## Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Philip Morris
- **Logo:** 
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Không được xếp hạng trong Fortune 500 – năm 2007
- **Nét đặc trưng:** Làm cho thuốc lá trở nên phổ biến, và hiện đang gặp rất nhiều rắc rối
- **Sản phẩm chính:** Thuốc lá, bia và thực phẩm
- **Doanh thu:** 78.596 tỉ đô-la (năm 2000)
- **Số nhân viên:** 137.000 người (năm 2000)
- **Đối thủ chính:** Anheuser-Busch, British American Tobacco, Nestlé
- **Chủ tịch kiêm CEO:** Geoffrey C. Bible
- **Trụ sở chính:** New York
- **Năm thành lập:** 1919
- **Website:** [www.philipmorris.com](http://www.philipmorris.com)

*T*rong hơn nửa thế kỷ qua, những người tự cho rằng mình sành điệu dường như đều ưa thích các sản phẩm của Philip Morris hơn các nhãn hiệu khác. Loại thuốc lá nào được ưa chuộng bởi những người muốn được như James Dean kiêu hãnh? Dĩ nhiên là Marlboro. Loại bia nào mà những kỵ mã một thời thường chộp lấy để tăng cường khí thế cho từng cuộc đua? Đương nhiên là Miller Lite.

Trong vòng 50 năm, Philip Morris đã phát triển theo hướng từ một công ty được nhiều người tán thưởng thành một công ty thường bị chỉ trích. Thuốc lá Marlboro Country nhắm vào sự nam tính của đàn ông. Hình ảnh một người đàn ông mạnh mẽ từ các quảng cáo bia Miller Lite. Sự hấp dẫn trong bữa ăn gia đình của General Foods & Kraft. Vào mùa hè năm 2000, công ty mở rộng kinh doanh bằng cách mua lại Nabisco đồng thời thu hút được rất nhiều thương hiệu ổn định như Alpha - Bits, Oreos, Oscar Mayer và Maxwell House.

Với sự kết hợp này, Philip Morris đã trở thành một tổ chức kinh doanh hùng mạnh trên toàn cầu. Họ vẫn là tập đoàn kinh doanh thuốc lá hàng đầu thế giới, đang hoạt động trên hơn 180 quốc gia và cứ mỗi 6 điếu thuốc lá được hút thì có một điếu là sản phẩm của Philip Morris. Bên cạnh đó, họ có nhà máy ủ bia lớn thứ hai ở khu vực Bắc Mỹ với gần sáu mươi loại bia khác nhau được tiêu thụ tại hơn 100 nước. Philip Morris cũng là tập đoàn thực phẩm lớn nhất Bắc Mỹ và là một trong ba tập đoàn kinh doanh thực phẩm lớn nhất thế giới - tính trên 150 thị trường khách hàng cho dòng sản phẩm đa dạng từ đồ uống và gia vị cho đến thịt đã qua chế biến và pizza đông lạnh. Đó là chưa nói đến tiền lãi từ các dịch vụ kinh tế và kinh doanh bất động sản.

Cho đến khi một bài báo được đăng tải vào năm 1952 trên tờ *Reader's Digest* khẳng định có mối liên hệ giữa thuốc lá và bệnh ung thư phổi, tập đoàn Philip Morris đã trở thành trung tâm của sự chú ý; sự tồn tại của công ty trở nên vô cùng bấp bênh. Điều này cũng giống như sản phẩm thuốc lá đã giết chết những người sử dụng nó vậy.

Philip Morris là một người Anh, ông đã mở một cửa hàng bán thuốc lá ở Bond Street, London vào đầu thế kỷ XIX. Sau đó, một công ty mang tên ông được hình thành ở New York, nơi thích hợp trên toàn thế giới cho một sản phẩm có xuất xứ từ những người da đỏ châu Mỹ, do người châu Âu chiếm đoạt và nhiệt tình phổ biến ra khắp thế giới. Dần dần, cây thuốc lá trở thành sản phẩm chính của nông dân miền Nam nước Mỹ. Ngày nay nó được trồng trên 21 bang (trong đó Kentucky và North Carolina chiếm 2/3 trên tổng trọng lượng 1,48 tỉ pound<sup>(1)</sup> hạt giống mỗi năm).



*Nghề trồng thuốc lá ở Kentucky*

Thuốc lá trở nên phổ biến sau cuộc chiến tranh giữa hai miền Nam Bắc nước Mỹ, khi James Bonsack phát minh ra một thiết bị cuốn thuốc lá. Quan điểm thà hút nhanh một điếu thuốc lá còn hơn nhâm nhi một điếu xì gà đã trở nên ngày càng phổ

biến khi bước sang thế kỷ XX. Philip Morris chỉ là một công ty nhỏ bé khi mới hình thành, so với các nhãn hiệu thuốc lá không đầu lọc đã thống lĩnh thị trường như Lucky Strike và Camel.

Nhưng tất cả đã thay đổi khi năm 1952 tờ *Reader's Digest* lần đầu tiên công bố rằng thuốc lá có liên quan đến bệnh ung thư. Ngành công nghiệp mới mẻ này đáp lại bằng cách cho ra mắt các nhãn hiệu thuốc lá có đầu lọc được xem là “an toàn” hơn. Marlboro là một trong số này, nhưng ban đầu nó bị xem là loại thuốc lá quý tộc kiểu châu Âu, và không nắm bắt được thị hiếu của công chúng. Mặc dù vậy, công ty đã thay đổi nó hoàn toàn vào năm 1955, và cho ra mắt loại hộp có nắp bật ở trên cùng hình ảnh thô ráp của miền Tây hoang dã – nơi chứa đựng những gì tinh túy nhất của nước Mỹ. Sự kết hợp này đã lập tức đưa Marlboro độc chiếm thị trường.

(1) 1 pound = 0,454 kg.

Vào thập niên 1970, Marlboro là nhãn hiệu thuốc lá hàng đầu Hoa Kỳ của một Philip Morris đang trên đà phát triển mạnh mẽ, mặc cho các hoạt động chống hút thuốc diễn ra không mệt mỏi trong gần hai thập kỷ. Nhưng khi những người phản đối đã làm cho các mẫu quảng cáo thuốc lá không được phép phát sóng trên TV và đài phát thanh nữa, và buộc các công ty kinh doanh thuốc lá phải in trực tiếp lời cảnh báo về tác hại của thuốc lá lên từng vỏ bao thì toàn bộ ngành công nghiệp này buộc phải tìm cách tồn tại. Động thái chính của họ là sự đa dạng hóa, cả về sản phẩm lẫn phương diện địa lý. Ở khía cạnh sản phẩm, họ bổ sung thêm hương bạc hà, thêm loại cỡ lớn hay thuốc lá dạng nhẹ, hộp cứng, loại rẻ tiền – đây là bước khởi đầu của dòng sản phẩm Philip Morris mà hiện nay chỉ tính riêng ở Mỹ đã có đến 18 nhãn hiệu khác nhau. Trên phương diện địa lý, họ mở rộng các nỗ lực tiếp thị và cơ sở sản xuất ra nước ngoài.

Tuy vậy, sự đa dạng ấn tượng nhất trong lịch sử hoạt động của Philip Morris là họ đã mở rộng danh mục đầu tư của mình sang ngành sản xuất bia. Bằng việc mua lại Miller Brewing, một công ty đã có tuổi đời hàng thế kỷ, Philip Morris nắm quyền sở hữu một nhãn



*Nho khô, ngũ cốc chế biến sẵn, sô-cô-la,...  
rất ít người nghĩ rằng những món này cũng là  
sản phẩm của Tập đoàn Philip Morris*

hiệu bia địa phương chứa ít calorie và đã tiếp thêm sinh lực cho thương hiệu đang gặp khó khăn này một cách rất tự nhiên. Miller Lite được cổ phần hóa vào đầu thập niên 70, và nhanh chóng trở thành nhãn hiệu hàng đầu trong loại hình kinh doanh thức uống có cồn mới mẻ và hấp dẫn này.

Không lâu sau đó, một thay đổi lớn khác cũng được thực hiện khi Philip Morris giành được quyền sở hữu đối với công ty General Foods and Kraft. Kraft Foods đã rất thành công trong việc



đóng góp một thương hiệu đáng nể trọng trong ngành sản phẩm gia đình vào nỗ lực kinh doanh của công ty. Điều này được thể hiện qua các dòng sản phẩm nổi tiếng, từ Sanka và Shredded Wheat, cho đến Jell-O và Cool Whip. Dĩ nhiên không phải tất cả những bước đi nhằm đa dạng hóa kinh doanh đều thành công. Họ cũng gặp nhiều thất bại, mà lớn nhất là việc mua lại nhãn hiệu 7-up vào năm 1978 với giá 520 triệu đô-la để rồi chấp nhận bán lỗ lại nó sau đó gần một thập kỷ, khi Philip Morris nhận ra rằng họ phải chi phí quá nhiều để duy trì hoạt động cho bộ phận này.

Với xu hướng cấm hút thuốc nơi công cộng ngày càng tăng, số lượng thuốc lá bán ra giảm trong toàn bộ ngành công nghiệp, nhưng lại tăng lên ở riêng Philip Morris. Công ty cũng tăng cường các chi nhánh ở nước ngoài, và vượt qua đối thủ truyền kiếp R.J. Reynolds để trở thành công ty lớn nhất trong ngành công nghiệp của mình. Nhưng Philip Morris không thể chống đỡ thành công tất cả những bộ luật, không thể chiến thắng tất cả những khoản thuế được chính phủ ban hành, và càng không thể dập tắt hết những hoạt động chống hút thuốc lá ngày càng tăng lên. Và thế là, vào thập niên 90, Philip Morris được xem như một kẻ sống ngoài vòng pháp luật. Cổ phiếu của họ ngày càng đi xuống, và hình ảnh xã hội cũng ngày càng xấu đi.



*Đội đua Thể thức 1 lừng danh một thời của Philip Morris*

Tuy thế những nhà quan sát am hiểu tình hình vẫn rất ấn tượng với cách mà công ty giải quyết tình thế khó khăn của mình. Họ thắng thừng bác bỏ các cáo buộc về tác hại của việc hút thuốc lá và không ngừng tham gia các

phiên tòa nhằm chống lại các điều luật của chính phủ, cũng như cố gắng hết sức nhằm phản đối việc đóng các loại thuế liên quan đến kinh doanh thuốc lá. Song song đó, họ cũng tăng cường các hoạt động giúp đỡ cộng đồng: từ cải tổ lại ngành giáo dục cho đến bảo trợ các loại hình nghệ thuật. Và, Philip Morris đã trụ lại được.

\* \* \*

Ngày nay chỉ có một trong số mỗi bốn người dân Mỹ là hút thuốc lá, bằng một nửa so với 40 năm trước. Thêm vào đó, sự hạn chế gắt gao trong việc tiếp thị, bán lẻ, và hút thuốc lá trên toàn nước Mỹ yêu cầu công ty phải có những động thái đáp lại mang tính cải tiến. Nhưng ngành kinh doanh thuốc lá vẫn tiếp tục sinh lợi. Các công ty thuốc lá đã tăng giá bán lên 32% vào năm 1999, trong khi nhu cầu thị trường giảm xuống 8% và họ vẫn đang nỗ lực nhằm chinh phục những thị trường khó nuốt trước đây như Hungary, Lithuania, và Trung Quốc.

Mặc dù thuốc lá ở thị trường trong nước lẫn nước ngoài vẫn chiếm vai trò chủ yếu trong hoạt động kinh doanh của công ty, nhưng Philip Morris đang hướng vào bộ phận sản xuất thực phẩm và đồ uống. Khoảng 40% doanh thu của công ty và một phần ba tổng lợi nhuận được thu về từ các dòng sản phẩm này.

Trước những bằng chứng khoa học chống lại việc hút thuốc lá và sự phản đối của công chúng, cuối cùng Philip Morris cũng phải thừa nhận trên trang web của mình: “Y học đã chứng minh rằng thuốc lá chính là tác nhân gây ra nhiều căn bệnh” và họ đã trình bày những kế hoạch nhằm giúp các bạn trẻ tránh xa thuốc lá cùng với những sản phẩm mới (như loại thuốc lá không cháy nữa một khi đã rơi xuống đất). Ngạc nhiên lớn nhất là họ đã tuyên bố sẽ không chống lại những quy định của chính phủ nữa. Vài nhà quan sát đón nhận những tin này như một tín hiệu tích cực, một số khác thì vẫn còn hoài nghi. Nhưng hầu hết đều cho rằng Philip Morris khó mà chịu đầu hàng trong một sớm một chiều, ngay cả khi tiếng tăm của họ không còn được xem là “sành điệu” nữa.


# 10

# WAL-MART

*Giàu nhất nhờ bán hàng rẻ nhất*



## Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Sam Walton
- **Logo:**  

- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Hạng 01 (Fortune 500 – năm 2007)
- **Nét đặc trưng:** Đánh cuộc việc sử dụng các bước cải tiến trong hoạt động kinh doanh bán lẻ vào địa vị thống trị toàn cầu
- **Sản phẩm chính:** Sản phẩm tư lự, hàng gia dụng, hàng điện tử, tạp hóa
- **Doanh thu:** 351,14 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Lợi nhuận:** 11,28 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Số nhân viên:** 1.140.000 người
- **Đối thủ chính:** Costco Wholesale, Kmart, Target
- **Chủ tịch kiêm CEO:** H. Lee Scott Jr.
- **Trụ sở chính:** Bentonville, Arkansas
- **Năm thành lập:** 1962
- **Website:** [www.wal-mart.com](http://www.wal-mart.com)

*N*ăm 2007, Wal-Mart được xếp hạng 1 trong danh sách Fortune - 500 của Forbes. Thực ra, câu chuyện của Wal-Mart bắt đầu từ giữa thế kỷ trước, khi cửa hàng 5 xu và 1 hào (five-and-dime) đầu tiên của đôi vợ chồng Sam Walton và Helen Walton ra đời.

Thế rồi, vào một ngày mùa thu khô và lạnh của năm 1983, có khoảng... 9.300 người dân thị trấn Bentonville, Arkansas tụ họp lại để nâng cốc chúc mừng những người láng giềng làm ăn phát đạt của mình. Đó là ngày họ thể hiện niềm cảm kích đối với Sam và Helen Walton. Một cuộc diễu hành náo nhiệt với những đoàn người và xe rước được tổ chức để ca ngợi những người con của địa phương đã thay đổi hướng đi của ngành kinh doanh bán lẻ cũng như thành phố quê hương họ. Chân dung của họ xuất hiện ở khắp mọi nơi. Tờ báo địa phương đã cho in một ấn bản kỷ niệm đặc biệt. Tổng thống Reagan gọi điện thoại chúc mừng. Và gia đình Walton đã hòa mình vào lễ hội từ vị trí duyệt binh trên phố chính, đối diện ngay nơi họ đã mở cửa hàng five-and-dime đầu tiên vào năm 1950.

Đĩ nhiên mọi việc diễn ra rất sôi sục trong suốt ba thập niên kế tiếp với Sam Walton cũng như chuỗi cửa hàng hạ giá Wal-Mart mà ông đã sáng lập. Ông được xem như ông vua của ngành kinh doanh bán lẻ.



*Helen Walton (1920 – 2007) và Sam Walton (1918 – 1992)*

Nhưng sự khởi đầu của Wal-Mart cũng có thể đã khiến Walton tự hỏi không biết mình đã đi đúng con đường sự nghiệp hay chưa. Cũng đúng vào năm ông động thổ cửa hàng hạ giá Wal-Mart đầu tiên ở Rogers, Arkansas, thì ba chuỗi cửa hàng lớn khác - là Kmart, Woolco và Target - cũng khai trương. Và khi Walton khai trương cửa hàng thứ hai của ông ở gần Harrison, số dứa hầu chứa đầy hai xe tải đang trưng bày ở dọc vỉa hè đã nổ dưới cái nóng của mùa hè - báo hiệu một đêm chẳng lành.

Mặc dù vậy, Walton vẫn đứng vững và tầm nhìn của ông đã chứng tỏ sự thành công rất lâu trước khi ông qua đời vào năm 1992 ở tuổi 74. Vào thời điểm chuyển giao thế kỷ, Wal-Mart đang kinh doanh mọi thứ có thể bán được trong các siêu thị của mình, từ dụng cụ và trang phục thể thao cho đến đồ gia dụng và tạp phẩm. Ba loại siêu thị (cửa hàng hạ giá truyền thống, siêu cửa hàng, và cửa hàng cho thành viên) đã có mặt ở khắp mọi nơi với khoảng 4.000 địa chỉ trên tất cả 50 bang của Mỹ và 9 quốc gia trên thế giới từ Canada cho đến Trung Quốc cùng với một website còn mới mẻ nhưng ẩn chứa tiềm năng to lớn. Sự kết hợp vững chắc này đã đưa Wal-Mart trở thành công ty bán lẻ số một thế giới.

Dù có một vài người chỉ trích rằng Wal-Mart đang tiêu diệt những siêu thị quy mô nhỏ, nhưng họ đã làm được rất nhiều điều để giúp đỡ những người dân địa phương và các nhân viên. Và dù mọi chuyện có đi theo chiều hướng nào, thì Wal-Mart cũng đã thay đổi bộ mặt của ngành kinh doanh bán lẻ.

\*\*\*

Dường như sứ mệnh của Samuel Moore Walton là tạo ra những điều vĩ đại. Là con trai của một nhà môi giới cầm cố trang trại, ông là hướng đạo sinh cấp Đại bàng (Eagle) trẻ nhất trong lịch sử vùng Missouri. Ông cũng là chủ tịch hội học sinh khi còn học trung học, đồng thời là tiền vệ trong đội bóng bầu dục vô địch của bang. Khi còn là một cậu bé, ông đã từng mơ ước trở thành tổng thống Mỹ. Đến khi trưởng thành, ông muốn có bằng cử nhân quản trị kinh doanh từ ngôi

trường Wharton danh tiếng. Tuy nhiên, những khó khăn về mặt tài chính đã buộc ông phải suy nghĩ lại, và ba ngày sau khi tốt nghiệp Đại học Missouri vào năm 1940, ông đã chấp nhận vị trí thực tập quản lý tại cửa hàng J.C. Penney ở Des Moines, Iowa.

Công việc này rất vất vả và lương chỉ khoảng 75 đô-la một tháng, nhưng thách thức và tiềm năng đã thuyết phục Walton ngay từ đầu rằng kinh doanh thương mại nói chung và kinh doanh bán lẻ nói riêng chính là con đường tương lai của ông. Thậm chí, ông còn thấy tự tin hơn khi người sáng lập ra chuỗi cửa hàng, James Cash Penney, một ngày nọ đã ghé ngang chỗ ông làm việc và đích thân dạy chàng trai trẻ cách buộc một gói hàng sao cho tiết kiệm dây và giấy gói nhất. Cả hai bài học về một ban quản lý không chỉ biết chỉ tay năm ngón, và tinh thần tiết kiệm trong tập thể đã gây ấn tượng lớn đối với Walton. Những bài học này theo ông suốt đời.

Walton rời bỏ thế giới kinh doanh trong một thời gian ngắn vì phải làm nghĩa vụ trong quân ngũ. Sau khi xuất ngũ vào năm 1945, ông mua lại cửa hàng tạp phẩm Ben Franklin ở Newport, Arkansas. (Sau này ông nói rằng mình muốn mở một cửa hàng ở St. Louis, nhưng Helen vợ ông không chịu dời đến một thị trấn có hơn 10.000 dân). Walton nhanh chóng trở thành một thương gia tuyệt vời của thị trấn nhỏ này, đáp ứng được những sở thích và nhu cầu đặc biệt của những người dân địa phương. Cùng lúc đó, ông bắt đầu tìm kiếm những nguồn hàng trong vùng có giá rẻ hơn. Sau khi làm việc cả ngày ở cửa hàng, ông buộc một chiếc xe rơ-moóc vào ô tô và lái xuyên qua địa phận bang Tennessee và Missouri để tìm kiếm những sản phẩm mà khách hàng của ông mong muốn. Sau đó ông bán chúng với giá rẻ nhất có thể, và nhanh chóng bán sạch hàng hóa của mình.

Dĩ nhiên Walton đã nhận thức được sự cần thiết của việc hạ giá: bằng cách giảm giá, doanh số và lợi nhuận đã tăng vọt. Những người ở Ben Franklin không thích điều này, nhưng khách hàng thì chắc chắn là có. Chỉ trong vòng chưa đến 5 năm, cửa hàng của Walton đã là một thành quả tuyệt vời. Tuy nhiên, người chủ mặt bằng nơi

Walton thuê đã từ chối ký tiếp hợp đồng vì tin rằng đó là nơi lý tưởng cho công việc kinh doanh của con trai ông ta. Lúc này, Walton buộc phải bán xối tất cả và bắt đầu lại từ đầu ở một nơi khác. Ông đến thị trấn Bentonville - một thị trấn còn nhỏ bé hơn thị trấn trước - bởi nơi đây tạo cơ hội cho ông tiếp cận mùa đi săn của cả bốn bang.

Trong khoảng thời gian này, ông đọc được về hai cửa hàng “tự phục vụ” giảm giá ở Minnesota, và sau khi ghé thăm những nơi đó, ông đã quyết định rằng cửa hàng mới của ông ở Bentonville cũng sẽ có những kệ hàng hóa với quầy thu ngân ở phía trước. Ông gọi nó là cửa hàng Five and Dime của Walton, và tung ra những đợt khuyến mãi đặc biệt, ví dụ như một tá kẹp áo chỉ có giá 9 xu. Khách hàng hồ hởi kéo đến từ ngày đầu tiên khai trương và không hề có dấu hiệu sẽ giảm trong những ngày kế tiếp.

Vào năm 1960, Walter và em trai mình, James L. “Bud” Walton, đã sở hữu 15 cửa hàng như vậy, kiếm được 1,4 triệu đô-la tổng doanh thu hàng năm. Nhưng Sam - như Walton vẫn thích được gọi như vậy - vẫn chưa thỏa mãn và bắt đầu xem xét những cách thức mới để mở rộng mô hình kinh doanh. Ông nhận thấy có một trong số những cửa hàng hạ giá bất ngờ nổi lên trong khu vực nội thành bằng cách bán nhiều loại hàng hóa với giá rẻ hơn tất cả các đối thủ cạnh tranh khác. Khi một trong số đó bắt đầu mở rộng đến nơi ông sinh sống ở Arkansas, Walton biết rằng mình phải hành động ngay. Và vào ngày 2 tháng 7 năm 1962 - ở tuổi 44 - ông cho khai trương cửa hàng Wal-Mart số 1 ở Rogers.

Mọi người đều cho rằng giấc mơ đem loại hình bán hàng hạ giá đến những thị trấn nhỏ, hẻo lánh của ông là điên rồ. Ông và Helen buộc phải cùng ký vào tất cả các giấy vay tiền, thế chấp căn nhà và tài sản của họ để bảo đảm. Nhưng ý tưởng này rất được ưa chuộng. Trong vòng 5 năm, ông đã có 19 cửa hàng như vậy, bao gồm cả cửa hàng cũ ở Newport (nơi mà cửa hàng Ben Franklin của con trai ông chủ cho thuê mặt bằng đạo ấy đã đóng cửa). Trong thời gian đó, Kmart cũng mở 250 cửa hàng, nhưng họ kiên quyết bỏ qua những thị

trấn với dân số ít hơn 50.000 người, tạo cơ hội cho Wal-Mart thoải mái khai thác khu vực của mình.

Walton tập trung áp dụng những gì ông đã học được trong suốt hai thập niên qua. Mỗi cửa hàng đều phục vụ sở thích của người dân địa phương và đề cao những loại hàng hóa sản xuất trong vùng. Tất cả đều tôn vinh các thành tựu của thành phố quê hương và hỗ trợ các hội từ thiện lân cận. Các nhân viên được gọi là “cộng tác viên” và được đề nghị các kế hoạch chia sẻ lợi nhuận rất hào phóng. Những người mua hàng được tiếp đón nồng hậu mỗi khi ghé đến cửa hàng. Kiến trúc xây dựng được xếp thứ yếu; sự đa dạng của hàng hóa là điều quan trọng nhất. Và nhất là, giá cả ở các cửa hàng này hầu như không thể thấp hơn được nữa. Đó là mô hình đã giúp Wal-Mart trở nên ngày càng thịnh vượng.

Vào năm 1970, Wal-Mart được cổ phần hóa. Lợi nhuận ngày càng tăng đã thúc đẩy sự phát triển của công ty sang một giai đoạn mới. Họ đã bỏ tiền xây dựng một hệ thống tự phân loại và phân phối, mang hàng hóa đến cho những nơi xa xôi hẻo lánh mà các nhà cung cấp truyền thống không thể đến được. Công ty cũng làm cho những người sáng lập ra nó trở nên vô cùng giàu có. Giống như ông chủ cũ James Cash Penney, Walton cố gắng đến thăm mỗi cửa hàng ít nhất một lần trong năm. Và ngay cả khi ông đã mua cả một chiếc phi cơ riêng để tự lái đi thăm khắp hệ thống Wal-Mart, ông vẫn lái chiếc xe chở hàng Ford quanh thị trấn Bentonville, bởi như ông nói: “Tôi nên chở những con chó của tôi đi lòng vòng bằng gì đây, một chiếc Rolls-Royce ư?”.

\* \* \*

Vào thập niên 80, Wal-Mart bắt đầu thực hiện việc vi tính hóa khâu bán hàng và kho hàng, khiến công việc ngày càng hiệu quả. Họ đã trở thành một nỗi ghen tị của nền công nghiệp bán lẻ. Mặc dù vậy, Walton vẫn bám sát từng khía cạnh trong hoạt động kinh doanh của công ty. Ông vẫn đội chiếc nón Wal-Mart, đeo bảng tên và đi từ cửa hàng này sang cửa hàng khác, khích lệ các cộng tác viên với bài cổ



vũ nổi tiếng của mình (*Cho tôi chữ W... Cho tôi chữ A...*), hỏi han họ về giá cả cũng như phần trăm doanh thu. Nếu một đối thủ cạnh tranh khai trương một cửa hàng gần đó, ông liền bỏ chiếc nón và bảng tên ra, và đi kiểm tra cửa hàng này ngay. Thông thường, ông thường chiêu đãi các nhân viên một giờ ăn trưa. Thậm chí có lần ông còn đem theo rất nhiều bánh rán đến trung tâm phân phối của công ty vào lúc 2 giờ 30 sáng để chiêu đãi những công nhân ca đêm ở bãi chất hàng.

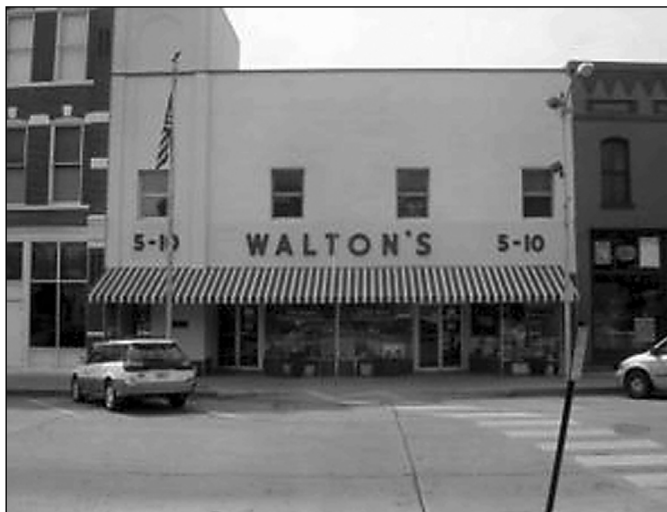


*Ngày 05/04/1992, Sam Walton nhận Huân chương Tự do của Tổng thống – phần thưởng cao quý nhất của Nhà nước Mỹ dành cho công dân Mỹ*

Walton được xem là người giàu nhất nước Mỹ lần đầu tiên vào năm 1985. Tuy nhiên, ông ghét danh hiệu đó đến nỗi ông đã chia hàng tỷ đô-la cho các thành viên trong gia đình. Thứ duy nhất có thể khuất phục tinh thần làm việc không biết mệt mỏi của ông là căn bệnh ung thư xương.

Nó đã thật sự khiến ông gục ngã, chỉ một tháng sau khi Tổng thống Bush cha trao tặng ông Huân chương Tự do của Tổng thống. Bush đã gọi ông là “một người Mỹ tiêu biểu cho tinh thần doanh nhân và là mẫu mực cho giấc mơ Mỹ”.

David Glass thay vị trí của Sam Walton làm Chủ tịch Hội đồng quản trị vào đầu năm 2000, Glass đã mang đến một nguồn năng lượng mới cho công ty thông qua việc bổ sung thêm hàng trăm siêu cửa hàng (kết hợp cửa hàng tạp phẩm với cửa hàng hạ giá). Ông cũng mở rộng khái niệm cửa hàng chỉ dành riêng cho thành viên câu lạc bộ Sam từ năm 1983. Ông củng cố vị trí thứ hai trong danh sách *Fortune* 500 của Wal-Mart bằng cách mở rộng hoạt động kinh doanh ra nước ngoài. Wal-Mart hiện là công ty bán lẻ hàng đầu ở Canada và Mexico, cũng như ở Mỹ.



*Cửa hàng 5 xu – 1 hào đầu tiên của đôi vợ chồng Walton tại Bentonville, Arkansas ngày nay*

Thành công đầy ấn tượng của Wal-Mart thật sự vẫn còn tiếp tục bởi vì họ vẫn bám sát với những nguyên tắc nền tảng đã được người sáng lập huyền thoại của mình đặt ra.

Dưới đây là 10 quy tắc mà Sam Walton luôn theo đuổi để biến Wal-Mart thành một tập đoàn có doanh thu hơn 350 tỉ đô la (2007):

Quy tắc 1: Giữ vững đường hướng kinh doanh.

Quy tắc 2: Chia sẻ lợi nhuận với nhân viên và đối đãi họ như những cộng sự thật sự.

Quy tắc 3: Thúc đẩy và tạo điều kiện thăng tiến cho nhân viên.

Quy tắc 4: Bảo đảm truyền đạt mọi thông tin đến từng nhân viên.

Quy tắc 5: Đánh giá và cảm ơn những gì nhân viên đã làm.

Quy tắc 6: Mừng chiến thắng/thành công.

Quy tắc 7: Lắng nghe nhân viên.

Quy tắc 8: Đáp ứng hơn cả mong đợi của khách hàng.

Quy tắc 9: Kiểm soát chi phí tốt hơn việc lao vào cạnh tranh.

Quy tắc 10: Hãy lợi ngược dòng (tạo sự khác biệt).

## Họ đã nói về Sam Walton: \_\_\_\_\_

*“Sam Walton đã công hiến, nhiều nhất và sâu sắc nhất, cho nhân viên của mình.*

*Ông nổi tiếng vì sở thích tự lái xe đi khắp mọi nơi, ông có thể bất ngờ ghé thăm một cửa hàng nào đó và tạo ra những giây phút thư giãn thật vui nhộn... Nhờ Sam Walton, nhân viên của Wal-Mart có thể tự tin và tự hào mua sắm ngay tại Wal-Mart của mình... Ông đã biến nước Mỹ giàu thành thị – nghèo nông thôn thành một quốc gia dung hòa về thu nhập, nơi mọi người đều có cơ hội mua sắm ngang bằng trong chuỗi siêu thị của ông. Nếu bạn đã từng sống trong tầng lớp những người nghèo của sự phân hóa ấy, bạn sẽ thấy Walton là một con người vĩ đại.”*

- Dana Blankenhorn

(<http://mooreslore.corante.com/archives/2005/07/31/the-lessons-of-walton-and-ford.php>)

# 11

## GENERAL ELECTRIC

*Mang lại tiện nghi cho cuộc sống*



### Tóm tắt

• **Người sáng lập:**

*Thomas A. Edison*

• **Logo:**



• **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:**

*Hạng 06 (Fortune 500 – năm 2007)*

• **Sản phẩm chính:**

*Thiết bị điện tử, thiết bị chẩn đoán hình ảnh, hàng gia dụng, đồ điện tử, thiết bị gia dụng, động cơ máy bay, đầu máy xe lửa, dịch vụ tài chính, truyền hình,...*

• **Doanh thu:**

*172,74 tỉ đô-la (năm 2007)*

• **Lợi nhuận:**

*22,21 tỉ đô-la (năm 2007)*

• **Số nhân viên:**

*319.000 người*

• **Đối thủ chính:**

*Matsushita, Rolls-Royce, Siemens*

• **Chủ tịch kiêm CEO:**

*John F. Welch Jr.*

• **Trụ sở chính:**

*Fairfeild, Connecticut.*

• **Năm thành lập:**

*1892*

• **Website:**

*[www.ge.com](http://www.ge.com)*

**G**ần một năm trước khi chuẩn bị rời bỏ vị trí đứng đầu hãng *General Electric*, John F. Welch đã ký một hợp đồng viết hồi ký đem lại lợi nhuận lớn nhất trong lịch sử với số tiền không tưởng là 7,1 triệu đô-la<sup>(1)</sup>. Vị chủ tịch kiêm CEO này - người được phong tặng danh hiệu “nhà cách mạng dẫn đầu trong lĩnh vực quản lý của thế kỷ” do tạp chí *Fortune* bình chọn - đã đồng ý chia sẻ câu chuyện của mình ra thế giới. Hợp đồng này có giá trị vượt xa so với các hợp đồng viết sách của những nhà lãnh đạo kinh doanh khác, và cũng hơn rất nhiều so với số tiền được trả cho những quyển hồi ký của các tên tuổi lớn khác, như tướng Colin Powell và Giáo hoàng John Paul II.

Nhiều nhà quan sát, thậm chí ngay cả những người sẵn lòng thừa nhận Welch là một thiên tài kinh doanh hoạt động rất ngay thẳng, đều bày tỏ mối nghi ngờ liệu số sách bán được có xứng đáng với khoản tiền lớn như vậy hay không. Nhưng Welch đã từng đối mặt với những hoài nghi tương tự sau khi ông tiếp quản GE<sup>(2)</sup> vào năm 1981 và trở thành nhà lãnh đạo trẻ nhất trong lịch sử lâu đời và nổi tiếng của công ty. Ông luôn tìm ra cách xua tan những định kiến như vậy trong suốt hai thập niên sau đó, và những người ủng hộ ông tin chắc rằng ông có thể làm được như thế một lần nữa.

Di nhiên *General Electric* đã là một công ty hùng mạnh khi người đàn ông 45 tuổi, con trai của một trưởng ga đường sắt lên nắm quyền. Trước đó một năm, GE có giá trị thị trường 12 tỉ đô-la và đạt lợi nhuận 1,5 tỉ đô-la trong tổng doanh thu 25 tỉ đô-la. Câu chuyện được bắt nguồn từ nhà phát minh vĩ đại Thomas Edison và những cựu thành viên nổi tiếng như David Packard, đồng sáng lập viên của hãng *Hewlett-Packard*, hay tiểu thuyết gia Kurt Vonnegut<sup>(3)</sup>. GE đã nghiên cứu và phát triển mọi thứ, từ bóng đèn tròn đến lò nướng bánh mì, từ

(1) Ký lục này đã bị phá vỡ bởi bản hợp đồng trị giá 8 triệu đô-la mà Hillary Rodham Clinton đã nhận được vào năm 2001 để viết lại hồi ký của bà.

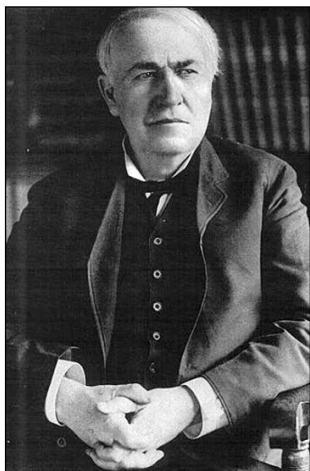
(2) GE - *General Electric*.

(3) Kurt Vonnegut (1922 – 2007): tiểu thuyết gia người Mỹ gốc Đức, nổi tiếng với các tác phẩm *Breakfast of Champions* (1973), *Cat's Cradle* (1960s), *Slaughterhouse-Five* (1960s), *The Sirens of Titan* (1959), *Player Piano* (1952), ...

ti-vi cho đến động cơ phản lực. Đây chính là một trong những tên tuổi nổi tiếng nhất hành tinh chúng ta.

Dù vậy, Welch và những người ủng hộ ông cảm thấy rằng GE có thể thành công hơn nữa dưới sự lãnh đạo của ông. Bằng việc đẩy mạnh chất lượng sản phẩm cũng như quá trình sản xuất, doanh thu của công ty đã tăng gần gấp 10 và số vốn đầu tư cũng tăng lên tương ứng. Những công ty con không hiệu quả đã bị đóng cửa và thay thế bằng những công ty mới đầy hứa hẹn. Quỹ lương khổng lồ được cắt giảm mạnh, các cấp quản lý không cần thiết bị bãi bỏ. Trong lúc đó, GE đã biến đổi từ một công ty công nghiệp kiểu cũ khổng lồ, đầy quyền lực và thành công thành một tập đoàn giàu có kết hợp sản xuất với dịch vụ và công nghệ, theo một phương pháp ăn khớp hoàn hảo với nhau trong nền kinh tế thế giới hiện nay.

\* \* \*



*Thomas Edison (1847 – 1931)*

Câu chuyện của GE bắt đầu từ năm 1878, khi Thomas Edison thành lập công ty Edison Electric Light để hỗ trợ cho dự án phát triển loại bóng đèn tròn mang tính ứng dụng rất cao. Ông đã sản xuất ra chiếc bóng đèn tròn thương mại đầu tiên cùng với chiếc “máy phát điện” đầu tiên của mình trong cùng một năm. Và khi các sản phẩm khác ra đời sau đó, ông đổi tên công ty thành Edison General Electric. Các công ty cạnh tranh bắt đầu xuất hiện, một trong số đó là công ty Thomson-Houston Electric đã phát triển mạnh mẽ nhờ một loạt sáp nhập liên doanh và mua lại các công ty khác. Cuối cùng Edison quyết định liên kết với công ty này vào năm 1892, và một công ty mới đầy quyền lực với tên gọi General Electric đã ra đời.

Qua những sáng chế và vai trò cố vấn của mình, Edison tiếp tục làm việc thêm vài năm nữa cho GE. Trong khoảng thời gian này, công

ty đã tham gia vào nhiều lĩnh vực kinh doanh, như chế tạo đầu máy xe lửa và máy biến thế lớn nhất thế giới. Thành công trong các lĩnh vực này đã dẫn đến việc GE xuất hiện trong danh sách chỉ số kỹ nghệ trung bình vào năm 1896. Ngày nay, GE là công ty duy nhất còn sót lại trong số các công ty ban đầu được liệt kê trong chỉ số này.



*Bóng đèn đầu tiên của Edison năm 1880*

Niềm đam mê phát minh của Edison cũng lan truyền sang những cộng sự của ông. Vào năm 1900, công ty hình thành một trung tâm nghiên cứu và phát triển mới lạ được điều hành bởi tiến sĩ Willis R. Whitney. Trong nhiều năm, những nhà khoa học của GE đã phát triển nhiều ý tưởng tiên phong tại cơ sở này, thuộc khu vực Schenectady, New York. (Nơi hiện được xem là phòng nghiên cứu tư nhân lớn nhất thế giới trong cùng lĩnh vực). Một trong nhiều sản phẩm thời đầu đã được hình thành và phát triển tại đây là chiếc tàu chạy bằng động cơ điện đầu tiên của Hải quân Mỹ vào năm 1912; và chiếc tủ lạnh đóng kín gia dụng đầu tiên được ra mắt vào năm 1925.

Thập niên 20 đã mở đầu bằng một quãng thời gian dài tập trung vào nghiên cứu chế tạo ti-vi và radio của General Electric. Mối liên hệ giữa công ty với lĩnh vực kinh doanh tin tức và giải trí đang lên này được thiết lập lần đầu tiên vào năm 1919, khi họ giúp David Sarnoff thành lập tập đoàn RCA. Mục đích ban đầu của RCA là giành được càng nhiều thị phần càng tốt trong thị trường kinh doanh đầu thu radio đang ngày càng lớn mạnh, với doanh thu đạt từ 12 triệu trong năm 1921 tăng vọt lên đến 207 triệu vào năm 1926. Nhưng cũng trong thời gian này, GE tham gia vào cuộc chiến trong lĩnh vực phát thanh, với việc phát sóng chương trình Schenectady's WGY vào năm 1922 để cạnh tranh trực tiếp với nhà cung cấp chương trình của riêng RCA.



*Chiếc máy bay được trang bị động cơ phản lực GE – J29  
trong Thế chiến thứ II*

Khi RCA thành lập mạng lưới NBC và bắt đầu thử nghiệm một phương tiện truyền thông đầy hứa hẹn có tên gọi là truyền hình, với tư cách vừa là đài phát sóng, đồng thời là nhà

sản xuất ti-vi, GE đã xây dựng một bộ phận chuyên trách khâu tạo hình để thúc đẩy phát triển máy vô tuyến truyền hình và các sản phẩm liên quan. Công ty cũng bắt đầu sản xuất động cơ máy bay khi Thế chiến thứ II nổ ra. Vào năm 1942, động cơ của GE đã tạo lực đẩy cho chiếc máy bay phản lực đầu tiên được thiết kế và lắp ráp tại Mỹ. Một thập niên sau, động cơ J-29 của GE là động cơ đầu tiên có thể giúp máy bay đạt đến vận tốc gấp đôi tốc độ âm thanh. Những thiết bị nhỏ hơn, như những thứ đã làm cho nó trở nên nổi tiếng trong quá khứ cũng không bị lãng quên. Vào thập niên 50, GE bắt đầu lắp ráp những chiếc máy tính đầu tiên (một lần nữa, cùng với RCA) trong khi bộ phận sản xuất thiết bị gia dụng của công ty giới thiệu lò nướng bánh mì Toast-R-Oven, cùng với máy sấy quần áo đã trở thành những thiết bị công nghiệp tự động ngắt nguồn đầu tiên.

Trong những năm tiếp theo, General Electric cũng góp phần không nhỏ trong các dự án công nghệ hiện đại, như vệ tinh dự báo thời tiết và mạch ngắt điện chân không. Vào năm 1969, họ góp phần giúp tàu Apollo hạ cánh trên mặt trăng – là kết quả làm việc của 37 chi nhánh GE riêng biệt được vận hành bởi 6.000 nhân viên của công ty. Tiến sĩ Ivar Giaever thuộc trung tâm nghiên cứu và phát triển của GE được trao giải thưởng Nobel Vật lý vào năm 1973, và trung tâm này đã thiết kế ra bộ phận then chốt trong máy chụp cắt lớp vào năm 1975. Bộ phận sản xuất bóng đèn trong thời gian này đã trở thành nhà cung cấp hàng đầu về bóng đèn và các sản phẩm tương tự khác trên toàn thế giới. Bộ phận sản xuất thiết bị gia dụng sau đó cũng trở



thành một trong những nhà sản xuất thiết bị gia dụng lớn nhất thế giới, chuyên sản xuất tủ lạnh, tủ đông, lò nướng, bếp điện, máy giặt, máy sấy, máy rửa chén, lò vi sóng, máy nghiền rác, máy nén, máy điều hòa và máy lọc nước. Bộ phận hàng không đã mở rộng kinh doanh với dịch vụ cho thuê máy bay, trong khi những bộ phận khác của công ty tập trung vào lĩnh vực năng lượng điện, công nghệ y học, và là công ty cung cấp các dịch vụ tài chính cá nhân và thương mại.



*Tủ lạnh GE*

Tuy vậy, các cổ đông của công ty vẫn chưa hài lòng. Vào năm 1981, họ đã làm chấn động giới thương mại với việc bổ nhiệm John F. Welch Jr. vào vị trí lãnh đạo công ty. Người đàn ông Massachusetts này không chỉ trở thành người đứng đầu trẻ nhất của GE, mà với tấm bằng Ph.D ngành kỹ sư hóa học, ông cũng là người đầu tiên lãnh đạo công ty có học vị tiến sĩ. Welch nhanh chóng chứng tỏ ông còn là nhà lãnh đạo đầu tiên trong thời đại mới đòi hỏi công ty phải thực hiện những thay đổi triệt để. Ngay lập

tức, ông tuyên bố rằng viện nghiên cứu đã 89 tuổi của công ty từ nay trở đi sẽ chỉ cạnh tranh trong những lĩnh vực mà công ty có thể đứng ở vị trí nhất nhì trên thế giới.

Để đạt được mục đích này, ông đã loại bỏ bộ phận sản xuất thiết bị gia dụng nhỏ ra khỏi công ty đồng thời cắt giảm nhân công từ 404.000 người xuống còn 229.000 người, chấm dứt chính sách không gian thợ từ trước đến nay của GE và được đặt cho biệt danh là Neutron Jack (tên loại bom có thể hủy diệt con người nhưng không làm ảnh hưởng đến các công trình). Ông đã bán một số bộ phận kinh doanh của GE với giá 12 tỉ đô-la, và mua lại các bộ phận khác với tổng giá trị lên tới 26 tỉ đô-la. Trong số này có tập đoàn RCA và mạng lưới truyền hình

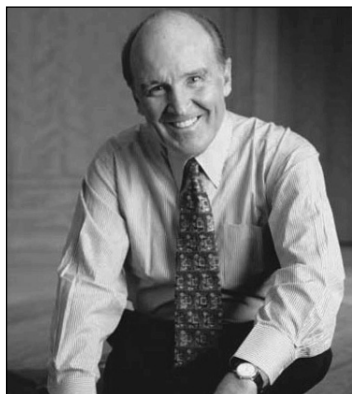
NBC của họ, dù sau đó ông đã quay ngoắt 180 độ và đổi bộ phận sản xuất hàng điện tử dân dụng - bộ phận mà ông cho là một sự thất bại - lấy một tập đoàn công nghệ y khoa của Pháp. Ông đồng ý kết hợp lợi tức của GE châu Âu trong lĩnh vực sản xuất thiết bị gia dụng, thiết bị y khoa, phân phối điện và hệ thống năng lượng với một công ty không hề liên quan là General Electric của vương quốc Anh. Và ông đã giảm số “tầng nấc” quản lý của các bộ phận trong công ty từ 10 - 11 cấp còn 4 - 5 cấp mà thôi.



*Đầu máy xe lửa GE - 2005*

Sự kết hợp này làm phát sinh một số chỉ trích dù kết quả là nó biến một gã khổng lồ trong lĩnh vực sản xuất sang một đại gia cung cấp dịch vụ thuộc hàng lớn nhất thế giới. Nó cũng tăng thị giá vốn của công ty từ 12 tỉ đô-la lên đến hơn 100 tỉ đô-la và sự khâm phục dành cho công ty ngày càng tăng lên.

\*\*\*

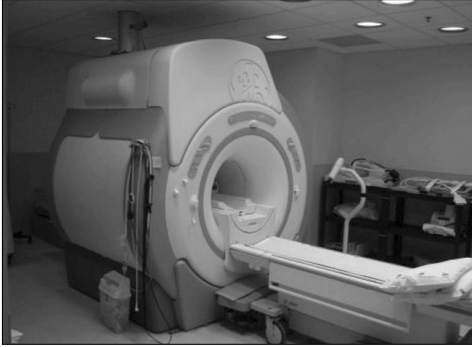


*John F. Welch*

Trên hết, John F. Welch đã chuẩn bị cho hoạt động kinh doanh trong thế kỷ 21 của GE bằng việc nhấn mạnh rằng tất cả các bộ phận sẽ duy trì năng suất hoạt động cao nhất có thể. Vào năm 1995, năm mà ông phải trải qua ba đợt giải phẫu ghép cơ tim nhân tạo và bắt đầu nghĩ đến việc chọn người thừa kế, Welch đã thực hiện nỗ lực được biết đến nhiều nhất của mình với tên gọi: “6 Sigma”.

Đây là một sáng kiến tuyệt vời có thể giới hạn sai sót ở mức 3,4 phần triệu. “6 Sigma” đòi hỏi bộ phận lãnh đạo của công ty phải thực hiện các bước đi gần như hoàn hảo. Welch đã đầu tư 200 triệu đô-la trong năm đầu tiên để áp dụng sáng kiến này trong 200 dự án. Khi ông biết rằng nó gần như ngay lập tức tiết kiệm được cho công ty 170 triệu đô-la, phương pháp này đã được mở rộng nhanh chóng.

Các công ty khác cũng sử dụng nó để làm tăng sự hài lòng của khách hàng, chất lượng nhà cung cấp, hiệu suất bên trong và các tiêu chuẩn khác.



*Máy chụp cắt lớp – GE CT Scanner*

Vào năm 1997, tên tuổi của Welch đã trở thành huyền thoại khi ông giúp GE trở thành công ty đầu tiên trên thế giới có giá trị thị trường vượt mức 200 tỉ đô-la. Sau khi bộ phận NBC của công ty kết hợp với Microsoft để đưa vào sử dụng công nghệ mới trong

dịch vụ tin tức cho truyền hình và Internet có tên gọi MSNBC, ông đã nhanh chóng mở rộng danh sách các sản phẩm mà công ty bán trực tuyến, bao gồm các dịch vụ tài chính như bảo hiểm, các quỹ thông thường, thẻ tín dụng và thẻ chấp nhà cửa. Ông cũng đạt được mục đích biến công ty trở thành số một hoặc số hai trong một loạt các ngành công nghiệp, từ truyền thông cho đến thiết bị gia dụng, động cơ máy bay đến đầu máy xe lửa, thiết bị y khoa cho đến chất dẻo. Dù vậy, ông vẫn mua lại khoảng 100 công ty mới mỗi năm.

Welch tuyên bố từ chức vào cuối năm 2001, sau 20 năm tại vị. Vào cuối năm 2000, GE đã bổ nhiệm chủ tịch bộ phận hệ thống y khoa - Jeffrey R. Immelt, 44 tuổi - thay thế vị trí của Welch.

Với vị trí số 6 trên *Fortune* 500 (năm 2007), cùng những thành công trong nhiều lĩnh vực và có hoạt động kinh doanh trên hơn 100 quốc gia, Welch đã đưa GE tiến xa hơn những gì mọi người mong đợi. Vì thế, nhiều người đã không hề ngạc nhiên khi ông được trả một khoản tiền kỷ lục để giải thích xem ông đã làm việc này như thế nào - hay với lời cam đoan sẽ tặng hết 7,1 triệu đô-la và các khoản phụ thu khác cho các hoạt động từ thiện. Trên tất cả, Welch là một con người có những phẩm chất đặc biệt tốt đẹp.


# 12

## TẬP ĐOÀN IBM

*Con cá kình trong biển công nghệ*



### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Thomas Watson Sr.
- **Logo:**  

- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Không được xếp hạng trong Fortune 500 – năm 2007
- **Nét đặc trưng:** Ông vua công nghệ trong suốt thời đại công nghệ
- **Sản phẩm chính:** Phần cứng máy tính, phần mềm máy tính, thiết bị ngoại vi, dịch vụ máy tính
- **Doanh thu:** 91,4 tỉ đô-la (năm 2006)
- **Lợi nhuận:** 9,4 tỉ đô-la (năm 2006)
- **Số nhân viên:** 355.766 người (năm 2006)
- **Đối thủ chính:** Compaq, Hewlett-Packard, Microsoft
- **Chủ tịch kiêm CEO:** Louis V. Gerstner Jr.
- **Trụ sở chính:** Armonk, New York
- **Năm thành lập:** 1911
- **Website:** [www.ibm.com](http://www.ibm.com)

*T*rước khi những người chống đối sự mê hoặc của công nghệ thông tin nghe đến cái tên Microsoft, thì IBM đã là một sự ám ảnh. Công ty có biệt danh Big Blue này là “ông kẹ” đầu tiên trong lĩnh vực công nghệ: họ thống trị cả ngành công nghiệp của mình trong một thời gian dài (IBM từng bị kiện ba lần vì vi phạm luật chống độc quyền). Từ thập niên 20 của thế kỷ trước, khi các thiết bị như bảng tính, đồng hồ chấm công và máy đánh chữ của IBM lần đầu tự đặt ra những tiêu chuẩn cho riêng mình, cho đến thập niên 80, khi chiếc máy tính đầu tiên của họ trở thành hình mẫu cho tất cả các máy tính để bàn sau này, hầu như không một ai – xét trên phương diện công nghệ – có thể thoát khỏi tầm ảnh hưởng của IBM.

Nhưng sau đó, không biết vì lý do gì mà họ đã vượt mất những làn sóng công nghệ quan trọng. IBM đã giới thiệu chiếc máy tính cá nhân đến cho mọi người, nhưng lại chờ rất lâu mới tung ra hệ điều hành rất cần thiết cho các “bản sao” của chiếc máy này. Họ đã tham gia vào lĩnh vực không gian ảo từ sớm, nhưng lại lựa chọn sai phương tiện trong dịch vụ trực tuyến Prodigy xấu số. Vào năm 1993, IBM đã thua lỗ đến 8 tỉ đô-la.

Tuy nhiên, khi Lou Gerstner bước lên nắm quyền lãnh đạo, IBM đã thay đổi và phục hồi. Gerstner đã loại bỏ các thói quen có hại của công ty. Ông đã cắt giảm nguồn nhân lực dư thừa, đồng thời cũng tuyển vào những người giỏi nhất. Ông đã giới thiệu những sản phẩm quan trọng như “máy chủ truy cập”, một thiết bị có thể chuyển dữ liệu qua lại giữa máy trạm và mạng Internet. Quan trọng nhất, ông bác bỏ những yêu cầu giải thể công ty, ông đã có trực giác đúng đắn rằng IBM hoàn toàn có đủ khả năng cung cấp các giải pháp kết hợp cho một loạt những nhu cầu về công nghệ đương thời. Những dịch vụ như vậy, hơn là những sản phẩm cụ thể, đã trở thành động lực thúc đẩy cho một IBM mới mẻ hơn.

Và thành công đã đến. Doanh thu của công ty đạt mức kỷ lục, giá trị thị trường tăng gấp 10 lần. Ngay cả bản sắc khó chịu cố hữu của



*Trung tâm Dịch vụ Thương mại Điện tử IBM tại New York*

công ty cũng đã trở nên thoải mái hơn. Những báo cáo hàng năm giờ đây nói đến các nhân viên hiện đại mặc quần jeans xanh nhiều hơn là những cỗ máy vô cảm trong bộ đồ đen. Vài người đã đặt câu hỏi rằng liệu những thành quả này

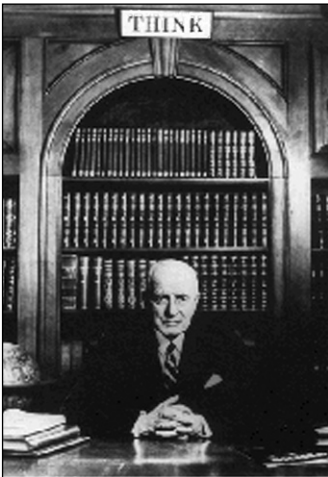
có thể được duy trì trong thời gian dài hay không, nhưng Gerstner vẫn rất lạc quan – ông xem thương mại điện tử là đích đến tiếp theo của công ty, ngay cả khi ông đang phải chuẩn bị cho việc nghỉ hưu trong một tương lai không xa.

\* \* \*

Thomas Watson cha đã gia nhập vào công ty sau này được biết đến với cái tên IBM vào năm 1914, cùng năm Thomas Watson con ra đời. Watson đã bỏ vị trí lãnh đạo cao thứ nhì tại công ty National Cash Register một năm trước đó. Ông gia nhập vào công ty Computing-Tabulating-Recording với cương vị tổng quản lý, và trở thành tổng giám đốc của công ty sau đó 11 tháng. Ở tuổi 40, Watson có được một đứa con trai mới sinh và một công ty mới. Công ty của ông – với 1.300 nhân viên, nửa tá nhà máy ở Bắc Mỹ và trụ sở chính đặt tại New York – đã bán mọi thứ từ những chiếc cân thương mại cho đến dụng cụ cắt pho mát. Cả cha và con đều có nhiều điều để nói về những việc này trong quãng thời gian sắp tới.

Watson cha là một người bán hàng tài năng. Ông đã bán máy may và nhạc cụ trước khi vào làm ở NCR và không ngừng cố gắng để sau đó trở thành giám đốc của bộ phận bán hàng. Tại C-T-R, ông đã áp dụng những kinh nghiệm của mình để quan tâm đặc biệt đến Punch Card Tabulating Machine (máy tính bảng dùng phiếu đục lỗ)

được phát triển vào năm 1890 cho Cục điều tra dân số Mỹ. Để bán chiếc máy này cho các công ty thuộc nhiều lĩnh vực như bảo hiểm hay đường sắt, Watson đã áp dụng nhiều chiến thuật mà ông đã học từ công ty trước đó. Những chiến thuật này gồm việc chỉ thuê những nhân viên bán hàng có ngoại hình dễ nhìn và có tinh thần cạnh tranh mạnh mẽ với nhau để tăng cường hiệu quả làm việc, và đặt ra những câu khẩu hiệu đa dạng và truyền cảm hứng như “THINK”<sup>(1)</sup> và “Hiện thực hóa mọi thứ” ở khắp các xưởng làm việc, đẩy mạnh tinh thần làm việc hăng hái trong công ty bằng cách thành lập các đội thể thao cho nhân viên, những cuộc đi chơi có gia đình nhân viên, và thậm chí là một bài hát chủ đề của riêng công ty.



Thomas Watson, Sr. (1874 – 1956)

Watson đã gây dựng được một lực lượng lao động cố gắng hết sức vì sự thành công của công ty. Và chỉ trong vòng 6 năm, tổng thu nhập đã tăng gấp ba, lên đến 15 triệu đô-la trước khi mở rộng kinh doanh sang châu Âu, Nam Mỹ, châu Á và châu Úc. Ông tập trung phát triển kinh doanh máy lập bảng, đồng hồ và máy đánh chữ, và định hướng lại cho công ty. Vào năm 1924, ông đổi tên công ty thành International Business Machines để thể hiện hướng đi trọng tâm mới mẻ này.

Cuộc Đại Suy thoái đã làm hoạt động kinh doanh trên toàn nước Mỹ trở nên im ắng khác thường trong thập niên 30, nhưng đây dường như chỉ là một chướng ngại vật không đáng kể đối với Watson. Trong khoảng thời gian này, ông đã cho ra mắt những thiết bị tính toán mới, chăm lo cho nhân viên về mặt y tế và cả bảo hiểm sinh mạng, lương hưu, và các kỳ nghỉ miễn phí. Điều này làm cho các nhân viên đều cố gắng làm việc tận tụy hết mình. Để hỗ trợ cho những gì mà công ty vẫn gọi là “hoạt động kinh doanh kế toán lớn nhất của mọi thời đại”, Thomas Watson con đã gia nhập công ty vào năm 1937.

(1) Think – suy nghĩ, tư duy.

IBM là một công ty đầy lạc quan, nhưng việc Thế chiến II bùng nổ đã làm thay đổi mọi thứ. Watson cha đã giới thiệu những nhà máy của mình cho chính phủ Mỹ, và thế là các nhà máy này sản xuất ra các sản phẩm phục vụ chiến tranh như máy ngắm để ném bom và súng trường. Cùng thời gian đó, con trai ông đã phục vụ 5 năm trong quân ngũ, trên cương vị phi công máy bay B-24.

Khi chiến tranh trở nên ác liệt, một ranh giới không thể thay đổi đã được dựng nên giữa thế lực đang đi xuống của người cha và sự nổi bật của người con. Năm 1944, IBM kết thúc 6 năm cộng tác với Harvard để phát triển Mark I, hay còn gọi là Automatic Sequence Controlled Calculator (Máy tính điều khiển tuần tự tự động). Với chiều dài hơn 15 mét và nặng 5 tấn, nó là chiếc máy tính đầu tiên có thể tự động thực thi những thao tác điện toán dài. Khi nhận thấy chiếc máy này có rất ít tiềm năng phát triển về mặt thương mại, Watson cha đã bỏ qua nó, nhưng Watson con lại nhận thấy thiết bị này chính là tương lai của công ty, và bắt đầu tán thành, hỗ trợ cho những thiết bị như vậy sau khi hết thời hạn phục vụ trong quân ngũ. Quan điểm của ông cuối cùng cũng giành chiến thắng, và vào năm 1952 ông được bổ nhiệm làm tổng giám đốc điều hành của IBM.

Trong vài năm sau đó, công ty đi theo con đường mà hai cha con nhà Watson đã đưa ra. Họ thực hiện những bước đi vững chắc vào thời kỳ máy tính còn mới mẻ, trong khi vẫn củng cố nền móng của mình. Một chế độ quản lý khắt khe gần giống với luật lệ thời Victoria đã được thiết lập, trong đó công nhân phải làm thêm giờ và làm cả trong những ngày nghỉ. Đổi lại, họ được công ty hỗ trợ những lợi ích cao nhất cùng những cam kết về một việc làm ổn định cho đến hết đời. Chiến lược này đã tạo nên một đội ngũ nhân viên hết sức trung thành và lao động không biết mệt mỏi, những người sau đó đã phát triển thành công chiếc máy tính đầu tiên thực hiện được những thao tác kinh doanh cơ bản một cách hiệu quả như lập hóa đơn, tính bảng lương và kiểm soát kho hàng – từ đó mở ra những cơ hội mới mà IBM sẵn sàng và hăm hở nắm bắt.



Watson con đã hoàn toàn thoát khỏi cái bóng của cha mình bằng quyết tâm theo đuổi thị trường mới này. Và vào năm 1956 – chỉ 6 tuần trước khi Watson cha qua đời – Thomas Watson con đã được bổ nhiệm làm Chủ tịch Hội đồng quản trị của IBM. Một trong những việc làm đầu tiên của ông là tổ chức lại công ty thành 6 phân nhánh tự trị. Sau đó ông hoàn tất việc chuyển từ máy tính lập bảng lục hậu sang loại máy tính tiên tiến bằng cách phát triển chiếc máy tính lớn sử dụng transistor đầu tiên (thiết bị mà lực lượng không quân Mỹ dùng để vận hành hệ thống cảnh báo tên lửa đạn đạo đầu tiên của họ) và “dòng” máy tính tương thích thương mại đầu tiên (dòng máy này chấp nhận thay đổi phần mềm và thiết bị ngoại vi). Ông cũng cách mạng hóa phương thức bán hàng, bằng cách bán riêng phần cứng, phần mềm, và dịch vụ. Trước kia chúng được bán chung trong một gói sản phẩm. Công ty đã phát triển rất mạnh mẽ trong nhiệm kỳ của ông, nhiệm kỳ này kết thúc sớm một năm sau khi ông bị một cơn đau tim vào năm 1970. Tuy nhiên, ông vẫn có chân trong ban lãnh đạo IBM cho đến năm 1984. Công ty đã tăng từ 72.500 lên 270.000 nhân viên, và từ 892 triệu đô-la đến 8,3 tỉ đô-la trong tổng thu nhập. Tạp chí Fortune gọi ông là “nhà tư bản vĩ đại nhất trong lịch sử”.

Không có gì ngạc nhiên là hoạt động kinh doanh của công ty sau thời đại của Watson diễn ra không hề suôn sẻ. Khi sự tăng trưởng của IBM lên đến đỉnh điểm vào năm 1986, một lực lượng lao động tự mãn, đòi hỏi lương bổng cao cùng tính ngạo mạn trong cả tập đoàn bắt đầu trở dậy. Kết quả của vị trí độc tôn trong lĩnh vực này đã ngăn IBM theo đuổi những chiều hướng kinh doanh mới đầy tiềm năng và lợi nhuận.

Vào đầu những năm 1990, IBM dường như không còn đảm bảo về lượng khách hàng của mình hay những sản phẩm mà họ cần. Áp lực đè nặng lên công ty cùng với sự thua lỗ. Trong tuyệt vọng, ban lãnh đạo của công ty lần đầu tiên đã quay sang nhờ cậy một người ngoài – Louis V. Gerstner Jr. – mong ông vực dậy công ty của họ.

\* \* \*

Trước Lou Gerstner, tất cả các CEO của IBM đều trưởng thành từ chính công ty. Gerstner bắt đầu sự nghiệp của ông với McKinsey & Co.

rồi American Express, và sau đó làm chủ tịch kiêm CEO của RJR Nabisco trong 4 năm. Năm 1993, khi IBM công bố những bản báo cáo thua lỗ và Thomas Watson con qua đời, Gerstner đã đến với IBM bất kể những hoài nghi ban đầu. Cách nhìn nhận vấn đề khách quan và đầy hoài nghi của ông không đảm bảo cho IBM điều gì tốt đẹp trong những năm sắp tới.

Gerstner bắt đầu bằng một bước đi gây nhiều chú ý. Ông đã giảm 9 tỉ đô-la chi phí hàng năm. Điều này có nghĩa là bắt đầu các đợt giãn thợ - mặc cho lời hứa bảo đảm về một công việc trọn đời trong quá khứ của công ty -, và vị lãnh đạo mới này đã vấp phải nhiều khó khăn vì sự phản đối trong nhân viên. Nhưng đây là một bước đi sống còn để công ty có thể trở lại cuộc đua, như ông đã phát biểu sau này.

Một chủ trương quan trọng khác là định hướng khách hàng, điểm chung của cả hai cha con nhà Watson nhưng đã không còn được duy trì sau khi họ ra đi. Điều này được thực hiện từng bước một bằng cách tu sửa lại dây chuyền sản phẩm để phù hợp với nhu cầu khách hàng, là đa số những người quan tâm đến các vấn đề về mạng máy tính. Ông bắt đầu với việc mua lại những công ty khác (như Lotus Development và Tivoli Systems), đồng thời chống lại các áp lực đòi hỏi phải tách IBM thành những công ty độc lập do ông nhận thức được lợi ích của việc mang đến cho khách hàng những dịch vụ đa dạng nhưng hợp nhất.



Vua cờ Kasparov đang "chiến đấu" với siêu máy tính Deep Blue IBM 1996

Năm 1977, IBM đã chứng minh rõ ràng rằng phần cứng siêu mạnh của họ vẫn còn rất hiệu quả. Họ đã tạo ra một cỗ máy có tên gọi là Deep Blue, và chiếc máy này đã đánh bại kiện tướng cờ vua thế giới Garry Kasparov trong một cuộc thi đấu

cờ gồm sáu ván. Nhưng sự chú ý vẫn chủ yếu tập trung vào việc giúp đỡ các khách hàng lên kế hoạch, cài đặt và vận hành hầu như bất cứ loại mạng lưới công nghệ cao nào. Và khi bước sang thế kỷ mới, một sự quan tâm mạnh mẽ đến các khách hàng thương mại điện tử, những người mà IBM có thể làm mọi thứ cho họ – từ đặt máy chủ cho những Website đơn giản cho đến viết nên toàn bộ hệ thống phần mềm kỹ thuật. Một đợt cải tổ vào năm 2000 đã nhắm tới việc thúc đẩy tốc độ tăng trưởng trong lĩnh vực này, đồng thời tìm ra một người kế nhiệm cho Gerstner, vì ông đã ký hợp đồng ở lại cho đến tháng ba năm 2002 khi được 60 tuổi. Ông không thừa nhận hay từ chối việc ra đi, mà vẫn tập trung vào việc phát triển sức mạnh của IBM trong lĩnh vực thương mại điện tử, mục tiêu tiếp theo của ông.



*Dòng máy IBM – Lenovo Thinkpad nổi tiếng gọn nhẹ, mạnh mẽ của IBM*

Vào năm 2003, IBM trình bày một dự án đầy tham vọng để viết lại những giá trị của công ty. Sử dụng công nghệ kỹ thuật Jam, công ty dựa trên nền tảng Intranet thảo luận trực tuyến với 50.000 nhân viên trong hơn 3 ngày. Những thảo luận được phân tích bởi phần mềm phân tích văn bản phức tạp (eClassifier). Kết quả là, những giá trị của công ty đã được cập nhật đúc kết thành ba giá trị mới: “sự hiến dâng tới mọi khách hàng là thành công của chúng ta”, “cải cách các vấn đề công ty chúng ta là cải cách thế giới”, “sự tin tưởng và trách nhiệm của cá nhân trong tất cả các mối quan hệ là giá trị của IBM”.

Năm 2004, một chương trình Jam khác kết nối 52.000 công nhân để trao đổi những vấn đề thực tiễn tốt nhất trong suốt thời gian 72 giờ. Họ tập trung vào những ý tưởng có thể hỗ trợ cho việc thi hành các giá trị trước đó đã được xác định.

Lịch sử cho thấy IBM có một danh tiếng tốt trong việc duy trì nhân viên dài hạn. Nhưng trong những năm gần đây, để thích nghi

với tình huống thị trường và lợi nhuận đang xuống dốc, IBM đã phải cắt giảm lực lượng lao động - cụ thể như sa thải 14.500 nhân viên vào quý I năm 2005. Tháng 5 năm 2005, IBM Ireland đóng cửa. Xưởng sản xuất di chuyển tới một công ty gọi là Amkor ở Singapore, công ty đã mua lại doanh nghiệp vi điện tử của IBM. Ngày 8 tháng 6 năm 2005, công ty IBM Canada sa thải 700 vị trí. Ngược lại, IBM Ấn Độ và IBM Trung Quốc, Philippines và Costa Rica đang chứng kiến một sự bùng nổ tuyển mộ và tăng trưởng số nhân viên.

Trong tháng 7 và tháng 9 năm 2006, Pamisano giới thiệu một chương trình được gọi là Innovation Jam. Innovation Jam là cuộc họp thảo luận trực tuyến lớn nhất với hơn 150.000 người tham gia từ 104 nước. Những người tham gia là nhân viên của IBM và cả gia đình họ, các trường đại học, đối tác và khách hàng. Innovation Jam được chia thành hai phiên họp (một trong tháng 7 và một trong tháng 9) trong vòng mỗi 72 giờ và thu được hơn 46.000 ý tưởng chính. Tháng 11 năm 2006, IBM thông báo đầu tư 100 triệu USD cho 10 ý tưởng tốt nhất trong số đó.

Tháng 5 năm 2007, IBM công khai kế hoạch Project Big Green, một phương án dự phòng trị giá 1 tỉ mỗi năm cho các phân ngành của họ để cải thiện năng lực sản xuất. Người ta hy vọng những sản phẩm và dịch vụ mới của IBM sẽ giảm bớt năng lượng tiêu hao của trung tâm dữ liệu và cơ sở hạ tầng công nghệ, đồng thời chuyển công nghệ hệ thống các máy client vào trung tâm dữ liệu “xanh”, có mức tiết kiệm năng lượng xấp xỉ 42% so với một trung tâm dữ liệu trung bình. Sáng kiến này bao gồm một “green team” toàn cầu với hơn 850 kỹ sư công suất năng lượng của IBM. Như một phần của dự án, IBM đang xây dựng một trung tâm dữ liệu xanh trị giá 86 triệu USD tại Boulder và sẽ củng cố gần 4.000 máy chủ ở 6 địa điểm vào 30 máy mainframe đang chạy hệ điều hành Linux trên toàn thế giới.


# 13

## SEARS, ROEBUCK & Co.

*Nhà bán lẻ theo catalogue đầu tiên*



### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Richard Sears và Alvah C. Roebuck
- **Logo:**  

- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Hạng 38 (Fortune 500 – năm 2007)
- **Nét đặc trưng:** Mạng lưới bán lẻ đồ sộ đầu tiên trên thế giới
- **Sản phẩm chính:** Quần áo, thời trang ở nhà, thiết bị gia dụng, sản phẩm cải thiện nhà ở, dụng cụ làm vườn và cắt cỏ
- **Doanh thu:** 53 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Lợi nhuận:** 1,49 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Số nhân viên:** 324.000 người
- **Đối thủ chính:** Wal-Mart, Target, JC Penney
- **Chủ tịch kiêm CEO:** Alan J. Lacy
- **Trụ sở chính:** Hoffman Estates, Illinois
- **Năm thành lập:** 1886
- **Website:** [www.sears.com](http://www.sears.com)

Cách đây không lâu, sự có mặt của quyển danh mục sản phẩm Sears trong bất cứ gia đình nào ở Mỹ đều là một sự kiện rất quan trọng, tương tự như lễ Giáng sinh vậy. Các bà mẹ thì đánh số từng trang một trong cuốn “Sách mơ ước” dày cộm, ngắm nghía cẩn thận từng kiểu quần áo mới, các đồ dùng gia đình, và khoanh tròn những thứ cần thiết cho dịp nghỉ lễ sắp tới. Ông bố háo hức xem xét những món đồ nghề, xem đi xem lại những trang về ô tô, đồ làm vườn, đồ dùng tu sửa nhà ở. Bọn trẻ con thì giờ ngay đến những trang giới thiệu đồ chơi; những đứa lớn hơn đọc lướt qua các mục về thời trang hay dụng cụ thể thao. Khi danh sách những thứ cần phải có được hoàn tất, chúng được chép một cách cẩn thận vào các phiếu đặt hàng rồi được nhẹ nhàng cho vào phong bì gửi lại chính hãng. Sau một khoảng thời gian chờ đợi dài tưởng như cả thế kỷ, một chiếc hộp lớn (cũng có thể là hai, ba chiếc) được chuyển đến và niềm hân hoan lại được thắp lên lần nữa.

Dĩ nhiên trong những năm gần đây, những hình ảnh đó không còn xảy ra thường xuyên. Một đấu trường bán lẻ cạnh tranh sôi động – ấy là chưa nói đến những thay đổi trong lối sống và công nghệ đã sinh ra từ chúng – đã làm giảm bớt những hình ảnh đó của Sears. Nhưng trong khi những hàng hóa cụ thể và phương thức bán hàng thay đổi theo từng năm thì Sears, Roebuck & Co. vẫn là nhà bán lẻ lớn thứ hai trên thế giới (sau Wal-Mart). Họ vẫn vượt qua những khoảng cách địa lý rất lớn để đến với khách hàng ở khu đô thị sầm uất hay các thị trấn nhỏ bé nơi thôn dã. Họ vẫn cung cấp đủ mọi thứ – từ nữ trang và giày dép cho đến cần câu cá và đồ gia dụng - cho một lượng khách hàng trung thành ổn định.

Để giữ vững vị trí của mình, công ty đã tiếp cận với các khách hàng cũ lẫn mới theo những phương pháp mà chắc chắn sẽ làm nhà đồng sáng lập Richard Sears phải choáng váng. Xét cho cùng, ông đã khởi đầu sự nghiệp kinh doanh của mình bằng việc bán dạo những chiếc đồng hồ mạ vàng cho các đồng nghiệp dọc tuyến đường

xe lửa Minnesota. Ngày nay, những bộ sưu tập vô cùng phong phú và đa dạng của các chủng loại sản phẩm và dịch vụ của Sears được bày bán tại hơn 850 siêu thị, 1.400 cửa hàng chuyên dụng, và 650 cửa hiệu trong các thị trấn nhỏ - mà hầu hết các cửa hàng này đều mang tên ông. Những công cụ bán hàng công nghệ cao và các chiến dịch quảng cáo thức thời đang được thử nghiệm và triển khai. Đối với những người thích mua hàng tại nhà, đã có một Website tiên tiến được thiết kế để cạnh tranh với các đối thủ trên sân chơi mới mẻ này.

\* \* \*



Một trang trong catalog mua sắm của  
Sears năm 1934

thấy rằng mình có thể kiếm tiền trong lĩnh vực này. Năm 1886, ông hình thành công ty đồng hồ R.W. Sears ở Minneapolis và bắt đầu sự nghiệp kinh doanh bán lẻ của mình.

Thành công đến nhanh chóng, và người đàn ông đầy tham vọng Sears này bắt đầu tìm cách mở rộng hoạt động kinh doanh. Ngay

Vào thập niên 80 của thế kỷ 19, Richard Sears là trưởng ga của tuyến đường sắt Minneapolis và St. Louis ở North Redwood, Minnesota. Nhằm giải khuây lúc rỗi rảnh, đồng thời kiếm thêm thu nhập, ông đã bán gỗ và than cho các cư dân trong vùng. Khi người thợ kim hoàn láng giềng nhận được một đợt hàng đồng hồ mà ông ta không muốn có, Sears đã đề nghị mua lại số hàng đó. Ông kiếm lời bằng cách bán chúng cho các trưởng ga khác, và nhận



Richard Sears (1863 – 1914)

trong năm sau đó, ông chuyển tới Chicago và lập tức tìm sự giúp đỡ để thành lập một chi nhánh tại đây thông qua chuyên mục quảng cáo của tờ *Chicago Daily News*. Một trong những người đã đáp lại lời kêu gọi này là Alvah C. Roebuck, một người chế tạo đồng hồ đầy kinh nghiệm đến từ Indiana. Sears thuê anh ta ngay lập tức. Cả hai người, khi đó mới ngoài hai mươi, đã bắt đầu một thương vụ sẽ thay đổi vĩnh viễn phương thức kinh doanh của ngành bán lẻ của nước Mỹ.

Vào năm 1893, họ đổi tên công ty của mình thành Sears, Roebuck & Co. Thời đó, khoảng hai phần ba trong tổng số 60 triệu dân Mỹ sống ở nông thôn; và những người này – hầu hết là nông dân – đều phải mua tất cả hàng hóa thiết yếu từ các cửa tiệm tạp hóa nhỏ với giá rất đắt. Sears và Roebuck cùng một số doanh nhân khác cảm thấy họ có thể mang đến cho người dân một lựa chọn tốt hơn bằng cách cung cấp các quyển danh mục hàng hóa để đặt hàng qua đường bưu điện. Aaron Montgomery Ward – một thương nhân ở Chicago, cùng với những thương nhân khác cũng đã áp dụng chiến thuật kinh doanh này, và Ward đã gây dựng được cả một đế chế kinh doanh hùng mạnh có giá trị nhiều triệu đô-la. Bằng cách mua sản phẩm với số lượng lớn, tận dụng tuyến đường sắt và hệ thống chuyển bưu phẩm đang ngày càng phát triển, các công ty này đã trở thành những ngôi sao đang lên trong lĩnh vực thương mại bán lẻ.

Richard Sears biết rõ thị trường nông thôn từ những ngày còn ở Minnesota. Ông cũng biết cách viết danh mục thế nào để có thể thuyết phục mọi người mua những thứ ông đang bán. Vào năm 1893,



doanh thu của công ty là 400.000 đô-la. Hai năm sau, Sears và đồng sự của ông đã mang đến cho người tiêu dùng một quyển danh mục hàng hóa có hơn 500 trang giới thiệu đủ mọi sản phẩm, từ đồng hồ, đồ trang sức, giày dép, quần áo phụ nữ cho đến xe kéo, đồ câu cá, yên ngựa, súng ống, xe độc mã, xe đạp và xe nô. Doanh thu tăng lên đến 750.000 đô-la, và nhà sản xuất quần áo Julius Rosenwald được bổ sung vào bộ phận lãnh đạo công ty để giúp tổ chức ngành kinh doanh đang bùng nổ này.

Công ty chuyển sang một khu vực rộng lớn hơn và bắt đầu xây dựng trên mảnh đất có diện tích khoảng 16 hecta ở phía tây Chicago một nhà máy và văn phòng có tổng giá trị đầu tư là 5 triệu đô-la. Roebuck, lúc đó đang trong tình trạng sức khỏe không tốt, đã từ chức sau đó không lâu. Rosewald trở thành phó chủ tịch công ty, và có thêm chức danh thủ quỹ vào năm 1901. Năm năm sau, Sears và Rosenwald quyết định cổ phần hóa công ty để thu hút thêm vốn đầu tư.

Cùng năm đó, công ty chuyển đến trụ sở mới và mở một văn phòng ở Dallas để phục vụ cho thị trường đang ngày càng phát triển ở vùng Tây Nam nước Mỹ. Sears hy vọng sau này có thể mở được 10 chi nhánh địa phương như vậy. Tuy nhiên công việc kinh doanh ngày càng mở rộng nhanh chóng của ông cũng đã vấp phải một số chướng ngại vật, chủ yếu liên quan sự nhầm lẫn trong quá trình vận chuyển. Để giải quyết vấn đề này, công ty đã chính thức thiết kế và bổ sung một hệ thống quản lý tinh vi có thể giúp giải quyết hiệu quả một khối lượng hàng hóa lớn hơn nhiều. Theo họ, chính Henry Ford là một trong những người đã ghé thăm nhà máy để học hỏi kỹ thuật quản lý dây chuyền tiến bộ này.

Để tăng hiệu quả phân phối các quyển danh mục hàng hóa, Sears đã nghĩ ra một chiến lược quảng cáo cải tiến: Ông kêu gọi khách hàng hãy chuyển những quyển danh mục này đến bạn bè và hàng xóm của họ, và đặt ra những phần thưởng cho người giới thiệu (ví dụ như xe đạp hay máy may) nếu những người được giới thiệu gửi đơn đặt hàng cho công ty. Sau khi áp dụng thành công chiến lược này ở Iowa, Sears đã tiến tới thực hiện nó trên toàn quốc.

Mặc dù vậy, những thay đổi đáng kể trong cuộc sống người Mỹ bắt đầu đe dọa dịch vụ bán hàng qua bưu điện. Sự phát triển của đô thị và việc không ngừng cải thiện phương pháp vận chuyển đã làm giảm số lượng khách hàng nông thôn, những người vốn chỉ dựa vào cuốn “Sách ước” để mua hàng. Các chuỗi cửa hàng mọc lên như nấm trên phạm vi toàn quốc đã tạo ra một dạng cạnh tranh mới mẻ và rất quyết liệt. Sears quyết định phản công lại bằng cách mở nhiều cửa hàng ở các thành phố khác nhau. Rober E. Wood – phó tổng giám đốc công ty, người sau này sẽ trở thành chủ tịch kiêm CEO – được giao trọng trách xúc tiến chiến lược kinh doanh này.

Cửa hàng đầu tiên được mở tại nhà máy của Sears ở Chicago vào năm 1925. Đó là một thành công lớn và bảy cửa hàng tiếp theo được khai trương ngay sau đó. Chỉ trong vòng hai năm, 27 cửa hàng đã chính thức đi vào hoạt động. Vào năm 1929, công ty đã có 319 cửa hàng. Hàng ngàn khách mua sắm kéo đến các cửa hàng của họ, và doanh số từ việc bán lẻ đã vượt qua doanh số của dịch vụ bán hàng qua bưu điện lần đầu tiên vào năm 1931. “Những bản hợp đồng cho thuê mặt bằng không tài nào ký kịp, các cửa hàng không thể nào chuẩn bị kịp, nhân viên không thể thuê kịp”, một trong những quan chức lãnh đạo của công ty đã từng thốt lên như vậy. Điều này đã thuyết phục Sears bắt đầu giới thiệu những sản phẩm của chính công ty.

Sears cũng quyết định bước sang các lĩnh vực kinh doanh khác. Họ thành lập Allstate Insurance - một công ty con hoàn toàn thuộc sở hữu của Sears - vào năm 1931. Trong những năm sau đó, họ còn bổ sung thêm tổ chức tài chính Dean Witter Reynolds, công ty bất động sản Coldwell Banker, và công ty thẻ tín dụng Discover để hoàn tất cái mà họ xem là một dây chuyền dịch vụ khách hàng hoàn chỉnh. Đà tăng trưởng không ngừng này đòi hỏi công ty phải có một không gian điều hành quản lý lớn hơn; và vào năm 1969, tòa nhà trụ sở chính mới của Sears được khởi công tại trung tâm Chicago. Sau 4 năm xây dựng, tòa nhà 110 tầng Sears Tower đã trở thành tòa nhà cao nhất thế giới.

