

Nhà tư bản lỗi lạc thời Minh Trị

SHIBUSAWA EIICHI

Cha đẻ của kinh tế tập đoàn
Nhật Bản hiện đại

**S H I M A D A
M A S A K A Z U**

Nguyễn Duy Lễ dịch



NHÀ XUẤT BẢN
THE GIOI

Nhà tư bản lỗi lạc thời Minh Trị

SHIBUSAWA
EIICHI

Nhà tư bản lỗi lạc thời Minh Trị

SHIBUSAWA EIICHI

Cha đẻ của kinh tế tập đoàn
Nhật Bản hiện đại

**S H I M A D A
M A S A K A Z U**

Nguyễn Duy Lễ dịch



NHÀ XUẤT BẢN
THẾ GIỚI

“NHÀ TƯ BẢN LỖI LẠC THỜI MINH TRỊ – SHIBUSAWA EIICHI”

SHIBUSAWA EIICHI, SHAKAI KIGYOKA NO SENKUSHA

by Masakazu Shimada

© 2011 by Masakazu Shimada

Originally published in 2011 by Iwanami Shoten, Publishers, Tokyo.

This Vietnamese edition published 2018

by Phuong Nam Book Co. Ltd., Ho Chi Minh City

by arrangement with Iwanami Shoten, Publishers, Tokyo

Bản tiếng Việt © 2018, Công ty TNHH MTV Sách Phương Nam

Mọi sao chép, trích dẫn phải có sự đồng ý của

Công ty TNHH MTV Sách Phương Nam.

BIỂU GHI BIẾN MỤC TRƯỚC XUẤT BẢN DO THƯ VIỆN KHTH TP.HCM THỰC HIỆN

General Sciences Library Cataloging-in-Publication Data

Shimada, Masakazu, 1961-

Nhà tư bản lỗi lạc thời Minh Trị : Shibusawa Eiichi cha đẻ của kinh tế tập đoàn Nhật Bản hiện đại / Shimada Masakazu ; Nguyễn Duy Lễ. - Hà Nội : Thế giới : Công ty TNHH MTV Sách Phương Nam, 2018

304tr. ; 21cm

ISBN: 978-604-77-4899-0

Nguyên bản : The Entrepreneur who built modern Japan : Shibusawa Eiichi

1. Shibusawa, Eiichi, 1840-1931 2. Nhà tư bản và tài chính – Nhật Bản – Tiểu sử. 3. Giám đốc điều hành – Nhật Bản – Tiểu sử. I. Nguyễn Duy Lễ. II. Ts. III. Ts: The Entrepreneur who built modern Japan : Shibusawa Eiichi.

338.092 – ddc 23

E87

MỤC LỤC

Lời giới thiệu	9
Chương 1: Từ cậu bé nông dân trở thành thuộc hạ của Mạc phủ: Đi tìm lối ra cho tài năng của mình	19
1. Con trai trưởng trong một gia đình sản xuất tơ tằm và thuốc nhuộm từ cây chàm	20
2. Trở thành gia thần của thị tộc Hitotsubahi	32
3. Tham dự Hội chợ Quốc tế Paris năm 1867: học hỏi kỹ thuật hiện đại và hệ thống kinh tế	40
4. Phục vụ phiên bang Shizuoka và chính quyền mới	51
5. Những đức tính cá nhân nào đã định hình nên sự nghiệp của Shibusawa?	63
Chương 2: Lãnh đạo giới doanh nghiệp thời kỳ Minh Trị: Phát triển các cơ chế của một nền kinh tế mở	67
1. Thành lập ngân hàng Quốc doanh Số Một	68
2. Xây dựng một hệ thống để khai sinh ra nền công nghiệp hiện đại	82
3. Tổng quan về các doanh nghiệp mà Shibusawa có tham gia	84

4. Những cố gắng của Shibusawa để thành lập nhiều công ty	95
5. Chứng minh năng lực tại những kỳ đại hội cổ đông	99
6. Kỹ năng quản lý của Shibusawa nhìn từ góc độ đồng vốn	105
Chương 3: Mạng lưới quan hệ cá nhân của Shibusawa	119
1. Tạo nên một không gian kinh doanh chặt chẽ	120
2. Công việc quản lý được một đội ngũ nhân sự đa dạng hỗ trợ	128
3. Gửi các đội ngũ quản lý đến những công ty mới	138
4. Uơm mầm cho thế hệ quản lý tương lai qua Ryūmonsha	140
5. Gia đình mở rộng	147
6. Tạo lập một “gia đình Shibusawa mới”	152
Chương 4: Chính trị phục vụ cho lợi ích khu vực tư nhân	173
1. Các chính sách kinh tế của Nhật Bản và xu thế kinh tế sau Chiến tranh Trung – Nhật	174
2. Vấn đề bồi thường chiến tranh của triều đình nhà Thanh sau Chiến tranh Trung – Nhật	179
3. Tranh luận về vấn đề Nhật Bản áp dụng chế độ bản vị vàng	183
4. Những lợi ích và bất lợi khi chấp nhận nguồn vốn nước ngoài	186
5. Bất đồng xung quanh vấn đề quốc hữu hóa ngành đường sắt	192

6. Tích cực hoạt động cho Đạo luật Trái phiếu bảo đảm đường sắt	199
7. Những mong đợi của giới tư nhân và nỗi thất vọng	207

Chương 5: Đóng góp cho công cuộc xây dựng đất nước qua các công ty xã hội và công ích	211
--	------------

1. Quan tâm đặc biệt đến giáo dục thực hành	214
2. Ủng hộ trường thương mại tư nhân	221
3. Những đóng góp của Shibusawa cho doanh nghiệp xã hội	235
4. Nỗ lực hợp nhất các chủ thuyết và nỗi thất vọng	239
5. Hội Hợp tác và tổ chức Shūyōdan	252
6. Đi tìm một mô hình mới cho mối quan hệ lao động – quản trị	268

Phần kết: Tầm nhìn của Shibusawa về một xã hội hiện đại	273
Đọc thêm	280
Các mốc thời gian trong cuộc đời Shibusawa Eiichi	282
Thư mục	288
Tiểu sử tác giả	301

LỜI GIỚI THIỆU

Có rất nhiều người đã đóng góp cho sự hình thành một đất nước Nhật Bản hiện đại trong các lĩnh vực như chính trị và tư tưởng, nhưng chỉ có rất ít người có những đóng góp quan trọng cho nền kinh tế, đặc biệt là trong lĩnh vực kinh doanh. Trong bối cảnh đó, Shibusawa Eiichi (1840 – 1931) là một trường hợp ngoại lệ. Theo nhà kinh tế học Tsuchiya Takao (1896 – 1988), người được xem là một chuyên gia hàng đầu về nghiên cứu Shibusawa: Shibusawa đã đạt được danh tiếng là “nhà lãnh đạo tối cao của nền tư bản Nhật Bản”, với ấn tượng phổ biến về ông như là một “nhà lãnh đạo cao quý và vị tha đã chủ trương kết hợp luân lý và đạo đức kinh doanh”.

Tuy vậy, khi so sánh với những người sáng lập ra những công ty hàng đầu Nhật Bản, như Iwasaki Yatarō (1835 – 1885) của Mitsubishi, Matsushita Kōnosuke (1894 – 1989) của Panasonic, Morita Akio (1921 – 1999) của Sony, và Honda Sōichirō (1906 – 1991) của Honda Motor, với vô số câu chuyện về họ thì Shibusawa ít được biết đến hơn, kể cả tại Nhật Bản và ở nước ngoài. Lý do có lẽ là ông không

xây dựng một *zaibatsu* (tập đoàn tài chính) hay một tổng công ty cụ thể được quốc tế nhìn nhận. Việc ông không bó hẹp hoạt động của mình tại một công ty cụ thể nào đó mà chỉ hỗ trợ việc thành lập và phát triển rất nhiều công ty đã dẫn dắt Nhật Bản và ngày nay vẫn tồn tại có thể đã khiến cho ông không được đối xử ngang hàng với những người sáng lập nên những công ty cụ thể, nơi mà các ý tưởng và nguyên tắc vẫn tiếp tục được truyền đạt từ thế hệ này sang thế hệ khác.

Dẫu vậy, tại nhiều nơi khắp nước Nhật, người ta vẫn thấy những pho tượng Shibusawa trang trọng bằng đồng được dựng lên không chỉ ở quê nhà của ông hay tại những cơ ngơi và trụ sở các công ty mà ông đã sáng lập mà còn tại một góc của khu tài chính Kabuto-chō và trong khuôn viên các trường kinh doanh hàng đầu trong nước cũng như tại cơ sở phúc lợi xã hội lớn nhất Nhật Bản (Hirai, Takada 2014). Chưa từng có một nhân vật nổi tiếng nào của Nhật Bản được dựng tượng đồng ở nhiều nơi như vậy. Điều này cho thấy sự đa dạng và số lượng những lĩnh vực mà những ý tưởng và hành động của Shibusawa được đánh giá là xứng đáng để ghi nhớ.

Liệu có những lãnh đạo doanh nghiệp nào bên ngoài Nhật Bản có thể so sánh với Shibusawa về tầm vóc và phong cách những thành tựu của ông? Giáo sư Geoffrey G. Jones thuộc trường Đại học Kinh doanh Harvard, người đã cùng với tôi tham dự vào một dự án quốc tế nghiên cứu về những liên đới của Shibusawa trong thời đương đại, đã giới thiệu

một số gương mặt lãnh đạo doanh nghiệp không phải là người Nhật, cũng như Shibusawa, đã có ý tưởng “thực hiện điều lợi cho xã hội qua việc tích tụ sở hữu tư nhân” (Jones 2014). Ở Anh quốc, họ giới thiệu nhà sản xuất gốm sứ Josiah Wedgwood (1730 – 1795), nhà sản xuất sô-cô-la George Cadbury (1839 – 1922), và nhà sản xuất xà bông William H. Lever (1851 – 1925). Ở Mỹ, người ta liệt kê gia đình Houghton của công ty Corning Inc., Milton S. Hershey (1857 – 1945) của công ty Hershey, George Pullman (1831 – 1897) của công ty Pullman, Henry John Heinz (1844 – 1919) của công ty H.J. Heinz, và ông trùm sắt thép Andrew Carnegie (1835 – 1919) cùng với John D. Rockefeller (1839 – 1937), Henry Ford (1863 – 1947), và Conrad Hilton (1887 – 1979), là những người đã thành lập những tổ chức phúc lợi để hoàn lại lợi nhuận của họ cho xã hội. Mặc dù những doanh nhân đó có thể sánh ngang với Shibusawa về mặt thành tựu, nhưng Giáo Sư Jones nêu ra một khía cạnh quan trọng khác trong những hoạt động của Shibusawa, cụ thể là chúng được phát xuất từ những giá trị thế tục của Khổng giáo mang tính chất triết lý hơn là tôn giáo, trong khi những hoạt động từ thiện của những nhà doanh nghiệp phương Tây nêu trên có nguồn gốc từ Kitô giáo.

Một nhà tư vấn về quản trị kinh tế tư nhân và tác giả của nhiều sách bán chạy về kinh doanh, Peter Drucker đã mô tả Shibusawa và Iwasaki Yatarō, người sáng lập nên tập đoàn Mitsubishi, với những thành tựu của họ trên cương vị doanh nhân, bằng những lời lẽ xán lạn như sau:

Những thành tựu của họ ấn tượng hơn hẳn của Rothschild, Morgan, Krupp hay Rockerfeller¹... Hai người này, giữa họ đã thành lập nên khoảng hai phần ba số doanh nghiệp sản xuất và vận tải ở Nhật Bản. Không có hai người nào khác trong bất kỳ một nền kinh tế nào có được sự tác động tương tự. (Drucker 1969)

Có thể ý nghĩa về Shibusawa, một nhà lãnh đạo doanh nghiệp đã giúp kéo Nhật Bản đi theo con đường hiện đại hóa, đã không được truyền tải một cách đúng đắn vì hình ảnh được tạo dựng xung quanh ông vốn mờ ảo không rõ ràng. Hình ảnh trung thực về Shibusawa như là một nhà lãnh đạo doanh nghiệp có thể rất khó hiểu được vì các nhà nghiên cứu cho tới nay chỉ cố phân tích và giải thích cuốn sách *Rongo to soroban (Luận ngữ và bàn tính)* của ông và lý thuyết hợp nhất giữa đạo đức với kinh tế mà ông chủ trương, khi họ chỉ hướng những nghiên cứu từ những khía cạnh tư tưởng và nguyên tắc. Vì Shibusawa trước hết là một doanh nhân chứ không phải là nhà tư tưởng, những hành động cũng như cách cư xử của ông chứa đựng đầy rẫy những mâu thuẫn và không thống nhất khiến họ bị sa vào nhiều cách giải thích khác nhau. Đã có nhiều ý kiến thiên về giải thích những ý tưởng Khổng giáo của ông, cho dù đến nay chưa có ý kiến cụ thể nào được chấp nhận.

¹ Rothschild, Morgan, Krupp và Rockerfeller: Những gia tộc kinh doanh nổi tiếng của phương Tây (ND).

Trong khi đó, mặc dù rất nhiều tác giả về tiểu thuyết lịch sử đã thoải mái thêu dệt những câu chuyện mà nhân vật chính là Shibusawa, đa số họ đều có khuynh hướng tập trung vào những năm tháng trai trẻ của ông. Có thể là do dễ tạo nên kịch tính hơn khi tập trung vào niềm đam mê và tính năng động của một người đi lên từ thân phận nông dân và được ném vào một thời kỳ đầy rẫy những xáo trộn và kết thúc bằng cuộc viễn du qua Pháp và học hỏi nhiều điều mà ông đã mang về Nhật Bản. Trong con mắt của nhà văn, một Shibusawa trẻ trung là nhân vật lý tưởng cho một cuốn truyện dài, với nhiều kinh nghiệm trải qua vào thời trai trẻ khi nhiều người khác có thể phải mất cả cuộc đời mới có được, với nền giáo dục bắt nguồn từ Nho giáo; thời gian trên thương trường qua việc buôn bán những bánh lá chàm làm thuốc nhuộm; sự chỉ trích xã hội phong kiến; sự cuồng nhiệt lao vào chống đối và trục xuất người phương Tây “man rợ” bằng những vũ khí lạc hậu; công việc của một nhân viên kinh tế cho gia tộc Hitotsubashi; sự thích thú lối sống phương Tây trong chuyến đi Pháp; sự thiết lập một mạng lưới quan hệ cá nhân trong chính quyền Minh Trị mới mẻ; và những kinh nghiệm phác thảo, những chính sách kinh tế trong thời gian ở đây. Đối với một nhà viết truyện, chỉ là điều bình thường khi bị thúc đẩy kể về câu chuyện một cậu bé nhà quê phải chống chọi trong cơn bão táp với nhiều xáo trộn xảy ra trong xã hội Nhật Bản vào những năm cuối cùng của thời kỳ Mạc phủ Tokugawa, rồi vươn lên trong cuộc sống và sử dụng những kinh nghiệm bản thân như một

nguồn tài nguyên cho những thành công sau này trong thế giới kinh doanh.

Qua những điều đã nói trên, có thể hiểu rằng nhiều bài viết về Shibusawa cho đến nay, từ những bài nghiên cứu, phê bình đến những sách truyện, đều chú tâm đến những năm thời trai trẻ, khi ông tích cực tham gia vào vòng lốc xoáy của những năm 1850 và 1860, hay những năm cuối đời, từ bảy tám chục tuổi cho đến khi mất vào tuổi 91, thời gian mà ông tranh luận mạnh mẽ về sự cần thiết của đạo đức trong kinh doanh. Những hoạt động như là một nhà lãnh đạo kinh doanh trong những năm mà người ta ở vào thời kỳ sung mãn nhất, nghĩa là từ tuổi 30 đến 60, thường có khuynh hướng bị bỏ qua, cho dù danh tiếng của ông trong xã hội xuất phát từ những doanh nghiệp thành công được thành lập vào thời gian này. Cho dù Shibusawa không xuất thân từ một *zaibatsu*, ông đã thành lập và điều hành hàng tá công ty tư nhân và tích tụ khối tài sản như là nhà cổ đông lớn nhất Nhật Bản lúc bấy giờ. Khi những công ty mà ông có liên quan được niêm yết trên sàn chứng khoán, chúng có thêm nhiều cổ đông khác với những quyền lợi đối chọi nhau. Kể cả trong trường hợp đó, ông vẫn thành công trong việc điều hành chúng trong cùng một lúc. Nhưng dù vậy, vẫn không có một cuộc nghiên cứu thực nghiệm nào về những cơ chế của phong cách điều hành mà Shibusawa đã áp dụng. Do đó, cuốn sách này chủ yếu sẽ giới thiệu những hoạt động của ông với tư cách là một doanh nhân.

Hơn nữa, Shibusawa không chỉ điều hành một cách khéo léo những công ty ông có liên quan mà còn tích cực lên tiếng về những chính sách kinh tế của quốc gia, và trong một chừng mực nào đó, đã tạo ảnh hưởng đến chúng, và đã nhiệt tình lao mình vào sự nghiệp phát triển tài nguyên con người qua các công ty công ích xã hội và giáo dục. Drucker dựa vào những điều trên, đã tập trung vào “sự tối ưu hóa tài năng” của Shibusawa và đã tán dương và xem đó là một trong những đóng góp quan trọng của Shibusawa. Ông viết:

Bản thân Shibusawa, trong suốt gần năm mươi năm, đã hoạt động như là một “trung tâm phát triển quản trị” một cách không chính thức và không được trả công. Ông đã tư vấn và hướng dẫn hàng trăm công chức, doanh nhân và nhà quản trị trẻ. Ông ta đã tổ chức một cách không mệt mỏi những chương trình đào tạo và câu lạc bộ quản trị, và chủ xướng các khóa huấn luyện, hội thảo và nhóm thảo luận đủ các loại hình. (Drucker 1969)

Chúng ta hãy quay lại với nhận thức của Giáo sư Jones về những điều này. Trong những thập kỷ qua, mặc dù đã có sự hệ thống hóa những thảo luận về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Corporate Social Responsibility), nhưng nhiều vụ bê bối lớn tại các công ty tầm vóc vẫn tiếp tục gia tăng, và chế độ tư bản được xem như là đang đối mặt với khủng hoảng. Nhờ nhận thức được rằng trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) không thể đơn thuần giải quyết các

vấn đề này, ý tưởng về “xây dựng giá trị chia sẻ (CSV)” do Giáo sư Michael E. Porter của trường Kinh doanh Harvard đề xướng, đã nêu ra sự cần thiết phải đặt những vấn đề xã hội vào cốt lõi của kinh doanh. Nói cách khác, lô-gíc của việc sắp xếp lại một cách thực tiễn phần chủ yếu của ý tưởng đối lập với phần ý thức hệ, là rất có ý nghĩa, và chính Shibusawa, người đã thành công trong việc này, đã cung cấp nhiều ý tưởng quan trọng cho thế giới ngày nay (Jones 2014).

Tôi muốn làm sáng tỏ một điều ở đây. Mục đích của tôi không phải là thảo luận cách phát triển những nhà lãnh đạo doanh nghiệp tư nhân quyền lực như Shibasawa. Là một đất nước tụt hậu so với phương Tây trong việc xây dựng nền kinh tế tư bản và đã thành công kiểm soát một chính quyền trung ương quá mạnh và các *zaibatsu*, hình mẫu Nhật Bản đã cung cấp cho chúng ta những manh mối quan trọng và đầy ý nghĩa về vấn đề làm thế nào để các quốc gia mới nổi, nơi mà các chính quyền và những tập đoàn kinh tế giống như các *zaibatsu* vẫn đang rất mạnh, có thể tìm ra chỗ đứng thích hợp cho mình trong bối cảnh hệ thống tư bản toàn cầu hiện nay. Tránh né vấn đề này chỉ làm cho càng khó tìm những giải pháp. Trong khi không loại trừ khả năng những nhà lãnh đạo doanh nghiệp như Shibusawa, với đầu óc nhân bản và những nguyên tắc cao thượng, có thể xuất hiện tại các quốc gia đó, điều quan trọng là tạo ra một môi trường trong đó những nhà quản lý doanh nghiệp tin tưởng vào ý tưởng của Jones là “thực hiện phúc lợi xã hội qua việc tích tụ sở hữu tư nhân” xuất hiện tại những nước đó ở mọi cấp độ, từ những đại công ty cho tới

những nhà khởi nghiệp, và những ý tưởng này sẽ thấm nhuần vào mỗi công ty như là một nguyên tắc tổ chức. Shibusawa đã dành hết tâm lực vào việc quảng bá những ý tưởng đó. Mặc dù ông không thành công hoàn toàn, nhưng những ý tưởng của ông đã bắt rễ vào giới doanh nghiệp Nhật Bản đến độ hiện nay chúng được xem như là những đặc trưng của các công ty Nhật. Bước đi quan trọng đầu tiên chính là xem xét những khía cạnh mà trước đây chưa được làm rõ để có thể hiểu được một cách tường tận hơn.

Nội dung cuốn sách này

Dựa vào quan điểm phác thảo ở trên, tôi đã chia cuốn sách này theo cách như sau:

- Chương 1 nói về thời kỳ hình thành tính cách của Shibusawa từ lúc sinh cho tới khi ông rời chính phủ và tham gia vào khu vực doanh nghiệp tư nhân, qua đó giới thiệu quá trình ông trở thành một gương mặt doanh nhân. (Để phân biệt ông với những nhân vật khác cũng mang tên Shibusawa, trong chương này tên Eiichi sẽ được sử dụng thường xuyên hơn).

- Chương 2 giới thiệu quá trình Shibusawa tham dự vào việc sáng lập ra ngân hàng Quốc doanh Số một và nhiều công ty khác, với sự quan tâm chủ yếu đến vai trò nhà đầu tư của ông.

- Chương 3 nói về vai trò những người làm việc với Shibusawa, bao gồm cả các nhà quản lý kinh doanh, đồng hương, thân quyến cũng như “gia đình mới” của ông gồm

các con rể, và phân tích các hoạt động của ông trong lĩnh vực doanh nghiệp và xã hội từ góc độ mạng lưới cá nhân của ông.

– Chương 4 giới thiệu cái nhìn của Shibusawa về xã hội được thể hiện qua những đóng góp cho những chính sách được ông tích cực phát ngôn liên quan đến đường hướng của nền kinh tế Nhật Bản vào khoảng thời kỳ Chiến tranh Trung – Nhật và Chiến tranh Nga – Nhật.

– Chương 5 chú trọng đến các doanh nghiệp xã hội mà Shibusawa tham gia ở nhiều ngành, đặc biệt là trong lĩnh vực giáo dục và lao động.

Những ngày này, người ta thường nhắc tới những bài viết và bài diễn thuyết của Shibusawa liên quan tới sách *Luận Ngữ* của Khổng Tử. Điều này có thể xuất phát từ thái độ trong một thời kỳ hỗn loạn và hoang mang giống như hiện tại, khi mà tương lai quá mù mờ, người ta cần phải học hỏi những điều đã phổ quát từ những kinh sách xưa và từ những người đã khai sáng ra một thời kỳ mới. Dù sao Shibusawa không chỉ đơn thuần là con người của những ý tưởng. Những gì ông viết đều hoàn toàn dựa vào kinh nghiệm của bản thân đã kinh qua mà không bị hề hấn gì. Chính điều này thu hút được sự quan tâm của người đọc thời nay. Có rất nhiều gọi ý cho xã hội hiện đại ngày nay không chỉ tiềm tàng từ những gì ông viết mà còn từ việc nghiên cứu những hoạt động của ông trong nhiều lĩnh vực, bao gồm không chỉ trong kinh doanh mà cả những cơ chế quản trị mà ông đã cố gắng phát triển cùng với những ý tưởng về một hình mẫu lý tưởng cho xã hội hiện đại.

CHƯƠNG 1

TỪ CẬU BÉ NÔNG DÂN TRỞ THÀNH THUỘC HẠ CỦA MẠC PHỦ: ĐI TÌM LỐI RA CHO TÀI NĂNG CỦA MÌNH



Shibusawa Eiichi cùng với
thanh kiếm (Pháp, 1867)

1. Con trai trưởng trong một gia đình sản xuất tơ tằm và thuốc nhuộm từ cây chàm

Sinh ra tại một làng quê tỉnh Musashi

Shibusawa Eiichi (1840 – 1931) sinh ra tại làng Chiaraijima (nghĩa đen là “đảo tắm máu”) tỉnh Musashi (nay là thành phố Fukaya ở quận Saitama, khoảng 80km về hướng đông bắc Tokyo). Nơi đây đã từng chứng kiến những trận chiến đẫm máu giữa các *daimyo* (lãnh chúa) hùng mạnh trong thời kỳ Chiến quốc và chỉ kết thúc vào năm 1590 với việc Toyotomi Hideyoshi và Tokugawa Iyasu bình định toàn đất nước khi họ tiến vào vùng Kanto (*Lịch sử thành phố Fukaya* 1980).