Tuy nhiên, thế giới vẫn không ngừng biến đổi và Sears buộc phải liên tục tự thích nghi để cải thiện thứ hạng trong bảng xếp hạng *Fortune* 500. Đã có vài sự cải tổ được thực hiện vào thập niên 80 và 90. Những cửa hàng hoạt động không hiệu quả bị đóng cửa trong khi Bộ phận thương mại Sears được thành lập nhằm giám sát các hoạt động kinh doanh chủ chốt như quần áo, đồ gia dụng và ô tô. Dean Witter và Allstate tách ra thành các công ty độc lập, còn Coldwell Banker thì được bán đi. Các chính sách về tín dụng đã được siết chặt để giảm bớt những hành vi phạm pháp. Trụ sở chính của công ty được dời về một khu đất rộng 200 mẫu Anh (khoảng 80 hecta) nằm về phía tây của sân bay quốc tế O'Hare ở Chicago. Cuốn danh mục hàng hóa thường được ca tụng nay đã đổi thành dịch vụ mua-hàng-tại-nhà Sears, với vài quyển sách chuyên đề nhỏ hơn cùng dịch vụ tu sửa nhà ở.



Tháp Sears 110 tầng ngất ngưỡng ở độ cao 443 m. Đây là một hình ảnh ấn tượng trên nền trời khu kinh doanh Chicago, thành phố mở đầu cho nhiều sáng kiến trong xây dựng nhà cao tầng. Tòa tháp được thiết kế cho Sears, Roebuck & Co., công ty bán hàng bằng cách gửi catalog qua đường bưu điện, đưa 7.000 nhân viên của công ty vào làm việc trong cùng một tòa nhà

Arthur C. Martinez, người đã nghỉ hưu khi đang là Chủ tịch kiêm CEO của Sears vào cuối năm 2000, được thay thế bằng một ủy viên kỳ cựu trong ban quản trị tên là Alan J. Lacy. Những sự thích nghi và đổi mới này vẫn được tiếp tục thực hiện. Một đợt cải thiện hình ảnh khá rầm rộ của công ty, bắt đầu với chiến dịch quảng cáo được nhiều người ca tụng: “Một khía cạnh mềm mại hơn của Sears” và những nỗ lực giảm giá thành được triển khai để cạnh tranh với các đối thủ. Những công cụ bán hàng tiên tiến – bao gồm một hệ thống máy tính kỹ thuật cao có mặt trong tất cả các cửa hàng – đã nâng bước cho công ty tiến vào thế kỷ 21. Những dòng sản phẩm có doanh thu thấp bị loại bỏ. Ngoài ra còn có một dự án đầu tư 100 triệu đô-la nhằm chinh phục không gian ảo, đây là một nỗ lực để thu hút đối tượng khách hàng trẻ tuổi.

Tất cả những điều này không có nghĩa là ban lãnh đạo của công ty đã quên mất câu chuyện lịch sử của nó trong khi đang toàn lực hướng tới tương lai. Một mẫu quảng cáo mới đây cho trang Web của Sears đã miêu tả một gia đình của thập niên 50 đang ngắm nghía những thiết bị gia dụng đời mới qua một khung cửa sổ bày bán của cửa hàng Sears. Và một phần bất chước quyển sách ước thuở nào lại đóng một vai trò quan trọng trong nỗ lực chinh phục lĩnh vực thương mại điện tử của Sears ngày nay.

# 14

## TẬP ĐOÀN GENERAL MOTORS

*Người khổng lồ của ngành công nghiệp ô tô*



### Tóm tắt

• **Người sáng lập:**

*William C. Durant*

• **Logo:**



• **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:**

*Hạng 03 (Fortune 500 – năm 2007)*

• **Nét đặc trưng:**

*Công ty sản xuất xe hơi số một thế giới*

• **Sản phẩm chính:**

*Xe hơi, xe tải, và phụ tùng liên quan*

• **Doanh thu:**

*207,35 tỉ đô-la (năm 2007)*

• **Lợi nhuận:**

*Lỗ 1,978 tỉ đô-la (năm 2007)*

• **Số nhân viên:**

*388.000 người*

• **Đối thủ chính:**

*DaimlerChrysler, Ford, Toyota*

• **Chủ tịch kiêm CEO:**

*G. Richard Wagoner Jr.*

• **Trụ sở chính:**

*Detroit, Michigan*

• **Năm thành lập:**

*1908*

• **Website:**

*[www.gm.com](http://www.gm.com)*

*N*hìn bề ngoài thì có vẻ như G. Richard Wagoner Jr. và Alfred P. Sloan có rất ít điểm chung. Sloan, người lãnh đạo lâu năm của công ty ô tô khổng lồ General Motors, bắt đầu triều đại đầy vinh quang của mình vào năm 1923, khi cả ngành công nghiệp ô tô lẫn sản phẩm của nó vẫn còn mới mẻ, các công ty cạnh tranh xuất hiện rất nhiều, và ban lãnh đạo của công ty vừa trải qua một cuộc biến động. Trong khi đó, Wagoner, người nắm quyền lãnh đạo GM (General Motors) gần đây nhất, năm 2000, khi cả ngành công nghiệp lẫn sản phẩm đều đã trưởng thành, các đối thủ cạnh tranh bị suy yếu và giảm dần, và ban lãnh đạo thì đã ổn định được gần một thập kỷ.

Tuy nhiên, Wagoner có nhiều điểm chung với người tiền nhiệm huyền thoại của mình hơn việc ông là người lãnh đạo trẻ tuổi nhất từ thời của Sloan gánh vác trọng trách dẫn dắt công ty sản xuất ô tô lớn nhất thế giới này. Cả hai đã tiếp quản một công ty ngổn ngang bề bộn cùng với lịch sử hoạt động đầy ấn tượng, và đang cần một cú hích vào “bộ truyền động” của nó. Cả hai đều phải đối mặt với một loạt các vấn đề giống nhau – sự tự mãn ngày càng tăng của một tập đoàn có hệ thống quản trị lạc hậu – chúng không thể đáp ứng được các yêu cầu của thị trường và thời đại.

\* \* \*

General Motors là công trình tim óc của William Crapo Durant, một người bán hàng tài năng sinh ra ở Boston vào năm 1861. Sau khi sự đầu tư của cha ông vào thị trường chứng khoán thất bại thảm hại, mẹ của ông đã chuyển gia đình đến định cư tại khu vực phía trên của vùng trung tâm phía bắc Hoa Kỳ<sup>(1)</sup>. Tại đây, cha của bà đã gây dựng gia tài nhờ kinh doanh gỗ trước khi giữ chức Thị trưởng Thành phố Flint và Thống đốc bang Michigan. Và cũng tại nơi đây, Bill Durant đã tìm thấy định hướng nghề nghiệp của mình.

---

(1) Từ vùng Great Lakes đến sông Ohio, Kansas và Missouri.

Trường phổ thông không hấp dẫn lắm đối với chàng thanh niên đầy tham vọng này, và Durant đã bỏ học trước khi thi tốt nghiệp rất lâu. Ngay sau đó ông được nhận vào làm công việc bán hàng cho một xí nghiệp sản xuất xì gà và đã chứng minh khả năng bẩm sinh của mình khi bán sạch 22.000 điếu xì gà trong chuyến bán hàng đầu tiên. Vào năm 1885, ông có một cuộc đi chơi bằng chiếc xe ngựa của một người bạn, và chuyến đi êm ả đó đã hoàn toàn thay đổi cuộc đời ông - ngay khi đó và tại chỗ đó, ông đã nhận thức được cơ hội kinh doanh đầy tiềm năng trong lĩnh vực vận tải vẫn còn mới mẻ này. Durant đề nghị trả cho nhà sản xuất 1.500 đô-la tiền bản quyền sáng chế cho hệ thống giảm xóc độc đáo của họ, và ông đã hợp tác với một đối tác làm ăn để phát triển một công ty vận chuyển. Đến năm 1990, ông đã đưa công ty Durant-Dort lên vị trí cao nhất trong lĩnh vực vận chuyển của toàn nước Mỹ.

Durant nhanh chóng trở nên giàu có nhưng vẫn buồn chán vì chưa thỏa mãn với những gì mình đạt được. Thế là, khi ông được lái chiếc xe không cần ngựa kéo vòng quanh Flint, ông biết rằng đó chính là chìa khóa cho tương lai của mình. Vào năm 1904, ông mua lại công ty Buick Motor, công ty sản xuất những phương tiện chất lượng tốt nhưng liên tục gặp những khó khăn về tài chính. Các kiến thức về bán hàng của ông ngay lập tức mang về đơn đặt hàng cho khoảng 1.100 chiếc xe hơi, một con số nhiều gấp 25 lần tổng số xe mà Buick đã sản xuất trong suốt 3 năm hoạt động của mình. Để đáp ứng nhu cầu thị trường, Durant đã bán cổ phần của công ty cho tất cả mọi người mà ông biết. Đến năm 1905, Buick đã lắp ráp được 725 chiếc xe một năm. Vào năm 1908, sản lượng hàng năm đạt mức 8.820 chiếc và Buick trở thành nhà sản xuất xe hơi số một nước Mỹ, với số xe bán được còn lớn hơn cả tổng số xe của công ty đứng thứ hai và thứ ba gộp lại.

Tuy nhiên, Durant vẫn cảm thấy rằng càng lớn thì sẽ càng tốt - ngay cả trong một ngành công nghiệp phụ thuộc vào những sở thích thất thường của công chúng. Vì thế, vào ngày 16 tháng 9 năm 1908, ông thành lập Tập đoàn General Motors để tập hợp sản xuất nhiều

kiểu dáng, chủng loại xe ô tô dưới một mái nhà của công ty. Công ty mới của ông cũng sáp nhập Buick vào, và sau đó mua lại Olds Motor Vehicle, Cadillac Automobile, và khoảng 20 công ty nhỏ khác bao gồm cả Ewing, Marquette và Elmore. Durant cũng tin rằng việc tự sản xuất ra các bộ phận phụ tùng cho công ty sẽ đem lại hiệu quả và tiết kiệm chi phí hơn, vì thế ông không ngừng mở rộng quy mô cũng như mua lại những công ty có thể cung cấp kính, sơn, kim loại tấm và các thành phần cần thiết khác cho các xưởng sản xuất của mình.

Trong năm đầu tiên hoạt động, GM đã bán ra một lượng xe hơi và xe tải đáng kinh ngạc là 25.000 chiếc và thu về 29 triệu đô-la. Tuy nhiên, Durant cũng có nhiều dự án sai lầm và càng ngày ông càng chứng tỏ rằng mình giỏi xây dựng chiến lược kinh doanh hơn là điều hành nó. Chỉ trong vòng hai năm, GM đã rơi vào tình trạng khủng hoảng tài chính nghiêm trọng. Durant phải quay sang vay nợ từ một nghiệp đoàn các chủ ngân hàng để cứu công ty thoát khỏi bờ vực phá sản. Một trong các điều khoản vay nợ buộc ông không được tham gia điều hành công ty trong khoảng thời gian 5 năm. Nhưng Durant không thể ngồi yên; và trong khi các chủ ngân hàng lo chỉnh đốn lại General Motors theo một đường lối thận trọng hơn thì Durant thành lập công ty Chevrolet Motor và nhanh chóng đạt được thành công vang dội. Vào năm 1915 - năm ông không còn bị cách ly khỏi GM nữa - Durant đã biến Chevy thành một công ty sản xuất xe hơi lớn nhất cả nước.

Durant rất muốn quay lại với đứa con cưng của mình, vì thế ông bắt đầu mua lại cổ phần của GM. Năm 1918, ông lấy lại quyền điều khiển và sáp nhập Chevrolet - cùng với những công ty thuộc quyền sở hữu khác như Hyatt Roller Bearing - vào GM. Ông cũng bắt đầu mở rộng quy mô công ty một lần nữa: mở rộng những nhà máy hiện có, bắt đầu xây dựng phòng thí nghiệm nghiên cứu mới cùng với tòa nhà trụ sở chính 15 tầng ở Detroit, và mua lại các công ty khác, trong đó có Fisher Body. Ông cũng hướng GM sang hoạt động kinh doanh tài chính với việc thành lập Tập đoàn nghiệm thu tài chính General Motors vào năm 1919. Cùng năm đó GM đạt 60 triệu đô-la lợi nhuận





*Chiếc Buick Model 10 của GM – năm 1908*

từ việc bán gần 400.000 chiếc xe hơi và xe tải. Nhưng một lần nữa, những kế hoạch lớn của ông lại kết thúc với một thảm họa tài chính. Cổ phiếu của GM rớt giá từ 42 đô-la xuống còn 14 đô-la chỉ trong vòng 7 tháng, và Durant cuối cùng lâm vào cảnh phá sản. Các chủ ngân hàng lại được triệu tập để bảo lãnh cho công ty, và vào năm 1920 Durant lại bị buộc từ chức.

Một điều tốt đẹp phát sinh từ việc này là Alfred Sloan được bổ nhiệm vào chức vụ Phó Chủ tịch Hội đồng quản trị. Sloan, một giám đốc của Hyatt, đã gia nhập GM sau khi Hyatt bị GM mua lại. Ngay lập tức, ông bắt đầu thực hiện một cuộc cách mạng cần thiết trong hệ thống quản trị để tập trung quản lý và kiểm soát ngân sách, hội đồng quản trị sẽ đưa ra quyết định và ủy thác trách nhiệm thường nhật cho các bộ phận thích hợp. Ông cũng tách riêng các chi nhánh ô tô để chúng có thể tạo những dòng xe hơi đặc trưng phục vụ cho nhu cầu của các khách hàng khác nhau, những người có thể chuyển từ dòng sản phẩm này sang dòng sản phẩm khác. Chevrolet trở thành dòng xe cho số đông công chúng; Cadillac là chuẩn mực cho dòng xe cao cấp, xa xỉ; Oldsmobile và Buick tạo một dòng khác; và Oakland, sau này được đổi tên thành Pontiac, tìm được hướng đi riêng trong lĩnh vực xe trình diễn.

Năm 1923, Sloan được bổ nhiệm làm Chủ tịch Hãng GM. Tám năm sau, công ty bắt đầu thời kỳ thống trị độc tôn, dẫn đầu thế giới trong lĩnh vực sản xuất và kinh doanh xe hơi, xe tải. Sloan lãnh đạo công ty cho đến năm 1956; sau đó trở thành chủ tịch danh dự cho đến khi qua đời ở tuổi 91 vào năm 1966.

General Motors đã thành công khi xe ô tô trở thành một phương tiện giao thông rất hữu ích trong đời sống. Tổng số xe bán được đạt mức 25 triệu chiếc trong năm 1940. Tuy nhiên, khi Chiến tranh Thế giới thứ II nổ ra, các nhà máy của GM được sửa đổi lại để hỗ trợ cho quân đội Mỹ. Các loại khí tài chiến tranh như máy bay, xe tải, xe tăng, súng ống, đạn pháo và những vật dụng khác chiếm sản lượng lớn có giá trị tương đương 12,3 tỉ đô-la được các nhà máy của GM sản xuất trong suốt những năm sau đó. Khi các hoạt động sản xuất trở lại bình thường vào năm 1946, nhiều công ty chế tạo ô tô mới như Packard, Studebaker và Nash đã xuất hiện như nấm mọc sau mưa. Tuy nhiên, hầu hết các công ty này đều không tồn tại được lâu.

Được hỗ trợ những cải tiến về công nghệ như tay lái trợ lực<sup>(1)</sup> và thắng trợ lực, cùng với những phát triển về mặt thiết kế (đây là một trong những yếu tố đã góp phần hình thành nên Corvette), GM ghi nhận sự kiện họ đạt mức lợi nhuận một tỉ đô-la lần đầu tiên vào những năm 1950. Một thập niên sau đó, họ đã sản xuất được tổng cộng hơn 100 triệu chiếc xe. Công ty cũng đứng đầu trong lĩnh vực bán các gói phụ tùng xe ô tô vào những năm 1970, dù những đối thủ cạnh tranh đến từ Nhật Bản như Toyota và Nissan đã lần lượt chiếm giữ hạng hai và ba. Khi những công ty này lần đầu tiên vượt qua các công ty ô tô khác của Mỹ xét trên tổng sản lượng vào năm 1980, General Motors đã đáp trả bằng cách kết hợp. Họ ký một bản hợp đồng cùng sản xuất xe Toyota ở California, đầu tư lớn vào Isuzu, và sắp xếp cho Suzuki sản xuất xe hơi nhỏ để bán ở Mỹ.

Mặc dù vậy, trong suốt thập niên 80, thị phần của GM vẫn giảm từ 44% xuống còn 35%. Họ vẫn là nhà sản xuất ô tô lớn nhất thế giới với 700.000 nhân công ở 149 nhà máy tại Mỹ, 13 xưởng sản xuất tại Canada và 29 chi nhánh ở các quốc gia khác. Các khó khăn đã lộ rõ, nhưng đội ngũ quản lý lỗi thời của công ty không biết làm gì để cải thiện tình hình. Dù vài ý tưởng của họ tỏ ra hứa hẹn – như dòng xe Saturn và một chiếc xe chạy điện được gọi là Impact – nhưng các nhà máy không hiệu quả bắt đầu gây thiệt hại, những bản thiết kế xe

---

(1) Là hệ thống lái được thiết kế cơ cấu thủy lực, tạo trợ lực giúp người lái thao tác nhẹ nhàng hơn.

thiếu đi sự sáng tạo, chất lượng sản phẩm giảm và kết cục tất yếu là sự quay lưng của người tiêu dùng.

GM buộc phải đóng cửa các nhà máy để duy trì việc kinh doanh có lãi. Đây là một thảm họa trong lĩnh vực quan hệ công chúng, và Michael Moore đã khai thác rất sâu sắc điều này trong bộ phim “Roger và tôi” (*Roger & me*) ra mắt năm 1989. Bộ phim tài liệu rất có giá trị này theo sát các hoạt động của Chủ tịch GM Roger Smith, đồng thời cho rằng ông này phải chịu trách nhiệm về các hướng đi sai lầm của công ty. Được nhà phê bình nổi tiếng Roger Ebert (đã cho bộ phim bốn sao) gọi là “mối thù hài kịch”, bộ phim đã khiến cho danh tiếng của GM đi xuống thảm hại... như mức doanh thu đang suy sụp của họ.

Tuy doanh thu của GM vẫn vượt xa các đối thủ gần nhất nhưng công ty phải gánh chịu những khoản lỗ hàng tỉ đô-la trong các năm 1990 và 1991. Hội đồng quản trị đã cố gắng cải thiện tình hình bằng cách bãi chức chủ tịch, tổng giám đốc, phó tổng giám đốc và phó chủ tịch hãng. Jack Smith được chọn làm người nắm giữ vị trí cao nhất trong công ty. Đến năm 1995, ông bắt đầu đảo ngược tình thế. Cùng năm đó, GM ghi dấu mức thu nhập cao nhất trong lịch sử hoạt động của mình.

Cuộc bãi công gây nhiều thiệt hại vào năm 1998 và sự cạnh tranh vô cùng mạnh mẽ của các đối thủ nước ngoài đã khiến thị phần tại Mỹ của GM giảm xuống còn 27,7% – mức thấp nhất từ thời Sloan còn đương nhiệm. Smith từ chức CEO và chỉ tham gia vào hội đồng quản trị để nhường chỗ cho Wagoner, một người có tài, được đánh giá cao, đã trải qua nhiều vai trò khác nhau tại GM suốt 23 năm trong khi ông chỉ mới 47 tuổi. Nhiệm vụ của Wagoner lập tức được xác định rõ: Tiếp tục cắt giảm chi phí và nhanh chóng nâng cấp các mẫu thiết kế.

Năm 2004, GM tái định hướng từ dòng xe sedan gia đình sang các loại xe tải nhẹ để ra mắt vào năm 2006. Dòng xe tải sử dụng công nghệ hybrid này có mức tiêu hao nhiên liệu giảm 25% so với trước.

Mùa hè 2005, GM công bố từ năm 2006 sẽ gắn biểu trưng “Mark of Excellence” lên tất cả các mẫu xe được tiêu thụ ở thị trường Bắc

Mỹ. Đây là một động thái cho thấy GM đang cố gắn kết chặt chẽ tên tuổi của mình với hình ảnh của chất lượng. Đồng thời, GM trở thành nhãn hiệu được ưa thích nhất tại Trung Quốc với các dòng xe Hummer, Buick Sail, Buick Excellence, Cadillac, Chevrolet, ... thông qua đối tác liên doanh của họ là Shanghai GM. Họ cũng thành lập một trung tâm nghiên cứu phát triển trị giá 250 triệu đô-la tại Thượng Hải để phát triển dự án chế tạo những chiếc xe sử dụng công nghệ hybrid cho tương lai.

Đầu tháng 05 năm 2008, General Motors chính thức công bố khoản lỗ lũy tiến khổng lồ lên tới 3,25 tỉ USD chỉ trong 3 tháng đầu năm 2008. Điều đáng buồn là một phần lớn số tiền lỗ này lại phát sinh từ chính thị trường Mỹ.

Tuy nhiên, General Motors vẫn đang kinh doanh rất tốt tại các thị trường như châu Âu, châu Á và Mỹ La-tinh, nhưng thị trường Hoa Kỳ tiếp tục lún sâu trong ảm đạm và suy thoái nghiêm trọng. Chỉ tính riêng tại đây, GM đã lỗ tới 812 triệu USD trong 3 tháng đầu năm khi chỉ đạt tổng doanh thu 24,5 tỉ USD. Khoản lỗ này gấp gần 4 lần khoản lỗ mà GM phải gánh chịu cách đây đúng một năm, quý I năm 2007 (GM công bố khoản lỗ là 208 triệu USD tại mức doanh thu 28,1 tỉ USD).



*Chiếc Chevrolet Corvette 2009 dự kiến xuất xưởng vào giữa năm 2008. Chiếc xe này có động cơ V8 tên gọi LS9 hoàn toàn mới với công suất lên đến 620 mã lực và tốc độ tối đa theo dự đoán không dưới 320km/h, có thể tăng tốc từ 0-100km/h trong vòng 3 giây*

Liệu Wagoner có thành công và biến con “khủng long” của thời đại công nghiệp này thành người chiến thắng trong kỷ nguyên công nghệ đầy biến động này hay không? Lịch sử có thể đồng tình với ông, nhưng chỉ thời gian mới có câu trả lời chính xác nhất.


# 15

# TẬP ĐOÀN J.P. MORGAN & Co.

*Nguồn vốn không bao giờ cạn*



## Tóm tắt

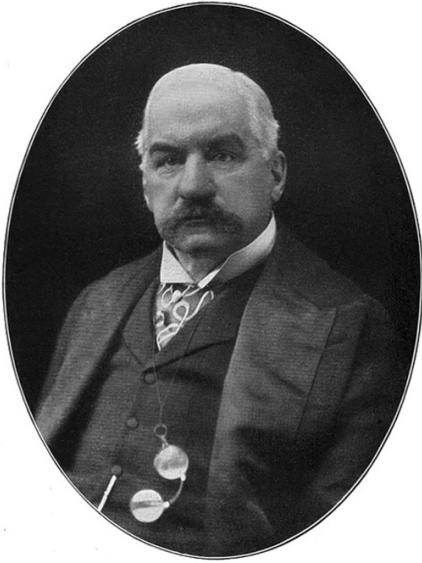
- **Người sáng lập:** *Junius Pierpont Morgan*
- **Logo:** **JPMorgan** 
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** *Hạng 11 (Fortune 500 – năm 2007)*
- **Nét đặc trưng:** *Duy trì và mở rộng hệ thống tài chính Hoa Kỳ*
- **Sản phẩm chính:** *Dịch vụ ngân hàng và đầu tư*
- **Doanh thu:** *99,97 tỉ đô-la (năm 2007)*
- **Lợi nhuận:** *14,44 tỉ đô-la (năm 2007)*
- **Số nhân viên:** *15.512 người*
- **Đối thủ chính:** *Deutsche Bank, Goldman Sachs, Merrill Lynch*
- **Chủ tịch kiêm CEO:** *Douglas A. “Sandy” Warner III*
- **Trụ sở chính:** *New York, N.Y.*
- **Năm thành lập:** *1854*
- **Website:** *[www.jpmorgan.com](http://www.jpmorgan.com)*

*House of Morgan lần đầu tiên xuất hiện với tư cách là một tổ chức tài chính đầy quyền lực vào khoảng giữa thế kỷ 19. Họ là tổ chức đi đầu trong việc hình thành thế giới tập đoàn như U.S. Steel (Tập đoàn Thép Hoa Kỳ) và General Electric. Họ đã từng là cổ đông chính chi phối ngành đường sắt nước Mỹ và cho chính phủ các nước Pháp, Anh, Mexico và Nga vay mượn hàng triệu đô-la. Họ đã hơn một lần ra tay giúp giữ vững hệ thống tiền tệ Hoa Kỳ khi nó có nguy cơ sụp đổ. Họ đã trải qua cuộc Đại Suy thoái, hai cuộc chiến tranh thế giới và những quy định nghiêm ngặt của liên bang - những tác nhân đã buộc họ phải từ bỏ lĩnh vực chứng khoán - một trong những công việc kinh doanh sinh lợi nhất của mình. Tuy nhiên, dù là một tập đoàn tài chính hùng mạnh, họ cũng không thể tránh khỏi những cơn chấn động lớn đã biến đổi ngành công nghiệp trong những năm gần đây.*

J.P. Morgan & Co. khởi phát từ một ngân hàng thương mại ở London thành lập vào những năm 1830 và nhanh chóng vượt ra khỏi phạm vi của một công ty tài chính bình thường. Từ trụ sở chính của họ ở phố Wall, New York đến các văn phòng ở hơn 30 quốc gia, công ty được hình thành bởi ba thế hệ nhà Morgan này đã tư vấn tài chính cho những con người xuất chúng và quyền lực nhất hành tinh. Họ đã cam kết tài trợ cho một số đợt bán chứng khoán và hợp nhất tập đoàn lớn nhất từ trước đến nay. Họ từng là nguồn lực kinh tế chủ yếu cho chính phủ Mỹ, và những thành viên trong dòng họ Morgan được công nhận là những chuyên gia tài chính có sức ảnh hưởng lớn nhất thời nay.

Nhưng điều này không có nghĩa là nhà Morgan luôn luôn được quý trọng. Với lòng tham và sự xảo quyệt ngang bằng, họ được cho là những người thường xuyên dùng nhiều mách khéo tinh vi để thu lợi trên sự thiệt thòi của người khác. Họ khoe khoang thành quả và sự giàu có của mình một cách lộ liễu. Họ có một sự ham thích trơ trẽn đối với những điều xì gà đắt tiền, những chiếc du thuyền lộng lẫy và những kiệt tác nghệ thuật. Họ xem nền kinh tế Mỹ như sân

chơi riêng của họ, cuối cùng thì họ xa lánh cả chính phủ mà họ từng giúp đỡ cũng như những con người đã đem lại sự giàu có cho họ.



*John Pierpont Morgan (1837 – 1913)*

Quan điểm và phương pháp kinh doanh của tập đoàn này đã thay đổi rõ rệt trong 50 năm gần đây, nhưng những thay đổi trong thị trường tài chính cuối cùng cũng bị các đối thủ cạnh tranh bắt kịp. Và mùa thu năm 2000, Morgan đã công bố việc họ bị mua lại bởi một tên tuổi nổi tiếng khác trong giới ngân hàng – Chase Manhattan – một tập đoàn có nguồn gốc, chứ chưa nói đến ảnh hưởng và tầm quan trọng của nó, còn sâu xa và rộng lớn hơn cả J.P. Morgan & Co.

\*\*\*

Năm 1838, một thương nhân người Mỹ tên là George Peabody mở một ngân hàng thương mại ở London. Vài năm sau đó, ông thuê một cộng sự tên là Junius Spencer Morgan, hậu duệ của một gia đình kinh doanh xuất chúng ở New England, người sau này sẽ lên nắm quyền công ty vào năm 1854 và đổi tên nó thành J.S. Morgan & Co. Morgan sau đó đã lãnh đạo công ty trong hơn ba thập niên, giữ vai trò là một kết nối tài chính then chốt giữa Vương quốc Anh và nước Mỹ, và mở đầu cho đường lối kinh doanh trong tương lai của mình với việc cho nước Pháp mượn 50 triệu đô-la trong cuộc chiến tranh Pháp - Nga.

Trước khi chuyển đến châu Âu, Morgan đã có một cậu con trai. Sau khi theo học nhiều ngôi trường ở Boston, Thụy Sĩ và Đức, chàng thanh niên J. Pierpont Morgan đã trở về New York làm nhân viên kế toán trong một công ty đại diện cho công ty của cha mình. Trong suốt những thập niên 60 và 70 của thế kỷ 19, anh đã làm việc cho một số

công ty đầu tư như Drexel, Harjes & Company of Paris. Anh thừa kế công việc kinh doanh sau khi cha mất vào năm 1890, rồi chính thức đổi tên công ty thành J.P. Morgan & Company và củng cố lợi tức của nó tại châu Âu và châu Mỹ. Chỉ vài năm sau, ông cũng đã ghi dấu ấn đầu tiên của mình trong giới tài chính bằng việc đặt vấn đề bảo trợ cho lượng vàng dự trữ đang cạn kiệt dần của chính phủ Mỹ, đồng thời cứu nguy cho kho bạc quốc gia.

Với trụ sở chính được đặt tại New York, J. Pierpont bắt đầu biến J.P. Morgan thành một công ty phát triển hàng đầu trong lĩnh vực kinh doanh Hoa Kỳ. Ông bắt đầu với việc tiến hành thống trị ngành công nghiệp đường sắt, sắp xếp một thỏa thuận về cước chuyên chở giữa hai đối thủ lớn nhất - công ty đường sắt New York Central và công ty đường sắt Pennsylvania - sau đó góp phần cải tổ các công ty khác bao gồm Southern, Erie và Northern Pacific. Bù lại, ông nhận cổ phần trong các công ty này và có một chỗ trong hội đồng quản trị, từ đó mở rộng tầm ảnh hưởng cũng như tài sản của mình. Vào năm 1902, ông nắm trong tay khoảng một phần sáu tổng số tuyến đường sắt trên toàn nước Mỹ.

Morgan, với biệt danh là “Sao Mộc” vì sự thống trị cũng như quy mô công ty của mình, đã nhanh chóng bước chân vào các lĩnh vực khác. Ba năm sau khi hỗ trợ về mặt kinh tế cho việc thành lập Công ty Thép Liên bang (Federal Steel) vào năm 1898, ông đã góp một tay trong việc kết hợp hai công ty Edison General Electric và công ty Thomson-Houston Electric lại thành General Electric. Ông góp phần giúp kết hợp nhiều tập đoàn khổng lồ khác lại với nhau, bao gồm cả International Harvester, AT&T, Western Union và Westinghouse.

Đã có những lời chỉ trích rằng những thương vụ như thế được trợ vốn nhiều hơn giá trị thực của nó để Morgan có thể kiếm thêm hàng triệu đô-la từ khoản phí đầu tư ngân hàng và lợi tức từ việc góp vốn. Và thông qua những hành động như vậy - được các nhà quan sát thời đó gọi một cách mỉa mai là “Morgan hóa” - Pierpont thực sự đã trở thành chủ ngân hàng tư nhân quyền lực nhất nước Mỹ. Nếu John D. Rockefeller và Andrew Carnegie có công trong việc xây dựng lại hệ



thống kinh tế quy mô nhỏ của Mỹ thành sức mạnh công nghiệp hóa, thì có thể nói rằng Morgan là người đã hỗ trợ về mặt tài chính cho sự biến đổi đó. Với vóc dáng mạnh mẽ, cái mũi trâu luôn ửng đỏ và giọng nói oang oang của mình, ông điều hành công việc từ văn phòng bề thế cạnh bên Sàn giao dịch chứng khoán New York, hay từ chiếc du thuyền Corsair dài hơn 90 mét của ông, vốn thường xuyên ra vào cảng New York. Các sở thích cá nhân của ông rất tốn kém, nhưng với tài sản khổng lồ của mình, ông đánh giá tính cách và sự thẳng thắn cao hơn sự giàu có và quyền lực khi chọn đối tác và bạn bè.

Morgan cũng đã có những tính toán sai lầm nghiêm trọng trong kinh doanh, như việc thành lập công ty đầu cơ tàu thuyền Mercantile Marine (sau đó đã thất bại) và bỏ qua sự xuất hiện của xe ô tô (phương tiện này đã đe dọa sự tồn vong của những tuyến đường sắt mà ông sở hữu). Nhưng công ty của ông vẫn tiếp tục phát đạt và giúp ngăn chặn những thảm họa tiềm tàng trong nền kinh tế. Ví dụ như trong suốt thời gian thị trường chứng khoán hoảng loạn vào năm 1907, ông đã thuyết phục các chủ ngân hàng tập hợp một quỹ cứu hộ để phòng ngừa sự sụp đổ của nền tài chính chung. Bước đi này còn thuyết phục chính phủ Mỹ rằng ngân hàng quốc gia phải tránh can thiệp vào các ngân hàng tư nhân trong tương lai, mở đường cho việc thông qua Đạo luật Dự trữ Liên bang năm 1913. Cũng trong năm này, Morgan qua đời tại Rome, Italia.

Con trai của Pierpont, J.P. “Jack” Morgan, đã gia nhập vào công ty từ năm 1892 và ngay lập tức nắm quyền với tư cách là một đại cổ đông. Ông tiếp tục hướng công ty theo con đường trước đó trong suốt ba thập niên tiếp theo, trải qua những hỗn loạn kinh tế sau đó gây ra bởi sự thịnh vượng, cuộc Đại suy thoái, và hai cuộc chiến tranh thế giới. Trong suốt thời gian đó, công ty cũng là đại diện tài chính cho chính phủ Pháp và Anh mua hàng tỉ đô-la các thiết bị quân dụng từ các công ty của Mỹ, đồng thời trợ vốn phần lớn cho công cuộc tái thiết sau chiến tranh. Nếu Morgan cha là một chuyên gia tài chính bậc thầy, thì Morgan con cũng là một hình mẫu ngân hàng quan trọng nhất trong thời đại của mình.

J.P. Morgan & Co. bị đổ lỗi một phần trong sự kiện thị trường chứng khoán sụp đổ vào năm 1929, mà hậu quả làm 13 triệu người Mỹ mất việc và hàng ngàn công ty đầu tư phá sản. Và kết quả là sự ra đời của Đạo luật Ngân hàng năm 1933, hay còn được biết với tên gọi Đạo luật Glass-Steagall. Đạo luật này buộc Morgan và các công ty tài chính khác phải tách riêng các hoạt động ngân hàng và hoạt động chứng khoán. Khi đạo luật mới bắt đầu được áp dụng, Harry, con trai của Jack, đã bỏ công ty cùng với khoảng hai tá nhân viên khác để thành lập ngân hàng đầu tư Morgan Stanley. Hầu hết những người khác vẫn ở lại với công ty, sau đó công ty được cổ phần hóa vào năm 1942.

Năm sau đó, Jack Morgan chết ở Boca Grande, Florida. Một cổ đông tên là Thomas Lamont trở thành chủ tịch, và điều này đã đặt dấu chấm hết cho “triều đại” Morgan: Lần đầu tiên trong gần một thế kỷ, không còn một thành viên nào của gia đình Morgan lãnh đạo tập đoàn này.

\* \* \*

Để cạnh tranh hiệu quả hơn trong lĩnh vực cho vay, Tập đoàn Morgan đã sáp nhập với một ngân hàng thương mại lớn khác vào năm 1959. Trong hơn một thập niên sau đó, họ bắt đầu bảo hiểm chứng khoán ở châu Âu, nơi mà những quy định ngân hàng vẫn còn chưa khắt khe lắm, nhưng vẫn mơ ước trở lại với việc kinh doanh ở quê nhà.

Một năm sau khi phát triển một chương trình đột phá mà nhờ đó chính phủ Mexico có thể tổ chức lại số nợ bằng cách phát hành trái phiếu (chương trình này sau đó cũng được áp dụng để giúp Nga và các nước đang phát triển khác), ước mơ của họ đã trở thành hiện thực. Cục Dự trữ Liên bang Mỹ đã rút lại lệnh cấm và vào năm 1989 J.P. Morgan lại được tham gia vào lĩnh vực tài trợ công ty. Công ty nhanh chóng quay lại đường đua, và cổ phiếu của họ đạt giá trị cao nhất trong số tất cả các ngân hàng trên toàn nước Mỹ.

Trong suốt thập niên 90, Morgan thúc đẩy hướng bảo hiểm kinh

doanh ở Mỹ đồng thời mua lại 45% cổ phiếu của công ty đầu tư American Century. Bước đi này đã làm tăng tổng thu nhập của công ty, nhưng họ vẫn chỉ được xếp hạng ở nửa dưới trong số các công ty bảo hiểm có cổ phần ban đầu và các thỏa thuận thương mại hấp dẫn khác. Morgan đã đáp trả bằng cách thuê nhiều chuyên gia để tập trung vào lĩnh vực viễn thông, công nghệ cao, các công ty Internet, đồng thời mở ra một bộ phận gọi là LabMorgan để phát triển các dịch vụ thương mại điện tử. Họ cũng bổ sung các sản phẩm mở rộng cơ sở nền tảng của mình trong số những khách hàng ít giàu có hơn.



*Trụ sở Tập đoàn tài chính JP Morgan tại New York*

Trong khi bước đi này mang đến một hướng kinh doanh mới đáng ghi nhận, công ty cũng chứng tỏ là họ không đáp ứng được nhu cầu của ngành công nghiệp đang định hình lại một cách đột ngột của họ. Và vì vậy,

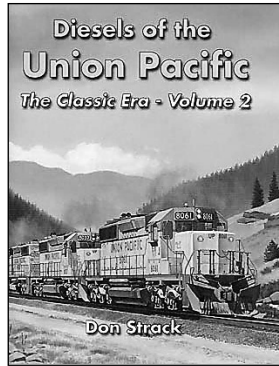
vào tháng 9 năm 2000, họ chấp nhận để Tập đoàn Chase Manhattan mua lại với giá khoảng 31 tỉ đô-la. Chase, được thành lập vào năm 1799, đã cố gắng biến mình thành một tập đoàn tài chính khổng lồ trên thế giới trong lĩnh vực ngân hàng thông qua các thương vụ sáp nhập và mua lại công ty khác. Với đối tác mới này, họ trở thành tập đoàn lớn thứ hai trong ngành.

House of Morgan nguyên bản giờ đây đã chính thức ngừng hoạt động. Nhưng tập đoàn thay thế nó được đặt tên là J.P. Morgan Chase – phản ánh truyền thống đáng tự hào mà tập đoàn mới này thừa hưởng.

# 16

## UNION PACIFIC

6 tháng = 10 ngày



### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Oakes Ames, Oliver Ames và Thomas C. Durant
- **Logo:** 
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Hạng 151 (Fortune 500 – năm 2007)
- **Nét đặc trưng:** Góp phần nối liền phương đông và phương tây với tuyến đường sắt xuyên lục địa đầu tiên của mình
- **Sản phẩm chính:** Dịch vụ vận tải bằng xe lửa và xe tải
- **Doanh thu:** 15,58 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Lợi nhuận:** 1,6 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Số nhân viên:** 52.000 người
- **Đối thủ chính:** Burlington Northern, Santa Fe, FedEx, Norfolk Southern
- **Chủ tịch kiêm CEO:** Richard K. Davidson
- **Trụ sở chính:** Omaha, Nebraska
- **Năm thành lập:** 1862
- **Website:** [www.up.com](http://www.up.com)

*Khi các đại biểu xuất hiện tại các Hội nghị Hiệp thương bầu cử tổng thống của hai đảng Cộng hòa và Dân chủ vào tháng 08 năm 2000, họ được chiêm ngưỡng một màn trưng bày hiếm thấy về sự sang trọng của tàu hỏa. Với 25 toa tàu cổ - được tân trang lại rực rỡ để xứng đáng với niềm kiêu hãnh khi đường sắt được chọn làm phương tiện di chuyển được ưa chuộng nhất của người Mỹ - nằm ngay bên cạnh hai sảnh hội nghị. Hai hay ba lần mỗi ngày, các đại biểu được chọn sẽ được mời lên những chiếc xe lửa ở Heritage Fleet, nơi trưng bày những giải thưởng của Union Pacific về vận chuyển hành khách bằng đường sắt, để tham quan. Họ được giới thiệu toa ăn với những chiếc khăn trải bàn màu trắng tao nhã cùng với những bông hoa được cắt tỉa cẩn thận; những toa xe có bar rượu với nét nổi bật là những giá để ly được gắn vào mỗi ghế ngồi; những toa xe với mái vòm - một phòng khách sang trọng với trần rất lớn; và cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng, toa xe chính trị, từng được các chính trị gia trước Thế chiến I sử dụng để đi vận động bầu cử.*

Từ lâu Union Pacific (UP) đã không còn mở các tuyến đường chở khách nữa mà chuyển sang vận chuyển hàng hóa (như gỗ và than) suốt 60.000 km đường sắt xuyên 23 bang đến tận biên giới Canada và Mexico. Nhưng công ty đường sắt lớn nhất Bắc Mỹ vẫn thích trưng bày những kỷ vật từ những ngày đầu Quốc hội Mỹ cho phép họ xây dựng tuyến đường sắt xuyên lục địa đầu tiên của quốc gia. Khi những con bù-lông tượng trưng được siết chặt sau đó bảy năm để đánh dấu sự hoàn thành của tuyến đường sắt này, thời kỳ vàng son của ngành đường sắt và của Union Pacific mới thực sự bắt đầu.

UP đã sẵn sàng, cũng như các thợ mỏ tràn trề hy vọng và những người tiên phong đã đổ xô đến vùng đất miền Tây bao la đầy hứa hẹn. Trước khi thế kỷ 19 kết thúc, công ty đã mua lại vài tuyến đường sắt cạnh tranh, mở rộng liên kết xuyên suốt các phần phía tây nước Mỹ,

hình thành một công ty than, trải qua những lần phá sản và thay đổi chủ sở hữu với một thương vụ mua bán có giá 110 triệu đô-la. Nhiều thay đổi nữa đã xảy ra sau đó trong những năm 1900, nhưng UP đã gây dựng được tài sản của mình: một hệ thống đường sắt chuyên chở người và hàng hóa xuyên suốt quốc gia đang phát triển – một tài sản đáng chú ý bất cứ khi nào những con người đầy quyền lực tập hợp lại với nhau như tại Hội nghị Hiệp thương Chính trị của các Đảng tại Philadelphia (Đông Bắc) và Los Angeles (Tây Nam) vào năm 2000.

\* \* \*

Năm 1862, Abraham Lincoln thông qua Đạo luật Đường sắt Thái Bình Dương để nối liền bờ Đông và vùng trung tâm Bắc Mỹ với khu vực bờ Tây đang tăng trưởng mạnh. Cùng với một mục đích khác là mở đường buôn bán với châu Á, điều này dẫn đến sự ra đời của một bản tuyên bố của Quốc hội, hình thành hai công ty đường sắt tư nhân – Union Pacific và Central Pacific (CP) – và giao cho các công ty này nhiệm vụ vượt qua sự hoang dã mênh mông đã ngăn cách Hoa Kỳ đến với tương lai rực rỡ của mình. Thực tế, công việc đã bắt đầu từ trước trên những tuyến đường sắt mà sau này đã trở thành một phần của UP và CP. Nhưng đây là một sự khởi đầu vĩ đại. Cả hai công ty đã đưa đường sắt đến những vùng đất nguy hiểm và khắc nghiệt nhất trên bề mặt trái đất, trải dài trên 1.700 dặm đất hoang từ Omaha đến Sacramento để tạo xương sống mới của nước Mỹ.

Tuyến đường phía Đông từ California được Central Pacific xây dựng và họ đã lên một kế hoạch rất chu đáo việc băng qua những địa hình đầy thách thức. Còn tuyến đường sắt phía Tây từ Nebraska được Union Pacific xây dựng, theo lộ trình thiết thực cho nền chính trị, đi qua thung lũng sông Platte như Quốc hội Mỹ mong muốn. Điểm gặp nhau cuối cùng của cả hai là Salt Lake, tại một vị trí đã được chọn làm nơi kết nối thực sự ở phía đông bắc thành phố. Công việc sau đó tỏ ra khó khăn hơn nhiều so với dự kiến. Phải cần đến 6 năm cùng với 20.000 nhân công làm việc cật lực để hoàn tất công trình – hầu hết nguồn nhân công được nhập vào từ Trung Quốc và châu Âu. Sa

mặt nóng bỏng và những ngọn núi cao 8.000 feet (khoảng 2.400 m) làm cho công việc trở nên khó khăn hơn, bên cạnh thú dữ và người da đỏ (mà cả hai, người và thú, đều cảm thấy khó chịu vì sự xâm phạm đầy đe dọa ngay trên mảnh đất ngàn đời của họ bởi những đám người xa lạ cùng hàng tấn sắt thép và tiếng nổ đi kèm). Nhiếp ảnh gia người Mỹ Andrew J. Russell đã ghi lại quá trình xây dựng con đường này bằng hình ảnh. Tuy nhiên, cho đến nay người ta vẫn còn thắc mắc về số người đã chết trong suốt quá trình hình thành tuyến đường sắt này cũng như chi phí thực của dự án rốt cuộc là bao nhiêu.

Trên thực tế, những rắc rối đã xuất hiện ngay từ ban đầu. Union Pacific động thổ và thiếu kinh phí trầm trọng. Sự không chắc chắn và thiếu thốn tiền bạc đã trì hoãn tiến độ thi công của công trình cho đến khi hai anh em giàu có ở Boston là Oakes và Oliver Ames đã dùng danh tiếng của mình (cùng với khoảng một triệu đô-la) để vực dậy công trình này. Trong khi tuyến đường của Central Pacific đã vượt qua vùng hoang mạc Sierra Nevadas đầy khó khăn, cuối cùng UP cũng có thể bắt đầu thi công dưới sự cố vấn và giám sát của Thomas C. Durant - nhưng cũng không phải là không có những lời than phiền. Khó khăn là điều không thể tránh khỏi trong những dự án như thế này, một dự án cần đến 40 xe chở nguyên vật liệu cho mỗi dặm đường sắt được lắp đặt. Việc giải quyết tiền công một cách thỏa đáng cho lao động nhập cư và cựu quân nhân làm việc quần quật suốt ngày với cuốc và xẻng - dù họ chỉ được trả 1 đô-la cho mỗi 12 đến 16 giờ làm việc một ngày, 7 ngày một tuần - cũng là một vấn đề lớn đối với các nhà quản lý dự án.

Bất chấp những khó khăn như vậy, từng nhóm thi đua vẫn hướng về điểm hẹn là Promontory Summit ở thung lũng Salk Lake tuyệt đẹp của bang Utah. Người đầu tiên đến đích sẽ giành quyền xây dựng nhà ga xe lửa và nắm bắt việc kinh doanh trong tương lai, cùng với 6.400 mẫu Anh (khoảng 2.560 hecta) đất công (được tăng lên gấp đôi sau này). Họ cũng được phép vay một khoản tiền khá lớn là 48.000 đô-la cho mỗi dặm đường sắt mà Quốc hội đã dành ra trong bản tuyên bố ban đầu. Khi mọi việc sắp đến hồi kết thúc, những chiếc xe lửa sáng

bóng chở các viên chức lãnh đạo công ty và các quan chức chính phủ cùng đổ về điểm hẹn. Và vào ngày 10 tháng 05 năm 1869, sự kết nối đã được đánh dấu bằng động tác siết hai con bu-lông đặc biệt: một chiếc bằng bạc được vặn chặt bởi Durant, còn chiếc bằng vàng bởi nhà tài trợ chính của Central Pacific là Leland Stanford. Một điện báo viên của Western Union đã gửi đi tin báo “hoàn tất” cho người dân cả nước đang chờ đợi, và hành trình từ New York đến San Francisco đã từng mất 6 tháng bằng xe ngựa giờ đây chỉ cần 10 ngày với tuyến đường sắt vừa mới khai trương.

Một bộ phận công nhân cũ vẫn ở lại để tham gia mở rộng các nhánh đường sắt. Những người khác định cư ở các thị trấn, các nông trại và nông trường xuất hiện như nấm sau mưa ở những vùng đất bất ngờ có tuyến xe lửa đi qua. Những nhóm khác thì tham gia các cơn sốt vàng ở California và Colorado vào những năm 1870, mà giờ đây lại có thêm những người dân miền Đông đầy hy vọng được đưa đến vùng đất mới trên những chiếc xe lửa. Nhưng thành công của UP vẫn còn khá xa vời, đơn cử như sau vụ tai tiếng năm 1872 đã nhận chìm Durant và các nhà lãnh đạo khác. Họ đã rút ruột hàng triệu đô-la qua một công ty xây dựng ma có tên gọi là Credit Mobilier of America và nắm giữ tài sản của UP trong vòng 5 năm. Sự gian lận này, cùng với những thiệt hại tài chính khác liên quan đến việc quản lý, đã đẩy Union Pacific đến bờ vực phá sản. Vào năm 1893, họ bị buộc phải đưa vào diện bị quản lý tài sản, và kéo dài trong vòng 4 năm cho đến khi bị mua lại với giá 110 triệu đô-la bởi một nhóm các nhà đầu tư và được tổ chức lại thành Công ty Đường sắt Union Pacific ở Utah. Sau đó, dưới sự điều khiển của Edward H. Harriman, những hoạt động nghiêm túc nhằm cứu vãn công ty – như mua những toa tàu mới, thay những chiếc cầu cũ, và tăng chiều dài đường sắt – được thực hiện. Cuối cùng, công ty trở lại ổn định về tài chính.

\* \* \*

Trong thế kỷ 20, UP tiếp tục mua lại các đối thủ cạnh tranh như đối tác cùng xây dựng tuyến đường sắt liên lục địa cũ của họ, Central Pacific. Họ cũng bước sang các lĩnh vực kinh doanh khác như hình





thành công ty Pacific Fruit Express vào năm 1906 và mở cửa khu du lịch Valley Resort vào năm 1936 (nơi họ phát minh ra cáp treo chuyên chở

du khách chơi trò trượt tuyết). Trong suốt hai cuộc chiến tranh thế giới, UP đã vận chuyển hàng tiếp tế và nhân lực đến các cảng của Mỹ để từ đó chuyển đến các vùng chiến sự. Giai đoạn giữa hai cuộc chiến, họ chiến đấu với một trào lưu mới của những chiếc xe hơi và xe tải bằng cách gia tăng hiệu quả và nâng cấp trang thiết bị. Cuộc nâng cấp đáng kể nhất là vào những năm 1930 có tên gọi “Thành phố của Salina”, đầu máy xe lửa tối tân tốc độ cao chạy bằng dầu diesel được trang bị cho những chuyến xe lửa đường dài, những toa nằm đầy đủ tiện nghi như toa ăn có máy lạnh với đồ dùng bằng sứ, bằng bạc đắt tiền.

Người Mỹ tận hưởng những tiêu chuẩn dịch vụ như vậy trong vòng gần bốn thập niên, nhưng rồi số hành khách đột ngột giảm bớt sau Chiến tranh Thế giới thứ II, khi các quân nhân mua xe hơi để lái đi nghỉ mát trên hệ thống đường bộ vừa mới được cải thiện. UP linh hoạt xây thêm nhiều tuyến xe lửa và mở rộng các dịch vụ khác. Vào năm 1969, họ thành lập Tập đoàn Union Pacific. Một năm sau, chiếc xe lửa chở khách mái vòm lừng danh thực hiện chuyến đi cuối cùng của nó. Vào năm 1971, dịch vụ vận chuyển hành khách của UP đã kết thúc hoàn toàn khi Đạo luật dịch vụ quốc gia chuyên chở hành khách bằng đường sắt được đưa vào áp dụng. Hầu hết dịch vụ hành khách còn lại của cả nước đều chuyển sang Amtrak.

Trong những năm sau đó, Union Pacific đã phải đấu tranh chống lũ lụt, những tai nạn, và những quy định liên bang khi họ tập trung vào hướng kinh doanh chính là ngành đường sắt. Vào năm 1999, lần

đầu tiên, tất cả các “nhóm sản phẩm” của họ đã vượt qua mức 1 tỉ đô-la doanh thu. Hàng tỉ tấn xe hơi, hóa chất, than, ngũ cốc, gỗ và nhiều loại hàng tiêu dùng mà họ chuyên chở đã giúp họ phát triển ngày càng mạnh mẽ để phục vụ khách hàng tốt hơn với giá thành thấp hơn. Tuy nhiên, họ vẫn không thể cưỡng lại việc trưng bày những kỷ vật từ những ngày vinh quang khi còn là xe lửa chở khách – như cuộc trưng bày tại Hội nghị Hiệp thương bầu cử tổng thống Hoa Kỳ vào mùa hè năm 2000.



*Mạng lưới đường sắt liên bang của Union Pacific*


# 17

## TẬP ĐOÀN RCA

*Chiếc “gương thần” của Thế kỷ 20*



### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Thomas A. Edison, Elihu Thomson và Edwin Houston
- **Logo:**  

- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Không được xếp hạng trong Fortune 500 – năm 2007
- **Nét đặc trưng:** Đem radio, và sau đó là ti-vi đến mỗi hộ gia đình ở Mỹ
- **Sản phẩm chính:** Ti-vi, máy quay phim, các thiết bị điện tử khác
- **Doanh thu:** 4,5 tỉ đô-la (năm 2000)
- **Số nhân viên:** 22.800 người (năm 2000)
- **Đối thủ chính:** Matsushita, Philips Electronics, Sony
- **Chủ tịch kiêm CEO:** S.A. Thomson và Thierry Breton (Thomson Multimedia)
- **Trụ sở chính:** Indianapolis, Ind.
- **Năm thành lập:** 1919
- **Website:** [www.rca.com](http://www.rca.com)

*T*rong phút chốc sau khi con tàu huyền thoại Titanic va phải núi băng trôi và chìm ở Đại Tây Dương vào đêm 14 tháng 04 năm 1912, một người điều khiển radio 21 tuổi cùng công ty điện báo Marconi Wireless đã bắt được tín hiệu báo nguy của tàu trong một văn phòng ở Manhattan, New York. Chàng trai nhập cư người Nga tên là David Sarnoff này vẫn ở nguyên tại chỗ của mình trên tầng cao nhất của trung tâm thương mại Wanamaker trong 72 giờ sau đó để tiếp âm những bản báo cáo ngày càng bi thảm từ “vùng biển chết” đến những người khác thông qua mạng lưới của mình. Đương nhiên anh không thể ngăn việc chiếc tàu bị chìm, và anh ước gì mình có thể nhanh chóng truyền những thông tin này cho phần còn lại của thế giới.

Những năm sau đó, khi Sarnoff được thăng chức vài bậc ở Marconi, anh vẫn không thể ngừng suy nghĩ về cách có thể truyền trực tiếp những thông tin như vậy đến công chúng. Ý tưởng đó cuối cùng trở thành sự thật vào năm 1916 với một bộ thu sóng được bán rộng rãi nhằm mục đích thương mại, với cái tên do chính anh đặt là “hộp nhạc radio”<sup>(1)</sup>. Sarnoff nghĩ rằng thiết bị này có thể phát đi các bài hát cũng như tin tức và các chương trình khác. Hầu hết mọi người không thể chấp nhận được việc những nốt nhạc và giọng nói được phát thẳng vào nhà họ, vì vậy người ta phải mất vài năm mới quen dần với sản phẩm này.

Và rồi, họ đã chấp nhận và Radio Corporation of America (RCA) ra đời. Sarnoff trở thành một phần không thể thiếu của tập đoàn này cho đến hết cuộc đời ông. Trong suốt thời gian đó, RCA đã trở thành một tập đoàn giải trí khổng lồ và hỗ trợ cho hai cuộc chiến tranh thế giới, tiên phong trong việc phát thanh các sự kiện trực tiếp, tạo những trang thiết bị có thể nhận và phát sóng, chế tạo máy hát và sản xuất phim ảnh, thành lập mạng lưới NBC, xây dựng Trung tâm Rockefeller và Radio City Music Hall ở New York, giới thiệu truyền

---

(1) Radio Music Box

hình đến công chúng, tạo một tiêu chuẩn cho ti-vi màu và sản xuất ra những chiếc ti-vi đầu tiên để cho thuê, và thậm chí còn truyền cả những hình ảnh của các chuyến du hành không gian đến từng hộ gia đình ở Mỹ.



*David Sarnoff (1891 – 1971)*

Kể từ khi Sarnoff mất vào năm 1971, RCA thừa nhận rằng họ phải trải qua những giai đoạn khó khăn nhất. Nhưng bất chấp sự cạnh tranh đã tác động sâu sắc đến vị thế vững chắc một thời của họ trong lĩnh vực radio và truyền hình, đồng thời chấp nhận phải chia sẻ doanh thu cho một công ty của Pháp đã góp phần tạo dựng ra nó trước đó bảy thập kỷ - công ty vẫn là một sức mạnh đáng kể trong lĩnh vực điện tử, và là công ty mà hầu hết các khách hàng vẫn còn biết đến và tin tưởng.

\* \* \*

RCA được thành lập bởi Thomas Edison và Elihu Thomson, một giáo viên hóa học ở trường Trung học Philadelphia's Central. Thomson rất đam mê nghiên cứu lĩnh vực điện tử và đã cùng mở công ty với một đồng nghiệp là Edwin Houston để theo đuổi sở thích của mình, cùng lúc Edison đang hình thành nên công ty Edison General Electric ở New Jersey. Năm 1892, công ty này sáp nhập với công ty Edison General để tạo nên General Electric. Những người đứng đầu công ty Thomson-Houston sau đó đã quay trở lại Pháp, nơi họ thành lập một công ty mới với một mục đích tương tự.

Cũng lúc đó, Guglielmo Marconi đang trong quá trình nghiên cứu phát triển chiếc máy phát không dây đầu tiên của ông. Thiết bị tiên phong của vị kỹ sư điện tử này đã nhanh chóng dẫn đến sự ra đời của Marconi Wireless, sau đó công ty mở chi nhánh ở Mỹ vào năm 1899 và là công ty duy nhất có thể gửi tín hiệu radio vượt Đại Tây Dương trong suốt hai thập niên sau đó. Chiến tranh Thế giới

thứ I nổ ra, phụ tá Bộ trưởng Hải quân Mỹ Franklin D. Roosevelt nhận định rằng một cái tiến công nghệ như vậy nên thuộc về nước Mỹ và nhờ General Electric giúp đỡ. Năm 1919, GE đáp lại bằng việc thành lập Radio Corporation of America, mà sau đó có quyền sở hữu American Marconi và bắt đầu tiếp thị cho những thiết bị mà họ sản xuất.

Chỉ có 5.000 chiếc radio trong các hộ gia đình ở Mỹ khi RCA mới được thành lập, và chỉ có công ty Westinghouse là đang phát sóng cho mục đích thương mại. Tuy nhiên, tất cả những điều đó đã nhanh chóng thay đổi. David Sarnoff, sau khi chuyển từ Marconi sang RCA, đã thúc đẩy ngành công nghiệp mới này vào năm 1921 với việc phát thanh chương trình thể thao trực tiếp đầu tiên: trận vô địch quyền Anh hạng nặng giữa Jack Dempsey và Georges Carpentier, thu hút 300.000 thính giả. Chương trình bóng chày World Series được phát thanh lần đầu tiên sau đó vài tháng, và các trạm bắt đầu xuất hiện khắp Hoa Kỳ để phục vụ cho nhu cầu mới phát sinh của công chúng. Vào năm 1924, hơn 2,5 triệu máy radio được sử dụng, và hầu hết là do RCA chế tạo. Khi Charles Lindbergh thực hiện chuyến bay lịch sử bằng qua Đại Tây Dương vào năm 1927, khoảng 6 triệu máy radio được bật lên để nghe trực tiếp tin tức này.

Thấy được tiềm năng lớn lao của radio, Sarnoff đã mua lại công ty WEAJ ở New York và biến nó trở thành trạm mốC cho một mạng lưới mới trên toàn quốc, và đặt tên là Công ty Truyền thanh Quốc gia<sup>(1)</sup>. NBC nhanh chóng mở rộng ra thêm 25 trạm thành viên trải dọc theo chiều dài nước Mỹ. Buổi phát quan trọng đầu tiên của đài này là trận bóng bầu dục Rose Bowl vào ngày đầu tiên của năm mới 1927. Cũng giống như trận quyền Anh được phát thanh trước đó, họ đã gặt hái được thành công to lớn và làm radio trở nên phổ biến một cách nhanh chóng. RCA sau đó mua lại Victor Talking Machine và bắt đầu chế tạo máy hát có radio. Cùng với những tài sản khác, công ty mới RCA Victor cũng gây được sự chú ý qua việc mua lại thương hiệu chương trình “His Master’s Voice” của Nipper the Fox Terrier. Những

---

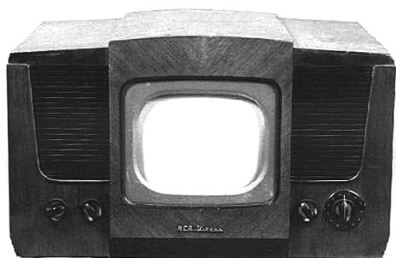
(1) National Broadcasting Company

năm sau đó, mẫu quảng cáo này và các sản phẩm khác của công ty trở nên rất nổi tiếng.

Cuộc suy thoái của thị trường chứng khoán năm 1929 đã giáng một đòn mạnh vào RCA khi người tiêu dùng không còn mua những hàng hóa xa xỉ như máy radio nữa. Không nản lòng, Sarnoff nâng cao năng suất sản xuất và – tận dụng những nhân tài của NBC – cùng với những nhà hát tạp kỹ thành lập xưởng phim RKO. Ông bắt đầu xây dựng Trung tâm Rockefeller và Radio City ở New York, nơi mà sau này RCA và NBC đã tận dụng làm trụ sở chính. Ông cũng hướng công ty đến một chân trời mới bằng việc thuê kỹ sư Vladimir Zworykin phát triển một thiết bị còn cao cấp hơn cả radio về mặt công nghệ: ti-vi.

Sarnoff đã đoán trước triển vọng của ti-vi từ năm 1920, và những hình ảnh thô đã được phát đi cùng thời gian mà RCA bắt đầu tham gia vào cuộc chơi. Zworykin, một trong những nhà tiên phong của lĩnh vực này, đã nói với Sarnoff rằng ông cần 18 tháng cùng với 100.000 đô-la để phát triển một thiết bị có thể bán chạy được. Nhưng cuối cùng dự án này đã tốn đến 10 năm và 50 triệu đô-la, nhưng nhờ đó cả hai mới có thể khánh thành đài truyền hình RCA tại Hội chợ Thế giới New York năm 1939. Tổng thống Franklin D. Roosevelt, người đã góp phần trong việc hình thành nên RCA và cũng là giọng nói quen thuộc trên đài NBC, trở thành người đứng đầu quốc gia đầu tiên xuất hiện trên phương tiện thông tin đại chúng mới mẻ này khi những lời mở đầu chương trình của ông được phát đi cùng hình ảnh.

Việc phát triển ti-vi theo chiều hướng thương mại bị ngưng trệ khi nước Mỹ tham gia vào Chiến tranh Thế giới lần thứ II và RCA chuyển sang sản xuất kíp bom, máy dò mìn, và thậm chí là sản xuất các chương trình giải trí cho quân đội. *“Tất cả nhà máy và nhân công của công ty đang sẵn sàng và phục vụ Ngay lập tức”*, Sarnoff đã viết cho Tổng thống như vậy. Ngay khi chiến tranh vừa kết thúc, ông liền quay trở lại sản xuất ti-vi và giới thiệu chiếc ti-vi 10 inch với giá 375 đô-la vào năm 1946. Năm kế tiếp, khi NBC bắt đầu chuyển từ radio sang truyền hình thì Sarnoff trở thành Chủ tịch Hội đồng quản trị RCA.



*Ti-vi RCA - 8TS30 năm 1948*

Ti-vi đã phát triển trong suốt những năm 1950, và cả RCA và NBC đều thu được lợi nhuận từ phương tiện thông tin đại chúng này. Họ cũng lợi dụng xu hướng chuyển sang TV màu đang nảy nở bằng cách tung ra quân át chủ bài CBS, hệ

thống đầu tiên thực hiện được điều đó, và giới thiệu công nghệ đã được thông qua làm chuẩn cho ngành công nghiệp. Vài tháng sau khi NBC phát hình chương trình màu trực tiếp đầu tiên - giải vô địch Roses Parade năm 1954 - chiếc ti-vi màu đầu tiên của RCA ra đời. Mẫu ti-vi 12 inch được bán với giá 1.000 đô-la, nhưng nhu cầu của người tiêu dùng vẫn rất mạnh mẽ. Chỉ trong vòng 5 năm, nửa triệu chiếc ti-vi như vậy đã được bán ra, và chương trình Bonanza của đài NBC, chương trình truyền hình được ưa thích nhất, được phát hình có màu. Năm 1962, hai phần ba số ti-vi đã “có màu”.

Năm 1970, truyền hình có mặt ở khắp nơi và ti-vi màu đã trở nên phổ biến. RCA thu hút công chúng xem đài bằng việc phát sóng chuyến du hành vào không gian của Mỹ đến từng hộ gia đình, nơi hàng triệu cặp mắt đang dán vào màn hình ti-vi. Những bước cải tiến công nghệ của họ cũng bao gồm cả dự án kinh doanh chung với người bạn cũ Thomson ở Pháp để sản xuất ti-vi màu kiểu mới. RCA đã thay đổi hoàn toàn trong suốt những năm sau đó, khi ngọn đuốc dẫn đường của công ty là David Sarnoff qua đời ở tuổi 80.

\*\*\*

Sự tiến bộ của các sản phẩm vẫn được tiếp tục trong những năm 1970, như dòng ti-vi ColorTrak và máy quay hình dùng cho gia đình có thể quay đến 4 giờ. RCA cũng đánh dấu một phần tư thế kỷ hoạt động trong ngành truyền hình màu vào năm 1979 bằng chiếc ti-vi màu thứ 100 triệu của họ. Cũng vào thời điểm này, RCA trở thành một hãng của Pháp được gọi là Thomson SA. Operated như là một



công ty chính với hơn 115 công ty con. Hơn phân nửa doanh thu của họ là từ hoạt động kinh doanh sản phẩm công nghệ cao.

General Electric đã mua lại RCA (bao gồm cả NBC) vào năm 1986 với số tiền 6,4 tỉ đô-la và đó là vụ sáp nhập công ty lớn nhất trong ngành công nghiệp này tại thời điểm đó. Tuy nhiên, nhiều tài sản mà RCA tạo ra không còn phù hợp với hướng kinh doanh chính của GE và trong năm tiếp sau đó, họ đã bán RCA và Bộ phận kinh doanh hàng điện tử gia dụng GE cho Thomson. Công ty Pháp này đã thành lập công ty con Thomson Consumer Electronics để điều hành các công việc kinh doanh đó. Vào đầu những năm 1990, họ xây dựng một trụ sở chính ở Mỹ tại Indianapolis và đổi tên bộ phận này thành Thomson Multimedia vào năm 1995.

Thị phần ti-vi đang xuống của RCA ở Bắc Mỹ đã khởi sắc đôi chút dưới quyền sở hữu mới. Công ty cũng giới thiệu dòng sản phẩm âm thanh nhằm đón đầu thị hiếu người tiêu dùng khi đĩa nhạc compact ngày càng được ưa chuộng. Vào giữa những năm 1990, họ là công ty đứng thứ hai thế giới sau Sony trong lĩnh vực này. Những sản phẩm khác như ti-vi 56 inch, máy quay phim cao cấp và ti-vi hình ảnh có độ nét cao cũng được ra mắt.

Bất kể sự đổi mới và di sản được kế thừa, Thomson Multimedia đã phải vật lộn ngay từ đầu. Tuy nhiên, khi bước sang thế kỷ mới, mọi việc dường như đã thay đổi. Vào năm 1999, các hoạt động kinh doanh trên thị trường Mỹ - mà doanh số chủ yếu là từ RCA và GE - đã đem lại 224 triệu đô-la lợi nhuận, tăng đến 1.400% so với năm trước đó. Nhân tố chính mang đến thành công này là sự ra mắt phù hợp của các dòng sản phẩm mới sau những năm ứ đọng, và ban lãnh đạo của RCA đã làm sống lại tinh thần tiên phong đã từng giúp họ thống trị trong lĩnh vực của mình.


# 18

## TẬP ĐOÀN NIKE

*Tạo ngại vàng cho giày thể thao*



### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Bill Bowerman và Phil Knight
- **Logo:** 
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Hạng 158 (Fortune 500 – năm 2007)
- **Nét đặc trưng:** Biến giày thể thao trở thành một biểu tượng văn hóa
- **Sản phẩm chính:** Giày, quần áo, dụng cụ và đồ phụ tùng thể thao
- **Doanh thu:** 14,95 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Lợi nhuận:** 1,39 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Số nhân viên:** 20.700 người
- **Đối thủ chính:** Adidas-Salomon, Fila, Reebok
- **Chủ tịch kiêm CEO:** Philip Knight
- **Trụ sở chính:** Beaverton, Oregon
- **Năm thành lập:** 1962
- **Website:** [www.nike.com](http://www.nike.com)

*Khi Michael Jordan thống trị sân bóng rổ thì giày thể thao cũng thống trị thế giới - và Nike là ông vua không thể tranh cãi trong ngành kinh doanh giày. Công ty có trụ sở ở Oregon này đã hoàn toàn biến đổi loại giày đế mềm khiêm tốn thành một phụ tùng thể thao thời thượng. Điều này bắt nguồn cho một loạt các mẫu thiết kế theo công nghệ tiên tiến dành cho từng mục đích sử dụng riêng biệt, được ra mắt mỗi năm với ngày càng nhiều kiểu dáng mới lạ, chức năng tiện dụng và những cái tên rất sành điệu. Người tiêu dùng lớn tuổi và có ý thức về sức khỏe luôn háo hức sắm ngay cho mình những đôi giày dành đi bộ, tập thể dục, chạy bộ hay chơi golf, và tất cả những thứ khác mà họ có thể gắn vào đôi chân của mình. Khi Nike có sáng kiến bổ sung trên các dòng sản phẩm của mình chữ ký của các vận động viên nổi tiếng thì dường như mọi đứa trẻ trên trái đất này đột nhiên đều muốn được như Mike<sup>(1)</sup>, Mia<sup>(2)</sup> hay Tiger<sup>(3)</sup>.*

Nike nổi lên nhờ những trò tung hứng và quảng bá thương hiệu của mình đến với rộng rãi công chúng. Họ đã phải hứng chịu những chỉ trích mạnh mẽ - khi đúng, khi không - về việc bóc lột lao động nước ngoài, nâng ý thức về thương hiệu của họ lên đến mức nghệ thuật, tăng giá bán quá mức, xuất hiện tràn ngập trên sóng radio và truyền hình (chưa kể những bảng quảng cáo xuất hiện trên đường biên của các sân vận động) với logo hình lưỡi liềm. Thậm chí họ còn lợi dụng các vận động viên triệu phú để xuất hiện trong các quảng cáo có mặt khắp nơi.

Nhưng Nike không thể duy trì được lợi thế kinh doanh của mình mãi mãi dù rằng trong nhiều năm họ là một tấm vé nóng: khoảng thời gian 1994 -1997, doanh số của Nike tăng lên gần 150%, đạt mức 9,2 tỉ đô-la. Nhiều dòng sản phẩm mở rộng như áo ngoài cho vận động viên xe đạp liên tục xuất hiện ngoài thị trường. Logo của công ty xuất

(1) Michael Jordan, vận động viên bóng rổ xuất sắc của đội Chicago Bulls.

(2) Mia Hamm, nữ tiền đạo bóng đá xuất sắc của Mỹ.

(3) Tiger Woods, tay golf xuất sắc nhất thế giới.

hiện ở khắp mọi nơi. Nike trở thành phụ trang không thể thiếu của cả một thế hệ. Nhưng sau đó, gần như không được cảnh báo trước, chiếc giày bên kia bỗng tuột ra. Giày ống đi bộ và giày da thường trở thành sự lựa chọn của những đứa trẻ. Các đối thủ đã nhắm vào những điểm yếu của công ty để phát triển sản phẩm cạnh tranh. Nike thua dần trong các danh sách mua hàng.

Dù vậy, ngày nay Nike vẫn là một trong những công ty dẫn đầu trong lĩnh vực của mình. Họ vẫn mang đến cho người tiêu dùng khoảng 500 mẫu giày được đánh giá cao và nhiều dòng sản phẩm phụ khác. Họ điều hành những siêu cửa hàng khổng lồ có tên



*Tổng hành dinh của Nike tại Oregon*

gọi Niketown và đang mở vài cửa hàng đặc biệt dành riêng cho sản phẩm Jordan. Công ty vẫn tiếp tục bán hàng tỉ đô-la sản phẩm mỗi năm trên hơn 100 quốc gia. Nhưng giờ đây họ không còn ở vị trí thống trị nữa, và đối với Nike – đã quá quen với đỉnh cao vinh quang – thì đây là một điều không thể chấp nhận được.

\*\*\*

Quay về thời điểm năm 1962, không nhiều người chọn Eugene, Oregon là nơi để khởi đầu một cuộc cách mạng. Khu học xá địa phương của Đại học Oregon từ lâu đã là nơi thực hiện của một chương trình đường đua rất thành công. Bill Bowerman – huấn luyện viên trưởng của trường từ năm 1948 – vô tình khởi đầu một công việc kinh doanh khi ông kết hợp với Phil Knight để phân phối giày thể thao Tiger có xuất xứ Nhật Bản dưới thương hiệu BRS (viết tắt của Blue Ribbon Sports). Vào năm 1964, họ đã bán được 1.800 đôi. Bốn năm sau đó, một thiết kế giày của Bowerman đã trở thành mẫu bán chạy nhất của công ty mẹ. Với một chút lạc quan cùng nhiều ý tưởng phong phú, ông và Knight quyết định sản xuất 330 đôi giày cao-su-

và-da do họ tự thiết kế. Nét độc đáo của loại giày này là đế rất nhẹ, được chế tạo từ chiếc khuôn làm bánh quế của vợ Bowerman. Cả hai bán hết số hàng với giá 3,30 đô-la một đôi, và khai sinh ra một tập đoàn, cùng với một cuộc cách mạng.



Giày trẻ em nhãn hiệu Nike

Knight, người đã được Bowerman huấn luyện trước khi theo học lấy bằng cử nhân quản trị kinh doanh tại Stanford, bắt đầu đi khắp nơi và rao bán những đôi giày buồn cười này trên cốp xe hơi của ông. Sự kết hợp giữa tính đột phá và sáng tạo của đôi giày đã giúp nó được nhiều người ưa chuộng và giúp châm ngòi cho nỗ lực phát triển công ty của họ. Họ cho ra mắt mẫu logo hình lưỡi liềm của công ty vào năm 1971, và bắt đầu thương hiệu Nike một năm sau đó tại giai đoạn tiền Olympic thế giới Mỹ tại Eugene. Các vận động viên điền kinh hàng đầu của thế giới (bao gồm bốn trong số bảy vận động viên về đích trước tiên trong cuộc đua marathon của kỳ Olympic 1972) nhanh chóng mang những đôi giày của Nike. Năm 1974, công ty phát triển thuận lợi với 250 nhân viên, hoạt động bán hàng ở cả Canada và Úc, một nhà máy ở New Hampshire, và đạt được 4,8 triệu đô-la lợi nhuận.

Vận động viên điền kinh Olympic Steve Prefontaine - một người được bảo trợ của Bowerman và là biểu tượng cho tinh thần thể thao cũng như đại diện cho các thiết bị hỗ trợ tốt hơn của Nike - đã giúp truyền cảm hứng cho đường lối kinh doanh của công ty cho đến khi qua đời sau một tai nạn xe hơi thảm khốc vào năm 1975. Nhà doanh nghiệp và huấn luyện viên cùng hợp sức và làm việc hết mình để giúp công ty tiến lên phía trước. Với tên gọi có nguồn gốc từ vị thần chiến thắng trong thần thoại Hy Lạp, công ty mới thành lập hùng hực khí thế của họ đã đạt được những chiến thắng liên tiếp trong lĩnh vực thiết kế giày và hoạt động kinh doanh. Các vận động viên chạy bộ rất thích sử dụng sản phẩm của họ, còn các cửa hàng bán lẻ luôn sẵn lòng phân phối chúng. Tay vợt tennis hàng đầu thời bấy giờ là John McEnroe trở

thành vận động viên chuyên nghiệp đầu tiên ký hợp đồng cộng tác với họ. Và vào cuối thập niên 1970, với 2.700 nhân viên và 50% thị phần trang phục thể thao công ty đã được cổ phần hóa.

Những năm đầu thập niên 80 là thời kỳ mở rộng các dòng sản phẩm, quá trình thâm nhập thị trường, và xây dựng uy tín cho thương hiệu trong cộng đồng người tiêu dùng. Vào lúc dòng sản phẩm quần áo của Nike lần đầu tiên xuất hiện, logo hình lưỡi liềm đã có mặt ở hơn 40 quốc gia. 58 vận động viên tại Olympic Los Angeles, bao gồm cả Joan Benoit và Carl Lewis, đã đoạt được 65 huy chương khi thi đấu bằng giày Nike. Và một trong những thỏa thuận may mắn nhất từng được ký kết giữa một tập đoàn và một cá nhân, đó là hợp đồng giữa Nike và tân binh của Chicago Bulls là Michael Jordan được ký kết vào năm 1985 để cùng hình thành dòng sản phẩm giày bóng rổ Air Jordan và các loại quần áo thể thao liên quan khác. Một năm sau bản hợp đồng đáng ghi nhớ này, doanh thu hàng năm của Nike lần đầu tiên đạt mức 1 tỉ đô-la.

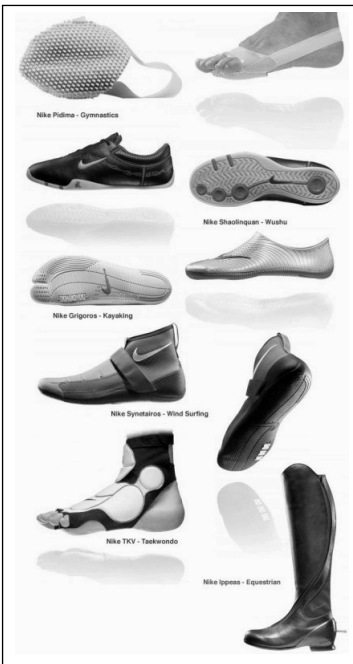
Nhưng ngay cả khi dòng sản phẩm Jordan của công ty đã định nghĩa lại hoàn toàn nền công nghiệp sản xuất phụ tùng thể thao, thì Nike vẫn trải qua những khó khăn vô cùng lớn. Một sự phân loại trong việc phân bổ hàng hóa cũng như các vấn đề trong bộ phận bán hàng dẫn đến một chuỗi những tổn thất về mặt thu nhập. Sau vài đợt cải tổ quan trọng, các thay đổi về mặt điều hành kinh doanh đã được thực hiện. Chiến dịch phá bỏ những quan niệm lâu đời với câu slogan “Hãy hành động”<sup>(1)</sup>, một chương trình giải trí có tên gọi là P.L.A.Y. (Participate in the Lives of America’s Youth – Đồng hành cùng giới trẻ Mỹ), cùng với những nỗ lực đa dạng trong lĩnh vực bảo vệ môi trường. Những tiến bộ về mặt công nghệ, mà Nike đã vận dụng từ lâu, vẫn tiếp tục phát triển. Trong vòng 5 năm, sự kết hợp này đã đưa tổng doanh thu nhanh chóng trở về mức hơn 3 tỉ đô-la. Việc thêm vào các chi tiết cải tiến ở quần áo vào những năm 1990, cùng với việc giành được chữ ký của một tay golf trẻ đầy hứa hẹn tên là Tiger Woods đã nâng Nike lên tầm vóc của những tập đoàn huyền thoại.

---

(1) Nguyên văn: “Just do it!” - slogan nổi tiếng của Nike.

Nhưng khó khăn vẫn chưa chấm dứt ở đây. Những chỉ trích liên tục về cách đối xử với công nhân nước ngoài đã làm Nike vấp phải ánh mắt ác cảm của công chúng. Họ đã không nắm bắt được thị hiếu của công chúng khi bỏ qua hàng loạt trào lưu đang phát triển. Quảng cáo, là sức mạnh vốn có của Nike, đã hoàn toàn thất bại. Công ty cũng thất bại trong việc tận dụng Internet để phát triển kinh doanh ngay từ ban đầu.

\* \* \*



Phil Knight, một con người không theo quy tắc nào cả và cũng là một doanh nhân cứng rắn biết rằng không thể cưỡi ngựa xem hoa mãi (mặc dù ông rất thích đi đánh golf với Tiger Woods và chạy lòng vòng trên chiếc mô tô Acura đen gắn biển số NIKEMN). Ông đã phải thừa nhận rằng tiến trình toàn cầu hóa của công ty đã diễn ra quá nhanh và đã phân tán mỏng nguồn tài nguyên của công ty. Ông đưa ra một chương trình tái hệ thống đồ sộ bao gồm việc cắt giảm 1.900 công nhân và bỏ đi một số dòng sản phẩm mang nhãn hiệu Nike. Ông tăng cường thời gian “thuyết giáo” về văn hóa công ty cho

hầu hết những nhân viên mới vào từ một giờ lên đến hai ngày rờn rã với mong muốn rằng mọi người sẽ thấu hiểu nền tảng lịch sử văn hóa mà qua đó Nike huyền thoại đã được phát triển. (Những đại diện về công nghệ thậm chí còn phải trải qua một chương trình học tập dài hơn - chín ngày làm việc liên tục - bao gồm chạy trên đường chạy của Bowerman và ghé thăm nơi xảy ra tai nạn xe hơi định mệnh của Prefontaine). Ông cũng đồng thời tách ra một dòng sản phẩm quần áo mũi nhọn được gọi là AllCondition Gear (bộ quần áo, phụ tùng sử dụng được trong mọi hoàn cảnh), hay còn gọi là ACG, tạo ra một chi nhánh riêng với cùng lực lượng nhân viên, ngân sách và kế hoạch quảng cáo của riêng nó.

Và bước đi có ý nghĩa nhất là Knight bắt đầu công khai xem xét chính sách trả lương thấp cho lực lượng lao động ở các nước đang phát triển. Lần đầu tiên ông đã thừa nhận rằng cả ông lẫn công ty đều không xử lý mọi việc một cách tốt đẹp trong quá khứ. Để giúp thay đổi việc này, ông đem Maria Eitel từ Microsoft về làm phó chủ tịch thứ nhất của Nike, đảm nhận bộ phận quyền lợi của công nhân. Cô có 95 nhân viên, và những nỗ lực của cô (như chương trình bổ túc văn hóa cho công nhân Indonesia, và việc khử chất toluen hòa tan độc hại trong hầu hết các dây chuyền sản phẩm) đã được chấp nhận (dù là miễn cưỡng) bởi những người chỉ trích Nike nặng nề nhất.



Mẫu quảng cáo “Trân trọng Quá khứ”, “Ôm cả Tương lai” của Nike

Công ty cũng làm việc cật lực để thu hút giới trẻ, bộ phận mà họ chưa chú ý nhiều trong quá khứ. Cuối cùng, Internet cũng đang trở thành một phần quan trọng trong chiến dịch kinh doanh của công ty. Các mẫu quảng cáo xuất hiện nhan nhản trên ti-vi và sách báo. Nike hiện đang nghiên cứu cách thức để rút ngắn chu trình giữa thiết kế và sản xuất để có thể thích ứng nhanh chóng hơn với các trào lưu mới cũng như cải thiện dây chuyền cung cấp với những yêu cầu bán lẻ phù hợp. Knight đã truyền đi một thông điệp không thể nhầm lẫn được là họ sẽ không bỏ cuộc – và nhắc nhở các đối thủ hãy sẵn sàng cho một cuộc đua nước rút trong tương lai không xa.

Thế giới có thể không còn phát cuồng với giày đế mềm nữa và Nike có thể đã đánh mất một lượng người tiêu dùng đáng kể. Nhưng giày thể thao vẫn còn xuất hiện khắp nơi. Và có nhiều người vẫn đánh cược rằng Nike sẽ vẫn là thương hiệu vượt lên phía trước trong cuộc đua.

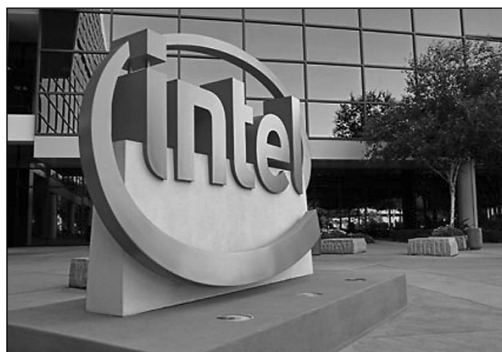
Với ACG và trung tâm mới được công thức hóa của mình, Nike đang cố gắng thu hút lại những khách hàng đã quay sang sử dụng các nhãn hiệu khác trong những năm gần đây.




# 19

## TẬP ĐOÀN INTEL

*Chất lượng từ bên trong – “Intel Inside”*

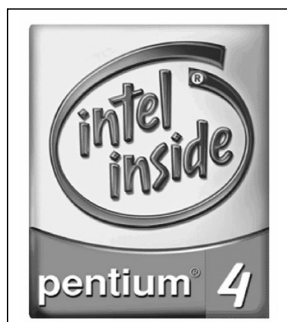


### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Robert Noyce và Gordon Moore
- **Logo:** 
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Hạng 62 (Fortune 500 – năm 2007)
- **Nét đặc trưng:** Phát minh bộ vi xử lý, mở đường cho cuộc cách mạng máy tính
- **Sản phẩm chính:** Các con chip máy tính, thiết bị mạng và truyền thông
- **Doanh thu:** 35,38 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Lợi nhuận:** 5,04 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Số nhân viên:** 70.200 người
- **Đối thủ chính:** Advanced Micro Devices, IBM, Motorola
- **Chủ tịch kiêm CEO:** Craig R. Barrett
- **Trụ sở chính:** Santa Clara, California
- **Năm thành lập:** 1968
- **Website:** [www.intel.com](http://www.intel.com)

*Một số người cho rằng Intel trở thành nhà sản xuất chip máy tính đứng đầu thế giới đơn giản chỉ vì họ đã phát minh ra những con chip tí hon hiện đang điều khiển mọi thứ, từ máy tính và điện thoại di động cho đến đồ chơi và bộ ổn nhiệt. Những người khác lại cho rằng vị trí số một của công ty hiện nay chủ yếu xuất phát từ năng lực sản xuất của họ, với việc cho ra đời hàng triệu con chip hoàn hảo kể từ khi chúng được giới thiệu cách đó ba thập kỷ. Tuy nhiên, vẫn có một số người nhấn mạnh rằng thành công này đến từ đội ngũ quản lý tài giỏi, những người đã sáng lập ra công ty rất lâu trước khi công nghệ cao trở nên thịnh hành, và họ đã duy trì được vị thế của mình trong thời đại công nghệ đang không ngừng phát triển.*

Thật ra, đó là kết quả của một chiến dịch quảng cáo mang tính cách mạng, tập trung nhấn mạnh vào hai chữ đơn giản - *Intel Inside*. Cụm từ ngắn gọn này đã biến đổi một tập đoàn từng lặn ngụp trong khó khăn trở thành một nhãn hiệu nổi tiếng trên toàn thế giới. Bằng kỹ thuật quảng cáo truyền thống để đem ra ánh sáng một sản phẩm mới mẻ, Intel đã làm cho khách hàng nhớ ra rằng các sản phẩm ấn tượng mạnh mẽ của họ chính là trung tâm của các thiết bị điện tử mà người tiêu dùng đang mua chất đầy các xe tải. Vị trí tiên phong, kỹ thuật sản xuất hiệu quả khác thường, và ban quản trị đặc biệt, tất cả đã đóng góp một phần đáng kể trong sự phát triển của công ty. Nhưng nếu không có chiến dịch quảng cáo thu hút sự chú ý với các



*Intel Inside –  
“Chất lượng từ bên trong”*

kỹ thuật viên nhảy múa trong những bộ đồ hình con thỏ đầy màu sắc ở phần mở màn và kết thúc với bốn nốt nhạc đã trở thành khẩu hiệu âm thanh đó, Intel có thể sẽ không bao giờ đạt được kết quả làm thay đổi thế giới như ngày hôm nay.

Intel nắm giữ hơn 80% thị phần đối với nguồn lực điều khiển bên trong chiếc máy tính ngày nay của chúng ta. Họ cũng góp

công lớn trong việc làm cho chúng trở thành các thiết bị đại chúng có mặt ở khắp nơi và mạnh hơn chiếc máy to bằng cả cái phòng từng được dùng để phóng tên lửa lên không gian. Intel đã thiết lập bộ phận cho những bước phát triển nhảy vọt dẫn đến sự ra đời của những thiết bị điện tử khác để định hình thế giới chúng ta xuyên qua những biến động xã hội và chính trị vào cuối những năm 1960.

Tuy nhiên, như hầu hết các công ty đã thay đổi phong cách sống và làm việc của chúng ta, Intel chưa bao giờ có thể nghỉ ngơi trong vinh quang của mình. Sự cạnh tranh ngày càng tăng cũng như những thay đổi quan trọng của các sản phẩm mà các công ty này đưa ra đã buộc Intel liên tục điều chỉnh đường lối kinh doanh để duy trì địa vị thống trị của mình.

\* \* \*

Một bộ vi xử lý là một mạch điện nhỏ xíu chứa hàng ngàn (thậm chí hàng triệu) bóng bán dẫn liên kết và làm việc cùng nhau để lưu trữ và điều khiển dữ liệu cho các mục đích khác nhau. Ngày nay, bộ vi xử lý hoạt động như một bộ não bên trong một chiếc máy tính cá nhân: nó có thể điều khiển quay số nhanh trong điện thoại, nó có thể là bộ điều khiển tự động trong chiếc đồng hồ báo thức hay thậm chí là hệ thống phanh của xe ô tô và hệ thống khóa cửa điện tử. Trước khi bộ vi xử lý ra đời, những chức năng này chưa hề tồn tại; và một chiếc máy tính có kích thước bằng cả một căn phòng. Sau khi hai nhà đồng sáng lập Robert Noyce và Gordon Moore phát triển con chip vi xử lý đầu tiên vào giữa những năm 60, thì mọi việc đã thay đổi - mặc dù sự biến đổi đó chắc chắn không xảy ra trong một đêm.

Phát minh này, xuất phát từ thời kỳ Noyce và Moore còn làm việc ở một công ty tên là Fairchild Semiconductor, cho phép giảm kích thước mạch tích hợp để có thể đặt trên một con chip bằng silicon. Nhiều người ban đầu hoài nghi tính khả thi của nó, nhưng cả hai đã thấy tiềm năng to lớn đó khi tốc độ phát triển của xã hội ngày càng tăng đến mức chóng mặt. Thực tế, Moore tiên đoán trong năm 1965 rằng hiệu năng của các mạch ra đời sau này sẽ tăng theo lũy thừa và

có thể dự đoán được trong những năm kế tiếp. Suy đoán của ông, sau này được đặt là Định luật Moore, là các con chip mới phát hành cứ sau mỗi 18 đến 24 tháng sẽ mạnh hơn gần gấp đôi con chip ra đời trước nó. Thời gian trôi qua, ước đoán của ông vẫn được đánh giá là chính xác.

Noyce và Moore rời bỏ Fairchild vào mùa hè năm 1968 để mở một công ty chế tạo những vi mạch tiên tiến này. Công ty mới, có tên ban đầu là NM Electronics, được khai trương ở Mountain View, California với hơn mười nhà khoa học cùng quan điểm như hai ông. Cùng với họ là Andrew Grove, một người gốc Hungary, được bổ nhiệm làm giám đốc điều hành. Cả nhóm nhanh chóng đổi tên tập đoàn thành Intel, chữ viết tắt của “integrated electronics” (điện tử tích hợp) và bắt đầu tập trung phát triển nó.

Ban đầu Intel dự định biến các sản phẩm của họ thành những sản phẩm thương mại, dấu cho chúng đắt ít nhất là gấp 100 lần so với các thiết bị công nghệ đang thịnh hành. Tuy nhiên, Noyce, Moore và Grove tự tin rằng với kích thước của các bản mạch của họ, hiệu năng cao và điện năng tiêu hao ít sẽ giúp họ nhanh chóng thu được lợi nhuận từ các nhà sản xuất. Tuy nhiên, trong năm đầu tiên, họ chỉ thu về chưa đến 2.700 đô-la. Phát minh đột phá lớn của họ ra đời khi một công ty Nhật nhờ Intel thiết kế một bộ chip cho chiếc máy tính có thể lập trình được. Kỹ sư Ted Hoff đã đáp ứng được yêu cầu này với một phương pháp mới để đặt một dãy các con chip cần thiết lên trên một nền đơn, và bộ vi xử lý ra đời. Thiết kế đặc biệt quan trọng của ông – mở ra một tương lai lớn cho Intel và cả ngành công nghiệp mà họ khai phá – cũng có thể sử dụng trong các thiết bị khác mà không cần chỉnh sửa nhiều.

Sau đó, Intel trở nên thành công và nổi tiếng nhanh chóng. Họ đã phát triển một chip “bộ nhớ động” hay còn gọi là DRAM (dynamic random access memory) vào năm 1970, và nó nhanh chóng trở thành thiết bị bán dẫn bán chạy nhất thế giới. Để có thể đáp ứng được nhu cầu trong tương lai, công ty đã di chuyển đến một cơ sở lớn hơn trên

một vườn lê rộng 26 mẫu (khoảng 10,4 hecta) gần Santa Clara. Chỉ trong vài tháng, Intel đã giới thiệu bộ vi xử lý 4004. Thiết bị đáng chú ý này mang đến cho người sử dụng một năng lực tính toán lớn ngang với chiếc máy tính điện tử đầu tiên của thế giới, ENIAC (chiếc máy cần đến 18.000 ống chân không trong 914,4 mét vuông để thực hiện 60.000 lệnh mỗi giây, một kỳ công đáng kinh ngạc vào thời điểm đó). Trong khi đó, sản phẩm của Intel có thể làm được công việc tương tự với 28.000 transistor gói gọn trên một bề mặt nhỏ hơn một chiếc móng tay cái và chỉ tốn 200 đô-la. Với việc ra mắt sản phẩm này, Intel và cuộc cách mạng máy tính bước vào sự phát triển vũ bão.

Vào năm 1972, Intel giới thiệu bộ vi xử lý 8008 có sức mạnh gấp đôi mẫu trước đó. Các ứng dụng mới lạ nhanh chóng xuất hiện, và 8008 nhanh chóng trở thành một phần của chiếc cân điện tử ở tiệm tạp hóa, thiết bị điều khiển kho hàng của nhà hàng, và đèn giao thông. Hai năm sau, nó được lắp đặt cho máy tính cá nhân đầu tiên, chiếc Altair của IBM. Ý tưởng đó đã thành công và nổi tiếng nhanh chóng, và Intel cũng tăng trưởng cùng với nó. Chỉ trong vài năm, tạp chí *Fortune* đã gọi công ty này là một trong “Những thành tựu kinh doanh của thập niên 70”.

Vào năm 1981, bộ sưu tập vi xử lý Intel đã bổ sung thêm hai con chip 8086 và 8088. Chúng thu hút sự chú ý của IBM, lúc này đang âm thầm lên kế hoạch cho một chiếc máy tính cá nhân của riêng mình. Vào lúc này, Intel đang kinh doanh rất ổn định với khoảng 10.000 đơn đặt hàng mỗi năm. Chiếc IBM-PC, sử dụng chip 8088, cuối cùng đã làm tăng hơn 1.000 lần doanh số của bộ vi xử lý Intel và Intel đã thành công rực rỡ.

Không dừng lại ở đó, năm 1982, Intel giới thiệu con chip 286 có hiệu năng gấp ba lần các bộ vi xử lý khác. Chip 386, xuất hiện năm 1985, có khả năng giải quyết hơn 5 triệu phép tính mỗi giây. Chip 486 theo sau vào năm 1989, không chỉ nhanh hơn 50 lần con 4004 ban đầu mà còn sánh ngang với hiệu năng của hầu hết các máy main-frame lúc bấy giờ của IBM. Năm 1993 Intel giới thiệu con chip

Pentium sử dụng 3,1 triệu transistor có khả năng thực hiện 90 triệu phép tính mỗi giây. Grove, lúc này đã là Chủ tịch kiêm CEO của công ty, biết rằng ông đang có trong tay một sản phẩm tuyệt vời và muốn cho cả thế giới biết đến điều này. Ông đã dành riêng 100 triệu đô-la cho chiến dịch quảng cáo độc nhất vô nhị của mình, và bắt đầu mở rộng quảng bá sản phẩm của Intel trên truyền hình và sách báo, tuy hầu hết các nhà quan sát đều cho rằng ông bị tâm thần.

Andy Grove chịu trách nhiệm cho chiến dịch Intel Inside, đây là một nỗ lực quảng cáo mạnh mẽ các con chip của họ. Intel đã là nhà sản xuất bộ vi xử lý hàng đầu lúc bấy giờ, nhưng những công ty tương tự cũng đang bắt đầu thâm nhập vào thị trường với những sản phẩm giá cạnh tranh. Quảng cáo này được thiết kế để khiến cho người tiêu dùng đòi hỏi tên hãng sản xuất con chip của họ, và họ cũng thường gián tiếp cho các nhà sản xuất máy tính chào hàng sự kết hợp của họ với Intel (Các nhà sản xuất này được đề xuất một chương trình quảng cáo liên kết giảm 6% giá bán chip Intel và trả cho họ một khoản phụ phí đáng kể để giúp họ quảng cáo thêm). Khi Grove nhậm chức CEO vào năm 1987, Intel chưa có ngân sách quảng cáo cho thị trường người tiêu dùng trực tiếp; nhưng đến đầu những năm 1990, chi phí quảng cáo đã vượt qua con số 100 triệu đô-la mỗi năm. Khi chip Pentium III ra đời vào năm 1999, chiến dịch quảng cáo toàn cầu được ước tính tốn khoảng 150 triệu đô-la. Nó được thiết kế để đặt Intel vào vị trí một công ty trực tuyến hiện đại, đồng thời liên tưởng con chip mới với sự tận hưởng đầy đủ hơn về khả năng truy cập Internet mạnh mẽ.

Nỗ lực này đã tạo ra sức mạnh thương hiệu vô cùng to lớn và đột nhiên mọi người đều muốn có một chiếc máy tính “Intel Inside”. Kết quả của sự liên kết cùng công ty Microsoft (sở hữu hệ điều hành Windows nổi tiếng) là công chúng bắt đầu nhắc đến tình trạng độc quyền đang điều khiển hầu hết các máy tính cá nhân - một hiện tượng được đặt tên là “Win-tel”.



Chip Intel  
Core 2 Duo - 2006

Grove cuối cùng đã chuyển giao vị trí đứng đầu lại cho Craig Barrett. Intel ra mắt công nghệ mới được thiết kế để nâng cao hiệu năng đa phương tiện của chiếc máy tính cá nhân, và củng cố hình ảnh nhãn hiệu của họ bằng cách khai thác sâu hơn những nhân vật đầy màu sắc đã trở nên nổi tiếng trong các quảng cáo của họ. Công ty cũng chia thành ba phân nhánh - Chuyên nghiệp, Hiệu năng, và Máy tính cá nhân - để phù hợp với các phân khúc thị trường đang phát triển trong ngành.

Tuy nhiên, tất cả cũng ngưng lại sau một thập niên tăng trưởng không ngừng. Các cố gắng thâm nhập vào những lĩnh vực mới như hội thảo truyền hình đã thất bại, trong khi khách hàng bắt đầu đòi hỏi các thiết bị ít phức tạp hơn nhưng đủ mạnh để truy cập Internet. Thậm chí, FTC (Ủy ban Thương mại Liên bang) đã bắt đầu một vụ kiện chống độc quyền buộc tội Intel ngăn cản cạnh tranh. Tuy nhiên, không giống Microsoft, Intel đã dàn xếp với FTC một cách êm thấm. Sự kết hợp đã dẫn đến sự cạnh tranh từ những đối thủ mới phát, như Cyrix và Advanced Micro Devices (AMD) làm cho doanh thu 1998 của Intel lần đầu tiên giảm xuống trong suốt hơn một thập niên thống lĩnh thị trường.

Barrett đáp lại bằng việc phá vỡ mô hình quản lý tập trung của Intel và giải ngân trong một loạt các vụ mua lại. Những ngày tháng kinh doanh chỉ tập trung vào bộ vi xử lý máy tính cá nhân đã kết thúc khi Barrett bắt đầu định hình lại công ty như một nhà cung cấp chip bán dẫn cho thiết bị mạng và thiết bị thông tin cũng như máy tính. Ông cũng đã khảo sát những lĩnh vực mới bao gồm thương mại điện tử và hàng điện tử tiêu dùng.

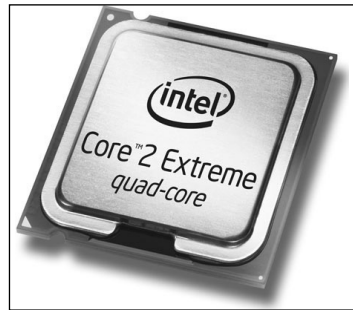
Đầu năm 2007, Intel chính thức đầu tư xây dựng một nhà máy lắp ráp và kiểm định chip bán dẫn tại Khu Công nghệ cao Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam, với diện tích khoảng 150.000m<sup>2</sup>. Dự kiến nhà máy sẽ đi vào sản xuất vào năm 2009.



*Đại diện Intel nhận giấy phép đầu tư vào Việt Nam tại Khu Công nghệ cao TP. HCM*

cũng nói rằng vấn đề tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực là một khó khăn lớn của tập đoàn khi đầu tư nhà máy tại Việt Nam.

Bước vào thế kỷ 21, Barrett củng cố những bước tiến đó bằng những vụ mua lại và mở rộng - mặc dù các thành phần máy tính cá nhân vẫn được cho là chiếm 90% thu nhập của Intel và tất cả lợi nhuận của họ. Vì lẽ đó mà họ vẫn đưa ra các con chip nhanh hơn và mạnh hơn để tiếp tục xây dựng dựa trên sự phát triển ấn tượng từng giúp họ thay đổi thế giới.



*Chip Core 2 Extreme quad-core mới nhất của Intel - 2008*

## Gordon Moore đã nói: \_\_\_\_\_

*“Nếu ngành công nghiệp ô tô phát triển nhanh như ngành công nghiệp bán dẫn, thì một chiếc Rolls Royce sẽ đi được 212.800 km (hơn 5 vòng xích đạo) chỉ với một lít xăng, và nó sẽ rẻ đến mức người ta sẽ vất bỏ nó đi thay vì phải tìm bãi đậu xe ở đâu đó.”*




# 20

## HÃNG TIN CNN

*Liên tục 24/7 trên khắp thế giới*



### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Ted Turner
- **Logo:** 
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Không được xếp hạng trong Fortune 500 – năm 2007
- **Nét đặc trưng:** Chương trình truyền hình tin tức trực tiếp suốt ngày đêm đầu tiên trên thế giới
- **Sản phẩm chính:** Chương trình tin tức trên truyền hình, radio, và Internet
- **Doanh thu:** Không công bố
- **Số nhân viên:** Khoảng 4.000 người (năm 2000)
- **Đối thủ chính:** CNBC, MSNBC, Fox News Channel
- **Chủ tịch kiêm CEO:** W. Thomas Johnson
- **Trụ sở chính:** Atlanta, Georgia
- **Năm thành lập:** 1980
- **Website:** [www.cnn.com](http://www.cnn.com)

Nhiều người Mỹ đã chuyển sang kênh CNN (Cable News Network) khi cựu thành viên của nhóm The Beatles John Lennon bị sát hại ở New York, chính xác là sáu tháng sau khi đài truyền hình này ra mắt vào năm 1980. Những người hâm mộ sùng sờ - ít nhất là những người trong số 1,7 triệu hộ gia đình có thể bắt được kênh truyền hình tin tức này - nhận thấy rằng họ có thể được cập nhật những câu chuyện đáng chú ý bất cứ khi nào họ muốn. Đối với những người đã quen với việc biết được tin tức trên truyền hình chỉ khi nào các mạng lưới chính và các chi nhánh của nó quyết định phát sóng, điều này thật đáng phấn khởi và hấp dẫn.

Tuy vậy, điều đó vẫn chưa đủ để giúp kênh truyền hình non trẻ này được mọi người chú ý đến. Những con người còn vô danh tại trụ sở chính của CNN ở Atlanta và tám chi nhánh trên toàn nước Mỹ đã cố gắng hết sức để vươn lên. Chi phí được hạn chế tối đa, đến mức có lần những tấm ván lót trần bị sụp xuống trong lúc họ đang tường thuật trực tiếp. Các thiết bị điện tử cũ kỹ thường xuyên bị hư hỏng. Chỉ có một lượng rất nhỏ khán giả biết đến sự tồn tại của nó.

Nhưng tất cả đã thay đổi khi CNN cải thiện nguồn lực của mình và hàng loạt các sự kiện hấp dẫn đã thu hút khán giả xem kênh của họ. Khi các con tin Mỹ được những kẻ khủng bố Iran phóng thích vào năm 1981, khi chiếc phản lực Air Florida trượt vào hồ Potomac đang đóng băng ở Washington năm 1982 và khi tàu con thoi Challenger phát nổ ở Florida năm 1986, thêm nhiều người Mỹ bắt đầu chuyển sang kênh CNN và họ nhận thấy đây là một nguồn tin đáng tin cậy cho các sự kiện trên thế giới trong vòng 24 giờ. Khi bé Jessica 18 tháng tuổi ngã xuống một cái giếng ở Texas vào năm 1987, và khiến cả nước tập trung chú ý trong suốt 58 giờ cho đến khi em được cứu thoát thành công, CNN là nơi người ta tìm kiếm những tin tức nóng bỏng nhất. Bốn năm sau (1991), khi Chiến dịch Bão Táp Sa Mạc được phát động và những chiếc F-117 của Mỹ bắt đầu oanh tạc Baghdad,

khoảng 11,5 triệu khán giả đã dán mắt vào màn hình TV qua kênh CNN để theo dõi tình hình chiến sự từ thủ đô Iraq đang bị giam hãm và các điểm nóng xung quanh.



*Trực tiếp đưa tin vụ tấn công khủng bố 11/9*

Đĩ nhiên, ngày nay CNN là một trong những đài tin tức nhiều thứ tiếng đáng nể trọng nhất trên thế giới. Các đài phát thanh và một loạt các website đã được bổ sung vào danh sách sở hữu của CNN. Khoảng 78 triệu gia đình người Mỹ và hơn một tỉ người trên khắp thế giới đều có thể tiếp cận đến ít nhất một trong những dịch vụ của họ.

\*\*\*

CNN được phát sóng lần đầu tiên vào ngày 1 tháng 6 năm 1980, là kết quả của một sự hợp nhất giữa công nghệ mới và tầm nhìn của một nhà doanh nghiệp ít được biết đến có tên là Ted Turner. Trước khi kênh truyền hình này xuất hiện trước công chúng, chỉ các nhà sản xuất của những mạng lưới thống trị Big Three ở New York mới có quyền xác định khi nào thì dân Mỹ sẽ được xem tin tức thời sự. Nay, với sự xuất hiện của CNN, người xem có thể xem tin tức vào bất kỳ giờ nào trong ngày.

Turner (tên đầy đủ là Robert Edward Turner III) sinh năm 1938 tại Cincinnati. Năm ông lên 9, gia đình chuyển đến Georgia, nơi cha ông Robert Edward Turner II có một công việc kinh doanh chuyên về bảng quảng cáo. Sau khi tốt nghiệp Đại học Brown – nơi ông là phó chủ tịch hội đồng phản biện và hội trưởng câu lạc bộ đua thuyền của trường – chàng trai trẻ Ted nhận công việc đối ngoại trong công ty của gia đình. Vào năm 1960, ông trở thành giám đốc của một trong các chi nhánh của công ty Turner Adversiting. Ba năm sau, các khó khăn trong kinh doanh đã dẫn cha ông đến con đường tự sát, và

Turner nhận lấy nhiệm vụ điều hành công ty, một công việc đầy khó khăn và thử thách. Với cương vị là Chủ tịch kiêm CEO trong 33 năm sau đó, ông đã từng bước khôi phục công ty và bắt đầu kinh doanh có lãi.

Được khích lệ bằng thành công của mình, Turner mở rộng kinh doanh bằng việc mua lại Kênh 17 của Đài truyền hình Atlanta vào năm 1970. Chỉ trong vòng 3 năm, ông đã biến đài phát sóng UHF chắt vật này trở thành một trong những trạm độc lập kinh doanh có lãi trên phạm vi cả nước. Nhưng Turner vẫn không hài lòng. Khi ông khám phá ra các vệ tinh truyền thông, bản năng của ông mách bảo rằng chúng sẽ thay đổi cuộc sống của những khán giả xem truyền hình ở khắp mọi nơi. Ông đổi tên trạm phát sóng thành WTBS, có nghĩa là Hệ thống Phát sóng Turner (Wave Tuner Broadcasting System), và vào ngày 17 tháng 12 năm 1976, nó trở thành một trong những trạm đầu tiên dùng công nghệ mới để phát sóng “siêu trạm” đến tất cả các khán giả của dịch vụ truyền hình cáp từ bờ Đông sang bờ Tây nước Mỹ, khi đó đang rất nóng lòng muốn xem các tin tức thời sự. Cùng năm đó, ông mua đội bóng chày Atlanta Braves để nắm bắt một chương trình được nhiều người yêu thích cho kênh truyền hình của mình. Vào năm 1977, trong khi cá nhân ông được cả nước công nhận chiến thắng từ màn ảnh nhỏ vì đã đưa chiếc du thuyền Courageous về đích đầu tiên trong Giải Vô địch Mỹ, Ted Turner đã mua lại đội bóng rổ Atlanta Hawks với cùng mục đích tương tự.

Cách tiếp cận mới lạ này khiến doanh thu của công ty tăng vọt, hơn cả trong giấc mơ hoang đường nhất của Turner, và kích thích ông khao khát mở rộng nhiều đài truyền hình cáp hơn nữa. Khi gặp một khó khăn lớn là nguồn tin tức trong nước còn quá hạn chế, Turner đã thành lập CNN vào năm 1980. Hai năm sau ông giới thiệu một dịch vụ kèm theo được gọi là *Tóm tắt những tin chính* để mang đến cho khán giả không gì khác ngoài những tin chính trong ngày cứ mỗi nửa giờ đồng hồ. Năm 1985, ông vươn ra phạm vi quốc tế với CNN International.



Khi truyền hình cáp được đưa đến mọi ngõ ngách ở nước Mỹ, các kênh truyền hình đa dạng của Turner bắt đầu thu hút được nhiều khán giả hơn nữa. Nhưng nhiều trực

trực kỹ thuật, cùng thái độ hoài nghi công khai từ các đài phát sóng truyền thống, đã ngăn không cho họ giành được sự chấp nhận rộng khắp ngay từ đầu. Dù vậy, tất cả đã thay đổi khi các trang thiết bị được cải thiện, lực lượng phát thanh viên dồi dào và chất lượng hơn. Công việc kinh doanh của Turner đã biến chuyển tin tức xấu thành chương trình truyền hình hấp dẫn. Khi những chiếc xe tăng lăn bánh qua Quảng trường Thiên An Môn vào năm 1989 và tên lửa để lại những vết ngang trên bầu trời Baghdad vào năm 1991, khán giả của CNN đã trải đều trên khắp thế giới.

Nhưng Turner, giờ đây được biết như một người tạo cơ hội và điều chỉnh, vẫn không chịu dừng lại. Một năm sau khi sáng lập Đại hội Thể thao Thiện chí (Goodwill Games) vào năm 1985 để cạnh tranh với Thế vận hội (Olympics), ông đã mua lại từ công ty MGM/UA Entertainment cả thư viện hơn 40.000 bộ phim và chương trình truyền hình được đánh giá cao - và một lần nữa cung cấp cho các kênh của mình những chương trình độc đáo mà không phải trả tiền bản quyền. Turner phải hứng chịu sự bức tức của Hollywood qua chủ trương "tô màu" nhiều bộ phim trắng đen cổ điển nhận được trong các vụ sang nhượng sau. Tuy nhiên, món nợ mà ông mắc phải từ cả hai vụ mua bán buộc ông phải bán đi một số tài sản. Dù vậy, ông vẫn tiếp tục mở rộng kinh doanh bằng việc cho ra đời Turner Network Television (hay TNT) vào năm 1988 và Cartoon Network năm 1992, cả hai đều

hoạt động chủ yếu dựa trên những bộ phim và chương trình mà ông đã có được trong các hoạt động mua bán trước đó. Vào năm 1996, Turner đã thành công lớn và bán mọi thứ cho tập đoàn Time Warner với giá 7,5 tỉ đô-la. Các cổ phần trước đây thuộc sở hữu của ông giờ là phân ngành của một tập đoàn truyền thông và giải trí lớn nhất thế giới, Turner trở thành phó chủ tịch (và là cổ đông lớn nhất) của một công ty kết hợp và đứng đầu mạng lưới truyền hình cáp.

Đĩ nhiên mọi việc không phải lúc nào cũng thuận buồm xuôi gió. Đã có những vấn đề vượt quá giới hạn khi CNN và các đài anh em của nó cố gắng thỏa mãn yêu cầu của các tầng lớp khán giả khác nhau, với sự chỉ trích thường tăng cao theo sau những bản tin sự kiện vấn tăt về vụ xét xử O.J. Simpson, vụ điều trần của Clinton, và trường thiên tiểu thuyết Elian Gonzales. Và thời điểm được mọi người cho là tệ nhất là vào năm 1998, khi chương trình NewsStand của CNN tường thuật không chính xác rằng lực lượng Mỹ dùng hơi mê đối với lính Mỹ đào ngũ ở Lào trong suốt những năm 1970. CNN sau đó đã rút lại câu chuyện này và sa thải nhiều nhân viên, trong khi Turner đã gọi tai nạn này là một sự xấu hổ khủng khiếp đối với ông và mạng lưới. Nhưng, sau mỗi lần vấp ngã, công ty lại xoay sở để quay trở lại, và sự đáng tin cậy đối với những tin tức của đài đã lên đến mức cao nhất trong lịch sử khi thiên niên kỷ mới bắt đầu.

\* \* \*

CNN tổ chức sinh nhật lần thứ 20 của mình ở Atlanta vào ngày 1 tháng 6 năm 2000 với pháo hoa và các đoạn phim ngắn tường thuật những giây phút đỉnh cao của nó. Ngay khi chuẩn bị kết thúc năm 2000 thì Time Warner đã thông báo sẽ sáp nhập với America Online. Turner sẽ trở thành phó chủ tịch của AOL Time Warner, cùng với Home Box Office (HBO), Cinemax, Warner Bros, International Network, và những mối quan tâm của Time Warner đối với Comedy Central và Court TV. Tuy nhiên, ông không còn nắm quyền điều khiển trực tiếp những công ty này nữa và mọi người tin rằng ông rất tức giận về điều này.

Trong một nghịch lý tin tốt - tin xấu khác, CNN đã phải nhận một đòn trời giáng khi nhận được điểm đánh giá thấp nhất hàng tháng trong suốt chín năm liên tục - một sự thật cho thấy các đối thủ cạnh tranh mới, chủ yếu là CNBC, MSNBC, và Fox News Channel, đã thu hút được một bộ phận khán giả từng là của riêng CNN. Trong một nỗ lực làm tăng số lượng khán giả và làm giảm sự phụ thuộc của họ vào các bản tin nóng nhưng ngắn ngủi, các thành viên chủ chốt bắt đầu phát triển một chương trình định kỳ thường xuyên hơn nhắm vào các tư liệu và sự kiện đặc biệt. Họ cũng hy vọng rằng AOL và 22 triệu người đăng ký sử dụng của mạng này cũng sẽ giúp CNN trở lại vị trí thống trị trong lĩnh vực cung cấp tin tức cho mọi người.

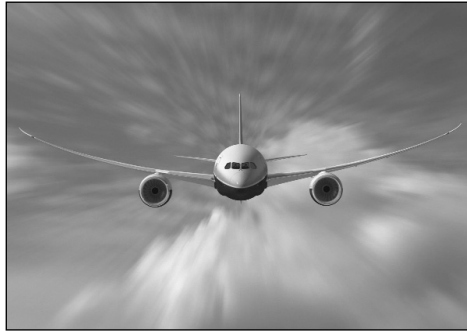
Tuy nhiên, vẫn còn nhiều thứ để ăn mừng. CNN giữ vị trí số một thế giới về mạng lưới tin tức với 9 trong 10 chương trình thời sự được đánh giá cao nhất trong mạng cáp phổ thông ở Mỹ và hơn 6,7 tỉ trang tin được truy cập hàng năm trong website phong phú của họ. Họ tổ chức được mạng lưới cung cấp tin tức truyền hình lớn nhất thế giới cùng hơn 600 chi nhánh ở Mỹ và Canada, và 800 chi nhánh khác khắp thế giới. Bên cạnh ba kênh truyền thống ban đầu của mình, CNN còn có các kênh CNNfn (được hình thành vào năm 1995 chuyên về tin tức và bình luận tài chính), kênh CNN/Sports Illustrated (chuyên về thể thao, ra đời năm 1996), kênh CNN en Español (tiếng Tây Ban Nha với 8 triệu người đăng ký), kênh CNN Airport Network (chuyên cung cấp thông tin về các chuyến bay của 27 sân bay tại Mỹ), kênh CNNRadio, và nhiều kênh khác nữa.

Và, không cần e dè, CNN có thể tuyên bố rằng họ đang một mình thay đổi viễn cảnh của ngành truyền hình thời sự thế giới.


# 21

# HÃNG BOEING

*Chinh phục không gian*



## Tóm tắt

- **Người sáng lập:** *William E. Boeing*
- **Logo:** 
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** *Hạng 28 (Fortune 500 – năm 2007)*
- **Nét đặc trưng:** *Phát triển cùng với ngành công nghiệp hàng không; từ máy bay hai tầng cánh đến tàu vũ trụ bay theo quỹ đạo mặt trăng*
- **Sản phẩm chính:** *Máy bay thương mại và quân sự, tên lửa, vệ tinh*
- **Doanh thu:** *61,53 tỉ đô-la (năm 2007)*
- **Lợi nhuận:** *2,22 tỉ đô-la (năm 2007)*
- **Số nhân viên:** *197.000 người*
- **Đối thủ chính:** *Airbus, EADS, Lockheed Martin*
- **Chủ tịch kiêm CEO:** *Philip M. Condit*
- **Trụ sở chính:** *Seattle, Washington*
- **Năm thành lập:** *1916*
- **Website:** *[www.boeing.com](http://www.boeing.com)*



*K*ể từ khi ngành vận chuyển hàng không xuất hiện, Boeing đã là một tên tuổi không thể thiếu. Chỉ vài năm sau khi anh em nhà Wright thực hiện chuyến bay đầu tiên ở Kitty Hawk năm 1903, William Boeing đã tham gia cuộc trình diễn máy bay Hoa Kỳ lần đầu tiên ở Los Angeles. Ông lập tức nhận thấy tiềm năng kinh doanh ở phát minh mới mẻ và đầy hứa hẹn này. Ông học những bài học bay đầu tiên trên một chiếc máy bay hai tầng cánh từ một nhà nghiên cứu về hàng không thời kỳ đầu, và Boeing cũng là người đi tiên phong trong việc thiết kế ra chiếc thủy phi cơ. Nhưng khi mua lại một xưởng đóng tàu cũ ở Seattle nhằm mở một xưởng sản xuất máy bay vào năm 1916, ông mới chính thức bước vào kinh doanh trong lĩnh vực này.



*William Boeing (1881 – 1956)*

Trong vòng tám thập kỷ rưỡi tiếp theo, công ty Boeing của ông đã trải qua nhiều cuộc thăng trầm và kết liễu số phận của không ít đối thủ cạnh tranh lợi hại. Họ làm được điều này bằng cách tận dụng mọi cơ hội – từ chuyến bay đưa thư đầu tiên của nước Mỹ, những hợp đồng quân sự khổng lồ, sự thống trị của hàng không thương mại cho đến một vai trò quan trọng trong chương trình thám hiểm không gian. Từ lâu họ đã là nhà sản

xuất hàng đầu của các loại máy bay phản lực thương mại và với nhiều thành tựu khác, họ đã trở thành công ty hàng không lớn nhất thế giới.

Thời kỳ khủng hoảng đã phá hủy hàng loạt công ty hàng không, nhưng Boeing đã “chiến đấu” ngoan cường và hiệu quả với sự sáng tạo mạnh mẽ để tồn tại. Chẳng hạn, họ thành lập United Airlines và thuê nữ tiếp viên hàng không đầu tiên, đồng thời hình thành đường bay toàn cầu đến 145 quốc gia khác nhau. Họ đã cho ra mắt rất nhiều sản phẩm cải tiến của ngành hàng không như máy bay ném

bom B-52, máy bay chở khách 737 (chiếc máy bay bán chạy nhất trong lịch sử ngành hàng không thế giới), vệ tinh nhân tạo, bộ phóng Saturn V (bộ phóng của tàu con thoi Apollo trong các chuyến du hành đến mặt trăng).

Nhưng không có thử thách nào trong số những thử thách kể trên sánh được với những khó khăn mà họ đang gặp phải ngày nay. Sự thật là khi sắp bước sang thế kỷ 21, một đối thủ truyền kiếp ở châu Âu đã cho ra mắt một chiếc máy bay thương mại khổng lồ và lập tức thu hút rất nhiều sự chú ý cũng như đạt được doanh số rất cao so với những sản phẩm hiện thời của hãng Boeing. Các tạp chí thương mại và những ấn phẩm địa phương của Seattle đều cho rằng nếu không thật sự nỗ lực hết mình, Boeing sẽ rơi xuống vị trí thứ hai trong ngành. Không lấy gì làm ngạc nhiên là Boeing đã chuẩn bị sẵn sàng để đáp trả.

\* \* \*

Khi anh em nhà Wright thực hiện chuyến bay đầu tiên lịch sử của mình vào năm 1903, một chàng thanh niên gốc Detroit tên là William Boeing đã rời trường Cơ khí Yale để gây dựng sự nghiệp ở phía Tây Bắc Thái Bình Dương. Ngành công nghiệp sản xuất gỗ đang là cơn sốt tại thời điểm đó và chàng trai 22 tuổi này nhanh chóng làm giàu từ những cánh rừng tươi tốt bên ngoài khu vực Grays Harbor, Washington. Sau khi chuyển đến Seattle, anh nghe nói đến một cuộc biểu diễn máy bay ở Los Angeles. Boeing đã tham gia và ngay lập tức say mê đắm đuối với những gì mình nhìn thấy. Trên đường quay về Seattle, Boeing đã thu hút được một kỹ sư hải quân tên là George Conrad Westervelt bằng một cuộc trò chuyện bất tận về tương lai của những chuyến bay.

Westervelt vừa học xong các khóa nghiên cứu về hàng không ở MIT và đã đồng cảm với sự phấn khích đến điên dại của Boeing về tương lai con người đi lại bằng máy bay. Cả hai đã bay trên một chiếc máy bay hai tầng cánh đời đầu – loại máy bay đòi hỏi cả phi công lẫn hành khách phải ngồi ở một bên cánh – và suy nghĩ về mức độ thay

đổi mẫu thiết kế này tại câu lạc bộ của trường Đại học Seattle. Trước khi Boeing đến California vào tháng 8 năm 1915 để học lái máy bay, ông đã yêu cầu bạn mình thiết kế một chiếc máy bay vận hành hiệu quả hơn. Việc chế tạo chiếc thủy phi cơ có phao đôi, mang nhãn hiệu B&W, viết tắt tên của hai người, được bắt đầu không lâu sau khi Boeing quay về.

Boeing đã xây dựng một ngôi nhà kết hợp giữa nhà chứa máy bay và nhà thuyền bên cạnh Hồ Union. Trong suốt nửa đầu năm 1916, ông bắt tay vào chế tạo hai chiếc thủy phi cơ B&W. Nhiệm vụ ở hải quân khiến Westervelt phải chuyển đến vùng phía Tây trước khi họ hoàn thành công việc, vì thế Boeing phải làm việc một mình. Vào ngày 15 tháng 6 năm 1916, ông đã tự mình cất cánh chiếc máy bay có biệt danh Bluebill lần đầu tiên thay cho viên phi công được lên lịch bay nhưng không đến đúng giờ. Đúng một tháng sau, ông thành lập công ty cổ phần Pacific Aero Products Co., nắm giữ 998 trong số 1.000 cổ phiếu và di dời nhà xưởng đến bãi đóng tàu trước đó của Health, bên bờ con sông Duwamish. Một năm sau, ông đổi tên công ty thành Boeing Airplane Co.

Phát cuồng vì lạc quan về công việc kinh doanh mới của mình, Boeing đã thuê 28 nhân công làm phi công, thợ mộc, thợ may và những công nhân thực hiện các quy trình sản xuất riêng biệt khác. Công ty B&W không bán loại sản phẩm này, nhưng Chiến tranh Thế giới lần I sắp xảy ra và lần đầu tiên nước Mỹ cần những chiếc máy bay chiến đấu. Boeing biết rằng hải quân Mỹ sẽ cần những chiếc máy bay để tập trận và tin rằng chiếc máy bay dòng C của mình sẽ đáp ứng được nhu cầu đó. Các viên chức của ngành hải quân đồng ý tham gia vào một chuyến bay thử đến Florida, và đặt hàng 50 chiếc. Boeing đã tăng số nhân công lên 337 người để sản xuất và lắp ráp, nhưng rồi đơn đặt hàng giảm xuống chỉ còn một nửa khi chiến tranh sắp kết thúc. Để tiếp tục kinh doanh có lãi, ông yêu cầu công nhân chuyển sang cung cấp đồ đạc trong nhà cho những cửa hàng địa phương cũng như một loại thuyền đáy bằng có tên gọi là Thuyền trượt trên biển.



*William Boeing (phải) và Eddie Hubbard sau chuyến bay chở thư quốc tế đầu tiên ngày 03/03/1919 từ Vancouver, Canada đến Seattle, Mỹ*

Dù vậy, đam mê của Boeing đối với máy bay vẫn chưa chấm dứt. Vào năm 1919, ông và một phi công đã chở 60 bức thư từ Vancouver đến Seattle, thực hiện chuyến chở thư bằng đường hàng không đầu tiên tại Mỹ. Ông cho lắp ráp

rất nhiều máy bay thương mại mới trong vài năm kế tiếp, bao gồm cả chiếc máy bay đầu tiên có thể bay qua dãy núi Ranier. Bộ Quốc phòng cũng đưa ra vài đơn đặt hàng có giá trị đối với các máy bay hai tầng cánh dùng trong chiến đấu, nhưng Boeing hiểu rằng nếu muốn công ty phát triển, ông phải có một kế hoạch chặt chẽ trong việc sản xuất và bán một số lượng sản phẩm nhất định các dòng sản phẩm đáp ứng được nhu cầu của số đông khách hàng. Để thực hiện điều này, ông mua lại công ty máy bay Stearman ở Kansas, và mở chi nhánh công ty Boeing ở Canada, mở trường hàng không Boeing ở California. Vào năm 1927 - cùng năm Charles Lindberg một mình thực hiện chuyến bay non-stop<sup>(1)</sup> vượt Đại Tây Dương từ New York đi Paris - Boeing đã ký hợp đồng với Bộ Bưu chính Hoa Kỳ nhằm thực hiện những chuyến bay đưa thư vốn được thêm muốn từ lâu giữa hai thành phố Chicago (Đông Bắc) và San Francisco (Tây Nam) của nước Mỹ rộng lớn.

Cuối cùng, Boeing đã có thể sử dụng một cách hiệu quả những chiếc máy bay của mình trong khi quảng bá chúng đến với nhiều người. Để mở một chuyến bay có thể thực sự chuyên chở hành khách cùng với những lá thư, ông đã thành lập Bộ phận vận chuyển đường không Boeing, tiền thân của Hãng United Airlines. Trong năm tiếp

(1) Non-stop: không dừng. Từ thường dùng trong ngành hàng không, chỉ các chuyến bay thẳng đến đích mà không dừng giữa chặng.



*Boeing 787 – “phi cơ giấc mơ” của Hãng Boeing, chiếc máy bay lớn đầu tiên sử dụng vật liệu composite cho phần lớn cấu trúc của nó, dự kiến đưa vào khai thác năm 2008*

theo, gần nửa tấn thư và bưu phẩm tốc hành, cùng gần 1.900 hành khách, đã được chuyên chở trên đường bay dài 22 tiếng rưỡi đồng hồ này. Điều này đã gợi ra ý tưởng du lịch bằng đường hàng không và thúc đẩy một nhu cầu – cùng với những sản phẩm phục vụ quân sự và sau đó là các sản phẩm liên quan đến vũ trụ – sẽ giúp

Boeing đứng ở vị trí dẫn đầu trong ngành hàng không trong nhiều thập kỷ sau đó.

Nhiều thay đổi diễn ra trong những năm tiếp theo. Boeing lắp ráp máy bay và phụ tùng, bao gồm cả động cơ và cánh quạt. Họ vận chuyển thư tín, bảo dưỡng các sân bay, vận hành các chuyến bay. Khi loại máy bay một tầng cánh thay thế máy bay hai tầng cánh, Boeing là công ty đầu tiên sử dụng loại máy bay này. Chiếc Yankee Clipper của ông đã mở đầu dịch vụ đưa thư bằng đường không xuyên Đại Tây Dương. Chiếc Stratoliner xa xỉ của ông được làm lại thành một chiếc máy bay quân sự kiểu C-75 sau trận chiến Trân Châu Cảng. Chiếc tiếp theo là B-29, chiếc máy bay đã thả những quả bom nguyên tử xuống Hiroshima và Nagasaki. Việc hủy bỏ đơn đặt hàng của chính phủ sau chiến tranh đã dẫn đến sự cắt giảm sản xuất khổng lồ. May sao, các đơn đặt hàng cho máy bay dân dụng đường dài đã đến và Boeing vẫn phát triển mạnh mẽ. Sự phát triển của máy bay phản lực và đòi hỏi không ngừng từ Bộ Quốc phòng Mỹ thường khiến công ty phải làm việc hết tốc lực. Năm 1956, khi William Boeing qua đời, những chiếc máy bay của ông đã có thể bay vòng quanh thế giới. Và, lần đầu tiên trong lịch sử, đường hàng không đã chuyên chở nhiều hành khách non-commuting<sup>(1)</sup> hơn xe lửa.

\* \* \*

(1) Non-commuting: chỉ những người không thường xuyên đi xe buýt/ tàu điện theo vé tháng.



Chiếc chuyên cơ Air Force One dành cho Tổng thống Mỹ

Thập niên 60 của thế kỷ 20 đã đưa nước Mỹ và cả Boeing sang một giai đoạn khác. Tổng thống Kennedy tuyên bố sẽ đưa con người lên mặt trăng và Boeing

cho chính phủ mượn 2.000 nhân viên để biến điều đó thành sự thực. Tàu thám hiểm mặt trăng Lunar Orbiter đã thám thính được những khu vực có thể hạ cánh và chiếc xe tự hành trên mặt trăng Lunar Roving Vehicle đã khám phá bề mặt mặt trăng. Bộ phóng một tầng Saturn V của Boeing đã phóng tàu con thoi Apollo đầu tiên của Mỹ vào không gian.

Những chiếc Boeing 707 từ lâu đã là phương tiện chuyên chở dành riêng cho các quan chức cấp cao của chính phủ. Vào năm 1962, hai chiếc 707 đã được tu sửa lại dành cho tổng thống sử dụng và chính thức được mang tên *Air Force One*<sup>(1)</sup>. Hai chiếc này được các tổng thống Mỹ sử dụng cho đến năm 1990, khi chúng được thay thế bằng hai chiếc Boeing 747 mới.

Trong khi Boeing không ngừng sản xuất ra nhiều kiểu máy bay hiện đại hơn, như chiếc máy bay phản lực chở khách khổng lồ có sức chứa 490 hành khách B-747, lực lượng lao động của họ cũng tăng giảm thất thường. Gần 50.000 nhân công bị mất việc vào năm 1970 khi Hoa Kỳ bất ngờ chấm dứt chương trình vận chuyển bằng máy bay siêu âm. Boeing xoay sở bằng cách đa dạng hóa sản phẩm một lần nữa. Lần này họ thành lập một công ty dịch vụ máy tính, một dự án tưới tiêu ở miền Đông Oregon và một dự án khử muối ở quần đảo Virgin. Họ cũng xây dựng ba tua bin gió khổng lồ dọc khu vực sông Columbia, nghiên cứu bộ phận gây nhiễu giọng nói cho cảnh sát và

(1) Air Force One: tạm dịch là “Chuyên cơ Số 01 của Tổng thống”, hay “Không lực Số 01”.

sản xuất xe cáp treo cho một số thành phố. Rõ ràng, càng nhiều thay đổi thì Boeing càng giữ được vị trí số 1 của mình.



*Một chiếc pháo đài bay (stratofortress) B-52*

Nhưng Boeing vẫn tập trung vào kinh doanh sản xuất các máy bay thương mại, quân sự và các thiết bị liên quan đến hàng không vũ trụ. Các nhà lãnh đạo của họ đã lặp lại lời cam kết lâu dài của công ty là dẫn đầu trong tất cả các lĩnh vực đang hoạt động, mua lại những đối thủ cạnh tranh hàng đầu như Rockwell International vào năm 1996, McDonnell Douglas vào năm 1997, và công ty giao tiếp qua vệ tinh Hughes Electronics vào đầu năm 2000. Dù vậy, một cuộc đình công kéo dài 40 ngày của các kỹ sư và kỹ thuật viên vài tháng sau đó đã ảnh hưởng rất nghiêm trọng đến việc sản xuất các máy bay quân sự và thương mại, gây thiệt hại 5,3 tỉ đô-la.

Chỉ vài tuần sau cuộc đình công, Boeing đã ứng dụng kỹ thuật mới để hành khách có thể truy cập Internet và đọc thư điện tử từ chiếc máy tính xách tay của họ trên các chuyến bay. Nhưng, không lâu sau họ lại rúng động thêm một lần nữa trước bản tin nói rằng đối thủ truyền kiếp của họ là Airbus của châu Âu lần đầu tiên trong lịch sử đã vượt qua họ về số lượng đơn đặt hàng sản xuất máy bay mới. Xa hơn, chiếc máy bay phản lực khổng lồ A-380 của Airbus đã thu hút được sự chú ý của nhiều người và thu hút luôn cả những hợp đồng béo bở từng thuộc về những chiếc máy bay xuyên Đại Tây Dương lớn nhất của Boeing.



*Một chiếc Boeing 747 được NASA sử dụng để “cống” và “phóng”  
tàu con thoi vào không gian*

Đúng với phong cách tiêu biểu của mình, Boeing nhanh chóng đáp trả bằng dự án máy bay 747x Stretch. Dù trước mắt còn nhiều khó khăn, nhiều người vẫn đặt lòng tin vào Boeing trong thế kỷ mới vì biết Hãng hàng không này đã từng vượt qua nhiều cuộc chuyển mình còn khó khăn hơn kể từ khi người sáng lập ra nó bắt đầu ngành hàng không thương mại.



# 22

# HEWLETT-PACKARD

*In tất cả mọi thứ!*



## Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Bill Hewlett và David Packard
- **Logo:** 
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Hạng 14 (Fortune 500 – năm 2007)
- **Nét đặc trưng:** Dẫn đầu về công nghệ, và cả thế giới kinh doanh sản xuất ra nó
- **Sản phẩm chính:** Máy tính, máy in và các sản phẩm, dịch vụ liên quan đến hình ảnh
- **Doanh thu:** 91,66 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Lợi nhuận:** 6,2 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Số nhân viên:** 84.400 người
- **Đối thủ chính:** Compaq, IBM, Xerox
- **Chủ tịch kiêm CEO:** Carleton S. “Carly” Fiorina
- **Trụ sở chính:** Palo Alto, California
- **Năm thành lập:** 1939
- **Website:** [www.hp.com](http://www.hp.com)

*Khi nhân loại bước sang thế kỷ 21, công ty Hewlett-Packard đang phải đối mặt với một tình thế tiến thoái lưỡng nan. Là một trong những công ty đầu tiên có mặt tại thung lũng Silicon, Hewlett-Packard (HP) khởi đầu từ một ga-ra và đã lớn mạnh thành một trong những công ty máy tính hàng đầu thế giới. Ngay từ khi chiếc máy tạo dao động âm thanh của họ được hãng phim hoạt hình danh tiếng Walt Disney chọn lựa vào năm 1939 để sử dụng trong loạt phim Fantasia của mình, HP đã không ngừng sản xuất những thiết bị điện tử tối tân và tạo ra sự ganh tỵ của các công ty trong cùng lĩnh vực.*

Bên cạnh đó, HP luôn là một nơi lý tưởng để làm việc. Các nhà sáng lập đã đi tiên phong trong mô hình Quản Lý Bằng Cách Đi Đạo (Management by Walking Around), với mục đích khuyến khích những nhà quản lý luôn giữ mối quan hệ gần gũi với nhân viên của mình, tránh làm lãng phí thời gian và tạo ra một lịch làm việc linh hoạt. HP là một trong những công ty lớn đầu tiên của Mỹ phân quyền các bộ phận kinh doanh và trao quyền cho nhân viên. Họ trao cho nhân viên một công việc với mức lương tuyệt vời và nhiều quyền lợi đi kèm. Họ thậm chí còn thể chế hóa các điều khoản này và các thành phần khác của một bản sắc văn hóa công ty được nhiều người ca ngợi bằng việc thông qua Bản Văn hóa HP (HP Way), một văn bản chính thức nhấn mạnh đến sự tin cậy và cởi mở trong công ty. Trên thực tế, điều đáng phê phán duy nhất đối với HP là sự vắng mặt của nữ giới trong bộ phận lãnh đạo cấp cao của họ.

Dù vậy, khi công ty đang đẩy nhanh tốc độ để đón chào thế kỷ mới, tất cả điều này đã không còn cân xứng nữa. Cấu trúc liên kết đã từng được sử dụng trở nên không còn phù hợp với thời đại kết nối Internet ngày nay. Những thói quen cổ hủ - như chế độ trả lương thời vụ 87 giờ được áp dụng vài thập kỷ trước, dù không còn sử dụng nữa - nhưng vẫn gây ra những sự nhức đầu không cần thiết. Những bước cải tiến trong lĩnh vực phần mềm và các lĩnh vực then chốt khác

thường ít nhận được sự chú ý của công chúng cũng như nhiều nhà đầu tư. Các đối thủ cạnh tranh hoạt động ngày càng mạnh và hoạt động kinh doanh trên Internet của HP dường như bị đình trệ.

Vào giữa năm 1999, Hewlett-Packard đã phá lệ bằng cách đưa Carleton S. “Carly” Fiorina lên làm Chủ tịch Hội đồng quản trị kiêm CEO. Người phụ nữ đầu tiên lãnh đạo một trong những công ty có tên trong danh sách Dow Jones, cùng với Lucent - “kẻ ngoại đạo” 45 tuổi đầu tiên dẫn dắt HP, từng có thời gian làm việc cho AT&T - ngay lập tức lao vào việc chinh đốn hàng loạt. “Chúng tôi đã quyết định biến đổi công ty này”, bà giải thích. Những động thái tiếp theo của Fiorina dĩ nhiên làm bàng hoàng các nhà quan sát ưa chuộng truyền thống. Những người khác - bao gồm rất nhiều nhân viên, khách hàng và nhà đầu tư - thì lại có một ấn tượng tích cực.

\*\*\*



*Bill Hewlett và David Packard đứng trước ga-ra từng là “xuất phát điểm” của họ*

Vào thời điểm trước khi khởi nghiệp, hai kỹ sư điện tử 26 tuổi Hewlett và Packard đang làm việc trên những thiết bị điện trong một nhà để xe của họ ở Bắc California. Bill Hewlett và David Packard chỉ có 538 đô-la (cùng với một chuỗi những thất vọng) khi họ xuất hiện với một thiết bị công nghệ điện trở

mới gọi là máy tạo dao động âm thanh HP 200A. Chiếc HP 200A là một thiết bị dùng để kiểm tra các thiết bị âm thanh, và công ty Walt Disney đã mua độc quyền cũng như ký hợp đồng với hai người. Việc xưởng phim này tiếp tục đặt hàng tám máy HP 200A để sử dụng trong quá trình sản xuất bộ phim gây chấn động *Fantasia* đã góp phần hình thành nên công ty Hewlett-Packard.

Tuy vậy, ngay từ lúc khởi đầu, Hewlett và Packard đã nhận thấy tầm quan trọng của mối quan hệ với nhân viên và tập trung khả năng

sáng tạo của mình vào đó. Hai người xây dựng những xưởng sản xuất với các tầng lầu mở - bao gồm các văn phòng nhân viên quản lý cấp cao không gắn cửa ra vào - và thành lập chính thức một “Chính sách mở cửa” để giúp hình thành sự tin cậy lẫn nhau ở tất cả các cấp bậc trong công ty. Họ còn bổ sung thêm một phương pháp quản trị giờ đây đã rất nổi tiếng - “Quản lý bằng cách đi dạo” - để kết nối một cách chủ động các nhà cố vấn và nhân viên với nhau theo những phương cách có cân nhắc và ý nghĩa hơn.

Trong suốt thập niên 50, những đột phá quan trọng tiếp tục diễn ra cả về phương diện sản phẩm cũng như quản lý nhân sự. Những lần ra mắt sản phẩm thành công, như chiếc máy đếm tần số tốc độ cao ký hiệu HP 524A, một thiết bị được sử dụng bởi các trạm phát thanh để chấp hành các quy định bắt buộc của liên bang, đã kéo dài thêm những dự án khiến họ ngày càng bận rộn. Lợi nhuận được tái đầu tư vào các dự án nghiên cứu và phát triển sản phẩm mới, giải phóng các đối tác khỏi các chuyên gia về vốn đầu cơ và nợ nần phát sinh. Bước đi thực tiễn này cũng cho phép họ mua lại một công ty kinh doanh máy vẽ đồ thị giúp hình thành nền tảng cho việc sản xuất những máy in nổi tiếng của họ sau này. Tất cả các bước đi hợp lý này đã tạo nền móng để HP tiến đến cổ phần hóa.

Cùng lúc đó, những triết lý kinh doanh mang tính cải cách của HP đã giúp công ty thu hút được nhiều nhà khoa học và kỹ sư trẻ hàng đầu về làm việc. Vào năm 1957, công ty công thức hóa những mục tiêu độc đáo và phong cách quản lý của mình trong văn bản “Văn hóa HP”. Năm sau đó, họ chia ra thành các bộ phận riêng biệt với trách nhiệm báo cáo lái-lỗ riêng lẻ, và di dời các bộ phận ra khỏi trụ sở chính ở Palo Alto. Mỗi bộ phận này trở thành một đơn vị độc lập chịu trách nhiệm cho việc phát triển, sản xuất và tiếp thị sản phẩm của chính nó - và sẽ được thưởng từ quỹ R&D trong tương lai theo tỉ lệ trực tiếp dựa trên hiệu quả kinh doanh. Vào năm 1959, HP mang những ý tưởng này ra khắp thế giới thông qua việc mở một xưởng sản xuất ở Đức và văn phòng đại diện tại châu Âu đặt ở Thụy Sĩ. Họ cũng biến các kế hoạch lựa chọn cổ phiếu thành một phần

trong gói lợi nhuận dành cho nhân viên, và HP trở thành công ty đầu tiên xây dựng chương trình chia sẻ lợi nhuận bằng tiền mặt.

Những năm 1960 là thời của thời gian làm việc linh hoạt và máy tính. Đồng hồ hoàn toàn biến mất trong các nhà máy HP ở Đức kể từ năm 1967. Chiếc máy tính HP đầu tiên ra mắt thị trường vào năm 1968 với tên gọi HP 9100. Họ tuyên bố một cách đầy tự hào rằng đây là chiếc máy tính điện tử để bàn có thể lập trình đầu tiên trên thế giới. Bốn năm sau, HP giới thiệu phiên bản cầm tay của nó, chiếc HP 35, đưa cuộc cách mạng công nghệ máy tính chuyển sang xu hướng “xách tay”.

Công ty cũng bước vào thế giới của ngành kinh doanh điện toán vào năm 1972 với chiếc máy tính HP 3000. Vào lúc này, họ có 16.000 nhân viên và doanh thu đạt 365 triệu đô-la. Chỉ những sinh viên tốt nghiệp loại giỏi mới được tuyển vào HP. Họ được giữ lại bởi bầu không khí thách thức chuyên nghiệp; và các chương trình nhân sự đổi mới giờ đây đã bao gồm một chính sách chặt chẽ thăng tiến từ bên trong và một chủ trương không cắt giảm lao động, tuy không chính thức.

Năm 1984, công ty bước vào hoạt động trong lĩnh vực in ấn. Những chiếc máy in phun và in laser với giá cả hợp lý nhanh chóng tràn ngập thị trường và trở nên thông dụng. Đồng thời, công ty thành lập bốn tổ chức “phân khu” để quản lý các nhóm phát triển nhanh của mình trong khi thành lập liên doanh công nghệ cao đầu tiên ở Trung Quốc. Kỷ niệm 50 năm thành lập vào năm 1989, căn nhà để xe nơi Hewlett và Packard chế tạo chiếc máy tạo dao động âm thanh đầu tiên được chọn là Di tích Lịch sử của bang California.

Vào giữa thập niên 1990, các đơn vị kinh doanh đa dạng của HP đã cho ra mắt những sản phẩm mang tính bước ngoặt – từ một chiếc máy palm cầm tay nặng 200g cho đến một thiết bị xử lý sóng siêu âm cho bán phân tích điện tâm đồ thời gian thực. Họ đồng hành với Intel phát triển một cấu trúc vi xử lý 64-bit và tấn công một cách mãnh liệt vào phân khúc thị trường máy tính dành cho gia đình – văn phòng đang ngày một phát triển. Họ cũng thể chế hóa những chính sách về viễn thông, khuyến khích nhân viên làm việc ở nhà hay các văn

phòng điều khiển từ xa trên toàn cầu. Một nửa doanh thu của họ giờ đây đến từ thị trường bên ngoài nước Mỹ - 10% thị phần bán lẻ các mặt hàng công nghệ cao là từ sự góp mặt của sản phẩm HP. Và vào cuối thế kỷ XX, HP đã là một công ty đa quốc gia với 104 chi nhánh, 19.000 dòng sản phẩm và hơn 47 tỉ đô-la doanh thu bán hàng.



HP Palmbook -  
2006

HP từng đạt mức tăng trưởng đến 20% một năm nhưng gần đây cổ phiếu của họ đã giảm sút, mặc cho một thị trường đầu cơ giá lên đã đặc biệt ưu tiên các công ty về công nghệ. Công ty không sáng tạo thêm đường lối kinh doanh mới nào, trong khi các đối thủ cạnh tranh mạnh mẽ vẫn không ngừng xuất hiện. Và Internet có vẻ như là một bước đi quá muộn màng trong khi những thành viên chủ chốt của ban quản trị liên tục nhận được các lời đề nghị từ phía các công ty bên ngoài. Để đáp lại, HP lại tiến hành những thay đổi triệt để khác.

\*\*\*

Sự chuyển đổi đã thật sự được bắt đầu dưới thời vị cựu Chủ tịch Hội đồng quản trị Lew Platt, người lên nắm quyền với cương vị là nhà lãnh đạo thứ tư của HP vào năm 1992. Platt được xem là một nhà quản lý có khả năng nhưng không phải là một nhà cải tiến giỏi, nhận ra những điều cần thay đổi và bắt đầu cải tổ công ty chỉ vài năm sau đó. Cũng giống như IBM, ông quyết định biến HP thành một công ty cung cấp giải pháp Internet, cung cấp phần cứng, phần mềm và dịch vụ hỗ trợ khách hàng. Ông cũng quyết định sự phân quyền tự nhiên của công ty đang gặp khó khăn khi chuyển sang thời đại của Internet, và ông phân chia công ty lại thành hai bộ máy điều hành liên kết chặt chẽ với nhau: Agilent Technologies, một công ty mới có giá trị 8 tỉ đô-la chuyên bán những thiết bị kiểm tra và đo lường cũng như các thiết bị điện tử cho ngành y, và một công ty khác có giá trị 40 tỉ đô-la chuyên kinh doanh máy vi tính, máy in, phần mềm và các dịch vụ mang tên Hewlett-Packard lâu đời.



*HP Notebook T5600*

Khi Carly Fiorina được chọn làm CEO năm 1999, bà lập tức vào cuộc với lòng nhiệt huyết của mình. Trong vòng vài ngày, bà đã gặp gỡ những người ủng hộ cũng như những kẻ gièm pha cả trong lẫn ngoài công ty. Bà nhanh chóng tiết kiệm cho công ty được 1 tỉ đô-la bằng cách củng cố những hoạt động khác nhau, và cân nhắc những đợt giảm thợ mà các nhà quan sát ước tính có thể giảm số tiền lương trả cho nhân viên xuống 25%. Bà thay đổi quan điểm đối với những bước tiếp cận của công ty về mặt quảng cáo và tiếp thị, tăng cường tiếng nói trên quảng cáo truyền hình trái ngược với đường lối lâu đời của công ty, thay đổi thiết kế sản phẩm, công bố những dòng sản phẩm hoàn toàn mới như máy ảnh kỹ thuật số, máy in cho phép các cửa hàng sách nhanh chóng sản xuất toàn bộ những cuốn sách theo yêu cầu, và phần mềm cung cấp những khả năng hấp dẫn của lĩnh vực thương mại điện tử. Bà cũng từ bỏ logo thiêng liêng “Hewlett-Packard” trên nhiều dòng sản phẩm để thay bằng logo hợp xu hướng hơn là “HP”.

Đối với một công ty truyền thống đến mức những đồ tạo tác chính thức của công ty được bảo quản cẩn thận bởi một chuyên viên lưu trữ làm việc toàn thời gian, những bước đi mạnh mẽ này – tất cả đều được



*Máy in HP in ảnh màu*

thực hiện hay được công bố chỉ trong vòng vài tháng kể từ khi Fiorina nhậm chức – thật choáng váng. Nhưng không gì đáng chú ý hơn lời tuyên bố trong một lần xuất hiện trên truyền hình của bà: “HP sẽ quay lại thời hoàng kim của mình. Hãy đợi đấy!”.

# 23

## STANDARD OIL

*Con bạch tuộc của ngành dầu hỏa*

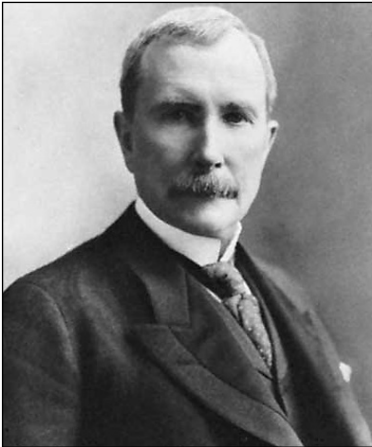


### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** John D. Rockefeller, Samuel Andrews và Henry M. Flagler
- **Logo:** 
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Không thuộc Fortune 500 - năm 2007
- **Nét đặc trưng:** Tập đoàn dầu hỏa lớn nhất thế giới trước khi bị giải tán bởi Tòa án tối cao
- **Sản phẩm chính:** Dầu lửa, chất đốt, dầu nhờn, những sản phẩm có nguồn gốc từ dầu khí khác
- **Chủ tịch** John D. Rockefeller
- **Nơi thành lập** Cleveland, Ohio
- **Giá trị thị trường trước khi bị giải tán:** 100 triệu đô-la
- **Đối thủ chính:** Không có
- **Thời gian hoạt động:** 1870 – 1911



*B*ất cứ khi nào nhắc đến công ty dầu lửa Standard Oil, có hai từ ngay lập tức xuất hiện: Rockefeller và Độc quyền. Sự liên hệ giữa hai từ này là không thể tránh khỏi, bởi chỉ có Rockefeller mới xây dựng được nhà máy lọc dầu khổng lồ này - và không gì khác ngoài bản án chống độc quyền mới có thể hạ gục nó. Sâu xa hơn, bộ ba<sup>(1)</sup> này mãi mãi quấn lấy nhau vì tất cả đều đã đạt đến cực điểm trong một kỷ nguyên mà cuộc cách mạng công nghiệp đã biến ngành thương mại Mỹ thành một thế lực toàn cầu còn được duy trì đến ngày nay.



*"Vua dầu hỏa" John Davison Rockefeller (1839 - 1937)*

Đĩ nhiên, Rockefeller không thể điều hành đế chế khổng lồ này một mình. Ngay cả một người có tầm vóc như ông cũng cần có một đội ngũ quản lý tuyệt vời để vận hành cái gọi là "con bạch tuộc" của ngành công nghiệp khai thác và tinh chế dầu hỏa, một công ty đã từng kiểm soát gần như tất cả những thứ liên quan đến sản phẩm, chế biến, tiếp thị và vận chuyển dầu lửa của Hoa Kỳ. Nhưng chính Rockefeller mới là người kết nối

và điều hành nó, cho đến khi ông và công ty của mình bị kết tội vi phạm điều luật chống độc quyền dẫn đến sự sụp đổ của công ty.

Nhưng Rockefeller không chỉ là một trong những doanh nhân sắc sảo nhất thời đại của mình. Di sản của ông vào khoảng 1 tỉ đô-la khi ông qua đời ở tuổi 98 - một con số đáng giá gấp 10 lần nếu tính ở thời điểm hiện nay. Là một người có lòng nhân ái, ông sẵn sàng cho người khác tới đồng xu cuối cùng. Ông đã quyên góp được 20.000 đô-la để giúp xây dựng nhà thờ Baptise Cleveland vào năm công ty Standard Oil ra đời. Trong vòng bảy thập kỷ tiếp theo ông đã thành lập Quỹ từ thiện Rockefeller và Viện nghiên cứu y học Rockefeller,

(1) Bộ ba Rockefeller, Andrews và Flagler - ba chủ sở hữu Standard Oil.

cùng với rất nhiều những hoạt động từ thiện khác, bên cạnh việc gây quỹ thành lập Đại học Chicago và tặng vô số quà cho nhiều trường đại học và nhà thờ. Sự thật là, trong suốt cuộc đời mình, ông đã cho đi khoảng 500 triệu đô-la thông qua hoạt động từ thiện. Tất cả số tiền đó có được là nhờ công ty khai thác và tinh chế dầu hỏa mà từ đó ông đã xây dựng sự nghiệp lừng lẫy của mình.

\* \* \*

John Davison Rockefeller sinh ra trong một nông trang ở vùng ngoại ô New York vào năm 1839. Là một trong số bốn người con, ông được nuôi dưỡng bởi một người mẹ rất sùng đạo trong khi cha ông thì vô cùng bận bịu trong việc lừa đảo người dân địa phương với những trò bịp bợm tiền bạc và các loại thuốc chữa bệnh giả hiệu. Khi ông lên mười, cha ông bị buộc tội cưỡng bức một người làm trong nhà và cả gia đình phải bỏ trốn. Cuối cùng, họ dừng lại ở Cleveland. Không lâu sau, cậu bé Rockefeller bỏ nhà đi đến vùng Nam Dakota một mình.

Rockefeller nhận công việc đầu tiên vào năm 1855, làm trợ lý kế toán cho cửa hàng Hewitt & Tuttle. Ông kiếm được 3 đô-la rưỡi một tuần và thường xuyên quyên góp cho nhà thờ. Tuy nhiên, ông vẫn cố gắng dành dụm được 800 đô-la chỉ trong vòng 3 năm. Với số tiền đó cùng với một món tiền nhỏ đi vay mượn, ông và một di dân người Anh tên là Maurice B. Clark mở một cửa hàng kinh doanh nhỏ của riêng mình. Cửa hàng chuyên bán cỏ khô, bột mì, thịt và một số hàng hóa khác này đã phát triển rất tốt.

Tuy chỉ mới 19 tuổi nhưng Rockefeller đã có tham vọng mở rộng quy mô kinh doanh. Lúc đó dầu lửa là một ngành công nghiệp đang phát triển rất mạnh. Clark có một người bạn làm trong lĩnh vực dầu lửa, và vào năm 1863 ông này đã tìm đến hai người để kêu gọi góp vốn. Rockefeller đã đầu tư 4.000 đô-la và bước chân vào lĩnh vực sẽ làm ông trở nên cực kỳ giàu có.

Việc thăm dò và khai thác dầu mỏ luôn là một công việc phụ thuộc nhiều vào sự may mắn. Vào lúc Rockefeller bước chân vào lĩnh vực kinh doanh này, giá một thùng dầu đang dao động quanh mức 5

đô-la. Nhưng đó không phải là điều làm ông thật sự quan tâm. Rockefeller đủ hiểu biết để nhận thấy rằng khi giàn khoan dò đúng chỗ, thì họ cần một nhà máy tinh chế để sản xuất và bán những sản phẩm làm ra từ đó. Ông cũng nhận thấy được rằng mình có thể kiếm được nhiều tiền hơn ở đây. Vì thế, cùng với Clark và đối tác làm ăn mới có tên Samuel Andrews, ông thành lập một nhà máy lọc dầu nhỏ ở Ohio vào năm 1863 và đặt tên là Xưởng lọc dầu Excelsior<sup>(1)</sup>.

Với tầm nhìn xa trông rộng, công ty bắt đầu mua lại các xưởng lọc dầu khác. Họ nhanh chóng có được 50 công ty ở Cleveland và 80 xưởng khác ở Pittsburgh. Cảm thấy rằng lợi nhuận có thể còn lớn hơn nếu họ kiểm soát tất cả các công đoạn kinh doanh, bộ ba này cũng bắt đầu mua lại kho chứa hàng, xưởng gỗ (để tự đóng lấy thùng dầu) và thậm chí là cả một đội tàu (để vận chuyển sản phẩm mà họ sản xuất ra). Vào năm 1865 Rockefeller mua lại cổ phần của Clark và hai năm sau nhận vào hội đồng lãnh đạo công ty một doanh nhân địa phương tên là Henry Flagler, một người có tiền và có hiểu biết về đường sắt, một phương tiện vận chuyển khá nổi bật lúc bấy giờ. Họ đổi tên công ty thành Rockefeller, Andrews & Flagler trước khi đổi thành công ty dầu lửa Standard Oil ba năm sau đó. Không lâu sau, họ đã có thể đồng loạt tuyên bố rằng Standard Oil là công ty dầu hỏa lớn nhất thế giới.

Họ ngay lập tức vấp phải nhiều đối thủ cạnh tranh cả trong và ngoài nước, như công ty của anh em nhà Nobel ở Thụy Điển và công ty vận chuyển, thương mại Shell của Anh. Đó là lý do chính vì sao nước Mỹ chỉ kiểm soát được phân nửa thị trường sản xuất dầu hỏa toàn cầu trong giai đoạn cuối thập niên 80 của thế kỷ 19. Nhưng Standard Oil tiếp tục thuê những nhà hóa học, chuyên gia thương mại, luật sư và các chuyên viên hàng đầu khác cũng như ký kết những hợp đồng bí mật với những công ty và những cánh tay quyền lực mà họ đang cần. Standard Oil nhanh chóng phát triển vô cùng mạnh mẽ cả về tầm vóc lẫn lợi nhuận. Cuối cùng, họ trở thành nhà cung cấp độc quyền các sản phẩm liên quan đến dầu hỏa cho khoảng 37.000 cộng đồng dân cư.

---

(1) Có nghĩa là Vươn lên.

\* \* \*

Giai đoạn cuối thế kỷ 19 là thời điểm xảy ra nhiều thay đổi chấn động trong nền thương mại Mỹ. Các thành phố mọc lên chỉ sau một đêm và những tuyến đường sắt đã kết nối chúng lại với nhau. Sản xuất trở thành sức mạnh thống trị nền kinh tế nước Mỹ và rất nhiều những cá nhân kiệt xuất xuất hiện - như Andrew Carnegie, Cornelius Vanderbilt, J.P. Morgan, và Rockefeller cũng là một trong số đó - và lãnh đạo những công ty quyền lực nhất lúc bấy giờ. Những người đàn ông này có tài thiên biến vạn hóa, giàu trí tưởng tượng và không nề hà bất cứ việc gì để có thể đứng đầu trong lĩnh vực của mình. Vào thời điểm này, hầu hết các tiểu bang không cho phép các công ty địa phương nắm cổ phiếu trong các trụ sở bên ngoài biên giới quốc gia, nên Rockefeller đã lách luật để mở rộng kinh doanh. Vào năm 1882, ông thành lập Standard Oil Trust (Liên minh Standard Oil) để kết hợp Standard Oil với các công ty chi nhánh ở những nơi khác. Với biện pháp này, họ đã mang về khoảng 40 tập đoàn dưới quyền ông và tiếp tục kiểm soát vững chắc địa vị của mình trong lĩnh vực tinh chế dầu mỏ.

Những hành động như hạ giá trái phép, các thủ đoạn cường bức và đầu cơ tăng giá tiếp tục được thực hiện. Vào năm 1892, Tòa án Tối cao Ohio đã vào cuộc và ra lệnh giải tán liên minh. Không hề hấn gì, Rockefeller tiếp tục hoạt động từ các trụ sở của ông ở New York. Vào năm 1899, khi Mỹ bắt đầu thả lỏng những quy chế về sáp nhập tập đoàn, ông đã tổ chức công ty lại thành công ty cổ phần Standard Oil ở New Jersey và chuyển tất cả những tài sản hiện có sang công ty mới này.

Những hành động của Rockefeller không thể qua mắt được các nhà tư bản công nghiệp khác. Vài người dựng lên những liên minh tương tự trong ngành kinh doanh bông, rượu, đường và thuốc lá. Vài công ty khác hoàn tất những vụ sáp nhập, hình thành nên những công ty khổng lồ như General Electric, AT&T và U.S. Steel. Các công ty vô cùng giàu có và quyền lực này đã là mục tiêu cho những nhà quan sát (và các đối thủ cạnh tranh tương lai) công kích về sự không công bằng, nếu không nói thẳng ra là phạm pháp. Các phóng viên bắt

đầu chú ý và một người trong số đó – Ida M. Tarbell – đã đặt Standard Oil dưới kính hiển vi trong một phóng sự vạch trần “tội ác” gồm 19 kỳ xuất hiện trên tạp chí *McClure's* vào năm 1902. Kỳ sau nối tiếp kỳ trước, Tarbell chỉ trích những tuyên bố của Rockefeller rằng công ty của ông không làm điều gì sai trái cả. Tarbell viết rằng Standard vươn lên đến đỉnh điểm nhờ “*sự gian lận, dối trá, đặc quyền đặc lợi, phạm pháp trắng trợn, hối lộ, ép buộc, tham nhũng, hăm dọa, gián điệp, hay nói cách khác là không bố một cách rõ ràng*”.

Chuỗi bài báo này đã biến Tarbell thành một người nổi tiếng, và Tổng thống Theodore Roosevelt là một trong nhiều người hâm mộ bà. Rockefeller không đưa ra lời bình luận nào, nhưng người ta ghi lại rằng ông đã nhiều lần thóa mạ Tarbell trong những cuộc đối thoại cá nhân. Loạt bài báo cũng mở đầu một cuộc điều tra liên bang, và vào năm 1906 chính phủ đã mở phiên tòa dựa trên Bộ luật chống độc quyền Sherman khi đó đã có 16 năm tuổi. Hành động này đã chính thức đưa ra ánh sáng điều từ lâu vẫn được nói thầm, rằng công ty dầu lửa Standard Oil đã giữ độc quyền ngành công nghiệp dầu lửa, và *làm kìm hãm* quyền tự do thương mại.

Vào năm 1907, công ty bị kết án vi phạm điều luật chống độc quyền và bị phạt một số tiền khoảng bằng 1/3 giá trị thị trường 100 triệu đô-la của mình. Án phạt được thi hành, nhưng khoảng hơn bốn năm sau – vào ngày 15 tháng 05 năm 1911 – Tòa án tối cao Hoa Kỳ đã phán quyết rằng cơ cấu của Standard Oil thật ra là “một sự độc quyền *có khả năng* kìm hãm sự phát triển của ngành thương mại” và bắt họ phải tách ra thành vài chục công ty nhỏ độc lập với nhau. Rockefeller đang chơi golf lúc nhận được tin báo, và không ngừng khuyên các bạn chơi của ông “mua lại công ty dầu lửa Standard Oil”. Đây là một nước cờ khôn ngoan, vì những phần nhỏ trong đế chế của ông nhanh chóng trở nên đáng giá hơn nhiều công ty hợp nhất trước đó. Gia tài khổng lồ của Rockefeller nhanh chóng phát triển hơn nữa. Cùng năm đó ông về hưu.

Sự sụp đổ này đã tạo ra nhiều tên tuổi vẫn còn nổi tiếng cho đến ngày nay trong ngành công nghiệp dầu lửa, bao gồm Exxon, Amoco,



*Standard Oil từng bị ví như một con bạch tuộc*

Mobil và Chevron. Dù vậy, vẫn còn nhiều tranh cãi như Standard Oil có thể chiến thắng số phận nếu Rockefeller khôn ngoan hơn trong vấn đề chính trị – hay sẵn lòng quy phục các chính khách và quan chức cấp cao hơn. Nhưng Rockefeller không bao giờ là người quy lụy sức mạnh thế tục, hay rút khỏi học thuyết mà ông xem là phương châm sống của mình: *“Tôi tin rằng đó là một sứ mạng mà Chúa giao phó và giúp tôi kiếm được nhiều tiền nhất có thể, một cách công bằng và trung thực, để cho đi nhiều nhất có thể”*. Khi ông qua đời vào năm 1937, không ai có thể tranh cãi rằng liệu ông có khi nào nghi ngờ về những việc mình đang làm; hay ông đã không làm theo những niềm tin đó một cách chính xác cho đến hơi thở cuối cùng.

“Walkman - Bông bênh trên từng bước đi”



### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Ibuka Masaru và Morita Akio
- **Logo:** **SONY**
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Ngoài nền kinh tế Mỹ (không xếp hạng)
- **Nét đặc trưng:** Thay đổi thị trường hàng điện tử dân dụng trên toàn cầu
- **Sản phẩm chính:** Thiết bị điện tử, phim ảnh, chương trình TV, thu âm nhạc
- **Doanh thu:** 88,71 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Lợi nhuận:** 3,69 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Số nhân viên:** 180.500 người (năm 2007)
- **Đối thủ chính:** Matsushita, Philips Electronics, Time Warner
- **Chủ tịch kiêm CEO:** Nobuyuki Idei
- **Trụ sở chính:** Tokyo, Nhật Bản
- **Năm thành lập:** 1946
- **Website:** [www.sony.net](http://www.sony.net)

*B*a thập kỷ trước, những người Mỹ ưa chuộng đồ dùng công nghệ cao nếu muốn có một chiếc TV hiện đại sẽ luôn chọn nhãn hiệu Sony. Từ lúc được ra mắt vào năm 1968, chiếc TV Trinitron dùng ống phóng hình điện tử đã nhận được sự ca ngợi rộng khắp như là một sản phẩm tuyệt vời xét về mặt giá cả so với các TV truyền thống sử dụng đèn chân không. Là một trong vài công ty lớn của Nhật Bản đã xâm nhập vào thị trường TV của Mỹ một cách mạnh mẽ trong khi những công ty quốc nội đã đa dạng hóa kinh doanh sang các lĩnh vực khác, Sony từ lâu đã nhắm đến việc mở rộng hoạt động kinh doanh ở xứ sở giàu có này. Họ đã không chậm trễ xây dựng thương hiệu một cách đúng đắn ở đây như một nhà cung cấp sản phẩm điện tử chất lượng cao và hiện đại. Hình ảnh rõ nét đến mức kinh ngạc trên bộ sản phẩm TV Trinitron của công ty đã giúp họ có được sự chú ý của đông đảo người tiêu dùng Mỹ.