Hoạt động nông nghiệp ở Chiaraijima vào thời kỳ Edo (1603 – 1868) chủ yếu là trồng trọt ngũ cốc, rau quả, trồng dâu nuôi tằm và sản xuất thuốc nhuộm từ cây chàm. Ở đây không có nhiều đất ruộng và chỉ có một số ít là nuôi gia súc và ngựa, do đó nó thuộc loại làng “hơi nhỏ hơn trung bình” (*Lịch sử thành phố Fukaya* 1980; Inoue 1999). Theo mô tả thì có vẻ như ngôi làng thuộc loại nghèo, nhưng một nghiên cứu khác cho biết về cơ bản “[Chiaraijima], mặc dù bị nhiều trận lụt tàn phá, nhưng lại được trời phú cho đất đai phì nhiêu và giao thông tiện lợi, và dân làng được biết là vẫn bám trụ với công việc đồng áng hằng ngày của họ một cách thanh bình” (*Lịch sử thành phố Fukayama* 1980). Các trận lụt bao gồm trận lụt rất lớn vào năm 1783 khi núi lửa Asama phun trào dữ dội và gây ra những thiệt hại đáng kể khi những đám bùn

nhạm thạch thay đổi dòng chảy của các con sông. Một trận lụt tai hại nữa lại xảy ra vào năm 1859 (*Lịch sử thành phố Fukaya* 1980).

Chiaraijima: Một trục lộ giao thông thuận tiện

Lợi thế của địa phương này là vai trò một trục giao thông thuận tiện cả về đường bộ lẫn đường sông. Fukaya-juku là một trạm dừng chân trên con đường huyết mạch quan trọng Nakasendō của Mạc phủ Tokugawa. Nằm ở giao lộ của một con đường chính đi lên hướng bắc dẫn tới Niigata, và một đường khác đưa tới Nagano về hướng tây, nó là một điểm trung chuyển đường bộ quan trọng cho cả người và hàng hóa. Hơn thế nữa, khu vực bờ sông Nakaze, vốn được xem là trạm trung chuyển cho giao thông đường thủy dọc theo con sông Tone, lại ở rất gần nơi Eiichi chào đời.

Nakaze là nơi mà hành khách cũng như hàng hóa đến từ mạn ngược trên những con thuyền nhỏ chuyển sang các tàu bè lớn hơn. Và cùng lúc, khu vực này càng ngày càng phát triển với vai trò là chốt kiểm soát (*sekisho*) đối với những ai muốn vào Edo [nay là Tokyo]. Trong suốt thời kỳ Edo luôn luôn có khoảng 100 tàu bè đăng ký tại Nakaze, trong đó 36 chiếc là loại lớn (30 tấn trở lên). Người ta có thể đi thẳng từ Nakaze đến Edo trong một ngày mà không cần phải dừng lại (dù thông thường cần phải mất ba ngày do còn phải bốc dỡ hàng hóa) (*Lịch sử thành phố Fukaya* 1980).

Gia đình lâu đời nhất ở trong làng

Với những gì đã nêu trên, khu vực bao quanh Chiaraijima không có nhiều ruộng lúa và nhiều gia đình nông dân sinh sống bằng những nghề tiểu thủ công. Nhưng bù lại, họ được hưởng một cơ cấu quyền lực tương đối ổn định và một hệ thống giao thông thuận tiện tạo nên những tiền đề cho sự phát triển. Nhìn chung, ở đây ít khi xảy ra đói kém và luật lệ cũng không đến nỗi hà khắc hay áp bức cũng như rất ít nạn trộm cắp hay nổi loạn.

Trong những điều kiện như thế, từ những năm 1730 và 1740, một số gia đình trong làng bắt đầu tích lũy được đất đai và của cải. Vì đa số các gia đình nông dân vẫn nghèo khổ với mỗi nhà chỉ có khoảng dưới một *chō* (khoảng một hecta) đất, khoảng cách giàu nghèo ngày càng cách biệt (Inoue 1999). Đến cuối thời kỳ Edo, được biết đến với tên thời kỳ *bakumatsu* (Mạc mạt – ND) (khoảng 1853 – 1868), một gia đình ở Chiaraijima đã phát lên và có được vị thế quan trọng ở trong làng để rồi trở thành nhân tố thúc đẩy sự thay đổi thứ bậc trong làng. Đó là gia đình đã sinh ra Eiichi.

Eiichi được sinh ra trong một nhánh chính của gia đình Shibusawa, một dòng họ lâu đời nhất trong làng, tại nơi được gọi là *nakanchi* (ngôi nhà chính). Gia đình này vì đã ở trong làng từ khi mới thành lập, nên đã phát triển và phân ra thành nhiều nhánh và đến thời kỳ Tempō (1830 – 1844) thì đã có khoảng 12 chi khác nhau. (Xem cây gia phả Shibusawa ở trang 24).

Người cha của Eiichi, ông Shibusawa Yoshimasa

Ông Shibusawa Yoshimasa (1807? – 1871), cha của Eiichi, còn được biết đến với tên Ichirōemon, tên gọi của những chủ gia đình. Tuy vậy, cha của Eiichi không được sinh ra từ dòng chính Shibusawa mà được nhận vào qua việc kết hôn với một người con gái dòng chính. Ông là con thứ ba của Shibusawa Sōsuke, chủ nhân thế hệ thứ hai của cái gọi là *higashinchi* (ngôi nhà phía đông), một chi sở hữu nhiều đất đai và nguồn lợi nhất trong làng. Yoshimasa đã theo học nghệ thuật quân sự và nhiều loại hình học bổng khác nhau với ý định trở thành một samurai (võ sĩ), nhưng sau đó đã quyết định tiếp tục công việc làm ăn của gia đình và được trưởng làng chọn làm học viên. Yoshimasa được mô tả như là một người đặc biệt với tính khí của một samurai (*buke katagi*), và đã được ủy nhiệm là nhà cung cấp cho lãnh chúa. Ông được Abe Settsu-no-kami, lãnh chúa của lãnh địa Okabe, nơi mà làng Chiaraijima trực thuộc, cho phép được mang một tên riêng và có quyền đeo một thanh kiếm (Konuki 1927; Inoue 1999).

Cho đến năm 1656, vào khoảng thời gian đầu của thời đại Edo, “ngôi nhà chính”, nơi mà Eiichi đã được sinh ra và lớn lên, mặc dù vẫn là ngôi nhà chính của gia đình Shibusawa, nhưng chỉ là một nông trang cỡ nhỏ, đứng thứ 21 trong số 30 gia đình trong làng không sở hữu ruộng lúa. Tuy nhiên, đến thế hệ của Yoshimasa, gia đình ông đã làm ăn khá giả nhờ sản xuất bánh thuốc nhuộm từ lá chàm và trở thành một trong những gia đình nông dân giàu nhất trong làng,

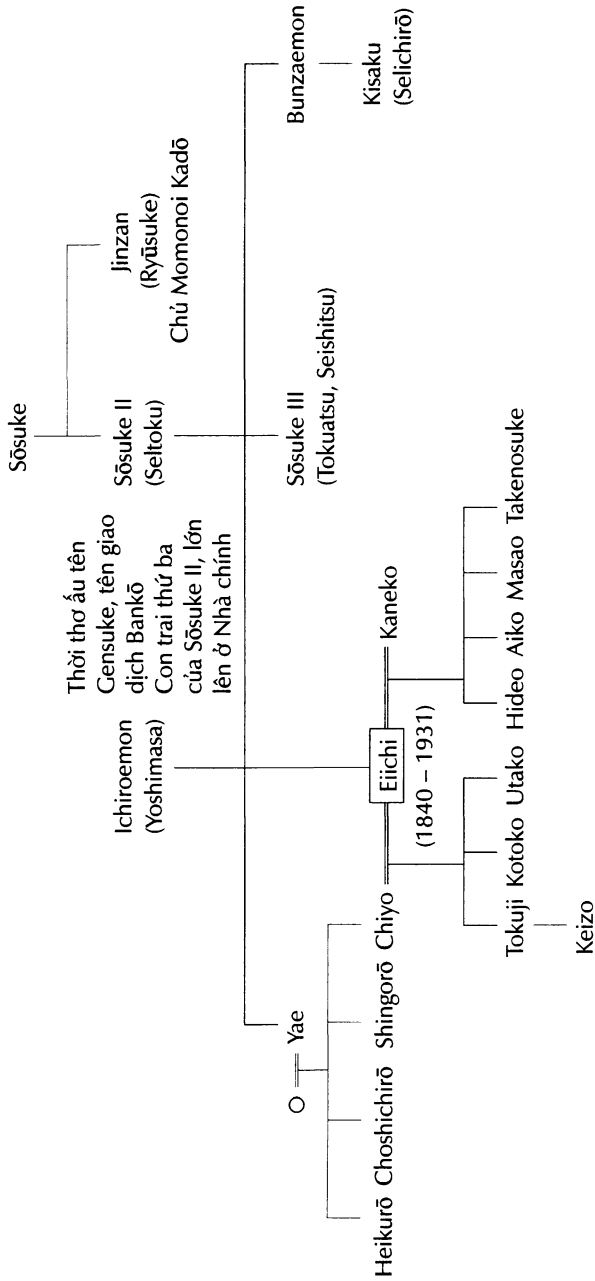
Nhà Odaka

Nakanchi (Nhà chính)

Higashinchi (Nhà phía đông)

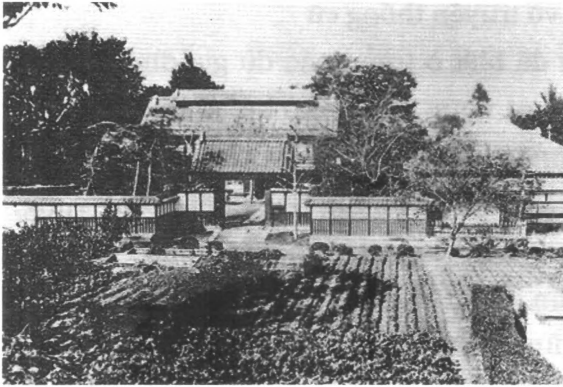
Furu-shintaku (Nhà tại cũ)

Shin-yashiki (Nhà mới)



Cây gia phả Shibusawa

Chi chú: Một phần được viết tắt. Một số tên của các anh chị em không được sắp xếp theo trình tự thời gian vì các lý do biểu hiện.



chỉ đứng sau nhánh “nhà phía đông”. Vùng này chỉ mới trồng cây chàm và sản xuất thuốc nhuộm từ lá chàm vào thời kỳ *bakumatsu* (Mạc mạt). Vào khoảng năm 1824, 70% đất canh tác của làng Shimotebaka bên cạnh là trồng lúa mì, với đậu tương (đậu nành) được trồng như hoa màu phụ, và chỉ có 14% đất dành cho cây chàm.

Công việc trồng cây chàm và chế biến thành các bánh thuốc nhuộm được cho là du nhập từ Tokushima trên đảo Shikoku và phân phối chủ yếu nhờ các cửa hàng nhuộm gọi là *koyō* hay *kon'ya* ở Gunma, Nagano và Chichibu. Ngành sản xuất thuốc nhuộm từ cây chàm được một số gia đình dòng họ Shibusawa ở Chiaraijima và dòng họ Odaka ở Shimotebaka theo đuổi mạnh mẽ. Trong số họ, dòng chính Shibusawa ước tính đã đạt được doanh số hàng năm lên đến 10.000 *ryō* (một đơn vị tiền tệ thời đó) (*Lịch sử thành phố Fukaya* 1980; Inoue 1999).

Phá vỡ truyền thống cũ

Như đã biết ở trên, mặc dù gia đình Eiichi chỉ thuộc tầm vóc một nông trang nhỏ bé, nhưng bắt đầu từ thế hệ cha của ông, họ đã khởi sự một cách làm ăn mới bằng cách mua lại lá chàm từ những nông dân trong vùng, chế biến thành từng bánh tròn làm nguyên liệu cho thuốc nhuộm màu chàm và phân phối chúng. Cách kinh doanh này đã đưa gia đình họ trở thành nhà giàu thứ hai trong làng. Vào thời điểm ấy, tầng lớp nông dân bị giới hạn là phải sản xuất các loại lương thực mà giá trị có thể quy đổi tương đương với năng suất lúa gạo hằng năm (*kokudaka*) để phục vụ cho công tác tính thuế, nhưng nhà Shibusawa đã thoát khỏi khuôn phép đó thành công.

Ngoài ra, gia đình Eiichi còn thành công trong việc phá vỡ nguyên tắc phân phối trước đây do các nhà buôn Edo nắm giữ độc quyền bằng việc bắt buộc mọi thứ phải qua trung gian của họ. Nhờ đó, họ đã nhanh chóng trở nên giàu có nhờ phương thức “tự tiêu tự sản”, đồng thời kiêm luôn vai trò thương nhân qua việc buôn bán giữa các nhà sản xuất tại địa phương. Nhờ những kinh nghiệm có được trong việc kinh doanh các bánh lá chàm hồi niên thiếu, Eiichi là một nhân chứng cho sự phát lên ngoạn mục của gia đình mình, mà điều cốt lõi là đảo lộn trật tự xã hội. Thật là có ý nghĩa khi nghĩ rằng ông đã học được tinh thần phá vỡ những truyền thống và trật tự xã hội cũ theo cách này.

Lòng đam mê học hỏi và giáo dục

Gia đình của Eiichi không chỉ nhạy bén trong công việc kinh doanh. Làng Obuse thuộc quận Nagano được biết đến như một ví dụ điển hình về việc các gia đình phú nông trong tỉnh trở thành các nhà bảo trợ văn hóa và nghệ thuật. Những thương nhân giàu có của Obuse được ghi nhận là đã từng mời các nghệ sĩ hàng đầu như Katsushika Hokusai (1760 – 1849) và Kobayashi Issa (1763 – 1827). Trong gia đình Shibusawa, mọi người đều rất đam mê học hỏi và giáo dục.

Shibusawa Jinzan (1777 – 1830), người em trai thuộc thế hệ thứ hai chi Shibusawa Sōsuke đã bỏ “nhà phía đông” ra đi và thành lập gia đình riêng của mình với tên gọi là *furushintaku* (“nhà tân cựu”), đã theo học cả nghề thầy thuốc và Nho giáo và sau đó mở một ngôi trường nhỏ. Hơn thế nữa, nhà tư tưởng địa phương Momonoi Kadō (1803 – 1864), người cùng hoạt động với những gương mặt nổi tiếng như Fujita Tōko (1806 – 1855) và Takeda Kōunsai (1803 – 1865) đã học với Jinzan lúc 12 tuổi và rồi cũng dựng nên ngôi trường riêng của ông vào năm 1831 (*Lịch sử thành phố Fukaya* 1969). Cũng trong môi trường này, Odaka Atsutada (1830 – 1901), một người bà con mà Eiichi đã theo học từ hồi còn bé, đã trở thành người cổ vũ nhiệt tình cho thuyết sùng bái Thiên hoàng, một dòng tư tưởng càng lúc càng chiếm ưu thế vào thời kỳ *bakumatsu* (Mạc mạt).

Shibusawa Sōsuke của “nhà phía đông” trong lúc này đang là trưởng làng tại Chiaraijima, như cha ông của mình

trước đây. Sōsuke bảo vệ những gia đình quan trọng ở trong làng đã được chỉ định cung cấp tài chính cho ngân quỹ của vị lãnh chúa. Ngoài sự hiểu biết về nông nghiệp và những kiến thức tổng quát – ông còn viết cả một cuốn sách về kỹ thuật trồng dâu nuôi tằm – ông còn là một bậc thầy về kiếm thuật với bằng cấp từ một trường dạy kiếm thuật danh tiếng. Sōsuke cũng mở một ngôi trường riêng, nơi mà cậu bé Eiichi học cách viết chữ. Eiichi cũng học kiếm thuật với một thành viên khác của dòng họ Shibusawa và người này cũng là môn sinh một trường dạy kiếm thuật nổi tiếng khác (*Lịch sử thành phố Fukaya* 1980; Konuki 1927).



Odaka Atsutada

Như thế, Eiichi đã học thư pháp, học đọc và viết dựa trên *Tứ Thư Ngũ Kinh* của Trung Hoa và học kiếm thuật từ những người thân trong dòng họ Shibusawa hay Odaka. Nhờ vậy, Eiichi đã có được một căn bản học vấn tổng quát theo phong cách của một gia đình samurai, một điều mà hầu như bất khả thi đối với một người được dạy dỗ trong một gia đình nông dân hay thương nhân vào thời kỳ ấy.

Cơ hội được học tập ở Edo

Khi Eiichi đến tuổi thiếu niên, ông có cơ hội được tiếp tục việc học tại Edo. Vào năm 1853, khi 13 tuổi, ông đã đến Edo lần đầu. Đây cũng là năm mà bốn chiến thuyền của Hạm đội Đông Ấn Mỹ, dưới sự chỉ huy của Đề đốc Matthew C. Perry

(1794 – 1858) đã đến Nhật Bản để thúc ép nước này mở cửa sau nhiều năm tự cô lập. Năm sau Eiichi lại đến Edo một lần nữa. Vào năm 1855, Odaka Chōshichirō (1838 – 1868), một người bà con lớn hơn ông lên học ở trường của Kaiho Gyoson (1798 – 1866) tại Edo, nơi mà sau này, trước cả Eiichi, anh ta trở thành một người ủng hộ nhiệt tình tư tưởng “sùng bái Thiên hoàng, trục xuất những kẻ man di (người ngoại quốc)” (*sonnō jōi*).

Năm 1861, vào lúc 21 tuổi, Eiichi cũng lên Edo để học những kiến thức và tư tưởng mới mẻ nhất tại trường Kaiho Gyoson. Ông cũng đồng thời học kiếm thuật tại phòng tập (*dōjō*) Chiba. Từ nơi này ông tham gia những hoạt động đòi trục xuất những kẻ “man di”. Mặc dù Chōshichirō có tham dự vào kế hoạch tấn công Andō Nobumasa (1820 – 1871), một thành viên trong hội đồng bộ lão của tướng quân, trước cổng Sakashita của lâu đài Edo năm 1862, ông không trực tiếp tham gia vào việc thực hiện mà lại trốn ở Kyoto. Vào năm sau, 1863, Momonoi Kadō (1803 – 1864), một người ảnh hưởng rất lớn đến việc hình thành tư tưởng tại vùng này, chiêu mộ một đội quân với ý đồ trục xuất những kẻ “man di” nhưng đã thất bại. Năm sau, Momonoi ra đầu thú, và chết sau khi đã tiến hành tuyệt thực.

Hủy bỏ vào phút cuối mưu đồ tống cổ quân “man di”

Vào năm 1863, với một nhóm trang bị gần 100 gươm giáo, Eiichi dự định dẫn khoảng 70 người mà ông quen biết ở phòng tập Chiba và trường Kaiho Gyoson để chiếm lâu đài

Takasaki (nay thuộc quận Gunma, thành phố Takasaki) và đốt cháy thành phố Yokohama (Shibusawa 1984). Nhưng nhờ trận chiến giữa người Anh và lãnh địa Satsuma tháng 7 năm đó, ông hiểu ra rằng rất khó để thực hiện việc tống cổ quân man di bằng hành động trực tiếp do sự không cân xứng quá lớn về sức mạnh quân sự. Ngoài ra sự thay đổi chính phủ vào ngày 18 tháng 8 năm 1863 đã khiến giới quý tộc cấp tiến bị trục xuất khỏi Kyoto, do đó việc trục xuất trực tiếp quân “man di” càng lúc càng trở nên vô vọng. Đến cuối tháng 10, Odaka Chōshichirō trở lại Kyoto, nghe báo cáo tình hình tại đây, và kế hoạch chiếm lâu đài Takasaki bị hủy bỏ vào phút cuối.

Người ta thường cho rằng chỉ có rất ít người trong đại đa số nông dân ở những nơi như Shimotobaka và Chiaraijima thuộc lãnh địa Okabe, bị thu hút trước những tư tưởng cấp tiến như tôn sùng Thiên hoàng, tống cổ quân “man di” và lật đổ chế độ Mạc phủ (*Lịch sử thành phố Fukaya* 1980). Thật vậy, những cuộc nổi loạn của dân nghèo ở quận Iruma vào thời kỳ Tempō đã không thể lan tới vùng lân cận lãnh địa Okabe. Chiến dịch của Eiichi và những người khác để trục xuất người “man di” chỉ thu hút được 70 người đồng chí hướng, và ngoài gia đình Shibusawa và Odaka ra, không thấy bất cứ thanh niên nào từ các làng nông nghiệp tại địa phương tham gia.

Sự giận dữ đối với một xã hội dựa trên đẳng cấp

Như được minh chứng ở trên, gia đình Shibusawa khi đã khá lên nhanh chóng nhờ những điều kiện tương đối ổn định

của một làng quê nông nghiệp vào những năm tháng thời Mạc mạt, đã ấp ủ tham vọng thăng tiến trong xã hội thông qua hoạt động kinh tế đa ngành. Do đó, gia tộc đã khuyến khích các thế hệ sau cần phải học hỏi và đề cao giáo dục, nhờ vậy có thể thức tỉnh họ đến với những hoạt động thay đổi xã hội. Ngoài ra, Eiichi rất bất mãn về cách mà những công sự của cha ông bị bắt buộc phải im lặng chấp nhận những đòi hỏi đơn phương của những quan chức cai trị trong Mạc phủ. Những hình ảnh này châm ngòi cho sự căm ghét những mâu thuẫn trong một xã hội dựa trên đẳng cấp và thúc đẩy ông trên con đường cải cách. Sau này Eiichi thường nhắc tới những suy nghĩ nóng bỏng thời đó là xã hội cần phải thay đổi thành một nơi mà bất kỳ ai có được những kỹ năng thực tiễn và khả năng đều có thể vươn lên hàng đầu. Đây thật sự là một bước ngoặt trong cuộc đời ông.

Cái chết của người cha

Ảnh hưởng của người cha đối với Eiichi lúc còn bé ở Chiaraijima thật vô cùng to lớn. Ông Yoshimasa mất vào tháng 11 năm 1871, lúc Eiichi đang làm việc tại Bộ Tài chính. Tình trạng của ông trở nên nguy kịch vào ngày 13 tháng 11 và đến ngày 15 thì Eiichi biết tin khi đi công tác từ Osaka về. Ngay sáng hôm sau, ông được phép trở về nhà và đến Chiaraijima cùng trong ngày. Yoshimasa mất ngày 22 tháng 11. Sau khi lo xong tang lễ và giải quyết một số công việc, ông trở lại Tokyo vào khoảng đầu tháng 12. Vào lúc phải bận rộn với công tác chuẩn bị cho việc thành lập ngân hàng Quốc gia

Đệ Nhất (Daiichi Kokuritsu Ginkō) và một số vấn đề khác, ông đã phải vắng mặt khỏi Tokyo gần ba tuần lễ. Mặc dù dần dần Eiichi tự quyết định công việc phát triển sự nghiệp riêng của mình, nhưng sự hình thành tính cách của ông có thể bắt thành nếu không có người cha – từ sự giáo dục mà ông đã nhận được, những kinh nghiệm trong kinh doanh, và ở mức độ nào đó, cả những suy nghĩ mà ông nhận được từ cha mình về những hành động cấp tiến của một người bảo hoàng.

2. Trở thành gia thần của thị tộc Hitotsubashi

Lên Kyoto

Dù âm mưu chiêu mộ một đạo quân đã bị hủy bỏ, Eiichi vẫn có khả năng bị bắt giữ, nên ông quyết định bỏ trốn khỏi nhà cùng với Shibusawa Kisaku (1838 – 1912), người đã hợp tác với ông. Sau khi đắn đo suy nghĩ mọi khả năng, ông đến thăm Hiraoka Enshirō (1822 – 1864), người đã giúp đỡ ông trong những năm học ở Edo. Hiraoka lúc đó đang nắm giữ một chức vụ quan trọng trong thị tộc Hitotsubashi, đã thúc giục Eiichi chấp nhận một chức vụ hành chính tại lãnh địa. Khi nhận được phép phục vụ như người thân cận của Hiraoka, Eiichi dời tới Kyoto vào ngày 14 tháng 11 năm 1863 và ở tại nhà Hiraoka lúc ông này đang đi vắng.

Trước đây Eiichi được một thuộc hạ của gia tộc Hitotsubashi giới thiệu với Hiraoka. Người này xuất thân từ một gia đình làm nghề gác barrier tại một ngôi làng ở miền núi

và sau đó được thăng vào hàng ngũ hầu cận. Trước đó một năm, Hitotsubashi Yoshinobu (1837 – 1913) đã giữ chức cận vệ cho tướng quân, nhờ đó gia tộc Hitotsubashi, một khi đã lọt vào tâm điểm vòng xoáy chính trị, được cho là đã bủa lưới thu hút những nhân viên tài năng (Yamamoto 1987).