Sony đã bán đài phát thanh thu nhỏ ở Mỹ kể từ cuối thập niên 40 của thế kỷ 20. Trong thập niên 60, họ bổ sung thêm loại TV bán dẫn thu nhỏ. Máy sử dụng băng thu tiếng đang phổ biến cho nhu cầu gia đình ra mắt tiếp sau đó, cũng như thiết bị tiêu dùng đầu tiên dùng để thu âm và chơi băng video (sản phẩm “Betamax” này ban đầu được nhiều người tán thưởng, dù sau đó bị xem là một trong những thất bại nặng nề nhất của công ty, vì định dạng VHS về sau được nhiều người sử dụng hơn). Mặc cho sai lầm phải trả giá rất đắt này, những nhà lãnh đạo công ty vẫn duy trì được vị trí dẫn đầu và nhanh chóng cho ra mắt một vật phẩm mang tính chiến lược sẽ đạt đến thành công tốt đỉnh và trở thành sản phẩm tiêu biểu cho công ty trong những năm sắp tới: máy nghe nhạc cá nhân Walkman.

Không bằng lòng với việc chỉ sản xuất ra những sản phẩm chuyển tải âm nhạc, truyền hình và phim ảnh, Sony sau đó đã mạo hiểm dấn thân vào việc thực sự sản xuất ra những sản phẩm truyền thông bằng cách mua lại một số công ty hàng đầu thế giới trong lĩnh vực giải trí. Họ cũng mở rộng kinh doanh đến những lĩnh vực khác như máy bán dẫn và pin, cùng máy ảnh và màn hình máy tính. Nhiều



sản phẩm trong số này cũng trở nên nổi tiếng ở một chừng mực nào đó, nhưng không có sản phẩm nào đạt được thành công vượt trội như máy chơi game PlayStation - một hiện tượng đã cách mạng hóa cả một ngành công nghiệp khi ra mắt vào năm 1994, và nhanh chóng trở thành mũi nhọn kinh doanh chính trong toàn bộ các dòng sản phẩm của Sony.

Dù vậy, các đối thủ cạnh tranh nặng ký bắt đầu xuất hiện gần như ngay lập tức, và cũng giống như hầu hết các công ty khác, ông vua của ngành kinh doanh hàng điện tử dân dụng đang tìm cách giữ vững vị trí dẫn đầu khi bước chân vào thời đại Internet.

\* \* \*

Được kết hợp sau khi Thế chiến II kết thúc với tên gọi Tokyo Tsushin Kogyo - hay Tập đoàn kỹ nghệ viễn thông Tokyo - nhưng hạt giống của Sony đã được gieo khi người đồng sáng lập Morita Akio ra đời vào năm 1921. Lớn lên ở Nagoya, Nhật Bản trong một gia đình có nghề nấu rượu sake cha truyền con nối, Akio đã từ chối con đường sự nghiệp được cả gia đình trông đợi và quyết định theo đuổi niềm đam mê công nghệ của mình. Sau khi tốt nghiệp Đại học Hoàng gia Osaka vào năm 1944 với tấm bằng cử nhân vật lý, ông được nhận vào làm ở Xưởng đúc vũ khí không quân ở Yokosuka trong thời gian chiến tranh. Đó cũng là nơi ông gặp người đồng sáng lập thứ hai của Sony, Ibuka Masaru, đang làm đại diện công nghiệp trong Ủy ban nghiên cứu thời chiến Nhật Bản. Họ đã cùng nhau phát triển những hệ thống hướng dẫn nhiệt và các thiết bị nhìn ban đêm.

Sau chiến tranh, cả hai thành lập công ty của mình ở Tokyo. Mục tiêu của họ là áp dụng những cải tiến công nghệ đa dạng đã được phát triển trong suốt những năm trước đó vào các sản phẩm điện tử mới nhằm phục vụ cho số đông quần chúng. Masaru tập trung vào giải quyết vấn đề liên quan đến sản phẩm, ban đầu bao gồm những thứ như von kếp và đệm nhiệt điện tử. Akio thì giải quyết những vấn đề liên quan đến việc kinh doanh, lúc đầu bao gồm chịu trách nhiệm trong việc tiếp thị những thiết bị mới của công ty trên khắp thế giới.

Sản phẩm mang tính bước ngoặt đầu tiên của Masaru là một cuộn băng từ ghi âm mà ông cho ra mắt vào năm 1949. Công ty sau đó đã chế tạo một chiếc máy ghi âm bằng băng để tận dụng nó và giới thiệu sản phẩm này ra thị trường Nhật Bản vào năm 1950. Cùng năm loại băng của Masaru có mặt trên thị trường, công ty non trẻ này cũng mua lại bản quyền từ Viện nghiên cứu Bell của Mỹ để sản xuất các bộ bán dẫn điện tử (transistor). Thành công của chiếc máy thu băng đã mang đến những nguồn tài nguyên cho phép họ chế tạo ra một chiếc máy phát thanh thu nhỏ vào năm 1955 và một phiên bản bỏ túi của nó vào năm 1957.

Công ty Tokyo Tsushin Kogyo đang phát triển rất mạnh mẽ, nhưng tầm nhìn xa trông rộng của Akio thấy được những giới hạn đáng kể trong tên gọi của nó. Sau khi tìm kiếm trong nhiều cuốn từ điển của nhiều ngôn ngữ khác nhau nhằm tìm ra một cái tên mới - vừa ngắn gọn vừa có thể được mọi người phát âm một cách dễ dàng - ông đã tìm thấy từ “sonus” trong tiếng La-tinh có nghĩa là “âm thanh”. Và thế là vào năm 1958, SONY ra đời.

Kể từ đó, giới hạn duy nhất của họ là bầu trời. Vào năm 1960 Sony giới thiệu một chiếc TV bán dẫn 8 inch và tạo ra tiền đề cho việc thâm nhập thị trường Mỹ. Akio đã thúc đẩy Sony trở thành công ty Nhật Bản đầu tiên có cổ phần niêm yết trên thị trường chứng khoán New York vào năm 1961. Hai năm sau, Akio chuyển gia đình đến Mỹ trong một năm để ông có thể kiểm tra một cách hiệu quả hơn những cách thức mà người tiêu dùng của thị trường này suy nghĩ và tìm hiểu xem các nhà doanh nghiệp của đất nước này hoạt động như thế nào. Sau đó, ông mở những nhà máy ở Mỹ và châu Âu, đồng thời sử dụng chiến dịch quảng cáo kiểu Mỹ để đưa thương hiệu Sony đến với người tiêu dùng toàn thế giới. Khi Trinitron xuất hiện vài năm sau đó, tất cả các công ty Nhật Bản (bao gồm cả Toshiba và Hitachi) đang bán hàng điện tử ở Mỹ đều được hưởng lợi từ tiếng thơm của Sony. Tổng giá trị thị trường của Mỹ của các công ty này đã tăng từ 7% vào năm 1963 đến 40% vào năm 1974 (vào năm 1974, cứ 5 TV màu ở Mỹ thì có một chiếc mang nhãn hiệu Sony).



Một tivi xách tay SONY được sản xuất vào năm 1960

Với thành công vang dội của những cuốn băng từ thu âm trước đó hai thập kỷ, trong thập niên 60, Sony bắt đầu tìm cách thương mại hóa công nghệ này vào thị trường TV vốn đang phát triển mạnh mẽ. Vào năm 1969, họ giới thiệu thiết bị thu phát băng hình

đầu tiên của mình. Morita Akio được bổ nhiệm làm Tổng giám đốc của công ty vào năm 1971 và một năm sau ông đã thực hiện một cuộc sáp nhập để lắp ráp và bắt đầu bán ra chiếc máy “Betamax” trên toàn cầu. Chiếc máy mới này xuất hiện trên các kệ hàng vào năm 1975 và ngay lập tức thu hút được sự chú ý của những người yêu thích đồ dùng công nghệ đỉnh cao, như chiếc TV Trinitron của Sony đã làm được vài năm trước đó.

Tuy nhiên, những đầu máy video này có giá rất đắt: 2.000 đô-la. Giá này chỉ rẻ hơn vài loại xe hơi đời mới chút ít vào thời đó nên nó không được phổ biến rộng rãi và dĩ nhiên là tạo cơ hội cho các đối thủ cạnh tranh giới thiệu những chiếc máy có cùng tính năng với mức giá rẻ hơn nhiều. Hai năm sau, một công ty có tên là Panasonic đã cho ra mắt chiếc máy tương tự sử dụng định dạng hơi khác một chút gọi là “VHS”. Giá thành tụt xuống một cách chóng mặt khi cuộc chiến đến hồi ác liệt. Trong khi người tiêu dùng cảm thấy chiếc máy của Sony cung cấp chất lượng hình ảnh tuyệt hảo, thì phiên bản của Panasonic có thể chiếu những cuộn băng dài hơn và nhiều bộ phim của Hollywood được ra mắt trên định dạng này. Không có gì ngạc nhiên là công chúng đã lựa chọn sản phẩm mang đến cho họ nhiều lựa chọn hơn về mặt nội dung, và cuối cùng thì Sony buộc phải cho ngừng sản xuất dòng sản phẩm sử dụng băng định dạng Betamax. Akio trở thành chủ tịch công ty vào năm 1976 và ban đầu ông không muốn

sản xuất các máy thu sử dụng định dạng VHS, và thế là Sony không bao giờ có thể thực sự hồi phục trong lĩnh vực mà họ từng là người tiên phong.



*Các dòng máy Walkman của SONY*

Sau sự thất bại mang tên Betamax, Akio rất lưỡng lự mỗi khi đơn độc bước chân vào một lĩnh vực mới. Ông bắt đầu hình thành những liên minh làm ăn với các công ty điện tử khác, hy vọng bảo đảm cho những sản phẩm ra mắt sau này trở thành những chuẩn mực về mặt kỹ thuật, đồng thời tránh được những đối thủ cạnh tranh. Dù vậy, ông cũng không sợ thử nghiệm. Khoảng năm 1980, ông đẩy mạnh sản xuất một máy thu

sóng nhỏ mà người sử dụng có thể nghe qua tai nghe đi kèm với máy. Mặc cho những người trong cuộc của các công ty khác cảm thấy sẽ không tìm thấy thị trường lớn cho sản phẩm này, kết quả là Walkman đã trở thành một trong những sản phẩm bán chạy nhất mọi thời đại của Sony và nó cũng là sản phẩm đã tiếp cận một cách sát sao nhất với nhu cầu của công chúng.

\*\*\*

Thành công vang dội của chiếc máy Walkman, từ một chiếc radio to đùng thành một chiếc máy nghe nhạc gọn nhẹ, rồi đến một chiếc máy chơi đĩa CD compact đã khiến Sony càng khát khao vươn xa hơn. Vào năm 1987 họ mua lại Hãng thu âm lớn nhất thế giới CBS Records với giá 3,4 tỉ đô-la. Hai năm sau, Sony bước chân vào ngành công nghiệp điện ảnh bằng cách mua lại công ty Columbia Pictures Entertainment với giá khoảng 4 tỉ đô-la. Các công ty lớn khác trong lĩnh vực này sau đó cũng được bổ sung vào, ngoài ra còn có thêm vài

công ty bảo hiểm và tài chính khác nữa. Vị thế của Akio trong ngành thương mại thế giới được nâng cao một cách rõ rệt và ông vẫn ở lại cương vị điều hành Sony cho đến khi nghỉ hưu vào năm 1994 vì lý do sức khỏe. Mía mai thay, cùng năm đó thành công lớn nhất trong lịch sử của Sony – Máy chơi game PlayStation – được ra mắt.

Cũng giống như Walkman, PlayStation ban đầu không được hồ



*Một trong những PlayStation đầu tiên của SONY được tung ra thị trường năm 1995*

hỏi đón nhận bởi vài thành viên trong công ty. Những người chống đối chỉ ra rằng Nintendo đã thống trị lĩnh vực trò chơi điện tử rồi và lịch sử đã chứng minh rằng Sony không thể thành công trong việc cố gắng thay đổi các chuẩn mực của ngành công nghiệp này. Tuy nhiên, một kỹ sư trưởng tên là Ken Kutaragi đã được phép bắt tay thực hiện dự án này với công nghệ mà ông đã nghiên cứu từ năm 1984. Và kết quả sau cùng đã gây được tiếng vang lớn: PlayStation trở thành một thành công

vượt xa mong đợi, đạt doanh thu hàng năm 7 tỉ đô-la và chiếm 9% thu nhập toàn cầu của Sony và 27% tổng lợi nhuận của công ty.

Nhưng, bấy nhiêu vẫn chưa đủ để giúp Sony vượt qua được những vấn đề khác. Họ vẫn là tập đoàn điện tử lớn thứ hai thế giới, sau người đồng hương Nhật Bản là Matsushita, nhưng hoạt động kinh doanh của họ trong lĩnh vực điện ảnh và thu âm lại thua lỗ nặng nề vì những bộ phim bom tấn đắt đỏ nhưng lợi nhuận ít như bộ phim năm 2000 *Mơ về châu Phi (I Dreamed of Africa)*. Và trong khi sự ra mắt ban đầu của PlayStation 2 rất ấn tượng – 980.000 máy đã được bán ra trong ba ngày đầu tiên xuất hiện trên thị trường Nhật Bản – công ty đã bị tổn thất vì cung không theo kịp cầu, và những đối thủ sắp xuất hiện trên thị trường (như X-Box, máy chơi game được đánh giá rất cao của Microsoft) sẽ làm mọi chuyện trở nên khó khăn hơn nhiều.

Dù vậy, với tinh thần giống như nhà sáng lập, vị Chủ tịch kiêm

CEO Nobuyuki Idei ngày nay tiếp tục dẫn thân vào những lĩnh vực mới, bao gồm một thiết bị hỗ trợ cá nhân có giá dưới 100 đô-la và có thể tương tác với những sản phẩm khác của Sony. Công ty cũng đang phát triển các dòng điện thoại di động thông minh và máy tính xách tay. Họ cũng đang cố gắng kết nối tất cả những sản phẩm mà họ làm ra - từ chiếc máy Walkman cho đến bộ PlayStation - với mạng Internet. Có lẽ, nhà sáng lập Sony Morita Akio, dù đã qua đời vào năm 1999, hẳn sẽ rất ngạc nhiên và thích thú.



*Một số sản phẩm “đỉnh” của SONY trong năm 2007*

# 25


## TẬP ĐOÀN THÉP HOA KỲ

### USX - U.S. STEEL

*Xương sống thép của ngành công nghiệp thép*



#### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Elbert H. Gary và J. Pierpont Morgan
- **Logo:** 
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Hạng 147 (Fortune 500 – năm 2007)
- **Nét đặc trưng:** Khi được thành lập, nó là doanh nghiệp lớn nhất mọi thời đại
- **Sản phẩm chính:** Thép các loại
- **Doanh thu:** 15,72 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Lợi nhuận:** 1,37 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Số nhân viên:** 19.266 người
- **Đối thủ chính:** Bethlehem Steel, LTV, Nucor
- **Chủ tịch kiêm CEO:** Thomas J. Usher
- **Trụ sở chính:** Pittsburgh, Pennsylvania
- **Năm thành lập:** 1901
- **Website:** [www.ussteel.com](http://www.ussteel.com)

*T*rong vòng một trăm năm trở lại đây, hiếm có công ty nào trải qua những thăng trầm trong ngành công nghiệp Hoa Kỳ như Tập đoàn thép Hoa Kỳ - U.S. Steel. Bắt đầu dưới sự hướng dẫn có tầm nhìn xa trông rộng của một di dân từng kiếm được 1,20 đô-la một tuần, U.S. Steel đã phát triển thành tập đoàn lớn nhất trong thời đại của mình chỉ trong vòng chưa đầy hai thập kỷ. Tập đoàn này đã giúp hình thành đường xe lửa và những công trình trọng yếu khác, góp phần xây dựng nên một quốc gia hùng mạnh, sản xuất ra những gia tài khổng lồ cho những người đã thành lập và mở rộng nó, đi tiên phong trong nhiều cải tiến về mặt kinh doanh và sản xuất, thu lợi qua cả hai cuộc Thế chiến và tạo ra một tổ chức quyền lực kinh tế của thành phố nơi nó đặt trụ sở chính.

Cùng lúc đó, họ luôn bị buộc phải luồn lách trong một ngành công nghiệp thường xuyên thay đổi. Họ bị các đối thủ cạnh tranh đến từ nước ngoài giành lấy thị phần. Sản phẩm không được ưa chuộng khi những sản phẩm khác giá rẻ hơn xuất hiện, họ buộc phải cắt giảm nhân công, hạ lương của những người còn ở lại, tìm kiếm trợ giúp từ phía chính phủ và chống lại đối thủ bằng cách mua lại nó. Dù vậy, sau cùng U.S. Steel đã đứng vững trên đôi chân của mình bằng các biện pháp linh hoạt: thành lập một công ty liên doanh, mở các công ty con ở nước ngoài, mua lại các công ty khác trong chiến lược đa dạng hóa hoạt động kinh doanh, cập nhật những thủ tục kinh doanh và sản xuất, và thậm chí họ còn bước vào thế giới của thương mại điện tử.

Kết quả là công ty vẫn duy trì được vị trí nhà sản xuất thép hàng đầu của Mỹ và là một nguồn cung cấp lớn của toàn thế giới về dầu hỏa và khí đốt tự nhiên. Hiện tại họ cũng sản xuất các sản phẩm từ thiếc, than đá nội địa, khai thác quặng sắt cũng như cung cấp các dịch vụ cố vấn và kỹ thuật, và cả các dự án về bất động sản. Họ cũng gia tăng hoạt động xuất khẩu và hiện đang vận chuyển mỗi năm hơn 1 triệu tấn sản phẩm thép đến 40 quốc gia khác nhau trên toàn thế giới.



Gọi tập đoàn này là U.S. Steel vì nó là một trong hai đơn vị của tập đoàn liên doanh USX – một công ty năng lượng khổng lồ; đơn vị kia là một công ty trước đây được biết đến dưới cái tên Công ty Dầu lửa Marathon, vốn có bề dày hoạt động còn lâu đời hơn cả người anh em của nó. Nhưng mặc cho những thành tích và sự hồi sinh trong vài năm gần đây, tầm quan trọng của công ty này vẫn không sánh được với U.S. Steel - vốn được xem là một Microsoft của thế kỷ 19 và những bút phá của họ cũng giống như trong kỷ nguyên của Bill Gates vậy.

\* \* \*

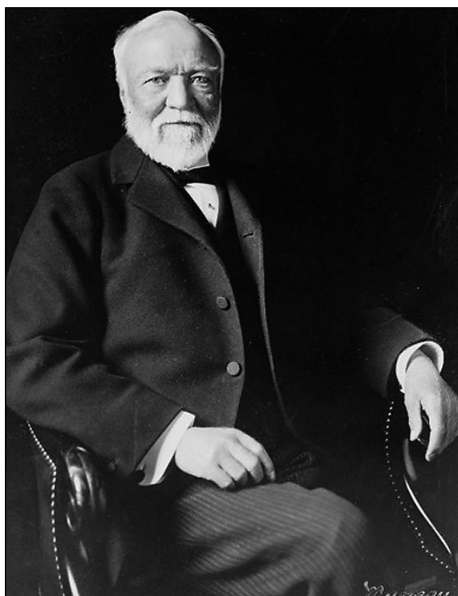
Andrew Carnegie được 13 tuổi vào năm 1848 khi gia đình ông quay về từ Scotland, đến định cư tại Allegheny, Pennsylvania. Cậu bé cần cù siêng năng này lập tức kiếm được một công việc có mức lương 1,20 đô-la một tuần. Khi nghe nói có một vị trí tốt hơn tại công ty điện báo O'Reilly ở Pittsburgh, Carnegie đã từ bỏ công việc xe ống chỉ ở nhà máy bông này để chuyển tới đó. Ở đó, ông nhanh chóng được thăng chức, từ người đưa tin đến vị trí điện báo viên. Phần lớn những tin điện báo mà ông xử lý là từ các doanh nhân, khách hàng chủ yếu của dịch vụ này lúc đó. Nhờ vậy, Carnegie nhanh chóng có được rất nhiều kiến thức về thế giới thương mại và công nghiệp - những kiến thức rất cần cho ông trong những năm sắp tới.

Vào năm 1852, Carnegie gặp Tom Scott, lúc đó đang là trưởng bộ phận đường sắt miền Tây Pennsylvania. Scott mang đến cho chàng thanh niên trẻ công việc thư ký và trợ lý của ông. Dù chỉ được trả 35 đô-la một tháng, Carnegie vẫn chấp nhận một cách háo hức vì có cơ hội biết thêm về đường sắt từ một trong những người đứng đầu ngành công nghiệp này. Trực giác của ông đã đúng và trong vài năm kế tiếp ông đã hoàn toàn tập trung vào các bước cải tiến quan trọng của ngành đường sắt, bao gồm việc giới thiệu những toa xe có giường ngủ Pullman. Khi cuộc nội chiến<sup>(1)</sup> nổ ra, Scott được bổ nhiệm làm trợ lý Bộ trưởng chiến tranh và Carnegie đã theo ông đến Washington để phục vụ ông một lần nữa với tư cách là sĩ quan phụ tá. Khi chiến tranh kết thúc, Scott giao cho người được ông bảo trợ chức vụ thanh

---

(1) Cuộc Nội chiến Mỹ (1861 – 1865).

tra ngành đường sắt. Dù vậy, Carnegie đã từ chối và quyết định rằng đã đến lúc tạo lập sự nghiệp cho riêng mình.

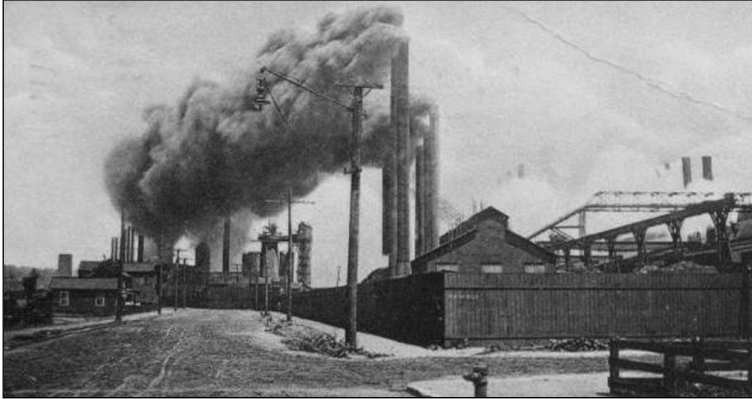


*Andrew Carnegie (1835 – 1919)*

Carnegie để dành được một ít tiền và đầu tư vốn vào vài công ty nhỏ. Nhận thấy tầm quan trọng ngày càng tăng của sắt và thép, ông liền bán hầu hết các khoản đầu tư này và mua lại Xưởng sản xuất thép Homestead ở Pittsburgh vào năm 1872. Pittsburgh là nơi ông đã quen thuộc và là một thành phố có vị trí địa lý phù hợp một cách hoàn hảo để trở thành trung tâm của ngành công nghiệp đang lên này do lợi thế dễ dàng tiếp cận với nguồn

vật liệu thô và các thị trường tiềm năng. Đến năm 1888 sự nghiệp kinh doanh của Carnegie đã rất phát triển, công ty của ông trở thành một trong những công ty công nghiệp “được hợp nhất theo chiều thẳng đứng” để kiểm soát chi phí ở tất cả các mức độ hoạt động từ mỏ đá vôi và quặng sắt cho đến các nhà máy sản xuất thép và xưởng cán kim loại. Vào năm 1899 ông thống nhất mọi thứ dưới ngọn cờ của Công ty Thép Carnegie.

Sản xuất thép là một ngành hái ra tiền vào giai đoạn cuối thế kỷ 19, và những ông trùm tư bản như Carnegie trở nên rất nổi tiếng và giàu có. Theo thời gian, ngành thép thành công rực rỡ, thu hút các doanh nghiệp và các nhà tư bản luôn muốn có phần trong ngành công nghiệp giữ vai trò chính trong các dự án đường sắt và xe hơi. Và vào cuối những năm 1800 đã có khoảng 20 công ty lớn cạnh tranh quyết liệt để dẫn đầu trong ngành sản xuất này.



*Nhà máy sản xuất thép một thời lớn nhất nước Mỹ của Carnegie*

Một trong những nhân vật lớn nhất trong số đó là chủ ngân hàng J. Pierpont Morgan và nhà tư bản công nghiệp Elbert H. Gary, những người đã cùng nhau thành lập công ty thép Federal vào năm 1898. Với tham vọng kiểm soát toàn bộ ngành công nghiệp này, cả hai bắt đầu mua lại các công ty cạnh tranh, bao gồm cả công ty của Carnegie – với giá 492 triệu đô-la – và các công ty khác như công ty sản xuất thép và dây điện American, American Tin Plate, và National Tube. Khi hợp nhất tất cả thành công ty thép U.S. Steel vào năm 1901, họ đã có số vốn lên đến 1,4 tỉ đô-la và trở thành công ty lớn nhất từng được thành lập trong lịch sử. Gary, người mà tên tuổi sẽ làm vinh dự thành phố Indiana nơi nhà máy chính của họ tọa lạc, trở thành vị chủ tịch đầu tiên của công ty.

Morgan và Gary đã nâng U.S. Steel lên một tầm cao mới. Trong năm đầu tiên hoạt động, công ty non trẻ của họ đã chiếm đến hai phần ba tổng sản lượng thép của cả nước Mỹ. Đường sắt, xe hơi, máy móc hạng nặng và các dự án xây dựng đã tiêu thụ hầu hết các sản phẩm của U.S. Steel. Trong khi đó, Carnegie chuyên tâm vào làm từ thiện và cho đến khi qua đời vào năm 1919, ông đã quyên góp được hơn 350 triệu đô-la.

Nhu cầu cho sản phẩm của công ty vẫn tiếp tục tăng lên qua hai cuộc Thế chiến, và U.S. Steel vẫn giữ được vị trí độc tôn. Dù vậy, trong thập niên 50 của thế kỷ 20, xu hướng sản phẩm bắt đầu chuyển

sang một hướng khác. Những đối thủ cạnh tranh mạnh mẽ đến từ châu Âu và Nhật Bản đã xây dựng những kỹ thuật sản xuất mới như dùng lò thổi để luyện thép và đúc theo dây chuyền, mang đến lợi thế cao hơn so với các công ty của Mỹ vẫn sử dụng phương pháp dùng lò Martin đã tồn tại từ thế kỷ trước. Điều này cho phép các công ty đó có thể bán với giá thấp hơn so với các nhà sản xuất của Mỹ trong thị trường thế giới đang phát triển. Thị phần của Mỹ giảm từ 57% vào năm 1947 xuống còn 29% chỉ sau một thập kỷ. Sản lượng thép nhập khẩu chiếm gần một phần tư tổng số thép được sử dụng trên toàn nước Mỹ, cộng thêm sự xuất hiện của nhựa và nhôm cũng làm nhu cầu thép giảm đi rất nhiều.

Các nhà máy cán thép và lò đúc kim loại đóng cửa, nhân công bị cắt giảm, khu công nghiệp thép từng một thời nhộn nhịp ở Pittsburgh nay trở nên hoang phế. Thập niên 80 là giai đoạn đau đớn nhất, khi ngành thép Hoa Kỳ hứng chịu khoản lỗ lên đến 12 tỉ đô-la. Khoảng 60% trong số 428.000 công nhân bị mất việc, những người khác bị cắt giảm lương và các công ty Mỹ phải tìm đến sự giúp đỡ của chính phủ để giúp hạn chế lượng sản phẩm nhập khẩu. Bản thân công ty U.S. Steel tìm lối thoát bằng cách cải tổ, bán vài bộ phận kinh doanh (như lĩnh vực cung cấp dầu và một công ty con về vận chuyển trong nước), và liên doanh với các công ty khác cả trong lẫn ngoài nước.

Tuy nhiên, sự thay đổi lớn nhất diễn ra vào năm 1982 khi U.S. Steel mua lại Marathon Oil – một công ty khổng lồ có trụ sở ở Texas, được thành lập vào năm 1887, và điều này ngay lập tức nhân đôi quy mô của U.S. Steel. Bốn năm sau, họ lại mua một công ty năng lượng khổng lồ khác là Công ty Dầu lửa và Khí đốt Texas rồi đổi tên thành Tập đoàn USX để thể hiện hướng đi mới mẻ và đa dạng của mình.

\* \* \*

USX tiếp tục đổ nhiều triệu đô-la vào các cơ sở sản xuất và thay thế phương pháp luyện thép bằng lò Martin cũ kỹ bằng kỹ thuật ống thổi từ lâu đã được các đối thủ cạnh tranh nước ngoài sử dụng. Tổng thống Reagan cũng hỗ trợ bằng cách ban hành các hạn ngạch nhập

khẩu làm tăng giá các loại thép nhập vào Mỹ. Lần đầu tiên sau nhiều thập kỷ, công ty thép khổng lồ của Mỹ đã trở lại cuộc đua.

USX đã tái cấu trúc vào năm 1991 và bán đi một số phân ngành kinh doanh không hiệu quả và thành lập các công ty con ở châu Âu và Mexico trong những năm tiếp theo. Họ cũng bước vào những lĩnh vực mới như ngành công nghiệp năng lượng.

Bước vào thế kỷ thứ ba trong lịch sử hoạt động của mình, U.S. Steel vẫn chứng minh rằng họ không bị mắc kẹt với quá khứ, thể hiện qua việc mua lại khoản vốn góp trong một công ty Internet có tên gọi e-Steel và công bố các kế hoạch bán sản phẩm trực tuyến. Họ cũng mua lại công ty sản xuất thép VSZ lớn nhất của Slovakia và cam kết chi 700 triệu đô-la để hiện đại hóa hoạt động kinh doanh, biến nó thành nhà sản xuất thép hiệu quả nhất tại Trung và Đông Âu.

Số lượng đơn đặt hàng tuy có giảm sút vào giai đoạn giữa năm 2000 làm dấy lên vài mối âu lo trong toàn ngành công nghiệp, ngay cả khi lợi nhuận vẫn tăng ở U.S. Steel và một số công ty Mỹ. Dù không ai ảo tưởng rằng ngành công nghiệp này sẽ tìm được lợi nhuận như thời hoàng kim của nó, các nhà quan sát vẫn mong đợi công ty thép hàng đầu Hoa Kỳ này sẽ tiếp tục tạo được một tầm ảnh hưởng lớn như nó đã từng thành công trong một trăm năm qua.

# 26

## HÃNG TIN AFP - PHÁP

*Cỗ máy thông tin của thế giới*



### Tóm tắt

• **Người sáng lập:**

Charles-Louis Harvas

• **Logo:**



• **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:**

Ngoài nền kinh tế Mỹ (không xếp hạng)

• **Nét đặc trưng:**

Thông tấn xã quốc tế lâu đời nhất trên thế giới

• **Sản phẩm chính:**

Bài viết, hình ảnh, bài tường thuật cho các phương tiện truyền thông trên thế giới

• **Doanh thu:**

227,7 triệu đô-la

• **Số nhân viên:**

1.998 người

• **Đối thủ chính:**

Associated Press, Reuters, United Press International

• **Chủ tịch kiêm CEO:**

Jean Pierre Vignolle

• **Chủ bút:**

Denis Brulet

• **Trụ sở chính:**

Paris, Pháp

• **Năm thành lập:**

1835

• **Website:**

[www.afp.com](http://www.afp.com)

*G*ần như suốt 150 năm qua, hãng tin nổi tiếng và lâu đời nhất thế giới AFP - Agence France-Presse làm công việc thông báo tin tức nhiều hơn là tạo ra tin tức. Họ là hãng thông tấn đầu tiên đưa tin về sự qua đời của Joseph Stalin, Giáo hoàng John Paul I và Indira Gandhi. Họ cũng là người đầu tiên loan báo tin tức về các vận động viên của Israel bị sát hại tại Olympic Munich năm 1972, phỏng vấn độc quyền Mikhail Gorbachev khi ông sống sót sau một cố gắng phi thường hồi năm 1991. Và, chính AFP đã cho cả thế giới biết về vụ tai nạn xe hơi gần trụ sở Paris của mình đã khiến Công nương Diana thiệt mạng.

Từ câu chuyện về sự chiếm đóng nước Pháp của quân Đức trong Chiến tranh Thế giới lần II cho tới những tin tức thời sự tại các điểm nóng như Chechnya, Kosovo, AFP liên tục có mặt tại hiện trường, chụp những bức ảnh nóng hổi nhất, và truyền thông điệp của mình tới khắp nơi trên thế giới. Hiện AFP có 200 thợ nhiếp ảnh, 1.200 phóng viên, 2.000 nhân viên trải rộng khắp nước Pháp và 160 quốc gia trên thế giới. Là một trong những hãng thông tấn hàng đầu thế giới - cùng với AP (Associated Press) và UPI (United Press International) ở Mỹ, Reuters ở Anh - hàng ngày AFP cung cấp khoảng 250 tấm ảnh, 80 bài minh họa và 2 triệu từ (word) trên các trang báo phát hành bằng tiếng Pháp, Anh, Tây Ban Nha, Đức, Ả Rập và Bồ Đào Nha.

Cũng có những lúc AFP tự tạo ra tin tức. Sớm nhất có lẽ vào những năm 1940 khi các phóng viên chiến trường gia nhập lực lượng tái thiết hãng cho thời kỳ hậu chiến tranh. Thảm kịch lớn nhất là vụ tổng biên tập của hãng bị giết trong vụ đụng độ tranh chấp quyền sở hữu giữa nhân viên và chủ báo tại tòa soạn báo *Parisian Libere* (Người Paris Tự do). AFP đã từng có những dòng tít lớn về việc các nhân viên không ngại đưa mình vào tình trạng nguy hiểm, như trong bài báo mùa xuân năm 2000 về vụ một phóng viên của AFP bị mất tích trên đảo Jolo ở Philippines trong một cuộc khủng hoảng con tin.

Ngày nay, bản thân các hãng tin hàng đầu cũng có thể là một “câu chuyện” hấp dẫn dù rằng hàng ngày họ vẫn cố gắng tìm kiếm và đưa đến cho chúng ta những tin tức mới nhất.

\* \* \*



*Charles - Louis Havas (1783 - 1858), nhà sáng lập Hãng tin AFP - Pháp*

Agence France-Presse ra đời từ năm 1832, khi Charles-Louis Havas thành lập Bureau Havas để dịch những bài viết từ báo nước ngoài rồi sau đó cho in lại trên báo phát hành tại Paris và các vùng lân cận. Một vài tổ chức ở các nơi khác đã làm công việc tương tự kể từ những năm 1820, nhưng Havas còn có ý tưởng khác lớn lao hơn. Năm 1835, người được gọi là “cha đẻ của ngành báo chí toàn cầu” mở rộng tổ chức của mình thành Agence Havas và bắt đầu cho in những tin tức mà ông cùng những đồng sự thu được đầu tiên. Mười năm sau, ông thành lập dịch vụ điện tín đầu tiên ở Pháp để việc chuyển tải tin tức được nhanh chóng hơn.

Một trong những nhân viên đầu tiên của Havas là Paul Julius Reuter, một chuyên viên dịch thuật. Reuter rời AFP và thành lập một công ty tương tự của riêng mình. Sau đó hãng này chuyển tới Anh năm 1851 và được gọi là Công ty Điện tín Reuter của Luân Đôn, nhưng người ta biết đến nó nhiều hơn với cái tên Reuter. Những hãng khác, bao gồm cả AP và UPI ở Mỹ, cũng như các cơ quan quốc gia ở nhiều nước châu Âu khác đều theo gót Havas trong những năm sau đó. Một số nơi cũng bắt đầu bằng công việc dịch thuật như Havas hay làm nhiệm vụ cung cấp thông tin tài chính cho những ngân hàng địa phương. Nhưng cuối cùng tất cả đều sao chép ý tưởng của nhà tiên phong người Pháp, đó là tập trung vào việc thu thập, viết và cung cấp tin trong và ngoài nước cho các tờ báo, đài phát thanh, thậm chí là các cơ quan chính phủ nếu họ đăng ký làm khách hàng.



Chứng kiến số đối thủ ngày càng gia tăng, Havas mở một dịch vụ quảng cáo gọi là Correspondance General Havas. Đồng thời, ông tuyển thêm phóng viên từ khắp nơi trên thế giới để thu thập nhiều tin nóng nhất. Các chi nhánh của Havas được sáp nhập năm 1920 cùng với một công ty quảng cáo và trở thành một công ty có tiếng nói quan trọng trong lĩnh vực này. Nhưng sự nổi bật đó cuối cùng hóa ra phiến toái khi tinh thần báo chí của người tiền nhiệm ngày càng lớn dần.

Năm 1879, Agence Havas trở thành một tổ chức mà ở Pháp người ta gọi là “công ty trách nhiệm hữu hạn nhà nước” cho dù họ không hề có dấu hiệu gì là “hữu hạn”. Thực tế, khi bước sang thế kỷ mới, họ đã cung cấp rất nhiều thông tin từ các nguồn tin độc nhất vô nhị của mình đến vô số người đặt báo dài hạn trên toàn thế giới. Hãng hoạt động như một tổ hợp, với các cộng tác viên tham gia cung cấp tin từ địa phương để dùng cho mục đích chung, rồi những bài báo được các nhân viên trình lên phòng quản lý, sau đó hãng sẽ bổ sung vào các dịch vụ đồng thời mở rộng cửa chào đón các phương tiện truyền thông (mà nếu không làm như vậy thì hãng sẽ không bao giờ thanh toán nổi các chi phí hoạt động).

Khi công việc dần dần tiến triển, người ta tôn trọng việc thông tin những sự kiện thế giới đến mức một điều luật được ban hành năm 1941 quy định tách bộ phận quảng cáo và bộ phận đưa tin thành hai khâu riêng. Việc Đức chiếm đóng Pháp gần như đồng thời làm câm nín tất cả các cơ quan ngôn luận độc lập của quốc gia. Nhưng những truyền thống của thế kỷ trước về việc tự do báo chí mà người hưởng lợi là bộ phận tin tức của Agence Havas (lúc bấy giờ đã được đổi tên thành Office Francais d'Information [OFI] do nhà nước quản lý) không thể bị ngăn chặn lâu. Vài phóng viên của họ đã đi Algeria trong khi nước này đang bị chiếm đóng để lấy và cung cấp tin tức từ Chính phủ Lâm thời Pháp (lúc bấy giờ tạm trú tại Algeria). Rất nhiều người còn ở lại hoạt động ngầm trong phong trào kháng chiến để thành lập Agence d'Information et de Documentation vào mùa xuân 1944. Đến mùa hè, họ sáp nhập với OFI ở Algeria hình thành một cơ quan ngôn luận riêng cho đất nước mới được giải phóng khỏi ách

phát xít của mình. Hãng này lấy tên là Agence France-Presse (AFP), và Martial Bourgeon được bổ nhiệm làm giám đốc điều hành đầu tiên. Mùa thu năm đó, họ cổ phần hóa và thừa hưởng số tài sản của Agence Havas, bao gồm một tòa nhà ở Paris mà sau này trở thành trụ sở quốc tế của tòa báo.

AFP hoạt động chủ yếu dựa vào các nguồn tin từ chính phủ Pháp và trong tình hình châu Âu sau chiến tranh, phương thức này tỏ ra hoạt động tốt. AFP nhanh chóng tập trung vào hướng thu thập và tập hợp tin tức từ hệ thống mạng lưới toàn quốc của họ. Họ đạt được một số thành tựu quan trọng đầu tiên trên toàn thế giới: Hãng đầu tiên đưa tin về cái chết của Stalin. Năm 1957, AFP có 25 văn phòng ở Pháp và 59 văn phòng khác ở khắp các châu lục. Hãng thuê các phóng viên tự do ở 116 nước và đưa tin đến 73 quốc gia. Để khép lại thập kỷ 50 bằng một tiếng vang, họ mở thêm một văn phòng ở Bắc Kinh.

Khả năng truyền tin cũng phát triển dần cùng với AFP và, trong thập niên 60, họ là một trong những hãng lớn sử dụng công nghệ mới nhất để gửi chữ và hình đi ngay lập tức vòng quanh thế giới.

Việc đưa tin về vụ các vận động viên Israel bị giết hại tại Munich trong kỳ Thế vận hội 1972 đã đưa hãng đến với một hợp đồng với cả hai tờ *Washington Post* và *Los Angeles Times* để cung cấp tin ở Mỹ. Tuy nhiên, một trong những ngày tháng đen tối nhất của hãng đã đến vào năm 1975, khi tổng biên tập Bernard Cabanes bị giết trong đợt bạo động tại tòa báo *Parisien Libere*. Tờ báo hàng ngày phát hành vào buổi sáng này được thành lập bởi những thành viên của phong trào kháng chiến và trở thành một trong những tờ báo lớn nhất, có sức ảnh hưởng nhất tại Paris. Nhưng bất đồng giữa nhân viên và chủ báo đã dẫn đến tình trạng bạo lực, kéo dài mâu thuẫn ra khỏi phạm vi tờ báo và không thể dàn xếp hoàn toàn trong vòng hai năm sau cái chết của Cabanes.

\* \* \*

Những năm cuối của thế kỷ 20 là thời kỳ thất lưng buộc bụng của AFP. Không có gì ngạc nhiên khi chính sách này được chào đón bằng

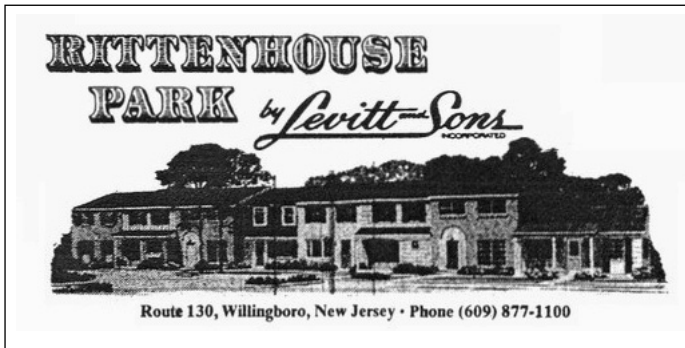
sự nguyên rủa của hầu hết nhân viên hãng. Một “kế hoạch phục hồi” năm 1986 bao gồm việc cắt giảm 300 nhân công đã dẫn đến một cuộc biểu tình 4 ngày vào tháng 7 cùng năm. Một cuộc diễu hành 8 ngày khác cũng diễn ra vào tháng 12. Chỉ trong vài ngày, Chủ tịch Hội đồng quản trị lúc bấy giờ buộc phải từ chức. Tuy nhiên cùng lúc đó, những dịch vụ mới về âm thanh và đồ họa được giới thiệu. Khi lợi nhuận tăng, một dịch vụ tiếng Anh được ra mắt tại trụ sở chính (và sau này là tại 9 văn phòng khác) ở Mỹ.

Ngày nay, nhắc tới AFP là người ta nghĩ ngay đến một hãng tin toàn cầu. Họ có văn phòng khu vực ở Bắc Mỹ, Mỹ La-tinh, Trung Đông, khu vực châu Á Thái Bình Dương và Bắc Phi - Nam Âu. Đội ngũ 3.400 nhân viên của AFP luôn bảo đảm cho ra đời những bài viết nóng hổi nhất về các chuyên mục kinh tế, doanh nghiệp, thể thao, tin tức tổng hợp bằng sáu thứ tiếng. Họ là nguồn cung cấp thông tin đầu ra - đầu vào quan trọng cho rất nhiều hãng tin nhỏ khác trên thế giới. Song điều đáng buồn là họ lại bị cản trở nghiêm trọng bởi chính tình trạng trực thuộc chính phủ - tấm khiên bảo vệ họ trước đây. Tuy nhiên với vị trí là cơ quan trực thuộc chính phủ, họ đã tránh được sự thúc bách cổ phần hóa. Những thay đổi về kiến nghị trong hợp đồng trói buộc giữa AFP và Chính phủ Pháp nhìn chung có lợi cho hãng, nhưng sự chống đối trong và ngoài hãng cũng có ảnh hưởng một nửa đến những nỗ lực khiến họ không thể mở rộng dịch vụ lên Internet và những chương trình truyền thông đa phương tiện đang cần thiết để bắt kịp đối thủ.


# 27

## LEVITT & SONS

*Lewittown – Tạo nên khái niệm mới về nhà ở*



### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** William và Alfred Levitt
- **Logo:**  

- **Nét đặc trưng:** Hình thành nên khu dân cư ngoại ô Mỹ thế kỷ 20
- **Sản phẩm chính:** Nhà nhỏ, giá rẻ bán đại trà
- **Tổng sản phẩm:** Hơn 140.000 ngôi nhà trên toàn thế giới
- **Trụ sở chính:** Levittown, New York
- **Thời gian tồn tại:** 1929 – 1968
- **Giá trị khi được bán:** 92 triệu đô-la

*Năm mươi năm sau sự chuyển mình lần đầu của vùng Long Island một thời là nông trại khoai tây, các vùng ngoại ô đã góp phần làm thay đổi hình ảnh của nước Mỹ. Hơn bao giờ hết, các vùng ngoại ô nước Mỹ ngày nay có xu hướng bộc lộ những điểm mạnh yếu của mình như bất kỳ một xã hội đương đại nào. Chúng là những trung tâm lớn đông đúc, là những bà mẹ ông bố một mình nuôi con, là hệ thống các trường học công lập và cả những quán bar hợp thời.*

Công ty kinh doanh căn hộ gia đình Levitt & Sons không thể nào nhìn ra được viễn cảnh này vào năm 1947, khi họ đưa ra một phương cách đáp ứng hữu hiệu nhu cầu nhà ở ngày càng tăng cao tại Mỹ sau Thế chiến II. Ba cha con nhà Levitt chỉ đơn giản muốn đưa công ty phát triển bất động sản đang thành công của mình theo một hướng vươn lên những tầm cao mới. Họ chưa từng hy vọng sẽ tạo ra một khái niệm quá hấp dẫn - và quá sinh lợi - đến mức có thể thay đổi lối sống của con người.

Nhưng đó là những gì đã thực sự diễn ra khi họ bắt đầu công việc tại Levittown, New York - một khu dân cư hình thành nhờ các công trình xây dựng hàng loạt mang tính cách mạng và huyền thoại. Chúng đem đến cho những cặp vợ chồng trẻ đang tràn đầy hạnh phúc một cơ hội để mua một căn hộ xinh xắn ở vùng ngoại ô, hàng



*Một khu quy hoạch nhà ở của Levittown ở New York những năm 1950*

thoát khỏi những khu ổ chuột dơ bẩn và tù túng. Vì thế, không có gì bất ngờ khi những căn hộ trị giá 7.990 đô-la được Levitt & Sons xây dựng trên những đường phố quy hoạch cẩn thận với những tên gọi trữ tình như Pinetree Lane được người dân đổ xô đăng ký. Nhu cầu không ngớt gia tăng đã dẫn tới sự ra đời của nhiều Levittown<sup>(1)</sup> hơn ở những bang lân cận, cùng với vô số cuộc triển khai tương tự cho tới ngày hôm nay trên khắp các ngõ ngách của thế giới.

\* \* \*



*William Levitt trên bìa  
Tập chí Time*

Năm 1941, sau khi dựng một hệ thống 2.350 ngôi nhà bằng vốn tài trợ của chính phủ cho công nhân ở Norfolk, William Levitt đã nhận ra đường đi cho công ty của mình. Sáu năm sau, ông đã sẵn sàng để áp dụng bài học trong việc xây dựng hàng loạt những căn hộ giá phải chăng cho các nam nữ quân nhân vừa trở về từ chiến trường.

Levitt tìm thấy địa điểm thích hợp ở khoảng giữa thành phố New York và các nhà máy quân dụng đang phát triển của Long Island. Ông mua một trang trại khoai tây rộng 1.000 mẫu Anh ở Quận Nassau gần một thị trấn sau này được đổi tên thành Island Trees. Hơn cả lợi thế về địa điểm, chìa khóa của thành công nằm ở cách thức ông tiến hành xây dựng. Vào thời điểm đó, các nhà xây dựng đều hoạt động độc lập và khá chậm chạp. Đa số họ đều xử lý riêng lẻ trực tiếp từng căn nhà, và kết quả là họ ít khi hoàn thành hơn 4 căn/ngày. Công ty Levitt lên kế hoạch hoàn thành khoảng 40 căn/ngày. Để làm được như thế, họ thiết kế một hệ thống như dây chuyền sản xuất trong các nhà máy, nhưng theo chiều ngược lại. Chẳng hạn, ở Detroit (thủ phủ công nghiệp nặng như sản xuất xe hơi, luyện cán thép,...) thì sản phẩm chuyển động còn công nhân đứng yên, còn ở Levittown thì sản phẩm đứng yên còn công nhân chuyển động.

Để phối hợp nhịp nhàng các công đoạn xây dựng, công ty Levitt chia toàn bộ quy trình ra làm 27 bước và giao mỗi bước cho một đội

(1) Khu phố do Levitt hình thành.

chuyên môn hóa. Họ thiết kế một kho vật tư trung tâm ngay tại nơi thi công. Họ cắt giảm được chi phí tối đa bằng cách mua hẳn những cánh rừng và xây dựng nhà máy cưa ở Oregon, thậm chí họ còn tự làm đinh cho mình. Binh đoàn xe tải mỗi sáng lại tạt qua cung cấp vật liệu cho những địa điểm đang thi công, nơi đội quân lao động vẫn không ngừng lập đi lập lại cùng một nhiệm vụ ngày này qua ngày khác. Họ cũng tìm vốn cho công trình của mình bằng một cách thức không kém phần sáng tạo: mượn trước số vốn cần thiết từ các tổ chức tín dụng, việc làm này là hết sức mới lạ lúc bấy giờ. Và họ đã đạt được quy mô và lợi nhuận tương đương với một ngành công nghiệp khá ấn tượng: hàng chục ngàn căn nhà do họ xây dựng luôn có giá thấp hơn khoảng 1.500 đô-la so với bất kỳ đối thủ nào cùng thời mà vẫn đạt được lợi nhuận khoảng 1.000 đô-la/căn.



*Levittown ngày trước*

Để đảm bảo sự hài hòa cho những căn nhà này, gara và tầng hầm được loại bỏ. Nhưng công ty Levitt nâng cao giá trị cho dự án của mình bằng hình thức khác. Họ xây kèm theo cả một lò sưởi hai mặt lớn mở ra cho cả phòng khách và

nhà bếp. Họ cũng cung cấp một bộ dụng cụ nhà bếp mới tinh của hãng G.E. và Bendix, một bộ cửa sổ phòng khách hiệu Thermopane tuyệt vời dài gần 6 mét cho phép bạn mang cả khung cảnh đồng quê vào tận nhà, một dàn kệ bếp hợp thời, hệ thống tủ âm tường trong phòng ngủ - và tất cả những tiện nghi chất lượng khác mà hầu hết những người chủ gia đình trẻ thời ấy không hy vọng có thể mua được ở bất kỳ nơi nào khác với giá như vậy.

17.447 căn nhà của họ có khuôn viên rộng 18 x 30 mét với phòng khách, nhà bếp, 2 phòng ngủ, và một gác xép có thể mở rộng. Kiểu nhà về sau trở nên thịnh hành ở California này lúc ấy đã bắt đầu thay đổi xã hội bằng cách đưa khoảng không gian ngoài trời từ phía trước cửa

ra thành sân sau cá nhân. Levitt cũng góp phần thêm vào cơn sốt ý tưởng cách tân của mình sáng kiến đưa nhà bếp từ vị trí truyền thống ở phía sau ra ngay vị trí trung tâm ở phía trước. Họ làm thế chỉ vì đây là cách rẻ hơn khi nối hệ thống xả với cống thoát ngoài đường. Nhưng Bill Levitt là một người khá am hiểu tâm lý cộng đồng nên trên những mẫu quảng cáo năm 1949 ông nói rằng vị trí nhà bếp như thế là lý tưởng vì “vợ bạn chỉ cần một bước là có thể ra mở cửa”.



*Levittown ngày nay*

Levitt không ngừng quảng cáo cho kế hoạch trị giá 50 triệu đô-la của mình, và có thêm hai Levittown nữa được dựng lên ở Pennsylvania và New Jersey. Khi những người trẻ tuổi nhiệt tình đã mệt mỏi với cuộc sống

ồn ào chật chội nơi thành thị, họ đổ về Levittown, và những lời chỉ trích về các khu dân cư chẳng khác nào những chiếc hộp giống hệt nhau một cách thiếu cá tính bắt đầu nổi lên. Tuy nhiên, những người đến đây thường có tư tưởng an cư lạc nghiệp và họ thường xuyên nâng cấp thiên đường nhỏ của mình để phục vụ cho những nhu cầu luôn thay đổi của gia đình. Họ cũng an tâm nhìn thấy con cháu mình bắt đầu thích nghi và gắn bó với mảnh đất này.

\*\*\*

Cũng như vùng ngoại ô mà Lewitt xây dựng, cuộc đời của ông cũng lắm thăng trầm. Ông kết hôn ba lần, xây hơn 140.000 ngôi nhà, từng đánh cược 80 đô-la ở Caribbean để được một chuyến du lịch dài hạn cho toàn bộ nhân viên. Ông bán công ty năm 1968 cho ITT với giá 92 triệu đô-la bằng cổ phiếu, và đi xây nhà khắp nơi trên thế giới. Nhưng một hiện thực kinh tế đáng buồn là thẩm mỹ về nhà ở thay đổi, và điều đó cuối cùng đã khiến ông phá sản. Năm 1993, ở tuổi 86, ông mất tại một bệnh viện do chính mình xây dựng, trong tình trạng không có tiền trả viện phí cho bản thân.




# 28

# WALT DISNEY

*Phim hoạt hình dành cho cả người lớn*



## Tóm tắt

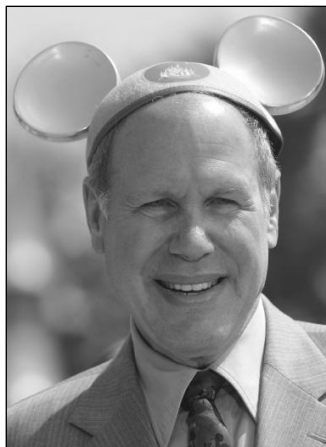
- **Người sáng lập:** *Walt Elias Disney*
- **Logo:**  

- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** *Hạng 64 (Fortune 500 – năm 2007)*
- **Nét đặc trưng:** *Đưa ngành phim ảnh gia đình thành loại hình giải trí thu lợi nhuận*
- **Sản phẩm chính:** *Phim ảnh, video, truyền hình, phần mềm, công viên giải trí*
- **Doanh thu:** *34,29 tỉ đô-la (năm 2007)*
- **Lợi nhuận:** *3,37 tỉ đô-la (năm 2007)*
- **Số nhân viên:** *170.000 người*
- **Đối thủ chính:** *Fox Entertainment, Time Warner, Viacom*
- **Chủ tịch kiêm CEO:** *Micheal D. Eisner*
- **Trụ sở chính:** *Burbank, California*
- **Năm thành lập:** *1923*
- **Website:** *[disney.go.com](http://disney.go.com)*

*Câu chuyện về Walt Disney hiển nhiên là câu chuyện về một trong những thành tựu kinh doanh và công nghệ ấn tượng nhất của ngành công nghiệp giải trí. Nhưng tận cùng đó chính là câu chuyện cổ tích về hai người đàn ông. Một người tạo ra ngành kinh doanh, còn người kia vận hành nó theo những đường hướng mới đầy hứa hẹn. Một người được ban cho trí tưởng tượng kỳ lạ, còn người kia có một tầm nhìn khác thường. Một người được đặt biệt danh là “Tàu hơi nước”<sup>(1)</sup> Willie, và người kia, “Triệu phú”<sup>(2)</sup> Regis...*

Walt Disney hay Michael Eisner? Bất cứ tập đoàn nào có liên quan tới một trong hai nhân vật tầm cỡ này cũng đáng được quan tâm. Và việc có cả hai đã mang đến kết quả đưa hãng phim Walt Disney lên đỉnh cao với các loại hình giải trí đang được yêu thích ngày nay như: phim chuyển thể từ truyện tranh (live action) và phim hoạt hình, mạng cáp truyền hình, nhạc và video, sách báo tạp chí, công viên, đội tuyển thể thao, những sản phẩm được đăng ký độc quyền, cổng thông tin Internet, trò chơi điện tử, phần mềm vi tính – và còn nữa. Disney đặt



Walt Disney



Michael Eisner

*Tuy không cùng thời, nhưng đây là một bộ đôi không thể thiếu trong lịch sử của Hãng Walt Disney: một người vẽ nên những giấc mơ, và người kia biến chúng thành hiện thực.*

---

(1) Nguyên văn: Steamboat

(2) Nguyên văn: Millionaire

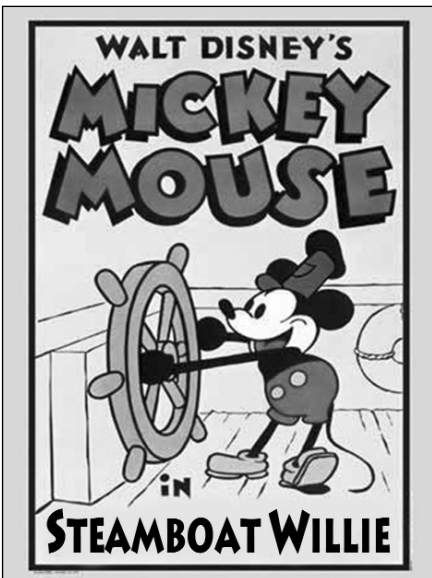
nền móng, Eisner lo việc mở rộng. Tầm ảnh hưởng của sự hợp tác này ngày càng sâu và rộng hơn.

Studio đầu tiên của Walt Disney ra đời vào năm 1923 dưới hình thức một xưởng phim hoạt hình và đã đi tiên phong trong việc sử dụng các loại hình nghệ thuật vào mục đích thương mại (và ông đã trở thành người thực hiện thành công nhất việc này từ đó đến nay).

Câu chuyện của Walt Disney là câu chuyện cổ tích về một bộ đôi vừa giống nhau nhưng cũng hoàn toàn khác biệt, bên nhau về mặt tinh thần nhưng lại xa cách về thực thể, đã cùng liên kết suốt tám thập niên qua để tạo dựng nên một công ty vượt trội nhất trong lĩnh vực này.

\*\*\*

Walter Elias Disney khởi nghiệp với vai trò là một họa sĩ chuyên nghiệp năm ông bảy tuổi với bức tranh tự vẽ và rao bán cho những người hàng xóm ở Marceline, Missouri. Ông đã bắt đầu huyền thoại 15 năm sau đó về một con người suốt ngày mơ mộng khi rời Los Angeles (1923) với chỉ 40 đô-la trong túi và bộ dụng cụ vẽ. Ở Bờ Tây nước Mỹ, ông cùng người anh tên Roy vay mượn 500 đô-la từ một



"Thuyền trưởng" Mickey trong  
*Steamboat Willie*

người chú để mở xưởng phim hoạt hình của riêng mình. Walt tập trung vào việc vẽ tranh, còn Roy lo về tài chính. Chỉ trong vòng vài năm ngắn ngủi họ đã tạo ra Chuột Mickey, nhân vật hoạt hình nổi tiếng nhất thế giới cho đến ngày nay cùng một bộ phim giới thiệu chú chuột ngộ nghĩnh của họ. *Steamboat Willie* lần đầu tiên ra mắt vào năm 1928 như một bộ phim có tiếng hoàn chỉnh và giọng nói the thé của chuột Mickey do chính Walt lồng tiếng.

Những sáng kiến không ngừng được đưa ra từ trí tưởng tượng phong phú và sự liêu lĩnh sẵn sàng làm mọi chuyện của Disney. Ông là người đầu tiên mạnh dạn sử dụng những màu sắc sặc sỡ trong phim hoạt hình. Ông cũng chính là người đã sáng chế ra một hệ thống cung cấp độ sâu về không gian ba chiều đáng ngạc nhiên cho những bức tranh của mình. Bộ phim đầu tiên ra đời bằng sự tổng hợp tất cả những điểm mạnh đó. *Bạch Tuyết và Bảy Chú lùn* là bộ phim nhạc kịch hoạt hình dài hơi đầu tiên của Hollywood. Bộ phim được sản xuất với số tiền khổng lồ là 1,5 triệu đô-la (gần bằng 1/3 toàn bộ ngân sách của đối thủ Columbia Pictures trong năm đó) và đã đền đáp một cách xứng đáng cho những người tạo ra nó bằng số lượt người xem khổng lồ cùng với sự tán thưởng của công chúng khắp nơi trên thế giới. Disney dùng số tiền thu được để xây một xưởng phim hoạt hình hiện đại ở Burbank, California và cho ra đời một loạt những bộ phim đáng nhớ khác sau đó. Tất cả các bộ phim đều thể hiện sự đột phá trong kỹ thuật và thắng lớn về thương mại. *Chú bé người gỗ Pinocchio, Bambi, Lọ Lem* và *Peter Pan* đều nằm trong số những bộ phim hoạt hình kinh điển vẫn còn được yêu thích cho đến nay.



Lâu đài nàng Công Chúa Ngủ Trong Rừng (*Sleeping Beauty*) trong Công viên Disneyland tại Anaheim, California

Nhưng Disney vẫn chưa hài lòng. Ông hướng tới việc phát triển nhiều hơn các loại hình giải trí gia đình và những bộ phim có người đóng đầu tiên ra đời như *Đảo châu báu, Hai vạn dặm dưới đáy biển*, và *Davy Crockett*. Sau

đó là những bộ phim hài cho trẻ em như *The Shaggy Dog, Giáo sư đãng trí* và *Bầy phụ huynh*. Năm 1954, ông bước vào lĩnh vực truyền hình, nơi lần đầu ông giới thiệu *The Mickey Mouse Club* và *Zorro*. Sau

đó ông làm người dẫn chương trình cho sê-ri truyền hình định kỳ hàng tuần đầu tiên không phát ở chuẩn đen trắng. Chương trình có tên là *Thế giới màu sắc diệu kỳ* (*Wonderful World of Colour*). Năm 1955, ông mở công viên Disneyland ở Anaheim, California, và vương quốc thần tiên trong đời thực này lập tức đưa tên tuổi ông lên một tầm cao mà trước đó không ai mơ tới. Việc này khởi đầu cho trào lưu xây dựng công viên giải trí - và trào lưu này đã tiến một bước dài vào năm 1971 khi người kế thừa của ông giới thiệu Walt Disney World ở Florida. Các công viên này ngày nay được xây dựng ở nhiều nơi, từ Paris tới Tokyo, từ Las Vegas cho đến HongKong.

Ngoài hình ảnh của một doanh nhân thành đạt, Walt Disney là một con người rất đổi bình dị. Đối với công chúng, ông thường mang hình ảnh một người đàn ông vui tính, nhưng ông không bao giờ tự mãn với bất cứ thành tích nào cho tới khi đạt đến sự hoàn hảo với lực lượng lao động không ngừng lớn mạnh của ông. Để đem lại sự thỏa mãn cao nhất cho khách hàng, ông liên tục áp dụng những chương trình đào tạo và hướng dẫn bài bản, nghiêm túc cho nhân viên. Xu hướng hoàn hảo hóa mọi chuyện này đôi khi trở thành trò cười cho công chúng - như chuyện tất cả nhân viên làm việc trong các công viên giải trí đều phải cạo sạch râu. Kỳ thực chính điều đó đã góp phần xây dựng Walt Disney thành một thương hiệu uy tín mà các bậc phụ huynh có thể hoàn toàn tin tưởng còn bọn trẻ thì thích thú tột độ.



*Walt Disney trong đoạn phim quảng cáo Bạch Tuyết và Bảy Chú lùn năm 1937*

Walt Disney mất năm 1966 vì bệnh ung thư. Những nỗ lực làm phim của ông tính đến thời điểm đó đã đem về cho hãng 48 giải Oscar, 7 giải Emmy và hàng ngàn giải thưởng khác cùng những lời tán dương tưởng chừng như không bao giờ dứt trên toàn thế

giới. Hai công viên giải trí của Disney cũng trở thành địa điểm thu hút khách nhiều nhất trong số các công viên trên thế giới, thu được nhiều triệu đô-la mỗi năm từ những du khách đến đây để đắm mình vào thế giới “thực” của những câu chuyện cổ tích và mua những món hàng độc quyền về chú chuột Mickey, vịt Donald, chó Pluto và nhiều nhân vật hoạt hình khác... Nhưng, những bộ phim ra mắt những năm sau đó bao gồm cả những phim nghệ thuật và thương mại như *The Barefoot Executive* và *Donald Duck's Fun Festival* không tạo được tiếng vang nào, không hề mang lại viễn cảnh tươi sáng nào... cho tới khi Michael Eisner xuất hiện.

Eisner sinh ra trong một gia đình giàu có ở Mt. Kisco, New York, và theo học tại các trường tư nổi tiếng trước khi vào Đại học Denison ở Ohio. Tốt nghiệp với tấm bằng cử nhân Văn học Anh và Kịch nghệ hai năm trước khi Walt Disney qua đời, Eisner đi Paris với hy vọng trở thành một nhà văn. Tuy nhiên, ông đã quay trở về 10 ngày sau đó và xin làm một chân thư ký cho Đài phát thanh Quốc gia (NBC) tại New York. Tiếp theo đó, CBS và ABC xem ông như một nhà điều hành giải trí trẻ tuổi đang lên. Vào năm 1976, người đàn ông 34 tuổi này trở thành tổng giám đốc của Paramount Pictures. Tám năm sau ông đã đưa hãng phim này từ vị trí cuối bảng lên hàng đầu giữa các tên tuổi lớn. Khi hãng Walt Disney lâm vào khó khăn và lên tiếng nhờ cậy, Eisner đã nhận lời trở thành Chủ tịch kiêm CEO.

Làm việc gần gũi với giám đốc phim trường Jefferey Katzenberg, Eisner nhắm ngay tới những tác phẩm điện ảnh của Disney. Ông bắt đầu phát triển loại hình hài kịch với những ngôi sao như Bette Midler và Richard Dreyfuss, vốn không phải là những tên tuổi bảo đảm doanh thu cho phòng vé lúc bấy giờ. Nhưng loại phim ít vốn này đã thành công. Eisner mở những bộ phận mới như Touchstone và Hollywood Pictures để sản xuất thêm nhiều phim cho bộ phận khán giả lớn tuổi. Trong những năm gần đây, số lượng phim Touchstone sản xuất bao gồm *Armageddon* và *Bicentennial Man*; của Hollywood Pictures có *The Joy Luck Club* và *Mr. Holland's Opus*.

Eisner vô cùng ngưỡng mộ Walt Disney và thấy có một phần tính cách của người sáng lập này trong con người mình. Ông quyết định nhắm vào dòng phim video gia đình như một mục tiêu quan trọng kế tiếp và tận dụng các nguồn tài nguyên vốn có của công ty để khai thác tối đa. Những bộ phim tiếp theo ông làm lại những tác phẩm kinh điển của Disney, phối hợp với các chiến dịch PR của những nhà hát hàng đầu, đã đem lại doanh thu khổng lồ và một đầu ra tiềm năng cho các phim video. Eisner cũng bắt đầu giới thiệu những phim hoạt hình mới như *The Lion King*, *Tarzan* và ngay lập tức tất cả đã trở thành một tiêu chuẩn văn hóa và thắng lớn về doanh thu.

\* \* \*

Tập trung vào từ việc lớn như nhạc chủ đề cho từng bộ phim đến những việc nhỏ như trải một tấm thảm trong một khách sạn mới, Eisner đã định hình lại hãng Walt Disney hiện đại một cách chắc chắn như Walt đã làm từ những ngày đầu. Ông đưa lên ti-vi một phiên bản mới của chương trình *Thế giới màu sắc diệu kỳ* cũng vào giờ chiếu quen thuộc tới Chủ nhật hàng tuần và thậm chí còn đảm nhận vai trò dẫn chương trình như Disney trước đây. Ông cũng theo



Một vài trong số 2 triệu nhân vật, đồ vật hoạt hình của Hãng Walt Disney

bước Walt tập trung sự chú ý vào các công viên giải trí thân yêu, ra lệnh nâng cấp tổng thể cho những công viên và xây dựng một công viên mới ở Paris, khánh thành năm 1992. Ban đầu, công viên này mang tên EuroDisney và bị xem là một dự án thất bại. Tuy nhiên, Eisner đã cho sửa sang lại và đổi tên thành Disneyland Paris ba năm sau đó. Kể từ lúc ấy, Disneyland Paris đem về một khoản lợi nhuận lớn đồng thời xóa tan mọi chỉ trích.

Đĩ nhiên không phải công ty không gặp khó khăn trong nhiệm kỳ của Eisner. Kế hoạch mở một “công viên giải trí lịch sử cho nước Mỹ” trị giá 650 triệu đô-la ở Virginia đã bị phản đối bởi các chương trình bảo tồn sinh thái. Disney đã từ bỏ dự án này sau một thời gian đấu tranh hợp pháp khá tốn kém với các tổ chức cộng đồng. Người cộng sự cũ và cũng là người bạn thân Katzenberg bỏ đi trong sự than phiền công khai đã làm tổn thương Eisner cũng như vị thế của Disney đối với khách hàng và các nhà đầu tư. Hậu quả kéo theo từ những vụ việc đó là cổ phiếu của Disney bị sụt giảm trên thị trường chứng khoán vào cuối những năm 1990.

Nhưng thành công của Walt Disney là vô số: đó là những bộ phim hoạt hình kỹ thuật số như *Toy Story*, *A Bug's Life* và *Dinosaur*; số lượng người xem truyền hình dẫn đầu trên các kênh thông qua hệ thống ABC và các kênh cáp như ESPN; hãng Miramax và những bộ phim dành cho khán giả lớn tuổi như *The Cider House Rules* và *Shakespeare in Love*; các chương trình thiếu nhi phát thanh trên toàn quốc, một tạp chí mẹo vặt và du lịch dành cho các bậc phụ huynh, và một tổ hợp Internet bao gồm tất cả những thứ được đề cập ở trên.

Hàng loạt những bộ phim của Walt Disney mãi mãi vẫn giữ nguyên giá trị. Và câu chuyện về họ thực sự vẫn là câu chuyện cổ tích về hai người đàn ông - một người vẽ nên những giấc mơ, và người kia biến chúng thành hiện thực.



*Nhà tiên phong trong lịch sử Internet*



## Tóm tắt

- **Người sáng lập:** James H. Clark và Marc Andreessen
- **Logo:** 
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Ngoài Fortune 500 - năm 2007
- **Nét đặc trưng:** Viết lại “luật giao thông” trên mạng
- **Sản phẩm chính:** Trình duyệt Internet, cổng Web, công cụ phát triển trực tuyến
- **Doanh thu:** 447,8 triệu đô-la
- **Số nhân viên:** 2.936 người
- **Đối thủ chính:** Lycos, Microsoft, Yahoo!
- **Phó Chủ tịch kiêm Tổng quản lý Netscape Netcenter:** Jim Martin
- **Phó Chủ tịch Netscape Enterprise Group:** Steve Savignano
- **Trụ sở chính:** Mountain View, California
- **Năm thành lập:** 1994
- **Website:** [www.netscape.com](http://www.netscape.com)

Vào thời kỳ đầu của kỷ nguyên mạng toàn cầu, một chuyến du hành vào thế giới ảo không hề dễ dàng. Bạn cần có sự cố vấn của các chuyên gia trong việc hoàn thành những thủ tục rối rắm về điện tử, kiểu như FTP và TelNet. Đường truyền thường xuyên bị gián đoạn, và cho dù không gián đoạn thì máy tính của bạn lúc đó cũng rối loạn rồi. Không thể phủ nhận Internet ở thời kỳ đầu là rất tuyệt vời nhưng hạ tầng cho nó chưa sẵn sàng. Mãi cho tới năm 1994, khi Tim Berners-Lee cùng các nhà nghiên cứu tại Đại học Illinois công bố một phương pháp mới trong việc truyền thông tin trực tuyến. Họ đã phát triển một chương trình phần mềm mới, đặt tên là “Mosaic” có thể giúp mọi người truy cập Internet một cách dễ dàng.

Sự liên kết của những người tiên phong đã mở lối cho tất cả mọi thứ – từ America Online đến hệ thống ngân hàng trực tuyến. Nó cũng trực tiếp dẫn tới sự ra đời của Netscape Navigator, một phiên bản thương mại của Mosaic do chính cha đẻ của nó phát triển.

Hơn 6 triệu bản các trình ứng dụng mới của Netscape đã được đưa vào sử dụng chỉ trong vòng 6 tháng sau khi tung ra thị trường. Và công ty – giống một trang Web nhiều hơn là một công ty thực sự – đã bị cuốn theo đà phát triển chóng mặt này. Chưa đầy 10 tháng sau, họ được xem là một trong những công ty có đợt bán trái phiếu đầu tiên lớn nhất trong lịch sử Wall Street. Năm triệu cổ phiếu trong tổng số vốn được đem ra bán với giá 28 đô-la mỗi cổ phiếu, gấp đôi ước tính ban đầu. Và trong chỉ một ngày, thị giá đã vọt lên mức 78 đô-la trước khi kết thúc ở mức giá 58 đô-la. Công ty làm ra đồng lãi đầu tiên 4 tháng sau đó và giá cổ phiếu tăng lên mức 170 đô-la làm cho trị giá thị trường của Netscape đạt con số đáng kinh ngạc: 5 tỉ đô-la. Netscape đáp lại bằng cách không ngừng gia tăng các địa chỉ trực tuyến để dần dần biến mình thành một trong những trang Web được nhiều người truy cập nhất. Họ thường xuyên nâng cấp bản thân trình duyệt cùng các sản phẩm liên quan hướng tới đối tượng là các nhà kinh doanh và phát triển mạng.

Tính đến sinh nhật lần thứ hai của Netscape, họ đã có khoảng 38 triệu cá nhân và nhiều công ty kinh doanh hàng đầu thế giới đang sử dụng tiện ích Netscape Navigator. Đương nhiên chuyện này đã gọi sự chú ý của Bill Gates cùng những cộng sự của ông ở Microsoft, và câu trả lời là: một trình duyệt Internet tương đương đã ra đời.

Phần còn lại, như người ta vẫn nói trong nhiều năm qua, đã trở thành lịch sử.

\* \* \*

Netscape được thành lập vào tháng 4 năm 1994, vài tháng sau khi Tiến sĩ James H. Clark không kèn không trống rời khỏi công ty máy tính mà chính ông đã thành lập trước đó 12 năm. Tức giận vì bị đối xử như vậy ngay tại trụ sở chính Mountain View, California của công ty Silicon Graphic, và cũng do đang tìm kiếm một thách thức mới, Clark bắt tay với Marc Andreessen, một thanh niên 23 tuổi đến từ Đại học Illinois qua sự giới thiệu của một người bạn. Andreessen là người tạo ra Mosaic, phần mềm kết nối Web mới được phát triển tại Trung tâm Quốc gia của trường đại học cho Trình ứng dụng công nghệ cao. Andreessen rời khu ký túc xá Urbana-Champaign để tới thung lũng Silicon<sup>(1)</sup> sau khi lời kêu gọi thương mại hóa trình duyệt có giao diện được đồ họa cẩn thận của anh không được đáp lại. Cũng như Clark, anh cảm thấy cần phải chứng minh một điều gì đó.

Hai người ngay lập tức tìm được sự ăn ý với nhau. Ý tưởng đầu tiên của họ là việc mạo hiểm đưa trò chơi của Nintendo lên trực tuyến đã không thu được kết quả. Andreessen sau đó đề nghị hai người sẽ phát triển một trình ứng dụng để cạnh tranh với Mosaic, một ý tưởng trước đó đã bị từ chối. Clark do ấn tượng với những khả năng của mạng Internet trong thời kỳ đầu, đã nhiệt tình đồng ý. Họ tuyển lại phần lớn nhóm lập trình của Andreessen trong dự án gốc, và những nỗ lực này đã dẫn họ tới một văn phòng mới không xa so với vùng Mountain View cũ của Clark. Tháng 10, họ tung ra phiên bản thử nghiệm của “Netscape Network Navigator” lên mạng, cư dân mạng bắt đầu hăm

---

(1) Trung tâm công nghệ lớn nhất thế giới.

hở tải về phần mềm mới thú vị “tương thích cho tất cả các môi trường màn hình được ưa chuộng”.

Cũng như bao phần mềm được phát triển vào thời gian đầu của Internet, các sản phẩm của Netscape đều được dựa trên cái gọi là “chuẩn mở rộng” tương thích với hầu hết các hệ thống thực tế ảo đang được sử dụng. Gắn liền với giá thành khởi điểm là 39 đô-la (nhưng không lâu sau đã nhanh chóng giảm xuống thành rẻ như cho không), trình duyệt này đã chứng minh một sự tương thích hoàn hảo. Navigator là một thành công vang dội trước kỷ niệm một năm ngày thành lập công ty. Điều này dẫn đến sự xuất hiện của James L. Barksdale – cựu giám đốc điều hành Bộ phận Dịch vụ Mạng không dây AT&T – người sẽ đưa công ty lên một tầm cao mới với cương vị Chủ tịch kiêm CEO. Tương lai của công ty có vẻ hết sức sáng sủa, họ quyết định cổ phần hóa dù chỉ mới thành lập 16 tháng và vẫn chưa có đồng lợi nhuận nào. Kết quả cho lần bán trái phiếu đầu tiên vào ngày 9/8/1995 là một thành công to lớn nhất mà thị trường chứng khoán từng ghi nhận cho tới thời điểm đó (như đã đề cập ở phần trên). Netscape tiếp tục phát triển và nâng cấp thường xuyên trình duyệt của họ. Một bài báo từng công bố các sản phẩm của Netscape hiện đang được sử dụng bởi 15 triệu người trên toàn thế giới và hơn 70 công ty trong danh sách *Fortune 100*<sup>(1)</sup>.

Netscape tiếp tục kinh doanh có lãi đến năm 1996, khi cổ phần công ty được phân chia và AOL bắt đầu tiến xa hơn trên mạng bằng cách chính thức phổ biến trình duyệt của Netscape đến với 5 triệu khách hàng của họ. Lợi nhuận từng quý từ việc quảng cáo trên mạng và các sản phẩm kinh doanh ngày càng tăng cao, và cho đến tháng 6, với 38 triệu khách hàng, Netscape đã tuyên bố Navigator là “trình ứng dụng cho máy tính cá nhân được yêu thích nhất trên toàn cầu”. Vào mùa thu, Website của họ ghi nhận được con số ấn tượng: 100 triệu lượt truy cập mỗi ngày. Lợi nhuận của quý đạt tới mức 100 triệu đô-la – gấp 329% so với cùng kỳ năm trước. Rõ ràng, mạng Internet là một ngành kinh doanh đầy quyền lực và có sức ảnh

---

(1) Fortune 100: Danh sách 100 công ty hàng đầu Hoa Kỳ (xét về doanh thu).

---

hưởng lớn đến văn hóa, Netscape đang đứng ở vị trí tiên phong trên cả hai lĩnh vực này.

Cùng với thời kỳ phát triển của mạng Internet trong năm 1997, câu chuyện về sự thành công rực rỡ của Netscape – cũng như của những nhà tiên phong trực tuyến như America Online, Yahoo! và Amazon.com – dĩ nhiên không thể không được đề ý tới. Những đối thủ tiềm năng bỗng nhiên thấy mình đang đứng ngay bên cạnh một cuộc săn vàng lớn và họ gấp rút phát triển những chiến lược để nhanh chóng tham gia. Không may cho Netscape, Bill Gates và Microsoft đã bắt tay vào thị trường trình duyệt.

Mọi việc rõ ràng ngay từ đầu khi Microsoft xem trình duyệt Internet Explorer của mình như con át chủ bài để thống trị không gian mạng, dù là kẻ đến sau. Họ cũng rất hăng hái trong việc tìm kiếm thị trường. Netscape không dễ dàng chịu lùi bước trước sự đe dọa ngay trong lĩnh vực kinh doanh mà họ gần như một tay tạo nên, vì thế đã cố ngoi lên bằng Cuộc chiến Browser (Browser War)<sup>(1)</sup>. Có một đạo, Clark, Andreessen và Barksdale đã phải xoay sở để chạy theo đối thủ trong từng cập nhật nhỏ nhất. Thực tế cả hai trình duyệt này quá giống nhau, và tranh cãi về những tính năng của chúng gọi cho người ta nhớ lại vụ Pepsi khởi kiện Coke.

Nhưng những cuộc tấn công liên tục đã gióng lên một hồi chuông cảnh báo. Gần cuối năm 1997, Netscape nhận thấy mình phải đối mặt với việc thua lỗ 115,5 triệu đô-la trên mạng và họ phản ứng lại bằng việc thành lập một khu vực mới tập trung vào việc biến Netcenter thành địa chỉ trung tâm dẫn đầu trên mạng hay gọi là “cổng thông tin”. Họ đưa lên những dòng tin tức, các nhóm thảo luận, công cụ mạng, và “chợ ảo nơi người ta có thể mua sắm những vật dụng yêu thích như sách, nhạc, dịch vụ du lịch, hoa, hàng giảm giá, phần mềm, và còn nhiều hơn thế nữa”, như một tờ báo bán hàng. Mặc dù vậy, mọi việc đã quá muộn. Microsoft chiếm được ngày càng nhiều thị trường trong lĩnh vực trình duyệt; những trang khác như Yahoo.com,

---

(1) Browser War: tạm dịch là Cuộc chiến trên thanh truy cập Internet.

Amazon.com, và aol.com cũng cạnh tranh để trở thành cổng thông tin hàng đầu. Netscape bị chèn ép đến mức vô vọng.

Điều không tránh khỏi đã đến bằng một tuyên bố vào ngày 24/11/1998. AOL - đối tác làm ăn thưở nào và cũng là một trong những đối thủ của Netscape - đã đồng ý mua lại công ty trong tình trạng “thỏa thuận phần tiền lãi phân chia theo cổ phần” tăng lên tới giá khoảng 10 tỷ đô-la. Việc đóng cửa được chuẩn bị vào mùa xuân năm sau đó. America Online ra sức tuyên bố công ty con mới của họ sẽ vẫn giữ trụ sở chính tại Mountain View và tất cả nhân viên đều sẽ được chào đón tại công ty mẹ. Nhưng tất cả những ai biết Netscape đều hiểu rõ mọi chuyện sẽ không còn như xưa nữa.

\* \* \*

Địa chỉ cổng thông tin của Netscape ghi nhận con số hơn 13 triệu thành viên vào đầu năm 1999, nhưng khi đó cũng là lúc lần đầu tiên Internet Explorer vượt qua mặt Navigator trên thị trường này.

Cộng đồng mạng nhìn chung thất vọng về những gì AOL cung cấp, và mọi chuyện có vẻ khá ảm đạm cho đội ngũ tại Mountain View. Những ý kiến bi quan trong và ngoài Netscape đã giảm bớt khi Marc Andreessen được nêu tên giữ chức vụ Giám đốc Kỹ thuật mới của America Online. Và các nhà quan sát nhìn chung đều tán đồng khi AOL tuyên bố thành lập một tổ chức mới bao gồm cả hai công ty, một liên minh mới với Sun Microsystems sử dụng Netscape quảng bá cho việc kinh doanh trực tuyến, một hứa hẹn mới về việc tiếp tục phát triển và nâng cấp các trình duyệt. Nhưng không khí lại chùng xuống khi AOL tuyên bố 1.000 nhân viên, chia đều ở cả Netscape và AOL, sẽ bị cắt giảm.