Tuy vậy, nếu nói rằng ngay khi đến Kyoto, Eiichi tức tốc đi tìm một công việc hành chính với gia tộc Hitotsubashi thì không chính xác mà thật ra ông đã trao đổi nhiều lần về tình hình bấy giờ với những người bảo hoàng và những người khác đến từ các tỉnh thành khắp nơi trong nước. Nhưng Eiichi không tiến triển được bao nhiêu, thậm chí còn không tìm thấy những mục tiêu của mình. Tình trạng này kéo dài trong khoảng hai tháng, và tin tức cho biết Odaka Chōshichirō, người đã ở lại vùng Kanto, bị Mạc phủ bắt giam và các câu hỏi đã được gửi tới gia tộc Hitotsubashi để điều tra về hai người thuộc dòng họ Shibusawa là Eiichi và Kisaku.

Trở thành gia thần của thị tộc Hitotsubashi

Mặc dù Hiraoka không xuất thân từ một gia đình samurai với đẳng cấp cao, nhưng tài năng của ông đã được ghi nhận từ thời còn niên thiếu, và ông được giới thiệu vào phục vụ cho Hitotsubashi Yoshinobu, người thuộc một trong ba nhánh chính của dòng họ Tokugawa (được quyền cung cấp người kế vị tướng quân nếu cần thiết). Vì những hoàn cảnh như thế, ông đánh giá cao Eiichi và những người khác và muốn ra tay giúp đỡ họ chỉ với yêu cầu là họ phải chấp nhận khởi đầu với những chức vụ nhỏ. Có thể hiểu được Eiichi và Kisaku đã

phải đắn đo nhiều khi quyết định nhận hay không nhận lời mời đó. Vì, mặc dù Yoshinobu vẫn giữ một vị trí chính trị độc lập vào thời điểm đó, và cũng đã được triều đình hoàng gia bổ nhiệm vào chức vụ cố vấn, nhưng ông vẫn còn có những mối dây quan hệ với dòng họ Tokugawa.

Vì những lý do thực tế, Eiichi quyết định nhận lời đề nghị đó vì ông cần thoát khỏi sự nghi ngờ đang phủ trên đầu và cũng vì nghĩ rằng cần phải gia nhập vào tầng lớp samurai mới mong cứu được Chōshichirō đang bị giam giữ, ngoài ra còn vì ông nhận thấy sự vô ích của việc tống cổ bọn “man di” bằng những hành động trực tiếp. Để tự thuyết phục mình về những lý do chấp nhận trở thành thuộc hạ của gia tộc Hitotsubashi, Eiichi tự nhủ rằng Yoshinobu xuất thân từ gia tộc Mito, một gia tộc sùng bái Thiên hoàng, cũng như chính bản thân Yoshinobu đã được chỉ định là cận vệ của Thiên hoàng. Ngoài ra, nếu sau này Eiichi được mời tham vấn ý kiến từ bên ngoài bộ phận chính của Mạc phủ, ông có thể tư vấn việc bổ nhiệm những người có thể lực để thực hiện mục đích của mình.

Mặc dù Eiichi bắt đầu con đường quan lại của mình với vị trí gia nhân, nhưng ông nhanh chóng được cất nhắc vào một chức nhân viên cấp thấp trong ban lo về các quan hệ bên ngoài của gia tộc Hitotsubashi. Chẳng hạn như để nắm được những bước đi của những người có liên quan đến các lãnh chúa nhưng khác ý kiến với Mạc phủ, ông được giao nhiệm vụ phải thâm nhập vào giới có thể lực ở lãnh địa Satsuma, nơi được Mạc phủ giao trách nhiệm xây dựng các

pháo đài bảo vệ vùng duyên hải Osaka, để nắm rõ những suy nghĩ của họ.

Phục vụ dưới quyền Hiraoka Enshirō

Nhóm tùy tùng phục vụ cho thị tộc Hitotsubashi vào thời điểm đó chủ yếu chỉ mang tính chất làm cảnh, với những người đứng đầu đã từng giữ những vị trí quan trọng ở Mạc phủ và sau đó chuyển sang làm cho dòng họ Hitotsubashi. Ba người ở vị trí quản lý được bố trí làm việc tại cả Edo và Kyoto và là những người xử lý các công việc của chính quyền.

Ở Kyoto, có cả quan chức nằm trong vị trí các nguyên lão lẫn những người được chuyển từ các vị trí quan trọng trong phủ của tướng quân, và trong số họ, Hiraoka là người nổi bật hơn cả. Trước đây, khi vấn đề về người kế vị tướng quân được đem ra thảo luận, Hiraoka đã làm hết sức mình để đề cử Yoshinobu, nhưng ông ta đã bị đánh bại trong cuộc đấu tranh chính trị và bị giáng chức. Tuy nhiên, Hiraoka trở lại với nhà Hitotsubashi vào năm 1862 khi Yoshinobu được chỉ định là người hầu cận tướng quân. Sau khi được gửi tới Kyoto, nơi Thiên hoàng trị vì, ông trở thành thành viên của “nhóm công tác” của Yoshinobu đặc trách về các hoạt động chính trị. Eiichi, người mà Hiraoka săn lùng trong tình hình như thế, đã phục vụ như “tay chân” của ông và, cho dù xuất thân từ giai cấp nông dân, ông nhanh chóng leo lên những vị trí cao trong hàng ngũ nhân viên của nhà Hitotsubashi.

Nhiệm vụ tiếp theo mà Hiraoka giao cho Eiichi là “đi xuống” (hiểu theo nghĩa là rời xa Thiên hoàng) vùng Kanto

xung quanh Kyoto để tìm và thuê những người có ích cho nhà Hitotsubashi. Eiichi ban đầu dự định sẽ dựa vào các môn sinh trường dạy kiếm thuật, nơi mà ông đã từng theo học, nhưng họ đều đã tản mác đi các nơi khác sau khi cuộc chính biến bất thành. Dầu vậy, ông cũng quy tụ được khoảng gần 50 người trong khu vực Hitotsubashi và đưa họ về Kyoto.

Cái chết của Hiraoka và nỗi thất vọng của Eiichi về những nhiệm vụ của mình

Trong lúc Eiichi đang ở Kanto thì Hiraoka bị giết dưới lưỡi gươm của những lực lượng chống đối. Có vẻ cuộc ám sát này đã làm ông bị sốc. Vì không có ai đánh giá cao Eiichi bằng Hiraoka, nên ông nghĩ rằng mình đã mất một ân nhân trong dòng tộc Hitotsubashi. Hơn nữa, ông không phục vị nguyên lão thay thế vị trí của Hiraoka bằng người tiền nhiệm.

Eiichi thăng tiến rất nhanh trong công việc và luôn luôn thấp thòm những nguyên lão và quan chức khác trong những giao dịch với các lãnh địa khác. Tuy vậy, ông cảm thấy những công việc ấy đều vô nghĩa và chán ngấy. Trong hoàn cảnh chính trị đầy sóng gió, càng ngày ông càng nhận thức ra rằng chẳng có thể đạt được gì từ những cuộc giao dịch với các nguyên lão của những lãnh địa khác khi họ đến lãnh địa của nhà Hitotsubashi.

Nhớ về những ngày ở quê nhà

Đối với những gì liên quan tới nhiệm vụ, Eiichi đã tìm được hướng đi để bảo tồn sự nghiệp của mình và về lâu

về dài đã chứng tỏ năng lực của mình qua công việc có cội nguồn từ ngôi làng nông nghiệp, nơi mà ông đã được sinh ra và nuôi dưỡng. Để có thể cố vấn trực tiếp và cung cấp cho Yoshinobu một đạo quân hiện đại sẵn sàng ứng chiến và cũng để phục vụ như một yếu tố then chốt đảm bảo duy trì ảnh hưởng chính trị, Eiichi tuyển mộ những người tình nguyện từ các làng quê trong lãnh địa của ông đang sống rải rác quanh vùng Kansai. Ngoài ra, ông còn khuyến khích việc trồng và chế biến những sản phẩm được trồng hoặc sản xuất tại vùng đất quê nhà như bông vải và muối diêm, đồng thời cũng đưa vào áp dụng một kế hoạch phát hành và cho lưu thông những tín phiếu của chính quyền lãnh địa, rồi đổi chúng thành tiền mặt và thu lời cho các hoạt động tiếp theo. Một người lớn lên trong môi trường samurai chắc chắn sẽ không làm được một việc như thế mà chỉ có những ai đã từng quen thuộc với sức mạnh tiềm tàng của nguồn nhân lực ở các làng quê nông nghiệp tại địa phương của mình và nền kinh tế dựa trên tiền tệ đang được áp dụng tại đó mới có thể đảm nhận công việc này. Và nếu nói về khả năng cần thiết thì Eiichi chính là người đáp ứng được những yêu cầu này.

Vượt lên trên tất cả, Eiichi bắt đầu nhận thức ra tầm quan trọng của việc phát triển công nghiệp và lưu thông tiền tệ trong một xã hội hiện đại đang hình thành, và ông đã tận dụng tối đa những kinh nghiệm của mình để phát triển những ngành công nghiệp mới và phân phối sản phẩm tại Chiaraijima. Nhờ được đánh giá cao về chất lượng của những tư vấn cũng như kết quả thu được, năm 1867 Eiichi

được đề bạt lên vị trí nắm giữ phần tài chính cho lãnh địa. Thành công trong những thử nghiệm đó có thể nói là đã thúc đẩy sự quan tâm của ông đến những vấn đề có liên quan tại Hội chợ Quốc tế Paris năm 1867 mà ta sẽ nói đến sau.

Trở thành cố vấn cho Yoshinobu

Nhờ những thành công đó, Eiichi tiếp tục được thăng quan vào năm 1866, khi Hara Ichinoshin (1830 – 1867) được chọn là nguyên lão đứng đầu của lãnh địa. Ông đã quen thuộc với Hara từ trước và đánh giá cao tài năng của ông này. Eiichi đã tạo được mối quan hệ tốt với Hara, điều này giúp ông có thể đưa ra những ý kiến thẳng thắn về đường hướng mà Yoshinobu nên chọn. Thật ra Eiichi đã chống lại việc Yoshinobu trở thành tướng quân trong hệ thống cũ đầy những ý tưởng bảo thủ. Ông tin rằng Yoshinobu nên đặt bản doanh tại khu vực Kansai bằng cách mở rộng thành một lãnh địa lớn, vì như thế, ông tin rằng sẽ là nền móng cho một chính quyền Tokugawa mới mà Yoshinobu sẽ là người cầm cờ tiên phong với lợi thế về kinh tế và quân sự làm đối trọng với triều đình hoàng gia. Hara cũng có cùng suy nghĩ như thế và đã đệ trình lên Yoshinobu nhưng ông này đã bác bỏ kế hoạch.

Những ý tưởng của Eiichi có thể xem là rất thực tế nếu ta xét về sự thành lập vào năm sau một hội đồng các lãnh chúa quyền lực và đã đóng một vai trò then chốt trong tình hình chính trị thời kỳ Mắc mạt, cũng như kế hoạch cho một hệ thống hội đồng các lãnh chúa sau cuộc chuyển giao

quyền lực từ Mạc phủ sang cho Thiên hoàng vào năm 1867. Mặc dù ông ta thừa kế vị trí đứng đầu dòng họ Tokugawa, Yoshinobu đã cố gắng tránh không chọn giữ chức shogun (tướng quân), nhưng cuối cùng, do sự thúc ép của các quân thần, ông cũng đã trở thành vị shogun cuối cùng. Người ta thường nói không có chữ “nếu” trong lịch sử, nhưng nếu Yoshinobu chịu nghe theo lời cố vấn của Eiichi, chính quyền Mạc phủ của Tokugawa cùng với việc gia tộc vẫn có thể nhắm tới vị trí shogun, đã có thể giải tỏa và tránh bị trở thành mục tiêu cho kế hoạch của các lãnh địa Satsuma và Chōshū nhằm lật đổ họ bằng vũ lực. Và như thế, lực lượng ôn hòa trung tâm đã không dễ gì bị nhóm cấp tiến trói tay mà sau này sẽ là nòng cốt của chính quyền Minh Trị. Với bất cứ giá nào, việc không phát triển và sử dụng nguồn nhân lực trẻ để bước vào thời đại mới là một thiếu sót to lớn.

Eiichi cảm thấy mất tinh thần đến độ tuyệt vọng khi Yoshinobu đảm nhận chức vị shogun. Điều này có thể xem như là hai lần thất vọng: một là đối với quyết định của Yoshinobu, người mà ông đã phục vụ và tin tưởng vào trí thông minh của ông ta, nhưng đã chấp nhận trở thành shogun; hai là đối với bản thân khi mà ông đã tự đặt mình vào một vị trí hoàn toàn trái ngược với hướng đi mà ông nhắm tới. Ngoài ra, vì là một quân thần trong Mạc phủ, Eiichi không thể gặp trực tiếp Yoshinobu được nữa do đó không thể đề đạt những suy nghĩ của mình. Bị tách khỏi công việc sổ sách mà ông rất giỏi, Eiichi thật sự bị một cảm giác hoàn toàn bế tắc xâm chiếm.

3. Tham dự Hội chợ Quốc tế Paris năm 1867: học hỏi kỹ thuật hiện đại và hệ thống kinh tế

Tháp tùng Tokugawa Akitake đi Pháp

Vị lãnh sự Pháp tại Nhật Bản, Léon Roches (1809 – 1900), đề nghị Nhật Bản gửi một số phẩm vật để trưng bày tại Hội chợ Quốc tế Paris sẽ tổ chức vào năm 1867 và mời một thành viên trong gia đình của tướng quân sang tham quan. Yoshinobu thường xuyên tiếp kiến Roches và đặt nhiều mong đợi vào Pháp về cả quân sự lẫn kinh tế. Người em của Yoshinobu, Akitake (1853 – 1910), khi đó mới 14 tuổi, được chỉ định là người đại diện dòng tộc Tokugawa vì ông ta cũng trạc tuổi với con trai của Napoleon III. Và cũng vì sự quan tâm mạnh mẽ của Yoshinobu tới văn hóa và các thể chế của phương Tây mà ông thấy cần có người của dòng họ sang đó học hỏi trực tiếp. Mặc dù kế hoạch này bị phản đối dữ dội, ông vẫn quyết định cho thực hiện.



Tokugawa Akitake, *The Illustrated London News*,
ngày 21 tháng 12 năm 1867.

Việc lựa chọn Eiichi tham gia đoàn tùy tùng của Akitake trong chuyến đi Pháp có lẽ là ý kiến của Yoshinobu và cũng bắt nguồn từ niềm tin vào sự cần thiết không thể thiếu Eiichi là người thông hiểu những vấn đề về kinh tế và rất có trách nhiệm. Khi được hỏi rằng ông có muốn đi cùng không, Eiichi nhanh chóng nắm lấy cơ hội này ngay. Ông cảm nhận được chế độ Mạc phủ không có tương lai và hiểu rằng cần phải nắm lấy cơ hội để học hỏi kiến thức của phương Tây.

Phái đoàn Nhật Bản 24 người

Phái đoàn Nhật Bản đi dự Hội chợ Quốc tế Paris gồm tổng cộng khoảng 24 người, kể cả Mukōyama Kōson (1826 – 1897) đi với tư cách công sứ toàn quyền và Sugiura Aizō (1835 – 1877), người đi lần thứ hai tới châu Âu. Sau khi trở về Nhật, Sugiura làm việc tại Bộ Nội vụ, nơi ông ta đóng góp vào việc phát triển mạng lưới bưu chính Nhật Bản với vị trí quan chức đứng đầu ngành bưu chính, cũng như cho xây dựng nhà máy Tơ sợi Tomioka (nay là Di sản Thế giới). Eiichi được giao vai trò phụ trách tổng hợp và kế toán. Người phiên dịch và thông ngôn cho đoàn là Mitsukuri Teiichirō (sau này đổi thành Rinshō) (1846 – 1897), sau khi về nước đã dịch bộ luật của Pháp và nhiều sách khác khi phục vụ trong chính quyền Minh Trị mới, qua đó đã đóng góp rất nhiều cho việc soạn thảo các bộ luật của Nhật Bản. Vị bác sĩ trong đoàn là Takamatsu Ryōun (1837 – 1916), sau khi về nước, đã giúp đỡ cho binh lính ở Hakodate của cả hai bên trong trận chiến



Phái đoàn Nhật Bản đến Hội chợ Quốc tế Paris
(Tokugawa Akitake ở giữa,
Shibusawa Eiichi ở mé trái hàng phía sau)

Boshin (1868 – 1869), và được xem như là người khởi đầu các hoạt động của Hội Chữ thập đỏ trong nước.

Và cùng tháp tùng theo đoàn với nhiệm vụ trợ lý còn có Kurimoto Joun (1822 – 1897), sau này trở thành lãnh sự thứ hai của Nhật Bản tại Pháp. Sau cuộc Minh Trị Duy tân năm 1868, ông từ chối lời mời tham gia chính phủ mới và chuyển qua ngành báo chí và trở thành tổng biên tập tờ báo *Hōchi Shimbun*. Người phụ trách các sản phẩm trưng bày tại cuộc triển lãm là Shimizu Usaburō của Mizuho-ya (1829 – 1910), đã tận dụng cơ hội này để sau này trở thành nhà nhập khẩu rất thành công các loại máy in ấn và các sản phẩm khác. Nhiều thành viên trong đoàn tháp tùng người em của tướng quân rất thích hợp cho chuyến đi, đã tiếp thu nhanh chóng những kiến thức mới mà họ sẽ sử dụng sau này. Ngoài ra còn có bảy người là cận vệ, và vì thuộc lớp người bảo thủ, nên họ

vẫn sử dụng cùng cách phòng vệ kiểu Nhật với những thanh kiếm đeo bên mình kể cả khi xuất ngoại.

Ngày 11 tháng 1 năm 1867, phái đoàn lên tàu bưu chính chạy hơi nước của Pháp *Alphée* (1.500 tấn) neo tại cảng Yokohama Nhật Bản và 49 ngày sau cập bến Marseilles ở Pháp vào ngày 29 tháng 2. Trên đường đi, đoàn dừng tại Thượng Hải và Hồng Kông và chuyển sang một tàu lớn hơn là *Messageries Impériale*. Các cảng mà họ đã dừng chân bao gồm Sài Gòn, Singapore, Sri Lanka (lúc đó gọi là Tích Lan) và Aden, lên đất liền tại Suez (vì kênh đào đến tháng 12 năm 1869 mới hoàn tất). Họ lên xe lửa đến Alexandria và lên một con tàu khác vượt Địa Trung Hải đến Marseilles.

Những nhận xét về các cảng mà đoàn đã đi qua trong chuyến du hành

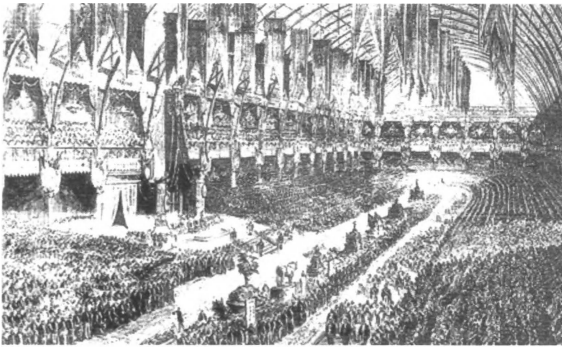
Ở Thượng Hải, cảng đầu tiên đoàn ghé qua, mọi người đều ngạc nhiên trước những con đường theo kiểu phương Tây trong các tô giới quốc tế, với đèn đường đốt bằng khí ga và dây cáp điện. Eiichi cũng nói đến khu phố cổ mà họ đã đi qua với những con hẻm chật chội, bụi bặm và hôi hám, với đám đông nghèo khổ chen lấn xuôi ngược trên đường (*Dữ liệu hồi ký* 1955 – 1965, quyển 1; Konuki 1927). Ngoài ra, họ cũng chứng kiến cách mà người phương Tây đối xử với người bản xứ như trâu ngựa, làm cho họ khiếp sợ khi nhận ra sự cách biệt giữa các nền văn hóa và văn minh. Họ cũng viết về những khoảng cách to lớn mà họ nhìn thấy khi đi ngang qua các cảng châu Á giữa những dân bản xứ còn sơ khai hơn

và những người phương Tây đang áp bức họ. Và họ cũng rất thán phục khi được nhìn thấy tận mắt quy mô vĩ đại cũng như sự hữu dụng to lớn của công trình đào kênh Suez đang được thi công (Shibusawa 1871).

Nhiệm vụ chủ yếu của Eiichi trong đoàn là làm công việc thư ký và kế toán, và chịu trách nhiệm thảo toàn bộ thư từ gửi về Nhật, mua sắm đồ dùng và quản lý chi tiêu. Để làm được những việc đó, Eiichi phải học tiếng Pháp và rồi cũng có thể giao tiếp bằng một thứ tiếng Pháp sơ đẳng với những từ ngữ thông dụng đơn giản. Sau này ông có viết là tiếng Pháp của ông cũng đạt tới trình độ đủ để hoàn thành công việc, mặc dù phải sử dụng điều bộ đến phân nửa thời gian (Shibusawa 1984).

Ý nghĩa của Hội chợ Quốc tế Paris 1867

Các hoạt động của đoàn khi đặt chân lên châu Âu bao gồm một cuộc yết kiến với Napoleon III, các sự kiện nghi thức, tham gia triển lãm, và đi một vòng tham quan một số nước châu Âu. Họ cũng tham gia vào một số buổi tiếp đãi với các hoàng gia tại lục địa châu Âu, bao gồm các buổi dạ tiệc, khiêu vũ và xem nhạc kịch. Có khoảng 42 nước tham gia vào cuộc triển lãm, với 60.000 người đăng ký trưng bày sản phẩm của họ. Tổng trọng lượng số phẩm vật trưng bày được biết lên tới 28.000 tấn. Những thứ thu hút sự quan tâm của đoàn Nhật Bản là các thiết bị máy móc như máy đánh điện tín, truyền tải điện, đèn pha, thang máy thủy lực và các máy móc chạy hơi nước cũng như những khí tài quân sự như đại bác loại mới nhất, thủy lôi (loại mìn cảm ứng cơ học) và đèn pha.



Lễ trao giải tại Hội chợ Quốc tế Paris

Trong khoảng thời gian gần bảy tháng trưng bày, ước tính đã có khoảng 15 triệu khách đến tham quan.

Nhật Bản gửi 157 thùng hàng trưng bày gồm có đồ sơn mài, quần áo, đồ gốm, đồ sắt, vũ khí và các loại tranh vẽ kiểu Nhật. Trong những thứ đó, kỹ thuật nuôi trồng tơ tằm, đồ sơn mài, mỹ thuật và loại giấy truyền thống của Nhật (*washi*) đều đạt điểm cao và mang về những huy chương cao quý nhất. Cùng lúc đó, một phòng trà kiểu Nhật với ba cô geisha trình diễn nhiều tiết mục khác nhau được dựng lên trong hội chợ cũng thu hút sự chú ý của mọi người.

Nhật ký của Eiichi cũng ghi chép chi tiết những trải nghiệm của ông, với việc mô tả đầy đủ một số sản phẩm trưng bày, đặc biệt là với các loại máy móc chạy bằng hơi nước, khí tài quân sự hiện đại nhất, các loại tiền tệ, các sản phẩm dựa trên khoa học và kỹ thuật, và các tác phẩm nghệ thuật. Mặc dù có rất nhiều vật phẩm trưng bày có liên quan đến làm vườn, phong tục tập quán, nông nghiệp, v.v... nhưng sự quan tâm

hàng đầu của ông không hướng vào những vật phẩm hiếm hoi được sưu tầm từ khắp nơi trên thế giới, mà chỉ chú ý đến những sản phẩm công nghệ hiện đại như đã nói ở trên. Người ta cũng có thể hiểu được sự quan tâm đặc biệt của ông đối với những gì liên quan tới nền kinh tế tiền tệ và phát triển công nghiệp, hai lĩnh vực mà ông đã chứng tỏ tài năng khi còn ở quê nhà Chiaraijima và trong thời gian phục vụ dòng họ Hitotsubashi.

Eiichi đã để lại những suy nghĩ thú vị về ý nghĩa của kỳ Hội chợ Quốc tế Paris khi ông viết:

Những sản phẩm trưng bày mới được phát minh vào thời điểm hội chợ là một nguồn cảm hứng. Nếu các quốc gia cùng tập trung nguồn lực, giải thích những hành động của mình, tham gia mạo dịch tự do, hướng dân tộc của họ tiến lên phía trước qua con đường kinh tế, và cùng sử dụng những hệ thống cân đo, tiền tệ ổn định, chúng ta có thể hiểu quan điểm của nhau, xóa bỏ hận thù và bóc lột giữa các quốc gia, và vun đắp tình thân thương yêu lẫn nhau. Tham quan triển lãm vào một thời điểm có nhiều cuộc cách mạng xảy ra khắp nơi, chúng ta nên quên đi những xáo trộn nhất thời để cảm nhận được nét đẹp của những phong tục tập quán và sự đơm hoa của một thế giới hòa bình. (Shibusawa 1871)

Eiichi đã nhận ra rằng những xã hội hiện đại của phương Tây, trong khi vẫn cạnh tranh với nhau về các lĩnh vực vũ khí và máy móc mới nhất gây nên những cuộc chiến tranh

vào nhiều thời điểm khác nhau, nhưng họ vẫn phát triển nhờ cùng chia sẻ một hạ tầng kinh tế. Quan điểm này về văn minh sẽ xuất hiện thường xuyên như một nền tảng cho những hành động của ông sau này.