Sự thật là vào thời gian đầu, các trình duyệt mới đã ra đời và không ngừng bắt kịp Microsoft trong từng chi tiết. Số người đăng ký vào Netcenter ngày càng tăng nhưng chỉ trong vòng hai tháng, liên minh Sun đã tỏ ra khá khó chịu - đặc biệt đối với những ai ủng hộ Netscape mở các phần mềm chuẩn và đa chức năng. Những chậm trễ trong việc đưa thêm bản nâng cấp trình duyệt cũng là tiếng cảnh báo

đầu tiên, rồi bỗng nhiên mọi người đều không còn vui vẻ nữa. Tháng 9 năm 1999, nhà đồng sáng lập Andreessen thấy tình hình không còn dễ chịu nên đã ra đi thành lập một công ty mới.

Tình hình dường như khá hơn vào năm 2000, với lượng đăng ký Netcenter vượt lên con số 25 triệu, cùng với trình duyệt Netscape 6 nhận được nhiều đánh giá tốt. Nhưng cổ phần của Netscape lúc này trên thị trường đã giảm 30%, và bản thỏa thuận giữa Microsoft và AOL, mĩa mai thay, lại biến Internet Explorer trở thành trình duyệt mặc định của họ. Nhưng cho dù kết quả cuối cùng có thế nào, vai trò tiên phong của Netscape trong lịch sử Internet cũng đã được mọi người thừa nhận.

*Nhãn hiệu nước giải khát quyền rũ nhất hành tinh*



### Tóm tắt

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| • <b>Người sáng lập:</b>              | Dược sĩ John Stith Pemberton  |
| • <b>Logo:</b>                        |  |
| • <b>Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:</b> | Hạng 94 (Fortune 500 – năm 2007)  |
| • <b>Nét đặc trưng:</b>               | Biến thứ nước màu nâu thành thức giải khát toàn cầu                                 |
| • <b>Sản phẩm chính:</b>              | Coca-cola Classic, Diet Coke, Sprite, Minute Maid                                   |
| • <b>Doanh thu:</b>                   | 28,85 tỉ đô-la (năm 2007)   |
| • <b>Lợi nhuận:</b>                   | 5,98 tỉ đô-la (năm 2007)  |
| • <b>Số nhân viên:</b>                | 90.500, trong đó có 16.000 nhân viên trực tiếp (năm 2007)                           |
| • <b>Đối thủ chính:</b>               | PepsiCo, Cadbury Schweppes, Quaker Oats   |
| • <b>Chủ tịch kiêm CEO:</b>           | E. Neville Isdell (năm 2007)  |
| • <b>Trụ sở chính:</b>                | Atlanta, Georgia  |
| • <b>Năm thành lập:</b>               | 1886  |
| • <b>Website:</b>                     | <a href="http://www.cocacola.com">www.cocacola.com</a>                              |



*Coca-Cola là nhãn hiệu nước ngọt có ga được đăng ký vào năm 1893 tại Mỹ. Cha đẻ của Coca-Cola là một dược sĩ nên người dân Mỹ thời kỳ đó xem Coke là một loại thuốc uống. Sau này, khi mua lại Coca-Cola, Asa Candler - nhà lãnh đạo tài ba bậc nhất của Coca-Cola - đã biến chuyển suy nghĩ của người dân nước Mỹ về hình ảnh của Coca-Cola. Ông làm cho khách hàng của mình nhận ra rằng thứ "dược phẩm" Coke thực sự là một loại đồ uống quyến rũ nhất hành tinh (Asa Candler thành công đến mức bị nhiều người quy kết là kẻ gây nghiện thế giới). Cho đến ngày nay, Coca-Cola vẫn luôn trung thành với tiêu chí này.*

Bước vào thiên niên kỷ mới, ít người nghĩ rằng một công ty như Coca-Cola lại đang cần một cuộc đại tu mặc dù sản phẩm của họ đang được bán ở khắp mọi góc ngách trên thế giới và thống trị ngành công nghiệp nước uống có ga trong hơn một thế kỷ qua. Nhưng ngay cả những công ty làm thay đổi thế giới cũng có lúc sẩy chân và Coke không phải là một ngoại lệ. Hãy quên đi những slogan sôi động hấp dẫn, những mẫu quảng cáo rung động lòng người, kiểu dáng độc đáo của chiếc vỏ chai và những sự kiện đáng nhớ trong quá khứ. Coke có thể là "điều có thực" như họ từng tuyên bố vào năm 1942, nhưng họ biết rằng họ sẽ không còn được như thế nếu không có một sự thay đổi lớn.

Tuy nhiên, công ty có trụ sở chính ở Atlanta này vẫn là nhà sản xuất nước giải khát hàng đầu trên thế giới. Danh sách những sản phẩm được ưa chuộng bao gồm cả hai loại nước giải khát bán chạy hạng nhất và thứ ba trên thế giới là Coca-Cola Classic và Diet Coke (cùng với hơn 160 loại nước có ga, cà phê, nước trái cây, nước tăng lực, trà và nước suối đóng chai... ) đã tạo nên những nhãn hiệu quen thuộc trong lòng người sành uống Coca-Cola, có thể kể như Sprite, Barq's, Cherry Coke, Fanta, Minute Maid, Hi-C, Fruitopia, Butter Nuts và POWERaDE. Logo trắng-đỏ của công ty xuất hiện khắp mọi nơi và những hình tượng liên quan cũng rất được yêu thích.

Nhưng công ty cũng có những vụ khủng hoảng lớn làm ảnh hưởng đến hình ảnh của mình. Tình hình tài chính công ty trong những năm gần đây cũng cần được quan tâm một cách nghiêm túc. Đó là vụ kiện phân biệt chủng tộc của những nhân viên da đen tại Mỹ, việc thu hồi một lượng lớn sản phẩm tại Ấn Độ, nỗ lực mở rộng tại châu Âu bị ngăn cản, vụ tranh cãi về việc khen thưởng gần đây cho một giám đốc điều hành, mối quan hệ căng thẳng giữa công ty và mạng lưới phân phối chính của những cơ sở đóng chai riêng lẻ, và cả sự tuột dốc của cổ phiếu Coke.

Những thăng trầm đó vốn dĩ là chuyện bình thường đối với một tập đoàn đã góp phần làm thay đổi thế giới như Coca-Cola. Người ta chỉ thực sự quan tâm khi nhà điều hành mới lên nắm quyền vào thời điểm chuyển giao thiên niên kỷ. Trong khi chỉ một động thái nhỏ nhất của ông cũng được các nhà phân tích trong ngành công nghiệp giải khát miêu tả như thể bao gồm tất cả những thay đổi quan trọng nhất mà Coke đã trải qua suốt bao thập kỷ, thì trên thực tế quá trình cải tiến sản phẩm từ thế kỷ 19 đến thế kỷ 21 vẫn còn tiếp diễn.

\* \* \*

Nước ngọt có ga luôn là một loại sản phẩm kỳ lạ. Lịch sử của nó bắt đầu từ năm 1767, khi thứ nước có chứa carbonate bắt đầu được giới thiệu với công chúng. Cái gọi là “nước có ga” này được cho thêm hương vị lần đầu tiên vào giữa những năm 1830. Kể từ đó, từ những nhà buôn nhỏ cho đến các nhà thầu hợp pháp, tất cả đều tìm cách bán lẻ thứ nước này để kiếm lời. Một trong những nỗ lực lâu dài nhất lần đầu tiên xuất hiện năm 1876, khi Charles Hires bán thứ đồ uống không cồn này như một loại thuốc. Tiếp sau đó là sự xuất hiện một loạt những đối thủ tiềm năng khác – trong đó có Coca-Cola năm 1886 và Pepsi-Cola năm 1890. Tất cả các loại thức uống này lúc đầu đều được xem là dược phẩm. Coke có tác dụng tốt cho việc trị đau đầu, chóng mặt, hơi và khó chịu sau khi dùng thức uống có nồng độ cồn cao. Một trong những slogan đầu tiên của Coca-Cola là “*Thuốc bổ não tuyệt vời*”.



*John Stith Pemberton, nhà sáng lập  
Coca-Cola*

Qua hơn một thế kỷ, nước ngọt có ga đã dần thay đổi vai trò và trở thành thứ nước giải khát dành cho mọi người. Coke và Pepsi cũng bắt đầu bước vào cuộc chiến một mất một còn ngay sau đó để giành quyền thống trị ngành công nghiệp này. Coke đạt được lượng sản phẩm bán ra rất lớn bằng cách nhượng quyền đóng chai cho hai người đàn ông ở Chattanooga và Tennessee. Bản hợp đồng có giá chỉ... 1 đô-la nhưng đủ để đánh dấu sự ra đời

chiến lược độc đáo của họ trong việc sử dụng những nhà máy đóng chai độc lập để pha chế các loại nguyên liệu có sẵn ngay tại địa phương và sau đó phân phối ra thị trường. Xúc tiến mở rộng cũng là một phần quan trọng trong kế hoạch ban đầu. Vào lúc giám đốc ngân hàng Atlanta, Ernest Woodruff, cùng một nhóm các nhà đầu tư mua lại công ty với giá 25 triệu đô-la năm 1919, khoảng 1.000 nhà máy đóng chai như thế đã giúp Coca-Cola có mặt trên toàn nước Mỹ, Cuba, Puerto Rico, Panama, Phillipines và đảo Guam.

Năm 1923, Robert W. Woodruff, con trai của Ernest, lên nắm quyền điều hành hệ thống và ở cương vị quản lý trong suốt sáu thập kỷ đáng nhớ. Ông đã đưa Coca-Cola từ một loại nước giải khát đơn thuần trở thành một thương hiệu nổi tiếng và giá trị nhất thế giới. Dưới quyền điều hành của ông, Coke bắt đầu tập trung mạnh vào việc bán nước giải khát đóng chai hơn là bán theo lít.

Ngay từ những ngày đầu tiên, Coca-Cola đã luôn là một phần không thể thiếu trong các sự kiện lớn ở Mỹ và trên toàn thế giới. Như trong Thế chiến thứ II, họ đảm bảo rằng mỗi thành viên của quân đội Mỹ sẽ được một chai Coke mỗi ngày với giá 5 xu mà không cộng thuế hay các giá trị khác của công ty. Nỗ lực trong chiến tranh này đã giúp công ty tiến ra xa khỏi thị trường Bắc Mỹ,



Mẫu quảng cáo “Chấm dứt cơn khát tại đây” của Coca-Cola năm 1939

khẳng định được vị thế của tập đoàn với sự phát triển lớn mạnh thần tốc sau Chiến tranh Thế giới II. Thời kỳ này, công ty đã xây dựng các nhà máy đóng chai tại 64 điểm ở khu vực châu Âu, châu Phi và Thái Bình Dương.

Coca-Cola được mệnh danh là vua của các sự kiện và chương trình quảng cáo. Họ thường xuyên đưa ra những chiến dịch quảng cáo đáng nhớ cùng những câu slogan ấn tượng như *“The Pause that Refreshes”* (Tạm dừng để giải khát), *“It’s the Real Thing”* (Đó là điều có thật) và *“Things Go Better with Coke”* (Mọi thứ trở nên tốt đẹp hơn với Coke). Thậm chí công ty còn thuê cả Edgar Bergen<sup>(1)</sup> cùng chú rối gỗ “vụng về” của ông là Charlie McCarthy năm 1950 để tham gia vào một chương trình truyền hình trực tiếp để quảng bá hình ảnh Coca-Cola. Có vẻ như không có gì ngoài tầm với của họ và họ luôn được người tiêu dùng hưởng ứng nhiệt liệt. Nước ngọt có ga trở thành vua của tất cả các loại nước giải khát không cồn, và Coke là công ty đi tiên phong trong ngành công nghiệp này.

Tuy nhiên có một đối tượng khách hàng có sức ảnh hưởng ngày càng lớn nhưng lại chưa được chú ý. Đó là cộng đồng người ăn kiêng ở Mỹ, những người quay lưng lại với tất cả các loại nước ngọt vì chúng chứa một lượng đường quá cao. Royal Crown, một hãng cola cạnh tranh, lần đầu nhắm tới nhóm khách hàng có số lượng ngày càng tăng này năm 1961 bằng một loại thức uống ngọt nhưng không chứa caffeine gọi là Diet Rite. Coke cũng nhập cuộc với sản phẩm Tab năm 1963. Ngành này vẫn còn một chặng đường dài phải vượt qua trong việc thu hút sự quan tâm của quần chúng nhưng nhìn chung nó đã thành công rực rỡ về mặt thương mại.

(1) Edgar Bergen (1903 – 1978): Nghệ sĩ rối nổi tiếng của Mỹ.



Vỏ chai Coca-Cola đã được bảo hộ kiểu dáng công nghiệp từ năm 1960

Vào thời điểm đó, chai Coke đã trở nên quen thuộc và trở thành biểu tượng của nước Mỹ, đến mức Andy Warhol<sup>(1)</sup> sau đó đưa hình tượng này vào các tác phẩm nghệ thuật được yêu thích vào những năm 1960 (cùng với những lon Campbell Soup và chân dung Marilyn Monroe). Công ty đã sử dụng hình ảnh này trong thập niên kế tiếp và quảng bá nó như một thức uống lý tưởng mang lại sự sảng khoái. Đỉnh cao của nỗ lực này là vào năm 1976, khi một nhóm bạn

trẻ từ khắp nơi trên thế giới tụ họp trên một ngọn đồi tại Ý để cùng sáng tác ra một khúc nhạc mà có lẽ chính là mẫu quảng cáo khó quên nhất của thời đại: *“Tôi muốn dạy cả thế giới hòa chung nhịp hát. Tôi muốn tặng mỗi người một Coke, và luôn mang nó bên mình.”*<sup>(2)</sup> Mẫu quảng cáo được yêu thích đến mức Coca-Cola đã cho quay lại trên cùng chính ngọn đồi đó để sử dụng cho lần phát hình tại Super Bowl năm 1990 với sự hiện diện của 16 người (và cả con cái họ) đã từng tham gia sự kiện tại Ý trước kia.

Dĩ nhiên không có gì là bất biến trong thế giới các tập đoàn, doanh thu của Pepsi đang tăng nhanh hơn Coke và Roberto C. Goizueta được bổ nhiệm vào cương vị Chủ tịch kiêm CEO vào năm 1981. Trong vòng 16 năm sau đó cho tới khi mất vì bệnh ung thư, Goizueta đã ghi dấu ấn của mình bằng việc giới thiệu sản phẩm Diet Coke (thứ ngay lập tức được yêu thích tới mức làm nên cuộc cách mạng trên thị trường cũng như cải thiện đáng kể tình hình lợi nhuận

(1) Một họa sĩ Mỹ nổi tiếng với trường phái Pop Art (nghệ thuật quần chúng).

(2) Nguyên văn: “I’d like to teach the world to sing, in perfect harmony. I’d like to buy the world a Coke, and keep it company.”

của công ty) và New Coke. Tuy nhiên, New Coke bị phản đối gần như ngay lập tức khi vừa được tung ra thị trường. Khi Pepsi đa dạng hóa kinh doanh bằng cách thu mua những nhà hàng như Taco Bell, Pizza Hut, Coca-Cola đáp trả bằng cách mua lại các hãng Minute Maid, cà phê và trà Butter Nut, nước trái cây Hi-C. Năm 1995, tạp chí *Thế giới Tài chính* xếp hạng Coke là thương hiệu có giá trị lớn nhất thế giới.

\* \* \*

Mặc dù tổng sản lượng tiêu thụ của Coke và những mặt hàng khác của công ty trên thị trường từ Luxembourg tới Turkmenistan đã vượt quá 1 tỉ đơn vị mỗi ngày vào cuối thế kỷ 20, nhưng không phải mọi thứ đều tốt đẹp. Thiệt chí được vun đắp cẩn thận của công ty với khách hàng, nhà điều phối và các nhà máy đóng chai thường xuyên bị phá vỡ bởi các sai phạm và thiếu sót trong vấn đề ủy thác. Những đối thủ cạnh tranh mới, rẻ hơn, dần dần xuất hiện tại châu Âu, Nam Mỹ, và châu Á. Những nỗ lực cạnh tranh trên toàn cầu đã làm cho văn phòng đại diện Coke tại các khu vực bị ghét bỏ. Doanh số tiêu thụ không đạt kế hoạch. Giá nguyên vật liệu cũng không ngừng tăng lên... Tuy nhiên, người khổng lồ màu đỏ này vẫn không ngừng đổi mới để bước vào những cuộc chinh phục lớn hơn trên đường đua thế giới cùng với kỳ phùng địch thủ màu xanh (Pepsi Co) của họ.

Nói như Coca-Cola, “Thế kỷ này tiếp tục hứa hẹn những phát triển trọng đại hơn nữa. Và trong những giai đoạn biến chuyển đó, vẫn luôn luôn có một điều bất biến rằng nhu cầu giản đơn của mọi người “được giải khát cho sáng khoái” đã, đang và sẽ được Coca-Cola đáp ứng tốt hơn bất kỳ sản phẩm nào khác từng được tạo ra. Tự tin bước tới thế kỷ mới, Coca-Cola vẫn sẽ là biểu tượng trường tồn, một biểu tượng về chất lượng, sự chính trực, giá trị, sáng khoái và nhiều hơn thế nữa”.

Những người quan sát sẽ tiếp tục theo dõi liệu Coke vẫn còn là một “*điều có thực*” - hay chỉ là một di sản của quá khứ, như từng là loại thức uống có hương vị khó quên hay một loại thuốc trị khó tiêu một thời huy hoàng cách đây hơn một thế kỷ.

## Những điều có thể bạn chưa biết về Coca-Cola

---

*Nếu sưu tập hết vỏ chai Coca-Cola trên toàn thế giới, bạn sẽ có trong tay hơn 13 ngàn tỉ chai. Nếu đặt tất cả trên một sân bóng đá Mỹ, đồng vỏ chai đó sẽ có chiều cao gấp... 70 lần chiều cao của đỉnh Everest cao nhất thế giới (đỉnh Everest cao 8.848 mét).*

*Câu slogan quen thuộc ngày nay “Ngon đến giọt cuối cùng” (“Good to the last drop”) được Coca-Cola sử dụng từ năm 1908.*

*Hơn 1,5 tỉ chai (quy đổi) Coca-Cola, gồm 2.800 chủng loại sản phẩm được tiêu thụ mỗi ngày thông qua 90.500 nhà phân phối - nhân viên của Coca-Cola trên toàn thế giới.*

*Nhãn hiệu Coca-Cola được 98% dân số thế giới biết đến.*

# 31

## THYSSEN KRUPP AG

“Khẩu đại pháo của nước Đức”



### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Friedrich Krupp
- **Logo:** ThyssenKrupp 
- **Nét đặc trưng:** Hỗ trợ tài chính và quân sự cho chế độ Quốc xã trong giai đoạn Chiến tranh Thế giới II
- **Sản phẩm chính:** Luyện kim, sản xuất thiết bị công nghiệp nặng, phụ tùng xe hơi.
- **Doanh thu:** 51 tỉ Euro (khoảng 75 tỉ đô la – năm 2007)
- **Số nhân viên:** 190.000 người (năm 2007)
- **Đối thủ chính:** Mannesmann AG, Robert Bosch, Usinor
- **Chủ tịch kiêm CEO Thyssen Krupp Automotive:** Gerhard Cromme
- **Chủ tịch kiêm CEO Thyssen Krupp Steel:** Ekkehard Schulz
- **Trụ sở chính:** Dusseldorf, Đức
- **Năm thành lập:** 1810
- **Website:** [www.thyssenkrupp.com/eng/index.html](http://www.thyssenkrupp.com/eng/index.html)



*Có lẽ bất ngờ nhất trong số 50 công ty đã làm thay đổi sâu sắc thế giới chúng ta là Thyssen Krupp của Đức, đất nước của đại thi hào Goeth, của nhà tư tưởng, kinh tế-chính trị Mac-xít lỗi lạc Karl Marx và của... nhà độc tài phát xít Adolph Hitler.*

*Không như những công ty khác trong quyển sách này, Thyssen Krupp, một công ty gia đình, được xem là đã góp phần thay đổi thế giới vì những “đóng góp” quan trọng cho Đức quốc xã trong cuộc Chiến tranh Thế giới II. Trong vòng hơn một thế kỷ, nhà máy thép và đạn dược Krupp đã sản xuất vô số vũ khí cho nước Đức đến nỗi nó được mệnh danh là “Khẩu đại pháo của nước Đức”. Trong những năm 1930 - sau khi bỏ sung vào danh mục đầu tư của mình các xưởng đóng tàu, nhà máy, mỏ sắt và than đá, cùng các hạm đội tàu hơi nước - họ đã hỗ trợ tài chính cho Hitler vươn lên nắm quyền. Để cung cấp khí tài quân sự theo nhu cầu ngày càng tăng của Hitler trong Thế chiến II, họ đã sử dụng cả lao động tù nhân từ các trại tập trung gần nhà máy của họ.*

Cho đến trước khi Hitler bị đánh bại, Krupp kinh doanh thành công một cách lạ thường với hàng trăm văn phòng ở Đức và hơn mười chi nhánh trên khắp châu Âu, trong đó có cả các khách sạn, ngân hàng và nhà máy công nghiệp. Trong chiến tranh, các nhà máy của họ được trang bị lại để sản xuất tàu ngầm, xe tải, đầu máy, tàu chiến cùng với những khẩu pháo. Khi Tòa án Quân sự Quốc tế kết án Krupp tội đồng lõa với Hitler thì thời kỳ huy hoàng của họ mới thật sự kết thúc.

Trong phiên tòa xét xử Nuremberg năm 1948, toàn bộ tài sản của nhà Krupp bị tịch thu và một thành viên trong dòng họ bị kết án 12 năm tù. Tuy nhiên, ba năm sau, người này được ân xá và toàn bộ tài sản của gia đình cũng được trả lại. Sau đó, họ thực hiện đa dạng hóa kinh doanh bằng cách chuyển hướng sang lĩnh vực máy móc hạng nặng, thiết bị vận chuyển và nhà máy công nghiệp. Và một lần nữa,

dòng họ này đã biến Krupp thành một trong những công ty lớn nhất nước Đức.

Nhưng mô hình một công ty gia đình đã không còn được duy trì. Người thừa kế cuối cùng đã từ bỏ quyền kinh doanh của mình vào những năm 1960, và Krupp trở thành một công ty cổ phần. Sau khi thu mua một đối thủ sản xuất thép của Đức vào thập niên 1990, họ hợp nhất với một công ty khác và trở thành Thyssen Krupp AG, chuyên ngành chế tạo kim loại, sản xuất động cơ và máy móc, kỹ thuật cơ khí, và những dịch vụ khác. Hiện nay họ là công ty lớn thứ 5 nước Đức và là một trong những nhà sản xuất thép lớn nhất thế giới. Tuy nhiên, ảnh hưởng cơ bản của công ty – đáng buồn là rất tiêu cực – gắn liền với thời gian khoảng 125 năm đầu tiên trong lịch sử của họ, trong đó có những năm tháng họ đã đi cùng và kết thúc với Hitler và chế độ phát-xít của ông ta.

\* \* \*

Sinh ra trong một gia đình có 200 năm làm nghề luyện thép và chế tạo nhiều loại vũ khí khác nhau, không có gì ngạc nhiên khi cậu bé Friedrich Krupp đắm chìm vào ngành kinh doanh này ngay khi cậu nhận ra mục đích cuộc đời mình. Vào năm 1810, ở tuổi 23, cậu mở một nhà máy riêng và bắt đầu sản xuất loại thép đúc sẵn của Anh và các sản phẩm ăn theo. Friedrich thành công ngay từ đầu và đã xây một nhà máy lớn hơn vào năm 1818 để phục vụ danh sách khách hàng ngày càng mở rộng của mình. Tuy nhiên, chỉ vài năm sau khi Friedrich mất, vài tháng sau sinh nhật thứ 39 của mình, công việc kinh doanh đầy hứa hẹn bỗng dừng lại.

Cậu con trai 14 tuổi của Friedrich, Alfred, từng theo dõi công việc rất kỹ càng, đã tiếp tục đảm trách việc kinh doanh dù còn nhỏ tuổi. Là một nhà sáng tạo bẩm sinh và tích cực, cậu nhanh chóng giới thiệu với cộng đồng châu Âu hàng loạt những phương pháp luyện kim mới, như luyện thép lò mở. Cậu cũng bước vào những lĩnh vực mới, như sản xuất loại thép cuộn dùng để đúc tiền, và chế tạo những loại máy mới, bao gồm cả một thiết bị dùng để làm dao mổ. Vũ

khí vẫn là một lĩnh vực kinh doanh đặc biệt. Năm 1851, Alfred gửi một khẩu đại pháo bằng thép đúc sẵn nặng hơn 2 tấn tới Luân Đôn cho cuộc Đại Triển lãm và gây được tiếng vang lớn, đem lại cho Alfred biệt danh: “Vua Đại bác”<sup>(1)</sup>.

Alfred đã đưa việc kinh doanh lên một tầm cao ở nhiều lĩnh vực mà cha ông không bao giờ ngờ tới. Sự ra đời của đường sắt đã mở thêm một lối kinh doanh cho công ty của Alfred, bắt đầu bằng việc sản xuất thanh ray và lò xo tàu hỏa rồi sau đó trở thành công ty đầu tiên sản xuất bản lề đường sắt bằng thép không mối hàn. Tuy nhiên, công ty của Alfred lại được biết đến nhiều hơn vì sản xuất và buôn bán vũ khí. Đầu tiên họ bán vũ khí cho Ai Cập, Bỉ, và Nga trước khi ghi dấu ấn bằng “cuộc phong tỏa bằng súng” khổng lồ trong cuộc chiến Pháp - Phổ vào những năm 1870-1971. Dù gia đình Krupp dính dáng với Đức Quốc xã sau này, nhưng trở trêu thay, Krupp lại là một trong các nhà tư bản công nghiệp đầu tiên trên thế giới quan tâm đến hoàn cảnh của công nhân. Từ năm 1836, Alfred đã xây dựng một quỹ trợ cấp bao gồm quỹ bệnh tật và tang chế, quỹ lương hưu, đồng thời xây dựng nhà ở, bệnh viện, trường học, nhà thờ cho nhân viên trong công ty. Tất cả những việc này đều được Krupp coi trọng, và cho tới khi Alfred mất năm 1887, tổng số nhân công của Krupp đã tăng từ 7 lên 21.000 người.

Friedrich Alfred Krupp, con trai của Alfred, tiếp tục điều hành công ty đi tiếp con đường quen thuộc. Sự lớn mạnh của Hải quân Đức và những nhu cầu đa dạng của nó đã góp phần khổng lồ vào việc phát triển tiếp theo của công ty. Krupp bắt đầu thu mua những xưởng đóng tàu ở Kiel năm 1902, cùng năm mất của Friedrich ở tuổi 48. Công việc quản lý công ty, lúc này đã có hơn 40.000 nhân viên, được giao cho con gái cả Bertha. Bertha liên kết chặt chẽ các bộ phận lại vào năm sau và đổi tên công ty thành Fried. Krupp Grusonwerk AG. Không lâu sau, Bertha cưới một nhà ngoại giao người Phổ tên Gustav von Bohlen und Halbach – người nhanh chóng đảm đương công việc điều hành cũng như nhận lấy họ Krupp của gia đình cô. Giờ đây với

(1) Nguyên văn: Cannon King.

tên Gustav Krupp von Bolhen, ông ta thúc đẩy việc sản xuất vũ khí mạnh hơn bao giờ hết khi Chiến tranh Thế giới lần I diễn ra. Krupp nhận được sự cổ vũ của thế giới khi khẩu pháo khổng lồ của nó (mệnh danh là Big Berthas theo tên người nữ chủ gia đình) có thể tấn công Paris từ khoảng cách 75 dặm. Khi chiến tranh kết thúc, việc sản xuất vũ khí bị cấm, và Krupp bị buộc phải cân bằng lại các nhà máy cũng như lực lượng nhân công của mình.

Tuy nhiên, Gustav Krupp vẫn có phương cách khác. Những năm 1930, Gustav nổi tiếng vì giúp đỡ Đảng Quốc xã nhiều hơn là do khả năng sản xuất phi thường của mình. Krupp làm việc không mệt mỏi để xoay xở tìm sự hỗ trợ từ những nhà tư bản công nghiệp khác theo khuynh hướng này, và ông ta công khai ủng hộ việc nước Đức rút ra khỏi Hội nghị giải trừ quân bị và liên minh các nước, ủng hộ việc xâm chiếm Áo, Phần Lan và những vùng đất khác. Năm 1933, ông ta hỗ trợ tài chính cho cuộc bầu cử giành quyền lực của Hitler, và sau đó bắt đầu cung cấp khí tài giúp Hitler củng cố quyền lực. Khi Chiến tranh Thế giới II lan rộng, công ty do Gustav điều hành bắt đầu thực hiện một chính sách tàn nhẫn là lợi dụng lao động từ các trại tập trung ở các vùng lân cận để sản xuất các phương tiện chiến tranh đáp ứng những nhu cầu ngày càng tăng của Hitler.

Khi chiến tranh lên tới đỉnh cao, Gustav được con trai Alfried của mình thay thế chức vụ đứng đầu tập đoàn. Cậu Krupp đảm nhận quản lý tài sản của gia đình lúc bấy giờ, bao gồm quyền sở hữu toàn bộ hoặc một phần của hơn 250 công ty ở Đức và khoảng hơn 60 công ty con ở nước ngoài. Nhưng để thỏa mãn ông chủ độc tài Quốc xã của mình, Alfried lại một lần nữa hướng Krupp tập trung vào sản xuất vũ khí và đạn dược. Ông ta thực hiện việc này bằng cách sử dụng nhiều hơn những tù nhân chiến tranh người Pháp và Nga cùng những lao động nô dịch từ hầu hết các quốc gia mà Đức chiếm đóng. Họ được đưa tới các nhà máy của Krupp ở Essen bằng những chiếc xe bò chật chội, che bằng những bao tải, phải ở trong những nhà kho không được sưởi, thường xuyên bị đánh đập. Chỉ trong tháng 9 năm 1944, theo tài liệu sau này trước tòa, gần 75.000 tù nhân đã phải làm việc

gần như khổ sai cho Krupp. Sức lao động của họ biến thành lợi nhuận cho công ty, và Krupp thu lợi nhiều hơn bao giờ hết. Tổng giá trị tài sản của họ tăng hơn 3 lần dưới thời Hitler.

Sau khi chiến tranh kết thúc, Tòa án Chiến tranh Quốc tế kết án Gustav Krupp – cùng với 23 nhà lãnh đạo chính phủ và quân sự khác – vì những tội ác khác nhau. Cáo buộc nêu rằng nhà Krupp “là nguồn cung cấp chính cho chiến tranh Đức”, “là tiêu điểm, là biểu tượng, và là người hưởng lợi thuộc thế lực tàn ác nhất đe dọa nền hòa bình của châu Âu”. Tuy nhiên, bản án này không thể áp dụng cho Gustav vì tuổi tác và tình trạng sức khỏe, Alfried thay ông ta chịu án. Năm 1948, Alfried thụ án 12 năm tù giam và tất cả tài sản cũng bị tịch thu.

\*\*\*

Gustav Krupp mất năm 1950, một năm sau đó Alfried được ân xá. Toàn bộ tài sản được hoàn trả vì không ai chịu mua lại. Alfried lại một lần nữa điều khiển việc kinh doanh. Dưới quyền quản lý của Alfried, nhiều ngành kinh doanh mới được bổ sung, trở thành một trong những xí nghiệp thương mại lớn nhất Tây Đức, và đạt lợi nhuận khá cao. Tuy nhiên năm 1976, Alfried mất và người con trai duy nhất của ông ta – Arndt von Bohlen und Halbach – từ chối quyền điều hành. Một năm sau đó, quyền sở hữu công ty đã được chuyển toàn bộ cho cổ đông bên ngoài. Sau gần 150 năm, Krupp đã không còn là một công ty gia đình nữa.

Sau khi thu mua một hãng sản xuất thép cạnh tranh của Đức năm 1992, công ty đổi tên thành Fried. Krupp AG Hoesch-Krupp. Năm 1999 họ sáp nhập với một đối thủ khác và đổi tên thành như hiện nay (Thyssen Krupp) và hoạt động ở năm lĩnh vực trên toàn cầu: động cơ (bao gồm thân xe, hệ thống giám xóc và hệ thống truyền lực), công nghiệp (bao gồm thang máy, các dụng cụ cắt kim loại, đóng tàu và nhiều thứ khác), kỹ thuật (công nghệ hóa, và nhà máy xi-măng), nguyên liệu và dịch vụ (dịch vụ xây dựng công nghiệp và quản lý dự án), và sản xuất thép.


# 32

## PROCTER & GAMBLE

*Người khổng lồ của hàng gia dụng*



### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** William Procter và James Gamble
- **Logo:**  

- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Hạng 25 (Fortune 500 – năm 2007)
- **Nét đặc trưng:** Tạo dựng tên tuổi bằng các loại xà phòng; và tạo ra loại kịch truyền hình nhiều kỳ ủy mị dùng để quảng cáo sản phẩm
- **Sản phẩm chính:** Chất tẩy rửa, giấy, mỹ phẩm, thực phẩm, chăm sóc sức khỏe
- **Doanh thu:** 68,22 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Lợi nhuận:** 8,68 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Số nhân viên:** 110.000 người.
- **Đối thủ chính:** Johnson & Johnson, Kimberly-Clark, Unilever
- **Chủ tịch kiêm CEO:** Alan G. Lafley
- **Trụ sở chính:** Cincinnati, Ohio
- **Năm thành lập:** 1837
- **Website:** [www.pg.com](http://www.pg.com)

**K**ể từ khi Andrew Jackson ngồi vào ghế chủ tịch tập đoàn, Procter & Gamble (P&G) bắt đầu có mặt ở khắp mọi nơi. Ngày nay, công ty sản xuất hàng tiêu dùng hàng đầu thế giới này đang kinh doanh vô số các mặt hàng gia dụng và có thể khiến người ta choáng ngợp với khoảng 300 nhãn hiệu trên 140 quốc gia, sở hữu một con số đáng ngạc nhiên những nhãn hàng nổi tiếng: Tide, Camay, Crest, Scope, Secret, Clearasil, Folgers, Crisco, Pringles, Pepto-Bismol, Vicks VapoRub, Old Spice, Oil of Olay, Head & Shoulder, Spic and Span, Pampers, Tampax, Charmin... Danh sách vẫn còn rất dài...



Một số nhãn hàng của P&G

Sáng lập nên hệ thống sản xuất xà phòng và nến này là hai người nhập cư từ Đảo quốc Anh đến vùng Cincinnati. P&G trước đây không chú tâm nhiều đến các mặt hàng giấy, thực phẩm, đồ uống, các sản phẩm chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp mà tập trung vào các sản phẩm vệ sinh và chất tẩy rửa kể từ sau thành công đầu tiên rộng khắp của mình: xà phòng Ivory.

Luôn sáng tạo, P&G là công ty đầu tiên giới thiệu sản phẩm thuốc tẩy tổng hợp, kem đánh răng có flour, tã lót sử dụng một lần. Công ty bước vào thế kỷ 21 cùng rất nhiều thay đổi tiên tiến và tốt đẹp hơn, thể hiện qua các loại sản phẩm đã trở nên quá quen thuộc ngày nay. Những sản

phẩm như túi giặt khô tại nhà, thức ăn vặt không béo, nước rửa trái cây và rau quả,... không ngừng được đưa ra khỏi phòng thí nghiệm đến người tiêu dùng.

P&G trở thành công ty số một về những loại hình sản phẩm như thế trên toàn nước Mỹ, và do thực hiện việc mở rộng ra toàn cầu nên một nửa tổng doanh thu hiện nay của hãng là từ thị trường nước ngoài. Họ chiếm ưu thế bằng việc tự thiết kế sản phẩm (và tự tổ chức) mang đặc trưng riêng. Cũng quan trọng không kém là việc họ biết tận dụng sự có mặt ở khắp mọi nơi cùng những chương trình quảng cáo thường xuyên được đổi mới để quảng bá thích hợp cho khẩu hiệu của mình. Cuối cùng P&G không ngừng bỏ ra rất nhiều tiền cho việc in ấn quảng cáo trong suốt cả thế kỷ qua. Họ bắt đầu cho phát quảng cáo trên TV chỉ năm tháng sau lần ra mắt đầu tiên của phương tiện truyền thông này. Họ cũng đã sử dụng radio để quảng bá sản phẩm rất sớm ngay từ năm 1923. Và mười năm sau đó, công ty cho ra đời vở kịch truyền hình đầu tiên để quảng cáo cho Oxydol, tiếp theo sau là những vở kịch như *Guiding Light* và *As the World Turns* vẫn còn phổ biến cho tới hôm nay.

Nhưng có vẻ như thế kỷ thứ ba này không có vẻ gì là thuận buồm xuôi gió cho công việc kinh doanh của công ty như hai thế kỷ trước. Cũng như các nhà tiên phong trong ngành công nghiệp cũ, họ đã chậm chân trong việc tiếp cận Internet. Và khi lợi nhuận không được như mong đợi, giá thị trường của nó rơi thẳng xuống, chỉ còn 36 tỉ đô-la vào một ngày đen tối nọ. Các nhà quan sát e rằng tính sáng tạo và biểu đồ tăng trưởng của P&G có lẽ cuối cùng đã đi vào ngõ cụt. Việc này liệu có đúng chẳng?

\* \* \*

Giống như vô số những người cùng thời, doanh nghiệp sản xuất nển William Procter và doanh nghiệp sản xuất xà bông James Gamble đã cùng nhau tạo ra một doanh nghiệp bền vững một cách hết sức tình cờ. Procter, từ Anh, và Gamble, từ Ireland, mỗi người tự mình lên đường đi về phía Tây. Họ cùng dừng chân ở trung tâm công nghiệp



thương mại Cincinnati và cả hai đều có những toan tính cho riêng mình. Nhưng hai người cuối cùng lại cưới một cặp chị em, và thế là ông bố vợ đề nghị hai chàng trai cùng nhau hợp tác làm ăn. Năm 1937, họ ký một hợp đồng cộng tác trang trọng, mỗi người hùn vào 3.596,47 đô-la để một công ty chuyên sản xuất xà phòng và nến với tên gọi Procter & Gamble.

Mặc dù thời buổi kinh tế đang khó khăn và chỉ riêng Cincinnati cũng đã có hơn mười đối thủ cạnh tranh, nhưng việc kinh doanh của họ vẫn phát triển rất mạnh mẽ. Năm 1859, công ty có 80 nhân công và ghi nhận doanh thu lần đầu tiên lên đến con số hàng triệu. Để đáp ứng nhu cầu ngày càng gia tăng, họ tiến hành xây thêm một nhà máy, bất kể cuộc nội chiến đang đến gần. Việc này đã giúp họ kiếm được một khoản kha khá khi hoàn thành hợp đồng cung cấp cho quân đội hai loại sản phẩm chính của hãng. P&G tiếp tục kiếm lời nhiều hơn nữa khi những người lính đem theo ấn tượng tốt về nhãn hiệu này trở về nhà sau chiến tranh.

James Norris Gamble, một nhà hóa học được đào tạo và là con trai của một trong hai nhà sáng lập, phát triển một loại xà phòng trắng rẻ tiền mà cuối cùng trở thành sản phẩm đóng dấu thành công lớn đầu tiên cho hãng. Harley Procter, con trai của một nhà sáng lập kia, đặt tên cho loại xà phòng đó là “Ivory”<sup>(1)</sup> khi ông tình cờ bắt gặp từ này trong một đoạn kinh thánh, dường như từ này đã tóm tắt đầy đủ toàn bộ chất lượng của sản phẩm. Sau đó ông thuyết phục người đồng sự của mình bỏ ra 11.000 đô-la – một khoản tiền khổng lồ lúc bấy giờ – để quảng cáo về sự nguyên chất và tính nổi bật của sản phẩm trên khắp nước Mỹ. Doanh số của P&G một lần nữa lại tăng vọt.

Không giống bất cứ ai (ngoại trừ một vài doanh nghiệp ngày nay), công ty còn nhận ra rằng phúc lợi của hãng gắn liền với phúc lợi của lực lượng lao động. Theo quan điểm đó, năm 1885, họ bắt đầu cho công nhân của mình nghỉ chiều thứ bảy có hưởng lương. Năm 1886, họ mở thêm nhà máy Ivorydale áp dụng những thành tựu khoa

---

(1) Có nghĩa là ngà voi.

học kỹ thuật tiến bộ nhất để nâng cao chất lượng môi trường làm việc. Năm 1887, họ đưa ra một kế hoạch phân chia lợi nhuận. Nói chung, công ty đã trở thành một trong những nơi đầu tiên cung cấp cho nhân viên của mình những chương trình bảo hiểm toàn diện.

Cuối thế kỷ 19, P&G kinh doanh 30 loại xà phòng khác nhau. Hai người cộng sự hợp tác chặt chẽ để cùng nhau phát triển tài chính mạnh hơn. Mặc dù sự ra đời của bóng đèn trong thời gian sau đó đẩy việc kinh doanh nến đến ngày tận số, P&G đã lớn mạnh nhờ việc mở ra các danh mục hàng hóa mới. Một văn phòng nghiên cứu mới mở đã phát triển các loại sản phẩm như Dreft, thuốc tẩy rửa tổng hợp đầu tiên, và Crisco, loại dầu thực vật đầu tiên. Những tờ quảng cáo in màu dùng để quảng cáo xà phòng, và chương trình nấu ăn toàn quốc phát trên radio được sử dụng để quảng cáo dầu ăn. Để duy trì đà phát triển này, P&G đã thành lập một trong những phòng nghiên cứu thị trường đầu tiên trong giới kinh doanh.

Giữa hai cuộc chiến tranh thế giới, P&G phát triển thịnh vượng như bất cứ công ty nào của Mỹ. Họ thường xuyên cho ra đời những sản phẩm mới đánh trúng tâm lý người tiêu dùng, mở thêm một công ty con ở Anh, và phát triển sang châu Á. Họ tài trợ cho loạt chương trình radio đầu tiên của mình (*Ma Perkins*), bước chân vào lĩnh vực sản phẩm chăm sóc tóc với loại dầu gội đầu tiên và phát quảng cáo trong giải bóng chày lớn đầu tiên được phát sóng. Vào khoảng thời gian kỷ niệm 100 năm thành lập, doanh thu hàng năm của họ đạt tới con số 230 triệu đô-la.

Thời kỳ kế tiếp được ghi dấu bằng nhiều mốc tăng trưởng ấn tượng hơn. Phần lớn là do thành công của bột giặt Tide ra mắt năm 1946. Trong vòng 4 năm, nó trở thành sản phẩm bán chạy nhất trong danh mục sản phẩm không ngừng dài ra của hãng. Dầu gội đầu Prell, kem đánh răng Crest, bột làm bánh pha sẵn Duncan Hines, cả giấy vệ sinh Charmin, khăn lông, tã lót cũng được đưa thêm vào danh mục sản phẩm trong thời gian đó. Năm 1961, P&G thật sự gây chấn động giới tiêu dùng với Pampers, loại tã lót tiện dụng dùng một lần đầu

tiên trên thế giới. Trong vòng vài năm sau đó, danh sách sản phẩm hiện có ngày càng mạnh lên nhờ có cà phê Folgers, việc phát minh ra giường sợi mềm Bounce, và nhiều loại dược phẩm vốn được yêu thích. P&G cũng bắt đầu xây những nhà máy sản xuất mới ở Mexico, châu Âu, và Nhật Bản.



Những sản phẩm đã tạo nên "tên tuổi" P&G

Max Factor và Noxell's Cover Girl, Noxzema cùng hệ thống Clarion. Mảng sản phẩm chăm sóc sức khỏe cũng được mở rộng khi công ty thu mua Norwich Eaton Pharmaceuticals và Richardson-Vicks. Việc kinh doanh ở nước ngoài cũng phát triển ở Đông Âu và Trung Quốc. Năm 1993, khi doanh thu của P&G lên tới 30 tỉ đô-la thì hơn 50% trong đó đến từ thị trường ngoài nước Mỹ.

Mặc cho những chiến lược mua lại công ty khác không ngừng được đẩy mạnh (như Tambrands và sản phẩm dẫn đầu của nó, tampon Tampax) cùng những sản phẩm mới sáng tạo (như loại snack mặn chiên bằng dầu ăn không béo, không calorie *Olean*), gần 17 thập niên thành công không ngừng đã bị chặn lại vào ngày 7/3/2000, khi cổ phiếu của P&G mất giá 31% chỉ trong một ngày.

\*\*\*

Tin này đã gây chấn động cả Wall Street: chỉ trong vòng vài phút sau khi Sàn giao dịch chứng khoán New York rung chuông, cổ phiếu

Năm 1980, khi gần tới kỷ niệm lần thứ 150, công ty đã có chi nhánh trên 23 quốc gia với doanh thu hàng năm gần 11 tỉ đô-la. Mỹ phẩm và nước hoa tiếp tục gia nhập danh mục hàng hóa của họ sau vụ mua về hai hãng

của Procter & Gamble đã rớt giá xuống còn từ 27,0625 đến 60,357 đô-la mỗi cổ phiếu - so với con số 117 đô-la chỉ 6 tháng trước đó.

Kể từ khi cổ phiếu của Philip Morris trượt 23% năm 1993 thì chưa có công ty nào lại sụp đổ ngoạn mục và dứt khoát như thế. Nhiều người đổ lỗi cho chủ tịch hội đồng quản trị mới, Durk Jager, người dường như mơ quá sức mình khi cố gắng thay đổi nền văn hóa thiển cận của công ty bằng việc giới thiệu một loạt sản phẩm mới và tiến hành thu mua nhiều hơn.

P&G còn mắc một lỗi khác là chậm chân trong việc tiếp cận Internet, cũng như không kịp thời móc nối với những tập đoàn bán lẻ lớn để phát triển các nhãn hiệu bột giặt độc quyền nổi tiếng. Một số nhà phân tích và đầu tư bày tỏ sự lo lắng cho tương lai của công ty, và khi doanh thu thấp lại tiếp tục diễn ra trong cả 4 quý năm 2000, Jager bất ngờ tuyên bố nghỉ hưu có hiệu lực từ 1/7. Thay thế Jager là Alan Lafley, giám đốc bộ phận chuyên về sản phẩm chăm sóc sắc đẹp của P&G tại khu vực Bắc Mỹ. John Pepper, người điều hành công ty trước Jager, nhậm chức chủ tịch.

Với sức mạnh và lịch sử của P&G các nhà quan sát cho rằng vẫn còn quá sớm để loại bỏ tên tuổi tập đoàn hàng đầu này ra khỏi cuộc chơi. Họ nhấn mạnh, phục hồi là việc cần làm ngay và 180 năm kinh nghiệm của P&G là không thể xem thường.

*Công cụ tìm kiếm trực tuyến đầu tiên trên thế giới*



### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** David Filo và Jerry Yang
- **Logo:** 
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Hạng 357 (Fortune 500 – năm 2007)
- **Nét đặc trưng:** Công cụ tìm kiếm trên mạng đầu tiên, và hiện nay là cổng thông tin Internet sinh lời nhiều nhất
- **Sản phẩm chính:** Cơ sở dữ liệu, dịch vụ tán gẫu trực tuyến, mua sắm, dịch vụ cộng đồng
- **Doanh thu:** 6,4 tỉ đô-la (2007)
- **Lợi nhuận:** 751 triệu đô-la (2007)
- **Số nhân viên:** 2.711 người
- **Đối thủ chính:** Google, America Online, Lycos, Microsoft
- **Chủ tịch kiêm CEO:** Timothy Koogle
- **Trụ sở chính:** Santa Clara, California
- **Năm thành lập:** 1994
- **Website:** [www.yahoo.com](http://www.yahoo.com)

*T*hời mạng Internet còn sơ khai nhưng mới lạ, chuyên gây bao khó khăn cho những kẻ mới biết võ vẽ về mạng toàn cầu (nhưng hacker thì đủ thông minh để dễ dàng qua mặt cổng truy cập), chỉ có một cách để vượt qua vùng đất vừa mênh mông vừa bí ẩn này: Yahoo!<sup>(1)</sup>. Biệt danh mang đầy tính cảm thán lạ thường này đã nhanh chóng được dùng để chỉ “công cụ tìm kiếm” đầu tiên trên mạng. Đó là một cơ sở dữ liệu trực tuyến đơn giản nhưng thỏa mãn nhu cầu truy cập web của mọi người, có hoặc không có nhiều kinh nghiệm, một cách rất nghệ thuật. Thực vậy, Yahoo! có thể dễ dàng nhận diện một trang web bất kỳ – hoặc một địa chỉ xác định – và liên kết với trang đó ngay lập tức chỉ bằng một cái click chuột đơn giản. Nghe có vẻ là chuyện bình thường ngày nay, nhưng vào giữa những năm 1990, điều đó thật kỳ diệu.

Đáp ứng được nhu cầu to lớn của cộng đồng cư dân mạng, Yahoo! nhanh chóng cất cánh bay lên. Công ty phát triển từ một căn phòng ký túc xá vào năm 1994, thành tập đoàn năm 1995, và bán trái phiếu đầu tiên ra công chúng năm 1996. Các văn phòng khu vực và bộ phận chuyên đề, như hướng dẫn cho trẻ em, thường xuyên được bổ sung vào. Theo sau đó là các dịch vụ tiện ích khách hàng, bao gồm tin tức thời sự, thể thao, kinh tế, thư điện tử cùng các dịch vụ trực tuyến tổng hợp, phòng chat<sup>(2)</sup> và bảng tin nhắn. Các hợp đồng thanh toán trên Yahoo! đủ giúp họ trang trải tất cả chi phí hoạt động, lượng thông tin ngày càng tăng giúp họ thu lãi lớn và trở thành một công ty nổi bật trong lĩnh vực của mình.

Ngày nay, Yahoo! là một trong những địa chỉ đáng tin cậy nhất trên mạng Internet. Các nhà sáng lập Jerry Yang và David Filo mỗi người có khoảng 7,5 tỉ đô-la từ tiền đầu tư. Công ty, nơi họ vẫn còn đang nắm giữ các vị trí chủ chốt, giờ đây được gọi là “tập đoàn truyền thông, thương mại, thông tin liên lạc toàn cầu”. Trụ sở chính ở California cho tới các văn phòng ở châu Âu, khu vực châu Á-Thái Bình

---

(1) Yahoo! - Chú ý dấu chấm than luôn đi kèm thương hiệu này.

(2) Chat: tán gẫu trên mạng.

Dương, Mỹ La-tinh, và Canada, công ty đã phục vụ gần 50 triệu khách hàng mỗi tháng và ký hợp đồng với khoảng 5.200 nhà quảng cáo và các đối tác, những người chi trả các hóa đơn... và làm giàu cho họ.

Bước sang năm 2000, Yahoo! khó có thể duy trì được vị trí của mình giữa những đối thủ tầm cỡ như Google, AOL và Microsoft. Tuy nhiên, dù sự lớn mạnh và hiệu quả của Yahoo! đến mức nào đi nữa thì trang web này vẫn do con người vận hành bằng sự logic và những công nghệ tiên tiến nhất.

\* \* \*



*Jerry Yang (giữa)*

Jerry Yang sinh tại Đài Loan năm 1968, định cư tại Mỹ 10 năm sau đó và là một trong những người nhập cư hợp pháp đầu tiên sau khi quan hệ ngoại giao giữa Hoa Kỳ và Trung Quốc được tái lập.

Ông sống cùng mẹ, một giáo sư đại học, và người em trai tại San Jose. Mặc dù bọn trẻ lúc đầu gặp bất lợi về ngôn ngữ, nhưng ngay từ khi mới đến họ đã vượt trội về môn toán và không lâu sau thì thông thạo tiếng Anh. Khi Yang tốt nghiệp trung học, ông đang là trưởng lớp, đồng thời là chủ tịch hội học sinh. Ông nhận được học bổng ở Stanford, nơi chỉ trong vòng bốn năm ông lấy cả bằng cử nhân và thạc sĩ khoa học.

David Filo, lớn hơn Yang hai tuổi, sinh trưởng tại Louisiana, học và lấy bằng cử nhân ở Tulane. Hai người gặp nhau năm 1989 khi Filo chuyển tới Palo Alto để theo học trường Stanford. Cũng như Yang, ông nhận được bằng tiến sĩ khoa học điện tử. Nhận thấy có cùng niềm đam mê thể thao, cũng như một vài thú vui về kỹ thuật, cả hai trở nên thân

thiết ba năm sau đó trong một khóa học trao đổi sinh viên sáu tháng ở Nhật Bản. Khi họ trở về, ký túc xá đang ồn ào về việc xuất hiện của hệ thống World Wide Web (mạng toàn cầu) mới cũng như trình ứng dụng phần mềm có tên gọi là Mosaic cho phép truy cập vào dữ liệu máy tính gần như không giới hạn. Yang và Filo lập tức say mê điều mới mẻ này và quyết định họ phải làm gì đó trong lĩnh vực này.

Nỗ lực đầu tiên của họ là kết hợp Mosaic với một phần mềm do họ chế tạo để tổng hợp, thống kê, phân loại dữ liệu về các tuyển thủ trong Liên đoàn bóng rổ quốc gia (NBA<sup>(1)</sup>). Yang cũng thiết kế một số website, bao gồm cả một trang chuyên về võ sumo. Sau khoảng một năm, cả hai nhận ra rằng những cuộc thương lượng trên không gian trực tuyến không ngừng phát triển này bắt đầu trở nên khó khăn. Vì vậy, bắt đầu với một mục đích thuần túy là học tập – liên kết những bài nghiên cứu tại các trường đại học trên toàn cầu – họ đã thiết kế một chương trình sắp xếp các trang web vào các thư mục thích hợp. Địa chỉ họ thiết kế để trưng bày thành quả, lúc đầu tên là “Hướng dẫn của Jerry đến với Mạng Toàn Cầu”, được đưa lên mạng vào tháng 4 năm 1994. Sau đó trang web của họ nhanh chóng được đổi tên thành Yahoo!. Dựa theo truyền thuyết của công ty, đó là chữ viết tắt của cụm từ “*Lại một nhà hướng dẫn có hạng không chính thức*”<sup>(2)</sup>. Nhiều người khác thì nói rằng tên này được chọn vì có âm điệu ngộ nghĩnh và... khó lý giải.

Khi số lượng người sử dụng tăng lên, Yang và Filo làm việc ngày đêm để chuyển đổi hệ thống của họ thành cơ sở dữ liệu tùy biến giúp nhiều người có thể truy cập hơn. Lúc đầu hệ thống được đặt tại phòng ký túc xá của hai người. Không lâu sau lượng lưu thông đã gây quá tải cho hệ thống điện của Stanford. Cả hai phải tìm nơi để chuyển đi, và đầu năm 1995, nhận lời mời của đồng sáng lập Netscape Communications – Marc Andreessen, họ chuyển cơ sở dữ liệu của mình vào một hệ thống máy tính lớn hơn đặt tại công ty của Marc gần trụ sở chính Mountain View. Để nhấn mạnh việc Yahoo! giờ đây kinh

---

(1) Viết tắt của National Basketball Association.

(2) Nguyên văn: Yet Another Hierarchical Officious Oracle.



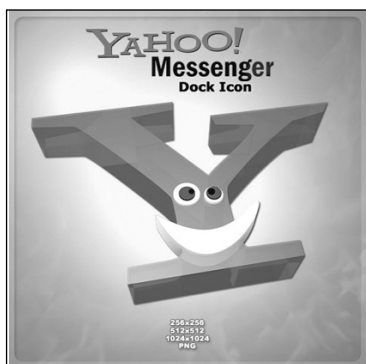
doanh nghiêm túc, công ty được thành lập ngày 5 tháng 3 cùng năm. Cùng với nhân viên thứ ba, một sinh viên có tên là Tim Brady, các nhà sáng lập đã vạch ra một kế hoạch kinh doanh và bắt đầu tìm kiếm nhà tài trợ.

Một trong những chìa khóa dẫn tới thành công của Yahoo! lúc bấy giờ là sự kết hợp bàn tay con người vào những quá trình kỹ thuật khác trong việc lựa chọn và sắp xếp danh sách các địa chỉ. Một yếu tố khác là quyết định có tầm nhìn xa của họ trong việc bỏ qua các đồ họa phức tạp (và gây hại đến máy vi tính), ưu tiên cho các dạng text cơ bản đơn giản (và tải nhanh) chỉ bị chen ngang bởi các banner quảng cáo, là nguồn chi trả các hóa đơn cho họ. Yang và Filo ngay từ đầu đã nghĩ rằng Yahoo! không chỉ là một cơ sở dữ liệu hay một “bộ máy tìm kiếm”, mà nó có thể trở thành một điểm dừng chính cho tất cả người sử dụng mạng. Các nhà đầu tư cũng đồng ý với ý nghĩ này và Yahoo! đã chi ra 1 triệu đô-la để thực hiện kế hoạch của mình. Tim Koogle, người tốt nghiệp Stanford 15 năm trước Yang và Filo, lúc bấy giờ đang điều hành một công ty trị giá 400 triệu đô-la có tên là Intermecc, đã gặp bộ đôi tại một cuộc nói chuyện vào một tối Chủ nhật trong một quán rượu ở Mountain View và lập tức chấp nhận đề nghị trở thành CEO của Yahoo!.

Cả nhóm, vẫn cố định cho tới ngày hôm nay, nhanh chóng lên kế hoạch tìm kiếm lợi nhuận cho công ty. Lúc đó không ai biết liệu một ngành kinh doanh dựa trên quảng cáo có thể tồn tại trên mạng hay không, nhưng họ thử trong khoảng thời gian ba tháng và thấy kết quả khả quan. Thế là họ quyết định cổ phần hóa công ty và chứng minh rằng những gì họ đang làm thực sự có thể đạt rất nhiều lợi nhuận. Vào ngày 11 tháng 4 năm 1996, công ty hoàn thành đợt bán cổ phiếu đầu tiên và huy động được hơn 35 triệu đô-la tiền vốn.

Đây là lúc Yahoo! chứng tỏ mình có thể làm được những gì. Với một dàn nhân viên khiêm tốn – như hầu hết các công ty Internet khác – họ đã tạo ra những nét đặc trưng thu hút ngày càng nhiều người đến với website của mình. Họ bổ sung thêm vào các hướng dẫn, tùy theo từng

vùng, và chuyên môn hóa, định giá cổ phiếu, các tỉ số thể thao, công thức nấu nướng, hướng dẫn mua sắm... Họ mua lại *GeoCities*, một công ty cho phép tạo những trang Web cá nhân; *Broadcast.com*, một hãng chuyên về công nghệ băng thông rộng cho phép Yahoo! truyền những chương trình như *FinanceVision* (một chương trình bình luận tài chính - thị trường trực tuyến trong ngày); và *Online Anywhere*, cho phép điện thoại di động, Palm Pilot cũng như các thiết bị điện tử khác truy cập mạng bất cứ nơi đâu.



*Yahoo! Messenger, công cụ chat trực tuyến được giới trẻ yêu thích*

Đúng như những người sáng lập đã dự đoán, Yahoo! đã thực sự trở thành cổng thông tin hàng đầu. Hàng tháng, có khoảng 2/3 lượng người sử dụng mạng internet click vào Yahoo!. Họ đã khéo léo kết hợp những mẫu quảng cáo với sở thích cá nhân của người sử dụng mạng nói riêng và cộng đồng nói chung. Bằng cách đó, họ duy trì được lợi nhuận ổn định từ quý IV năm 1996. Dù thị giá của Yahoo! đã đạt đến con số 90 tỉ đô-la - cao hơn cả hãng Ford hay General Motors - Chủ tịch Yang và Filo, cùng vị giám đốc điều hành Koogle vẫn luôn thường xuyên tìm những cách thức mới hơn để duy trì vị trí hàng đầu của công ty trong thế giới mạng.

\* \* \*

Thiên niên kỷ mới đem lại những thách thức mới cho Yahoo!, ít nhất là chuyện đối thủ nặng ký America Online tuyên bố mua lại tập đoàn liên hợp Time Warner Inc. và hình thành một tổ hợp truyền thông giải trí lớn nhất thế giới. Trong khi những đối thủ trực tuyến như Infoseek kết hợp với những công ty truyền thông lâu đời như Walt Disney thì Yahoo! tiếp tục chiến lược bắt tay với nhiều công ty thay vì mua hẳn một công ty lớn. Ví dụ như năm 1999, họ nâng cao khả năng của mình bằng cách kết hợp với Kmart tạo ra *BlueLight.com* cung cấp dịch vụ mua hàng trực tuyến và truy cập mạng miễn phí cho hàng triệu người mua sắm.

Tuy có khá trễ trong việc đặt chân vào lĩnh vực bán hàng trực tuyến, Yahoo! hiện đang tung ra hết sức mình trong lĩnh vực này. Thay vì bán hàng trực tiếp, họ kết hợp với những nơi khác (như Kmart) và tính phí cho tất cả các đơn hàng từ trang web của họ. Họ cũng bắt tay với Ford cung cấp dịch vụ trực tuyến cho những mẫu mã tương lai cùng với bốn công ty con chuyên xử lý các vấn đề về các tiềm năng to lớn trong liên kết kinh doanh.


Kế hoạch này tỏ ra khả thi khi doanh thu của họ tiếp tục vượt khỏi mọi ước đoán của các nhà phân tích và cổ phiếu vẫn rất tốt. Họ ghi nhận được 680 triệu lượt truy cập/ngày trong tháng 6 năm 2000, trong khi số lượng thành viên đăng ký trên toàn cầu đã vượt con số 156 triệu. Họ đã dời trụ sở chính sang Santa Clara, California, nơi các vách ngăn buồng làm việc được sơn đốm tím vàng. Một chiếc Ford Fairlane cùng màu đậu phía trước, và phòng họp của họ chứa đầy những que kem ưa thích của Ben & Jerry.

Qua một thời gian hoạt động chưa dài nhưng tạo ra ảnh hưởng lớn, Yahoo! đang nỗ lực không ngừng để vươn tới những tầm cao mới trong tương lai.

*Nhà cách mạng hàng đầu trong ngành sản xuất xe hơi ở kỷ nguyên toàn cầu hóa*



### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Kiichiro Toyoda
- **Logo:**   
TOYOTA
- **Nét đặc trưng:** Thực hiện cuộc cách mạng về sản xuất xe ô tô trong thời đại toàn cầu hóa
- **Sản phẩm chính:** Xe hơi gia đình, xe thể thao, xe tải, thiết bị công nghiệp
- **Doanh thu:** 26.289,240 tỉ yen (245,6 tỉ đô-la Mỹ) – năm tài chính kết thúc 31/03/2008
- **Lợi nhuận:** 1.717,879 tỉ yen (16,05 tỉ đô-la Mỹ) – năm tài chính kết thúc 31/03/2008
- **Số nhân viên:** 299.394 người (năm 2007)
- **Đối thủ chính:** Ford, General Motors, DaimlerChrysler
- **Chủ tịch danh dự:** Shoichiro Toyoda
- **CEO:** Katsuaki Watanabe
- **Trụ sở chính:** Toyota City, Nhật Bản
- **Năm thành lập:** 1937
- **Website:** [www.toyota.com](http://www.toyota.com)

Cùng với việc nắm một nửa quyền sở hữu Hãng Daihatsu, Toyota trở thành nhà sản xuất ô tô có lượng xe xuất xưởng lớn nhất thế giới vào cuối quý I/2007. Đây là một tập đoàn công nghiệp khổng lồ với doanh số hàng năm vượt hơn 100 tỉ đô-la từ các hoạt động sản xuất ô tô, động cơ, thiết bị công nghiệp, nhà đúc sẵn... Các dòng xe hơi gia đình và xe thể thao của Toyota với các nhãn hiệu Lexus, Camry, Corona, Land Cruiser... là những nhãn hiệu hàng đầu luôn làm các đối thủ vị nể và người tiêu dùng ngày càng ưa chuộng.



TOYOTA tại EXPO – Aichi 2007

Vào năm 1950, khi Eiji Toyoda lần đầu tiên đến thủ phủ công nghiệp Detroit của Mỹ trong vai trò một kỹ sư trẻ của hãng Toyota, Ford đã xuất xưởng 8.000 chiếc xe mỗi ngày (trong khi hãng xe của gia đình ông ở Nhật mới chỉ chế tạo được

40 chiếc/ngày). Nửa thế kỷ sau, xưởng sản xuất ô tô gia đình của ông – với xuất phát điểm thực tế là một nhà máy dệt vải – đã phát triển thành một tập đoàn quốc tế sản xuất xe hơi trên 24 quốc gia và bán sản phẩm trên 160 nước. Tuy nhiên, như các công ty khác ở quê nhà, công ty ông đã trải qua những đợt suy thoái trong giai đoạn cuối thế kỷ 20. Trong khi Eiji Toyoda nhìn thấy cơ hội qua cuộc khảo sát tình hình cạnh tranh trong chuyến đi Mỹ lần đầu tiên thì các bậc tiền bối của ông đã nhận ra muôn vàn cơ hội cho tới ngày hôm nay.

Việc kinh doanh hiện nay tuy có khó khăn hơn so với mấy thập niên qua, song, Kiichiro Toyoda đã sớm nhận ra kết quả từ đây

chuyên sản xuất lớn qua chuyến tham quan xưởng sản xuất của Ford 50 năm về trước. Ngày nay, hai anh em họ Kiichiro Toyoda và Eiji Toyoda cùng với Soichiro - con trai Kiichiro, hiện là chủ tịch danh dự của công ty - đã xây dựng và đưa Toyota bước vào kỷ nguyên mới. Đây chính là bước đi giúp Toyota trở thành một trong những công ty *sáng tạo và thành công nhất trên thế giới*. Có lúc Toyota cũng mất đi một số thị phần. Tuy nhiên, nhiều người vẫn chờ đợi những đột phá mới của Toyota như trước đây họ đã từng chứng kiến tập đoàn này chuyển bại thành thắng ngay trên đất Mỹ.

\*\*\*

Hai anh em họ Koiichi và Eiji Toyoda dành phần lớn thời trai trẻ của mình trong xưởng dệt của gia đình ở phía tây Tokyo. Được thành lập với tên gọi Công ty Dệt may Toyoda, vận mệnh của công ty này phần lớn dựa vào Sakichi Toyoda - cha của Kiichiro và chú của Eiji - người mà hàng thập kỷ qua cứ loay hoay tìm cách tăng năng suất công ty. Khi một xí nghiệp vải sợi của Anh đề nghị một khoản tiền lớn để có quyền sở hữu công ty, gia đình Toyoda nhận ra cơ hội hiếm có để thay đổi toàn bộ hệ thống máy móc và chuyển sang sản xuất xe ô tô.



*Kiichiro và Eiji Toyoda*

Ford và General Motors khi đó đã mở xưởng lắp ráp một số xe ở Nhật nhưng Sakichi Toyoda luôn mơ về một chiếc xe hơi Nhật thực sự. Kiichiro đã góp phần xây dựng hệ thống sản xuất mới của gia đình, trong khi Eiji được gửi tới Đại học Tokyo học ngành kỹ sư cơ khí. Năm 1934, gia đình Toyoda sản xuất một chiếc xe giống hệt mẫu Chevrolet, thậm chí nó còn có những bộ phận của Chevrolet. Dưới sự dẫn dắt của Kiichiro, công ty áp dụng những phương pháp mới để tăng năng suất và cải tiến thiết kế của nhà máy. Một hệ thống cung cấp nguyên liệu mới - những phần khác nhau

được đưa tới đây chuyên lắp ráp chỉ khi cần thiết, như ngày nay người ta thường gọi là “vừa đúng lúc”<sup>(1)</sup> – cũng là một hướng giải quyết khác.

Sau khi nhận bằng tốt nghiệp năm 1936, Eiji trở về giúp đỡ việc kinh doanh. Chiếc xe hơi chở khách đầu tiên của gia đình – dòng xe Model AA, được đưa vào sản xuất cùng năm. Nhưng chính phủ Nhật cần một lượng lớn xe tải để chuẩn bị cho cuộc chiến tranh mới nên nhà Toyoda lại chuyển hướng kinh doanh và nhanh chóng sản xuất 1.000 ô tô tải/năm. Tuy nhiên, vào cuối chiến tranh, việc sản xuất xe tải cũng thu hẹp lại. Sau đó, một ngày trước khi Chiến tranh Thế giới II kết thúc, một quả bom đã phá hủy phần lớn nhà máy Toyota tại nơi mà ngày nay được gọi là Thành phố Toyota (Toyota City).



*Một trong những chiếc xe hơi đầu tiên của TOYOTA - Model AA 1936*

Trong khi nhà Toyoda vẫn còn đang phân vân lựa chọn những ý tưởng kinh doanh mới (patê cá và đồ gốm sứ cũng nằm trong số sản phẩm được xem xét) thì các Hiệp hội nghề nghiệp Mỹ đề nghị họ sản xuất xe buýt

và xe tải để phục vụ công cuộc tái thiết sau chiến tranh. Kiichiro, Eiji, và Shoichiro xây lại nhà máy và tiếp tục sản xuất ô tô, nhưng họ không nhận được phần chi trả như đã hứa. Để giành được sự ủng hộ từ các tổ chức tín dụng, Eiji lập ra một công ty chuyên nhận đặt hàng, phân phối và chi trả. Ông tới Detroit để tìm hiểu về tình hình cạnh tranh và ra về với nhiều ý tưởng. Ông cũng bắt đầu mục tiêu mở rộng ra thị trường quốc tế, và điều đó đã dẫn tới việc xuất khẩu sản phẩm đến một số nước, trong đó có Hoa Kỳ, vào cuối những năm 1950.

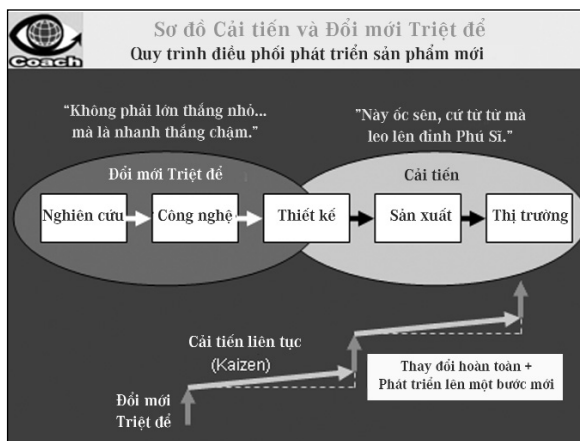
(1) Nguyên văn: Just in time – vừa đúng lúc. Các công ty Nhật áp dụng phương châm này để quản lý hàng tồn kho một cách tối ưu nhất (vốn dự trữ ở mức thấp nhất).

Những đổi mới không ngừng được đưa ra nhằm tăng năng suất và phát triển sự sáng tạo - và cực điểm là vào năm 1955 khi chiếc Toyota Crown đầu tiên được Eiji Toyoda trong trang phục tuxedo (trang phục võ sĩ đấu bò Tây Ban Nha) lái ra khỏi công ty. Nó nhanh chóng



Eiji Toyoda bên chiếc TOYOTA Crown 1955

được yêu thích ở Nhật, nhưng không phải ở Mỹ, nơi nó ra mắt hai năm sau đó. Nhà Toyoda lại sửa chữa rồi trở lại năm 1960 với chiếc Toyota Corona. Mẫu này nhanh chóng đạt được lượng tiêu thụ khổng lồ ở Mỹ và đưa tên tuổi Toyota lên bản đồ ngành công nghiệp sản xuất xe hơi thế giới.



Sơ đồ phát triển sản phẩm mới theo Phương pháp Kaizen

*Luôn luôn cải tiến*) - đã giúp họ ngày càng nổi tiếng và nhanh chóng mở thêm hàng loạt nhà máy trên khắp thế giới. Năm 1965, Toyota được trao giải Deming và nhận giải này một lần nữa vào năm 1966 khi dòng xe Corolla ra đời và gây tiếng vang lớn trên thị trường Mỹ. Một năm sau, Eiji Toyoda được bổ nhiệm vào vị trí Tổng giám đốc điều hành.

Bằng cách áp dụng chiến lược bảo toàn sức lao động, công ty đã dần nâng cao năng lực sản xuất để đáp ứng nhu cầu thị trường. Việc áp dụng những phương thức quản lý độc đáo - đặc biệt là Phương pháp Kaizen (Kaizen -



Toyota lúc ấy đã có những sản phẩm chất lượng vững chắc cùng ban lãnh đạo nhiều kinh nghiệm và những ý tưởng đột phá. Trong những năm 1970 có một sự kiện tạo ra “thiên thời” cho Toyota: giá xăng đột ngột tăng nhanh. Người Mỹ chuyển sang sử dụng các loại xe nhỏ của Nhật, vốn tiết kiệm nhiên liệu hơn. Những người mua xe ở Nhật cũng chọn Toyota ngày càng nhiều. Eiji Toyoda ở lại Ban lãnh đạo cho tới năm 1994, khi ở tuổi 81, và cũng trong năm đó ông được vinh danh trên Bảng Danh dự của ngành ô tô thế giới, với vị trí gần Henry Ford, thần tượng lâu đời của ông.

Những công ty chế tạo xe của Mỹ cảm nhận sự bất ổn mà các công ty ô tô Nhật đang gây ra cho họ và đã quay sang áp dụng những phương pháp trước đây Toyoda đã từng áp dụng để cải thiện tình hình. Người khổng lồ General Motors (GM) đã hoàn toàn lột xác khi quyết định hợp tác với Toyota để tung ra một mẫu xe ô tô nhỏ. Nó được thiết kế dựa trên chiếc Corolla, và được lắp ráp tại một nhà máy của GM ở California với hơn phân nửa số bộ phận phụ tùng xe – bao gồm cả động cơ và hệ thống tay lái – được Toyota chế tạo. Rất nhiều nhà quan sát nghi ngờ sự hợp tác này liệu có thành công hay không. Tuy nhiên, thành quả là chiếc Chevrolet Nova có giá 7.195 đô-la ra mắt vào năm 1985 và lập tức nhận được sự ủng hộ của cả những người tiêu dùng Mỹ khó tính nhất.



*Với hơn 30 triệu chiếc bán ra, TOYOTA Corolla hiện đang giữ kỷ lục dòng xe bán chạy nhất thế giới*

Sự vượt trội của Toyota vẫn tiếp tục được duy trì trong suốt thập niên 1980. GM – hãng từng xem Toyota và những công ty chế tạo ô tô khác của Nhật như những nơi cung cấp xe hơi nhỏ mỏng manh gặp



Dòng xe Lexus cao cấp của TOYOTA

may trong cơn khủng hoảng xăng dầu - thấy cổ phiếu của mình trên thị trường Mỹ không ngừng rớt giá từ 1/2 đến 1/3 mặc cho những nỗ lực vô vọng của họ. Mặt khác, Toyota đã từng bước giành được thị phần

khi giới thiệu dòng xe Lexus đắt tiền kể từ năm 1989. Họ cũng không ngừng thay đổi kiểu dáng của những xe đời mới và có những bước nâng cấp thông minh cho những sản phẩm lâu đời. Sự kết hợp này giúp họ bán được hơn một triệu chiếc xe tại Mỹ và chiếm 43% tổng số xe bán ra trên toàn nước Nhật. Năm 1990, tạp chí *Fortune* gọi Toyota là “nhà sản xuất xe hơi tốt nhất trên thế giới”.

\* \* \*

Giữa những năm 1990, những người mua xe ở Nhật dần chuyển sang sử dụng xe nhập khẩu, giống như ở Mỹ hai thập niên trước. Ở Mỹ, Toyota đã không bắt kịp sở thích của người tiêu dùng khi họ chuyển sang dòng xe nhỏ và xe hơi thể thao. Ở thị trường châu Âu và Trung Quốc, công ty phải cạnh tranh quyết liệt với các nhà sản xuất khác. Và nền kinh tế châu Á đang gặp khó khăn cũng khiến cho lượng tiêu thụ của tất cả mọi thứ - đặc biệt là xe hơi - không mấy sáng sủa.

Trước tình hình đó, Hiroshi Okuda được bổ nhiệm làm tổng giám đốc vào năm 1995. Okuda, lúc đó 63 tuổi và đã sát cánh cùng Toyota 41 năm, nhận ra rằng họ cần phải thay đổi ngay lập tức. Ông thực hiện một chiến dịch quảng cáo tại quê nhà, phản đối kịch liệt cơ cấu chi phí sản xuất bất hợp lý và tiến hành cải tổ. Okuda được xem là một nhà lãnh đạo “thế hệ mới” của Nhật và ông dự đoán rằng một ngày nào đó ngành viễn thông và xây dựng sẽ hợp nhất với ngành công nghiệp ô tô.

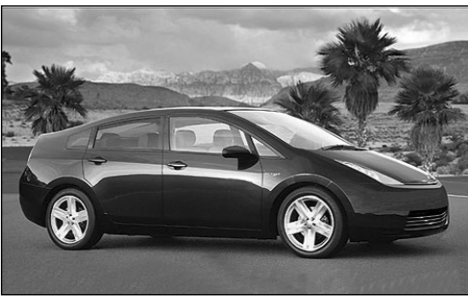


*Chiếc TOYOTA Sport FT-HS 2008 đầy  
ngẫu hứng*

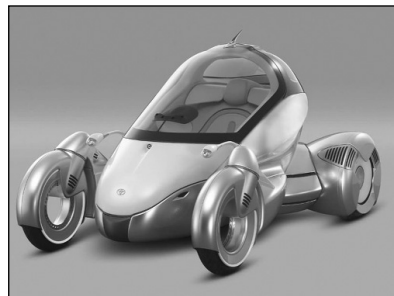
gọi là “cuộc khủng hoảng trung niên” của Toyota, ông nhắm tới những khách hàng trẻ tuổi với những chiếc xe hấp dẫn hơn, xây dựng website, cho ra đời dòng xe kết hợp chạy xăng và điện.

Những năm gần đây, Toyota đẩy mạnh nghiên cứu phát triển những dòng xe mới ngày càng hiện đại và thân thiện với môi trường.

Dù xuất phát điểm của mình là một xưởng dệt gia đình, nhưng Toyota ngày nay là một công ty vô cùng hiện đại và luôn luôn sẵn sàng thử nghiệm những ý tưởng mới nhất, táo bạo nhất.



*TOYOTA Prius – Dòng xe dẫn đầu ứng dụng  
công nghệ Hybrid của Toyota*



*TOYOTA Concept PM (mẫu 2007) -  
Xe của tương lai*

Ô tô vẫn là hoạt động kinh doanh chủ lực của Toyota và những nỗ lực của họ đã quy tụ được 5.400 nhà phân phối trên khắp thế giới vào buổi bình minh của thiên niên kỷ mới. Fujio Cho sau đó thay Okuda giữ chức chủ tịch tập đoàn. Để chiến đấu với điều tờ *Newsweek*

# 35

## PEOPLE EXPRESS AIRLINES

*“Hàng không cho mọi người”*



### Tóm tắt

• **Người sáng lập:** Donald Burr

• **Logo:**



• **Nét đặc trưng:** Hàng không giá rẻ

• **Sản phẩm chính:** Những chuyến bay giá rẻ

• **Doanh thu:** Từng đạt 1 tỉ đô-la

• **Số nhân viên:** 3.500 người

• **Đối thủ chính:** American Airlines, Continental Airlines, United Airlines

• **Trụ sở chính:** Newark, New Jersey

• **Năm tồn tại:** 1981-1986

*N*gày nay, nếu bạn có thể dễ dàng lên mạng Internet và đặt vé trên những chuyến bay của các hãng hàng không giá rẻ như Tiger Airways, Jet Stars, AirAsia... để đi vòng quanh thế giới với mức giá rẻ không ngờ thì trước những năm 1980, du lịch hàng không đối với người có thu nhập trung bình là chuyện xa xỉ. Nếu bạn buộc phải đưa gia đình đi thăm họ hàng ở bờ bên kia của nước Mỹ, bạn đặt vé máy bay và chây nước mắt khi nghĩ rằng bạn sẽ chỉ còn dư chút ít sau khi hạ cánh. Nếu bạn thực sự cần bay đến một hội nghị hay một thương vụ nào đó, bạn luôn cầu mong một kết quả xứng đáng với chi phí vé máy bay bạn đã bỏ ra.

Nhưng, vào năm 1981, tất cả đã thay đổi. Đột nhiên một gia đình bốn người ở Chicago (miền Bắc) có thể đi thăm họ hàng ở Miami (miền Nam) chỉ với 350 đô-la. Một du khách ở New York có thể bay sang Luân Đôn với 100 đô-la. Và một doanh nhân ở Los Angeles có thể bay tới dự một cuộc họp ở San Fransisco chỉ với 39 đô-la.

Ai có thể làm được điều đó? - People Express! Một công ty kinh doanh hàng không mới ra đời có văn phòng ở Newark, New Jersey, ngay lập tức khiến tất cả các đối thủ trong ngành công nghiệp của mình phải trầm trồ thán phục. Với việc khai thác một bộ phận chưa được chú ý đến là hàng không giá rẻ, People đã thu hút những người trước đây không có khả năng di chuyển bằng máy bay - cũng như những người giờ đây có thể sử dụng dịch vụ này thường xuyên hơn. Muốn đến Atlanta vào dịp cuối tuần và không phiền nếu phải mang theo bữa trưa như thể bạn đang tại trạm xe buýt cuối? People Express có thể đưa bạn đến Atlanta từ Newark chỉ với 69 đô-la, trong khi một chỗ tương đương trên xe tốc hành Greyhound làm bạn tốn 104 đô-la và một cuộc hành trình dài... 19 tiếng.

People Express đưa ra ý tưởng hàng không giá rẻ là dựa vào các nhân viên của họ, những người làm việc với một mức lương thấp hơn rất nhiều so với mức mà những đối thủ cạnh tranh khác chi trả cho

nhân viên. Cũng như khởi đầu của Internet ngày nay, động lực thúc đẩy những người lao động đó là “vì sứ mệnh” giúp mọi người đều có thể bay.

Không lấy gì làm ngạc nhiên khi People Express dường như quá tốt để có thể tồn tại mãi mãi. Đường lối hoạt động phá vỡ những quy tắc lâu đời của ngành hàng không bằng những mức giá táo bạo đã dẫn tới việc thua lỗ lớn. Tuy nhiên, chính việc cắt giảm chi phí của People Express đã hủy hoại sức cạnh tranh của chính họ khi các hãng khác bắt đầu áp dụng sáng kiến tiên phong này. Cổ phiếu của People Express không ngừng rớt giá cho tới khi một đối thủ thu tóm toàn bộ hãng. Sau vài năm tồn tại ngắn ngủi, People Express đã hoàn toàn biến mất.

\* \* \*

Là những người đứng đầu ca đoàn nhà thờ lẫn lớp giáo lý ngày chủ nhật, cha mẹ của Donald Burr luôn mong con trai mình một ngày nào đó sẽ bước chân vào giới chính khách. Thế nhưng cậu bé Burr lại có niềm đam mê đối với ngành thương mại và khẩn gởi tới Stanford trước khi lấy bằng cử nhân quản trị kinh doanh Harvard. Cuối cùng, ông đánh cược việc học hỏi bằng một công việc với một kiểu bay cao khác: Hãng hàng không Quốc tế Texas của Frank Lorenzo. Ở đây, Burr nhanh chóng trở nên thân thiết với ông chủ của mình - thậm chí còn làm rể phụ tại đám cưới của Lorenzo. Ông trở thành một chuyên gia trong ngành hàng không.