Chuyến tham quan vòng quanh châu Âu

Sau khi hoàn tất các việc làm liên quan đến hội chợ Paris trong suốt mùa hè năm 1867, phái đoàn đi du hành tới một số nước châu Âu để quan sát. Từ tháng 8 đến tháng 12 năm 1867, họ lần lượt đến Thụy Sĩ, Hà Lan, Bỉ, Ý và Anh quốc, mỗi nơi họ ở lại một hai tuần. Chuyến viếng thăm Thụy Sĩ được thực hiện vào tháng 8 qua các thành phố Bern và Geneva và hội kiến với Tổng thống Thụy Sĩ, xem trình diễn thao tác quân sự và thăm một nhà máy sản xuất đồng hồ. Sau khi ở đó 10 ngày, đoàn tiếp tục đi Hà Lan, nơi họ được yết kiến Nhà vua tại La Hay (The Hague) và đi thăm vườn sưu tầm thực vật Nhật Bản của Philipp Franz von Siebold (1796 – 1866) tại Amsterdam. Siebold vừa mới mất một năm trước đó là một y sĩ người Đức đã sống tại Nhật từ năm 1823 đến năm 1830 khi làm việc cho người Hà Lan. Chuyến đi kéo dài 20 ngày kể cả thời gian di chuyển.

Những nơi chủ yếu mà đoàn viếng thăm tại mỗi nước họ đến thường bao gồm những cuộc diễn tập quân sự hiện đại và những nhà máy chế tạo vũ khí, lò luyện cán thép, bến cảng và xem phô diễn sức mạnh của súng ống, chủ yếu là đại bác, cùng với khả năng sản xuất ra chúng. Đặc biệt tại Bỉ, họ đến thăm một học viện quân sự, một dàn pháo hạng nặng, và các xưởng chế tạo các loại vũ khí và đạn dược, kể cả những lò luyện cán thép

là nền tảng cho những nhà máy kia. Hơn cả những gì họ có thể suy nghĩ, phái đoàn nhận ra rằng xã hội hiện đại được xây dựng trên nền tảng của sự cạnh tranh và cân bằng sức mạnh quân sự, và sức mạnh ấy lại phải dựa vào sắt thép và súng ống.

Tuy nhiên, cùng lúc ấy, họ chứng kiến việc Nhà vua Leopold I của Bỉ, người rất am tường về chất lượng của những sản phẩm công nghiệp như thủy tinh và thép, đang ra sức quảng bá việc bán các sản phẩm “nội địa”. Khi chỉ ra cách mà các nhà lãnh đạo chính trị phương Tây đã hành động như là những người đại diện thương mại cho những sản phẩm của nước mình, Eiichi đã tinh tế nhận ra sự khác biệt về những giá trị giữa Đông và Tây. Đi theo đoàn trong những chuyến khảo sát như thế đã giúp ông hiểu được sự cần thiết đối với một quốc gia hiện đại là phải sở hữu khả năng sản xuất hiện đại dựa trên sắt thép.

Tiếp thu kiến thức mới của châu Âu

Từ Paris, đoàn dùng xe lửa để đi thăm các nước như Thụy Sĩ, Hà Lan và Ý. Eiichi kể lại rằng “Khi suy nghĩ một quốc gia là gì, tôi cảm thấy dấy lên một cảm nhận rằng – kể cả đối với một kẻ hoàn toàn dốt nát như tôi – một quốc gia không thể tiến lên và phát triển được nếu không có một hệ thống giao thông thuận tiện” (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 1). Nhận xét này đã chứng tỏ rằng việc sau này ông đã thành lập rất nhiều công ty đường sắt khắp nơi trên nước Nhật đã bắt nguồn từ cảm nghĩ của ông về sự phát triển mạng lưới đường sắt nối liền lục địa châu Âu.

Còn có một điều nữa cũng đã gây ấn tượng mạnh mẽ cho Eiichi trong thời gian ở châu Âu, đến mức mà ông thề sẽ thực hiện trong phần còn lại của cuộc đời mình:

Tôi không có sự khôn ngoan cũng như tư chất học giả. Sau khi đã trải qua nhiều cuộc thay đổi, tôi nghĩ là mình không còn muốn tham gia vào chính trị. Nhưng cùng lúc ấy, tôi lại nghĩ thật đáng buồn nếu trở về nhà và trở thành một người nông dân. Khi suy nghĩ rằng liệu có việc gì tôi có thể làm để phục vụ cho đất nước hay không... lúc đó tôi đã quyết định sẽ chuyển giao cho Nhật Bản tập quán cho phép mỗi người làm tốt tối đa một công việc phù hợp nhất với năng lực và hiểu biết của mình. (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 1)

Eiichi là người Nhật duy nhất theo nghĩa là người đã nhận được những kiến thức của phương Tây vào thời điểm sớm nhất. Những người Nhật cùng thời khác đã từng sang các nước phương Tây thường bị chế độ Cộng hòa của châu Âu và cả Mỹ ảnh hưởng mạnh mẽ, dù chỉ là qua những kinh nghiệm hạn hẹp hằng ngày của họ (Matsuzawa 1993). Nhưng Eiichi khác xa với các đồng hương của mình đã từng đi đến các nước phương Tây ở chỗ ông đặc biệt quan tâm và tiếp thu những kiến thức mới mẻ một cách gần như độc quyền trong lĩnh vực công nghiệp hiện đại và những vấn đề thực tiễn về kinh doanh như vị thế của thương nhân và nhà công nghiệp, ngân hàng, và ngành công nghiệp sắt thép. Những nhân tố

nền tảng bao gồm kinh nghiệm bản thân từ thời niên thiếu về buôn bán và việc nhận ra tính chất vô vọng của suy nghĩ trực xuất người “man di” cũng như sự lạc hậu của chế độ Mạc phủ cổ xưa, đã làm ông xa lánh chính trị.

Sau này thỉnh thoảng Eiichi có nói đến việc ông đã học hỏi được về hệ thống các công ty cổ phần (*gappon*) trong thời gian ở châu Âu. Người ta không rõ là Eiichi có dịp nào để học hỏi trực tiếp về cơ cấu của loại hình này hay không, nhưng có điều là vì ông có rất nhiều cơ hội sử dụng các ngân hàng cho những công việc như quản lý các khoản chi tiêu cho việc ăn ở của đoàn và phải quy đổi ngoại tệ, Eiichi đã có thể tích lũy được kinh nghiệm khi giao dịch với những hệ thống có tầm cỡ lớn và các tổ chức ngân hàng hiện đại, với những khái niệm về tiền giấy, sổ sách kế toán, cổ phiếu, hoạt động trên cơ sở những khoản vốn to lớn.

Và trong nhật ký của Eiichi viết cùng với Sugiura, cũng có đề cập tới Nga hoàng, khi đến thăm triển lãm, đã hiến tặng tất cả số tiền 100.000 francs mà ông ta đã trúng giải trong một cuộc đua ngựa cho một nhà tế bần địa phương. Có thể việc này đã thúc đẩy Eiichi thực hiện những hoạt động thiện nguyện những năm sau này.

Trở về Nhật Bản

Cũng trong thời gian này, thái độ của nước Pháp đối với chính quyền Mạc phủ bắt đầu thay đổi. Ngoài ra, do ngân sách của đoàn nhanh chóng bị cạn kiệt, và để có tiền trang trải chi phí ăn ở, họ phải vay của một công ty Hà Lan mà

trước đó Mạc phủ đã đặt đóng một tàu chiến. Do những hoàn cảnh thay đổi đó, mục đích của đoàn bị thu hẹp lại và chỉ còn giữ lại phần học vấn cho công tử Akitake, và hầu hết các thành viên trong đoàn đều trở về Nhật vào cuối tháng 12 năm 1867. Để phù hợp với lối sống sinh viên của Akitake, những cận vệ ở lại Pháp bắt đầu ăn mặc Âu phục và không mang kiếm nữa (*Tư liệu Nhật ký* 1955 – 1965, quyển 1).

Vào đầu năm 1868, qua một tờ báo địa phương, Eiichi biết được sự sụp đổ của chế độ Mạc phủ. Để có đủ tiền lo cho các học sinh của Mạc phủ bị kẹt lại ở Anh và Pháp vì mọi khoản tiền chuyển khoản đều bị cắt, Eiichi phải lấy bớt từ khoản dành cho chi phí sinh hoạt của Akitake để có tiền cho đoàn trở về Nhật Bản. Mặc dù nhận được giấy phép chính thức từ chính quyền mới cho phép trở về Nhật, Eiichi muốn để Akitake ở lại Pháp tiếp tục việc học càng lâu càng tốt, nhưng Akitake cuối cùng quyết định cùng về nước sau khi nhận được tin là cậu ta vừa được chọn là người đứng đầu gia tộc Mito, một chi quan trọng trong dòng tộc Tokugawa. Khoảng gần cuối năm 1868, đoàn cập bến Yokohama sau gần hai năm tính từ ngày họ rời nơi khởi hành này bắt đầu cuộc hành trình.

4. Phục vụ phiên bang Shizuoka và chính quyền mới

Trở lại làm việc dưới trướng Yoshinobu

Sau khi trở về Nhật, Eiichi than, “Qua suốt chuyến đi vừa rồi, tôi chẳng nắm được điều gì cả và đã trở về tay không”

(Shibusawa 1984). Qua đó ta có thể hiểu vào thời điểm đó, có vẻ như ông đã mất phương hướng và mục tiêu kế hoạch của mình.

Khi Eiichi về đến Nhật Bản, Enomoto Takeaki (1836 – 1908) và nhiều người khác vẫn đang nằm tại Hakodate (Hokkaido) chiến đấu chống lại chính quyền mới. Nhưng ông nhận ra sự thiếu vắng một chiến lược trong cuộc đấu tranh đó và cảm thấy rất thất vọng. Cho dù sở hữu một hỏa lực hải quân vượt trội, phía Mạc phủ đã không thể làm lung lay chính quyền mới. Hơn nữa, đội quân chiến đấu của Mạc phủ, trong đó có Kisaku, một người bà con của Eiichi, chỉ gồm toàn một đám hỗn tạp yếu kém mà ông đánh giá là khó có khả năng được xem như là một lực lượng kháng cự có thể đương đầu với chính quyền mới.

Tất nhiên, khả năng tham gia vào các đội quân ở Hakodate không nằm trong dự định của Eiichi. Trong khi đó, ông cũng không cảm thấy thoải mái với chính quyền mới nên cũng không muốn tham gia. Và mặc dù được yêu cầu tiếp tục phục vụ Akitake, ông cũng không chọn phương án này vì sợ chính quyền mới sẽ có những nghi ngờ sai lệch về ông. Cuối cùng, sau khi xem xét mọi khả năng, ước mong mạnh nhất của ông có vẻ như là theo dõi tình hình vị shogun cuối cùng Yoshinobu lúc đó đang bị quản thúc tại cơ ngơi của ông ở Shizuoka. Vì thế ông chọn cách ở gần Yoshinobu và suy nghĩ xem ông có thể làm gì sau đó (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 2; Shibusawa 1984).

Nghĩ lại, quyết định này có vẻ lạ lẫm. Tại sao Eiichi lại muốn tự nguyện trung thành với Yoshinobu một lần nữa khi mà trước đây ông đã chống lại việc kế vị chức vụ shogun của

ông này và cảm thấy thất vọng khi chính Yoshinobu quyết định sẽ nhận tước vị này? Có thể lý do là vì: tuy Yoshinobu là vị chủ tướng, mặc dù biết rõ thân phận nông dân thấp kém của Eiichi, đã cho ông cơ hội, dù là tạm thời, để thử thách năng lực của mình tại trung tâm hoạt động chính trị. Hơn nữa, đây là một thời kỳ bão táp khi mà những tình huống chính trị rất ư là mong manh. Và trên tất cả mọi thứ, Eiichi không thể có cảm tình với các lãnh địa Satsuma và Chōshū, những người đã quyết tâm lật đổ Mạc phủ và đã chiến thắng trong cuộc chiến giành quyền lực. Sau khi thấy mình không thể chấp nhận bất cứ giá trị mới mẻ nào, Eiichi vẫn nặng tình với Yoshinobu, người bị chọn là đích ngắm tượng trưng cho sự suy tàn của chế độ Mạc phủ. Lòng trung thành của Eiichi đối với Yoshinobu đã lấn át mọi chọn lựa khác trong đầu ông.

Chính quyền mới thừa nhận sự kế tục của dòng tộc Tokugawa, và chấp thuận cho người đứng đầu Tokugawa Iesato (1863 – 1940) vừa được chọn, thừa kế đất đai tại Shizuoka, một vùng đất có mối quan hệ gần gũi với gia tộc Tokugawa. Eiichi liền đến Shizuoka và được bổ nhiệm là người phụ trách kinh tế của phiên trang dưới sự chỉ đạo của Yoshinobu. Vì biết rằng sự tồn tại trong tương lai của gia trang Shizuoka hoàn toàn nằm trong tay chính phủ mới, nên có thể Eiichi vẫn không xem đây là lựa chọn tối ưu cho mình.

Thành lập công ty Kinh doanh Shizuoka

Dù được yêu cầu giữ một chức vụ hành chính, lúc đầu Eiichi đã từ chối. Thay vào đó, ông bắt đầu quan hệ với các

nhà buôn ở địa phương và sau đó cùng nhau thành lập công ty Kinh doanh Shizuoka (Shizuoka Shōhō Kaiso). Chính quyền mới khuyến khích việc thành lập loại hình công ty như vậy với mục đích kết nối và kiểm soát các thương nhân hầu có thể vừa thúc đẩy công nghiệp vừa đảm bảo việc thu thuế. Nhiệm vụ quan trọng nhất của công ty là việc lưu hành *dajōkan satsu* (Loại tiền giấy đầu tiên của Nhật Bản do Dajōkan, hay Đại Hội đồng Nhà nước, phát hành tháng 7 năm 1868), là những tín phiếu phi hối đoái. Từ thời còn trẻ, qua công việc của mình, Eiichi đã nhanh chóng nhận ra rằng cần phải thay đổi cung cách tha hóa mà các quan chức chính quyền áp đặt lên đầu người dân và cũng mừng tượng ra sự cần thiết phải phát triển khu vực kinh doanh tư nhân. Đồng thời, để tránh phát sinh trường hợp chỉ có một số ít nhà buôn có tiền của mới có cơ hội phát lên giàu thêm, ông đã nghĩ đến việc thành lập ra những *kyōryōoku gappon* (một loại hình công ty hợp doanh), quy định những hoạt động của doanh nhân trong những tổ chức liên kết. Vì xem công ty Kinh doanh Shizuoka như là nơi làm việc chính, ông tin rằng nó sẽ là phương tiện giúp ông thực hiện hoài bão của mình. Ông cũng nghĩ tới việc đây sẽ là nơi tiếp nhận những cận thần cũ của Mạc phủ và tạo cho lãnh địa Shizuoka một nền tảng kinh tế khả dĩ có thể giúp nó có được một sự tự trị nào đó đối với chính quyền trung ương. Với những lý do như vậy, ông quyết định nhận một chức vụ hành chính để có thể thực hiện những ý đồ đó.

Eiichi ban đầu dự kiến sẽ tập hợp số vốn là 260.000 *ryō* (có thể quy đổi ra vàng) bằng tiền *dajōkan satsu* như là những

tín phiếu ghi nợ của chính phủ cùng với một số tiền tương đương huy động từ các nguồn vốn tư nhân. Tuy nhiên, đến tháng 1 năm 1869, công ty Kinh doanh Shizuoka được thành lập với tổng số vốn là 294.000 *ryō*, cộng thêm 16.000 *ryō* từ các quỹ của phiên bang Shizuoka và 18.000 *ryō* từ các công dân.

Công việc kinh doanh mới phát triển vững chắc

Những công việc kinh doanh ban đầu của công ty Kinh doanh Shizuoka bao gồm dịch vụ tài chính như các khoản vay có thể chấp hàng hóa và tài khoản ký thác có thời hạn cùng với dịch vụ buôn bán những mặt hàng như phân bón cho ruộng (phân chuồng) tại Shizuoka và những sản phẩm khác mua từ vùng Kyoto-Osaka và những khoản tín dụng cho nông dân. Thông qua Minomura Rizaemon (1821 – 1877) của nhà Mitsui-gumi, công ty cũng chuyển đổi *dajōkan satsu* lấy bạc hoặc tương đương và mua bán hàng hóa. Hàng hóa và sản phẩm của họ rất đa dạng và mua từ khắp nước Nhật. Chúng bao gồm gạo, trà, trứng tằm, giấy, kén tằm, dầu đốt *mizuabura* (như hạt cây cải dầu), muối, đường, giấy *hanshi* cho thư pháp, *geta* (guốc gỗ), quai guốc, cá trích khô, phân chuồng và phân bón các loại, kể cả bánh dầu làm từ bã các loại cây có dầu, bã cây, và cám (*nuka*). Về sau Eiichi có nhắc tới những kinh nghiệm của ông khi đi Tokyo để tìm mua các sản phẩm như bã cây, cá trích khô, và bánh dầu (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 2).

Công ty Kinh doanh Shizuoka cũng cho các di dân đến Shizuoka từ các vùng miền khác của nước Nhật vay tiền để



Shibusawa và các thành viên của Mitsui-gumi, 1873
(Minomura Rizaemon ở mé bên phải hàng phía trước,
Shibusawa ngồi cạnh ông ta)

làm vốn trồng trà và nuôi tằm. Chưa đầy một năm, họ đã thu lợi 85.000 *ryō*, chiếm 29% so với tổng vốn ban đầu. Dù rằng không thể đem so sánh một cách đơn giản với các công ty hiện đại, người ta có thể nói công ty Kinh doanh Shizuoka đã thành công mỹ mãn. Vào mùa xuân năm 1869, Shibusawa đưa vợ, bà Chiyo (1841 – 1882), người mà ông đã cưới năm 1858, cùng con gái lớn Utako (1863 – 1932) lên sống với ông ở Shizuoka. Ông cũng cho mời một số đồng hương ở quê nhà, như Odaka Junchū (Atsuda) (1830 – 1901) và Shibasaki Kakujirō (1847 – 1930), người mà sau này làm thư ký cho nhà Shibusawa. Những điều này cho thấy công việc kinh doanh tiến triển tốt như hoạch định.

Vì một số sự cố, như việc một số thương nhân lo việc mua hàng cho công ty bỏ túi riêng tiền của doanh nghiệp, Shibusawa cho đóng cửa công ty vào tháng 7 năm 1872 và chuyển công việc kinh doanh về quận Shizuoka. Về sau hai

thương nhân có liên hệ đến các vụ việc ở công ty Kinh doanh Shizuoka gia nhập công ty Mitsui-gumi và công việc kinh doanh được giao lại cho nhóm đó.

Mặc dù công ty Kinh doanh Shizuoka chỉ tồn tại trong một thời gian ngắn, nó đã thu được một số kết quả nhất định. Nếu theo dõi những bước đi sau này trong sự nghiệp của ông, thì có thể nói đây là bước khởi đầu đáng khích lệ và là cơ hội để đưa vào thực tế những kiến thức mới mẻ về kinh doanh, đặc biệt là vấn đề đồng vốn và nguồn nhân lực, mà Eiichi được khai hóa khi ở châu Âu về đồng vốn và nguồn nhân lực. Hơn nữa, ông đã có dịp thực hiện, qua hình thức kinh doanh, những chức năng tài chính và phân phối sản phẩm của công ty, qua đó trải nghiệm sự vận hành của một nền kinh tế thực thụ với một hệ thống tiền tệ hiện đại, bao gồm cả giá trị của đồng tiền phi hối đoái và của hàng hóa.

Giai đoạn trước sự khai sinh của loại hình kinh doanh hiện đại

Dù sao đi nữa, những công ty kinh doanh thành lập ở khắp nước Nhật vào thời điểm này đa số đều thất bại trong một môi trường mà *dajōkan satsu*, một loại tín phiếu phi hối đoái, không lưu thông được vì chúng chủ yếu chỉ được sử dụng cho những chi tiêu của chính phủ chứ không phải là vốn kinh doanh. Hơn nữa, người giữ chúng đa phần là những samurai trước đây và nhà buôn, làm gợi nhớ lại một khuôn khổ không khác gì tính chất của các bang hội (*kabunakama*)

và các thương điểm của lãnh địa (*kokusan kaisho*) hoạt động vào thời kỳ Edo. Eiichi đã thành công nhờ biết tạo ra giá trị, nhất là khi chuyển đổi *dajōkan satsu* sang hiện kim, như tiền kim loại bằng bạc chẳng hạn, với sự giúp sức của Minomura, rồi lại tiếp tục sử dụng chúng cho những hoạt động trao đổi hàng hóa khác.

Cùng lúc đó, Eiichi nhận ra rằng giới thương nhân truyền thống còn mê muội với cung cách làm ăn bất chính phổ biến trong hoạt động cung cấp hàng hóa trước đây và các doanh nghiệp không thể thành công nếu không loại bỏ được sự can thiệp của những viên chức thuộc giới samurai cũ trước đây khi họ vẫn chưa rũ bỏ được đầu óc quan liêu. Và điều này đã giúp ông có được một kinh nghiệm tốt về tầm quan trọng của việc tìm kiếm tài năng mới và sự liên kết với những đối tác.

Thêm vào đó, dù rằng các công ty thương mại (*tsūshō gaisha*) và công ty hối đoái (*kawase gaisha*), hai loại hình công ty về hình thức rất giống với các công ty hiện đại, đều hoạt động thất bại trong thời kỳ đó, nhưng đó không phải do hình thức tổ chức, mà thật ra họ cần thêm một ít thời gian và sự chuẩn bị để nước Nhật có thể hiểu rõ hơn về tầm quan trọng của những công ty cũng như để đứng vững như một khuôn khổ kinh doanh hiện đại trong đó không có sự can thiệp của chính quyền. Năng lực quản lý không phải là dấu ấn của những thương nhân truyền thống Nhật Bản (Hirschmeier và Yui 1977; Kanno 1966).

Được lựa chọn là người đứng đầu ngành thuế của Bộ Tài chính mới

Vào giữa cuối tháng 10 năm 1869, chính quyền mới gửi lệnh trung tập đến văn phòng của lãnh địa Shizuoka yêu cầu sự có mặt của Eiichi nên ông phải miễn cưỡng lên đường đi Tokyo (Edo đã được đổi tên thành Tokyo từ năm 1868). Ngay sau khi trình diện tại cơ quan chính phủ, Eiichi nhận được lệnh chỉ định ông là người đứng đầu bộ phận lo về thuế tại Bộ Tài chính mới được thành lập. Vào thời điểm đó, bộ này do Date Munenari (1818 – 1892) làm bộ trưởng và còn có những người cộng sự của ông là Ōkuma Shigenobu (1838 – 1922), Itō Hirobumi (1841 – 1909), và Inoue Kaoru (1836 – 1915), những người sau này sẽ là những gương mặt chủ chốt trong chính quyền Minh Trị.

Sau này Eiichi được biết chính Date và Gō Junzō (1825 – 1910) đã tiến cử ông vào chức vụ đó. Vào thời Mạc phủ (*bakumatsu*), Date, một người thiên về chế độ mạc phủ, đã tham gia vào một nhóm kêu gọi sự kết hôn liên minh giữa Mạc phủ và hoàng gia. Gō xuất thân từ một gia thần của Mạc phủ, dù chỉ giữ một chức vụ cấp thấp. Họ được biết đến là những người đã thuyết phục chính quyền mới chiêu mộ những tài năng có đầu óc tiến bộ (“văn minh”) trong số những gia thần của Mạc phủ trước đây. Eiichi sau này có giải thích là chức vụ đứng đầu bộ phận thuế tương đương với cấp sau này được gọi là cục trưởng cục thuế của Bộ Tài chính, do vậy việc chỉ định ông giữ vị trí đó được xem như là một việc thăng chức vượt nhiều cấp.

Dù vậy, Eiichi, vì không có bạn bè hay người quen biết nằm trong số những gương mặt nổi bật trong chính quyền mới, đã nghĩ tới việc từ chối lời đề bạt đó vì công việc làm ăn của ông ở Shizuoka đang tiến triển khá tốt. Ông đến gặp Ōkuma để thông báo ý định của mình thì lại bị thuyết phục là nên làm việc cùng ông ta như “một trong tám triệu vị thần [*yaoyorozu no kamitachi*] đã cùng đến để tạo ra Nhật Bản”. Liên quan đến những diễn biến sau này, đã có lần Eiichi có nói rằng lời đề nghị của Ōkuma thật khôn ngoan. Nhưng người ta cũng có thể hiểu rằng vì Ōkuma đến từ lãnh địa Hizen (nay là quận Saga) và cảm thấy mình là thiểu số trong chính quyền, ông rất vui khi có được Eiichi, một người cũng không đến từ các lãnh địa Satsuma và Chōshū hiện đang thống lĩnh chính quyền mới. Việc nhiều người quen trước đây của Eiichi ở Shizuoka lần lần được tuyển vào Bộ Tài chính mới với tư cách là nhân viên xét duyệt trong khoảng thời gian đó cho thấy ý đồ của Ōkuma qua việc tuyển dụng họ.

Tháng 3 năm 1869, Ōkuma nhận chức giám đốc ngân khố (*kaikeikan*), qua đó nắm giữ quyền hành thực sự về lĩnh vực tài chính của quốc gia. Mặc dù Yuri Kimimasa (1829 – 1909) là người giữ chức vụ này ngay từ đầu, nhưng việc phát hành vô tội vạ một khối lượng lớn tín phiếu phi hối đoái đã làm cho nền tài chính quốc gia rơi vào hỗn loạn. Để chấn chỉnh lại tình trạng này, Ōkuma khi nắm trong tay quyền lực thực sự tại Bộ Tài chính, đã cùng với Itō và Inoue và một số người khác từ phiên bang Chōshū thành lập một nhóm viên chức để tái lập sự ổn định với sự hỗ trợ của

Kido Takayoshi (1837 – 1877) tiến hành một cuộc “minh bạch hóa” nhanh chóng và tập trung quyền hành về Bộ Tài chính (Banno 2007; Inoue 2006). Vào tháng 6 cùng năm đó, lệnh Hansekihōhan được ban hành quy định phải giao lại dân và đất của những lãnh chúa cho Thiên hoàng, và tiếp theo đó là lệnh Shokuinrei quy định cơ cấu hành chính của chính quyền. Ngoại trừ một số ngoại lệ như trường hợp Matsudaira Yoshinaga (Shungaku) (1828 – 1890) và Date, đa số các lãnh chúa dần dần bị loại ra khỏi những vị trí chính trị quan trọng.

Eiichi cũng đồng thời làm trưởng một nhóm của Bộ Tài chính có tên là Văn phòng Cải tổ (Kaisei Kakari) quy tụ khoảng 12, 13 người, tính cả Ōkuma và Inoue và một số người được tuyển chọn từ vùng Shizuoka. Văn phòng này dần dần đảm nhiệm việc rà soát lại hệ thống đo lường của quốc gia, hệ thống thuế khóa, cải thiện hệ thống giao thông, cải cách hệ thống tiền tệ và lương bổng, xây dựng mạng lưới đường sắt và xây dựng tòa nhà cơ quan cho chính quyền. Do chi phí cần cho những công việc như vậy ước tính lên đến 30 triệu yên, trong khi nguồn thu hằng năm của nhà nước chỉ đạt khoảng từ 10 đến 15 triệu yên, một kế hoạch toàn diện để bom tài chính sẽ phải được thực hiện. (Đồng yên chỉ được xem như là đồng tiền mới chính thức vào năm 1871).

Sự thăng tiến chóng mặt và rút lui

Sự thăng tiến của Eiichi trong Bộ Tài chính lên nhanh như điều gặp gió, cứ vài tháng lại lên một chức. Hơn nữa, tình hình nhân sự trong bộ cũng thay đổi đáng kể. Bắt đầu

từ tháng 11 năm 1871, Iwakura Tomomi (1825 – 1883), Kido, Ōkubo Toshimichi, Itō và một số người khác tổ chức một đoàn công tác gọi là Phái bộ Iwakura đi tham khảo quan sát các nước phương Tây. Lúc ấy, Date đã từ nhiệm chức bộ trưởng và Ōkuma đã trở thành ủy viên hội đồng nhà nước. Do Ōkubo khi đó dù đã được bổ nhiệm làm bộ trưởng Bộ Tài chính mới, nhưng vì đang ở nước ngoài, nên Inoue, người trợ lý bộ trưởng cao cấp, nắm giữ quyền hành thực sự trong bộ.

Ōkuma và Inoue, cho dù cùng thuộc nhóm các quan chức cấp tiến ở thời kỳ Minh Trị Duy tân, bắt đầu chống đối nhau khi một người trở thành ủy viên hội đồng nhà nước còn người kia vẫn ở lại Bộ Tài chính. Inoue nhấn mạnh đến sự cân bằng ngân sách nhà nước qua chính sách thắt lưng buộc bụng trong chi tiêu và tỏ ra thụ động đối với mọi cải cách. Ōkuma cùng với nhiều thành viên khác trong chính quyền lâm thời chủ yếu đến từ những lãnh địa Tosa và Hizen (nay là các quận Kōchi và Saga), và thêm cả Saigō Takamori (1828 – 1877) và Itagaki Taisuke (1837 – 1919) cực lực phản đối Bộ Tài chính và các chính sách khắc khổ của bộ. Kết quả là Eiichi và một số người khác xin từ chức vào tháng 5 năm 1873 để phản đối một kế hoạch của Dajōkan (Thái chính quan – Đại Hội đồng Ủy viên Nhà nước từ 1868 đến 1885) đưa việc quyết định ngân sách từ Bộ Tài chính về Seiin (Phòng Trung tâm), một cơ quan tối cao nằm trong Dajōkan.

Sau khi phái đoàn Iwakura trở về Nhật Bản vào tháng 9 năm 1873, sự xung đột quanh Bộ Tài chính về vấn đề kiểm soát ngân sách nhà nước càng nghiêm trọng giữa những

tranh luận về một cuộc chiếm đóng Triều Tiên bằng quân sự và việc từ chức tập thể của những người ủng hộ chính quyền lâm thời. Ōkubo, người vừa thành lập Bộ Nội vụ với nhiều quyền hạn lớn lao, đến liên hệ với Godai Tomoatsu (1836 – 1885), và chính sách kích cầu tài chính mạnh mẽ được Ōkuma, lúc đó đã có vị trí then chốt ở Bộ Tài chính, thực hiện. Trong khi ấy, hồ sơ tìm thấy trong một bản hoạch định nhân sự do phe Itagaki soạn thảo vào khoảng thời gian Hội nghị Osaka năm 1875 (một hội nghị những thành viên của phong trào Minh Trị Duy tân để thảo luận việc thành lập một viện dân biểu) cho thấy kế hoạch đưa Inoue nắm Bộ Nội vụ và Eiichi giữ Bộ Tài chính (Banno 2007). Đây là một minh chứng về tài năng xuất chúng của Eiichi trong lĩnh vực tài chính, cho dù lúc đó ông đã giữ chức chủ tịch ngân hàng Quốc doanh Số Một. Dựa vào những điều trên, có thể kết luận rằng, dù chỉ tham gia chính quyền trong thời gian ngắn, và dù không xuất thân từ những lãnh địa Satsuma hay Chōshū, vị trí của Eiichi trong thời Minh Trị Duy tân chỉ sau có chức gọi là *genkun* (chính khách lão thành).

5. Những đức tính cá nhân nào đã định hình nên sự nghiệp của Shibusawa?

Đam mê tiếp thu kiến thức hiện đại

Những chương ở trên đã mô tả những năm tháng thiếu thời của Eiichi trước khi ông thực sự bước vào thế giới

kinh doanh và cho biết những kinh nghiệm phong phú mà ông đã tích lũy từ lúc mới lớn tới nay. Ông đã rất may mắn vượt qua mà không bị tổn hại đến sinh mạng, những năm tháng sóng gió kéo dài từ lúc xã hội còn dựa trên giai cấp vào cuối thời kỳ Tokugawa cho đến thời đại Minh Trị Duy tân, với sự dấn thân vào đủ loại lĩnh vực, từ nông dân, nhà buôn, đến samurai và quan chức nhà nước. Chúng ta có thể nói gì về tuổi trẻ của ông?

Eiichi được sinh ra trong một gia đình đã nâng cao vị thế của mình một cách ngoạn mục nhờ biết khai thác những thị trường mới mẻ qua việc làm ra những sản phẩm mới. Dựa vào sự giàu có tạo nên từ những hoạt động đó, Eiichi đã may mắn có được một nền học vấn cao và có điều kiện mở rộng lĩnh vực hoạt động. Mặc dù ông đã gặp một số trục trặc trong những hoạt động chính trị trực tiếp, ông luôn luôn có đủ bản lĩnh để tìm cho mình một lối đi mới. Ông đã chứng minh năng lực của mình hơn cả mức cần thiết trong bầu không khí chính trị có một không hai ở Kyoto vào cuối thời Tokugawa theo một cách mà không một ai khác thuộc tầng lớp samurai bảo thủ lại có thể làm được. Cho dù ông bị ngụp lặn trong hệ thống cai trị của chế độ Mạc phủ lạc hậu, ông vẫn tìm được cơ hội đi Pháp. Và hơn hẳn các thành viên khác trong đoàn tham dự Hội chợ Quốc tế Paris, những kinh nghiệm trước đây của ông đã cho phép ông tiếp thu từng thành phần một của một xã hội hiện đại để phục vụ cho yêu cầu của mình. Mặc dù bị cuốn hút vào môi trường chính trị sau khi về lại Nhật Bản, Eiichi vẫn thành công để ngó

mọi khả năng ứng phó và đã khôn khéo tạo nên một điểm đáp an toàn cho mình.

Khả năng thi thố tài năng trong môi trường kinh doanh

Như đã được nói ở phần giới thiệu, những trục trặc chính của Eiichi chủ yếu thuộc về phần tư tưởng và hành động chính trị của ông. Quan điểm chống phong kiến và quan quyền thường gây cho ông nhiều khó khăn và đôi lúc ông bị bắt buộc quyết định, bàng quang ngồi nhìn hoặc thay đổi phe nhóm. Tuy vậy, ông luôn luôn tìm được lối ra cho bản thân qua những hoạt động có liên quan đến kinh doanh. Ông có khả năng phô diễn tài năng của mình ở những công việc theo phong cách không ai sánh kịp, và nhờ đó tích lũy thêm được sự tự tin và đạt được mục đích mong muốn. Những lĩnh vực mà ông đã có dịp phát huy tài năng, dù là với tư cách samurai hay viên chức hành chính, là những vị trí mà ông chịu trách nhiệm về phần công việc kinh doanh. Điểm tối ưu của ông được thể hiện qua trình độ tư duy kinh tế và một đầu óc biết tính toán, Eiichi rất giỏi đưa mọi việc tiến lên phía trước bằng cách thêm vào đó “tính nhân bản” giúp tạo dựng mối quan hệ tin tưởng và nhìn nhận lẫn nhau. Ngoài ra, tính cách của Eiichi không thích của quyền, hoặc tranh cãi với người khác về những khác biệt nhỏ nhen, hay để cảm xúc gây nên bất hòa cũng như không dính vào những tranh giành quyền lực, những điều có thể làm chệch hướng mọi tính toán một cách không lường trước được.

Giai đoạn hình thành sự nghiệp của Eiichi được đánh dấu bằng một quá trình lặp đi lặp lại, qua đó để bù đắp cho những thăng trầm trên con đường chính trị, một lĩnh vực mà ông không mấy khôn khéo và quan tâm, là những thành quả rất ấn tượng trong hoạt động kinh doanh, lĩnh vực đã tạo nên tên tuổi ông trong giới kinh doanh. Thừa hưởng lợi thế từ môi trường gia đình, địa phương và những cơ hội thuận lợi, ông đã có thể vượt qua muôn ngàn thử thách nhờ có những phán đoán không sai lạc, một việc mà nếu theo lối suy nghĩ thông thường sẽ chắc chắn dẫn đến thất bại. Đây quả là trường hợp rất hiếm đối với một người, với những kinh nghiệm riêng, đã tìm thấy một sân khấu để phô diễn hết tài năng của mình theo cách này.

CHƯƠNG 2

LÃNH ĐẠO GIỚI DOANH NGHIỆP THỜI KỲ MINH TRỊ: PHÁT TRIỂN CÁC CƠ CHẾ CỦA MỘT NỀN KINH TẾ MỞ



Shibusawa trong thời gian ở ngân hàng
Quốc doanh Số Một (1883)

1. Thành lập ngân hàng Quốc doanh Số Một

Bối cảnh việc thành lập và quản lý các công ty cổ phần

Để có thể hiểu được lý do tại sao Shibusawa rời bỏ công việc nhà nước và tham gia vào thế giới kinh doanh, chúng ta phải tiếp tục nhìn vào thời gian ông còn làm việc cho chính phủ. Lý do là ông đã đóng một vai trò quan trọng trong việc thành lập ngân hàng Quốc doanh Số Một ngay từ lúc còn ở trong chính quyền. Và khi ông bắt đầu thử sức ở khu vực tư nhân, bước đầu tiên của ông là ngân hàng này. Bước đi đó là điểm khởi đầu cho việc sau này ông sáng lập và quản lý vô số công ty cổ phần trong những năm tiếp theo.

Ngân hàng Quốc doanh Số Một được thành lập với sự hỗ trợ của nhóm Mitsui-gumi sau những đụng độ nảy lửa về ý tưởng và mục đích giữa Shibusawa và nhóm Mitsui-gumi. Nói rộng ra, sự bất đồng xảy ra vào ba giai đoạn: (1) Mitsui-gumi đã đơn phương cố gắng thành lập một ngân hàng riêng cho họ và thất bại vì không xin được giấy phép; (2) một cố gắng thành lập ngân hàng chung với công ty thương mại Ono-gumi; và (3) sự chuyển giao một tòa nhà do Mitsui-gumi mới xây cho ngân hàng Quốc doanh Số Một. Vì có những sai biệt trong những hồ sơ lưu giữ của cả Shibusawa và Mitsui-gumi, tôi sẽ cố gắng khách quan khi tìm hiểu về những gì đã xảy ra lúc đó.

Chính phủ Minh Trị non trẻ đã phát hành tiền giấy phi hối đoái do cạn kiệt tài chính và do muốn phát triển nền công nghiệp mới, nhưng đã gặp phải nhiều vấn đề, kể cả trong

lưu thông vì sự mất giá của đồng tiền, cũng như sự không tin tưởng của quốc tế. Cùng lúc ấy, họ hỗ trợ việc thành lập các tổ chức kinh tế tư nhân như các phòng thương mại và công ty hối đoái, những nơi sẽ cho giới doanh nghiệp tư nhân vay những loại tiền giấy phi hối đoái này. Vì sự can thiệp quá đáng của nhà nước và do sự thiếu hiểu biết và thiếu kinh nghiệm của giới nhà buôn tham gia việc này, họ không đạt được kết quả mong muốn.

Để phá vỡ bế tắc, chính phủ gửi một phái bộ gồm 21 thành viên, trong đó có Itō Hirobumi (người sau này sẽ trở thành thủ tướng đầu tiên của Nhật Bản) sang Mỹ vào đầu tháng 11 năm 1870 để học hỏi về hệ thống ngân hàng quốc doanh. Vào cuối tháng 12 cùng năm, phái bộ gửi một đề xuất từ Mỹ khuyến nghị thiết lập một hệ thống bản vị vàng, phát hành trái phiếu thay cho loại tiền giấy do chính quyền mới phát hành, và thành lập một cơ quan chuyên trách về phát hành tiền giấy. Đề nghị này đến Nhật vào đầu tháng 2 năm 1872.

Thực hiện đề xuất này, chính phủ ký một sắc lệnh vào tháng 5 năm 1871 thiết lập một hệ thống tiền tệ dựa trên bản vị vàng với đồng yên là đơn vị tiền tệ. (Tuy vậy, trên thực tế, hệ thống này hoạt động dựa trên bản vị bạc). Shibusawa là người có tham gia vào việc thảo thảo sắc lệnh này. Cùng lúc đó, ông có viết một cuốn sách khai hóa tựa đề *Rikkai ryakusoku* (*Những hướng dẫn về thành lập công ty*), xuất bản vào tháng 6 năm 1871 bàn về vấn đề huy động vốn cho công ty cổ phần và cấu trúc công ty. Trong lúc hệ thống hóa lại những kiến thức mà ông đã được thấy và nghe về phương Tây và đang

chuẩn bị cho một nền công nghiệp ngân hàng và hệ thống công ty tại Nhật Bản, những suy nghĩ của ông đã trải qua một trạng thái thay đổi đáng kể. Ông nói với Ōkuma, Itō và nhiều người khác rằng “tôi đã quyết định nhảy vào khu vực tư nhân và đứng ở tuyến đầu của thế giới doanh nghiệp” và cho biết ý định sẽ rút lui khỏi chính quyền (Shibusawa 1871). Sau đó ít lâu, ông liên tục nhắc lại ý định xin từ chức và gạt đi những lời khuyên của những người muốn thuyết phục ông ở lại công tác trong chính phủ.

Mâu thuẫn quan điểm trầm trọng với Mitsui-gumi

Về phần Mitsui-gumi, nhờ tài lạnh lẽ của Minomura Rizaemon, nhóm này đã chiếm được vị thế trung tâm trong lĩnh vực cho vay tư nhân dưới thời Mạc phủ ở Edo và được quyền phát hành tiền giấy. Sau sự sụp đổ của chế độ Mạc phủ vào năm 1868, họ lại được giao quyền lưu thông tín phiếu *dajōkan satsu* do chính quyền mới phát hành với số lượng khổng lồ, nhờ đó họ chiếm được lòng tin của chính quyền. Tuy nhiên, kể từ những năm chế độ Mạc phủ suy tàn, nhà Mitsui-gumi đã rơi vào tình trạng nguy hiểm vì Mạc phủ đã lấy đi một lượng tiền khổng lồ cộng thêm những khoản nợ khó đòi mà họ đã cho vay vào thời điểm hỗn loạn xảy ra trước và sau thời Minh Trị Duy tân.

Để cứu vãn tình thế, Minomura vội giành lấy ngành tài chính và các tổ chức thương mại nửa nhà nước nửa tư nhân vừa được thành lập ở Tokyo. Ngoài ra, Minomura còn cố gắng tạo quan hệ gần gũi với chính quyền mới nhờ đó

Mitsui-gumi được phép thành lập một văn phòng trong cơ quan thương mại của nhà nước để lo về các vấn đề tài chính.

Trong khoảng thời gian này, chính phủ đã có sự đồng thuận là phải thay thế đồng tiền giấy phi hối đoái bằng một loại có thể chuyển đổi bằng cách dựa vào tiền của Mitsui-gumi và một số nhà buôn giàu có khác và thành lập một ngân hàng để phát hành tiền. Tuy nhiên, những bất đồng ý kiến đã xảy ra giữa Inoue, Shibusawa và những người thiên về mô hình hệ thống ngân hàng tư doanh kiểu Anh, và Itō, người nghiêng về mô hình hệ thống ngân hàng nhà nước kiểu Mỹ.

Theo những tài liệu do Mitsui-gumi lưu giữ, vào ngày 5 tháng 6 năm 1871, theo đúng tinh thần của sắc lệnh về đồng tiền mới, họ được chỉ định thực hiện một cách độc lập thu hồi các thỏi vàng và chuyển đổi những đồng tiền cũ qua đồng tiền mới. Ngoài ra họ cũng bị thúc ép thành lập một ngân hàng sớm, do đó công ty bắt đầu công việc xây dựng một tòa nhà năm tầng theo lối kiến trúc phương Tây dọc theo cầu cảng hàng hóa tại Nihombashi với chi phí khổng lồ là 48.000 *ryō* (trong khi, nhà ga đường sắt đầu tiên của Nhật Bản ở Shimbashi, Tokyo chỉ hết có 30.000 *ryō*) (Hatsuda 1994). Khu đất này là do Mitsui-gumi nhận được vào tháng 12 năm ngoái nhờ những hoạt động cung cấp tiền cho chính phủ mới.

Vào tháng 7 năm 1871, dựa trên bản dự thảo của Shibusawa, Mitsui-gumi xin phép thành lập ngân hàng và phát hành tiền giấy. Lúc đầu giấy phép đã được cấp,

nhưng Itō cực lực phản đối đường hướng của ngân hàng nên vào đầu tháng 9, kế hoạch này bị bãi bỏ. Cuối cùng chỉ có vấn đề cấp bách là phát hành tiền giấy chuyển đổi là được thực hiện trên danh nghĩa công ty hối đoái Mitsui-gumi.

Sự đối đầu giữa hai phe kéo dài gần nửa năm trước khi được giải quyết vào cuối tháng 12 với quyết định thành lập một hệ thống ngân hàng quốc doanh. Vào đầu năm mới, Shibusawa đứng đầu một nhóm soạn thảo sắc lệnh về ngân hàng quốc doanh. Bất kể mô hình nào được lựa chọn, thực tế là việc thành lập ngân hàng này sẽ vẫn phải lấy Mitsui-gumi làm nòng cốt, do vậy vào cuối năm 1871, họ bắt đầu gửi nhân viên và người tập sự sang Mỹ học hỏi về ngành ngân hàng.

Một mô hình ngân hàng mới

Ít lâu sau vào tháng 2 năm 1872, nhóm Ono-gumi cũng đệ đơn xin thành lập ngân hàng. Vì chính sách của Bộ Tài chính nghiêng về việc thành lập một ngân hàng phát hành tiền giấy thông qua hợp tác đầu tư, trong khoảng thời gian từ tháng 3 đến tháng 5 năm 1872, Bộ đề nghị cả Mitsui-gumi và Ono-gumi cùng hợp tác thành lập ngân hàng. Sắc lệnh về ngân hàng quốc doanh do Shibusawa và một số người khác soạn thảo được ban hành vào tháng 11 năm 1872. Mục đích của chính phủ khi khởi động việc thành lập ngân hàng quốc doanh là muốn sử dụng đồng vốn tư nhân và phát hành tiền giấy chuyển đổi và thu hồi lại lượng tiền giấy phi hối đoái về cho nhà nước. Sáu mươi phần trăm vốn đóng góp giao cho Bộ Tài chính như là tiền (giấy) phi hối đoái do nhà nước

phát hành, với số lượng tương đương tiền (giấy) do ngân hàng quốc doanh phát hành đã nhận được. Số 40% còn lại được trả bằng vàng thỏi được dùng cho các quỹ dự trữ. Theo cách này, mọi tranh cãi về việc theo hay không theo mô hình Mỹ hay Anh giữa nhóm đã đi Mỹ (Itō...) và nhóm ở trong nước (Inoue, Shibusawa...) cuối cùng cũng kết thúc với sự lộ diện một mô hình ngân hàng mới qua đó đồng vốn tư nhân vẫn được sử dụng mà không phải lệ thuộc vào bất cứ một nhà buôn cụ thể nào.

Ba yêu cầu của chính phủ

Mặc dù vẫn dựa vào Mitsui-gumi về mặt tài chính, chính phủ đã từ chối cho họ sự độc quyền. Đối với Minomura, một người đã phải len lỏi qua những thời kỳ bất ổn chính trị, kinh tế và đang phải đối mặt với một tình huống khó khăn không cho phép thất bại, đây không phải là một nhiệm vụ dễ dàng khi phải đưa ra những quyết định cụ thể cho những yêu cầu đòi hỏi ở ông. Chính phủ (nói cách khác là Shibusawa) lần lượt đưa ra ba yêu cầu cho Mitsui-gumi: (1) tách phần hoạt động kinh doanh vải len Echigoya, ngành có thể nói đã từng là đầu tàu của tập đoàn Mitsui-gumi; (2) phải thành lập ngân hàng quốc doanh chung với nhà Ono-gumi; và (3) trả lại tòa nhà mà Mitsui-gumi mới xây gồm cả đất. Chúng ta sẽ tìm hiểu kỹ hơn từng yêu cầu một của những điểm trên.

Thứ nhất, về việc phải tách hoạt động kinh doanh vải len ra khỏi Mitsui-gumi, từ tháng 9 năm 1871, Ōkubo, Inoue và một số người khác đã chỉ thị cho Minomura là không được

sử dụng tên “Mitsui” cho những ngành kinh doanh nào khác một khi ngân hàng đi vào hoạt động. Không lâu sau ngày Tết Dương lịch năm 1872, ban lãnh đạo của Mitsui-gumi được chính thức khuyến cáo là phải từ bỏ phần kinh doanh vải vóc và phải trả lời gấp. Kể từ thời Edo, công việc kinh doanh vải len đã xuống dốc thậm tệ, do đó việc chấp nhận yêu cầu này không thành vấn đề. Việc mà họ đã làm là tạo nên một gia đình “Mitsukoshi” ảo và giao các cửa hàng ở Tokyo, Kyoto và Osaka cho các lãnh đạo chớp bu của họ rồi hạ thấp vị trí của những người này trong tập đoàn Mitsui-gumi.