Tuy nhiên, Burr không bị cuốn hút bởi cách thức quản lý thô lỗ của Lorenzo. Vì thế, khi quy định về ngành hàng không được nói lỏng vào năm 1978, ông là một trong những doanh nhân bắt đầu lên kế hoạch phát triển một hãng hàng không mới. Ngay từ đầu, ý tưởng của Burr đã là bỏ hết tất cả những tiện nghi tốn kém trên máy bay để có thể giảm giá nhằm khuyến khích khách hàng bình dân bay nhiều hơn. Ông còn tưởng tượng ra một công ty tốt hơn, hòa nhã hơn, luôn đối xử với nhân viên một cách tôn trọng - trong khi vẫn có thể giành lấy những cơ hội vững chắc để thành công về mặt vật chất.

Burr và hơn một tá các nhà điều hành trẻ tuổi khác đã rời Lorenzo vào năm 1980, mua một máy bay cũ của hãng hàng không Đức Lufthansa, và đặt tên hãng là People Express (tạm dịch: Hãng hàng không cho Mọi người) để truyền tải hình ảnh đầy ý nghĩa này của mình. Với số tiền riêng cùng với 24 triệu đô-la thu được trong lần đầu tiên bán cổ phiếu ra công chúng, một năm sau họ bắt đầu cho cất cánh chiếc máy bay mới sơn lại của mình từ Newark tới những thành phố bị lãng quên như Buffalo, Columbus, và Norfolk. Ngay từ đầu, ý tưởng liêu linh này đã thu hút một loạt khách hàng có cảm tình với họ và đội ngũ nhân viên đầy nhiệt huyết của công ty. Và dĩ nhiên họ cũng thu hút sự giận dữ của Lorenzo – người nhất mực tin rằng ý tưởng đầu tiên về một hãng hàng không giá rẻ là của mình. Kể từ đó, ông ấy vô cùng căm ghét người từng một thời là bạn và cũng là người mình đỡ đầu vì đã biến ý tưởng ấy thành hiện thực.

Vào năm 1981, khi ông chủ chưa đầy 40 tuổi đưa People Express ra thế giới, rất nhiều khách hàng rất sẵn lòng mang theo đồ ăn, ngồi trên vải lót sàn lạnh băng tại Sân bay quốc tế Newark, xếp hàng mòn mỏi cùng với việc hoãn chuyến bay liên tục, chỉ để có một cơ hội được bay qua bên kia đất nước với giá dưới 100 đô-la. Tương tự, nhân viên của hãng luôn sẵn sàng từ bỏ phần lợi nhuận chia sẻ ngoài lương cũng như mức lương hấp dẫn của những đối thủ cạnh tranh để ở lại làm việc trong môi trường thú vị ngay từ đầu, nơi ý kiến của họ được coi trọng và quyền lựa chọn cổ phiếu đầy hứa hẹn.

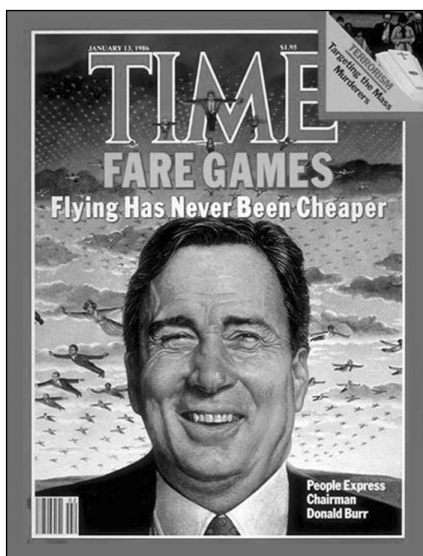
Kết quả ban đầu của People đầy lạc quan. Những chuyến bay của họ luôn đạt ít nhất 80% số chỗ. Ngày càng có nhiều thành phố được đưa vào lịch trình bay làm doanh thu của hãng tăng lên và mạng lưới các đường bay của People Express đã tăng hơn 100 điểm đến: Denver, Chicago, London, Brussels... Thêm vào đó, Burr còn mua thêm những hãng hàng không khác để đẩy mạnh tăng trưởng, trong số đó có Provincetown-Boston, Britt, và Frontier.

Tuy nhiên Burr cùng các đồng sự của ông cũng nhận ra rằng tăng trưởng mạnh luôn đi đôi với những vấn đề lớn. Và việc mở rộng

nh nhanh chóng những tuyến mới đòi hỏi phải nhanh chóng gia tăng số lượng nhân viên. Nguyên tắc tuyển người thận trọng ngay từ đầu – tuyển chọn cẩn thận những nhân viên tiềm năng để chắc chắn khả năng và tính cách của họ phù hợp với tính chất công ty – đã bị bỏ qua để đơn giản là bảo đảm có đủ người làm việc.

Và điều này đã dẫn đến một kết quả không tốt đẹp. Trong khi doanh thu từ 287 triệu đô-la năm 1983 đã tăng lên tới gần 1 tỉ đô-la năm 1985, thì 10 triệu đô-la lợi nhuận hàng năm đã biến thành 28 triệu đô-la thua lỗ mỗi năm. Vì vậy, cổ phiếu của một công ty từng thu hút rất nhiều nhân công rớt giá từ 22 đô-la xuống chỉ còn hơn 3 đô-la. Cho nên, ngay cả khi People Express được xếp vào hàng “chiếu trên” trong số các hãng hàng không lớn nhất thế giới lúc bấy giờ, định mệnh của kẻ mới phát can đảm này hiển nhiên đã được định đoạt.

\* \* \*



Donald Burr - Chủ tịch Hãng  
People Express

Sự tăng trưởng nóng đã che đậy những vấn đề tiềm ẩn không thể giải quyết chỉ bằng việc tăng thêm đường bay mới hay thu mua các công ty khác. People Express chưa hề có ý định liên kết với các công ty du lịch hay áp dụng bất kỳ chương trình quảng cáo thường xuyên nào. Việc này cùng vô số những thiếu sót khác cộng thêm tình trạng nhiều đối thủ hung hăng ngày càng gia tăng mọi chiêu thức nhằm hạ bệ People Express đã đưa hãng tới thảm họa. Điều

nguy cấp hơn là việc giảm chi phí đã khiến People Express không thể bổ sung thêm mạng lưới vi tính. Việc này đã ngăn công ty mở một hệ thống đặt chỗ phức tạp phục vụ cho nhu cầu của các công ty du lịch đồng thời cũng ngăn không cho People duy trì được mức giá của



mình, điều mà các đối thủ thực hiện được, vì không thể dành giá rẻ cho những chỗ trống trong khi bán phần lớn những chỗ còn lại với mức giá cao hơn (và lãi cao hơn) rất nhiều.

Cuộc chiến giá cả có lẽ là trở ngại tức thời lớn nhất đối với People, khi mà việc giảm giá mạnh được triển khai trong toàn ngành công nghiệp này đã tước mất điểm mạnh của hãng. Nhưng những vấn đề khác cũng gây đau đầu không kém. Có lẽ đòn đau nhất là thất bại về vụ thu mua Frontier, việc mà lúc đầu đã gây sự háo hức to lớn trong ban điều hành. Tuy nhiên việc này mau chóng được chứng minh là một sai lầm lớn, khi những vấn đề rắc rối lớn về nhân sự diễn ra cùng sự bỏ đi của những nhà lãnh đạo hàng đầu ở chi nhánh tại Denver. Chỉ chưa đầy 9 tháng sau khi được Burr mua lại với giá 300 triệu đô-la, Frontier tuyên bố phá sản.

Khi ngân sách đã cạn kiệt và những rắc rối liên tiếp nảy sinh, dịch vụ của People Express ngày càng tệ hơn và thua lỗ nhiều hơn. Hãng đối phó bằng cách giảm số đường bay, thậm chí cắt giảm cả số chuyến bay cũng như những phương tiện chuyên chở khác. Nhưng những khó khăn vẫn không ngừng tăng lên và vào tháng 9 năm 1986, Burr buộc phải đối mặt với một điều không thể tránh khỏi: ký vào hợp đồng chuyển nhượng People Express cho người thầy một thời của ông - Lorenzo - tại khách sạn Manhattan với giá 125 triệu đô-la.

Một kết thúc ít được chú ý, nhưng trong lịch sử của ngành thì People Express đã mãi mãi thay đổi cách thức định giá vé của các hãng vận chuyển hàng không. Họ đã đi tiên phong trong việc biến một phương tiện di chuyển xa xỉ trở nên bình thường để hàng triệu người có thể sử dụng, ít nhất một lần trong đời.

# MANPOWER Inc.

*Dịch vụ mới: cho thuê nhân viên*



## Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Elmer Winter và Aaron Schienfeld
- **Logo:**


Manpower®
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Hạng 131 (Fortune 500 – năm 2007)
- **Sản phẩm chính:** Cung cấp nhân viên thời vụ cho tất cả các vị trí trên phạm vi toàn thế giới
- **Doanh thu:** 17,79 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Lợi nhuận:** 398 triệu đô-la (năm 2007)
- **Nhân viên trong phạm vi quản lý:** 2.016.000 người
- **Đối thủ chính:** Adecco, Ranstad Holding, Vedior
- **Chủ tịch kiêm CEO:** Jeffrey A. Joerres
- **Trụ sở chính:** Milwaukee, Wisconsin
- **Năm thành lập:** 1948
- **Website:** [www.manpower.com](http://www.manpower.com)

*T*rong nửa cuối thế kỷ 20, ít có công ty nào phản ánh hơi thở của thời đại - và thay đổi thành công cùng nó - hơn Manpower Inc. Sinh ra cùng thời với cuộc Bùng nổ Trẻ em (Baby Boom), công ty được mở ra chủ yếu để cung cấp dịch vụ hỗ trợ ngắn hạn cho vô số những cơ sở công nghiệp mọc lên khắp nước Mỹ sau khi Chiến tranh Thế giới II kết thúc. Sau đó, công ty đã phát triển theo quỹ đạo kinh tế có chiều hướng gần như không ngừng đi lên của Mỹ giữa thập niên 70, và cả khi những cuộc suy thoái bắt đầu ngăn cản bước tiến của các ngành sản xuất. Manpower thích ứng bằng cách mở ra các dịch vụ từ cung cấp công nhân cho nhà máy cho tới các nhà quản trị trình độ cao.

Nhưng sự song hành với thời đại của công ty không chỉ dừng lại ở đây. Trong những thập niên kế tiếp Manpower đã chứng minh rằng họ đã dự đoán tương lai một cách chính xác. Họ phát triển thành một công ty đa quốc gia quan trọng, kiếm việc làm cho hơn 700.000 nhân viên thời vụ trên phạm vi toàn thế giới và báo cáo doanh thu hàng năm đạt hơn nửa tỷ đô-la ngay sau Thế chiến II. Tuy nhiên, nhà lãnh đạo của họ đã thấy trước chính xác một biến đổi khác về kinh tế và xã hội - điều sẽ lại một lần nữa gây nên những thay đổi lớn trong các hình thức dịch vụ mà thế giới của các công ty đòi hỏi. Trong khoảng giữa thập niên 80, Manpower bỏ ra hàng triệu đô-la để trang bị hệ thống vi tính cho văn phòng của họ nhằm đào tạo nhân công sẵn sàng cho những nhiệm vụ mới đang bắt đầu hình thành lúc bấy giờ. Và khi một lượng lớn phụ nữ có trình độ đại học đã từng rời khỏi công việc để chăm sóc gia đình nay quay trở lại thì Manpower luôn có mặt giúp họ tìm được những vị trí thích hợp.

\* \* \*

Manpower được thành lập bởi Elmer Winter và Aaron Scheinfeld, hai luật sư ở Wisconsin, những người vào năm 1948 đã quyết định rằng đó chính là thời cơ để thành lập một công ty có thể lấp đầy nhân lực cho các cơ sở công nghiệp ngày càng mọc lên một cách nhanh

chóng và hiệu quả trên khắp nước Mỹ. Winter và Scheinfeld đã cùng nhau hợp tác thành lập công ty cung cấp “sức người”<sup>(1)</sup> này và họ phát đạt nhanh chóng mà không cần thay đổi gì nhiều trong suốt 1/4 thế kỷ. Nhưng khi công ty phải gánh chịu tình trạng suy giảm 75% lợi nhuận vào cuộc khủng hoảng năm 1975, họ cần có một vài thay đổi.

Động lực cho định hướng mới xuất hiện khi Parker Pen, một công ty gần Janesville, Wisconsin, mua được 80% cổ phần của Manpower và họ đưa Mitchell Fromstein, một người từng viết tự truyện cho huấn luyện viên bóng đá huyền thoại Vince Lombardi, lên làm Chủ tịch công ty. Ngay từ đầu, Fromstein đã có những đóng góp quan trọng. Một trong những bước đi đầu tiên đó là chuyển mục tiêu từ nhà máy sang công việc văn phòng, nhằm đáp ứng nhu cầu cấp bách về lao động trí óc đang nổi lên của nền kinh tế. Khi một cuộc khủng hoảng kinh tế khác diễn ra, gây nên sự sụt giảm trong quy mô hợp tác, Fromstein đã đưa Manpower vào vai trò một dịch vụ cung cấp nhân viên thời vụ có chuyên môn sẵn sàng có mặt ngay lập tức để thay thế cho mọi vị trí. Ông cũng ký những hợp đồng mang tầm cỡ quốc gia để cung cấp nhân công cho những công ty lớn như IBM hay Hewlett-Packard.

Fromstein cũng thành công trong việc mở rộng kinh doanh ra nước ngoài, và nhanh chóng điều chỉnh cho Manpower phù hợp phần lớn với công việc kinh doanh ở nước ngoài. Với doanh thu hàng năm gần 500 triệu đô-la, Manpower trở thành công ty hàng đầu trên thế giới trong lĩnh vực này. Manpower cũng đồng thời trở thành trụ cột kinh tế trong ngôi nhà của riêng mình, và vào năm 1984 họ mang về cho công ty mẹ Parker Pen 83% doanh thu và 96% lợi nhuận. Để khen thưởng cho những thành tựu này, Fromstein được bổ nhiệm làm Chủ tịch kiêm CEO của công ty Parker Pen.

Dĩ nhiên công ty Parker hy vọng Fromstein vẫn duy trì được vị thế của Manpower, và ông đã không phụ lòng họ. Năm 1986, doanh thu của Manpower tăng đều và đạt tới con số 900 triệu đô-la, 400.000 trong số 700.000 nhân viên thời vụ của họ đang làm những công việc

---

(1) Nguyên văn: man power.

văn phòng. Điều thú vị là 75% trong số đó là phụ nữ - đa số đều đã kết hôn, có con nhỏ dưới 7 tuổi, và đều có bằng đại học. Không ngừng theo dõi thị trường, Fromstein nhận thấy có một nhu cầu ngày càng tăng đó là kỹ năng sử dụng máy vi tính. Thời điểm đó, ông đã có một đội ngũ 11 người trong một chương trình tên Skillware, nhằm phát triển một giáo trình đào tạo nội bộ về các chương trình văn bản khác nhau, bảng tính, và quản lý dữ liệu - các vấn đề mà những nhân viên thời vụ của Manpower có thể gặp phải. Và Fromstein liền bỏ ra 5 triệu đô-la để trang bị hệ thống máy vi tính cho 1.300 văn phòng để bắt đầu thực hiện phổ cập tin học. Theo ông, thời mà một người chỉ cần biết đánh máy chữ tốt là có thể kiếm được hàng trăm cơ hội việc làm đã qua rồi.

Có những chiến lược khôn ngoan là thế, nhưng “triều đại” của Fromstein tại Manpower lại nhanh chóng kết thúc trong thâm lặng. Năm 1987, ban quản trị của Parker Pen chấp nhận bán lại Manpower cho một công ty quản lý nhân viên thời vụ của Anh có tên Blue Arrow. Vụ này được khởi xướng bởi chuyên gia sắp xếp các thương vụ người Anh Antony Berry và đã đem lại 1,3 tỉ đô-la cho những cổ đông của Manpower. Bản thân Fromstein cũng nhận được 29 triệu đô-la và đồng ý điều hành Manpower ở Milwaukee trong khi Berry vẫn tiếp tục điều hành Blue Arrow ở Luân Đôn. Ngay năm sau đó, Berry thuyết phục ban quản trị sa thải Fromstein. Và lần đầu tiên trong 13 năm, Manpower không còn người lãnh đạo biết nhìn xa trông rộng của nó nữa.

Về phần Fromstein, ông cảm thấy mục tiêu của Berry sẽ không thể nào có hiệu quả tại Manpower. Văn phòng ở Anh muốn công ty con ở Mỹ tích cực nhắm vào các lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, cho dù làm vậy có nghĩa là các nhân viên đòi hỏi phải được đào tạo chuyên môn cao và khá tốn kém. Fromstein biết rằng đặt cược vào những vị trí đòi hỏi chuyên môn tương đối thấp như thư ký, văn thư và đại diện dịch vụ khách hàng sẽ mang lại kết quả tốt hơn. Ông tin Blue Arrow đã đi quá khả năng của mình khi nhất mực bắt buộc những nhân viên người Mỹ đọc các thông báo nội bộ, theo như Fromstein nói sau

này trên tạp chí *Time* là “kém chất lượng, tinh lẻ và mang giọng điệu Anh cùng mấy bài báo manh mún về đội bóng đá ở South Wales”.

Không có gì ngạc nhiên khi những người nắm quyền kinh doanh đã ủng hộ Fromstein và hất cẳng Berry, đưa người lãnh đạo trước đây của họ quay trở lại nắm quyền vào năm 1989. Ông lập tức giải thoát cả tập đoàn ra khỏi văn phòng Blue Arrow tệ hại và chuyển quyền điều hành trở lại Milwaukee. Sự quan tâm của địa phương đối với sự việc này lớn đến mức Brewers, đội bóng chày lớn của thành phố, đã thông báo tin này trên bảng điểm của họ ngay giữa một trận đấu.

\* \* \*

Theo viễn cảnh mà những công ty cho thuê nhân công khác đã vạch ra, đầu thập niên 1990 không phải là khoảng thời gian tốt nhất để nắm lại quyền điều khiển một doanh nghiệp như Manpower. “Tái cấu trúc” là cách nói nhẹ nhàng về những gì xảy ra đối với nền kinh tế Mỹ thời kỳ đó, khi hàng ngày có 1.500 người bị mất việc do các công ty cắt giảm nhân lực. Những công ty không sa thải nhân viên thì cũng cách chức họ vì các lỗi rất nhỏ nhặt.

Lại một lần nữa, nền kinh tế ở vào tình trạng khủng hoảng, tiền công suy giảm, và nhân viên thời vụ luôn là những “vật hy sinh” đầu tiên. Nhưng Fromstein lại nhìn thấy cơ hội dành cho công ty hàng đầu thế giới này, lúc bấy giờ doanh thu hàng năm đã lên tới 2,7 tỉ đô-la. Công việc của Manpower trải đều từ những lần thế chỗ “khẩn cấp” cho tới những hỗ trợ lâu dài. Manpower không ngừng phỏng vấn tuyển nhân viên và số lượng người làm thời vụ giờ đây nhiều gấp hai lần so với 10 năm trước (cho dù họ chỉ chiếm 1% tổng số lực lượng lao động). Ông tập trung vào việc tăng cường sự có mặt của Manpower tại thị trường châu Âu, nơi các quy định của chính phủ về việc sa thải nhân viên rất khắt khe. Chính vì vậy mà công ty có 450 văn phòng tại Pháp, so với 800 ở Mỹ – cho dù dân số ở Pháp chỉ bằng 1/4 so với Mỹ.

Giữa thập niên 1990, công ty thậm chí còn trở thành doanh nghiệp tư nhân lớn nhất nước Mỹ. Nhưng họ không còn là công ty

hàng đầu thế giới trong lĩnh vực này nữa vì hai đối thủ quốc tế – Adia của Thụy Sĩ và Ecco của Pháp – đã sáp nhập năm 1996 và tước mất danh hiệu đó. Fromstein, hiển nhiên không để tâm, đã chuyển sang một hướng đi khác. Là một thành viên trong ban cố vấn của Nhà Trắng về cải cách phúc lợi, ông trở nên hứng thú với việc đào tạo và xếp người vào những công việc thuộc lĩnh vực kinh tế tư nhân.


Ngày nay, gần 170.000 nhân viên của Manpower đến văn phòng làm việc của họ hàng tuần. Khách hàng đem lại nhiều lợi nhuận và chiếm số đông nhất của công ty hiện nay là những văn phòng và các cơ sở sản xuất công nghiệp nhẹ. Thế nhưng những “tổng đài điện thoại” ngày càng gia tăng và các vị trí chuyên nghiệp trong các ngành công nghệ thông tin, kỹ thuật, cơ khí, tài chính, viễn thông cũng trở nên quan trọng trong phương hướng phát triển chung của hãng. Manpower hiện cung cấp nhân viên cho 96% công ty có tên trong *Fortune 100*, và khoảng 40% nhân viên thời vụ ban đầu của hãng đã tìm được những công việc toàn thời gian với khách hàng của họ. Manpower cũng thực hiện việc kiểm tra, đào tạo nhân viên và các dịch vụ hợp đồng khác cho các doanh nghiệp đủ mọi quy mô.

Kể từ năm 1999, dù không còn sự có mặt của nhà lãnh đạo lâu năm của họ (Fromstein nghỉ hưu và chỉ giữ chức vụ Chủ tịch Danh dự), nhưng Manpower vẫn gia tăng giá trị của mình bằng những chương trình huấn luyện nhân sự sắc sảo. Giữa năm 2000, Chủ tịch kiêm CEO mới của hãng là Jeffrey Joerres tuyên bố một liên minh với “những công ty hàng đầu thế giới về kiểm tra và đánh giá tâm lý” để tạo ra một hệ thống trực tuyến nhằm giúp cho việc chọn lựa và đào tạo những nhân viên thời vụ có hiệu quả hơn. Ông nói, kết quả sẽ cho phép Manpower tiếp tục kết hợp chặt chẽ dịch vụ của mình với những nhu cầu luôn luôn thay đổi của khách hàng – như nó đã thành công trong suốt nửa thế kỷ qua.

“Đồ chơi là chúng tôi”

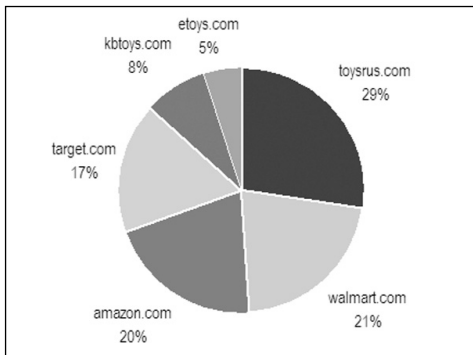


### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Charles Lazarus
- **Logo:**

- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Hạng 202 (Fortune 500 – năm 2007)
- **Nét đặc trưng:** Siêu thị đồ chơi và khái niệm “sát thủ phân loại”
- **Sản phẩm chính:** Đồ chơi, game, dụng cụ thể thao, phần mềm, đồ nội thất trẻ em
- **Doanh thu:** 12,2 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Lợi nhuận:** 28 triệu đô-la (năm 2007)
- **Số nhân viên:** 76.000 người
- **Đối thủ chính:** eToys, Kmart, Wal-Mart
- **Chủ tịch:** Micheal Goldstein
- **Chủ tịch kiêm CEO:** John H. Eyler Jr.
- **Trụ sở chính:** Paramus, New Jersey
- **Năm thành lập:** 1978
- **Website:** [www.toysrus.com](http://www.toysrus.com)



*T*rong rừng quảng cáo của mình vào những năm 1980, dường như công ty đồ chơi này luôn muốn mọi người trở thành một đứa trẻ thích đồ chơi của Toys “Я” Us. Chỉ khoảng 5-6 năm sau khi xuất hiện trên thị trường, chuỗi siêu thị đồ chơi có trụ sở chính tại New Jersey đã có khoảng 250 cửa hàng tự phục vụ khổng lồ trên cả nước và không ngừng mở rộng hàng chục địa điểm mới mỗi năm. Cứ năm món đồ chơi bán ra tại Mỹ thì có một món là của Toy “Я” Us. Họ cũng nhượng quyền kinh doanh cho các cửa hàng quần áo Kids “Я” Us và là một trong những công ty đầu tiên trong ngành đột phá sớm nhất vào lĩnh vực kinh doanh vi tính. Doanh thu hàng năm của họ lên đến con số hàng tỉ đô-la và khó có đối thủ nào có thể theo kịp.



*Thị phần của Toys Я Us trong sự tương quan với các đối thủ vào tháng 09-2006*

Thời kỳ hưng thịnh vẫn tiếp tục trong thập niên sau đó khi họ không ngừng cho ra đời những cửa hàng đồ chơi mới bên ngoài nước Mỹ và các cửa hàng quần áo trong nước. Nhân viên của Toys “Я” Us cũng hăng hái với bước tiếp cận kinh doanh mới mẻ và quyền lựa chọn cổ phiếu của mình.

Người sáng lập công ty được công nhận là ngôi sao trong giới kinh doanh thương mại. Và khi ông rút lui vào năm 1994 công ty cũng xuống dốc theo.

Hai người thay thế ông thoạt đầu đều hứa hẹn sẽ có những điều chỉnh, tuy nhiên không ai thực hiện được lời hứa của mình. Họ tuyên bố sẽ có những thay đổi về cách sắp xếp cửa hàng và hệ thống sản phẩm, nhưng việc đó đã không thực sự được hoàn tất. Họ cũng có những đánh giá sai lầm về sự thay đổi trong xu hướng đồ chơi và sở thích của trẻ em, và rồi vì thế đã cho ra đời vô số những sản phẩm phí phạm. Đối thủ của họ, từ những cửa hàng bán giảm giá to nhất cho tới những quầy nhỏ

nhất, bắt đầu tấn công dữ dội. Không lâu sau đó, công ty dường như không thể thất bại này đã để mất vị trí dẫn đầu, thậm chí còn bị thua lỗ vào năm 1999.



*Một cửa hàng đồ chơi Toys Я Us tại Mỹ*

Di nhiên với doanh thu hàng năm hơn 12 tỉ đô-la, Toys “Я” Us vẫn là một đối thủ rất đáng gờm trong lĩnh vực của mình. Hiện họ có 1.150 cửa hàng đang hoạt động – trong đó 700 tại Mỹ, và số còn lại có mặt trên 27 nước khác. Họ cũng có hơn 300 địa điểm Kids “Я” Us và một hệ thống Babies “Я” Us mới. Đã có một cuộc chinh đốn quyền lực lớn đối với ban điều hành website hoạt động không đạt hiệu quả cũng như việc họ vừa khánh thành một hệ thống chi nhánh kinh doanh đồ chơi giáo dục gồm 40 cửa hàng. Họ cũng chỉ định một giám đốc điều hành mới có kinh nghiệm và tầm nhìn. Những động thái đó đã khiến cho các nhà quan sát lần đầu tiên trong mấy năm qua đánh giá cao tương lai của công ty.

\*\*\*

Charles Lazarus chỉ mới 25 tuổi khi mở cửa hàng bán đồ cho trẻ sơ sinh đầu tiên của mình ở Washington D.C. Đó là vào năm 1948, Lazarus là một trong những nhà đầu tư thời kỳ sau chiến tranh thấy được dấu hiệu của lợi nhuận trong đợt bùng nổ trẻ sơ sinh. Năm 1957, trong khi đồ nội thất chỉ là mặt hàng phụ thì sản phẩm chính của ông là đồ chơi trẻ em.

Lazarus luôn theo dõi và lắng nghe cẩn thận khi những khách hàng của ông lớn lên và thay đổi. Ông cũng theo dõi chặt chẽ tình hình kinh tế. Ông biết lúc bấy giờ, đa phần khách hàng mua đồ chơi từ các trung tâm mua sắm. Nhưng những nơi này chỉ bán đồ chơi trong vòng sáu tuần lễ của mùa Giáng sinh hàng năm. Ông nghĩ rằng

có thể sẽ có cơ hội cho một cửa hàng cạnh tranh chỉ chuyên về đồ chơi, nơi đa số những mặt hàng được yêu thích đều vô cùng phong phú và được bán quanh năm với giá rẻ.

Lazarus đã đúng. Giảm giá là điều mới mẻ, bán lẻ đồ chơi là mới mẻ, xây dựng một công ty chỉ phục vụ cho một đối tượng khách hàng trẻ con cũng mới mẻ – và tất cả những điều đó đã đem lại những khách hàng trung thành cho Lazarus. Thực tế việc kinh doanh tiến triển tới mức ông đã không kịp mở rộng. Năm 1967 ông bán công ty mơ ước của mình với giá 7,5 triệu đô-la và chuyển giao chức vụ quản lý cho một người hứa sẽ phát triển nó xa hơn. Tuy nhiên, con đường đi không như Lazarus mong đợi và ông đành nhìn người kế nhiệm đi vào phá sản.



*Chú hươu Jeffrey – linh vật biểu tượng của Toys “Я” Us*

May cho Lazarus, ông chưa bao giờ ngừng theo dõi và lắng nghe. Ông phát triển một kế hoạch mới cho công ty của mình, dựa trên những thông tin thu thập được trong quá trình quan sát những điểm bán lẻ thuộc lĩnh vực của ông cũng như những ngành khác. Và kế hoạch đó đủ hứa hẹn để thuyết phục những nhà đầu tư cho ông một cơ hội phục hồi công ty. Năm 1978, Toys “Я” Us tái tổ chức và sẵn sàng cho một tương lai với vô số những ý tưởng hay hơn.

Kế hoạch lần này của Lazarus là bảo đảm cho mỗi điểm bán lẻ đều có thể chiếm lĩnh thị trường trong khu vực của mình. Để làm được như vậy, ông thiết kế lại mô hình giảm giá, tiên phong là những nơi bán lẻ đại trà mới giống như Wal-Mart để phù hợp với từng dòng sản phẩm. Những cửa hàng “hộp to” (big box) – ngày nay bao gồm Home Depot về đồ chơi phần cứng (hardware), Circuit về đồ chơi điện tử (electronics), và Tower Records về âm nhạc (music) – kết hợp giữa hệ thống phân phối phức tạp với thể mạnh bán hàng tổng hợp nhằm đem lại những mặt hàng được mong đợi nhất với giá cạnh tranh nhất. Lazarus

cũng đồng thời tìm những vị trí có giá thuê rẻ đủ để ông có thể xây được những tòa nhà khổng lồ được thiết kế dùng làm siêu thị. Các siêu thị đó sẽ có những dịch vụ tối thiểu, dễ dàng sử dụng với những xe đẩy tự phục vụ, các mặt hàng nổi bật được xếp cẩn thận cùng với những món đồ chơi được yêu thích nhất vào thời điểm đó. Giá thấp nhất dành cho những món hàng nóng nhất, trong khi hơn 18.000 mặt hàng khác trong danh mục đều có giá thấp hơn so với các đối thủ. Cuối cùng, như để nhắc tới nguồn gốc của mình, Lazarus còn khuyến mại các sản phẩm như sữa bột và tã lót cho trẻ sơ sinh khi khách hàng mua các món đồ chơi của hãng.

Với kế hoạch này, Toys “Я” Us ngay lập tức thành công. Những xe đẩy mua sắm đầy màu sắc và những kệ hàng cao từ sàn lên tới trần nối tiếp nhau trưng bày đầy những búp bê Barbie cùng gang tay bóng chày theo khách hàng từ ngay cổng vào cho tới quầy tính tiền. Các bậc phụ huynh hái lái xe đến điểm Toys “Я” Us gần nhất vào mỗi Giáng sinh vì họ biết giá cả và lựa chọn ở đây đồng nghĩa với việc gần như mua sắm không ngừng nghỉ. Họ cũng tới đây để mua đồ chơi vào những khoảng thời gian khác, bởi vì họ biết những thứ này sẽ có hàng – và vẫn sẽ giảm giá – cho dù có vào mùa nào.

Cũng như Sam Walton của Wal-Mart và vài nhân vật tiên phong khác, Lazarus cũng theo dõi từ xa hoạt động của chuỗi cửa hàng không ngừng lớn mạnh của mình. Việc quản lý doanh thu thông qua một màn hình vi tính cho phép ông nhanh chóng phản ứng trước những thay đổi lớn trong xu hướng mua sắm cũng như lượng hàng hóa của mạng lưới gồm 144 cửa hàng trên 22 bang lúc bấy giờ. Khi doanh thu đạt mức 1 tỉ đô-la vào năm 1983, Lazarus cố gắng thoát khỏi tình kinh doanh bó hẹp vẫn còn tồn tại của công ty bằng cách mở cửa hàng quần áo Kids “Я” Us đầu tiên. Ông cũng tham gia vào thị trường vi tính gia đình đang phát triển bằng cách tung ra những mẫu mã sớm nhất lúc bấy giờ như Atari 400 và Commodore Vic 20. Với giá khoảng 3.000 đô-la, những sản phẩm này không hề gây được sự chú ý với khách hàng, những người có hứng thú hơn với trò sắp chữ và đồ chơi cho trẻ đang mọc răng. Thất bại trong lĩnh vực điện tử

là một trong số ít những sai lầm hiếm hoi của Toys “Я” Us vào thời kỳ hoàng kim của nó.

\* \* \*

Toys “Я” Us thu được vô số thành công trong thập niên 1980. Năm 1984, công ty mở rộng hệ thống ra nước ngoài với các cửa hàng ở Singapore và Canada. Với tốc độ 35 - 40 địa điểm mới được mở trên toàn nước Mỹ mỗi năm, tổng số cửa hàng nội địa của họ lên tới con số 225 vào năm 1985. Một vài đối thủ có cửa hàng theo mô hình kho hàng xuất hiện, nhưng Toys “Я” Us vẫn là hệ thống xuyên quốc gia duy nhất trong lĩnh vực kinh doanh này. Vài cửa hàng tương tự có quy mô nhỏ cố kéo khách của công ty, nhưng không thể chạy theo kịp cả về kiểu dáng lẫn giá cả. Toys “Я” Us tiếp tục dẫn đầu bởi vì họ có hệ thống cửa hàng lớn nhất, hiệu quả nhất, mạng lưới phân phối tốt nhất, một hệ thống quản lý hàng tồn kho có thể gửi báo cáo doanh thu trực tiếp từ máy tính tiền tới máy tính của ngài Lazarus lắm mưu nhiều kế ngay lập tức.

Hoạt động liên kết giúp công ty tăng doanh thu lên đến 185% trong khi toàn bộ hoạt động bán lẻ chỉ tăng 37%, trong đó phần doanh thu đồ chơi tăng từ 5% tới 20%. Năm 1989 báo cáo doanh thu từ 404 cửa hàng đạt 4,3 tỉ đô-la, trong khi đối thủ gần nhất của họ chỉ đạt 830 triệu đô-la từ 174 cửa hàng. Hãng có hơn 20.000 nhân viên, những người mà công ty (cũng như Wal-Mart) gọi là “cộng tác viên” và cung cấp cho họ một phần lợi nhuận cùng với quyền lựa chọn cổ phiếu. Được mệnh danh là cửa hàng giảm giá lớn thứ tám trên thế giới, công ty vẫn lên kế hoạch mở thêm các cửa hàng mới từ Herald Square ở New York tới Luxembourg, Úc, và Đài Loan. Theo tạp chí *Financial World*, cổ phần trị giá 73 triệu đô-la của Lazarus trong Toys “Я” Us, cộng với tiền lương mỗi năm 42 triệu đô-la đã khiến ông trở thành một trong những nhà quản lý giàu nhất Hoa Kỳ vào năm 1987.

Mặc dù vậy, Toys “Я” Us vẫn không thể tiếp tục duy trì địa vị như thế sau khi Lazarus rời khỏi chức vụ vào năm 1994 ở tuổi 69. Một phần nguyên nhân là do lượng khách hàng tiềm năng dao động và

ngày càng tìm kiếm nhiều loại đồ chơi phong phú hơn. Một phần là do công ty không nhận ra tầm quan trọng ngày càng tăng cao của bộ phận hàng điện tử như trò chơi điện tử - vốn bị bác bỏ hoàn toàn sau thất bại của vụ kinh doanh hàng điện tử đầu tiên. Một phần khác là do thiếu nhà lãnh đạo có tầm nhìn. Nhưng vấn đề lớn nhất là các siêu thị bán hàng giá rẻ đã vượt qua các cửa hàng đồ chơi Toys “Я” Us để chiếm vị trí cao nhất trong ngành. Cuối những năm 1990, Wal-Mart bán được nhiều đồ chơi hơn Toys “Я” Us.

Như minh chứng cho sự sa sút của mình, Toys “Я” Us hoàn toàn chưa chuẩn bị gì cho mùa Giáng sinh 1999 trên mạng khi cho hoạt động một trang web hết sức thô sơ và mù mờ. Họ không giao hàng đúng hạn rất nhiều chuyến, làm một số khách hàng tức giận (mà sau này phải tốn kém khá nhiều chi phí để xoa dịu họ bằng những phiếu quà tặng trị giá 100 đô-la).

Tuy nhiên, với việc chỉ định John H. Eyler Jr. làm giám đốc điều hành mới, mọi việc bắt đầu thay đổi. Toys “Я” Us bắt đầu bổ sung thêm nhiều loại quần áo cùng các sản phẩm cao cấp khác vào hệ thống cửa hàng, mở rộng các chủng loại, và luôn bảo đảm cho các mặt hàng bán chạy nhất đều còn hàng. Việc kiểm kê kho cũng được đưa vào lịch công tác và lên kế hoạch để phát triển dịch vụ. Vào tháng 8 năm 2000, công ty tuyên bố liên kết với Amazon.com thực hiện việc thương mại trực tuyến, việc này sẽ đặt Toys “Я” Us vào vị trí có lợi ngay trước mùa Giáng sinh đầu tiên mà Eyler nắm quyền công ty. Với liên minh mới này, doanh thu thương mại điện tử của Toys “Я” Us tăng gấp ba trong mùa Giáng Sinh 2000. Và liên minh này cũng là một trong số ít những nguồn cung cấp hàng thực sự sinh lời của Amazon vào quý IV năm 2000.

Các cổ đông phản ứng khá tích cực trước tin này và cổ phiếu của Toys “Я” Us tăng 75%. Chìa khóa của việc phát triển công ty nằm ở nỗ lực thu hút những đứa trẻ Toys “Я” Us của ngày xưa quay trở lại - lần này dĩ nhiên là để mua sắm cho con cái của họ.

## LIÊN ĐOÀN BÓNG BẦU DỤC MỸ

*Thể thao chuyên nghiệp kết hợp  
kinh doanh thương mại*



### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** *Ralph Hay, George “Papa Bear” Halas, Jim Thorpe, và những người khác*
- **Nét đặc trưng:** *Định hình lại ngành thể thao chuyên nghiệp và những hoạt động kinh doanh liên đới*
- **Công việc chính:** *Giám sát các cầu thủ cũng như đội tuyển, chăm lo việc buôn bán chung và tiếp thị giải đấu*
- **Doanh thu:** *3,27 tỉ đô-la*
- **Số nhân viên:** *150 người*
- **Đối thủ chính:** *Major League Baseball, National Basketball Association, National Hockey League*
- **Lãnh đạo ủy quyền:** *Paul J. Tagliabue*
- **Chủ tịch kiêm CEO:** *Neil Austrian*
- **Trụ sở chính:** *New York, USA*
- **Năm thành lập:** *1920*
- **Website:** *[www.nfl.com](http://www.nfl.com)*

*N*ghe có vẻ khó tin nhưng National Football League (NFL - Liên Đoàn Bóng Bào Dục Mỹ) quả thực chưa là gì cả trước khi Pete Rozelle lên nắm quyền vào năm 1960. Cho dù đã thành lập được 40 năm nhưng lúc bấy giờ số người quan tâm đến giải NFL còn thua xa một giải đấu thuộc hệ thống các trường đại học. 13 đội của họ trung bình chỉ đáng giá mỗi đội 2 triệu đô-la. Quyền phát sóng tất cả các trận đấu bán với giá không có gì ấn tượng là 4,65 triệu đô-la. Hai thư ký và một nhân viên tạm thời là tất cả lực lượng tại trụ sở chính của liên đoàn. Khi đó, bóng chày (baseball) vẫn là trò tiêu khiển được yêu thích nhất Hoa Kỳ.

Rozelle, một ủy viên quan hệ công chúng 33 tuổi, đang là quản lý chung của Los Angeles Rams khi được bổ nhiệm làm lãnh đạo thứ sáu của NFL. Ông đã có một kế hoạch lớn ngay khi bắt tay vào nắm quyền điều hành, và chỉ chưa đầy một thập kỷ sau đó, ông đã thực hiện được gần hết những mục tiêu mình đề ra. Đầu tiên là việc thương lượng lại hợp đồng với kênh truyền hình quốc gia của liên đoàn. Việc này đã góp phần đưa những trận đấu đến với nhiều gia đình và làm tăng đáng kể doanh thu cũng như danh tiếng của liên đoàn. Sau đó ông lên kế hoạch sáp nhập với tổ chức American Football League mới nổi lên nhằm thống nhất những nhóm chuyên nghiệp đang mâu thuẫn với nhau trong thể thao và đồng thời tạo ra một liên minh gồm 26 đội mạnh với cầu thủ ở khắp các thành phố lớn. Ông thuyết phục hãng ABC cho phát sóng “trận đấu của tuần” trên toàn quốc vào mỗi tối thứ hai, xây dựng một chương trình mà sau này đã trở thành một trong những chương trình định kỳ được yêu thích nhất trên truyền hình. Và ông cũng mở đầu một giải vô địch cuối mùa được gọi là Super Bowl.

Dĩ nhiên mọi chuyện không phải lúc nào cũng trôi chảy đối với Rozelle cũng như liên đoàn. Bãi công kéo dài, những vụ tranh chấp hợp đồng âm ỉ, những chấn thương nghiêm trọng và các cầu thủ được yêu thích phải ngồi xe lăn, những hành động phi thể thao (thậm chí



phạm pháp) trong và ngoài sân đấu, những ông chủ lén lút dời trụ sở đến thành phố khác vào giữa đêm khuya chỉ là một ít trong vô số những rủi ro ảnh hưởng đến thành quả ấn tượng mà NFL đạt được trong 40 năm kế tiếp. Nhưng không ai có thể phủ nhận việc liên đoàn trong thời kỳ này đã nổi lên như một tổ chức thể thao thống trị trên thế giới. Đó chính là thành quả của Pete Rozelle, nghỉ hưu năm 1989 và mất năm 1996, người đã định nghĩa lại khái niệm *thể thao chuyên nghiệp* và đưa NFL bước vào một ngành kinh doanh khổng lồ.

\*\*\*

Thật ra, bóng đá Mỹ chỉ là một trò chơi đơn giản trên một sân cỏ hình chữ nhật (hay trong những năm gần đây là một sân có bề mặt trái cỏ nhân tạo). Hai đội mỗi đội 11 người chạy tới chạy lui trên sân trong 60 phút, cố ghi được càng nhiều bàn thắng càng tốt. Họ



Với người Mỹ, bóng bầu dục (football) hay hơn, tính đối kháng cao hơn và... “bạo lực” hơn bóng đá (soccer)

làm điều này bằng cách giữ, chuyền, đá hay ném một trái bóng hình oval vào khu “cấm địa” được cầu thủ đối phương bảo vệ. Tự nhiên, như với đa số những hoạt động thuộc kiểu này, có rất nhiều tình huống làm cho quá trình trở nên phức tạp và tăng sự phấn khích cho những khán giả hiểu được luật chơi của môn này.

Môn thể thao chơi cả tay lẫn chân với quả bóng hình bầu dục ngày nay có lịch sử từ cuối thế kỷ 19. Người ta công nhận trận đấu thực sự đầu tiên ở Mỹ là một trận diễn ra ở New Jersey vào năm 1869. Trong trận đấu đó, Rutgers đánh bại Princeton với tỉ số 6-4, mặc dù có rất nhiều điểm khác biệt giữa trận đấu năm 1869 và những trận đấu ngày nay. Có những trận đấu cực kỳ dữ dội và người chiến thắng là người ghi số bàn cao nhất. Có lúc cho phép mỗi bên có 25 cầu thủ,

với quy định chỉ có thể chạm bóng bằng chân hoặc bằng đầu. Những quy định khác nhau vẫn được áp dụng tùy theo các trận đấu cụ thể, cho tới khi có một luật chuẩn được đưa ra năm 1873.

Những trận đấu đầu tiên cực kỳ bạo lực và dẫn đến nhiều ca chấn thương nghiêm trọng, thậm chí tử vong. Việc này khiến Tổng thống Theodore Roosevelt vào năm 1905 phải đưa ra những thay đổi tức thời và có tầm nhìn xa hơn. Sau đó, yêu cầu an toàn đã được gia tăng và những trận đấu cũng được giám sát chặt chẽ hơn. Việc này đã dẫn đến sự ra đời của Liên đoàn thể thao sinh viên quốc gia (NCAA), đồng thời cũng khởi xướng cho những trận đấu bóng gổ sau mùa giải vẫn còn được yêu thích tới tận ngày nay. NFL được thành lập tại Canton, Ohio, năm 1920 với tên gọi American Professional Football Association. Một phần trong thành công của họ phải kể đến việc Jim Thorpe, một vận động viên xuất sắc người Mỹ, được chọn làm chủ tịch liên đoàn đầu tiên.

Tên gọi hiện nay của liên đoàn được đặt vào năm 1922 bởi Joe Carr, người kế thừa của Thorpe. Tiếp đó là Carl Strock nhưng chỉ trong vòng một năm. Vào năm 1941, ông bị thay thế bởi Elmer Layden, người ở yên vị trí này trong suốt thời gian Chiến tranh Thế giới II diễn ra. Khi cầu thủ, huấn luyện viên, ông chủ kỳ cựu Bert Bell lên nắm quyền năm 1946, việc tiếp cận truyền hình cuối cùng cũng giúp liên đoàn đưa môn thể thao của mình đến với đông đảo công chúng. Bell vẫn giữ vị trí lãnh đạo cho tới khi ông mất năm 1959, và đó là lúc Pete Rozelle xuất hiện. Chỉ khi đó thứ bóng đá Mỹ chuyên nghiệp mà ngày nay chúng ta thường xem trên ti-vi mới thực sự cất cánh.

\* \* \*

Khi Rozelle vào cuộc, NFL lúc đó gồm hai hội đồng với tổng cộng 12 đội: New York Giant, Cleveland Browns, Philadelphia Eagles, Pittsburgh Steelers, Washington Redskins, Chicago Cardinals, Baltimore Colts, Chicago Bears, Green Bay Packers, San Francisco 49ers, Detroit Lions, và Los Angles Rams. Vào năm ông lên nắm quyền điều hành, Cardinals chuyển sang St. Louis và ở Dallas có

thêm một đội; một đội khác ở Minneapolis được thêm vào năm 1961. Tuy nhiên có rất nhiều những thành phố khác trong nước đang muốn chen chân vào hoạt động đang phát triển này. Và một liên đoàn đối thủ đã nổi lên năm 1959, mạnh hơn rất nhiều so với bất cứ đối thủ nào từ trước tới nay. Trong khi NFL lúc đầu cố lờ đi kẻ mới nổi lên này thì tổ chức có tên là American Football League này đã bắt đầu lấn chiếm vào mảnh đất trước đây từng được xem là lãnh địa riêng của NFL với những đội ở Boston, Buffalo, Denver, Houston, New York, Oakland, Dallas và Los Angeles. Khi đội ở L.A chuyển sang San Diego và đội ở Dallas dời tới Kansas City, AFL đã khiến cho Rozelle và các đồng sự của ông phải lo ngại.

Có một dạo, NFL thậm chí còn từ chối công nhận sự tồn tại của đối thủ. Thế nhưng khi hai liên đoàn bắt đầu tranh giành kịch liệt những cầu thủ hàng đầu thì một cuộc chiến về tài chính đe dọa lợi nhuận của cả hai phía có khả năng xảy ra. Rozelle, với một trong hai nước cờ tuyệt vời nhất của ông, hiểu được tình hình hiện tại và suy tính một kế hoạch sáp nhập. Sau này kế hoạch đó đã được công bố vào năm 1966 và hoàn thành vào năm 1970. Nước cờ tuyệt vời thứ hai của ông là khởi đầu một giải vô địch giữa các đội mạnh nhất của mỗi liên đoàn bắt đầu vào ngày 15 tháng 1 năm 1967. Với tên gọi được đặt theo một loại bóng cao su của trẻ con mà sau này rất được yêu thích, loại bóng mà khi đập xuống đất sẽ tung lên rất cao, cái tên Super Bowl đã ra đời.

Bởi vì NFL và AFL vào lúc đó hoàn toàn không cân sức với nhau về số tuyển thủ tài năng nên không ai trông mong gì nhiều vào năm đầu tiên. Trận khai mạc diễn ra ở sân vận động Los Angeles khá khác biệt so với bất cứ trận đấu nào trước đó (hoặc sau đó, như các nhà quan sát bình luận). Giá vé cao nhất chỉ 12 đô-la nhưng khoảng 1/3 trong số 95.000 chỗ ngồi của sân vận động bị bỏ trống. CBS và NBC đều phát sóng trận đấu, tiền bản quyền mỗi nơi chỉ trả 1 triệu đô-la. Thậm chí trước khi Green Bay Packers của Vince Lombardi kịp áp đảo Kansas City Chiefs với tỉ số 35-10 thì các fan hâm mộ đã chán nản bỏ ra về.



*O.J. Simpson (thứ hai từ trái sang – áo số 32) – một trong những cầu thủ nổi tiếng nhất môn bóng bầu dục Mỹ*

Nhưng điều đó đã sớm thay đổi. Khi Broadway Joe Namath bảo đảm (và sau đó là đem lại) chiến thắng cho đội New York Jets (thuộc AFL) tại Giải Super Bowl lần III thì Super Bowl đã trở thành mối quan tâm trên

toàn quốc, và bóng đá Mỹ trở thành một tín ngưỡng trong cả nước. Rozelle lo hết mọi thứ, từ tiếp thị những ngôi sao của mình cho đến việc kinh doanh các mặt hàng liên quan. Và việc đó đã có hiệu quả. Khi liên đoàn thương lượng một hợp đồng truyền hình 5 năm với CBS, họ đã đem về 2,5 tỉ đô-la – nhiều gấp 500 lần so với bản hợp đồng phát sóng đầu tiên của Rozelle năm 1961. Giá cầu thủ còn tăng cao hơn. Những sân vận động mới hoành tráng được xây dựng khắp nơi trong cả nước. Và những thành phố không có đội tuyển nào cũng nhanh chóng tranh giành mua những đội bóng mới cũng như những đội không có kỳ vọng gì ở quê nhà của họ. Những đối thủ mới như United State Football League mọc lên, nhưng vượt lên tất cả, NFL và những cầu thủ của họ vẫn ngày một lớn mạnh.

Tình trạng náo loạn về tranh chấp lao động đầu tiên ở NFL nổi lên vào năm 1970 và năm 1974, khi các cầu thủ biểu tình tẩy chay trước mùa giải dẫn đến một số thay đổi (thêm tiền vào quỹ lương hưu và có những quyền lợi tốt hơn như được bảo hiểm). Sau khi NFL ký một hợp đồng truyền hình 5 năm trị giá 2 tỉ đô-la vào năm 1982, các cầu thủ bắt đầu phẫn nộ vì dòng thu nhập không ngừng tăng chỉ chảy vào túi những ông chủ, họ đòi 55% cho phần của mình; các ông chủ từ chối và cuộc bãi công đầu tiên trong lịch sử của liên đoàn diễn ra. Việc này đã làm cho 98 trận đấu bị bãi bỏ trong vòng 8 tuần. Vụ dàn

xếp bao gồm một phần tăng đáng kể trong lương của cầu thủ, nhưng các ông chủ cũng từ chối được yêu cầu có một số lợi tức cố định trong thu nhập của đội tuyển.


Vấn đề không được giải quyết, Liên đoàn cầu thủ NFL lại biểu tình một lần nữa vào tuần thứ hai trong mùa giải năm 1987, khiến 14 trận đấu bị hủy bỏ và việc sử dụng những cầu thủ thay thế để phục hồi lại mùa giải cũng bị thất bại (một thời kỳ đáng xấu hổ nhất trong lịch sử thể thao nhà nghề Mỹ, và nó đã được làm sống lại trong một bộ phim gần đây có tên *The Replacements*). Kết thúc lần này khá gay gắt với kết quả là một vụ kiện chống độc quyền của các cầu thủ. Các vụ thương lượng cuối cùng dẫn đến một Thỏa ước tập thể vào năm 1993 giữa cầu thủ và các ông chủ, một trong những yếu tố dẫn đến sự ra đời của một cơ quan đại diện tự do (free agency) và mức lương trần (phần chi phí cho cầu thủ của tất cả các đội lên tới 64% tổng thu nhập chính thức). Mức trần này được thực hiện vào đầu mùa giải năm sau và có hiệu lực kể từ đó. Tăng trưởng đẩy mức lương cao hơn mỗi năm, từ 34,6 triệu đô-la mỗi đội trong năm đầu tiên cho tới 68 triệu đô-la trong năm 2001.

Dưới thời Paul Tagliabue, người kế thừa sau khi Rozelle nghỉ hưu, những chấn động mới gây ảnh hưởng đến liên đoàn là những hành vi ngoài sân cỏ của một số đấu thủ. Vụ án của cựu tuyển thủ xuất sắc O.J. Simpson chắc chắn là đáng chú ý nhất. Ông bị cáo buộc (nhưng không kết án) giết người vợ cũ của mình - nhưng việc đó diễn ra đã lâu sau khi ông già từ thể thao. Một số hành vi gần đây hơn bị quy kết do các cầu thủ hiện thời gây ra, bao gồm xâm phạm tài sản và bạo lực. Những việc này có thể còn rắc rối hơn nếu chúng khiến cho các fan hâm mộ mất hứng thú với các trận đấu và ảnh hưởng đến các nhà tài trợ, những người đang chi trả gần 67.000 đô-la cho mỗi giây quảng cáo trong Super Bowl. Nhưng nếu thực tế là hàng trăm ngàn người hiện nay vẫn đang sẵn sàng chi trả trung bình là 45 đô-la để tận mắt xem một trận đấu, và hơn mười triệu người cuồng nhiệt ngồi dán mắt trước màn hình TV mỗi chiều Chủ nhật, thì tương lai của NFL sẽ còn được bảo đảm trong nhiều năm tới.

“Tô ngũ cốc thế giới”



### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Will Keith Kellogg
- **Logo:**

- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Hạng 232 (Fortune 500 – năm 2007)
- **Nét đặc trưng:** Phát minh và phổ biến loại bột ngũ cốc uống liền
- **Sản phẩm chính:** Ngũ cốc điểm tâm và các thực phẩm từ lúa mì khác
- **Doanh thu:** 10,9 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Lợi nhuận:** 1 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Số nhân viên:** 14.500 người
- **Đối thủ chính:** General Mills, Kraft Foods, Quaker Oats
- **Chủ tịch kiêm CEO:** Carlos Gutierrez
- **Trụ sở chính:** Battle Creek, Michigan
- **Năm thành lập:** 1906
- **Website:** [www.kelloggs.com](http://www.kelloggs.com)

*C*ho đến nay, hàng triệu người dân ở mọi lứa tuổi của hơn 160 nước trên thế giới vẫn còn hăm hở tìm hộp ngũ cốc điểm tâm ăn liền của Kellogg mỗi sáng thức dậy. Những sản phẩm như Corn Flakes, Special K, và Rice Krispies – chưa kể đến những biểu tượng quảng cáo đính kèm, bao gồm Tony the Tiger và Snap!, Crackle!, và Pop! – đều trở nên thân quen trên kệ bếp gia đình hơn bất cứ sản phẩm nào của các công ty khác cùng ngành. Thực tế, khoảng giữa thập niên 1980, số cổ phần Kellogg nắm giữ trên thị trường ngũ cốc lớn hơn cả phần hai đối thủ mạnh nhất cộng lại. Kể từ lần đầu tiên hãng phát triển loại ngũ cốc bông lúa nướng ở Battle Creek, Michigan hơn một thế kỷ trước, công ty đã thực sự tạo cho mình một chỗ đứng vững chắc thông qua những sản phẩm được ưa thích cũng như những mặt hàng khác với những nhãn hiệu quen thuộc như Eggo, Pop Tarts, và Morningstar Farms.

Tuy nhiên, mặc cho bao nhiêu thập kỷ phát triển không ngừng và có một địa vị lớn mạnh trong lịch sử ngành thực phẩm, người ta thấy Kellogg vẫn rơi vào tình trạng hoang mang trầm trọng vào cuối thế kỷ 20. Khi các đối thủ ngày càng ra sức cạnh tranh và mùi vị các loại ngũ cốc của họ cũng khá hơn, 42% thị phần một thời của công ty trên thị trường ngũ cốc 7,3 tỉ đô-la tại Mỹ bảy giờ đã tuột xuống còn 32%. Việc đáng buồn hơn cho những người thân của “tô ngũ cốc thế giới” đó là đối thủ tinh quái của họ, General Mills, đã thực sự giành lấy ngôi vị bán ngũ cốc số một thế giới.

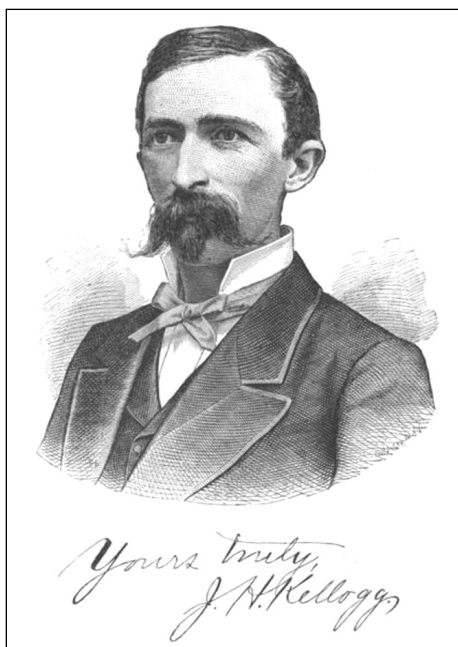
Ba tháng sau ngày khai trương Cereal City U.S.A (kết hợp công trình kiến trúc vừa làm nơi sản xuất vừa là điểm du lịch, nơi du khách có thể theo dõi quá trình sản xuất bột bắp ăn liền: từ một ống rãnh qua dây chuyền sản xuất, được nấu, phơi khô, ép, rang, tẩm vitamin như thế nào trước khi đóng gói thành vảy bắp) thì vào tháng 6 năm 1998, các hạt sạn đã bắt đầu xuất hiện làm ảnh hưởng đến những người yêu chuộng sản phẩm của họ. Tổng giám đốc Kellogg Bắc Mỹ và cũng là ông chủ của hệ thống ở châu Âu từ chức. Một CEO

mới được bổ nhiệm. Ít lâu sau, nhà máy phía Nam có lịch sử 92 năm tuổi của Kellogg bị đóng cửa và 550 người ở Battle Creek bị mất việc.

Vì rất coi trọng nhân viên và sự đóng góp của họ nên nếu còn sống, có lẽ người sáng lập John Harvey và Will Keith Kellogg đã không tán thành. Nhưng cổ đông và các nhà phân tích tài chính vẫn nhất quyết làm như thế, vì đây chính là cách để Kellogg bắt đầu tìm lại vị trí số một trên thị trường ngũ cốc ăn liền một thời vàng son của mình.

\*\*\*

Giữa thế kỷ 19, ngũ cốc điểm tâm ở Mỹ chỉ là một mớ muối, nước và hạt (thường là yến mạch) trộn lên rồi nấu. John Harvey “J.H.” Kellogg, một thầy thuốc ở Tyrone, Michigan, quyết định phải làm một cái gì đó khác hơn khi ông trở thành người giám sát tại Học viện Cải thiện Sức khỏe Western năm 1876 (sau đổi tên thành Viện an dưỡng Battle Creek). Là một Tín đồ-ngày-thứ-bảy, người từ chối hết tất cả những sản phẩm có nguồn gốc động vật, John Harvey phát triển rất nhiều loại



John Harvey Kellogg (1852 – 1943)

đậu hạt và thực phẩm thực vật để thay đổi trong quá trình ăn kiêng cho bệnh nhân của mình. Một lần ông bắt đầu với loại bánh quy bấp dày khoảng nửa inch; được đem nướng cho tới khi gần khô và hơi xém nâu, sau đó đem đi nghiền nát rồi nướng lại. Bánh kiểu này không mới, nhưng John Harvey là người đầu tiên đem nó ra dùng như một món điểm tâm.

Các bệnh nhân thích thú với các loại chế phẩm này. Và một lần nọ, C.W. Post tìm thấy trong đó cơ hội cho việc kinh doanh. Ông bắt



đầu mở một công ty mà ngày nay được biết đến như một phần của Philip Morris' Kraft Foods. Will Keith "W.K." Kellogg, phụ tá cho anh trai mình ở viện an dưỡng, cũng thấy những khả năng thương mại đó. Hai anh em cùng nhau sáng lập công ty thực phẩm Sanitas vào năm 1900 để sản xuất loại bánh làm từ bắp này. Will Keith nhanh chóng mua lại phần của John Harvey và vào năm 1906, ông thành lập công ty Battle Creek Toasted Corn Flake. Bằng cách quảng cáo không ngừng về sản phẩm mới và gia tăng chất lượng, Will Keith đã tăng lượng tiêu thụ từ 33 lên 2.900 sản phẩm/ngày vào cuối năm đầu tiên. Việc kinh doanh của ông không ngừng phát triển, và tên Kellogg hiện nay được đặt vào năm 1922, khi công ty bắt đầu sản xuất thêm các loại ngũ cốc khác thay vì chỉ có bắp. Các loại sản phẩm hạt, miếng, xộp khác nhau nhanh chóng khẳng định chúng được yêu thích như nhau, khi thứ này thì cho thêm đường, thứ kia thì rang vàng thay vì chỉ đánh bong lên.

Nhưng cơn lốc ngũ cốc không chỉ đem lại sự thành công rực rỡ về thương mại. Với số vốn 47 triệu đô-la, ông thành lập Quỹ Will Keith Kellogg từ thiện vào năm 1930. Ông cũng trở thành một trong hai nhà lãnh đạo kinh tế lớn trong thập niên đó (người còn lại là Paul Litchfield của công ty sản xuất vỏ xe Goodyear) chủ trương làm việc 6 giờ/ngày cho nhân viên với niềm tin việc này sẽ giúp giảm tình trạng làm việc kém hiệu quả và gia tăng năng suất.

**Kellogg's**  
**CORN SOYA**

CORN  
SOYA  
SOYUM  
YUM  
YUM

The great new protein cereal that  
helps you have  
**a fine body**

ENJOY KELLOGG'S CORN-SOYA,  
THE NEW TOASTY-TASTING CEREAL  
WITH THE HIGH PROTEIN FACTOR

"How I've found everything," one says:  
"A fine body... from a bowl of cereal!"

Build on. This is a new kind of cereal  
that can help you have a fine body. Not  
just for the 16 vitamins, iron, energy

value and fine-tuned' goodness you expect  
from Kellogg's... it's protein! Complete,  
high-quality protein when served with  
milk. Protein that makes body-building  
possible that has what muscles are made  
of... food-protein-strength... long-life  
life itself.

This is the cereal with "muscles" Let  
Corn-Soya start helping you build a fine  
body today.

No other will increase mental,  
but we will. Research by prominent  
medical authorities.

**Kellogg's**  
**CORN SOYA**

Một mẫu quảng cáo của Kellogg's

Kết quả không hoàn toàn khả quan vì nhiều lý do khác nhau, vì vậy việc quản lý lại quay về với lịch làm việc truyền thống 8 tiếng/ngày trong khoảng thời gian Thế chiến II. Không chịu khuất phục, ngài Kellogg tháo vát thực hiện một cách quản lý thoáng khác nhằm nâng cao đời sống và môi trường làm việc cho nhân viên. Ông cho xây một nhà thi đấu thể thao và một trung tâm giải trí với những thiết bị chiếu phim tối tân nhất. Ông cung cấp đất rộng 40 mẫu cho nhân viên làm vườn từ chính đất riêng của ông ở khu vực ngoại thành. Ông trả thêm tiền thưởng. Thậm chí ông còn mở thêm một nhà giữ trẻ ban ngày cho con của nhân viên.

\* \* \*

Trước khi mất vào năm 1943 ở tuổi 91, người anh John Harvey tiếp tục viết rất nhiều bài thuốc, mở trường Cao đẳng Battle Creek, và Viện Điều dưỡng Miami-Battle Creek ở Florida. Kỳ lạ là, Will Keith cũng qua đời tám năm sau đó ở vào tuổi ấy. Đối với nhiều người, bộ đôi sống lâu như thế cũng phần nào chứng minh cho lòng tin của họ về cuộc sống và sức khỏe là có lý.


# 40

## JOHNSON PUBLISHING Co.

*Nhà xuất bản lớn nhất thế giới của người da đen*

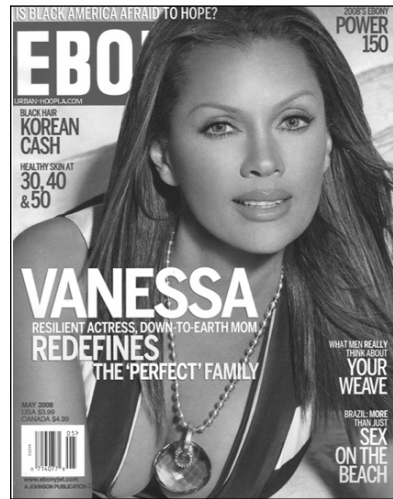


### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** John H. Johnson
- **Logo:** 
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Không thuộc Fortune 500 – năm 2007
- **Nét đặc trưng:** Công ty xuất bản lớn nhất thế giới của người da đen
- **Sản phẩm chính:** Tạp chí, sách, mỹ phẩm và tổ chức các buổi trình diễn thời trang lưu động
- **Doanh thu:** 371,9 tỉ đô-la (năm 2000)
- **Số nhân viên:** 2.647 người (năm 2000)
- **Đối thủ chính:** BET, Essence Communications, L'Oreal
- **Chủ tịch kiêm CEO:** John H. Johnson
- **Trụ sở chính:** Chicago, Illinois
- **Năm thành lập:** 1942
- **Website:** [www.ebony.com](http://www.ebony.com)

*Khi Muhammad Ali<sup>(1)</sup> lần đầu tiên khám phá tạp chí Ebony vào khoảng năm 1950, ông chỉ mới tám tuổi. Vài thập niên sau, tượng đài quyền Anh này vẫn có thể nhớ lại rõ ràng cảm giác sung sướng khi ông lật từng trang và điếm qua các mục của một tờ báo – và lần đầu tiên nhìn thấy những gương mặt thực sự giống mình. Ông cũng nhớ đã tìm hiểu được từ tờ báo này về những người Mỹ gốc Phi đã làm được rất nhiều việc có ích sau chiến tranh (mà đa số các nhân vật này hiếm khi có cơ hội xuất hiện trên các phương tiện thông tin đang thống trị của người da trắng). Ali nói trên tờ Ebony nhân dịp kỷ niệm 50 năm thành lập nhà xuất bản, rằng tờ tạp chí “có ý nghĩa rất lớn đối với những đứa trẻ da đen đang tìm một lý do để tự hào về màu da của mình”.*

Kể từ năm 1942, Johnson Publishing Company đã cam kết phản ánh đúng sự thật trong ấn phẩm của mình những câu chuyện về người Mỹ gốc Phi ở mọi lứa tuổi. Trong suốt nửa thế kỷ cùng sự nổi tiếng của Muhammad Ali, công ty đã tạo dựng được tên tuổi cho mình bằng tờ tạp chí *Ebony* (cùng những tạp chí xuất bản định kỳ khác và sách) và trở thành nhà xuất bản lớn nhất thế giới của người da đen. Họ mở rộng tầm hoạt động với một loạt các loại mỹ phẩm và sản phẩm chăm sóc sắc đẹp cũng như các buổi trình diễn thời trang lưu động. Trong quá trình đó, họ đã trở thành một trong những doanh nghiệp lớn nhất nước Mỹ do người thiểu số làm chủ sở hữu. Điều đáng nói nhất là, họ đã làm được tất cả những việc này trong khi vẫn đang là một công ty gia đình và chịu sự điều hành từ chính người sáng lập.



EBONY tháng 04/2008

(1) Ali Muhammad: tay đấm (boxing) huyền thoại người Mỹ da đen từng giữ chức Vô địch quyền Anh Thế giới hạng nặng của cả ba tổ chức WBA, WBC, NABF.

Như đa số độc giả, trong đó có cả fan hâm mộ Muhammad Ali huyền thoại, *Ebony* công khai và phản ánh một cách sâu cay rất nhiều thử thách và thành công mà người Mỹ da đen phải đối mặt. Các phóng viên viết bài và phóng viên ảnh của tòa soạn thường xuyên đặt mình vào hoàn cảnh nguy hiểm để bảo vệ tự do. Thậm chí, nạn phân biệt chủng tộc ngay tại quê nhà đã cản trở ý định ban đầu của công ty về việc chuyển tới một cơ sở tốt hơn. Họ rất cương quyết khi đăng những bài báo có sức công phá mạnh mẽ như “Vấn đề Da trắng trên đất Mỹ” trong khi ảnh bìa là Malcom X và Thurgood Marshall cùng với Ali và Micheal Jackson.

Có rất nhiều việc đã thay đổi kể từ lần đầu tiên Johnson Publishing bước vào con đường kinh doanh. Nửa thế kỷ sau đó, hơn 11 triệu độc giả trên toàn thế giới vẫn công nhận ý định ban đầu của người sáng lập vẫn nguyên giá trị như ngày nào.

\* \* \*

Ở tuổi 24, John H. Johnson dùng một số tài sản của mẹ để thế chấp vay 500 đô-la và mở công ty xuất bản Negro Digest ở Chicago. Văn phòng đầu tiên của ông được ông thuê lại từ Hãng Luật Earl B. Dickerson trên tầng hai của tòa nhà Supreme Life Insurance. Johnson cảm nhận được một nhu cầu sâu thẳm về “một tờ tạp chí dành cho tiếng nói của người Da đen”, một ấn phẩm định kỳ ghi nhận những thành quả mà người Mỹ gốc Phi đạt được. Ông chuẩn bị tạo nên một tờ báo như thế.

Chính mẹ ông đã truyền cho ông một tinh thần bảo vệ công lý mạnh mẽ và sự cần mẫn. Ông đã dựa vào những niềm tin đó để xây dựng một sản phẩm mà ngay lập tức nó gây được sự chú ý của công chúng. Số ra mắt tháng 11 năm 1942 của *Negro Digest* có sự góp mặt của các cây bút như Carl Sandburg, Langston Hughes, và Walter White, lãnh tụ phong trào đấu tranh cho quyền dân chủ bình đẳng thời kỳ đầu. Johnson đã nhận được nhiều đơn đặt hàng mua báo dài hạn và nhanh chóng đạt 50.000 bản phát hành chỉ trong vòng một tháng.

Công ty tiếp tục tăng trưởng không ngừng khi ngày càng nhiều người da đen phát hiện ra ấn phẩm mới này, và chỉ một năm sau Johnson đã có thể dọn ra khỏi văn phòng luật và dời tới một văn phòng riêng ở South State Street. Vào năm kỷ niệm thành lập công ty lần thứ 2, ông đã sẵn sàng để xuất bản một tờ tạp chí mới. *Ebony* - tờ tạp chí định kỳ mới do vợ ông, Eunice W. Johnson, đặt tên - nhắm tới tầng lớp độc giả là những người lính trở về với cuộc sống bình thường sau Thế chiến II. “Chúng tôi muốn những người da đen có một nhận thức mới về lòng tự trọng. Chúng tôi muốn cho họ biết họ là ai và họ có thể làm những gì”, Johnson viết vài năm sau trong tờ tạp chí. *Ebony* lập tức trở thành ấn phẩm được yêu thích nhất của cộng đồng người Mỹ gốc Phi, và luôn duy trì được điều này kể từ ngày ra đời.

Cùng với *Jet*, một tờ tạp chí chị em với *Ebony* được phát hành vài năm sau đó, *Ebony* thành công ngay từ ban đầu bằng việc giới thiệu một loạt những câu chuyện mạnh mẽ về những người đàn ông và phụ nữ da đen đã vượt qua nghèo khó và nạn phân biệt chủng tộc để thành đạt trong các lĩnh vực kinh tế, thể thao, giải trí và nghệ thuật. Họ cũng giới thiệu đến những độc giả nhiệt tình của mình nhiều bài viết cảm động về lịch sử của người da đen - một điều ít được biết đến, đặc biệt trong hoàn cảnh bấy giờ, những điều này hầu như hoàn toàn bị bỏ qua bởi các phương tiện thông tin truyền thống và đa số các trường học ở Mỹ. Như những người được lên báo của họ và tầng lớp độc giả nó phục vụ, không có thành công nào đến một cách dễ dàng với Johnson hay công ty của ông. Khi ông cần nhiều diện tích hơn và đang tìm chỗ để chuyển văn phòng một lần nữa năm 1949, ông phải giả làm một nhân viên vệ sinh để khảo sát khu nhà mới và hoàn thành việc mua bán thông qua một luật sư người da trắng làm vai trò trung gian.



Một ấn bản EBONY - 2006

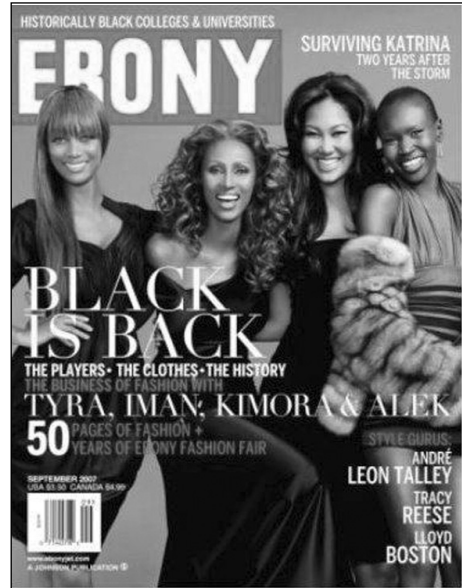
Không có gì bất ngờ khi những năm tháng đó Johnson dồn hết tâm trí cho cuộc chiến đòi nhân quyền. Vào giai đoạn chuyển giao giữa thập niên 50 và 60, những người viết bài và phóng viên ảnh của ông phải đấu tranh để có thể biên soạn bài về cuộc chiến bình đẳng chủng tộc, khi họ lấy tin trực tiếp từ những người lãnh đạo của khu vực phía Nam. Ngoài việc tập trung vào tính chân thực của sự kiện, những trang viết của *Ebony* giờ đây còn nói về những tấn bi kịch, như vụ ám sát lãnh đạo NAACP Medgar Evers. Những bài như thế châm ngòi cho cuộc biểu tình của 250.000 người từ khắp nơi trên toàn nước Mỹ tập trung quanh Washington D.C. vào năm 1963 để nghe Martin Luther King Jr. diễn thuyết bản hùng ca “Tôi Có Một Ước Mơ”<sup>(1)</sup>. Cảm thấy trước cuộc tuần hành này sẽ gây ảnh hưởng sâu sắc như thế nào, Johnson đã huy động toàn thể đội ngũ biên tập của ông từ các thành phố Chicago, New York, Washington, cho đến Los Angeles viết các bài báo cổ vũ và ủng hộ. 5 năm sau Mục sư King lại xuất hiện trên mặt báo của ông, nhưng lần này là qua một bức ảnh đoạt giải Pulitzer của phóng viên Moneta Sleet Jr. về đám tang của nhà lãnh đạo cuộc chiến đòi nhân quyền cho người da đen tại Mỹ<sup>(2)</sup>.

Công việc xuất bản ngày càng lớn mạnh và nhiều tham vọng hơn. Những ấn phẩm đặc biệt hấp dẫn phát hành hàng năm về một chủ đề riêng như kỷ niệm lần thứ 100 với chủ đề *Tuyên bố Giải Phóng*, tầng lớp trung lưu da đen, những vụ phạm tội giữa người da đen với nhau, và “Người da đen và tương lai: Chúng ta sẽ ở đâu vào năm 2000?”. Ngoài những bài viết mang đến nhiều suy ngẫm cho người đọc được viết bởi chính các nhân viên kỳ cựu, Johnson còn cho xuất bản những tác phẩm của những tác giả xuất sắc như James Baldwin, Alex Haley, và Maya Angelou. Người mẫu trang bìa bao gồm diễn viên người Mỹ gốc Phi đầu tiên giành giải Oscar Sidney Poitier, ba Tổng thống Mỹ Dwight D. Eisenhower, Lyndon B. Johnson, và John F. Kennedy; và ba đệ nhất phu nhân Hoa Kỳ Eleanor Roosevelt, Jackie Kennedy, và Barbara Bush. Dường như không có chủ đề nào ngoài giới hạn thông tin, không có số báo ra khỏi mục tiêu hoạt động của họ.

(1) Nguyên văn: I Have a Dream.

(2) Mục sư Martin Luther King bị ám sát ngày 04/04/1968 tại Memphis, Tennessee.

Trong khi tạp chí của Johnson – và sau này là sách của ông – vẫn đều đặn thuật lại những cống hiến của người da đen và định hình lại thế giới không ngừng thay đổi mà họ đang sống, công ty của ông mở rộng các chi nhánh hơn để có thể phục vụ lượng độc giả ngày càng tăng cao. Năm 1957 họ mở “Hội chợ Thời trang Ebony” và tổ chức các chương trình biểu diễn ở 170 thành phố khác nhau mỗi năm. Để bắt đầu một hướng kinh doanh khác, công ty cho ra đời dây chuyền Sản phẩm Chăm sóc Sắc đẹp Supreme với những sản phẩm chăm sóc tóc và công ty Hội chợ Thời trang & Mỹ phẩm, giờ đây là công ty của người da đen lớn nhất thế giới trong lĩnh vực này.



*“Black is Back”-  
Khi các ngôi sao da đen trở lại*

Đầu những năm 1970, những nỗ lực vươn lên một vị thế cao hơn của Johnson Publishing trong ngành - cũng như một vị trí hàng đầu trong số các công ty của người da đen - đã hoàn thành. Họ ăn mừng bằng cách chuyển sang một trụ sở mới 11 tầng lộng lẫy ngay trên Đại lộ Michigan sang trọng của Chicago. Với thành quả này, họ đã trở thành tập đoàn của người da đen đầu tiên dựng lên được một tòa nhà lớn ngay giữa trung tâm kinh tế nổi tiếng của Windy City, được biết đến với tên gọi Loop. Và họ cũng không còn cần nhờ đến người trung gian da trắng để làm việc này nữa.

\*\*\*

Công ty đã mở rộng hoạt động kinh doanh trên phạm vi nước Mỹ và toàn cầu với những ấn phẩm trước sau như một và những thông điệp điện tử. Họ đã thành công, ngoại trừ một thất bại trong việc thâm nhập hết sức rình rang vào thị trường Nam Phi vào năm 1995



mà sau đó họ đã ngừng xuất bản vào tháng 7 năm 2000 mà không gây được sự chú ý của dư luận. Người sáng lập John Johnson vẫn là chủ bút, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành của công ty. Vợ ông, Eunice, là thủ quỹ kiêm thư ký. Con gái họ Linda Johnson Rice, sinh ra một năm sau khi Công ty Hội chợ Thời trang ra đời, người có bằng M.B.A. của Trường J.L. Kellogg về Quản trị thuộc Đại học Northwestern, làm Giám đốc hành chính của tờ báo.

Việc trung thành triệt để với tôn chỉ của mình và những nỗ lực kinh doanh mạnh mẽ đã giúp công ty thành công trong việc tăng doanh thu lên gấp 5 lần trong 20 năm gần đây. Những người nổi tiếng như phóng viên kỳ cựu của kênh tin tức ABC Carole Simpson, như ngôi sao của phim *Shaft* Richard Roundtree đã không ngớt lời khen ngợi *Ebony*. Và độc giả, giờ đây có thể tìm thấy ở mọi ngõ ngách trên thế giới một tờ *Negro Digest*, có thể dễ dàng tiếp cận những bài học hàng ngày về lịch sử của người Mỹ da đen, những điều thường bị bỏ qua trước khi *Negro Digest* ra đời cách đây hơn 60 năm.

# 41

## FIRESTONE TIRE & RUBBER

*Người mang “giày hơi” đầu tiên cho ô tô*



### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Harvey Samuel Firestone
- **Logo:** **Firestone**
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Không thuộc Fortune 500 – năm 2007
- **Nét đặc trưng:** Phát triển loại lốp hơi đầu tiên cho xe ô tô
- **Sản phẩm chính:** Sản xuất và kinh doanh lốp xe
- **Doanh thu:** 7,4 tỉ đô-la (năm 2000)
- **Số nhân viên:** 45.000 người (năm 2000)
- **Đối thủ chính:** Goodyear, Michelin, Cooper Tire & Rubber
- **Chủ tịch kiêm CEO:** John Lampe
- **Trụ sở chính:** Nashville, Tennessee
- **Năm thành lập:** 1900 (bị Bridgestone mua lại năm 1988)
- **Website:** [www.bridgestone.com](http://www.bridgestone.com)

*Đó là cuộc khuyến mãi bất ngờ đối với các-mặt-hàng-trọng-điểm; đó là một trang web được trang hoàng lộng lẫy với những mẫu tin kích động về các sự kiện lịch sử; một catalog sang trọng với các mặt hàng có tuổi thọ một thế kỷ và những cuộc họp báo rình rang đánh dấu sự kiện Firestone ăn mừng sinh nhật lần thứ 100 của mình vào năm 2000.*

Nhưng, tất cả những bước chuẩn bị đó đã không có cơ hội diễn ra. Firestone đã gặp phải một biến cố tồi tệ nhất trong tất cả các biến cố mà họ từng kinh qua trong 100 năm hình thành và phát triển của mình. Một sản phẩm của họ bị nghi ngờ là nguyên nhân làm cho nhiều người chết và hàng trăm người bị thương. Thế là mối quan hệ lâu đời giữa họ và các khách hàng chính trở nên xấu đi và thậm chí đến mức tồi tệ. Ban điều hành cao cấp bị triệu tập ra trước Quốc hội. Và, giá cổ phiếu của họ rơi tự do.

\*\*\*

Harvey Samuel Firestone sinh tại Columbiana, Ohio vào năm 1868 trong một gia đình phú nông và được hưởng nền giáo dục kỹ lưỡng ngay từ nhỏ tại một trường tư trong vùng. Sau khi tốt nghiệp, ông trở thành một nhân viên kinh doanh xe ngựa và sau đó nhận công việc quản lý trong một nhà máy sản xuất xe độc mã ở Detroit của người chú, nơi lần đầu tiên ông lái một chiếc xe có lốp cao su. Khi công việc không được thuận lợi, ông chuyển tới Chicago vào năm 1896. Tại đây, cùng một vài cộng sự, ông mở một công ty sản xuất lốp xe cao su và bán ra thị trường.

Năm 1900, Firestone không còn thấy hứng thú với công việc kinh doanh này và trở về Ohio sau khi nắm trong tay bằng sáng chế lốp xe cao su. Ông mở một công ty mới ở Arkon, nơi đã và đang là trung tâm của ngành công nghiệp sản xuất lốp xe. Lúc đầu Firestone dự định chỉ bán lốp xe ngựa làm sẵn. Nhưng chỉ trong vòng hai năm, ông mua lại một nhà máy bỏ hoang và cùng với 12 nhân viên ông bắt đầu tự sản xuất. Năm 1904, công ty của ông sản xuất lốp cho loại “xe

không có ngựa” mới vừa xuất hiện trong thị trấn. Ông phát triển loại lốp bơm hơi đặc biệt cho dòng xe Ford Model T lừng danh và năm 1906 ông đã bán hàng ngàn lốp trực tiếp cho công ty ô tô Ford.