Thứ hai, về việc thành lập một ngân hàng không phải chỉ một mình Mitsui-gumi mà phải cùng với Ono-gumi, mặc dù chủ trương ban đầu của chính phủ là chấn chỉnh lại lĩnh vực tài chính bằng cách dựa vào sức mạnh của nguồn vốn khổng lồ của Mitsui-gumi và cho họ quyền phát hành tiền giấy, cuối cùng thì lại chọn phương án thành lập ngân hàng quốc doanh do Itō đề nghị. Cộng thêm một số yếu tố bên ngoài khác, mọi sự diễn biến cuối cùng khác xa với những gì Mitsui-gumi đã dự tính ban đầu. Vào tháng 2 năm 1872, nhà Ono-gumi, vì muốn trở lại thương trường, đã nộp đơn xin thành lập ngân hàng với sự hỗ trợ của nhà lãnh đạo doanh nghiệp vùng Osaka, Godai Tomoatsu (1836 – 1885). Hai tháng sau, Shibusawa cho mời cả hai vị lãnh đạo của Mitsui-gumi và Ono-gumi đến nhà riêng để thăm dò ý kiến của họ về kế hoạch cùng hợp tác để thành lập ngân hàng. Trong hồi ký của mình, Shibusawa đã viết: “Cả Mitsui-gumi và Ono-gumi đã chấp nhận sáng kiến này và đồng ý với lời đề nghị của tôi

trở thành những người ủng hộ (kế hoạch)” (Shibusawa 1984; Ngân hàng Mitsui 1957). Tuy vậy, thực tế thì cả hai nhà này đều chống lại mạnh mẽ kế hoạch này. Đáp lại, đến tháng 5, chính phủ đã thúc ép và sử dụng nhiều biện pháp gần như cưỡng bức để thuyết phục họ, kể cả bắn tin là có thể sẽ chấm dứt việc để cho Mitsui-gumi quản lý các ngân quỹ của chính phủ, do đó đến tháng 6, cả hai nhóm bị ép buộc phải nộp đơn xin hợp tác thành lập một ngân hàng quốc doanh.

Theo giải thích của phe Shibusawa những năm sau này thì ông rất quan tâm đến sự cần thiết phải thực hiện những công ty cổ phần. Tuy nhiên trong những ngày đầu, ông đã ưu ái ý tưởng sẽ để cho Mitsui-gumi một mình thành lập một ngân hàng độc lập và được phát hành tiền giấy, do đó những lý lẽ này không có vẻ xác thực cho lắm. Trong quá trình soạn thảo sắc lệnh về ngân hàng quốc doanh, có thể xem là hợp lý khi ông thay đổi đường hướng suy nghĩ về một ngân hàng mới khi muốn nó mang một tính chất đại chúng mạnh hơn và có mức an toàn cao phù hợp với vai trò phát hành tiền giấy của nó và đi theo con đường hướng tới chế độ tư bản hợp doanh mà ông đã viết trong cuốn *Rikkai ryakusoku* khi ông dành ưu tiên số một cho việc quản trị công bằng và trung lập. Trong chính phủ lúc đó đã xảy những xung đột nghiêm trọng giữa các phe phái muốn giành ưu thế, như đã được minh chứng qua cuộc tranh cãi gay gắt với một nhóm cổ xúy cho một đường lối ngoại giao cứng rắn. Và trong lĩnh vực kinh tế cũng thế, chính quyền đã can thiệp quá mức vào công việc làm ăn của các công ty thương mại, và kết quả là đã

xảy ra nhiều trường hợp chiếm đoạt tiền của cho mục đích cá nhân. Về phần mình, các nhà buôn được tuyển để quản lý các công ty không thể dứt bỏ xu thế tạo lập những mối quan hệ thân thiết với các chính khách cũng như dứt bỏ cái nhìn thiển cận làm cho họ rồi cũng lạm dụng ngân quỹ và gây thất thoát trong kinh doanh. Một sự thất bại lần thứ hai trong việc thiết lập một hệ thống ngân hàng và tiền tệ, nền tảng một quốc gia, thật không phải là một lựa chọn tốt. Vì thế trong khi vẫn dựa vào Mitsui-gumi, chính phủ vẫn kiên quyết trong những yêu cầu của mình.

Khó khăn thứ ba mà Mitsui-gumi phải đối mặt là đòi hỏi thẳng thừng họ phải chuyển giao tòa nhà mới xây và đất đai ở Nihombashi, một biểu trưng của sự hồi sinh, cho ngân hàng Quốc doanh Số Một. Vào cuối tháng 7 năm 1872, các lãnh đạo của Bộ Tài chính và ông Alexander A. Shand (1844 – 1930), một chuyên gia nước ngoài được chính phủ Nhật Bản thuê, đã đi khảo sát tòa nhà của Mitsui-gumi vừa mới hoàn thành một tháng trước đây. Ngay sau đó, họ bắt đầu gây bối rối cho Mitsui-gumi khi dọa rằng họ có thể ngưng ngay việc để công ty quản lý tài chính cho chính phủ, làm cho công ty này rơi vào tình huống không còn chọn lựa nào khác ngoài việc chuyển giao tòa nhà cho chính phủ. Hơn nữa, trước đó vào tháng 5, có tin là Shibusawa sẽ đảm nhận một vai trò lãnh đạo vào thời gian thành lập ngân hàng (Ngân hàng Mitsui 1957).

Như đã mô tả ở trên, vì phải đáp ứng những yêu cầu khắt khe như vậy, Mitsui-gumi bị ép vào tình thế không thể

từ chối. Dầu sao thì họ cũng có thể bán được tòa nhà mới đó cho chính phủ với giá khá cao là 128.000 yên trong khi họ chỉ tốn 58.000 yên để xây dựng sau khi công ty nhận được sự cho phép tạm thời thành lập ngân hàng riêng. Như vậy Mitsui-gumi mặc dù phải cắn răng chấp nhận, họ cũng đã lời to trong thương vụ này (Hatsuda 1994; Fujimori 1986). Ngoài ra, nhờ ưu đãi cho chính phủ, họ cũng được chính phủ ghi công khi Mitsui-gumi vẫn giữ được vị thế ưu đãi như được giao lo liệu một số công việc tài chính cho chính phủ.

Sử dụng những chiến thuật chính trị cậy quyền thế

Những ý tưởng của Shibusawa về nền tư bản cổ phần và về việc thành lập một ngân hàng phát hành như là một chính sách tái thiết nền tài chính đã đem quả với ngân hàng Quốc doanh Số Một vốn được xem như là “một sự kết tinh những ý tưởng của ông”. Trong khi Minomura tìm cách chứng tỏ mình gần gũi với chính quyền trong tư cách là người lãnh đạo nắm quyền kiểm soát sức mạnh tài chính của Mitsui-gumi, Shibusawa tin rằng tổ chức này nên có nhiều cổ đông góp vốn và phải được kiểm soát thông qua khả năng giới thiệu và quản lý những cơ chế hiện đại, ví dụ như hệ thống kế toán kép và kiểm toán của Shand. Ngay cả Shibusawa cũng chọn đi theo con đường doanh nghiệp, bằng cách mạo hiểm vào khu vực tư nhân và leo lái nền kinh tế theo cách mà một mình chính phủ không thể nào làm được. Tuy nhiên, mặc dù Shibusawa nhắm tới một vị trí mà không cần phải quy lụy



Tòa nhà ngân hàng Quốc doanh Số Một

chính phủ cũng như sức mạnh tài chính, cách duy nhất để ông đạt được kết quả như vậy là phải dùng đến những chiến thuật cao tay dựa vào thế chính trị và cũng báo hiệu đường đi còn rất dài ở phía trước.

Vào tháng 9 năm 1872, việc phân bổ nhân sự ở ngân hàng được quyết định với Mitsui-gumi và Ono-gumi mỗi nhà cử một thống đốc và một số lượng giám đốc ngang nhau. Sau khi tuyên bố sắc lệnh thành lập ngân hàng quốc doanh vào ngày 15 tháng 11 năm 1872, chính phủ cho phát những tờ rơi kêu gọi cổ đông tham gia và cho công bố nhiều lần trên tờ báo *Tōkyō Nichinichi*.

Khai trương ngân hàng Quốc doanh Số Một

Vào ngày 7 tháng 5 năm 1873, Shibusawa cùng với Inoue thông báo việc từ chức cho Bộ Tài chính và rời chính quyền vào ngày 23. Đến ngày 11 tháng 6 năm đó, cuộc họp khai mạc của ngân hàng Quốc doanh Số Một được tổ chức.



Tờ một yên được ngân hàng Quốc doanh Số
Một phát hành (mặt trước và mặt sau)

Tổng số vốn góp đạt trên dưới 2,44 triệu yên, với Mitsui-gumi và Ono-gumi mỗi nhà góp 1 triệu yên và 440.000 yên từ công chúng. Dựa vào lời khuyên của Shibusawa, một quyết định được đưa ra là bổ sung một vị trí tổng kiểm soát để theo dõi các vị chủ tịch, giám đốc và chủ trì các phiên họp giám đốc. Sau buổi họp khai trương một ngày, Shibusawa ký hợp đồng và nhận vị trí đó.

Đến ngày 20 tháng 7 năm 1873, giấy phép hoạt động kinh doanh được cấp và lễ khai trương được tổ chức vào ngày 1 tháng 8, đánh dấu việc ngân hàng chính thức hoạt động. Trụ sở chính ở trong tòa nhà Mitsui-gumi mà họ đã xây để dùng cho mục đích mở ngân hàng, và một số chi nhánh ở Osaka, Kobe và Yokohama. Ngân hàng lo việc phát hành tiền giấy và cả những hoạt động của một ngân hàng thông thường nhưng một phần lớn nhiệm vụ và thu nhập của nó là

giải quyết thu chi của Bộ Tài chính và các cơ quan văn phòng khác của chính phủ.

Tuy nhiên, khủng hoảng đã sớm xảy ra khi nhà Onogumi bị phá sản một năm sau đó vào tháng 11 năm 1874. Sự phá sản này khiến họ không còn khả năng đóng góp phần thế chấp (một phần ba tổng số vốn góp) để bảo đảm cho những hoạt động liên quan đến thu nhập của nhà nước mà họ được giao. Ngân hàng Quốc doanh Số Một cho Onogumi vay khoảng 1,38 triệu yên, nhưng nhờ những cố gắng của Shibusawa, những cổ phiếu của họ, trị giá 840.000 yên và những tài sản khác, đều được thu hồi lại và thiệt hại chỉ ở vào mức thấp nhất.

Vào tháng 1 năm 1875, vốn góp của ngân hàng giảm xuống còn có 1 triệu yên, một số giám đốc mới được bổ nhiệm, chức tổng kiểm soát bị bãi bỏ và Shibusawa trở thành chủ tịch. Những nhiệm vụ của ngân hàng liên quan đến thu chi của chính phủ cũng bị ngưng. Thay vào đó, ngân hàng bắt đầu chuyển hoạt động sang hướng ngân hàng thương mại. Trong số các loại hình dịch vụ, ngân hàng đưa vào dịch vụ trái phiếu cấp dưỡng thừa kế và nhận tiền gửi có hạn kỳ với lãi suất cao hơn các loại tiền gửi thông thường, cũng như chấp nhận hối phiếu có chứng từ cho hàng tơ sống để những nhà buôn trong nước và nước ngoài có thể vay vốn và thế chấp bằng tơ sống.

Ban hành sắc lệnh ngân hàng sửa đổi

Tuy nhiên, vào khoảng thời gian này, tình hình tài chính quốc gia trở nên eo hẹp. Những bất ổn trong nước

như cuộc nổi loạn Saga năm 1874, và việc gửi quân đội sang Đài Loan cũng vào năm đó, đã gây ra lạm phát. Một cuộc thoát chạy hiện kim do ngân hàng nắm giữ và sự thiếu hụt dự trữ ngoại hối để thanh toán đã buộc ngân hàng phải ngưng việc phát hành tiền giấy. Sau kết quả thương lượng giữa Shibusawa và các quan chức phụ trách tài chính, một sắc lệnh ngân hàng quốc doanh sửa đổi được ban hành vào tháng 8 năm 1876, qua đó dự trữ ngoại hối dùng để thanh toán được đổi sang dự trữ bằng tiền giấy do nhà nước phát hành. Nói cách khác, tiền giấy phát hành không còn mang tính chất chuyển đổi nữa và điều này cho phép thành lập các ngân hàng dựa vào trái phiếu hưu bổng được phát hành thay cho các khoản trợ cấp cha truyền con nối cho những quý tộc và các samurai. Rất nhiều ngân hàng mới được thành lập và tính đến tháng 2 năm 1879 con số đó đã lên đến 153 ngân hàng.

Nhờ làn sóng những ngân hàng mới thành lập, Nhật Bản trải qua một thời kỳ bùng nổ kinh tế vào cuối thập kỷ 70 và đầu thập kỷ 80 của thế kỉ XIX. Sau này, mặc dù những ngân hàng nhỏ và vừa đều biến mất trong những thời điểm kinh tế khó khăn gây nên do chính sách giảm phát của Bộ trưởng Tài chính lúc ấy là Matsukata Masayoshi (1835 – 1924), ngân hàng Quốc doanh Số Một vẫn mở rộng thêm mạng lưới chi nhánh, chủ yếu là ở vùng Tohoku nằm về phía đông bắc Nhật Bản, nhằm mục đích cho những nhà nông trồng lúa vay tiền và họ cũng phát triển nhờ đẩy mạnh hoạt động trên bán đảo Triều Tiên.

2. Xây dựng một hệ thống để khai sinh ra nền công nghiệp hiện đại

Thành lập thêm nhiều công ty và cho họ vay tiền

Shibusawa bước chân vào khu vực kinh tế tư nhân với tư cách là một nhà ngân hàng, nhưng ông sớm nhận ra là không có nhiều công ty để cho họ vay tiền. Do đó cùng lúc với công việc ngân hàng, ông bắt tay vào việc thành lập các công ty cần vay vốn từ ngân hàng.

Sau đây là một vài công ty mà Shibusawa đã thành lập trong những ngày đầu và trong số đó, có nhiều công ty đã trở nên thiết yếu cho công cuộc hiện đại hóa nền kinh tế của Nhật Bản. Công ty Giấy Oji trước đây là một công ty quốc doanh ban đầu được chấp thuận cho thành lập vào năm 1873. Vào năm sau, Shibusawa được giao nhiệm vụ điều hành công ty sau đại hội cổ đông; ông cũng là người đại diện cho các cổ đông. Công việc xây dựng hệ thống đèn đốt bằng ga tại Tokyo do Phòng Tokyo chịu trách nhiệm, được khởi công từ 1874 và trở thành công ty Khí đốt Tokyo năm 1885 với Shibusawa làm chủ tịch hội đồng quản trị từ năm 1893. Năm 1875, Shibusawa lãnh đạo việc thành lập công ty Đường sắt Tokyo, mà tiền thân của nó là công ty Đường sắt Tokyo-Yokohamado do Nhà nước quản lý. Năm 1876, ông góp phần vào việc xây dựng nhà máy Gạch trắng Shinagawa chuyên sản xuất gạch chịu lửa. Và Shibusawa cũng thành lập công ty Bảo hiểm Hàng hải Tokio vào năm 1879 cùng công ty Đường sắt Nhật Bản với việc xây dựng tuyến đường từ Tokyo

đến Tohoku năm 1881. Đến năm 1882, ông xây dựng công ty Sợi bông Osaka và công ty Hợp doanh vận tải Kyodo.

Nhà điều phối cho giới tài chính khu vực tư nhân

Cùng với việc thành lập nhiều công ty khác nhau, Shibusawa cũng tích cực tham gia vào việc khai sáng và điều phối giới doanh nghiệp tài chính tư nhân. Với sắc lệnh ngân hàng quốc doanh sửa đổi năm 1876, rất nhiều ngân hàng quốc doanh được thành lập khắp cả nước. Để huấn luyện và nâng cao vị thế của những người làm ngân hàng, kể cả những ngân hàng tư nhân, ông tổ chức một hiệp hội ngành nghề vào năm 1877 được biết đến với tên Takuzenkai, mỗi tháng họp một lần và có tờ báo riêng để khai sáng cho những người trong nghề với những kiến thức mới. Đến năm 1880, hiệp hội này kết hợp với nhiều nhóm khác để trở thành Hiệp hội các Nhà Ngân hàng Tokyo. Hiệp hội này khuyến nghị việc sử dụng những dịch vụ chứng từ thương mại, và đến năm 1887 họ thành lập Trung tâm Thanh toán bù trừ Tokyo mà sau này chủ tịch là Shibusawa.

Một tổ chức ngành nghề khác là Phòng Tokyo, tiền thân của Phòng Thương mại và Công nghiệp Nhật Bản ngày nay. Được thành lập vào năm 1872, tổ chức này đảm nhận hoạt động (của 1.700 địa điểm) và số dư còn lại của quỹ được tạo ra để giúp người nghèo (500.000 yên tiền mặt) từ các địa điểm hội họp của thành phố do Matsudaira Sadanobu (1759 – 1829), một người được biết đến như là một nhà cải cách hành chính vào thời Edo, khởi xướng. Shibusawa

đảm nhiệm chức vụ giám đốc của tổ chức này và đã tiến hành tổ chức lại cơ cấu hạ tầng của Tokyo như cầu cống, đường xá, đường dẫn khí đốt. Với cơ sở hạ tầng đa dạng như vậy, Phòng Tokyo cho thành lập trường Thương mại Tokyo để đào tạo về thương mại, mà sau này sẽ trở thành Đại học Hitotsubashi (xem chương 5), và trung tâm xã hội Tōkyō Yōikuin với Shibusawa giữ chức tổng thư ký và sau đó là chủ tịch. Phòng Tokyo tự giải tán và trao trả lại tài sản của họ cho chính quyền thành phố Tokyo năm 1876, nhưng sau đó Phòng Thương mại Tokyo được thành lập vào năm 1878 với tôn chỉ là nâng tầm vị trí của những người làm thương mại và công nghiệp. Phòng Thương mại Tokyo đóng một vai trò then chốt trong việc rà soát lại các hiệp ước thương mại mà Nhật Bản đã ký với nước ngoài vào những năm 1850 và 1860. Shibusawa được bầu làm chủ tịch và giữ chức vụ đó trong suốt 27 năm, cho đến 1905 (Phòng Thương mại Tokyo 2008; Shibusawa Kenkyūkai 1999).

3. Tổng quan về các doanh nghiệp mà Shibusawa có tham gia

Trong khi chủ yếu quán xuyến công việc của ngân hàng Quốc doanh Số Một, Shibusawa vẫn tích cực đóng góp vào công cuộc phát triển ngành công nghiệp hiện đại ở Nhật Bản, chứ không chỉ quan tâm đơn thuần đến những người vay tiền hay đại loại như thế. Trong những chương tiếp theo,

tôi sẽ giới thiệu những loại hình công ty mà ông có dính dáng tới, không theo thứ tự thời gian mà chủ yếu xem xét cách thức chúng được thành lập, quản lý và giải thích cơ cấu của chúng.

Tổng số công ty mà ông có liên quan

Chúng ta hãy bắt đầu xem số lượng công ty mà Shibusawa để lại dấu ấn trong suốt cuộc đời của ông. Vì mức độ tham gia có khác nhau nên rất khó để có được con số chính xác. Nhưng trước tiên chúng ta hãy nhìn vào những công ty mà ông có giữ một vị trí chính thức khi chúng được thành lập và khi hoạt động sau này. Tài liệu được sử dụng cho việc phân tích này là hồ sơ lưu trữ các chức vụ của Shibusawa theo thứ tự thời gian được Trung tâm Lưu niệm Shibusawa Eiichi (Ryūmonsha) biên soạn sau khi ông qua đời vào năm 1931. Nhờ tài liệu được thu thập ngay sau khi ông mất, người ta có thể tin tưởng rằng các vị trí chính thức của ông được ghi chép khá đầy đủ.

Tổng số công ty liệt kê trong tài liệu này lên đến 178 công ty (Những công ty thay đổi tên gọi sau khi được sáp nhập nhưng vẫn giữ tính liên tục như là một tổ chức tương tự thì chỉ được tính là một công ty). Trong số này, những công ty mà Shibusawa giữ những chức vụ như là tổng giám đốc, chủ tịch, chủ tịch ngân hàng là 22, và là giám đốc của 12 công ty. Trong số 34 công ty này (bao gồm cả những ví dụ trùng lặp), ông đều giữ trách nhiệm là người điều hành. Trong 109 công ty khác, những chức vụ ông giữ vào thời điểm thành lập bao gồm người tạo điều kiện, người đề nghị, thành viên

ban tổ chức hoặc chủ tịch ban tổ chức và sau đó ông chỉ tham gia với tư cách là nhà đầu tư riêng. Trong 87 công ty còn lại trong danh sách, ông tham gia với tư cách cố vấn, kiểm soát, tư vấn hoặc chức vụ tương tự.

Nếu tính theo danh sách 10 ngành công nghiệp hàng đầu, theo thứ tự giảm dần, thì ta có: (1) 22 công ty vận tải đường bộ (như đường sắt), (2) 19 công ty “đối ngoại”, (3) 16 ngân hàng, (4) 11 công ty thương mại và công nghiệp, (5) 8 công ty khai khoáng, (6) 8 công ty gốm sứ, (7) 7 công ty hóa chất, (8) 7 công ty điện lực, (9) 6 công ty bảo hiểm, và (10) 6 công ty vận tải đường biển (hàng hải). Thật ra cũng không có gì là mâu thuẫn khi ông làm giám đốc nhiều công ty trong lĩnh vực đường sắt và ngân hàng cùng một lúc, vì những công ty đó cần có những định chế riêng biệt tại mỗi vùng miền rải rác khắp nước. Còn về các công ty “đối ngoại” là vì Shibusawa có dính dáng đến các công ty ở những thuộc địa của Nhật Bản.

Nếu kể đến những công ty còn tồn tại cho đến ngày nay, cho dù thuộc hình thức này hay hình thức khác, ta phải kể đến ngân hàng Quốc doanh Số Một (nay là ngân hàng Mizuho) là chính. Còn những công ty mà Shibusawa từng làm chủ tịch hay tổng giám đốc nay vẫn còn hoạt động dưới một hình thức nào đó (tên ban đầu được giữ nguyên) gồm có: công ty Khí đốt Tokyo, công ty Sản xuất Gạch Nhật Bản, công ty Dây cáp Tokyo, công ty Vải sợi Kyoto, công ty Phân bón nhân tạo Tokyo, xưởng Đóng tàu Ishikawajima Tokyo, khách sạn Hoàng gia, công ty Giấy Oji, công ty Khai thác Mỏ than Iwaki, công ty Thủy điện Hiroshima, và công ty

Bia Sapporo. Ngoài ra, ông cũng có sự liên hệ với những tổng công ty lớn tiêu biểu của Nhật Bản ngày nay, bằng cách từng hỗ trợ thành lập hoặc có chân trong ban quản trị, gồm: công ty Kéo sợi Osaka, công ty Đường sắt Nhật Bản, công ty Bảo hiểm Hàng hải Tokio và công ty Nippon Yusen Kaisha (NYK).

Những đặc tính và loại hình

Trong khi không thể phân tích từng công ty một trong số 178 công ty nói đến ở đây, chúng ta nên nêu ra một số điều kiện và trích ra một số đặc tính giúp cho việc tiếp tục xem xét. Bảng *Nihon zenkoku shogaisha yakuinroku* (Danh sách các nhà quản lý doanh nghiệp toàn nước Nhật) được phát hành hàng năm kể từ 1893 sẽ giúp cho chúng ta cơ sở để có thông tin về các công ty Nhật Bản và các nhà quản lý điều hành của chúng. Nhìn vào những ấn bản vào những năm 1895, 1902, và 1907 cho thấy: Tên của Shibusawa xuất hiện trong 49 công ty. Chúng ta có thể phát hiện bốn đặc điểm của những công ty có liên quan đến ông như sau:

- Một tỷ lệ rất cao các doanh nghiệp này đều là những loại hình công ty chưa từng có ở Nhật Bản trước đây và đều được trang bị kiến thức và công nghệ mới của phương Tây, như công ty Sản xuất Gạch Nhật Bản, công ty Dây cáp Tokyo, công ty Phân bón Nhân tạo Tokyo, công ty Bảo hiểm Hàng hải Tokio, xưởng Đóng tàu Tokyo Ishikawajima, công ty Giấy Oji, công ty Khí đốt Tokyo và công ty Bia Sapporo.