*Henry Ford và Harvey Firestone*

Một lượng đơn đặt hàng khổng lồ cho loại lốp xe có bánh răng tiên tiến này đã đưa công ty Firestone Tire & Rubber lên hàng đầu trong ngành công nghiệp này (và cũng nhanh chóng làm cho Firestone và Henry Ford trở thành bạn bè thân thiết, cháu của họ kết hôn với nhau gần 50 năm sau đó). Để nhanh chóng mở rộng sản xuất, Firestone đóng cửa nhà máy đầu tiên của mình và mua một nông trại lớn ở ngoại thành để xây dựng một nhà máy mới. Từ đây, đế chế lốp xe của ông mới thực sự cất cánh.

Từ năm 1910 đến 1920, lực lượng lao động của Firestone tăng từ 1.000 lên 19.800 người. Cũng như một vài người bạn đồng nghiệp của mình – nhất là Ford và W.K. Kellogg – ông quyết định cung cấp thêm một số phúc lợi cho công nhân. Và Firestone Park ra đời sau đó, được thiết kế bởi cùng một văn phòng đã đảm nhận việc xây Trang viên Harbel riêng rộng 60 mẫu cho Firestone. Firestone nói: “Tôi nghĩ một phần nhiệm vụ của một ngành công nghiệp lớn là làm cho khu vực xung quanh nó trở thành một nơi thích hợp để sống và sinh hoạt”.

Xây dựng trên diện tích 1.000 mẫu phía đông nam Arkon, công trình của ông có điểm nổi bật là không gian mở, bao gồm cả một công viên có hình dạng con dấu của công ty. Những chủ hộ tương lai có quyền chọn giữa những kiểu nhà khác nhau do Sears cung cấp, hoặc thuê những nhà thầu địa phương làm theo kiểu nhà tương tự. Hơn 175 chỗ đã được mua ngay khi nó vừa tung ra bán năm 1916. Trong vòng 4 năm, đã có khoảng xấp xỉ 1.000 ngôi nhà có chủ, và họ không nhất thiết phải làm việc cho Firestone.

Với dự án phát triển nhà đang đi lên, Firestone bắt đầu liên kết với Ngân hàng Firestone để tìm kiếm những hỗ trợ tài chính lãi suất thấp cho những người mua nhà tương lai. Tiếp theo là sự ra đời của Câu lạc bộ đồng quê Firestone như một tiện nghi giải trí ít tốn kém dành cho toàn bộ công nhân. Ngoài ra còn có cả một đội bóng rổ có tên là Non-Skids cùng một nhà tập luyện và thi đấu cho các vận động viên.

Firestone còn có một đam mê được nhiều người biết tới dành cho đội bóng trường Đại học Arkon, đội mà mỗi thứ Bảy ông đều đi cổ vũ cùng với các con trai của mình - Harvey Jr., Russell, Leonard, Raymond và Roger - từ một khu vực riêng ở Sân Buchtel. Nhưng ông thực sự để lại dấu ấn của mình ở lĩnh vực thể thao bằng việc đưa lốp xe Firestone tham dự các cuộc đua xe hơi, một bước đi lúc đầu được đưa ra để thử nghiệm hiệu quả tiếp thị. Động thái này bắt đầu bằng một tiếng vang lớn khi lốp xe của Firestone góp phần đem lại chiến thắng tại Vòng đua Indianapolis 500 đầu tiên năm 1911. Kể từ đó Firestone đồng hành với tổng số 50 người chiến thắng giải này, cũng như những cuộc đua khác như Thể thức I hay cuộc đua của những chiếc xe tải khổng lồ.



*Nhà máy chế biến mủ cao su của Firestone tại Liberia*

Danh tiếng của Firestone ngày càng lên cao và sản phẩm mới thường xuyên ra đời: lốp xe có lớp bố chống trượt, lốp áp suất thấp và lốp máy kéo, lốp xe tải... Năm 1926 ông thuê một triệu mẫu đất ở Liberia để xây đồn

điền cao su nguyên liệu riêng cho hãng. Ở thập niên 1930, gần một phần tư số lượng lốp xe được sử dụng tại Mỹ là của Firestone.

Năm 1938, Firestone mất ở tuổi 70 tại nhà riêng ở Miami. Sau

khi mất, thi hài ông được đưa trở về Arkon để các nhân viên chào từ biệt lần cuối. Con trai ông sau đó lên nắm quyền và tiếp tục xây dựng công ty.

Sau Chiến tranh Thế giới II, gia tài của Firestone bắt đầu sụp đổ. Nền sản xuất thép và ô tô của Mỹ lúc bấy giờ đang trên bờ vực thẳm, lượng tiêu thụ lốp xe và cao su cũng giảm mạnh. Công nhân bắt đầu dọn ra khỏi Firestone Park để tìm kiếm những công việc hứa hẹn hơn ở phía Tây và Nam. Năm 1981, nhà máy Firestone đầu tiên đóng cửa. Năm 1988, Nevin, giám đốc điều hành mới của Firestone, đã chấp nhận để Hãng Bridgestone của Nhật mua lại.

Bốn năm sau, người chủ mới chuyển hết mọi thứ (trừ bộ phận nghiên cứu và phát triển) sang trụ sở chính mới của họ ở Nashville, Tennessee.

\* \* \*

Cho tới hè năm 2000, liên minh Bridgestone - Firestone nhìn chung hoạt động khá thuận lợi và có lãi. Họ đã hình thành nên công ty lốp xe lớn thứ hai ở Mỹ (sau Goodyear) và lớn thứ ba trên thế giới (sau Goodyear và Michelin). Công ty cũng thành công trong việc sản xuất bộ giảm xóc sử dụng hơi, quần áo, vật liệu lợp mái, cao su tổng hợp, sợi công nghiệp và nguyên liệu dệt. Họ tuyên bố có 38 nhà máy sản xuất và 1.500 đại lý bán lẻ chỉ riêng tại Mỹ cùng với sản lượng 50 triệu lốp xe/năm.



*Một bản hợp đồng chuyển nhượng đã đưa hai tên tuổi lớn lại với nhau*

Nhưng sau đó có những báo cáo nói rằng các lốp xe Firestone bất kỳ - được gắn trên một loạt những chiếc xe tải và xe thể thao bán chạy nhất của khách hàng lâu năm Ford - đã tự hỏng một cách vô lý khi chạy ở vận tốc cao. Những tai nạn giao thông nghiêm trọng đã được báo cáo ít nhất ở 18 nước, gây ra hơn 85 ca tử vong chỉ riêng trên nước Mỹ. Các chỉ trích cáo buộc Firestone (và có lẽ cả Ford) về tội lơ đãng vì đã giấu giếm những thông tin về các vụ việc đã xảy ra cũng như những nguyên nhân có thể dẫn đến tai nạn, đồng thời Quốc hội Mỹ đã triệu tập các bên liên quan để nghe điều trần. Firestone sau đó phải thu hồi 6,5 triệu lốp xe và dĩ nhiên mối quan hệ của họ với Ford, có từ thời hai nhà sáng lập Harvey Firestone và Henry Ford, đã sụp đổ.

Không, chắc chắn đó không phải là kết quả mà Firestone chờ đợi để mừng kỷ niệm sinh nhật lần thứ 100 của mình. Và vụ này chắc chắn ảnh hưởng đến công ty nhiều hơn bất cứ sự cố nào họ đã từng gặp trong toàn bộ lịch sử của mình - trong đó có cả vụ bán quyền sở hữu Firestone cho Hãng Bridgestone của Nhật.

Các nhà điều tra của chính phủ vẫn tiếp tục nhận được khiếu nại về những cái chết do tai nạn ô tô mà lốp xe của Firestone có khả năng là thủ phạm. Cuối năm 2000, họ đã điều tra 148 bộ phận phát sinh từ những ngăn cách giữa các lớp bố trong vỏ xe. Tháng 12 năm 2000, Firestone đã thay thế 5,4 triệu trong tổng số 6,5 triệu bánh xe được thu hồi. Lượng tiêu thụ của họ giảm hẳn sau đó, dẫn đến các đợt cắt giảm lao động. Vụ đầu tiên trong số hơn 60 đơn kiện chống lại Firestone và Ford đã được dàn xếp vào đầu tháng 01 năm 2001.

Firestone cũng vừa có một CEO mới, John Lampe - người thay thế cho Masatoshi Ono bất ngờ xin về hưu và rời khỏi vị trí giám đốc điều hành vào tháng 10 năm 2001. Lampe tự đặt cho mình nhiệm vụ lấy lại lòng tin của khách hàng và công chúng. Trong những tuyên bố công khai của ông, có một mẫu tin dành cho người tiêu dùng trên website của Firestone tuyên bố về việc ông hoàn toàn ủng hộ công ty, con người và những sản phẩm của họ.


# 42

# TẬP ĐOÀN MỸ PHẨM AVON

Môi trường làm việc lý tưởng cho phụ nữ năng động



## Tóm tắt

- **Người sáng lập:** David McConnell và bà P.F.E. Albee
- **Logo:**  

- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Hạng 283 (Fortune 500 – năm 2007)
- **Nét đặc trưng:** Tạo ra một trong những môi trường làm việc thân thiện đầu tiên dành cho phụ nữ
- **Sản phẩm chính:** Sản phẩm chăm sóc sắc đẹp, nước hoa, nữ trang đá quý và đồ phụ kiện thời trang
- **Doanh thu:** 8,8 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Lợi nhuận:** 477 triệu đô-la (năm 2007)
- **Số nhân viên:** 45.000 người
- **Đối thủ chính:** L'Oreal, Mary Kay, Revlon
- **Chủ tịch kiêm CEO:** Andrea Jung
- **Trụ sở chính:** New York, N.Y
- **Năm thành lập:** 1886
- **Website:** [www.avon.com](http://www.avon.com)



*“Chào bạn, Avon đang gọi!”<sup>(1)</sup>*

*Không có nhiều slogan dễ nhận biết như câu chào ngay nơi bậc cửa rất vui vẻ, đầy mời gọi của Avon (chú ý dấu chấm “!” luôn có ở cuối câu). Bản thân câu slogan này ngay lập tức cho bạn biết tên tuổi của họ: AVON. Thực sự, Avon đã tạo nên dấu ấn của mình bằng chiến lược bán lẻ tận nhà các sản phẩm chăm sóc sắc đẹp ở Mỹ vào thế kỷ 19. Tuy sở thích khách hàng thay đổi theo thời gian tạo nên những biến chuyển quan trọng, nhưng phương châm hoạt động và chiến lược cơ bản của Avon vẫn không thay đổi. Ngày nay họ có hơn 4,4 triệu đại diện bán hàng làm công việc nhấn chuông cửa từng nhà để bán các loại sản phẩm của Avon... Nét mới bạn có thể thấy là các đại diện của Avon ngày nay còn “tác nghiệp” ngay trong văn phòng của mình, trong các nhà máy và cả trong gia đình mình.*

Tuy nhiên, sức ảnh hưởng của công ty được quyết định bằng việc họ là ai – hơn là cách họ làm việc thế nào và ở đâu. Avon, không giống hầu hết các công ty cùng ngành, ngay từ đầu đã là một công ty của phụ nữ. Hơn ba mươi năm trước khi phụ nữ được công nhận có quyền bầu cử<sup>(2)</sup>, Avon đã mang đến cho phụ nữ Mỹ một trong những cơ hội thực sự đầu tiên để có thể độc lập về mặt kinh tế. Kể từ đó, hơn 40 triệu người (riêng ở Mỹ có 25 triệu) đã nhận được cơ hội ấy. Nhiều người còn nắm lấy cơ hội này để bước lên những vị trí quản lý cao cấp không phân biệt giới tính của Avon. Ngày nay, nữ giới chiếm 80% các vị trí lãnh đạo của Avon (nhiều hơn bất cứ công ty nào trong *Fortune* 500) và 47% từ vị trí phó chủ tịch trở lên và 54% trong hội đồng quản trị công ty (6/11 thành viên). Tại Việt Nam, Tổng giám đốc Avon cũng là một phụ nữ, bà Kelly Harte.

Hơn thế nữa, kết hợp với Cục Quản lý Doanh nghiệp Nhỏ của Mỹ, Giải thưởng Những người phụ nữ của Công ty được Avon tài trợ dành cho năm nữ doanh nhân xuất sắc hàng năm ra đời kể từ năm 1987.

(1) Nguyên văn: Avon calling!

(2) Ngày 26/08/1920, Tu Chính án Số 19 được Quốc hội Mỹ thông qua, công nhận quyền bầu cử của phụ nữ Hoa Kỳ.

Cùng với những sáng kiến khác về thể thao, công ty đã tài trợ cho Triển lãm Olympic Phụ nữ trong mùa thi đấu năm 1996 để mang đến cho mọi người một cái nhìn hiếm hoi về một thế kỷ của những thành tựu thể thao. Kể từ đầu những năm 1990, công ty bắt đầu tập trung vào những vấn đề liên quan đến sức khỏe nhân viên cũng như khách hàng chính, thực hiện Cuộc vận động Avon Tìm hiểu về Bệnh Ung thư vú (đã vận động được 25 triệu đô-la để ủng hộ giáo dục và dịch vụ giúp phát hiện căn bệnh này một cách sớm nhất) và Quỹ Thế giới Avon vì Sức khỏe của Phụ nữ (quyên góp được hơn 45 triệu đô-la cho vô số những vấn đề liên quan trên toàn thế giới).



*Nếu hỏi bất cứ phụ nữ nào tại những nơi có sự hiện diện của Avon, họ sẽ cho bạn biết rằng họ thích Avon vì các sản phẩm của hãng này làm tăng vẻ đẹp, cải thiện sức khỏe và tinh thần cho họ*

\* \* \*

Avon ra đời vào năm 1886, khi David McConnell, một người bán hàng lưu động, muốn tìm một loại hàng hóa mà người mua sử dụng thường xuyên và mau đổi thứ mới; và, nước hoa dường như là lựa chọn tốt nhất lúc bấy giờ. Nghĩ là làm, ông tiến hành pha chế từ gian bếp của mình và bộ sưu tập đầu tiên ra đời với tên gọi *Nước hoa Little Dot*. Công ty Nước hoa California được thành lập ngay sau đó và bắt đầu gia nhập thị trường. Mọi việc diễn ra đúng như phán đoán của McConnell, hàng bán rất chạy và ông đẩy mạnh kinh doanh với các loại dầu cù là, dầu gội đầu, kem đánh răng và thậm chí một thứ gọi là “kẹo thơm răng miệng”.

Để đáp ứng nhu cầu khách hàng, McConnell dần dần ở nhà nhiều hơn để chế tạo ra những sản phẩm mới. Nhưng việc này lại khiến ông



*David McConnell (1858 – 1937)*

không còn thời gian để ra ngoài bán hàng trực tiếp, vì vậy, ông thuê bà P.F.E. Albee ở Winchester, N.H. để giải quyết khâu phân phối sản phẩm. Albee nhận thấy đây là một công việc hiển nhiên có lợi và đã trở thành người phụ nữ đầu tiên của Avon. Nhưng bà không phải một mình lo nhiệm vụ bán hàng lâu: bước vào thế kỷ 20, kỹ năng của bà và tài điều chế sản phẩm của McConnell đã khiến việc kinh doanh phát triển đến mức cần có một lượng nhân viên bán hàng lên đến 5.000 người. Vào

lúc đó, họ cũng bắt đầu có những cam kết rõ ràng về sự trung thực và công bằng cho công nhân cũng như người tiêu dùng. Đây là một hành động đi trước thời đại của McConnell-Albee.

Trong quá trình hợp tác, mọi thứ đều trôi chảy. Lượng khách hàng ngày càng tăng - họ thích thú đón nhận những loại nước hoa mới - như American Ideal năm 1907, Jardin d'Amour năm 1926, và Topaz năm 1935 - ngay khi chúng vừa được tung ra thị trường. Những quảng cáo được hỗ trợ bằng sức quyến rũ từ đội quân bán hàng vui vẻ, thân thiện và một tập brochure hấp dẫn đầy những món xa xỉ nhưng mọi người đều có khả năng mua được. Cách tiếp cận không quá sôi nổi nhưng chân thành của họ có được là do "tinh thần Avon" phát sinh từ New York, nơi mà mọi người ở trụ sở chính đều duy trì hoạt động kinh doanh trên một nền tảng vô cùng vững chắc. Việc này giúp hình thành nên một tổ chức luôn được khen ngợi về sự nồng nhiệt và rộng rãi đối với nhân viên, khách hàng và những người có liên quan đến hoạt động của công ty. Năm 1939, công ty đổi tên thành Avon. Nhờ cách bán hàng "từ cá nhân đến cá nhân" nên họ luôn là nhà vô địch về doanh số bán trong ngành lúc bấy giờ.

Khi cậu học sinh vừa tốt nghiệp trung học Dave Mitchell đến phỏng vấn xin việc tại chi nhánh phân phối ở Pasadena, California, cậu ta thích nơi này ngay lập tức. Mitchell chấp nhận làm thủ thư với mức lương 35 đô-la/tuần cho dù nhiều nơi đề nghị cậu mức lương cao hơn. Cậu đã dồn hết tâm sức nghiên cứu phương thức kinh doanh mới mẽ của Avon và đã kinh qua các công việc quản lý, sản xuất, tiếp thị đến từng nhà tại nhiều thành phố của New England trước khi đặt chân vào trụ sở chính của Avon tại New York. Năm 1977, Mitchell giữ vị trí cao nhất trong công ty và ngay lập tức hoạch định một tương lai cho Avon.

Mitchell nắm quyền quản lý lực lượng bán hàng lên đến con số 1,3 triệu người, trong đó có 5.000 phụ nữ. Năm 1979, ông mở rộng nguồn lợi họ có thể đem lại bằng cách mua công ty vàng bạc đá quý nổi tiếng thế giới Tiffany & Co., và cam kết điều hành Tiffany như một công ty độc lập. Có một vài nghi ngờ về hiệu quả của thương vụ này nhưng Mitchell đã đặt chiến lược đa dạng hóa của mình vào bộ phận thời trang Avon vừa được đưa vào hoạt động trước đó. Việc kinh doanh chủ yếu dựa vào danh mục đơn đặt hàng qua đường bưu điện hơn là những người bán hàng tận nhà, và tỏ ra có hiệu quả. Avon nhanh chóng sử dụng phương thức này để giới thiệu và bán y phục nam và quần áo trẻ em. Công ty cũng tăng cường kinh doanh ở mảng nữ trang thuộc Tiffany và thậm chí họ còn tham gia vào thị trường chăm sóc sức khỏe, mua một công ty sản xuất dược phẩm và các thiết bị chẩn đoán y khoa.

Mitchell cũng hiểu rằng nhu cầu và nguyện vọng của khách hàng luôn luôn thay đổi và nhân viên bán hàng của ông cần có những thay đổi cho phù hợp. Ông tăng cường cơ hội thăng tiến nội bộ để giữ nhân viên. Bước đi này cuối cùng đã đưa một người phụ nữ lên vị trí cao nhất của công ty. Ông còn tổ chức những chương trình ngoại khóa khác như Giải Việt dã Quốc tế Avon - người ta nói rằng chính sáng kiến này đã làm cho Ủy ban Olympic Quốc tế đưa giải marathon nữ vào hệ thống các môn thi đấu vào kỳ Olympic năm 1984 - và cam kết đóng góp 500.000 đô-la cho Quỹ Phòng chống Ung thư Sloan-Kettering.

Nhưng những người kế nhiệm ông sau đó đã không đi theo con đường ông đã vạch sẵn. Năm 1985, họ thiết lập một số công bán hàng trực tuyến ở 15 trung tâm mua sắm trong nước để tiếp cận những nữ khách hàng đi làm (không có ở nhà khi nhân viên Avon gọi điện hay muốn tiếp xúc trực tiếp). Trong vòng vài năm, thực tế đã chứng minh chiến lược này không đủ sức theo kịp thời đại. Tiếp thị bán hàng tận nhà trở nên lỗi thời. Hệ thống chăm sóc sức khỏe thất bại và bị vứt bỏ. Những giám đốc điều hành mới nhanh chóng đến rồi đi, và đến năm 1988 cổ phiếu của Avon đã tụt xuống đến mức thấp nhất. Những tin đồn về chuyện sang lại công ty đã bắt đầu xuất hiện.

Đáng chú ý là, Avon chưa bao giờ giảm những chương trình và chính sách tiến bộ của mình. Ví dụ, năm 1989 họ là công ty mỹ phẩm lớn đầu tiên của Mỹ tuyên bố chấm dứt vĩnh viễn việc thử nghiệm sản phẩm trên động vật. Năm 1992, công ty thành lập Quỹ Thế giới vì Sức khỏe của Phụ nữ. Năm sau đó, công ty mở cuộc vận động Tìm hiểu về Bệnh Ung thư vú. Thành lập tổ chức Phòng chống Ung thư vú của Avon (Avon Breast Cancer Crusade) năm 1992 tại Anh, chuyên giúp đỡ chăm sóc và điều trị cho những bệnh nhân của căn bệnh nan y này, nhất là những phụ nữ có thu nhập thấp, dân tộc thiểu số và người già...

Năm 1993, Avon Crusade được mở rộng và ngày nay đã có hoạt động tại 50 quốc gia trên thế giới. Vào tháng 10 năm 2002, Avon Crusade đạt mục tiêu kế hoạch 10 năm là gây quỹ 250 triệu USD phục vụ cho việc nghiên cứu nguyên nhân gây bệnh ung thư vú.

Ngoài ra Avon còn thành lập Quỹ hỗ trợ Avon vào năm 1995. Quỹ này đã đóng góp hơn 100 triệu USD vì mục đích từ thiện cho hàng trăm tổ chức tại Mỹ. Trong bốn năm liền, Avon được tạp chí *Business Ethics* bình chọn là một trong số “100 công ty có hoạt động xã hội tốt nhất”. Năm 2002, Avon nhận giải thưởng toàn cầu về việc tạo môi trường làm việc tích cực.

Avon cũng cố gắng bứt phá với một vài sản phẩm cao cấp. Họ ký hợp đồng với Elizabeth Taylor<sup>(1)</sup> để thiết kế một loạt nữ trang. Tám

dòng sản phẩm, được bán với giá từ 50 đô-la đến 250 đô-la, đều là bản sao các loại trang sức của riêng bà hoặc ảnh hưởng từ bộ phim “*Cleopatra*”. Tuy nhiên, mọi nỗ lực dường như không đủ sức kéo Avon ra khỏi vực thẳm.

\*\*\*

Có lẽ bước đi quan trọng nhất trong sự tái sinh của công ty là vào năm 1994, khi Andrea Jung rời khỏi thế giới thượng lưu của Neiman Marcus để gia nhập Avon. Bốn năm sau, được bổ nhiệm vào chiếc ghế quyền lực thứ hai trong công ty, bà bắt đầu tiến hành thay đổi toàn diện và sâu sắc những ý tưởng lỗi thời về dây chuyền sản phẩm cũng như cách thức bán hàng của Avon. Kết quả mới là ý



Andrea Jung – Người phụ nữ đưa AVON lên đỉnh vinh quang

tưởng sản phẩm kết hợp, như đồ gia dụng, ra đời. Các cửa hàng bán lẻ cũng được mở, như một trung tâm spa ban ngày ở Manhattan gọi là Avon Center, cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khỏe thời thượng (như Tắm bồn toàn thân với giá 125 đô-la) và những chuyên viên sắc đẹp cao cấp (chẳng hạn, một “chuyên gia lông mày” chỉ nhận khách đã đặt chỗ trước đó hàng tháng). Nhưng theo tác giả Bethany McLean trong cuốn *Forbes*, đó vẫn là một nơi “thân thiện và khiêm tốn, kế thừa tính cách của Người Phụ Nữ Avon.” Và một website, cùng với một đường dây điện thoại miễn phí, được thiết lập cho những người muốn tự mua sắm. “Bạn hãy nghĩ thế này,” - Jung nói với tạp chí *Money* - “Internet chính là cách thức bán hàng trực tiếp mà chúng tôi đã phát minh ra từ 114 năm về trước”.

Những nỗ lực để toàn cầu hóa công ty vẫn được tiếp tục. Cuối năm 1999, khi chiến dịch quảng cáo toàn thế giới đầu tiên của công

(1) Elizabeth Taylor: Nữ diễn viên nổi tiếng của Mỹ thập niên 1960 – 1970, nổi tiếng với bộ phim kinh điển *Nữ hoàng Cleopatra*.

ty được tiến hành, Avon đã có mặt trên khoảng 130 nước - từ Trung Quốc sang Canada cho tới Cộng hòa Séc. Khoảng 600 triệu bản brochure bán hàng đã được in mỗi năm bằng hàng chục thứ tiếng, và giờ đây lợi nhuận từ các thị trường nước ngoài đã gấp đôi lợi nhuận đạt được từ thị trường Mỹ.

Năm 2004, Avon vào Việt Nam và xây dựng nhà máy tại Khu công nghiệp Việt Nam - Singapore tại tỉnh Bình Dương với vốn đầu tư 3 triệu USD. Nhà máy này có thể sản xuất đầy đủ các chủng loại mỹ phẩm khác nhau với công suất 7 triệu sản phẩm/năm và có thể lên đến 15 triệu sản phẩm trong tương lai.

Dưới sự lãnh đạo của người phụ nữ tài ba Andrea Jung và một số cộng sự nữ khác như Susan Kropf (Chủ tịch kiêm Giám đốc tác nghiệp), Harriet (Giám đốc thông tin), Janice Teal (Giám đốc khoa học), Deborah Fine (Chủ tịch Avon Future, dòng sản phẩm Mark)..., Avon ngày nay đã trở thành một tập đoàn dẫn đầu thế giới trong lĩnh vực bán mỹ phẩm trực tiếp với doanh thu hàng năm lên đến 6,8 tỉ USD.

Avon mang sản phẩm đến cho phụ nữ ở 143 quốc gia thông qua 4,4 triệu đại diện bán hàng độc lập và 45.000 nhân viên. Nhiều sản phẩm của Avon đã khẳng định tên tuổi như Avon Color, Anew, Skin-So-Soft, Advance Techniques Hair Care, Becoming và Avon Wellness.

Các nhà quan sát trên khắp thế giới nhận thấy rằng những người phụ nữ Avon huyền thoại - cùng với câu chào vui vẻ nơi cửa nhà của các cô gái này - sẽ còn mang lại nhiều bất ngờ thú vị khác.

# 43

# CHUỖI KHÁCH SẠN HILTON

*Khách sạn bờ biển*



## Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Conrad N. Hilton
- **Logo:**  

- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Hạng 293 (Fortune 500 – năm 2007)
- **Nét đặc trưng:** Phát triển hệ thống khách sạn dọc bãi biển đầu tiên
- **Sản phẩm chính:** Khách sạn, khu nghỉ mát và các tài sản phân thời khác
- **Doanh thu:** 8,16 tỉ đô-la (năm 2007)
- **Lợi nhuận:** 572 triệu đô-la (năm 2007)
- **Số nhân viên:** 45.000 người
- **Đối thủ chính:** Accor, Marriott, Starwood Hotels & Resorts
- **Chủ tịch kiêm CEO:** F. Bollenbach
- **Trụ sở chính:** Beverly Hills, California
- **Năm thành lập:** 1919
- **Website:** [www.hilton.com](http://www.hilton.com)



*Khi cuộc tổng sáp nhập Promus và Hilton được công bố vào mùa thu năm 1999, những người tham gia vào thương vụ làm ăn này khó mà kìm nén niềm vui sướng của mình. Hilton cuối cùng đã mua Promus giá 4 tỉ đô-la bằng tiền mặt và cổ phiếu. Bản tuyên bố chung chỉ rõ cuộc giao dịch này sẽ “dựng nên một mái nhà chung cho những thương hiệu khách sạn nổi tiếng và được ưa chuộng nhất trên thế giới”. Kết quả là, công ty mới sẽ có “sự hiện diện không thể thiếu trong hầu hết các phân khúc quan trọng của ngành kinh doanh dịch vụ khách sạn, từ cao cấp, trung cấp đến các loại dịch vụ phổ thông khác”.*

Các nhà quan sát nhìn chung đồng ý với sự đánh giá lạc quan này, dẫn cho các nhà đầu tư không lấy gì làm hứng thú (cổ phiếu của Hilton, đứng đầu với giá 17 đô-la vào tháng 5 năm 1999, rớt xuống dưới 11 đô-la khi vụ thỏa thuận được tuyên bố và tiếp tục rớt giá xuống giữa mức 6 đô-la những tháng đầu năm 2000). Mặc dù vậy, liên minh mới này dường như vẫn là người chiến thắng. Họ tuyên bố có gần 1.700 khách sạn với 290.000 phòng trên thế giới. Họ nắm quyền kiểm soát các cơ sở kinh doanh của mình trên hầu hết các thành phố lớn của Mỹ và hơn 40 nước khác. Không thể phủ nhận việc thỏa thuận đã đưa một trong những cái tên hùng mạnh nhất trong lịch sử ngành kinh doanh khách sạn trở lại đỉnh cao.

Liên kết là một bước đi vô cùng hợp lý trong môi trường kinh tế mà tính hợp tác toàn cầu ngày càng cao. Và, cũng quan trọng không kém là việc này cũng vừa khớp với chủ trương của người sáng lập Conrad Hilton ngay từ những ngày đầu của công ty - khi họ không ngừng mở rộng bằng cách thực hiện những vụ liên kết tương tự và thu mua lại các công ty khác cho tới khi trải rộng quy mô kinh doanh của mình trên toàn nước Mỹ, và sau đó gần như trên toàn thế giới. Nhưng những người theo dõi toàn bộ quá trình hình thành và phát triển của tập đoàn bao nhiêu năm qua cũng biết rằng Wall Street đã từng có lần muốn vỡ tim với Hilton vào thời kỳ Đại Suy thoái.



*Conrad N. Hilton (1887 – 1979)*

Conrad N. Hilton từng phục vụ trong quân đội ở Pháp thời kỳ Chiến tranh Thế giới I. Khi trở về Mỹ vào năm 1919, ông lên kế hoạch tiếp tục sự nghiệp kinh doanh vốn bị gián đoạn vì việc thực hiện nghĩa vụ quân sự của mình. Người đàn ông 32 tuổi này muốn mua một ngân hàng ở Cisco, Texas, nhưng trong quá trình thương lượng, ông đã chuyển hướng vào một khách sạn địa phương có 50 phòng tên là The Mobley. Cảm thấy công

việc làm chủ khách sạn hợp với sở thích của mình hơn, Hilton đã mua lại Ft. Worth's Hotel Melba vào cuối năm đó. Năm 1920, ông tiếp tục đưa thêm Dallas Waldorf vào danh mục tài sản sở hữu của mình. Ba năm sau, ông đã làm chủ 5 khách sạn với tổng cộng 520 phòng ở bang Lone Star. Năm 1925, ông xây một khách sạn ở Dallas từ đầu đến cuối, ghi tên mình lên đó, và bắt đầu đi trên con đường dẫn tới thành công.

Luôn chú tâm vào việc thu mua mở rộng và xây dựng công ty, Hilton trở thành hệ thống khách sạn lớn nhất Hoa Kỳ vào cuối những năm 1920. Nhưng sau đó thị trường chứng khoán sụp đổ và đe dọa sẽ kéo theo cả đế chế của ông. Hilton buộc phải bỏ một số khách sạn, đóng cửa các bộ phận của một số khách sạn khác, hạn chế các dịch vụ để cắt giảm chi phí. Thậm chí đã từng có lúc ông chấp nhận làm việc cho một hệ thống đối thủ nhỏ hơn để kiếm sống. Tuy nhiên, Hilton đã vượt qua và khi kinh tế ổn định trở lại. Hơn nữa, ông đã bắt được những cơ hội mới thông qua giá thị trường bất động sản đang vô cùng tẻ lúc bấy giờ. Năm 1938, ông mạo hiểm phát triển kinh doanh ra khỏi phạm vi Texas, ký hợp đồng với khách sạn Sir Francis Drake ở San Francisco. Năm 1942, ông dời tổng hành dinh của mình tới Los Angeles, và trong năm kế tiếp đã mua lại hai khách sạn lớn ở New York là Roosevelt và Plaza.

Hilton lúc bấy giờ đang xây dựng hệ thống nhà nghỉ dọc bãi biển đầu tiên trên cả nước Mỹ. Năm 1945, ông mua Palmer House và The

Stevens ở Chicago, sau này trở thành khách sạn lớn nhất thế giới (hiện nay có tên gọi là Chicago Hilton and Towers). Năm sau đó ông tổ chức cải tổ công ty thành Tập đoàn khách sạn Hilton và năm 1947 cổ phần hóa, trở thành tập đoàn kinh doanh khách sạn đầu tiên có tên trong danh sách thị trường chứng khoán New York. Năm 1949, ông tóm lấy con mồi béo bở trong ngành, Waldorf-Astoria ở New York, với giá 3 triệu đô-la. Ông thành lập Chuỗi khách sạn quốc tế Hilton để quản lý tài sản ở Puerto Rico, Mexico, và sau đó là châu Âu. “Xuyên quốc gia”<sup>(1)</sup>, phương châm của công ty trong thập niên trước đó, đã được đổi thành “vòng quanh thế giới”<sup>(2)</sup>.

Hilton hiển nhiên ở trên đỉnh của ngành kinh doanh này. Thành công chủ yếu nhờ ông biết điều phối các nguồn lực và duy trì hiệu suất hoạt động cao từ việc sở hữu vô số tài sản khác nhau của mình – là mấu chốt để mua lại Promus năm 1999. Nhưng đồng thời còn có sự góp mặt của việc tránh tiêu chuẩn hóa, tạo điều kiện cho mỗi khách sạn đều có thể duy trì những đặc điểm riêng biệt. Ngoài ra, ông còn thu hút khách quen bằng cách cung cấp “dịch vụ thượng hạng” (như phòng có máy điều hòa hay điện thoại trực tiếp) như một dịch vụ rất căn bản của chuỗi khách sạn Hilton. Và khi ông là người đầu tiên mở một cửa hàng lưu niệm trong khách sạn, có tên gọi là Hilton Country Store, ông đã được tán thưởng hết lời vì đạt mức cao nhất về lợi nhuận lẫn dịch vụ trong ngành kinh doanh khách sạn.

Những sáng kiến đổi mới và kế hoạch mở rộng kinh doanh của Hilton vẫn tiếp tục. Năm 1954, ông hoàn thành vụ giao dịch bất động sản lớn nhất lúc bấy giờ với việc thu mua công ty khách sạn Statler với giá 111 triệu đô-la. Năm 1958, ông tạo ra Hilton



*Hilton Los Angeles*

(1) Nguyên văn: Across the Nation.

(2) Nguyên văn: Around the World.

Credit để sử dụng trong hệ thống thẻ tín dụng Carte Blanche (được xem là một trong số ít những bước đi liều lĩnh và thất bại của ông). Năm 1959, ông mở sân bay Hilton San Francisco. Nhượng quyền (franchising), một khái niệm tiên phong khác trên thị trường khách sạn cao cấp, được đưa ra giữa những năm 1960. Lĩnh vực duy nhất mà các nhà quan sát cho rằng công ty đã bỏ sót đó là hệ thống nhà nghỉ riêng lẻ (motel) cho khách vắng lai đang phát triển với tốc độ chóng mặt.

Conrad đã nhượng quyền điều hành cho con trai của mình là Barron vào năm 1966. Việc này không hề làm giảm đi sự năng động đã được áp dụng suốt gần nửa thế kỷ trong công ty. Sau khi bán Hilton International cho một công ty của Anh, người lãnh đạo mới của tập đoàn dùng số tiền này tập trung vào việc phát triển cơ sở hạ tầng của các khách sạn trong nước. Ông đem mô hình sòng bài đến với các khách sạn của mình vào năm 1971 bằng cách bổ sung Las Vegas Hilton và Flamingo Hilton-Las Vegas. Ông cũng cho thiết lập một hệ thống đặt phòng trực tuyến tinh vi vào năm 1973, và sau đó là vi tính hóa toàn bộ hệ thống tài khoản doanh thu, đặt phòng, ghi chép và báo cáo của công ty. Khi Conrad mất năm 1979 ở tuổi 92, Barron lên thay thế vị trí chủ tịch hội đồng quản trị của cha.

\* \* \*

Vào những năm cuối của thế kỷ 20, Hilton vẫn đang đứng đầu trong ngành công nghiệp này. Thêm một sòng bài-khách sạn đã được mua cùng sự nâng cấp mở rộng của các cơ sở hiện có. Những dinh cơ lớn hơn nữa được xây dựng. Các loại phòng suite<sup>(1)</sup> được giới thiệu. Một website được hình thành tạo điều kiện cho khách có thể đặt phòng, cũng như kiểm tra các chương trình khuyến mãi đặc biệt của Hilton. Thị trường toàn cầu chắc chắn lại được đánh dấu bằng sự ra đời của Hệ thống khách sạn Conrad International, có mặt tại hàng chục địa điểm trên toàn thế giới. Và giữ sạch kinh nghiệm đã qua với Carte Blanche (nhưng dùng những bài học được rút ra để sáng tạo một kiểu giao dịch tiền tệ hoàn toàn mới), công ty đã kết hợp với American Express cung cấp thẻ tín dụng Hilton Optima Card.

---

(1) Loại phòng khách sạn được thiết kế như một căn hộ cao cấp.

Sau ba thập niên nắm quyền chỉ huy, Barron Hilton quyết định đã đến lúc nhường lại chức vụ cao nhất cho một người khác vào năm 1996. Stephen F. Bollenbach được bổ nhiệm làm Chủ tịch kiêm giám đốc điều hành; Barron, cũng như cha mình, vẫn giữ chức Chủ tịch Hội đồng quản trị. Tháng 12 cùng năm, với tổng giá trị của tập đoàn lên tới khoảng 6,2 tỉ đô-la, Bollenbach thu mua lại công ty Bally Entertainment và biến Hilton trở thành công ty dịch vụ sòng bạc lớn nhất thế giới.



*Cô gái “tiệc tùng”, “siêu quậy”, diễn viên Paris Hilton, cháu gái nhà tỉ phú quá cố Conrad Hilton*

Một tháng sau, ông ký hợp đồng thống nhất công ty với Hilton International lần đầu tiên trong suốt hơn ba mươi năm qua. Cuộc giao dịch cho phép hai công ty kết hợp với nhau trong nỗ lực tiếp thị và kinh doanh cũng như những chương trình khác mà vẫn duy trì hoạt động độc lập.

Việc mở rộng sòng bài vẫn tiếp tục phát triển ở Mỹ – cũng như những quốc gia khác từ Úc đến Uruguay – cho tới khi hệ thống này dừng lại năm 1998 với sự ra đời của một công ty cổ phần công cộng có tên gọi là Park Place Entertainment. Hơn 1 tỉ đô-la đã được bỏ ra cho việc trùng tu các tài sản lâu đời như Waldorf-Astoria, Hilton Hawaiian Village và Hilton Chicago O’ Hare Airport. Những hoạt động bảo vệ môi trường dưới nhiều hình thức bắt đầu được thực hiện. “Biệt đội xanh” đi đến những khách sạn được lựa chọn, khuyến khích việc tái chế rác, bắt đầu những chương trình mang tính giáo dục, khuyến khích việc sử dụng những thiết bị tiết kiệm năng lượng. Họ cũng đưa ra nhiều chiến dịch mới hơn như “tắt đèn” ở Island Hilton Resort tại Hilton Head, South Carolina. Trong đợt đó, tất cả đèn chiếu sáng dọc bãi biển sẽ được tắt trong suốt ba tuần của tháng 5 để loài rùa caretta địa phương có thể an tâm làm tổ đẻ trứng.

Bước sang thế kỷ mới, những chương trình này cũng như các hoạt động khác tiếp tục giúp Hilton phát triển hơn nữa đẳng cấp sang trọng và ấn tượng của mình.

# HÃNG KEM BEN & JERRY'S

“Doanh nghiệp xã hội”



## Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Ben Cohen và Jerry Greenfield
- **Logo:**

- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Không thuộc Fortune-500
- **Nét đặc trưng:** Kết hợp thành công việc kinh doanh và hoạt động xã hội
- **Sản phẩm chính:** Kem, yogurt lạnh và những sản phẩm liên quan
- **Doanh thu:** 237 triệu đô-la (năm 2000)
- **Số nhân viên:** 751 người (năm 2000)
- **Đối thủ chính:** Dreyer's Grand Ice Cream, TCBY Interprises, Diageo (Haagen-Dazs)
- **Chủ tịch kiêm CEO:** Yves Couette
- **Trụ sở chính:** South Burlington, Vermont
- **Năm thành lập:** 1978
- **Website:** [www.benjerry.com](http://www.benjerry.com)

*B*en Cohen và Jerry Greenfield nổi tiếng vì họ không thể giữ nổi một chỗ làm ổn định. Câu chuyện của họ được xem như một giai thoại. Đôi bạn thời thơ ấu từ Merrick, New York này đã từng nhảy việc hết công ty này đến công ty khác và làm đủ mọi việc, từ kỹ thuật viên phòng thí nghiệm, phu khuân vác, tài xế taxi... cho tới trước khi trôi dạt tới Vermont và tình cờ tham gia một khóa học giá... 5 đô-la dạy làm kem. Họ đăng ký học bởi vì học phí phù hợp với túi tiền của họ và vì họ cũng thích ăn kem. Và thế là câu chuyện cổ tích bắt đầu. Họ “tốt nghiệp” một cách ngoạn mục và sau đó mượn khoảng 1/3 trong tổng số tiền vốn 12.000 đô-la ban đầu để mở một cửa hàng tại một trạm xăng bỏ hoang gần khu học xá Burlington.

Những chế phẩm kem của họ như Dastardly Mash và New York Super Fugde Chunk ngay từ đầu đã tạo được một lượng khách hàng trung thành và đông đảo, và bộ đôi kỷ niệm một năm ngày thành lập nhóm bằng cách phát miễn phí những chiếc kem hình nón cho mọi người. Khi không bị phá sản vào năm thứ hai, họ lại tiếp tục tiến lên. Họ cũng bắt đầu chiếu phim miễn phí trên tường ngoài cửa tiệm



Các nhà máy của Ben & Jerry's luôn mở cửa chào đón du khách đến tham quan

trong những tháng hè và tài trợ cho ngày hội gia đình ngay công viên gần đó mỗi mùa thu trong năm. Ngoài ra, sau khi đóng gói kem để bán trong mùa đông, họ còn đóng góp cho những tổ chức địa phương. Các hoạt động hướng về cộng đồng ngày càng tăng theo tiềm năng kinh tế của họ. Điều này giúp hai chàng doanh nhân “quần chúng” này thấy rằng mình đã đúng khi dấn thân vào một ngành kinh doanh xem là cấm kỵ với rất nhiều đàn ông những năm 1960 như họ.

“Hồi đó, người ta quyết định kinh doanh là để làm giàu. Những người sống vì cộng đồng và những giá trị nhân đạo thường không chọn kinh doanh vì họ thấy việc đó không có giá trị gì”, Cohen nói. “Nhưng vài người trong số những người hoạt động xã hội – như tôi và Jerry – tình cờ bước vào con đường kinh doanh và không thể dứt ra được. Vì vậy, thay vì làm việc trong một tổ chức xã hội phi lợi nhuận nào đó thì chúng tôi lại hoạt động trong lĩnh vực kinh-doanh-vì-lợi-nhuận<sup>(1)</sup>.”

\* \* \*



Một nhà máy kem Ben & Jerry's

Ben & Jerry's Homemade Inc. cất cánh khá nhanh. Tài năng của hai người trong việc phát triển và quảng cáo sản phẩm, dấu ấn riêng của công ty với những mùi kem có tên gọi lạ và được đóng gói màu sắc rực rỡ (nổi

bật với hình ảnh đặc trưng của công ty: một người hippie đang cười: trên nắp mỗi hộp sản phẩm) đã góp phần chủ yếu trong việc đưa công ty đến thành công. Họ trao quyền bán lẻ lần đầu tiên năm 1981, đạt doanh thu 9 triệu đô-la trong năm kế tiếp, và bắt đầu phân phối sản phẩm ra ngoài thị trường Vermont năm 1983. Lúc bấy giờ, tuy có chưa đến 50 nhân viên, nhưng công ty phát triển nhanh tới mức Cohen và

(1) Nguyên văn: for-profit (vì lợi nhuận).



Greenfield quyết định đưa ông chủ của một hộp đêm địa phương Fred “Chico” Lager lên làm chủ tịch. Dưới sự lãnh đạo của Lager, họ thu về 750.000 đô-la vào năm 1984 thông qua một loại cổ phiếu đặc biệt dành riêng cho cư dân vùng Vermont – đủ để tài trợ vốn xây dựng một xưởng sản xuất đang rất cần thiết gần Waterbury – trong khi loại cổ phiếu truyền thống cũng được bán cho mọi nhà đầu tư. Khu nhà xưởng rộng 43.000 dặm vuông được đưa vào hoạt động năm 1985. Việc có hơn 40.000 du khách ghé thăm chỉ trong 6 tháng đầu đã khiến cho nó trở thành một trong những điểm du lịch hàng đầu ở Vermont.

Cohen và Greenfield cũng đồng thời mở rộng triết lý “chủ nghĩa tư bản quan tâm cộng đồng”, đơn giản chỉ vì nguồn vốn không ngừng tăng cho phép họ có thể rộng rãi hơn nữa trong chi tiêu. Để xoa dịu những cổ đông muốn có một thương vụ làm ăn chuyên nghiệp hơn với công ty, họ thành lập Quỹ Ben & Jerry phi lợi nhuận để “ủng hộ những dự án thay đổi xã hội, những dự án mang tinh thần vị tha và mang lại niềm hy vọng, những dự án có biện pháp giải quyết sáng tạo các vấn đề xã hội”. Trong nhiều năm qua, những dự án đó bao gồm từ một ban trống gồm toàn trẻ em người Mỹ La-tinh hay Mỹ gốc Phi để ủng hộ cuộc chiến chống việc lạm dụng chất hóa học, AIDS và tình trạng vô gia cư; cho tới Hội Phụ nữ Boston về Phát triển Nhà ở và Kinh tế. Sau khi gây quỹ bằng tiền quyên góp từ cổ phiếu của công ty, Cohen và Greenfield bảo đảm tính liên tục của các dự án này bằng cách dành 7,5% lợi nhuận trước thuế của công ty để tài trợ vốn hàng năm cho các dự án như vậy. Kể từ đó, công ty không ngừng giúp cho những đề nghị xin trợ cấp liên quan đến trẻ em và gia đình, các tổ chức thiết yếu, cũng như các hoạt động bảo vệ môi trường.

Những công việc liên quan đến trách nhiệm xã hội khác cũng bắt đầu hình thành. Một Quỹ Hỗ trợ Nhân viên đặc biệt, được hình thành với 50% tổng lợi nhuận thu được từ các tour tham quan nhà máy, được để lại tài trợ cho các tổ chức phi lợi nhuận ở Vermont. Hàng thứ phẩm của nhà máy đều được quyên góp cho các tổ chức cộng đồng trong nước hoặc bán với giá đặc biệt cho những cửa hàng ở Vermont,

với điều kiện một phần lợi nhuận trong số đó phải được quyên góp cho các thư viện, trung tâm giải trí và những địa điểm công cộng tương tự của địa phương. Hàng ngàn mét khối kem miễn phí cũng được cho đi mỗi năm chỉ đơn giản mỗi khi các tổ chức phi lợi nhuận của Vermont kêu gọi.

Tuy nhiên, như thế vẫn chưa đủ đối với các nhà sáng lập. Vào năm 1988, họ phác thảo một dự án mới để cống hiến một cách trang trọng Ben & Jerry “cho sự sáng tạo và minh chứng cho một khái niệm hợp tác mới về sự thịnh vượng”. Kết quả cuối cùng từ ý tưởng là một cam kết bằng văn bản có ba phần liên quan trực tiếp với nhau. Đầu tiên là khía cạnh sản phẩm của họ (“chế biến, phân phối và bán những loại kem tự nhiên chất lượng tốt nhất...”); thứ hai, trách nhiệm xã hội của họ (“vận hành một công ty theo mô hình mà kinh tế đóng vai trò trung tâm trong cấu trúc xã hội bằng cách không ngừng có những cách sáng tạo để cải thiện chất lượng cuộc sống...”); và cuối cùng, bốn phần đã được ủy thác của họ (“vận hành công ty trên nền tảng tài chính...”). Công ty nhanh chóng kết hợp những yếu tố cơ bản này vào những ý tưởng sáng tạo khác nhau, như trong việc phát triển các sản phẩm Peace Pops và Rainforest Crunch đã thu hút được đông đảo khách hàng bằng mùi vị mới lạ và hấp dẫn của chúng. Ben và Jerry cam kết sẽ mua nguyên liệu tại địa phương bất cứ nơi nào có thể và chỉ ủng hộ những nơi bán nào có cống hiến cho xã hội.

Cohen và Greenfield còn rất hào phóng đối với nhân viên của mình, công ty của họ nổi tiếng là nơi làm việc tuyệt vời nhất. Ngoài những lợi ích bình thường (như bảo hiểm nhân thọ, giáo dục, y tế) họ còn bổ sung vào nhiều những chương trình tiến bộ (như nghỉ để hoàn thành nhiệm vụ làm cha mẹ, quyền mua bán cổ phần, và hỗ trợ giáo dục) mà vào lúc bấy giờ hết sức mới lạ đối với bất cứ công ty nào. Hơn nữa, Ben và Jerry còn mở rộng những lợi ích này cho các cặp vợ/chồng chưa cưới và tình nhân đồng giới trong toàn bộ nhân viên của mình.

Những hành động quyên góp và những yếu tố cơ bản mà họ tán

thành cùng với việc phân phối không ngừng và khai trương cửa hàng mới khắp nước Mỹ và toàn thế giới đã nhanh chóng đưa tên tuổi Ben & Jerry lên như điều gặp gió. Doanh thu tăng 23% vào năm 1989, 32% năm 1990, và 30% năm 1991. Trong thời gian đó, cổ phiếu của công ty trong thị trường kem “ngoại hạng” cũng tăng từ 23% - 31%. Khi một nhân viên lâu năm là Chuck Lacy được đề cử lên làm chủ tịch thay cho Lager, công ty có 400 nhân viên, doanh thu đạt 100 triệu đô-la/năm, và giá cổ phiếu gần 30 đô-la.

“Khi chúng tôi bắt đầu công việc, mục tiêu của chúng tôi chỉ là duy trì kinh doanh trong một năm tại trạm xăng ở Burlington đó,” Cohen nói. “Chúng tôi chưa bao giờ có ý nghĩ nó sẽ phát triển như thế này.”

Rồi những chướng ngại bắt đầu xuất hiện trên con đường trước giờ khá bằng phẳng của công ty. Vài phương tiện thông tin quốc gia có sức ảnh hưởng, bao gồm cả tạp chí *Rolling Stones*, tập trung vào khoản lợi nhuận cá nhân mà Cohen và Greenfield kiếm được cũng như cho đăng các câu chuyện mang một cái nhìn đầy hoài nghi về những cam kết xã hội của họ. Những câu hỏi cũng tăng dần về việc thiếu những nhân viên là cộng đồng dân cư thiểu số tại Burlington. Sự cạnh tranh đến từ các công ty khác xuất hiện ngày càng nhiều. Những vấn đề trong phân phối và sản phẩm đã làm ảnh hưởng tới lợi nhuận. Giá cổ phiếu của họ giảm xuống chỉ còn 12 đô-la.

Một phần là vì trách nhiệm, nhưng có lẽ phần lớn là vì họ đã mệt mỏi với việc lãnh đạo công ty suốt hai thập kỷ qua, Ben và Jerry quyết định nhường quyền lãnh đạo cho người khác. Cùng nhau nắm giữ 15% cổ phần (và gần 45% quyền bỏ phiếu), họ vẫn giữ hai vị trí hàng đầu trong hội đồng quản trị, nhưng cả hai vẫn quyết định thuê một CEO mới từ bên ngoài. Họ mở một cuộc thi hùng biện “Yo, tôi muốn làm CEO công ty của bạn” và công bố rộng rãi nhằm tìm kiếm người kế nhiệm. Việc này đã đem lại hy vọng cho những ai đủ tiêu chuẩn cũng như những người có những ý muốn kỳ lạ. Robert Holland Jr. chuyên viên tư vấn của McKinsey Company, được chọn vào vị trí



Hai “chuyên gia nhẩy việc” một thời Ben và Jerry

này mặc dù ông không có nhiều kinh nghiệm trong lĩnh vực sản xuất thực phẩm và cũng chẳng có mối quan hệ liên quan gì trước đó với triết lý làm ăn khá độc đáo của Ben & Jerry. Nhiệm kỳ của ông đúng là một thảm họa và Holland đã đầu hàng dưới áp lực nặng nề của chiếc ghế lãnh đạo trong chưa đầy 2 năm.

Holland được thay thế vào năm 1997 cũng bằng một sự lựa chọn khá bất ngờ: Perry Odak, người từng là giám đốc điều hành công ty U.S. Repeating Arms, nhà sản xuất súng trường hiệu Winchester. Một vụ ồn ào nho nho đã nổ ra khi chi tiết này bị phát hiện. Nhưng Odak, người tuyên bố có 1/4 thế kỷ kinh nghiệm thích hợp cho vị trí này, nhanh chóng chứng minh ông có thể hòa nhập cùng công ty và những sáng kiến của nó. Trong những tháng đầu tiên, Odak cho tăng cường những sản phẩm mới cũng như cắt giảm những dòng sản phẩm đã lỗi thời (bao gồm cả dòng sản phẩm từng được ca tụng là Peace Pop). Ông bổ sung một số thay đổi trong khía cạnh tiếp thị, như việc dời chân dung người sáng lập từ nắp xuống bên hông hộp. Lượng sản phẩm tiêu thụ tăng lên 20%, trong khi thu nhập ròng tăng 60% và giá cổ phiếu suy giảm bấy lâu nay cũng tăng lại mức gần 30 đô-la.

Tất cả những điều đó đã thu hút sự chú ý của những người ngoài cuộc, và Ben & Jerry đã trở thành miếng mồi ngon cho các công ty lớn xâu xé. Giữa tháng 4 năm 2000, Unilever – tập đoàn đa quốc gia có những sản phẩm như kem Wisk, Q-Tips, và Breyer tuyên bố mua lại Ben & Jerry. Họ hiện là nơi sản xuất kem lớn nhất thế giới nhờ vào nhãn hiệu kem Breyer. Để các cổ đông cảm thấy vui vẻ, họ đã bỏ ra 326 triệu đô-la để mang về Ben & Jerry. Để xoa dịu những hoài nghi,



Một số loại kem được yêu thích nhất của Ben & Jerry

họ đã xây dựng lại công ty mới mua này thành một công ty con với ban quản trị riêng bao gồm cả Cohen và Greenfield. Và hai người sáng lập, đều đã gần 50 tuổi, hứa sẽ dùng chức vụ mới để đem lại lợi ích cho công ty, cho lĩnh vực mà mình theo đuổi bấy lâu nay.

Tuy nhiên, Unilever đã chỉ định một CEO mới cho Ben & Jerry vào tháng 11 năm 2000. Điều này khiến cả Ben và Jerry công khai bày tỏ mối nghi ngờ về lời cam kết của ông chủ mới đối với những hoạt động xã hội của Ben & Jerry. Cohen và Greenfield cùng xuất hiện trên một bài báo bày tỏ sự thất vọng của mình, nhấn mạnh rằng họ “sẵn sàng ủng hộ tuyệt đối một ứng cử viên khác có cam kết làm việc lâu dài với Ben & Jerry và có chương trình hành động vì quyền lợi xã hội một cách rõ ràng”. Tuy nhiên, Unilever nhất mực khẳng định họ vẫn có ý định giữ gìn tinh thần xã hội của Ben & Jerry.

# 45

## RE/MAX INTERNATIONAL

“Cao hơn tất cả”



### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Dave Liniger
- **Logo:** RE/MAX®
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Không thuộc Fortune-500
- **Nét đặc trưng:** Tạo ra mạng lưới kinh doanh bất động sản toàn cầu bằng cách thông qua môi giới thân thiện đầu tiên trên thế giới
- **Lĩnh vực kinh doanh:** Kinh doanh bất động sản trên khắp 6 châu lục
- **Số lượng giao dịch hàng năm:** Hơn một triệu giao dịch chỉ tính riêng trên nước Mỹ
- **Số lượng đối tác kinh doanh:** 58.000
- **Đối thủ chính:** Century 21, Coldwell Banker
- **Chủ tịch:** Dave Liniger
- **Chủ tịch Hội đồng quản trị:** Gail Liniger
- **Trụ sở chính:** Englewood, Co.
- **Năm thành lập:** 1973
- **Website:** [www.remax.com](http://www.remax.com)

*D*ave Liniger là người dường như rất thích những trò mạo hiểm. Trong ngôi nhà ở Colorado của người đàn ông có thú vui dã ngoại và đầy tham vọng này có cả một “phòng săn” đầy ắp những đồ lưu niệm về cuộc sống hoang dã cùng một bộ sưu tập các loại súng săn hiện đại. Có lần, khi đang đi săn ở sa mạc Kalahari, ông bị dồn vào thế phải chiến đấu tay đôi với một con báo bị thương đang cố phóng lên phía sau của chiếc xe tải. Như lời ông kể lại với phóng viên, chính một phát súng bắn thẳng chính xác của một thợ săn chuyên nghiệp trong đoàn mới khuất phục được con mãnh thú và Liniger đã ngã nhào lên mình con thú sau khi nó bị hạ gục.

Gần đây, ông say mê một trò mạo hiểm khác: khinh khí cầu. Liniger hy vọng được ngồi trên chiếc khinh khí cầu đầu tiên đi vòng quanh thế giới không nghỉ và đỉnh điểm của niềm đam mê này là vào năm



*Những khinh khí cầu của Liniger*

1999, ông cùng một người đồng hành lên kế hoạch xuất phát từ Alice Springs, Úc. Nhưng những cơn gió lớn gần mặt đất đã buộc họ phải hủy bỏ dự định này. Hai tháng sau, vòng chung kết Cuộc đua Khinh khí cầu Thế giới kết thúc bằng chiến thắng của một đối thủ khác trong sự thất vọng của Liniger, dù ông vẫn có mặt để chúc mừng đội chiến thắng. Và với đam mê thể thao không bao giờ phai nhạt của mình, ông đang theo dõi diễn biến của đội khí cầu thế giới gồm 90 chiếc và theo một giáo trình về môn này.

Tuy nhiên, có lẽ sự liều lĩnh lớn nhất của Liniger diễn ra năm 1973 khi ông đánh cược sự nghiệp của mình vào việc thành lập một

công ty bất động sản riêng. Khi đó ông chỉ mới 27 tuổi và đang làm việc cho một nhà môi giới bất động sản - một việc ông khá thành công nhưng không hài lòng vì bị cắt giảm quá đáng tiền hoa hồng sau mỗi vụ mua bán của mình. Mặc dù thiếu khả năng quản lý và thậm chí cũng không có nhiều tiền, ông vẫn quyết định mở một văn phòng nơi mọi nhân viên môi giới đều được hưởng tất cả tiền hoa hồng mình kiếm được. Ông khoe rằng việc này có thể làm nên một cuộc cách mạng trong ngành kinh doanh bất động sản, và ngày nào đó sẽ biến ông trở thành nhà lãnh đạo vĩ đại nhất trong lĩnh vực này. Ngày nay, công ty của ông được gọi là RE/MAX International. Và 25 năm sau vụ giao dịch đầu tiên, nó đã thực sự trở thành công ty lớn nhất trong lĩnh vực này - với 58.000 đại lý tự tin đứng phía sau logo hình khinh khí cầu đỏ, trắng, xanh của công ty ở khắp sáu châu lục<sup>(1)</sup>.

\* \* \*

Dave Liniger lớn lên ở Marion, Indiana. Sau khi bỏ học cao đẳng và hoàn thành nghĩa vụ quân sự trong Không lực Hoa Kỳ, ông xác định rằng ước mơ của mình sẽ được thỏa mãn bằng kinh doanh bất động sản. Ở tuổi 24, ông sở hữu gần hai chục ngôi nhà. Đó là những ngôi nhà ông mua, tân trang và bán lại kiếm lời.



*Dave Liniger trong một lần thắng đấu giá dự án 1.000.000 USD*

---

(1) 6 châu: Á, Âu, Phi, Mỹ, Úc, và châu Đại Dương (gồm New Zealand, Papua New Guinea, và một số đảo quốc khác).



Liniger phát hiện mình có năng khiếu trong ngành kinh doanh bất động sản, và ông xin làm chuyên gia môi giới ở Phoenix. Tham vọng hơn, ông chuyển sang một công ty khác khi nghe nói họ cho phép nhân viên hưởng tất cả tiền hoa hồng – một ý tưởng cách mạng lúc bấy giờ. Liniger quyết định vay mượn ý tưởng này để áp dụng vào công việc kinh doanh của riêng ông về sau. Chỉ sau ba tháng với người môi giới mới, Liniger đã không ngừng phát triển và cuối năm 1971 ông chuyển tới Denver. Ở đó ông nhanh chóng có mặt trong hàng ngũ những nhân viên kiếm được doanh thu hàng năm ở mức nhiều triệu đô-la. Nhưng ông vẫn phải giao lại một nửa số tiền hoa hồng cho công ty và điều đó đối với ông thật đáng buồn. Vì thế ông nghỉ việc và thành lập một công ty của riêng mình và tuyên bố cho phép nhân viên môi giới được hưởng 100% hoa hồng. Ông đặt tên công ty của mình là RE/MAX, viết tắt của “real-estate maximums”.

Bắt đầu từ vùng ngoại ô Denver ở Englewood, Liniger lên kế hoạch rà soát toàn bộ những công trình kiến trúc công nghiệp được xây dựng. Ông cho phép nhân viên giữ toàn bộ số tiền hoa hồng, như đã hứa, nhưng bù lại họ phải trả một khoản gọi là chi phí quản lý cho công ty. Việc này không phát huy tác dụng nên cuối cùng chỉ áp dụng đối với những nhân viên xuất sắc vì những người trung bình – cũng như nhân viên bán thời gian – không thể chi trả nổi khoản chi phí định kỳ này. Để tiến xa hơn trong việc xây dựng một tổ chức giám sát, ông cũng tìm đến những nhân viên nữ, những người lúc bấy giờ bị các công ty môi giới lớn từ chối nhận vào làm việc. Thực tế, nữ nhân viên chiếm 80% tổng số nhân viên của công ty trong những năm đầu.

Gail Liniger, người kết hôn với Dave vào năm 1984, là một trong những nhân viên đầu tiên của RE/MAX. Trình độ học vấn và tài quản lý của cô phù hợp một cách hoàn hảo với khả năng lãnh đạo và xu hướng phát triển kinh doanh của Dave. Chỉ trong vòng một tháng, ông đã chuyển cô từ thư ký điều hành lên chức phó giám đốc. Nhưng khả năng và sự cống hiến của cả hai ngay lập tức bị thử thách. Lệnh cấm vận đối với dầu lửa Ả Rập vừa được ban hành cùng thời điểm công ty

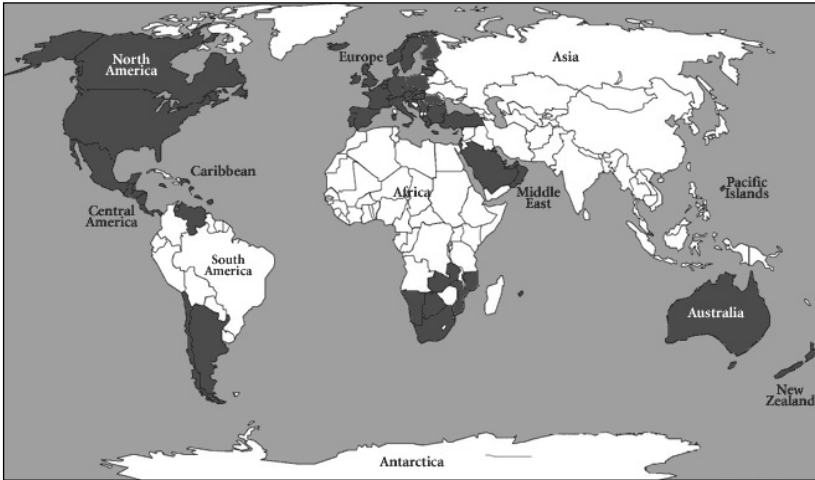
mở cửa, và một số người lúc đầu luôn háo hức sẽ tài trợ cho dự án liệu lĩnh này đã rút lại không tham gia nữa khi thị trường bất động sản Denver sụp đổ. Rất nhiều nhân viên hàng đầu trong vùng cũng tránh xa công ty mới, ít nhất một phần vì những bài báo hoài nghi không ngừng xuất hiện hàng ngày.

Gia đình Liniger ngay từ đầu đã mở đến tám văn phòng địa phương và không lâu sau họ đã thấy các hóa đơn ào đến nhanh hơn là lợi nhuận. Thậm chí đôi lần IRS (Internal Revenue Service - Cục thuế Liên bang Mỹ) đã đóng cửa một số văn phòng của họ, nhưng khả năng quản lý tài chính lạ thường của Gail cùng những kỹ thuật có tính thuyết phục của Dave đã sớm giúp họ mở cửa trở lại ở hầu hết các nơi. Công ty cũng bắt đầu hứng chịu sự tức giận từ các đối thủ khi ngày càng nhiều nhân viên của họ bỏ sang RE/MAX. Nhưng những tin đồn về việc làm ăn phi pháp không biết từ đâu lại đến và Hội đồng An ninh Quốc gia và FBI đã đến điều tra công ty, Ủy ban Bất động sản Colorado cũng tiến hành kiểm tra RE/MAX hàng tuần. Tuy nhiên, không có bất cứ dấu hiệu hoạt động bất hợp pháp nào được tìm thấy và Liniger được phép tiếp tục thực hiện kế hoạch của mình.

Đôi vợ chồng này vẫn kiên trì khát khao mở rộng kinh doanh nhưng những rắc rối tiếp theo của họ xuất hiện, hầu như chỉ xoay quanh vấn đề tài chính. Vì thế, họ quyết định chọn hướng đi mới bằng hình thức nhượng quyền kinh doanh, hơn là thiết lập và điều hành các chi nhánh của chính mình. Có lẽ đây là ý kiến hay nhất của họ.

\*\*\*

Năm 1975 gia đình Liniger bắt đầu nhượng quyền kinh doanh cho những người môi giới bất động sản. Ý tưởng không chính thống này của họ vẫn gặp một số phản đối, nhưng mức tăng trưởng ngày càng cao và chỉ trong vòng hai năm họ đã có 100 người nhận quyền kinh doanh. Những nhân viên hàng đầu cũng tham gia vào công ty - và khách hàng thì sẵn sàng nối bước họ - tại khắp các thành phố lớn nhỏ trên nước Mỹ. Theo sau đó là sự ra đời của một văn phòng ở



*Phạm vi hoạt động của RE/MAX trên thế giới*

Canada, và chỉ trong vòng 6 năm RE/MAX đã thống trị thị trường kinh doanh bất động sản ở đây.

Để tiếp tục phát triển, gia đình Liniger không ngừng quảng bá thương hiệu RE/MAX đến với công chúng. Những khoản tiền thưởng được đưa ra để khuyến khích nhân viên, còn các nhà quản lý cao cấp thì nhận được cơ hội mua một phần trong quyền bán hàng địa phương hay những chi nhánh kinh doanh khác. Thêm vào đó, gia đình Liniger thường xuyên đi khắp nơi để tìm hiểu từ các đối tác và thực hiện các nỗ lực nhằm phát triển mạng lưới. Tất cả những việc ấy đã được trang trải về mặt kinh tế một cách hoàn hảo, khi ngày càng có nhiều nhân viên bày tỏ mong muốn được làm việc cho RE/MAX. Nhiều người được trao quyền kinh doanh bên ngoài khu vực Bắc Mỹ yêu cầu mở thêm văn phòng tại thị trường của họ, nơi đầu tiên là khu vực Caribê vào năm 1991. Tiếp theo đó là Mexico, rồi tới miền nam châu Phi, Tây Ban Nha, Israel, Đức, Ireland, Anh, Hà Lan, Thổ Nhĩ Kỳ, Singapore, Úc, Hy Lạp, Đảo Síp, Lichtenstein, Áo, Thụy Sĩ, Bồ Đào Nha, Pháp và Đông Nam Á. Vào đầu thế kỷ 21, RE/MAX đã có 3.400 văn phòng ở 34 quốc gia và 8 khu vực trên thế giới.

Những ý tưởng cách mạng của nhà Liniger ngày nay luôn bị nhiều đối thủ cạnh tranh sao chép thường xuyên. Đầu những năm 1990 họ thiết lập Mạng lưới Vệ tinh RE/MAX như một bộ phận hỗ trợ

kỹ thuật cao giúp toàn thể nhân viên đạt năng suất làm việc cao hơn. Hệ thống tốn kém hàng triệu đô-la này phát sóng hơn 5.000 giờ những mẹo vặt và lời khuyên, như làm thế nào để nhân viên chuyển chỗ mà vẫn thành công hay làm thế nào ứng dụng công nghệ để tăng doanh thu. Họ cũng đồng thời đề xuất những ý kiến về quản trị tài chính và thông tin để huấn luyện cho khoảng 20.000 nhân viên của mình. RE/MAX cũng tổ chức những hội nghị trực tiếp hàng năm thu hút hàng ngàn đại lý trên toàn nước Mỹ và hàng trăm đại lý từ các quốc gia khác tham dự.

RE/MAX cũng là người đi tiên phong trong lĩnh vực kinh doanh trên mạng Internet. Sau khi kết nối với đối tác và khách hàng thông qua dịch vụ trực tuyến CompuServe trong những năm đầu, cuối cùng họ cũng chuyển sang sử dụng Web. E-mail, thảo luận trực tuyến, những thông tin hữu ích đều có trên địa chỉ cho tất cả nhân viên và cộng tác viên. Đường dẫn tới danh sách và các đại lý địa phương, cùng với những mẹo vặt trong mua và bán, cũng như thông tin về những chương trình của RE/MAX và cả đội khinh khí cầu của họ, đều được công khai trên web site của công ty.

Về phần gia đình Liniger, ước muốn tìm kiếm những thử thách mới của họ không hề giảm đi sau bao nhiêu năm. Họ bay trên chiếc máy bay có cánh-được-cải-tiến của mình, nuôi ngựa Ả Rập, và Dave thậm chí còn tham gia vào đội đua xe hơi NASCAR. Hai người xây một sân gôn 18 lỗ riêng gần nhà họ ở Colorado và không thu nhận bất kỳ một thành viên nào khác, cũng không có những khu nhà hay bất động sản nào trong khuôn viên 7.275 mẫu đất gồm đồi dốc và cây cối rậm rạp mà Dave và Gail vẫn thường cưỡi ngựa trong đó.

# 46

## HÃNG MÁY MAY SINGER

*Giải phóng phụ nữ bằng những đường kim tự động*



### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Issac Merrit Singer
- **Logo:** 
- **Nét đặc trưng:** Biến việc may quần áo trở nên chuyên nghiệp và đơn giản.
- **Sản phẩm chính:** Máy may và các loại máy móc gia dụng khác
- **Doanh thu:** 1,263 tỉ đô-la
- **Số nhân viên:** 18.000 người
- **Đối thủ chính:** Brother International, Electrolux AB, Hirsch
- **Chủ tịch kiêm CEO:** Stephen H. Goodman
- **Trụ sở chính:** Curaçao, Quần đảo Antilles thuộc Hà Lan
- **Năm thành lập:** 1851
- **Website:** [www.singerco.com](http://www.singerco.com)

*Giả sử bạn đang sống vào nửa đầu thế kỷ 19 và bạn cần có đủ quần áo cho cả gia đình bốn người của mình, bạn phải làm thế nào với vài cuộn chỉ và một ít kim may? Có lẽ để may xong một chiếc áo, bạn phải tốn một khoảng thời gian đủ để một người sống trong thế kỷ 21 này sản xuất ra cả tủ áo đầy những bộ cánh đẹp. Bạn cũng có thể thuê thợ may làm tất cả cho bạn nhưng thời gian cũng không được rút ngắn bao nhiêu. Nếu đó là câu chuyện của ngày hôm nay thì quả là đáng nản lòng!*

May mắn thay, ưu tư đó đã chấm dứt bằng một sự kiện mang tính bước ngoặt trong lịch sử nền văn minh của nhân loại vào năm 1851, khi I.M. Singer sáng chế ra một loại máy may kiểu mới, dễ sử dụng, và thiết bị này ngay lập tức tạo ra một cuộc cách mạng trong toàn bộ quá trình may mặc tại nhà cũng như trong sản xuất công nghiệp. Và, trong khi người tiêu dùng còn ngại ngần trước cái giá 75 đô-la của nó, ngài Singer tháo vát đã nghĩ ra cách thức bán hàng trả góp đầu tiên trên thế giới để tạo điều kiện cho mọi người có thể sắm được một chiếc máy tăng-năng-suất-lao-động cùng tính năng tạo-thẩm-mỹ ưng ý cho mình.



*Máy may Singer vào đầu thế kỷ 20  
(model 1906)*

Nhu cầu mua chiếc máy này ngày càng nhiều và sự hứng thú tăng cao khi chiếc máy đạt được giải thưởng tại Hội chợ Thế giới Paris. Singer mở thêm ba xưởng sản xuất và một phòng trưng bày sản phẩm ở New York. Ông cũng ký hợp đồng với những chuyên viên bán hàng sẵn sàng trả tiền trước

để được quyền bán những chiếc máy thần kỳ này ở những khu vực cụ thể. Có lẽ, loại hình nhượng quyền kinh doanh đầu tiên xuất phát từ đây. Lượng tiêu thụ hàng năm đạt tới 3.000 chiếc trước khi thập

niên 1850 kết thúc. Những người góp phần chuyển đổi công năng và nâng tầm vóc của chiếc máy này có thể kể đến các cô thợ may tại gia hay gây phiền toái, Đô đốc Richard Byrd (người đã đem 6 chiếc máy may Singer đến Nam Cực), Nga hoàng Alexander III của Nga (người ra lệnh dùng nó để may 250.000 lều bạt cho quân đội Sa hoàng), và thậm chí cả Mahatma Gandhi, người gọi chiếc máy này là “một trong số ít những thứ có lợi nhất từng được phát minh”.

Ngày nay, máy may của Singer được bán trên hơn 150 quốc gia với 1.500 tiệm bán lẻ, 58.000 đại lý phân phối, và 18.000 người bán hàng tận nhà. Singer luôn đứng ở vị trí số 1 đối với người tiêu dùng và trong ngành công nghiệp này. Tuy nhiên, càng ngày lượng tiêu thụ của họ càng giảm khi các đối thủ cạnh tranh xuất hiện ngày một nhiều và thực tế là nhu cầu may vá tại nhà cũng giảm hẳn. Vì thế, song song với việc tiến hành một cuộc cải tổ lớn Singer đã chuẩn bị sẵn những bước đi dự phòng trong trường hợp tệ hại nhất.

\*\*\*

Issac Merrit Singer sinh năm 1811 tại Troy, New York. Là con thứ tám trong một gia đình nhập cư người Đức, ông nhanh chóng bộc lộ tài năng thiên bẩm về máy móc. Tuy nhiên Singer không thoải mái với gia đình và ông bỏ nhà ra đi khi mới 12 tuổi để thử sức với các công việc rất khác nhau như diễn viên, đào cống, đóng tủ, và làm nhà phát minh. Trong lĩnh vực cuối này ông tỏ ra thành công nhất: chế ra máy khoan đá năm 1839 và dụng cụ chạm khắc trên kim loại và gỗ một thập kỷ sau đó.



*Issac Merrit Singer  
(1811 – 1875)*

Khi Singer sinh ra, một loại máy khâu giày đã được phát minh khoảng hai thập niên trước đó. Vào lúc ông tới New York, rất nhiều

thợ hàn đã sản xuất ra loại máy hỗ trợ, trở thành một công cụ thô sơ cho việc may mặc. Đây là thứ cụ thể gây được sự chú ý của Singer. Nó nổi tiếng – đơn giản chỉ vì nó là thứ tốt nhất tại thời điểm đó – nhưng không thực tế lắm vì “con thoi” chuyển động tròn lặp đi lặp lại thường làm rối chỉ trong khi cây kim được đặt nằm ngang không hiệu quả lắm. Và, giống phần lớn các máy công cụ tương tự lúc bấy giờ, nó cũng sử dụng lực truyền động bằng tay và điều bất tiện nhất là nó hạn chế việc phát huy hết công suất máy khi người sử dụng phải thường xuyên giữ một tay trên con quay.

Tuy nhiên, Singer vẫn khâm phục ý tưởng chung của chiếc máy này và sau khi kiểm tra cẩn thận, ông đã có một vài bước cải tiến đơn giản nhưng quan trọng. Chẳng hạn, ông thấy con thoi nên hoạt động theo đường thẳng thay vì quay tròn, và kim nên chuyển động lên xuống sẽ hợp lý hơn là chuyển động qua lại. Ông cũng quyết định thay trục quay tay bằng bàn đạp giống như thứ được sử dụng trên các bánh xe quay. Sau khi mượn 40 đô-la và lập công ty I.M. Singer & Co., ông chỉ cần 11 ngày để chế ra loại máy may tân tiến của mình.

Gần như ngay lập tức ông bị kiện vì xâm phạm quyền sáng chế, nhưng cũng vào lúc ông thua kiện, thiết bị của ông đã thu hút được rất nhiều khách hàng, và công ty đã phát triển lớn mạnh đến mức chuyện kiện cáo này cũng không thành vấn đề nữa. Máy móc cứ bay ra khỏi xưởng ở New York nhanh ngay khi ông vừa sản xuất xong. Vào năm 1855, sau Hội chợ Thế giới Paris, nhu cầu tăng cao và ông tung ra một chương trình bán trả góp đầu tiên để tăng sản lượng tiêu thụ cao hơn nữa. Một mẫu thiết kế máy thế hệ thứ hai nhẹ hơn ra đời vào năm 1856, và công ty đã tăng cường thêm một nhà trưng bày sản phẩm vào bộ ba phân xưởng mới trong năm kế tiếp. Khi Singer quyết định sang Anh nghỉ hưu năm 1863, công ty của ông – bây giờ trở thành Công ty Sản xuất Singer – nắm giữ 22 phát minh và bán ra 20.000 máy mỗi năm. Inslee Hopper, người được bổ nhiệm chức chủ tịch công ty thay cho vị trí của người sáng lập, tiếp tục duy trì sự phát triển và năm 1867 ông đã biến Singer trở thành công ty công nghiệp đa quốc gia đầu tiên bằng cách mở một xưởng sản xuất ở Glasgow, Scotland.



Lượng sản phẩm tiêu thụ vẫn tăng cao và đạt 250.000 sản phẩm mỗi năm vào thời điểm Singer qua đời năm 1875. Ông để lại khối tài sản trị giá 13 triệu đô-la, một con số khổng lồ vào lúc đó, và được chia hết cho 24 đứa con của 2 bà vợ và 3 người tình của ông. Người hợp tác lâu năm, Edward Clark, làm chủ tịch tiếp theo của Singer một năm sau đó, và công ty không ngừng phát triển với tốc độ chóng mặt. Năm 1880, lượng sản phẩm tiêu thụ trên toàn thế giới lên đến con số 500.000. Máy may chạy điện thô đầu tiên được giới thiệu 9 năm sau đó, và đến đầu thế kỷ 20 xưởng sản xuất của Singer đã bán ra được 1,35 triệu máy mỗi năm.

Dường như không có gì là bất khả thi trong giai đoạn này và công ty không ngừng hoàn thành những nhiệm vụ mới được đề ra. Một công ty con có tên gọi là công ty máy may Singer được thành lập năm 1904 để lo việc bán hàng và phân phối sản phẩm này trên toàn thế giới. Bốn năm sau đó, tòa nhà Singer 47 tầng được khai trương ở New York, đây vừa là trụ sở chính của công ty vừa là tòa nhà cao nhất thế giới lúc bấy giờ. Năm 1913, thống kê ghi nhận đã có 3 triệu máy được bán ra hàng năm; năm 1927 công ty khánh thành Trung tâm may mặc Singer cùng những khóa đào tạo may nổi tiếng của mình. Năm 1929 họ giới thiệu loại máy may Singer Featherweight cực kỳ được ưa chuộng và tuyên bố sẽ lấn sân sang các lĩnh vực kinh doanh khác, cụ thể là cho ra đời loại máy hút bụi Singer đầu tiên.

Trong những thập niên kế tiếp, loại máy đạp chân một thời tạo nên cuộc cách mạng giờ đây được thay thế bằng những động cơ điện. Và thêm một sản phẩm công nghệ mới ra đời: máy khâu zig-zag, loại máy có kim chạy qua lại cùng lúc với lên xuống. Việc này cho phép ngay cả những người không có kinh nghiệm may vá cũng làm được những sản phẩm phức tạp và thúc đẩy việc kinh doanh tiến xa hơn nữa. Kết quả là doanh thu hàng năm của họ đến 507 triệu đô-la trong những năm 1950, và năm 1963 công ty đổi tên thành The Singer Company để phản ánh sự đa dạng hóa không ngừng khi họ đưa thêm vào danh mục kinh doanh các loại hình như văn phòng phẩm và đồ trang trí nội thất. Doanh thu của họ lần đầu tiên đạt mức 1 tỉ đô-la vào năm 1966, và lên đến 2 tỉ đô-la chỉ 4 năm sau đó. Lúc này Singer

có 120.000 nhân viên và trở thành một nguồn tài nguyên chứng khoán khổng lồ với hơn 60.000 cổ đông.

Nhưng sau đó, vào giữa những năm 1970, quả bóng bị bơm căng quá mức đã vỡ. Số lượng máy may bán ra lên đến đỉnh điểm là 3 triệu chiếc một năm và bắt đầu giảm xuống khi những bằng phát minh của công ty đã hết hạn độc quyền và các đối thủ cạnh tranh với những sản phẩm có giá rẻ hơn bắt đầu chia sẻ thị trường. Một số lớn phụ nữ trên toàn thế giới bắt đầu đi làm ở ngoài, họ tiêu tốn ít thời gian hơn trong việc may vá và tiêu nhiều tiền hơn để mua quần áo may sẵn. Khoảng 40% công việc của công ty lúc này là một bộ sưu tập đa dạng bao gồm phát triển nhà ở, dịch vụ sổ sách tài chính, điện tử quốc phòng và bán lẻ qua catalog. Tuy nhiên đa số các công việc đó không đem lại lợi nhuận cao, và năm 1978 Singer đã lỗ trong ngành kinh doanh máy may của mình. Không lâu sau đó họ đã mắc nợ đến 1 tỉ đô-la.

Và, một cuộc tổng cải tổ là tất yếu theo yêu cầu và quyết định của các quan chức lãnh đạo và các cổ đông của công ty.

\*\*\*

Năm 1975, Joseph Flavin, cựu giám đốc của Xerox, đã lên nắm quyền leo lái con thuyền Singer vượt qua cơn sóng dữ. Ngay lập tức ông chuyển tới ở trong một khách sạn chỉ cách trụ sở chính của công ty bốn tòa nhà và bắt đầu làm việc 13 tiếng/ngày, 6 -7 ngày/tuần. Ông giảm quy mô kinh doanh máy may tiêu dùng, tăng cường vào máy may công nghiệp và giới thiệu loại máy may điện tử tự động đầu tiên của Singer. Sau đó, ông đóng cửa 1.600 cửa hàng hoặc chuyển quyền điều hành cho các đối tác bên ngoài. Ông mở rộng các nhà máy sản xuất ở Brazil, Thái Lan và Nhật. Ông lấy danh tiếng của công ty và hệ thống kinh doanh ở Pacific Rim và Mỹ La-tinh ra đánh cược khi giới thiệu những sản phẩm mới, như đồ gia dụng và nội thất và dời trụ sở chính của công ty tới Stamford, Connecticut.

Năm 1982, doanh thu kinh doanh máy may của Singer thậm chí còn thấp hơn doanh thu từ mảng hàng không, sản xuất các chuyến

bay giả lập, thiết bị bảo vệ điện và những thứ tương tự. Bốn năm sau, việc kinh doanh máy may được tách hẳn thành một công ty riêng với tên Singer Sewing Machine Co. Công ty có 24.000 nhân viên trên 100 nước. Cho dù gặp rắc rối nhưng họ vẫn chiếm 30% thị phần hàng tiêu dùng quốc tế, gần gấp đôi đối thủ gần nhất của



*Máy may vi tính Singer Confidence 7470 – Sản phẩm mới nhất của Singer năm 2008 – bảo hành 25 năm, mạch điện tử 5 năm*

họ. Năm 1988, hầu hết những người điều hành công ty con đều tán thành việc thu nhận Paul Bilzerian. Ông thu hút được sự chú ý của khách hàng trên toàn quốc bằng cách bán máy may và những sản phẩm khác như tủ lạnh, bếp ga và truyền hình quanh châu Á, châu Phi và Trung Đông. Máy may công nghiệp, dưới nhãn hiệu Pfaff, hiện nay được sản xuất tại Đức. Và, dưới sự điều khiển của Chủ tịch kiêm CEO Stephen H. Goodman, trụ sở chính lại được chuyển tới Curaçao, Netherlands Antilles.


Nhưng những nỗ lực đó dường như không đủ để ngăn cú rơi tự do của Singer vào tháng 5 năm 2000, khi Sàn giao dịch Chứng khoán New York đình chỉ việc buôn bán cổ phiếu của họ. Sau đó công ty lập hồ sơ phòng chống phá sản theo Chương 11 Luật Phá sản và cam kết khắc phục hậu quả nếu có. Tuy nhiên, Singer vẫn hy vọng sẽ tạo ra những dấu ấn mới như họ đã từng làm được trong thế kỷ 19 và 20.

# SHOREBANK

*Ngân hàng phát triển cộng đồng*



## Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Ronald Grzywinski, Mary Houghton, James Fletcher và Milton Davis
- **Logo:**

- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Không xếp hạng trong Fortune 500 – năm 2007
- **Nét đặc trưng:** Ngân hàng phát triển cộng đồng lớn nhất và lâu đời nhất Hoa Kỳ
- **Sản phẩm chính:** Dịch vụ tài chính doanh nghiệp và cá nhân
- **Tổng tài sản:** 2,1 tỉ đô la (năm 2006)
- **Tổng số nhân viên:** 550 người (năm 2006)
- **Đối thủ chính:** Louisville Community Development Bank, Vermont National Bank, Wain-wright Bank & Trust Company
- **Chủ tịch kiêm CEO:** Margaret A. Cheap
- **Trụ sở chính:** Chicago, Illinois
- **Năm thành lập:** 1973
- **Website:** [www.sbk.com](http://www.sbk.com)

*Có lẽ điểm chung giữa cựu Tổng thống Mỹ Bill Clinton và nhiều nhân viên văn phòng ở Chicago là họ đều là khách hàng thân thiết của ShoreBank. Là một công ty tài chính cổ phần từng điều phối nhiều dự án phát triển kinh tế tại Windy City cũng như trên toàn thế giới, ShoreBank đã tạo ra khái niệm “tài chính trách nhiệm xã hội”<sup>(1)</sup> mà Tổng thống Bill Clinton đã giúp quảng bá đến những vùng nông thôn hẻo lánh trên toàn nước Mỹ từ khi ông còn là Thống đốc bang Arkansas. ShoreBank cũng giới thiệu đến công chúng hình thức hợp đồng vay mượn tự do, cho phép một công nhân đã nghỉ hưu có thể vay vốn lập công ty sửa chữa các căn hộ xuống cấp tại vùng South Shore lân cận để biến chúng thành những nơi đáng sống hơn và tự làm giàu cho chính mình.*

Được sáng lập bởi bốn nhà hoạt động xã hội ở Illinois, những người đã gia nhập quân đội khoảng cuối những năm 1960, ShoreBank ngay từ đầu được xem là một phương tiện thực hiện những thay đổi của dân thường mà cả chính phủ lẫn các tổ chức phi lợi nhuận đều không thể không nhất trí. Mô hình phát triển cộng đồng – dựa trên những thay đổi bắt đầu vào những năm 1950 để cung cấp vốn đầu tư, thường là cùng với những hỗ trợ kỹ thuật cho những vùng chưa phát triển – lúc đầu chỉ nhắm vào những vùng lân cận đầy tiềm năng là Bờ biển phía Nam nước Mỹ. Với mục đích sử dụng hiệu quả dòng tư bản và nguồn tiền nhàn rỗi trong dân huy động được dưới thời Tổng thống Eisenhower, họ cam kết sẽ tái đầu tư tất cả nguồn vốn của mình vào các hoạt động phục vụ cộng đồng. Mặc cho những nỗi hoài nghi xuất hiện khắp nơi và các chương ngại ghê gớm, các chương trình tín dụng và công ty vẫn lớn mạnh không ngừng.

Năm 1986, những thành tựu ấn tượng của ShoreBank dẫn tới việc mở rộng thêm một chi nhánh nữa ở Chicago và lan tới Arkansas dưới sự ủng hộ của Thống đốc Bill Clinton và Quý Winthrop Rockefeller. Những nỗ lực tương tự cũng được bắt đầu trong những

(1) Nguyên văn: Socially responsible financial concept.

năm kế tiếp từ Cleveland cho tới Kenya, châu Phi. Hiện nay họ đã cho vay trên 700 triệu đô-la đối với doanh nghiệp và các cá nhân trong những cộng đồng mà họ phục vụ, giúp phục hồi kinh tế hơn 17.000 hộ và biến vô số những giấc mơ thành hiện thực. Họ cũng đem lại lợi nhuận cho chính mình kể từ 1975 và điều đó chứng minh rằng nhiệm vụ kép độc đáo của họ – hoạt động xã hội thông qua lợi nhuận từ kinh doanh – có thể tạo nên thành công và sự khác biệt trong cuộc sống.

\*\*\*



*Bốn thành viên sáng lập của ShoreBank*

Khi Hội nghị Dân chủ Toàn quốc diễn ra tại Chicago, bốn thành viên đam mê các hoạt động xã hội và nhân quyền này thường xuyên gặp nhau tại Đại học Chicago. **Ronald Grzywinski** là một doanh nhân đang muốn chuyển hướng sang đầu tư ngân hàng (lĩnh vực mà ông đi tiên phong trong việc phát triển cộng đồng mà sau này

được Bankshore tiếp quản). **Mary Houghton** có bằng thạc sĩ của Trường Y khoa Johns Hopkins, và đang là viên chức phụ trách kế hoạch cho Quỹ Johnson hoạt động phi lợi nhuận. **James Fletcher** là một cựu giáo viên, một chiến binh trong cuộc chiến chống đói nghèo, và là trợ lý giám đốc của chương trình Hoạt động cộng đồng liên bang. **Milton Davis** là chủ tịch hội đồng địa phương về Bình đẳng Dân tộc của Quốc hội, một sinh viên sau đại học theo ngành kinh doanh của một trường đại học ngay cạnh nơi bốn người thường tụ tập.

Tất cả đều trên dưới ba mươi tuổi, nhóm bạn gồm hai người da trắng và hai người Mỹ gốc Phi này đều thừa nhận rằng những nỗ lực

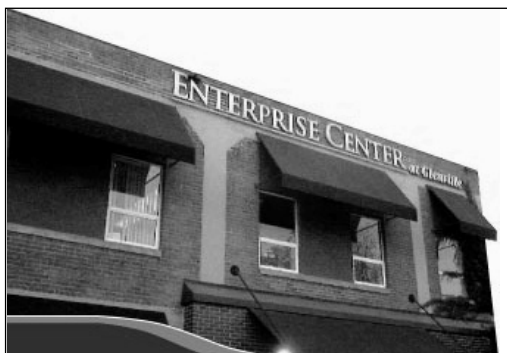
của chính phủ và các tổ chức phi lợi nhuận truyền thống không thể nào giải quyết hết những vấn đề phức tạp trong đời sống thành thị. Và họ cũng nghi ngờ rằng các bài diễn văn đọc trên sàn hội nghị cũng chẳng giải quyết được những vấn đề đang dần hủy hoại những khu vực lân cận trong thành phố và trên cả nước. Trong khi không ai nảy ra ý kiến cụ thể là trở thành một “chủ ngân hàng”, tất cả đều hăm hở với ý kiến thú vị của Grzywinski rằng sẽ cải tạo xã hội thông qua lĩnh vực ngân hàng. South Shore – một khu dân cư từng rất trù phú nay đang gặp nhiều khó khăn – trở thành mục tiêu của họ. Gần như ngay lập tức họ tiến hành mua Ngân hàng Quốc gia South Shore.

Bốn người huy động được 3,2 triệu đô-la cần thiết để mua công ty phần lớn là nhờ một khoản vay nợ do Grzywinski và vợ ông bảo lãnh, và bắt đầu điều hành công ty này vào mùa hè năm 1973. Và họ vấp ngay phải một vấn đề lớn. Ngân hàng cũ bị bán đi là do nó không thể kiếm lợi nhuận từ cộng đồng dân cư ngày càng giảm dần. Và nguyên nhân của hệ quả này, ít ra cũng một phần, là do mỗi ngân hàng tiết kiệm và cho vay đều xếp họ vào loại khách hàng có khả năng rủi ro cao và đánh dấu đỏ nên từ chối cho họ mượn tiền dù có thể chấp nhà cửa hay để thực hiện các dự án kinh doanh. Ban lãnh đạo mới của công ty đề nghị thay đổi tình hình này bằng cách tái đầu tư vào nguồn vốn tổng hợp chỉ trong South Shore. Ban đầu không nhiều người chấp nhận ý tưởng là một ngân hàng thất bại trong một khu dân cư kinh tế khủng hoảng lại có thể kiếm được lợi nhuận tài chính chỉ bằng một vài kinh nghiệm xã hội mới. Nhưng bốn người này lại tin rằng mình có thể làm được như vậy. Và họ đã lên kế hoạch để chứng minh những nghi ngờ đó là hoàn toàn sai lầm.

Khi South Shore thay đổi, lượng tiền gửi vào ngày càng thấp hơn, giảm từ 80 triệu đô-la xuống chỉ còn 42 triệu đô-la chỉ trong vòng hơn một thập kỷ. Những vấn đề khác cũng vẫn tồn đọng, như tình trạng tòa nhà trụ sở xuống cấp trầm trọng. Tuy nhiên, bốn người quyết định đặt công ty của mình trên nền tảng là một công ty tài chính đơn thuần trước khi có những hoạt động kinh doanh khác. Ngân hàng sẽ giống như một công ty phát triển địa ốc, một văn phòng đầu tư nhỏ, và là

một tiếng nói bên vực cho cộng đồng dân cư xung quanh một cách phi lợi nhuận. Để quảng cáo việc ký gửi tiền và bắt đầu tăng nguồn vốn, họ bắt đầu nói về hy vọng và mục tiêu của mình với những hội nhóm dân chủ địa phương. Họ đưa ra các bản hợp đồng tín dụng không thể chấp cho dân cư vùng South Shore và những người có ý định mua nhà hoặc kinh doanh trong khu vực.

Chương trình được hình thành để tạo nguồn vốn cho những nỗ lực vay mượn này, có tên gọi là *Tiền gửi để phát triển*, cuối cùng đã thay đổi hình ảnh công ty. Bằng cách cho những người gửi tiết kiệm cá nhân cũng như các nhà quản lý quỹ lương hưu mở một tài khoản có cấu trúc đủ khả năng cạnh tranh thông qua ngân hàng ShoreBank để sử dụng cho các dự án phát triển ở South Shore, họ tạo ra một công cụ đầu tư trách nhiệm xã hội gửi lời kêu gọi tới các nhà quản lý tài chính hảo tâm ở nhiều nơi. Khi chương trình được bắt đầu vào năm 1974, các tài khoản được mở khắp nơi từ 50 bang và hơn hai mươi quốc gia trên thế giới. Chẳng bao lâu sau, họ đã là nguồn tài chính cơ bản cho hơn một nửa số doanh nghiệp trong vùng.



*Trung tâm Hỗ trợ Doanh nghiệp ShoreBank  
tại Cleveland*

Được quản lý bởi Phó Chủ tịch ShoreBank, Joan Shapiro, chương trình mũi nhọn mà công ty hỗ trợ – điều đã hoàn toàn đi ngược lại với thực tiễn kinh doanh ngân hàng thông thường trong việc đầu tư tiền gửi địa phương trong các dự án từ xa – đã làm bất ngờ

những đầu óc hoài nghi khi nhanh chóng chứng minh rằng họ mới chính là người chiến thắng. Những công nhân điện đã nghỉ hưu, cùng rất nhiều những “chủ doanh nghiệp gia đình” khác đã giúp cho cộng đồng mình đang sống trong khi xây dựng những cách kiếm sống riêng và trả hết nợ ở một mức độ cao hơn rất nhiều so với niềm tin mà Shorebank đã đặt vào họ và cộng đồng.



\* \* \*

Sau khi “tăng tốc các hoạt động kinh doanh” ở 32 thành phố thuộc bang Arkansas, ShoreBank tiếp tục mở rộng kinh doanh đến vùng Thượng Bán đảo Michigan, các bang Washington, Detroit và Cleveland, đồng thời tư vấn cho các định chế tài chính khác thực hiện các chương trình tương tự. Có lẽ thử thách lớn nhất của công ty là ở thị trường nước ngoài, nhất là tại các nước đang phát triển như Pakistan, Kenya và Bangladesh, nơi họ mở chi nhánh. Công ty cũng góp phần hình thành các chương trình tín dụng ở Phần Lan, Ba Lan, và các nước thuộc Liên Xô cũ. Tại thị trường Mỹ, công ty tăng tổng số nhân viên lên 300 người, thuê những người đến làm việc với Shorebank vì nhiệm vụ xã hội của họ, cũng như cả những người dân sống trong vùng và chỉ đơn giản cần một công việc ổn định. Nhiệm vụ kép của họ đã mang lại lợi ích cho tất cả mọi người: thành công trong việc hồi sinh những khu vực mà họ chọn làm mục tiêu ban đầu trong khi vẫn đem lại lợi nhuận thỏa mãn các nhà quy hoạch lẫn đầu tư. Công ty được xem là có môi trường làm việc lý tưởng hàng đầu.

ShoreBank tăng quy mô gấp đôi vào năm 1995 sau khi sáp nhập với Indecorp, một tổ chức tín dụng khác của Chicago có hạ tầng là hai ngân hàng thương mại. Bước sang thế kỷ mới, tổng số tiền ký gửi của công ty đã lên tới 750 triệu đô-la và tổng số vốn hoạt động gần 1 tỉ đô-la. Theo hầu hết những đánh giá thông thường - và một vài thống kê không chính thống - công ty đã đạt được tất cả các mục tiêu mà Grzywinski, Houghton, Fletcher và Davis nhắm đến lúc ban đầu.

Tuy nhiên vẫn có một số vấn đề tồn tại. Đó là ShoreBank vẫn chưa phải là một thương hiệu mạnh để hoạt động đơn lẻ dễ dàng. Vì thế, vào mùa hè năm 2000, họ liên kết với các quỹ đầu tư trách nhiệm xã hội xuất sắc tại Mỹ để hình thành một liên minh tài chính mang tính cách mạng rộng lớn hơn để phát triển cộng đồng một cách hiệu quả hơn. Được cổ xúy thành lập bởi Công ty Domini Social Investment, tổ chức đang quản lý số tiền rất lớn là 1,9 tỉ đô-la, một quỹ liên kết mới ra đời giờ đây sẽ đầu tư ít nhất 10% tổng vốn

cho vay cầm cố và đầu tư doanh nghiệp nhỏ cho những người trong các vùng có điều kiện kinh tế khó khăn. Quỹ mới này khuyến khích các dự án phát triển cộng đồng có ý nghĩa cũng như đầu tư trực tiếp vào đó.

Năm 2004, ShoreBank sáng lập Trung tâm Đổi mới Các Dịch vụ Tài chính nhằm khuyến khích các tổ chức tài chính phục vụ các khách hàng có thu nhập thuộc mức nghèo khổ hoặc dưới mức nghèo khổ.

Năm 2007, ShoreBank trở thành ngân hàng môi trường và phát triển cộng đồng đầu tiên thực hiện chương trình tiết kiệm trực tuyến lãi suất cao.

Ngày nay thành công của ShoreBank được phản ánh qua hệ thống rộng khắp các chi nhánh của họ trên khắp thế giới. ShoreBank cũng đã là một ngân hàng cổ phần và họ tiếp tục đa dạng hóa sản phẩm tín dụng và các dịch vụ tài chính hướng về cộng đồng.

# 48

## HÃNG PHIM MGM

*Tiếng gầm sư tử*



### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Marcus Loew và Louis B. Mayer
- **Logo:** 
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Không xếp hạng trong Fortune 500 – năm 2007
- **Nét đặc trưng:** Hình mẫu thu nhỏ của Hollywood và nước Mỹ thập niên 1920 và 1930
- **Sản phẩm chính:** Phim điện ảnh, chương trình truyền hình, video gia đình và những sản phẩm có đăng ký bản quyền
- **Doanh thu:** 1,2 tỉ đô-la (năm 2000)
- **Số nhân viên:** 870 người (năm 2000)
- **Đối thủ chính:** Sony pictures, Time Warner và Walt Disney
- **Chủ tịch kiêm CEO:** Alex Yemenidjian
- **Trụ sở chính:** Santa Monica, California
- **Năm thành lập:** 1924
- **Website:** [www.mgm.com](http://www.mgm.com)

*T*ập niên 70 của thế kỷ trước là thời kỳ của những sự kiện không lấy gì làm vẻ vang của nước Mỹ - vụ tai tiếng Watergate, dịch viêm phổi, các vũ điệu cuồng loạn của giới hippie, nhưng xen kẽ những chuyện đáng buồn đó còn có những con số vé khi các rạp hát chiếu các siêu phẩm điện ảnh và tạo nên thời hoàng kim cho Hollywood. Thành quả đó chủ yếu là nhờ hãng phim huyền thoại MGM - Metro-Goldwyn-Mayer - với biểu tượng con sư tử đang gầm rú của mình, từng là hình ảnh đại diện cho nền công nghiệp giải trí Hoa Kỳ, và cũng từng bán hết tài sản của mình, kể cả đạo cụ và phục trang đóng phim, để trang trải cho các món nợ tài chính.

Marcus Loew chưa bao giờ muốn trở thành một nhân vật quan trọng trong làng giải trí. Ông cũng chưa từng nghĩ rằng mình sẽ thay đổi được cách làm việc của Hollywood hay, mơ ước sẽ có sức ảnh hưởng đến như thế trong việc thay đổi hình ảnh nước Mỹ trong mắt cả thế giới. Nhưng ông cũng không cam lòng làm một nhân viên bán hàng bình thường cho một cửa hàng bán đồ lông thú ở New York. Thực ra, ông muốn ghi dấu ấn của riêng mình trong lĩnh vực bất động sản. Ông bắt đầu bằng việc hùn vốn mua một chung cư nhỏ. Dù vậy, Loew cũng thích rạp hát, và ông chia sẻ niềm đam mê này với những người khác... trong đó có một người bạn phát lên nhờ sở hữu một hệ thống phòng chiếu phim. Rất ấn tượng với điều đó, Loew đã thuyết phục đối tác trong lĩnh vực bất động sản và một người bạn khác làm nghề diễn viên cùng nhau tham gia kinh doanh trong lĩnh vực này. Năm 1904, họ mở sân khấu kịch People's Vaudeville trên Phố 23, New York và nhanh chóng thành công. Bộ ba sớm mở rộng sang kinh doanh các rạp chiếu bóng và trung tâm đặt vé xem kịch Vaudeville. Chỉ trong vòng vài năm, họ đổi tên và tổ chức lại công ty thành Tổ hợp Loew's Inc., với tổng vốn đầu tư lên đến 17,5 triệu đô-la.

Cùng lúc đó, những hãng phim mới bắt đầu mọc lên ở phía Nam California và hấp dẫn các nghệ sĩ, diễn viên, kỹ thuật viên và các

ngôi sao hàng đầu của ngành điện ảnh. Loew không hứng thú với cuộc phiêu lưu mới này - cho tới khi ông nhận ra lợi ích kèm theo của nó: sở hữu một hãng phim sẽ cho ông quyền điều hành trực tiếp một dây chuyền sản xuất và kinh doanh các loại phim ông muốn đưa ra rạp chiếu bóng của mình. Năm 1920, ông mua Tập đoàn Metro Picture và Louis B. Mayer Pictures và sáp nhập cả hai thành một. Tuy nhiên, lúc đầu hãng mới này không sản xuất ra loại phim mà Loew muốn, nên năm 1924, ông bổ sung thêm Goldwyn Picture và bổ nhiệm Irving Thalberg chịu trách nhiệm giám đốc sản xuất cho hãng phim. Thế là MGM ra đời.



Ben-Hur - Bộ phim đoạt 12 giải Oscar năm 1959

Mayer và Thalberg đã trở thành một nhóm tuyệt vời và ngay lập tức thu hút sự chú ý của các họa sĩ, chuyên viên kỹ thuật và ngôi sao hàng đầu. Đạo diễn Von Stroheim và King Vidor đã thực hiện được nhiều kỳ tích điện ảnh khi sản xuất ra nhiều tác phẩm đạt doanh thu khổng lồ với các ngôi sao bao gồm Greta Garbo, Clark Gable, Joan Crawford, Spencer Tracy, James Stewart, Elizabeth Taylor và Mickey Rooney (slogan lúc đó của công ty là “nhiều sao hơn cả trên thiên đường”). Những phim như *Ben-Hur*, *Grand Hotel*, *Munity on the Bounty*, và *The Great Zeigfield* đã giành được vô số giải thưởng của Viện Hàn lâm Điện ảnh Hoa Kỳ (tức Giải Oscar). Đầu những năm 1930, MGM là hãng phim lớn và giàu có nhất Hollywood. Họ cũng hoàn thành xuất sắc mục tiêu ban đầu (và cũng rất quan trọng) của Loew là đưa khán giả đến với rạp chiếu bóng.

Thalberg mất năm 1936, nhưng thành công của hãng thì vẫn tiếp tục. *Gone With the Wind* (*Cuốn theo chiều gió*), *The Philadelphia Story*, và một loạt những phim đầu tư ít vốn nhưng đạt doanh thu cao như *Andy Hardy* và *Tarzan* đã thắng đậm. Mayer tập trung vào những phim có chủ đề yêu nước và luôn luôn kết thúc có hậu và khách thì vẫn tiếp tục kéo

đến rạp. “Công việc của chúng tôi là làm ra những bộ phim đẹp về những con người đẹp. Ai không hiểu được điều này thì không phải là người làm trong lĩnh vực này”, ông đã từng nói như thế. Hãng phim tiếp tục cho ra mắt khoảng 45 bộ phim mỗi năm, và đó là những cỗ máy kiếm tiền cho công ty.

\* \* \*

Sự vượt trội của MGM được duy trì qua thời kỳ Chiến tranh Thế giới lần II. Sau đó, sở thích của khán giả thay đổi, sự phát triển của ngành truyền hình, tuổi tác ngày càng cao của các ngôi sao lớn đầu quân cho hãng, tất cả đều có ảnh hưởng không tốt đến công ty. Lợi tức từ bờ Đông<sup>(1)</sup> của Loew cũng ngày càng đáng quan tâm hơn. Mayer, người luôn mâu thuẫn với những người đến từ New York, đã ra đi trước nhiều áp lực vào năm 1951. Ông được thay bằng Dore Schary, giám đốc sản xuất hãng phim, người đã phát triển hàng loạt những vở kịch truyền hình nghiêm túc đương thời (*The Asphalt Jungle*), những phim sử thi được đầu tư nhiều (*Ivanhoe*), những phim hài tình cảm lãng mạn (*Father of the Bride*), và những bộ phim lịch sử (*Julius Caesar*). Họ còn sản xuất cả một loạt phim nhạc kịch (*Easter Parade*, *Show Boat*, *Singin' in the Rain*) với sự có mặt của rất nhiều ngôi sao lớn khác như Fred Astaire, Gene Kelly và Frank Sinatra. Tuy nhiên, tổng lợi nhuận không tăng lên được bao nhiêu và Schary rời khỏi công ty vào năm 1956. Chỉ có một vài phim nổi bật sau nhiệm kỳ của ông như *Jailhouse Rock* của Elvis Presley và phim làm lại của *Ben-Hur*, đã đoạt 12 giải Oscar.

Năm 1965, *Doctor Zhivago* trở thành bộ phim duy nhất thành công sau một thời gian dài loay hoay của họ. Với sự xuống dốc này, công ty được đặt dưới sự quản lý của một ông chủ trong ngành hàng không Kirk Kerkorian. Ông bổ nhiệm giám đốc sản xuất cũ của CBS James T. Aubrey làm tổng giám đốc hãng phim. Ông này ngay lập tức cắt giảm chi tiêu bằng cách sa thải nhân viên và bán đi hàng trăm ngàn đạo cụ cũng như trang phục trong những tháng ngày còn vinh

---

(1) Ý nói các rạp chiếu bóng (nơi tiêu thụ) ở bờ Đông nước Mỹ, tiêu biểu là New York; trong khi các phim trường (nơi sản xuất) đều đặt ở bờ Tây, tiêu biểu là Los Angeles, California.



*Doctor Zhivago – Bộ phim thành công hiếm hoi của MGM những năm 1960*

quang của MGM. Từ cỗ xe ngựa kéo trong *Ben-Hur* cho tới đôi giày hồng ngọc trong *The Wizard of Oz* (*Phù thủy xứ Oz*) đều lần lượt ra đi. Xưởng phim tiếp tục sản xuất những bộ phim có chi phí thấp, nhưng chỉ có vài phim gây tiếng vang sau bộ phim *Shaft* ra mắt năm 1971. Vào cuối thập kỷ 70, MGM không còn được coi trọng như trước nữa, mặc dù bản thân hãng vẫn kinh doanh có lãi nhờ nguồn đầu tư đa dạng, chủ yếu của tập đoàn khách sạn sòng bạc

Nevada. Có người còn đoán rằng Kerkorian lúc đầu mua MGM chỉ để bổ sung cho bộ sưu tập tài sản những thương hiệu nổi tiếng trên thế giới của ông ấy ở Las Vegas và Reno.

Tuy nhiên, MGM đã hồi sinh vào năm 1980 khi Kerkorian tách nó ra làm hai bộ phận riêng biệt: khách sạn và hãng phim. Sau đó, ông mua lại công ty United Artists, được thành lập năm 1919 bởi Mary Pickford, Douglas Fairbanks, D.W. Griffith và Charlie Chaplin. Ngoại trừ sự ra đời theo định kỳ của loạt phim về chàng siêu điệp viên hư cấu nổi tiếng *James Bond*, toàn bộ xưởng phim vẫn không cho ra đời được nhiều xuất phẩm lớn trong suốt thập niên 1980. Kerkorian cải thiện tình hình bằng việc bán một phần công ty đi, mặt khác chuyển công ty bấy giờ đã được đổi tên thành MGM/UA Communications cho công ty truyền hình cáp Ted Turner – chỉ để sau này mua lại một lần nữa, trừ thư viện phim cũ của hãng. Lorimar-Telepictures được giao quyền điều khiển công ty huyền thoại một thời này. Và sau đó, năm 1989, Kerkorian bán toàn bộ những gì còn lại cho công ty truyền hình của Úc Qintex. Năm sau đó, họ chuyển giao công ty cho Pathe Communications của một nhà tài phiệt người Ý là Giancarlo Parretti.

Thật không may, MGM-Pathe Communications cũng chẳng làm ăn khấm khá hơn được bao nhiêu. Họ buộc lòng phải hoãn thực hiện một số phim (bao gồm *Thelma and Louise*, bộ phim



MGM Grand Hotel tại Las Vegas

sau này gây được tiếng vang lớn), vì không có đủ tiền cho việc in ấn và quảng cáo. Lương trả cho nhân viên cũng bị trì hoãn. Hãng phim bị tấn công bởi nhiều vụ kiện cáo. Một phiên tòa ở Ý nêu lên cáo buộc lừa đảo phá sản cho Parretti, người mà tạp chí *Time* gọi là “ông trùm bí ẩn”. Những phim được công chiếu ngoài rạp như *Rocky V* và *Not Without my Daughter* đều gây thất vọng và hoàn toàn là những thất bại thảm hại.

Tài khoản tại ngân hàng Lyonnais ở Hà Lan, nguồn vay chính của Pathe, cũng bị phong tỏa năm 1992 và quyền điều hành hãng phim được chuyển sang một công ty con khác. Một năm sau, họ hăng hái chỉ định Frank G. Mancuso giữ chức vụ chủ tịch kiêm CEO. Nhưng năm 1996, thỏa thuận có vấn đề và phim trường lại bị đưa trở về vị trí cũ. Mía mai thay, người mua hóa ra lại là người đã từng sở hữu toàn bộ công ty trước đó - không ai khác hơn ngoài Kerkorian. Trong một lần cao hứng thu mua, ông đã vơ luôn hãng phim Orion vào năm 1997. Trong quá trình đó, Kerkorian đã nắm trong tay 1.900 đầu phim và 3.000 tập phim truyền hình. Việc này đã khiến cho tài sản của MGM lên đến con số 5.000 phim (được xem như bộ sưu tập phim lớn nhất trên thế giới kể từ sau năm 1948) và 8.200 chương trình truyền hình. Trong lần đầu tiên bán trái phiếu ra thị trường cùng năm, ông đã bán được 9 triệu cổ phiếu trong tổng số cổ phiếu thường của MGM.



Ngày nay, hãng phim vẫn tiếp tục với loạt phim *James Bond*. Họ cũng sản xuất những phim khác (*The Thomas Crown Affair*), các chương trình truyền hình (*Stargate SG-1*), phim truyện video dành cho gia đình (lấy từ thư viện phim đồ sộ của mình) cùng những sản phẩm tiêu dùng có bản quyền khác (dựa trên phim và nhân vật).

Tuy nhiên, ngay cả những người ủng hộ đáng tin cậy nhất của công ty cũng phải thừa nhận rằng, đã qua rồi thời kỳ MGM thống trị Hollywood và Hollywood thống trị thế giới.



Series 20 phim về Điệp viên 007 - James Bond của MGM

*Đặt hàng qua thư, giao hàng tận nhà*



### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Leon Leonwood Bean
- **Logo:** **L.L. Bean®**
- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Không thuộc Fortune-500
- **Nét đặc trưng:** Nhà bán lẻ tiên phong qua thư tín
- **Sản phẩm chính:** Dụng cụ dã ngoại, quần áo, giày dép, túi xách
- **Doanh thu:** 1,07 tỉ đô-la (năm 2000)
- **Số nhân viên:** 4.000 (năm 2000)
- **Đối thủ chính:** REI, Land's End, Spiegel, The Gap
- **Chủ tịch kiêm CEO:** Leon A. Gorman
- **Trụ sở chính:** Freeport, Maine
- **Năm thành lập:** 1912
- **Website:** [www.llbean.com](http://www.llbean.com)

Cụm từ “*Sự tháo vát của người Mỹ*”<sup>(1)</sup> có lẽ là một câu nói sáo rỗng ngày nay, nhưng nó thật sự có ý nghĩa vào thời của Leon Leonwood Bean. Vào đầu thế kỷ 20, có một người đàn ông hết sức đam mê dã ngoại trong những khu rừng xa xôi hẻo lánh ở Maine. Thời đó, cũng như bây giờ, tiểu bang của rừng thông nổi tiếng vì địa hình gập ghềnh và những cơn mưa già không ngớt. Theo nhiều người kể lại, L.L. rất thích đi rừng bằng một đôi ủng da nặng nhưng ông lại không hề muốn chân ông bị ướt và đau vì giày. Và thế là khi ông trở về nhà ở Freeport, ông quyết định phải cải thiện nó.



Leon Leonwood Bean (1872 – 1967)

Làm việc với một thợ sửa giày địa phương, L.L. đã tạo ra một kiểu giày thay thế có thể phục vụ cho những nhu cầu cá nhân như thế. Đôi giày mới của ông được lót một lớp cao su chống thấm ở dưới và phía trên là da mềm, và nó ngay lập tức gây sự chú ý của bạn bè và đồng nghiệp. Cũng sáng tạo trong lĩnh vực tiếp thị như khi thiết kế, Bean quyết định đem chúng ra bán qua thư đặt hàng. Ông nhanh chóng nhận được số lượng đơn đặt hàng cho 100 đôi giày như vậy. Khi có vấn đề về mũi khâu giày - dẫn đến việc 90 khách đã mang trả hàng lại, L.L. vui vẻ hoàn tiền lại cho họ và dốc sức thiết kế những mẫu tốt hơn.

Việc hướng tới kinh doanh theo đơn đặt hàng qua thư và bảo đảm 100% sự hài lòng cho khách hàng đã giúp Bean không ngừng mở rộng việc làm ăn của mình. Thực tế, cho đến nay, công ty mang tên ông là một trong những công ty bán lẻ trực tiếp qua thư tín nổi tiếng

(1) Nguyên văn: Yankee Ingenuity.

và thành công nhất của nước Mỹ. Hiện nay công ty bán hơn 1 tỉ đô-la các sản phẩm dã ngoại mỗi năm và áp dụng chế độ bảo hành cho từng sản phẩm của mình. Một cửa hàng trên Main Street ở khu buôn bán của Freeport, mở cửa 24/24 giờ bán đầy đủ các sản phẩm thuộc 50 danh mục hàng hóa khác nhau của công ty. Nó còn trở thành một trong những điểm du lịch hàng đầu của bang khi thu hút hơn 3,5 triệu khách mỗi năm. Hiện nay, công ty còn cung cấp những số liệu thống kê và những lời khuyên về việc dã ngoại trên một trang web được nhiều người khen ngợi vì nội dung mang tính thông tin cao và thiết kế thân thiện cho người sử dụng.

Những đôi ủng bằng cao su và da mà L.L. Bean sáng chế từ những ngày đầu tiên với tên gọi là *Giày đi săn Maine* đã sinh sôi nảy nở thành một đế chế sản xuất quần áo và dụng cụ dã ngoại vô cùng hùng mạnh. Nhưng sự tinh tế của L.L. trong thiết kế và quan tâm đến người tiêu dùng không hề thay đổi chút nào trong những năm hoạt động kinh doanh đầy sáng tạo của ông.

\* \* \*



“Tiện lợi với đủ loại màu sắc”

nhiều khách hàng xuất hiện tại xưởng của ông nên ông buộc phải mở một phòng trưng bày vào năm 1917 và mở rộng sản xuất thêm nhiều loại giày, dụng cụ thể thao, loại áo Leatherette cotton siêu

Ngày nay công ty đang kinh doanh hơn 16.000 mặt hàng khác nhau thông qua các catalog. Họ có trụ sở chính ở Freeport, có 9 nhà máy ở Mỹ, 8 cửa hàng ở Nhật. Tuy nhiên, L.L. Bean lại có một khởi đầu khá khiêm tốn. Nhà sáng lập lúc đầu chỉ định giới thiệu loại giày có đế rãnh mới của mình và chủ yếu bán qua thư đặt hàng. Nhưng ngày càng có

dày, siêu mỏng... Dù việc kinh doanh phát triển rất tốt, L.L. vẫn điều khiển hoàn toàn từ việc lựa chọn sản phẩm cho đến viết catalog và... vẫn còn thời gian rảnh rỗi để thường xuyên đi tới những vùng quê xa xôi, kết hợp việc kiểm tra chất lượng sản phẩm và câu cá thư giãn.

L.L. thực sự bước vào con đường hoạt động kinh doanh nhờ con trai ông, Warnie, người vào năm 1934 đã thiết kế loại túi xách Zipper Duffle không thấm nước và chống nấm mốc (loại túi xách còn được yêu thích cho đến ngày nay). Danh tiếng của công ty không ngừng tăng theo những sản phẩm chất lượng cao nhanh chóng thu hút sự quan tâm của những người nổi tiếng - từ Eleanor Roosevelt cho tới Babe Ruth. Nhưng mô hình kinh doanh vẫn còn khá bình thường và đơn giản. Họ chỉ có một điện thoại đơn và một quầy tính tiền, cô thu ngân thường dành thời gian rảnh rỗi để sắp xếp lại đơn đặt hàng, vừa giúp sửa chữa giày đi sẵn. Chỉ cần ba người trong tổng số 60 nhân viên làm công việc bóc thư, và L.L. luôn có thời gian tán gẫu mỗi buổi sáng với bất cứ người nào ông gặp trước khi bước vào thang máy đưa ông lên văn phòng làm việc ở tầng ba. Năm 1951, có quá nhiều khách hàng ghé qua tiệm vào những giờ rảnh rỗi trên đường họ đi săn hay câu cá tới mức L.L. quyết định sẽ không bao giờ đóng cửa. Kể từ đó nó được mở cửa 24/24.

Khi L.L. mất năm 1967 ở tuổi 95, cháu của ông là Leon Gorman lên thay thế lãnh đạo công ty. Dưới sự lãnh đạo của Gorman, công ty đã mở rộng tầm ảnh hưởng trên toàn thế giới và tăng lượng khách hàng lên 4,5 triệu người. Cửa hàng chính được mở rộng lên tới 109.000 mẫu vuông và cửa hàng L.L. Kids dành cho trẻ em đã được bổ sung vào. Chỉ có khoảng 450 người làm việc trong khâu sản xuất và 150 triệu bản catalog tập trung theo từng mùa cụ thể và các môn thể thao riêng được gửi đi hàng năm bằng đường bưu điện. Chiếc máy điện thoại lẻ loi của những ngày đầu giờ đây dĩ nhiên không còn phải một mình hứng chịu tất cả các thông tin truyền tới. Mỗi ngày L.L. nhận 180.000 cuộc điện thoại đặt hàng và có khoảng 3.300 nhân viên được thuê để đảm trách công việc trực điện thoại và giao hàng

trong giờ cao điểm. Hơn 11 triệu kiện hàng được gửi đi mỗi năm, tức trung bình mỗi ngày vào khoảng 120.000 kiện. Bản thân vùng Freeport cũng phát triển vô cùng mạnh mẽ trong khoảng thời gian này: họ đã trở thành một khu mua sắm nổi tiếng thế giới với hơn 100 cửa hàng bán lẻ và một loạt các nhà nghỉ, khách sạn phục vụ khách dã ngoại, và họ luôn quảng cáo rằng mình có vị trí gần các cửa hàng bán đồ dã ngoại nổi tiếng của L.L. Bean.

\* \* \*

L.L. Bean luôn đối xử tốt với nhân viên của mình. Họ từng có một cựu thủ quỹ tên là Carlene Griffin làm việc cho công ty hơn 50 năm. Lòng trung thành như thế được nuôi dưỡng bằng nhiều cách, bao gồm cả một chương trình lợi tức rộng rãi cho nhân viên theo doanh thu hàng năm. Số tiền thưởng này lên đến 18% tổng quỹ lương nhân viên năm 1988, nhưng đã giảm đi một nửa vào năm 1996 và thành số không hai năm sau đó khi việc kinh doanh đi xuống. Tất cả những việc đáng thất vọng đó đều được đổ lỗi cho nhiều nguyên nhân khác nhau, từ thời tiết êm dịu cho tới suy giảm kinh tế ở Nhật và Canada. Nhưng đó chỉ mới là phần nổi của tảng băng đang xuất hiện vào đầu thập kỷ này.

Tăng trưởng hai con số đã trở thành luật ở L.L. Bean trong thập niên 70 và 80, khi các dòng sản phẩm dã ngoại và quần áo mẫu mực của công ty có số lượng bán ra rất lạc quan. Nhưng rắc rối bắt đầu xuất hiện vào khoảng những năm 90. Độ tuổi trung bình các khách hàng trung thành trước đây giờ đã lên tới 50. Những sản phẩm truyền thống là điểm mạnh của hãng không có gì đổi mới và cải tiến. Cuộc cạnh tranh bắt đầu nóng lên với tổng số 7,8 tỉ catalog được gửi đi từ mọi nơi trên đất Mỹ vào năm 1982 và gần 14 tỉ vào năm 1998. Hàng chục cách thức gửi thư trực tiếp đang tranh nhau giành lấy sự chú ý của những khách hàng từ xưa cũng như những khách hàng tiềm năng của L.L. Bean. Những đối thủ từ lĩnh vực kinh doanh dụng cụ thể thao như REI, hay lĩnh vực quần áo thời trang như GAP cũng vào cuộc.

Mặc dù hứa hẹn sẽ có phương án đáp trả, nhưng Gorman và những người tạm thay thế ông lại phản ứng chậm chạp trước những mối đe dọa đó. Tin tưởng rằng thương hiệu nổi tiếng của mình có sức đề kháng đối với những đợt tấn công lớn nên lúc đầu họ đã từ chối việc miễn phí cước vận chuyển cho khách hàng – cho dù công ty nào cũng làm như thế. Quyết định này đã ảnh hưởng nghiêm trọng tới dây chuyền sản xuất và điều hành kinh doanh của L.L. Bean. Cuối cùng họ cũng thay đổi chủ trương này vào năm 1994, nhưng họ đã chậm trong một bước đi vô cùng quan trọng là tấn công vào thị trường hàng hóa và quần áo dành cho trẻ em.

Đến lúc này, Gorman mới bắt đầu chống trả một cách quyết liệt. Ông thay đổi hệ thống quản lý lâu đời để công ty có thể dễ dàng thích ứng với thay đổi trong tình hình mới. Ông còn lên kế hoạch mở thêm những cửa hàng mới và cải tiến sản phẩm trước khi đưa ra thị trường, mở một chiến dịch quảng cáo để tạo dựng lại hình ảnh của hãng, mở thêm một nhãn hiệu con, L.L. Home, trưng bày đồ nội thất và những loại sản phẩm cho giường và phòng tắm. Ông cũng bỏ ra 100.000 đô-la vào năm 1995 cho một trang web giúp công ty tiếp cận những khách hàng trẻ tuổi đang rất cần thiết cho hãng và cũng để cắt giảm chi phí về giấy, mực in và bưu phí không ngừng tăng lên. Chưa đầy một năm sau – vào lúc thế giới trực tuyến vẫn còn quá mới mẻ và không có nhiều người có thể tiếp cận nó – hàng triệu lượt truy cập vào trang web của L.L. Bean đã được ghi nhận.

Mục đích ban đầu của trang web chỉ để giới thiệu hình ảnh của công ty đến với mọi người, nhưng sự phổ biến của nó đã khiến cho Gorman tập trung sang loại hình kinh doanh trên mạng. Và trong khi không có vẻ gì là các catalog trực tuyến sẽ hoàn toàn thay thế được những tờ rơi thời L.L. bán ủng năm 1912, kết quả đạt được rất khả quan. Hãng nghiên cứu thị trường trực tuyến eMarketer xếp nó là trang web đứng hàng thứ hai trong số những trang web thương mại cung cấp catalog hiệu quả nhất. Hầu hết những món Bean kinh doanh đều có ở đây – từ áo khoác len, lều mái vòm, giày đi tuyết, cho đến vòng xếp Thụy Điển. Họ cũng có một bộ sưu tập đầy đủ những

sản phẩm mới như ghế sofa, giường ngủ bằng gỗ Adirondack, ghế bố xếp và đồ gốm (chén, bát, đĩa) đi rừng. Ngoài ra họ còn cung cấp những lời khuyên chuyên môn về các môn thể thao dã ngoại, thông tin về các cơ hội học tập nghiên cứu trực tuyến của Bean (như hướng dẫn đi xe đạp, câu cá, chụp hình phong cảnh...), thông tin về công ty, các chi nhánh và cam kết bảo vệ môi trường.


L.L. Bean vẫn duy trì sản phẩm và các nguyên tắc kinh doanh của mình như từ ngày đầu thành lập. Giày đi săn Maine vẫn là một trong những sản phẩm được yêu thích nhất và công ty vẫn được quản lý theo một triết lý mà người sáng lập ra nó đã theo đuổi: “Bán hàng tốt với giá phải chăng, đối xử với khách hàng như thượng đế, và họ sẽ quay lại lần nữa”.



*Ketchup - sốt cà chua không thể thiếu của thế giới*



### Tóm tắt

- **Người sáng lập:** Henry John Heinz và John Noble
- **Logo:**

- **Vị trí trong nền kinh tế Mỹ:** Không thuộc Fortune 500 - năm 2007
- **Nét đặc trưng:** Làm sốt cà chua trở nên phổ biến khắp thế giới với tên gọi "ketchup"
- **Sản phẩm chính:** Gia vị, cá ngừ, xúp, thực phẩm đông lạnh, thực phẩm cho trẻ sơ sinh
- **Doanh thu hàng năm:** 9,3 tỉ đô-la (năm 2000)
- **Số nhân viên:** 40.500 người (năm 2000)
- **Đối thủ chính:** Bestfoods, Campell Soup, ConAgra, Del Monte, Nestlé
- **Chủ tịch kiêm CEO:** William R. Johnson
- **Trụ sở chính:** Pittsburgh, Pennsylvania
- **Năm thành lập:** 1869
- **Website:** [www.heinz.com](http://www.heinz.com)

Cũng như vùng đất quê nhà Pittsburgh thuộc bang Pennsylvania lâu đời, công ty H.J. Heinz đã có những bước phát triển nhảy vọt trong những năm qua. Một khi kết hợp với những thứ khác ngoài sốt cà chua, bắp cải, đậu hầm, công ty được biết đến trên toàn thế giới với “57 hương vị khác nhau” hiện đang đánh cuộc những quyền lợi được công nhận bấy lâu nay với hàng ngàn sản phẩm mới được sản xuất dưới nhiều tên gọi khác nhau. Cũng vậy, thành phố lao động từng có thời ô nhiễm nặng nề này - nằm nơi sông Monongahela và Allegheny nhập dòng lại hình thành Ohio - đã phát triển thành một cộng đồng hiện đại hấp dẫn và sạch sẽ không ngừng thu hút các chuyên gia trẻ tuổi. Sự tương đồng này không phải là tình cờ.

Henry John Heinz bắt đầu công việc kinh doanh gần Sharpsburg vào năm 1869. Mặc dù cả công ty vẫn mang tên ông kể từ đó và đã lan rộng ra toàn cầu (với các thị trường Canada, Anh, Bắc Âu, Úc và New Zealand, giờ đây chiếm một nửa trong tổng doanh thu của họ), trái tim và linh hồn của công ty vẫn không bao giờ tách khỏi gốc rễ ở vùng phía tây Pennsylvania. Trong suốt bao nhiêu năm, Heinz vẫn bằng lòng duy trì những sản phẩm chính trong danh mục sản xuất và phân phối của họ. Nhưng sau ông, những người lãnh đạo công ty nhận ra rằng thời thế đã thay đổi và họ cũng cần phải thay đổi.

Vào đầu thế kỷ 20, Heinz có hơn 200 loại sản phẩm và nhân viên bán hàng của họ phân phối chúng đi khắp châu Âu, châu Phi, Úc,



Trụ sở Heinz tại Pittsburgh

Nam Mỹ và châu Á. Mặc dù công ty không hề chính thức mở chi nhánh cho tới những năm 1960, khi chủ tịch hội đồng quản trị đầu tiên của nó là người ngoài gia đình Heinz

bắt đầu thu mua các mặt hàng kinh doanh có liên quan. Cá ngừ StarKist và khoai tây đông lạnh Ore-Ida là những sản phẩm đầu tiên trong đợt thu mua đó. Vào khoảng thời gian công ty kỷ niệm sinh nhật lần thứ 100, thức ăn cho mèo 9-Lives đã được bổ sung vào danh mục hàng hóa. Công ty Wiegth Watchers International trở thành một phần trong bộ sưu tập của Heinz sau đó ít lâu.

Heinz hiện đang tiếp thị hơn 5.700 loại sản phẩm trên hơn 200 nước và gần 70% doanh thu là từ các sản phẩm không mang tên hãng. Mặc dù đa dạng hóa, nhưng vẫn phòng chính vẫn chỉ cách vài dặm so với vị trí ra đời của công ty trước đây. Và thành phố quê hương, có lẽ cũng bị ảnh hưởng bởi công ty mà nó đã sản sinh ra, cũng phải sạch quá khứ là một thành phố sắt thép tỉnh lẻ để nhanh chóng vươn lên thành một thành phố dịch vụ, giáo dục, công nghệ mà hiện thân là những công ty như Heinz ngày nay.

\* \* \*

Heinz sinh ở Pittsburgh năm 1844, là con trai cả trong một gia đình người Đức nhập cư. Năm 12 tuổi, ông đã tỏ ra là một nhân viên bán hàng bẩm sinh và đã cung cấp những sản phẩm rau quả tươi sống cho các nhà hàng xóm. Ông tham gia vào công việc kinh doanh gạch của bố vài năm sau đó, nhưng vẫn tiếp tục việc bán rau quả vào buổi chiều. Sau khi kết hôn năm 1869, ông mở công ty Sharpburgh với một người bạn, John Noble. Sản phẩm đầu tiên của công ty là cây cải ngựa hầm của mẹ người bạn, được đặt trong những lọ thủy tinh để nhấn mạnh đến độ tinh khiết của nó.

Heinz & Noble, như mọi người biết đến thời đó, phá sản vào năm 1875. Năm sau đó Heinz cùng em trai và một người họ hàng thành lập một công ty khác có tên là F&J Heinz và bắt đầu buôn bán những sản phẩm mới trong đó có sốt cà chua (ketchup). Bộ ba mở một chi nhánh ở Philadelphia và nhanh chóng mở rộng việc làm ăn tới London, Anh quốc. Ông mua lại hết cổ phần của các cộng sự vào năm 1888, đặt lại tên cho công ty và sử dụng cho đến ngày nay. Tuy nhiên người ta vẫn có thể nhìn thấy ông tự đi giao hàng trên chiếc xe ngựa



Henry John Heinz cùng các cháu

gọi là Heinz Hitch. Cho đến nay, bản sao của nó luôn có mặt tại các dịp lễ hội quan trọng như Lễ hội đường phố ngày lễ Tạ ơn và Cuộc đua ngựa Hoa hồng.

Heinz xây dựng một hệ thống sản xuất tân tiến bên bờ sông Allegheny và bổ sung vào danh mục hàng hóa những sản phẩm mới như mứt, thạch, giấm và các loại gia vị khác được đặc chế từ các nguyên liệu tốt nhất mà ông có thể tìm thấy. Hơn nữa, ông còn giữ các nhà máy của mình sạch sẽ tới mức ông tự hào mở những tour du lịch cho mọi người

vào tham quan – một hành động tiên phong trong lĩnh vực này. Năm 1896, ông đã là triệu phú và nổi tiếng thế giới với biệt danh “Vua Dưa Chua”<sup>(1)</sup>. Ngoài việc tuyên bố những câu nổi tiếng như “*Sức mạnh trái tim tốt hơn sức ngựa*” hay “*Chất lượng của sản phẩm cũng như tính cách của con người*”, ông còn đối xử với công nhân của mình tốt hơn bất cứ ông chủ nào cùng thời và đã xây dựng nên triết lý cùng hợp tác để tiến bộ vốn còn được áp dụng cho đến ngày nay.

“*Đừng nói nhiều,*” Heinz đã nói, theo những lời truyền miệng trong công ty cho đến ngày nay, “*mà hãy cho mọi người thấy như thế nào, khi nào, và ở đâu*”. Những chiến dịch quảng cáo đều dựa theo những câu nói làm chấn động thị trường bán lẻ của ông. Trong một mẫu quảng cáo có dòng chữ “57 chủng loại khác nhau”, người ta nói rằng ông lấy cảm hứng từ quảng cáo “21 kiểu giày” (thực tế công ty đã tung ra hơn 60 loại sản phẩm, nhưng Heinz cho rằng một con số lẻ sẽ dễ nhớ hơn). Ông đưa tên công ty lên các bảng quảng cáo và tờ in, dựng bảng quảng cáo điện tử đầu tiên ở New York – một quả dưa chua được chiếu sáng có thể được nhìn thấy trong phạm vi 40 dặm.

(1) Nguyên văn: The Pickle King.



Một số loại ketchup của Heinz

Sau khi thành lập chi nhánh ở Anh, ông đã chở một con cá sấu Nam Mỹ nặng hơn 320 kg từ Florida đến đó trong một kiện hàng bằng kính để nhân viên hay bất cứ ai tình cờ đi ngang qua đều có thể thưởng thức.

Heinz vẫn tiếp tục giữ cam kết chỉ sử dụng những loại nguyên liệu cao cấp và không để cho các sản phẩm bị hỏng. Ông cũng là một trong số ít người trong ngành công nghiệp này ủng hộ Thức ăn Nguyên chất và Luật chống Chất Kích thích Tăng trưởng của liên bang. Tất cả những việc làm này đều có lợi cho công ty. Khi ông mất năm 1919, công ty có hơn 6.000 nhân viên đang làm việc trong 25 nhà máy và nhiều nông trại khác nhau.

\* \* \*

Con trai của Henry, Howard, thừa kế công việc và điều hành công ty cho đến khi Chiến tranh Thế giới II nổ ra. Để bảo đảm tài chính, ông giảm việc vay nợ và vì thế đã ngăn được việc phá sản lần hai khi cuộc Đại Suy thoái xảy ra. Ông giới thiệu hai dòng sản phẩm mới quan trọng - thực phẩm cho trẻ sơ sinh và xúp ăn liền - trong khi vẫn đối xử tốt đẹp với nhân viên như cha mình đã làm. Vì thế, công việc kinh doanh đã mở rộng gấp đôi năm 1937. Khi Howard mất bốn năm sau đó, con trai ông Henry John "Jack" Heinz II đã lên kế thừa. Lúc đó người lãnh đạo mới chỉ vừa tròn 33 tuổi. Jack đẩy công ty vào những nỗ lực chiến tranh của quốc gia, và thuê phụ nữ thay cho những người đàn ông phải ra mặt trận. Mặc dù có lưu tâm tới những khẩu hiệu của ông mình, nhưng Jack cũng tự đặt ra hai khẩu hiệu riêng: "Đậu cho máy bay ném bom" và "Củ hành muối cho máy bay truy kích"<sup>(1)</sup>.



Logo Heinz "57 chủng loại khác nhau" in trên sản phẩm

(1) Nguyên văn: "Beans to bombers" và "Pickles to pursuit planes".

Jack cổ phần hóa công ty sau Chiến tranh Thế giới II và điều này cho những người điều hành bên ngoài gia đình. Ông chuyển hướng sang quảng cáo trên TV và mở rộng kinh doanh sang Hà Lan, Venezuela, Nhật, Ý, đồng thời xây dựng nhà máy sản xuất thực phẩm lớn nhất châu Âu. Ông cũng thực hiện những bước đột phá lớn đầu tiên của công ty vào các lĩnh vực kinh doanh khác, thu mua StarKist (và nhãn hiệu “Cá Ngừ Charlie” của họ) vào năm 1963 và Ore-Ida (sản phẩm Tater Tots của họ là một trong những sản phẩm bán chạy nhất của Heinz hiện nay) vào năm 1965.

Tuy nhiên, cuộc cải tổ lớn nhất trong lịch sử của tập đoàn chính là khi Jack bước sang một bên để nhường chỗ cho R. Burt Gookin. Là một kế toán làm việc cho công ty trong hai thập niên, Gookin là người đầu tiên không thuộc gia đình lên nắm quyền điều hành công ty. (Jack Heinz giữ chức chủ tịch cho tới khi ông mất năm 1987. Con trai ông, H.J. Heinz III, làm việc cho công ty một khoảng thời gian trước khi thành công với sự nghiệp chính trị đầy tiếng vang nhưng ngắn ngủi khi qua đời trong một vụ rơi máy bay gần Philadelphia).



*Ore-Ida khoai tây chiên*

Dưới sự điều khiển của Gookin, sự chuyên nghiệp thay thế cho lòng trung thành cá nhân, nhưng những cam kết của công ty đối với nhân viên và chất lượng sản phẩm vẫn không thay đổi. Gookin tiến hành xây dựng định mức lao động và các chính sách phúc lợi cùng với quá trình thực hiện kế hoạch tăng trưởng. Năm 1978, ông mua lại Weight Watchers, chương trình truyền hình giảm cân nổi tiếng nhất thế giới. Một bước đi không thành công của ông là nỗ lực tấn công đối thủ Campell vào đầu những năm 1970 bằng việc thay đổi công thức tất cả các loại xúp của Heinz. Ông thấy rằng làm như thế sản phẩm của mình sẽ tốt hơn, nhưng người tiêu dùng lại không nghĩ như vậy!

Gookin được kế nhiệm vào năm 1979 bởi Anthony J.F. O'Reilly, người điều hành của Heinz tại Anh, và là một trong những ngôi sao bóng bầu dục lớn nhất của Ireland. O'Reilly, lúc bấy giờ 43 tuổi, đã dẫn công ty bước vào lĩnh vực bảo vệ môi trường mà họ chưa từng khám phá trước đây. Trong số đó có việc giới thiệu xốt cà chua chai nhựa có thể tái chế. Như những người tiền nhiệm của mình, ông vẫn tiếp tục thông lệ lâu nay là đối xử với nhân viên như người nhà và động viên họ đóng góp hết sức mình cho công ty.

Ông cũng có những thay đổi quan trọng ở các lĩnh vực khác. Dù doanh thu cũng khá cao ở một số bộ phận, đa số sản phẩm vẫn tiêu thụ rất chậm. O'Reilly khắc phục bằng cách giảm tổng chi phí, loại trừ những thứ làm mất tiền nhiều nhất, đóng cửa các nhà máy và tập trung vào các mặt hàng đang tăng trưởng. Trong ba năm ông đã thay đổi hình ảnh biểu đồ lợi nhuận. “Đối với tôi, nếu như có bài học nào rút ra từ lịch sử đương đại của Heinz, thì đó chính là sự không ngừng sáng tạo để sinh tồn.”, ông đã viết như thế trong quyển sách *Nhật ký Chiến lược Kinh doanh*<sup>(1)</sup> vào dịp kỷ niệm thứ 125 của công ty.

Năm 1998, William R. Johnson trở thành Chủ tịch kiêm CEO thứ sáu của công ty. Trong những thập kỷ qua, Heinz đã mở rộng hơn qua việc thu mua những nhãn hiệu như The Budget Gourmet, Ken-L Ration, Kibbles'n Bits, và một loạt những tên tuổi nước ngoài được yêu thích. Nhìn chung, lợi nhuận của công ty không tăng nhiều, giá cổ phiếu cũng đang sụt giảm. Johnson cũng chi ra 50 triệu đô-la cho những chiến dịch quảng cáo rộng rãi toàn thế giới trên báo và TV để tăng lượng tiêu thụ xốt cà chua. Ông cũng kết hợp lực lượng bán hàng của Heinz U.S.A, Hải sản StarKist, Thức ăn cho thú cưng Heinz, và Thực phẩm Đông lạnh Heinz lại vào một công ty gọi là Heinz Sales Co.

Và, trong một bước đi mà Johnson sử dụng để làm đòn bẩy cho “sức mạnh tiếp thị, tăng năng suất và lợi nhuận”, Johnson tuyên bố rằng tất cả ban điều hành bộ phận sản xuất và bách hóa ở Mỹ của họ sẽ được quy về một mối tại trụ sở chính của công ty ở Pittsburgh.

---

(1) Nguyên văn: Journal of Business Strategy.

# NHỮNG CÔNG TY ĐÁNG CHÚ Ý KHÁC

**T**rong khi viết cuốn sách này, rất nhiều người hỏi tôi: “Công ty nào sẽ đứng thứ 51?”. Đây là một câu hỏi rất lô-gic. Thưa các bạn, thực sự không có công ty thứ 51, 55 hay 60, nhưng có một loạt các công ty sáng giá khác sẵn sàng thế chỗ 50 công ty được nói đến ở phần trên vào bất cứ lúc nào. Những công ty này sẽ được liệt kê theo thứ tự alphabet sau đây.



# AMAZON.COM

---

**Nét đặc trưng:** Trang web bán hàng qua mạng.

Nếu bạn chưa phải là một khách hàng của Amazon.com, nhà bán lẻ trực tuyến lớn nhất và nổi tiếng nhất trên thế giới, thì đó không phải là do người sáng lập ra nó, Jeff Bezos, đã không cố gắng thu hút bạn vào trang web của ông ấy. Ý tưởng này được hình thành trên một chiếc xe hơi Chevy vào năm 1994 khi Bezos cùng vợ lái xe trên phố Wall. Amazon.com chào đời sau đó và lớn mạnh cùng với sự phát triển như vũ bão của Internet. Ban đầu họ bán sách, sau đó là đĩa CD, băng video, đồ chơi, hàng điện tử, sản phẩm chăm sóc sức khỏe và sắc đẹp, và cả xe hơi - cho một cộng đồng tiêu dùng ngày càng rộng lớn. Ga-ra của họ cũng chính là văn phòng đầu tiên của Amazon.com. Khi Amazon.com mới ra đời, trên toàn thế giới chỉ có 3 triệu người có thể nối kết mạng Internet. Ngày nay, trang web này có 7.600 nhân viên và doanh thu hàng năm lên đến 1,6 tỉ đô-la. Tất nhiên Bezos vẫn tiếp tục sử dụng nguồn lực tài chính dồi dào của mình trong những nỗ lực mạnh mẽ nhằm mở rộng các dịch vụ cộng thêm cũng như gia tăng số lượng khách hàng để bảo đảm sự thành công lâu dài của Amazon.com.

# BODY SHOP INTERNATIONAL PLC

---

**Nét đặc trưng:** Kinh doanh vì mục đích hoạt động xã hội.

Kể từ lúc được thành lập ở Anh vào năm 1976, Body Shop đã cho nhiều người thấy rằng họ có thể sản xuất và bán những sản phẩm chăm sóc sắc đẹp một cách có trách nhiệm trong khi sử dụng lợi nhuận có được từ kinh doanh để giúp cải thiện một số vấn nạn xã hội trên toàn thế giới. Hai nhà sáng lập Anita và Gordon Roddick đã cùng nhau giới thiệu một bộ sưu tập những loại nước hoa và kem dưỡng da có thành phần tự nhiên và tiếp thị chúng từ những cửa hàng thân thiện và tránh một cách có chủ ý sự hào nhoáng giả tạo thường thấy trong ngành công nghiệp này. Họ dùng một phần lợi nhuận để hỗ trợ trước tiên cho chiến dịch vận động bảo tồn loài cá voi của tổ chức Hòa Bình Xanh năm 1986, rồi sau đó là dự án Kỳ phát hành lớn (Big Issue) của một tờ báo ở Anh nhằm gây quỹ ủng hộ những người vô gia cư. Họ đang hoạt động hiệu quả với doanh thu hàng năm trên 520 triệu đô-la từ 1.750 cửa hàng tại 50 nước trên thế giới.

# DDB WORLDWIDE

---

**Nét đặc trưng:** Sản xuất những mẫu quảng cáo đầy tính nghệ thuật.

Doyle Dane Bernbach không phát minh ra ngành quảng cáo. Họ cũng không phát minh ra quảng cáo thông minh. Nhưng những gì họ đã làm trong vòng nửa thế kỷ qua là không ngừng sản xuất ra những chiến dịch quảng cáo sống động một cách đáng ngạc nhiên. Chúng thường mang đến cho khán giả sự hài hước đậm chất Mỹ và sự tôn vinh sản phẩm được quảng cáo một cách hết sức khéo léo. Quảng cáo của họ cho dòng xe con bọ (Beetle) của hãng Volkswagen đã giúp dòng xe này trở nên vô cùng nổi tiếng. Thông điệp quảng cáo điển hình *Chúng ta Cố gắng hơn (We Try Harder)* cho Avis cũng được phát triển bởi DDB, cùng rất nhiều mẫu quảng cáo truyền hình nổi tiếng khác. Được thành lập vào năm 1949 bởi Ned Doyle, Maxwell Dane và William Bernbach, công ty này đã kết hợp sự sáng tạo cũng sự hài hước đặc biệt để trở thành công ty quảng cáo lớn thứ nhì nước Mỹ và thứ ba trên thế giới. Giờ đây họ có hơn 200 văn phòng trên khoảng 100 quốc gia, và doanh thu năm 2000 đạt mức 16,9 tỉ đô-la. Đồng thời, họ cũng duy trì một bầu không khí làm việc mà mọi nhân viên đều muốn cống hiến hết mình.

# EASTMAN KODAK

---

**Nét đặc trưng:** Nhiếp ảnh cho mọi người.

Kể từ khi George Eastman giới thiệu chiếc máy ảnh dễ sử dụng vào năm 1888, cả ông và công ty của ông đã luôn là cái tên đầu tiên được nhắc đến trong lĩnh vực nhiếp ảnh. Những chiếc hộp quen thuộc màu vàng chứa phim của họ đã trở thành một trong những thương hiệu dễ nhận biết nhất trên thế giới. Máy ảnh kỹ thuật số và máy ảnh truyền thống – bao gồm cả loại máy ảnh dùng một lần đang ngày càng trở nên phổ biến – cũng chiếm một phần đáng kể trong tổng doanh thu hàng năm 14 tỉ đô-la và biến Kodak thành một trong những công ty lớn nhất nước Mỹ. Bằng cách biến đổi một quá trình phức tạp, tốn nhiều thời gian thành một hành động đơn giản là nhấn nút, Eastman và những người kế nghiệp ông đã xây dựng một tập đoàn thu hút được sự trung thành của những chuyên gia cũng như các tay máy nghiệp dư trong bộ môn nhiếp ảnh.

# TẬP ĐOÀN EXXON MOBIL

---

**Nét đặc trưng:** Có thể làm thay đổi điều kiện và môi trường sống của nhiều loài, trong đó có con người.

Hai trong số những sự kiện tiêu cực đáng chú ý nhất trong thế kỷ 20 – vụ kiện chống độc quyền gây chấn động đã dẫn đến vụ giải thể tập đoàn dầu lửa Standard Oil vào năm 1911, và thảm họa sinh thái làm rung chuyển thế giới năm 1989 đều liên quan đến Exxon Mobil. Nhưng quả là một kỳ tích khi công ty này vẫn còn tồn tại và có mặt trong danh sách Fortune 500. Sau khi đế chế của John D. Rockefeller sụp đổ, Exxon và Mobil đã sáp nhập với nhau vào năm 1999 để nâng vị thế cạnh tranh toàn cầu của mình bằng một liên doanh trị giá 160,8 tỉ đô-la cùng những khoản lợi nhuận khổng lồ từ hoạt động khai thác, sản xuất và cung cấp khí đốt và xăng dầu trên khoảng 120 nước, dù họ đã từng là những đối thủ không đội trời chung trong tám thập kỷ trước đó. Đợt tràn dầu Exxon Valdez đầy tai tiếng đã tiêu tốn của họ một tỉ đô-la tiền phạt và hứng chịu vô số chỉ trích từ công chúng.

# CÔNG TY TRÀ GREAT ATLANTIC & PACIFIC

---

**Nét đặc trưng:** Hình thành quy trình bán lẻ hiện đại.

Đi tiên phong trong mô hình kinh doanh bán sỉ, Great Atlantic & Pacific Tea đã xác lập nhịp độ phát triển cho ngành bán hàng tạp hóa (grocery industry) đang phát triển mạnh. Bắt đầu vào năm 1859 khi George Huntington Hartford và George Gilman phát hiện ra rằng họ có thể giảm giá các loại trà, cà phê và gia vị nhiều hơn bằng cách mua trực tiếp từ tàu chở hàng. Từ một cửa hàng ở Manhattan vào giữa thế kỷ 19, họ đã có 200 cửa hàng khi bước sang thế kỷ 20 và bổ sung thêm nhiều loại hàng hóa do họ tự sản xuất. Vào năm 1912, Great Atlantic & Pacific Tea chuyển sang những cửa hàng tiện nghi “cash and carry”<sup>(1)</sup>, và trở thành công ty lớn nhất trong lĩnh vực kinh doanh này vào năm 1925 với gần 14.000 cửa hàng đại lý có tổng doanh thu hàng năm đạt mức 437 triệu đô-la. Bước vào kỷ nguyên siêu thị với những thành công rực rỡ, Great Atlantic & Pacific Tea vẫn là công ty dẫn đầu trong ngành kinh doanh bách hóa trong suốt những năm 1960. Những vụ mua lại có cân nhắc và những lần thay đổi vị trí địa lý của công ty đã giúp họ duy trì vị thế của một công ty lớn mạnh với hơn 10 tỉ đô-la tổng doanh thu hàng năm.

---

(1) Cách mua sắm theo đó người mua tự chọn mang đi (carry) sau khi trả bằng tiền mặt (cash).

# KOHLBERG, KRAVIS, ROBERTS & Co.

---

**Nét đặc trưng:** Biến việc mua lại công ty bằng nợ vay thành một hoạt động kinh doanh mang tính nghệ thuật.

Trong suốt thập niên 80 đầy biến động của thế kỷ 20, một công ty đã trở thành mẫu mực trong con lối tài chính đã triệt để tổ chức lại bức tranh tổng thể các công ty Mỹ, đó là Kohlberg, Kravis, Roberts & Co. Được thành lập để cứu các tập đoàn ra khỏi các vụ đổ vỡ tài chính, việc làm phi thường nhất của họ diễn ra vào năm 1989, khi họ mua lại Nabisco với một bản hợp đồng có giá 25 tỉ đô-la và sau đó trở thành vụ tiếp quản công ty lớn nhất mọi thời đại. Trong những năm gần đây, công ty có trụ sở chính tại New York này đang tập trung vào những thương vụ giao dịch lớn nhưng ít rủi ro hơn.

# LEVI STRAUSS & Co.

---

**Nét đặc trưng:** Kinh doanh trang phục jeans trước khi jeans trở thành thời trang.

Vào năm 1873 Levi Strauss và Jacob Davis được cấp bằng sáng chế cho quá trình đóng đinh tán vào quần làm việc của nam, và thế là chiếc quần jeans xanh ra đời. Trong những thập kỷ tiếp theo công ty có trụ sở ở San Francisco này bắt đầu ký ngày càng nhiều hợp đồng kinh doanh loại quần dài vải bông chéo có kiểu dáng khỏe mạnh của Levi Strauss, chủ yếu để bán cho những người đàn ông Mỹ đang tìm kiếm loại quần áo bảo hộ lao động chất lượng cao. Qua đó, họ đã khởi xướng một đế chế toàn cầu chuyên kinh doanh các loại đồ jeans ngày nay với những thương hiệu như Levi's, Dockers, Slates... trên khắp các châu lục. Sản phẩm tiên phong của họ đã được đón nhận nồng nhiệt vào thập niên 60 bởi giới trẻ, những người đã biến loại đồ phục lao động thành một trang phục phá cách. Kể từ đó, jeans đã trở thành loại thời trang thông dụng cho mọi lứa tuổi và giới tính, một điều chắc chắn sẽ làm ngạc nhiên những người đã sáng lập ra công ty nếu họ còn sống cho đến hôm nay.



# MINNESOTA MINING AND MANUFACTURING Co.

---

**Nét đặc trưng:** Những sản phẩm đơn giản đã thay đổi cuộc sống một cách sâu sắc.

Băng keo và Giấy dán ghi chú là hai trong số những phát minh vĩ đại nhất của thế kỷ 20 và chúng ta phải cảm ơn Minnesota Mining and Manufacturing Co. vì điều này. Nhưng 3M, một cái tên khác của họ, được nhiều người biết đến hơn. Khi cho ra đời rất nhiều những vật dụng khác – bao gồm các chất keo dán tiên tiến, các thiết bị phản chiếu, sản phẩm chăm sóc da, vật liệu cách điện và chất dẻo đặc biệt – 3M đã ảnh hưởng rất sâu sắc đến xã hội kể từ khi công ty được thành lập vào năm 1902 tại khu phố Lake Superior của vùng Two Harbors. Mọi việc bắt đầu khi năm thương gia đồng ý khai thác khoáng sản và chế tạo bánh xe đá mài, rồi nhanh chóng kinh doanh thêm những sản phẩm giống giấy nhám khác. Một môi trường luôn khuyến khích sự đổi mới nhanh chóng dẫn đến sự phát triển của loại giấy nhám chống thấm nước đầu tiên trên thế giới, sau đó là băng dính che sơn, băng từ ghi âm, chất liệu bảo vệ kết cấu, giấy không chì, băng khử trùng, và thậm chí là những chất liệu cách âm cho xe hơi. Công ty hiện nay cũng điều hành một bộ phận chuyên kinh doanh các sản phẩm ngành y và nha. Lợi nhuận của 3M khoảng 15,7 tỉ đô-la trên 60 quốc gia khác nhau.

# SWIFT & CO.

---

**Nét đặc trưng:** Cha đẻ của ngành công nghiệp đóng gói thực phẩm hiện đại.

Trước khi Gustavus Swift bước vào lĩnh vực kinh doanh này, việc giết mổ là một nghề hoàn toàn mang tính địa phương. Nhưng Swift nhận thấy rằng ông có thể kiếm được nhiều tiền hơn bằng cách mua lại gia cầm ngoài vùng phía Tây, nơi chúng được bán với giá rẻ hơn, và bán thịt ở vùng Đông Bắc, nơi có giá cao hơn. Để làm được như vậy, ông đã chở thịt tươi về hướng Đông trên những chiếc xe đông lạnh chạy trên đường sắt. Cùng với phát minh của ông: một băng tải vải bạt đặt cao quá đầu để chuyển các tảng thịt lớn từ người thợ giết mổ này đến người thợ giết mổ khác – một ý tưởng mà sau đó đã được Henry Ford lật ngược lại để phát minh ra dây chuyền sản xuất nổi tiếng của mình – Swift trở thành người đầu tiên thu lợi từ việc quảng bá thương hiệu thịt của mình trên toàn nước Mỹ. Công ty của ông hợp nhất lại vào năm 1875 và nhanh chóng phân phối sản phẩm trên toàn thế giới. Sự phát triển trong thế kỷ tiếp theo đã cho phép công ty đa dạng hóa kinh doanh mọi thứ từ dầu thô đến bơ đậu phộng, điều đã làm bản thân công ty Swift trở nên hết sức hấp dẫn đối với các công ty khổng lồ khác. Vào năm 1986, họ bị mua lại bởi Beatrice, công ty sau đó cũng sẽ bị mua lại vào năm 1990 bởi ConAgra. Swift hiện có trụ sở chính đặt tại Colorado và chuyên quảng bá các sản phẩm thịt dưới cái tên Armour.

# WASHINGTON POST Co.

---

**Nét đặc trưng:** Đã lật đổ một vị tổng thống.

Nếu chỉ được nhắc đến Washington Post với một sự kiện, người ta sẽ nói ngay đó là việc họ đã vạch trần vụ bê bối Watergate nổi tiếng trong lịch sử nước Mỹ. Nhưng công ty, ngày ấy và bây giờ, còn mang ý nghĩa thật sự nhiều hơn thế nữa. Được thành lập với tư cách là một tờ báo gồm bốn trang và không nghiêng về một đảng phái nào từ năm 1877, tờ báo đã nổi danh với sự góp mặt của những cây bút tiếng tăm lừng lẫy như Joseph Pulitzer trước khi nó rơi vào tình trạng vỡ nợ vào năm 1933. Sau đó công ty bị đem ra bán đấu giá và được mua lại bởi một nhà tài phiệt tên là Eugene Meyer, người lập tức đặt ra mục tiêu phục hồi lại sự tín nhiệm mà người ta dành cho tờ báo cũng như lợi nhuận mà nó thu về, mặc cho việc ông không có kinh nghiệm gì trong lĩnh vực này. Khi Meyer được bổ nhiệm làm tổng giám đốc đầu tiên của Ngân hàng Tái thiết và Phát triển Quốc tế vào năm 1946, ông nhường lại quyền lãnh đạo tờ báo cho Philip, con rể ông (chồng của Katherine Graham). Katherine nắm quyền điều khiển tờ báo sau khi Philip qua đời vào năm 1963 và dẫn dắt nó đi đến nhiều thành công cực điểm trong số báo đem lại giải thưởng Pulitzer<sup>(1)</sup> về “vụ trộm tài liệu” tại khách sạn Watergate, mà sau đó đã dẫn đến việc từ chức của Tổng thống Nixon vào năm 1974. Tờ báo hiện nay được điều hành bởi con trai của Katherine, Donald Graham, song song với việc sở hữu tạp chí *Newsweek* cùng với nhiều khoản lợi tức trong ngành truyền hình, Internet và các tờ báo khác.

---

(1) Giải thưởng quốc tế cao quý nhất trong lĩnh vực báo chí.

# WELLS FARGO & CO.

---

**Nét đặc trưng:** Nhà cung cấp tài chính cho công cuộc khai phá miền Tây.

Bắt đầu vào năm 1852, những tuyến xe ngựa của Wells Fargo đã góp phần khai phá miền Tây nước Mỹ bằng cách vượt qua những sa mạc khô cằn, các dãy núi đầy nguy hiểm cũng như những đồng cỏ tưởng chừng vô tận để chuyển thư và tiền mặt cho những cư dân ở các thị trấn nhộn nhịp, những trang trại còn ngổn ngang và những công trường khai thác mỏ hỗn độn. Trong suốt Cơn sốt vàng, Wells Fargo cũng cung cấp những dịch vụ như đổi quặng vàng thô thành đồng tiền Hoa Kỳ và sản xuất ngân phiếu và hối phiếu ngân hàng cho các thương gia địa phương. Ngày nay, Wells Fargo đã phát triển thành một công ty tài chính đa dạng, có thể cung cấp những dịch vụ ngân hàng và đầu tư truyền thống cho người tiêu dùng cá nhân và các công ty. Nhờ những cuộc sáp nhập cũng như mua lại các công ty khác, họ là công ty lớn thứ 7 trong lĩnh vực này ở Mỹ với 104.000 nhân viên, 5.300 chi nhánh ngân hàng địa phương, 17 triệu khách hàng và tổng tài sản ước tính 234 tỉ đô-la cùng một hệ thống hơn 6.500 máy rút tiền tự động ở khắp Bắc Mỹ.

# Mục lục

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| <i>Lời tác giả</i>             | 5   |
| 1 MICROSOFT                    | 9   |
| 2 AT&T                         | 20  |
| 3 HÃNG Ô TÔ FORD               | 29  |
| 4 HÃNG MÁY TÍNH APPLE          | 38  |
| 5 MCDONALD'S                   | 48  |
| 6 AMERICA ONLINE               | 56  |
| 7 HÃNG CHUYỂN PHÁT NHANH FedEx | 63  |
| 8 TẬP ĐOÀN CBS                 | 70  |
| 9 TẬP ĐOÀN PHILIP MORRIS       | 77  |
| 10 WAL-MART                    | 83  |
| 11 GENERAL ELECTRIC            | 92  |
| 12 TẬP ĐOÀN IBM                | 100 |
| 13 SEARS, ROEBUCK & Co.        | 109 |
| 14 TẬP ĐOÀN GENERAL MOTORS     | 117 |
| 15 TẬP ĐOÀN J.P. MORGAN & Co.  | 125 |
| 16 UNION PACIFIC               | 132 |
| 17 TẬP ĐOÀN RCA                | 139 |
| 18 TẬP ĐOÀN NIKE               | 146 |
| 19 TẬP ĐOÀN INTEL              | 153 |
| 20 HÃNG TIN CNN                | 161 |

|    |                                       |     |
|----|---------------------------------------|-----|
| 21 | HÃNG BOEING                           | 168 |
| 22 | HEWLETT-PACKARD                       | 177 |
| 23 | STANDARD OIL                          | 184 |
| 24 | SONY                                  | 191 |
| 25 | TẬP ĐOÀN THÉP HOA KỲ USX - U.S. STEEL | 199 |
| 26 | HÃNG TIN AFP - PHÁP                   | 206 |
| 27 | LEVITT & SONS                         | 212 |
| 28 | WALT DISNEY                           | 217 |
| 29 | NETSCAPE                              | 225 |
| 30 | COCA-COLA                             | 232 |
| 31 | THYSSEN KRUPP AG                      | 240 |
| 32 | PROCTER & GAMBLE                      | 246 |
| 33 | YAHOO!                                | 253 |
| 34 | TOYOTA                                | 260 |
| 35 | PEOPLE EXPRESS AIRLINES               | 268 |
| 36 | MANPOWER Inc.                         | 274 |
| 37 | TOYS "Я" US                           | 280 |
| 38 | LIÊN ĐOÀN BÓNG BẦU DỰC MỸ             | 287 |
| 39 | KELLOGG'S                             | 294 |
| 40 | JOHNSON PUBLISHING Co.                | 299 |
| 41 | FIRESTONE TIRE & RUBBER               | 306 |
| 42 | TẬP ĐOÀN MỸ PHẨM AVON                 | 312 |
| 43 | CHUỖI KHÁCH SẠN HILTON                | 320 |
| 44 | HÃNG KEM BEN & JERRY'S                | 326 |
| 45 | RE/MAX INTERNATIONAL                  | 334 |

---

|    |  |            |
|----|--|------------|
| 46 | HÃNG MÁY MAY SINGER                    | 341        |
| 47 | SHOREBANK                              | 348        |
| 48 | HÃNG PHIM MGM                          | 355        |
| 49 | L.L. BEAN                              | 362        |
| 50 | HEINZ                                  | 369        |
|    | <b>NHỮNG CÔNG TY ĐÁNG CHÚ Ý KHÁC</b>   | <b>376</b> |
|    | AMAZON.COM                             | 377        |
|    | BODY SHOP INTERNATIONAL PLC            | 378        |
|    | DDB WORLDWIDE                          | 379        |
|    | EASTMAN KODAK                          | 380        |
|    | TẬP ĐOÀN EXXON MOBIL                   | 381        |
|    | CÔNG TY TRÀ GREAT ATLANTIC & PACIFIC   | 382        |
|    | KOHLBERG, KRAVIS, ROBERTS & Co.        | 383        |
|    | LEVI STRAUSS & Co.                     | 384        |
|    | MINNESOTA MINING AND MANUFACTURING Co. | 385        |
|    | SWIFT & Co.                            | 386        |
|    | WASHINGTON POST Co.                    | 387        |
|    | WELLS FARGO & Co.                      | 388        |

**50 COMPANIES THAT CHANGED THE WORLD**

Howard Rothman

CO-AUTHOR OF *COMPANIES WITH A CONSCIENCE*

# 50 Công ty làm Thay đổi Thế giới

First News

*Chịu trách nhiệm xuất bản:*

Tiến sĩ QUÁCH THU NGUYỆT

*Biên tập :* Nam An

*Trình bày :* Phương Thảo

*Sửa bản in :* Nam An

*Thực hiện :* First News – Trí Việt

**NHÀ XUẤT BẢN TRẺ**

161 Lý Chính Thắng - Quận 3, TP. Hồ Chí Minh

ĐT: 9316211 - Fax: 8437450

---

In 2.000 cuốn, khổ 16 x 24 cm tại XN In Công ty Văn Hóa Phương Nam (160/13 Đới Cung, Q.11, TP. HCM). Giấy ĐKKHXB số 55-2008/CXB/767-187/Tre ngày 08/01/2008 - QĐXB số 95B/QĐ-Tre cấp ngày 17/04/2008. In xong và nộp lưu chiểu quý III/2008.