**Bảng 1. Thứ hạng những người có thu nhập cao nhất;
danh sách những nhà đầu tư vào nhiều công ty khác nhau**

Tên, gia đình, v.v...	Địa điểm	Thứ hạng những người có thu nhập cao tại Tokyo và Yokohama (1898)
Iwasaki Hisaya (Gia tộc Iwasaki)	Tokyo	#1
Mitsui Hachirōemon (Gia tộc Mitsui)	Tokyo	#2
Sumitomo Kichizaemon	Osaka	#4
Yasuda Zenjirō (Gia tộc Yasuda)	Tokyo	#6
Okura Kihachirō	Tokyo	#8
Amenomiya Keijirō	Tokyo	#13
Nomoto Sadajirō	Tokyo	
Gia đình Wakao (Wakao Ikuzō)	Kanagawa	
Tanaka Heihachi	Kanagawa	
Adachi Magoroku	Shizuoka	
Toyama Shūzō	Osaka	
Tanaka Shinshichi	Kanagawa	
Matsumoto Jūtarō	Osaka	#14

Cổ đông lớn, 103 công ty (1898)	Số vị trí trong ban Quản trị trong các Công ty, v.v... (1898)	Chức vụ, quan hệ, v.v...
#3		
#4		
#7	9 công ty	
	7 công ty	
#6	7 công ty	Chủ tịch công ty Đường sắt Busō Chūō, buôn bán bạc
#10		
#12	12 công ty	Buôn bán tơ sống, chủ Ngân hàng Wakao Yokohama
#13	15 công ty	Buôn bán tơ sống, chủ tịch Ngân hàng Quốc doanh số 120
#16		Địa chủ nông nghiệp
#18	12 công ty	Chủ tịch Ngân hàng Naniwa, chủ đại lý thương mại
#19		
#30	28 công ty	Buôn bán vải phương Tây, chủ tịch Ngân hàng Quốc doanh số 130

Moroto Seiroku	Mie	
Hara Rokusuke	Tokyo	
Shibusawa Eiichi	Tokyo	#18
Abe Hikotarō	Osaka	#19
Hara Zenzaburō	Yokohama	#20
Furukawa Ichibei	Tokyo	#22
Mogi Sōbei	Yokohama	#23
Kōnoike Zen’emon	Osaka	#25
Watanabe Fukusaburō	Yokohama	#26
Kameda Kaijirō	Tokyo	
Fujita-gumi	Osaka	
Tsukamoto Gomei (hợp doanh)	Kyoto	

Nguồn: Ishii Kanji, “*Seirisuki nihon teikokushugi no ichidanmen*” [Một phân khúc của đế quốc Nhật Bản vào giai đoạn hình thành] trong *Rekishigaku kenkyū* [Nghiên cứu lịch sử], số 383, 1972.

Takamura Naosuke, *Kaisha no tanjō* [Sự ra đời của các công ty], Tokyo, Yoshikawa Kōbunkan, 1966.

Suzuki Tsuneo, Kobayakawa Yōichi, Wada Kazuo, “*Meijiki no kaisha oyobi keieisha no kenkyū: “Nihon zenkoku shogaisha yakuinroku” (Meiji 31-nen-ban) no bunseki*” [Nghiên cứu về các công ty thời Minh Trị và những nhà quản lý: Phân tích Danh phận của tất cả nhà điều hành công ty ở Nhật Bản (bản năm 1898)], trong Sangyō Keizai Kenkyūjo Kiyō (Đại học Chubu), số 9, 1999.

Furubayashi Kamejirō. Jitsugyōka jinmei jiten [Từ điển tên các doanh nhân], Tokyo: Tokyo Jitsugyō Tsushinsha, 1911.

#22		Quản lý rừng, buôn bán gạo
#23		
#25	31 công ty (#1)	
#21	19 công ty	Nhà buôn gạo ở Osaka
	12 công ty	Thương nhân Yokohama
		Mỏ đồng Ashio
		Thương nhân Yokohama, chủ tịch Ngân hàng số 2,
		Ngân hàng Kōnoike
	9 công ty	Thương nhân Yokohama, chủ tịch Kho hàng Yokohama
#29		
#31		
#32		

Nguồn chính: *Nihon shinshiroku, daigokan* [Người nổi tiếng ở Nhật Bản], số 5, Shibuya Ryūichi, ed. *Taisho Showa Nihon zenkoku shisanka jinushi shiryō shusei, dai 5 han* [Tổng hợp những tư liệu về các nhà tư bản và địa chủ toàn nước Nhật vào thời kỳ Taisho (Đại chính) và Showa (Thiên hòa), phiên bản thứ 5].

Jiji Shinpo, từ tháng 3 đến tháng 4, 1899.

Nihon zenkoku shogaisha yakuinroku [Danh sách các nhà quản trị xí nghiệp toàn nước Nhật], 1898.

- Nhiều công ty được xem là những cơ sở hạ tầng cho một nền kinh tế hiện đại, như đường sắt, bến cảng và khai thác mỏ, gồm công ty Đường sắt Nhật Bản, công ty Đường sắt Hokkaido, công ty Đường ray Hokuriku, công ty Xây dựng Cảng Wakamatsu, công ty Xây dựng Cảng Moji, công ty Khai thác Mỏ than Iwaki, và công ty Khai thác Mỏ than không khói Nagato.
- Khi giữ những chức vụ quan trọng, Shibusawa thường tự quy định là chỉ giới hạn trong một công ty cho mỗi ngành nghề (tuy nhiên cũng có vài trường hợp ngoại lệ).
- Trong trường hợp ông nắm chức vụ quan trọng ở nhiều công ty cùng một ngành nghề, như đường sắt hay khai khoáng mỏ, ông tự đặt ra nguyên tắc là phải ở những công ty không giẫm chân lên nhau và không ở cùng một không gian địa lý.

Một cái nhìn kỹ hơn về các mức độ khác nhau trong việc Shibusawa tham gia vào các công ty mà ông giữ những vị trí như chủ tịch, tổng giám đốc, giám đốc, cố vấn hay tương đương sẽ cho phép chúng ta xếp loại chúng theo nhiều chủng loại khác nhau.

Loại công ty thứ nhất bao gồm những nơi mà ông giữ những chức vụ như chủ tịch, tổng giám đốc ngân hàng từ đầu đến cuối, nghĩa là từ năm 1895 cho đến khi ông rút lui

khỏi môi trường kinh doanh. Bảy công ty sau đây nằm trong số đó: công ty Khí đốt Tokyo, công ty Sản xuất Gạch Nhật Bản, ngân hàng Quốc doanh Số Một, công ty Phân bón Nhân tạo Tokyo, ngân hàng Tiết kiệm Tokyo, xưởng Đóng tàu Tokyo Ishikawajima và công ty Khai thác Mỏ than Iwaki. Loại thứ hai là những công ty ông có liên quan lâu dài mà chỉ giữ chức chủ tịch một cách tạm thời. Đó là bốn công ty sau: công ty Dây cáp Tokyo, công ty Vải sợi Kyoto, khách sạn Hoàng Gia, và công ty Nón Tokyo. Loại thứ ba là các công ty ông giữ chức vụ giám đốc hay kiểm soát viên từ đầu đến cuối. Loại này bao gồm công ty Bảo hiểm Hàng hải Tokio, NYK, và công ty Chế biến Sợi gai dầu Hokkaido. Loại hình thứ tư là những công ty ông chỉ nắm chức vụ chủ tịch trong một thời gian ngắn như ở công ty Giấy Oji, công ty Đường sắt Kyongbu (tuyến Seoul-Pusan), công ty Mỏ than không khói Nagato, công ty Đường sắt Gyeongin (tuyến Seoul-Inchon) và công ty Thủy điện Hiroshima.

Hai loại công ty đầu tiên, những nơi mà ông giữ những chức vụ cao nhất trong một thời gian lâu nhất, có thể được xem là những doanh nghiệp mà ông có mối quan hệ sâu sắc nhất. Đặc tính của hai loại kia cho thấy mức độ liên quan khác nhau của ông. Loại thứ ba là những công ty mà ông tiếp tục có mối dây liên hệ khi nằm trong một đội ngũ quản trị trong một thời gian dài, và loại thứ tư là những nơi ông chỉ nhậm chức chủ tịch trong một thời gian ngắn và rút lui vì một lý do nào đó.

Những công ty công nghiệp mà Shibusawa có liên quan rất đa dạng và không chỉ ở trên địa bàn Tokyo mà dàn trải trên khắp nước Nhật. Một cuộc phân tích từng công ty một trong nhóm liệt kê ở trên cho thấy rằng không một công ty nào trong số đó được thuận buồm xuôi gió trong quá trình hoạt động, mà tất cả đều phải vượt qua nhiều cuộc khủng hoảng trên con đường phát triển. Chúng ta cần xem xét kỹ hơn sự liên quan của ông trong số công ty đồ sộ này và xem cung cách quản lý của ông đối với chúng.

Tiếp theo, chúng ta hãy chú ý đến vị trí của ông với tư cách là nhà quản lý và là một cổ đông trong tổng thể giới doanh nghiệp Nhật Bản. Bảng 1 cho thấy danh sách những công ty có thu nhập cao nhất Nhật Bản vào năm 1898, cũng như những cổ đông lớn nhất trong 103 công ty hàng đầu trong nước. Danh sách này không tính đến những thành viên của giới quý tộc mà chỉ tập trung vào những người điều hành công ty. Shibusawa đứng thứ 18 trong số những người đạt thu nhập cao nhất và thứ 25 về thứ hạng cổ đông. Việc nắm giữ các chức vụ trong 31 công ty là không có ai sánh bằng. Ông là hình mẫu của một doanh nhân thành đạt, khi vừa là một cổ đông lớn trong nhiều công ty và đồng thời lại nắm giữ chức vụ chủ tịch hay tổng giám đốc ở nhiều doanh nghiệp cùng một lúc, và những hoạt động này đã mang lại cho ông thu nhập rất lớn.

Chúng ta hãy xem bằng cách nào mà Shibusawa đã thành công với tư cách một doanh nhân dưới nhiều góc cạnh khác nhau.

4. Những cố gắng của Shibusawa để thành lập nhiều công ty

Thủ tục để khai sinh công ty

Trong số những vai trò khác nhau mà Shibusawa đã từng nắm giữ, cái quan trọng nhất là sự lãnh đạo và hỗ trợ trong việc khai sinh ra các công ty. Thủ tục thành lập công ty trong thời kỳ Minh Trị (1868 – 1912) được tiến hành như sau. Trước tiên, một người điều phối viên sẽ thảo ra một bản cáo bạch và những điều lệ công ty, sau đó kêu gọi cổ đông. Người này có trách nhiệm mời gọi cổ phần, và nếu trong trường hợp công ty không được thành lập, người đó có thể chịu trách nhiệm gánh lấy mọi chi phí liên quan. Ngoài ra, người điều phối còn có trách nhiệm yêu cầu các cổ đông đóng góp tiền đợt đầu, lên chương trình buổi họp ra mắt, và làm báo cáo ghi chép những vấn đề liên quan đến việc thành lập công ty trong buổi họp đó. Sau khi chuẩn bị xong các thủ tục đó, buổi họp cổ đông đầu tiên sẽ được tổ chức và các giám đốc, kiểm soát viên sẽ được chọn lựa với nhiệm vụ hoạt động như một ban điều nghiên. Ngoài ra buổi họp đầu tiên còn mang một nhiệm vụ là đảm bảo quyền thay đổi điều lệ công ty. Shibusawa là người đã trực tiếp đứng ra thành lập hoặc trợ giúp việc thành lập rất nhiều công ty qua những thủ tục như thế.

Nghiên cứu trường hợp công ty Vải sợi Kyoto

Chúng ta sẽ giới thiệu một công ty mà Shibusawa đã đứng ra thành lập. Vào tháng 12 năm 1886, ông và 38 người

khác tổ chức một cuộc họp bàn về việc thành lập công ty Vải sợi Kyoto. Mặc dù Shibusawa không nằm trong nhóm năm người thành lập công ty, nhưng ông đã quyết định sáp nhập công ty Nhuộm vải Kyoto và công ty Kéo chỉ Kyoto, là hai công ty cũng đang được lên kế hoạch cùng thời điểm đó. Đây là công ty dệt đầu tiên của Nhật Bản có tầm vóc quy mô hiện đại của một nhà máy phương Tây. Các cổ đông ở Tokyo đóng góp 110.000 yên và cổ đông ở Kyoto-Osaka góp 240.000 yên và không có cổ đông đại chúng (*Tu liệu Tiểu sử* 1955 – 1971, quyển 10).

Vào tháng 2 năm 1887, đơn xin thành lập công ty được nộp cho chính quyền (kèm theo ý định thư, những điểm chính trong cơ cấu công ty, v.v...). Trong danh sách 13 người đại diện cho những người chủ xưởng, tên Kumagaya Tatsutarō (1846 – ?) được ghi là người đại diện cho Shibusawa (*Tu liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 10). Chủ tịch ủy ban (như chủ tịch công ty bây giờ) đầu tiên là Naiki Jinzaburō (1848 – 1926); Kumagaya được liệt kê là thành viên ủy ban (thành lập) lo về kiểm tra. Shibusawa là cổ đông lớn nhất với số lượng là 400 cổ phiếu. Theo chủ trương của công ty muốn chọn người cố vấn từ các cổ đông ở Tokyo, Shibusawa nhận vị trí này cùng với Ōkura Kihachirō (1837 – 1928) và Masuda Takashi (1848 – 1938) (Aoki 1937). Do làm ăn thua lỗ vì cuộc suy thoái năm 1891 và vì nhiều vấn đề gặp phải khi đưa công ty vào hoạt động, Shibusawa thay thế Naiki giữ chức vụ chủ tịch ủy ban (chủ tịch công ty), với Arakawa Shin'ichirō (1856 – 1930) làm giám đốc điều hành (cũng là thành viên ủy ban). Một phần

do sự rút lui của người điều hành trước, ban quản trị mới của Shibusawa và Arakawa cho thay các kỹ sư nước ngoài mà công ty thuê trước đây bằng những kỹ sư người Nhật. Họ cũng tiến hành cải thiện hoạt động của khâu nhuộm, vốn là khâu yếu nhất, bằng cách đưa vào các thiết bị máy móc để sản xuất ra thành phẩm, và nhờ đó đã nhanh chóng vực dậy doanh số (Aoki 1937). Việc Shibusawa giữ chức chủ tịch chỉ là tạm thời để vượt qua khủng hoảng, và Arakawa sau đó được thay thế bằng Tanaka Gentarō (1853 – 1922), người vừa trở lại ban giám đốc. Tanaka đã ra sức thúc đẩy việc điều hành hiệu quả cũng như đẩy mạnh việc cơ giới hóa sản xuất, và ít lâu sau đó, trở thành chủ tịch hội đồng quản trị năm 1900. Trong khi ấy, chức vụ của Shibusawa trong công ty là giám đốc, rồi cố vấn do ông muốn từ từ rút khỏi các vị trí quản lý chủ chốt.

Vai trò được mong đợi từ Shibusawa

Trong khi không phải lúc nào Shibusawa cũng là gương mặt chủ xướng trung tâm trong những lần khai sinh ra các công ty, ông thường giữ vị trí chủ tịch trong các buổi họp ra mắt và sẽ chỉ định các giám đốc và kiểm soát viên. Dĩ nhiên là không phải ông quyết định những sự lựa chọn đó, nhưng sự hiện diện của ông rất quan trọng ở chỗ nó sẽ quảng bá hình ảnh của những giám đốc đó với các cổ đông bình thường và tạo sự đồng thuận của các thành viên trong ủy ban trong buổi ra mắt.

Ngoài ra, Shibusawa cũng thường nhận lãnh trách nhiệm lèo lái công ty khi có những vấn đề phát sinh sau khi

được thành lập hoặc khi hoạt động kinh doanh không được suôn sẻ do thời buổi kinh tế khó khăn trong những năm đầu hoạt động. Shibusawa vượt qua những khủng hoảng ban đầu đó bằng cách hợp lý hóa các chủ trương, chẳng hạn giảm vốn hoặc tuyển mộ các chuyên gia về quản trị như giám đốc điều hành hay tổng quản lý.

Nói về sự liên quan của Shibusawa với việc khởi đầu của các công ty, vai trò quan trọng mà mọi người mong đợi nơi ông là sự giúp đỡ chọn lựa các giám đốc vào kỳ họp ra mắt đầu tiên. Các cổ đông thời kỳ Minh Trị được hưởng nhiều quyền lực trong các công ty Nhật Bản hơn là sau Thế chiến thứ hai, do đó, kể cả trong buổi họp ra mắt đầu tiên, rất cần có người có thể dung hòa những ý kiến khác nhau giữa những cổ đông lớn và những cổ đông vừa và nhỏ. Danh tiếng của Shibusawa Eiichi, người đã dẫn dắt giới doanh nghiệp Nhật Bản từ khi còn trứng nước, rất là quan trọng trong việc giúp các thành viên sáng lập giữ vững lập trường của mình trước cơn lốc xoáy của đầu óc tư lợi vào thời đó.



Trụ sở công ty Vải sợi Tokyo.

Một cuộc so sánh giữa những công ty vẫn tiếp tục hoạt động sau khi được thành lập với những công ty bị tan rã sau một thời gian ngắn hay không thể tự vực dậy được, cho thấy ngay cả Shibusawa không phải lúc nào cũng thành công trong việc cứu vãn những doanh nghiệp đổ vào những thời kỳ suy thoái nếu không có những điều kiện đúng đắn. Những điều kiện đó là khả năng thuyết phục cổ đông chấp nhận một sự hợp lý hóa có thể là đau đớn trong lúc khó khăn và khả năng tuyển mộ được những nhà quản lý chuyên nghiệp.

5. Chứng minh năng lực tại những kỳ đại hội cổ đông

Khi xem xét vai trò của Shibusawa trong những công ty cổ phần, một điểm quan trọng nữa là những gì ông làm sau khi công ty đã được thành lập. Trong việc điều hành công ty, những kỳ hội nghị cổ đông đôi khi là một sân diễn đầy những tình huống vướng mắc gây nên do xung đột quyền lợi giữa những nhà đầu tư và nhà quản lý. Chúng ta hãy thử xem vai trò của Shibusawa trong những trường hợp xung đột như thế.

Không giống như những kỳ hội nghị cổ đông trong thời kỳ hậu chiến, khi mà trong nhiều năm thường kết thúc nhanh chóng (“mọi người vỗ tay và mong kết thúc sớm”), vào thời kỳ Minh Trị, các cổ đông thường nêu lên những khác biệt về quyền lợi và cả họ cùng với ban quản trị công ty đều phải vất vả để tìm tiếng nói chung. Đó không phải là những buổi họp hình thức

mà là những sự kiện quan trọng tốn nhiều thời gian và công sức để đạt được những quyết định quan trọng nhằm có được sự hài hòa quyền lợi của các bên có liên quan (Kataoka 1988).

Shibusawa đã tham dự rất nhiều buổi đại hội cổ đông như thế tại nhiều công ty, có khi với tư cách là chủ tịch, tổng giám đốc, giám đốc, kiểm soát viên, cố vấn, v.v... hay với tư cách là cổ đông (thường thì là cổ đông quan trọng). Dù không phải kỳ họp nào cũng được ghi chép lại, nhưng vẫn có các bản ghi chép của 117 kỳ họp tại 40 công ty khác nhau mà ông đã tham dự, với đầy đủ những phát biểu và/hoặc biên bản đính kèm.

Nghiên cứu trường hợp công ty Đường sắt Mỏ than Hokkaido

Trong số những công ty đã được nhắc đến, tôi sẽ giới thiệu công ty Đường sắt Mỏ than Hokkaido làm trường hợp điển hình. Công ty này được thành lập vào năm 1886 với sự hỗ trợ của chính phủ để quản lý tuyến đường sắt và hoạt động khai thác than ở đảo Hokkaido phía bắc Nhật Bản. Ban quản lý, tổng giám đốc và các giám đốc đều do nhà nước tuyển chọn, do đó, các cố vấn thường trực được chỉ định trong số các cổ đông lớn với tư cách vừa là đại diện cho cổ đông vừa làm tư vấn cho công ty, và Shibusawa cũng nằm trong số người này (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 8).

Ngay từ khi được thành lập, công ty này đã rơi vào tình trạng hỗn loạn. Vì không được lòng chính quyền địa phương Hokkaido, tổng giám đốc Hori Motoi (1844 – 1912) đã bị sa thải. Tình trạng hỗn loạn vẫn tiếp tục khi Văn phòng

Chính quyền Hokkaido cắt khoản tài trợ thanh toán lãi vì một lý do không đáng. Việc cắt giảm này chỉ được nối lại sau những cuộc thương lượng với Shibusawa (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 8).

Kỳ hội nghị cổ đông lần thứ tư của công ty năm 1892 vẫn còn rối ren. Vì lý do sức khỏe, tổng giám đốc Takashima Kaemon (1832 – 1914) chỉ đọc diễn văn khai mạc còn sau đó phần chủ trì hội nghị do Shibusawa đảm nhiệm. Vào thời điểm đó, ông nắm 450 cổ phần và là cố vấn thường trực của công ty.

Các cổ đông dồn dập truy khảo ban điều hành về sự làm ăn bết bát của công ty. Những vấn đề họ muốn biết về cách thức điều hành, các hệ thống phân phối than và tình hình trả lãi. Với tư cách là chủ tọa buổi họp, Shibusawa cố gắng xoa dịu hội trường bằng cách đề nghị sẽ trả lời những câu hỏi vào buổi tiệc sau khi chương trình nghị sự kết thúc, nhưng một số cổ đông vẫn muốn được trả lời ngay tại chỗ nên hội nghị phải kéo dài thêm thời gian. Cuối cùng, sau gần hai tiếng đồng hồ, hội nghị cũng đạt được một số quyết định về quỹ dự trữ, thù lao cho ban điều hành và chia cổ tức cho cổ đông (8% hàng năm) (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 8).

Sau khi hội nghị bế mạc, tại buổi tiếp tân kéo dài khoảng hai tiếng đồng hồ, một vấn đề được nêu ra là năng lực của tổng giám đốc khi đã tự ý cho các thương lái sử dụng phần sai biệt giữa sản lượng khai thác và số lượng bán. Tuyên bố của Shibusawa khi nói đây là một vấn đề sẽ được giải quyết trong tương lai đã bị một số người phê bình mạnh mẽ rằng điều đó chưa đủ để xoa dịu mọi người.

Khi nhận xét về thái độ của Shibusawa, một quản lý của công ty, Uemura Chōzaburō (1862 – 1941) đã nói: “Đúng vậy, vào những thời điểm khẩn cấp, ông ta nhận lãnh hết công việc lên đôi vai của mình để cứu công ty ra khỏi những khó khăn theo một cách mà một người bình thường không thể nào làm được. Khi tôi mới được biết về [sự quyết đoán] trong ý định của ông, tôi ngạc nhiên từ tận đáy lòng và không thể không cảm thấy kính nể và thán phục ông. Từ đó tôi cảm nhận được rằng bất cứ điều gì cũng có thể hoàn thành nếu được ông hỗ trợ giải quyết” (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 8). Uemura sau này trở thành giám đốc điều hành cấp cao của công ty Bia Sapporo và giám đốc điều hành của công ty Bia Dai-Nippon. Và, cũng tại một kỳ hội nghị cổ đông khác tại cùng công ty nhưng vào thời điểm khác, Uemura đã nhận xét: “Quang cảnh hội trường rất là ồn ào hỗn độn không thể kiểm soát được, và chủ tịch Takashima cũng bất lực không thể làm gì được cả nên ông yêu cầu Shibusawa giúp đỡ. Shibusawa điều hành theo đúng chương trình nghị sự và giải thích rằng không có bất cứ một mờ ám nào trong công việc sổ sách kế toán, và cuối cùng ông được đa số (người hiện diện) chấp thuận và đề nghị ban đầu được thông qua” (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 8).

Vai trò chủ chốt trong những lần bầu cử quan trọng

Trong thời gian này, công ty Đường sắt Mỏ than Hokkaido vẫn chưa thể vượt qua những giai đoạn khởi đầu và giá cổ phiếu của công ty vẫn trì trệ. Họa vô đơn chí, vị tổng

giám đốc của công ty lại dính vào một số vụ tai tiếng. Vị tổng giám đốc tiếp theo cũng không tránh được sự giận dữ của các cổ đông, và thế là Shibusawa lại phải nhập cuộc. Mặc dù phải hứng chịu nhiều sự chỉ trích, ông vẫn kiên trì thảo luận về các vấn đề này và cuối cùng cũng xóa được sự nghi ngại.

Trong nhiều trường hợp, có một sự thật hiển nhiên là ở bất cứ cương vị nào, dù đó là chủ tịch hội đồng quản trị, kiểm soát viên, cố vấn hay là cổ đông lớn, Shibusawa luôn giữ vai trò chính trong mọi cuộc bầu cử quan trọng trong các kỳ đại hội cổ đông về những vấn đề như tiếp tục hay chấm dứt hoạt động công ty hay bàn về hướng đi lâu dài của công ty như việc sáp nhập với các công ty khác. Vào thời kỳ Minh Trị, các kỳ đại hội cổ đông của những công ty Nhật Bản vốn chỉ do một nhóm nhỏ các nhà quản lý điều hành; ở đó thường xuyên xảy ra những cuộc tranh chấp, do quyền lợi của các cổ đông thường có khuynh hướng xung đột ở nhiều cấp độ, chẳng hạn giữa trung ương và địa phương, giữa cổ đông lớn với vừa và nhỏ, giữa các cổ đông có tham gia vào việc điều hành và những người không tham gia mà chỉ quan tâm đến lợi nhuận. Do vậy rất cần một người nào đó có thể giữ vai trò điều phối hay làm trung gian giữa các loại cổ đông khác nhau về những vấn đề như: làm thế nào để phân phối lợi tức hay quyết định sáp nhập, hoặc thay thế ban quản lý để công ty có thể đi theo đúng con đường đã định. Vì những quyền của các cổ đông lớn đôi khi bị giới hạn, nên nhiều khi rất khó để giải quyết sự việc mà chỉ thông qua hình thức bỏ phiếu đa số, do đó việc phải có một người điều phối là rất cần thiết.

Hình như cũng đã có nhiều khác biệt trong những mong đợi của Shibusawa và từ cách tiếp cận của ông: giữa những trường hợp mà ông đã từng làm giám đốc công ty đồng thời là một cổ đông lớn và những trường hợp cương vị của ông gần gũi hơn với thành phần thứ ba, cụ thể là cố vấn. Trong trường hợp đầu, ông thường có khuynh hướng đối phó với vấn đề bằng cách hoặc đứng về phe quản lý hoặc theo về phía các cổ đông, còn trong trường hợp thứ nhì, ông thường nghiêng về quan điểm dung hòa, mỗi bên chịu nhường một ít và chính ông là người đóng vai trò điều phối. Trong bất cứ trường hợp nào, người ta cũng mong đợi ông chọn một quan điểm dài lâu khi giải quyết các vấn đề. Dưới khía cạnh đó, nói chung có vẻ dễ dàng hơn cho ông khi thỏa thuận được với các nhà cổ đông lớn.

Người điều phối và người hòa giải

Trong cả hai trường hợp, người ta mong đợi Shibusawa sẽ có sáng kiến để giải quyết các vấn đề với tư cách là người điều phối, trọng tài hay trung gian hòa giải giữa hai bên có xung đột lợi ích. Vì thành phần cổ đông có thể thay đổi trong trường hợp sáp nhập công ty, Shibusawa vốn được xem là người có thể đưa ra những đánh giá vô tư, sẽ được trao cho quyền chọn lựa một đội ngũ quản lý mới. Ngoài ra, trong những trường hợp có xung đột nội bộ công ty, ông được tin tưởng để chọn ra một đội ngũ có nhiệm vụ dọn dẹp mớ hỗn độn đó.

Không phải chỉ có ở những đại hội cổ đông vốn được xem như là giai đoạn cuối cùng trong quy trình hình thành

các quyết định, Shibusawa mới thực hiện vai trò người điều phối hay trọng tài. Điềm qua một số trường hợp riêng lẻ, người ta cũng có thể thấy được rằng, ông cũng đóng những vai trò đó tại nhiều buổi gặp trước và sau các kỳ đại hội. Dù sao chúng ta có thể đoán ra rằng, tại các kỳ hội nghị cổ đông, nơi mà những va chạm quyền lợi xảy ra trực diện, nhiều khi để dung hòa những xung đột giữa quyền lợi của cổ đông với yêu cầu quản lý ổn định là rất khó khăn. Thỏa thuận chỉ có thể đạt được nhờ sự hiện diện của một nhà doanh nghiệp như Shibusawa với những khoản đầu tư lớn của ông, mới có thể thấu hiểu những điều lợi và bất lợi cho cổ đông. Vì các công ty cổ phần ở Nhật Bản còn đang ở trong thời kỳ trứng nước không có nhiều những nhà quản lý kinh nghiệm, nên người ta thường dựa vào khả năng lãnh đạo của những cá nhân như Shibusawa. Và, cũng chính những kinh nghiệm tích lũy từ các lần thương thảo đó đã giúp nuôi dưỡng hệ thống và nâng cao tính ổn định của nó.

6. Kỹ năng quản lý của Shibusawa nhìn từ góc độ đồng vốn

Cơ chế đầu tư

Từ những ví dụ nói ở trên, chúng ta có thể truy ra nguồn gốc tầm ảnh hưởng và khả năng lãnh đạo của Shibusawa trong việc thành lập và duy trì các công ty là nhờ ông cũng là một cổ đông chính với một mức độ đầu tư nào đó. Do đó,

một mặt vì ông không phải xuất thân từ một thành phần hay gia đình giàu có, chẳng hạn như là thành viên của một gia thế tài phiệt hay là một thương nhân, địa chủ giàu có, nên chúng ta rất cần phải làm rõ cơ chế những khoản đầu tư của ông khi chúng có vẻ tăng nhanh cả về số lượng cũng như tốc độ, được thể hiện qua sự khai sinh và phát triển nhiều công ty như vậy.

Trên thực tế, hầu như người ta không thể nào tìm hiểu chính xác vị trí tài chính của một doanh nhân riêng lẻ vì thông tin về quản lý tài chính cá nhân ít khi được công bố. Tuy nhiên, trong trường hợp của Shibusawa, người ta may mắn có thể tìm thấy nhiều tài liệu đề cập đến những thông tin này. Những văn bản tài liệu do thư ký của ông để lại đã giúp chúng ta tra cứu lưu lượng tiền mặt của gia đình Shibusawa trong một năm, và tài liệu lưu trữ về các buổi họp gia tộc Shibusawa cho phép ta phân tích các vụ mua bán cổ phiếu, cũng như các khoản vay và cho vay vốn trải dài qua suốt 40 năm. Đây là những tư liệu lịch sử vô cùng quý giá liên quan đến dữ liệu tài chính của gia đình Shibusawa chưa từng được sử dụng trước đây, sẽ giúp chúng ta trong chừng mực nào đó tái hiện lại một cách khá chính xác vị trí tài chính của Shibusawa, một doanh nhân thành đạt.

Trước tiên, người ta có thể phân tích chi tiêu tài chính của gia đình Shibusawa trọn năm 1891, khi mà Nhật Bản đang trải qua một cuộc suy thoái ngắn xảy ra như một phản ứng đối với việc xuất hiện bất ngờ của ngành công nghiệp hiện đại lúc đó được xem là một xu thế phổ biến. Thật vậy, vào năm 1892, xu thế thành lập các công ty mới đã trở lại.

Các điểm sau có thể trích ra từ những tư liệu đó:

- Phần tài chính của gia đình Shibusawa được quản lý theo những nguyên tắc đã được quy định sẵn và được báo cáo thường xuyên cho hội đồng gia tộc gồm có Shibusawa, các con của ông và những người bạn đời của họ.
- Tài chính của gia đình Shibusawa được quản lý chặt chẽ theo một ngân sách đã định và thực tế thì ngân sách đó đã được tuân thủ một cách rất nghiêm chỉnh.
- Các dữ liệu tài chính của gia đình Shibusawa được lưu giữ theo hai cách: một bản cân đối lời lỗ và một biểu đồ ghi sự tăng giảm của trị giá tài sản. Gia đình họ thanh toán chi tiêu dựa vào bản cân đối lời lỗ và lấy từ tiền cổ tức được chia và các khoản tương tự, trong khi quản lý tài sản về cơ bản được thực hiện một cách độc lập.
- Hơn 60% thu nhập của Shibusawa đến từ tiền cổ tức và các khoản tương tự từ những công ty mà ông có cổ phần, trong khi chỉ có khoảng 10% là từ tiền thù lao các chức vụ mà ông giữ tại các công ty.
- Gia đình Shibusawa chỉ sử dụng dưới 20% trên tổng số thu nhập cho chi phí sinh hoạt và số còn lại được chuyển vào một quỹ dự trữ chung với tiền lãi được chia cho mỗi gia đình theo những quy định riêng biệt.

- Nếu chỉ nói về năm 1891, thì những đầu tư của gia đình Shibusawa vào những hình thức gọi là công ty hợp doanh nặc danh (*tokumei kumiai*) cao hơn số đầu tư vào các công ty cổ phần, với những khoản cho vay cá nhân cao gấp xỉ số tiền đầu tư.
- Người ta có thể đoán ra rằng sự tăng hay giảm trị giá tài sản được chủ ý giữ cân bằng trong từng năm tài chính. Nói cách khác, việc mua hay bán những cổ phần luôn luôn được giữ ở cùng một mức, và tiền thu lại từ những khoản cho cá nhân vay và số tiền cho vay mới cũng được quản lý tương tự.

Như ta đã thấy, cách thức và phương hướng quản lý tài chính và tài sản của nhà Shibusawa khác xa với cách làm của doanh nhân Nhật Bản thời hậu chiến. Nhìn chung, những nhà quản lý thời kỳ Minh Trị thường là những cổ đông lớn kiêm giám đốc công ty, vừa là nhà đầu tư vừa là nhà quản lý, và Shibusawa cũng thuộc vào tầng lớp này. Ngoài ra, nguồn thu nhập chính của gia đình ông đến từ tiền lãi cổ tức được chia chứ hầu như không có khoản thu nhập nào từ tiền lương các chức vụ mà ông giữ trong công ty. Mặc dù mọi người đã biết từ lâu rằng các chính sách trả cổ tức cao của các công ty vào thời kỳ Minh Trị là nguồn gốc sự hình thành vốn của những nhà tư bản thời đó, nhưng cho đến nay không có bất kỳ một chi tiết nào đề cập đến số thù lao ít ỏi mà ông nhận được khi đảm nhận cùng lúc những vị trí ở nhiều công ty khác nhau.

Có thể rút ra một kết luận là nguyên nhân các nhà quản trị doanh nghiệp vào thời Minh Trị nhận lãnh trách nhiệm điều hành công ty mà không đòi hỏi thù lao nhiều là từ những yếu tố phi kinh tế, chẳng hạn như vì suy nghĩ đó là nhiệm vụ của họ hoặc vì lòng yêu nước. Có một cách giải thích khác là nếu các công ty làm ăn phát đạt nhờ tài lãnh đạo và nguồn lực của các nhà quản lý, họ có thể mong đợi nhận được phần thưởng dành cho giới lãnh đạo công ty dưới hình thức nhận được cổ tức cao hơn và trị giá cổ phiếu trong danh mục đầu tư của họ cũng tăng cao.

Cấu trúc của chọn lựa đầu tư “rủi ro càng nhiều, lợi nhuận càng cao”

Một điểm quan trọng nữa là việc quản lý tài sản của Shibusawa chủ yếu dựa trên sự cân bằng giữa mức tăng và giảm trị giá của những tài sản đó, qua việc bán những cổ phiếu mà ông sở hữu. Những cổ phiếu mà ông bán đi thường là những thứ từ những công ty mà ông có quan hệ sâu đậm nhất như ngân hàng Quốc doanh Số Một, ngân hàng Nhật Bản, công ty Xi măng Asano, công ty Mỏ than Iwaki và công ty Giấy Oji. Vì những cổ phiếu đó đều thuộc loại cổ phiếu ưu đãi mà cá nhân bình thường không bán, nên hầu hết chúng đều chưa qua giao dịch mua bán lần nào.

Dĩ nhiên, kể cả trong bảng cân đối lời lỗ, Shibusawa đều giữ lại cho mình phần lãi từ dòng vốn ban đầu của những tài sản đã được quản lý, bao gồm việc dùng những thu nhập từ đầu tư để thành lập công ty, quỹ dự trữ chung và phần

chia lãi. Trong giai đoạn khai phóng nền công nghiệp hiện đại ở Nhật, những khoản lãi đó rất cần thiết cho Shibusawa để dự phòng cho những đầu tư vào các công ty mà hoạt động kinh doanh không thể dự liệu trước được hay có rủi ro cao, đồng thời cũng đẩy mạnh việc cho các cá nhân vay những khoản tiền vốn lớn vào thời điểm mà các định chế tài chính không mặn mà làm việc đó. Rất ít công ty thời ấy bị rơi vào tình trạng phải giải thể nên quỹ dự phòng chung đó sẽ được dùng cho công việc thanh toán.

Phân tích trên về tài chính của gia đình cùng với những chuyển động về tài sản được xem như là những yếu tố đã củng cố cho những đầu tư của Shibusawa, đã cho thấy một cơ cấu mà qua đó những đầu tư có độ rủi ro cao vào các công ty trong những giai đoạn khởi đầu cho sự phát triển của các doanh nghiệp ở Nhật đã có thể thực hiện được chính là vì có những khoản thu lợi cao được đảm bảo nhờ tiền chia cổ tức hậu hĩnh.

Những đầu tư vào nhiều loại hình công ty khác nhau

Người ta có thể phân tích các khoản đầu tư của Shibusawa và dòng lưu chuyển vốn trong suốt một khoảng thời gian dài, đúng ra là 40 năm, kể từ năm 1891 đến khi ông mất vào năm 1931, bằng cách nhìn vào hồ sơ các cuộc họp hội đồng gia tộc Shibusawa. Các cuộc họp này được tổ chức định kỳ hằng tháng kể từ năm 1889 với mục đích xem xét các tài sản và thu nhập cũng như chi tiêu của gia đình. Nói cách khác, chính hội đồng này phụ trách việc quản lý tài sản

của nhà Shibusawa. Mặc dù một công ty cổ phần riêng của gia đình Shibusawa được thành lập vào năm 1915, hội đồng gia tộc này vẫn tiếp tục tồn tại. Nội dung chính được lưu giữ bao gồm việc theo dõi dòng lưu chuyển nguồn vốn, bảo lãnh và giao dịch cổ phiếu, cho vay và đi mượn tiền. Trong khi không có một ghi chép nào về các khoản thù lao cho công việc điều hành hay thu nhập từ cổ tức của những cổ phiếu nắm giữ, thì ngược lại người ta thấy những lưu chuyển tài sản của gia đình, các chi phí tạm thời và một số mục tương tự khác thường xuyên được nhắc đến.

Chúng ta hãy xem Shibusawa đã đầu tư vào các loại công ty nào. Mặc dù hình ảnh Shibusawa được xây dựng lên như là một nhân vật trọng yếu trong việc giúp các công ty cổ phần bén rễ ở Nhật Bản, vốn được thể hiện súc tích qua sự cổ vũ liên tục của ông đối với chủ nghĩa tư bản cổ phần, nhưng trên thực tế ông đã đầu tư vào nhiều loại hình công ty, kể cả loại hình công ty hợp doanh nặc danh, hay ẩn danh không được phổ biến cho lắm. Việc này đi ngược lại với hình ảnh quen thuộc của một Shibusawa luôn kêu gọi và cổ vũ cho loại hình công ty cổ phần. Cho ví dụ, trái ngược với tổng số khoảng 140.000 yên được dùng mua cổ phần trong các công ty cổ phần mới được thành lập năm 1897, cũng vào năm ấy, ông đã đầu tư một số tiền lớn hơn nhiều, cụ thể là 230.000 yên, vào các công ty hợp doanh trách nhiệm hữu hạn. Sự việc này phản ánh sự trùng lặp những khoản tiền lớn mà ông đầu tư trong năm đó vào các doanh nghiệp hợp doanh trách nhiệm hữu hạn do Asano Sōichirō (1848 – 1930) – người mà ông có mối quan hệ

sâu đậm – sở hữu. Đó là những công ty như công ty Xi măng Asano, công ty Mỏ than Fujiwara và ngoài ra còn có công ty Khai khẩn Đất đai Tokachi, một công ty hợp doanh trách nhiệm hữu hạn do Shibusawa Kisaku (trước đây là Seiichirō) (1838 – 1912), một người bà con của ông thành lập.

Trong khoảng thời gian từ 1900 đến 1910, gần một phần ba tổng số cổ phiếu mua vào mỗi năm và các mục đầu tư của Shibusawa được dành cho những đơn vị không phải là công ty cổ phần. Những dạng không phải là công ty cổ phần thường là những doanh nghiệp cá nhân như công ty Sakura-gumi của Nishimura Katsuzō (1837 – 1907) và Seki Daisan Yōgyōjō của Seki Masayuki (? – ?). Công ty Sakura-gumi được thành lập để sản xuất giày cho quân đội, còn Seki Daisan hoạt động trong lĩnh vực nuôi cá. Shibusawa cũng mạo hiểm đầu tư vào một vài doanh nghiệp khá là phiêu lưu với tư cách là một thành viên ẩn danh trong công ty hợp doanh như công ty Aoki Gyoryō-gumi được Aoki Takashi (? – ?) thành lập năm 1894 để săn bắt hải cẩu lấy lông ở Hokkaido. Trong gần một thập kỷ, Shibusawa đã tiêu tốn hơn 18.000 yên (theo mệnh giá thời điểm đó) từ ngân quỹ của mình vào những doanh nghiệp như thế và đã mất hơn 7.000 yên (Sakatani 1900).

Hai loại công ty hợp tác (*gōmei gaisha*) và hợp doanh trách nhiệm hữu hạn (*gōshi gaisha*) thì khá phổ biến, nhưng loại hình hợp doanh ẩn danh (*tokumei kumiai*) thì ít ai biết đến. Công ty hợp doanh ẩn danh (hay nặc danh) là một loại hình liên doanh gồm có các thành viên “không có quyền hạn” với trách nhiệm hạn chế (nghĩa là, mục đích của họ

chỉ là đầu tư) cùng với các chủ nhân và ban điều hành của công ty. Theo nghĩa đó, nó có vẻ giống như một công ty hợp doanh với trách nhiệm hữu hạn nhưng khác ở chỗ chỉ có những người chủ công ty xuất hiện như những đối tượng có quyền hạn và trách nhiệm đối với bên ngoài. Những người đầu tư vào loại hình hợp doanh này đều chọn phương thức vô hình (“ẩn danh”). Loại công ty hợp doanh ẩn danh này xuất hiện vào thời kỳ Edo như là hình thức nguyên thủy của tổ chức doanh nghiệp dựa theo các *commenda* (một kiểu liên doanh của Ý phổ biến trong giao thương vùng Địa Trung Hải thời trung cổ). Nếu xét qua số trường hợp mà Shibusawa có dính dáng tới, những doanh nghiệp hợp doanh đó thường được sử dụng vào thời kỳ Minh Trị như là một phần của một bộ hay gói làm ăn với các công ty hợp tác. Khi người ta đầu tư vào các doanh nghiệp thuộc thể loại công ty hợp tác trong những ngành làm ăn có nhiều rủi ro cao, như khai khoáng, nông nghiệp và nuôi trồng thủy sản, nếu đầu tư trực tiếp vào công ty sẽ liên đới gánh chịu trách nhiệm vô hạn, do đó nhiều người đã chọn phương thức hợp đồng hợp tác nặc danh để giảm thiểu phần trách nhiệm của mình.

Theo cách này, mặc dù cổ vũ cho hình thức công ty cổ phần cho các công ty mang tính chất công ích cao và đòi hỏi nguồn vốn to lớn, Shibusawa đã hạn chế rủi ro đầu tư bằng cách tham gia vào các công ty hợp doanh trách nhiệm hữu hạn cho các hoạt động rủi ro cao nhưng lợi nhuận cũng cao, và vào các công ty hợp tác cho những vụ làm ăn cá nhân nhỏ lẻ, và đôi khi cộng thêm vào đó cả loại hình hợp doanh

nặc danh. Ông không xem các công ty cổ phần là phương tiện duy nhất để thực hiện công cuộc kinh doanh nhưng sẽ chọn hình thức tổ chức tùy theo quy mô và mục đích kinh doanh. Ngoài ra, việc kết hợp loại hình công ty hợp tác, vốn chỉ là những công ty cá nhân nhỏ lẻ, với các công ty hợp doanh nặc danh như là một cách để đầu tư ra bên ngoài dễ dàng hơn, là một thực tế đáng được chú ý hơn.

Dòng chảy ra-vào của cổ phiếu và đồng vốn

Liên quan đến việc bán các cổ phiếu của Shibusawa, những hồ sơ được lưu giữ 40 năm từ 1891 đến 1931 tiết lộ một danh sách các công ty mà ông có quan hệ mật thiết, những nơi mà ông đã giữ chức chủ tịch hay giám đốc: công ty Xi măng Asano dẫn đầu với 37.586 cổ phiếu, sau đó là ngân hàng Quốc doanh Số Một với 16.976 cổ phiếu. Mười công ty dẫn đầu trong danh sách đó gồm công ty Bia Dai-Nippon, công ty Khí đốt Tokyo, công ty Giấy Oji, công ty Mỏ than Iwaki, và công ty Phân bón Nhân tạo Dainippon. Người ta cũng có thể thấy được là vào thời điểm Shibusawa bán các cổ phiếu, trong nhiều trường hợp, chúng không được giao dịch ở Sở Giao dịch Chứng khoán Tokyo. Thời đó giao dịch mua bán chứng khoán phi tập trung (còn gọi là OTC) tại quầy của các cửa hàng môi giới phổ biến hơn là tại sàn chứng khoán tập trung. Việc sử dụng khéo léo thị trường OTC, nơi số lượng cổ phiếu phong phú hơn và được xem là một thị trường đầu tư lành mạnh hơn là sàn giao dịch tập trung mà người ta thường cho là mang tính chất đầu cơ, đã giúp việc giao dịch

bán các cổ phiếu chứng khoán với giá ổn định hơn và không sợ bị nạn đầu cơ ảnh hưởng. Để tạo vốn cho việc đầu tư chứng khoán mới trong những điều kiện vững chắc, Shibusawa sử dụng thị trường OTC để tích cực bán các cổ phiếu của mình, kể cả những cổ phiếu từ những công ty mà ông làm giám đốc. Thật vậy, tỷ lệ nắm giữ cổ phần tại ngân hàng Quốc doanh Số Một, nơi ông đã giữ chức tổng giám đốc, liên tục sụt giảm, từ mức ban đầu là 11,6% vào năm 1898 giảm xuống 10,6% vào năm 1902 và cuối cùng còn 7,6% vào năm 1907. Thay vì củng cố quyền hạn tại các công ty mà ông đã thành lập, Shibusawa thiên về chiều hướng chuyển một phần sở hữu của ông ở đó để tạo nguồn vốn cho việc thành lập công ty trong những lĩnh vực mới. Chủ đích của những công ty này là nhắm tới việc phát triển vùng ngoại ô bao quanh Tokyo như công ty Denentoshi hay công ty Đường sắt Meguro Kamata hay máy móc cơ điện như nhà máy Điện cơ Oki.

Tiếp theo, chúng ta hãy xem xét sự lưu chuyển vào và ra của các loại cổ phiếu và tiền vốn, không bàn đến những khoản bảo lãnh chứng khoán, đầu tư vào các doanh nghiệp và bán những cổ phiếu của Shibusawa. Ông có một hạn mức tín dụng 20.000 yên tại ngân hàng Quốc doanh Số Một trong tài khoản “vay thông thường”. Bất cứ khoản nào vượt quá hạn mức đó đều phải có thể chấp và nêu rõ mục đích vay. Tổng số tín dụng ông đã vay từ ngân hàng này qua các năm đã lên tới một con số cao ngất ngưỡng 1.226.000 yên và gần một phần ba số tiền đó, 355.000 yên, có liên quan đến doanh nghiệp khai khoáng Asano.

Số vốn cần thiết cho doanh nghiệp không chỉ giới hạn vào số vốn đóng góp lúc công ty mới thành lập hay cần tăng vốn cho các hoạt động đầu tư quy mô lớn. Nó còn bao gồm các nhu cầu về vốn mà không thể kêu gọi các cổ đông đóng góp thêm, như trong trường hợp cần tăng vốn lưu động khẩn cấp và khi phải quyết định tiến hành các hoạt động đầu tư không được dự liệu trước để đối phó với những sự cố bất ngờ. Vì rất khó mà tìm được những khoản tiền với lãi suất thấp, bản thân Shibusawa thỉnh thoảng phải trực tiếp cho vay tiền. Ông cung cấp các khoản vốn và tín dụng bằng nhiều hình thức, chẳng hạn như cho vay cổ phiếu để làm vật bảo lãnh cho việc đi vay từ các định chế tài chính hoặc chính ông đứng ra làm người đồng bảo lãnh cho khoản vay. Dù sao, phần lớn số vốn mà ông cung cấp theo cách đó đều không thu hồi được.

Hỗ trợ qua việc sử dụng tài sản riêng

Tôi sẽ đưa ra một thí dụ cụ thể. Trước đây có một công ty sản xuất thuốc nhuộm từ lá cây chàm được thành lập vào năm 1888 với mục tiêu trồng cây chàm bản địa tại đảo Ogasawara nằm ở phía nam Tokyo và phân phối trên toàn quốc. Vào thời kỳ Edo, cây chàm đã được trồng rộng rãi ở miền tây nam nước Nhật, đặc biệt là trên đảo Shikoku và vùng xung quanh tỉnh nhà của Shibusawa, nhưng ngành công nghiệp địa phương bị lao đao vào thời gian đầu của triều đại Minh Trị vì phải đối mặt với cây chàm nhập khẩu. Ý tưởng là hồi sinh ngành công nghiệp địa phương, nhưng việc trồng cây chàm không thích hợp với thổ nhưỡng và khí hậu

của Ogasawara nên công ty phải giải thể vào tháng 8 năm 1892 (Sakatani 1900). Lần đó Shibusawa đã lỗ 2.808 yên. Sau khi thất bại trong việc thành lập một công ty địa phương để cạnh tranh với cây chàm nhập khẩu, ông quay sang tự mình nhập cây chàm từ Ấn Độ qua Aoki Naoharu (? – ?). Vào tháng 3 năm 1895, ông mua lô chàm Ấn Độ với giá 85.000 yên, tự lo việc nhập khẩu và phân phối. Đến tháng 10 năm đó công ty Aoki & Co. được thành lập chuyên kinh doanh nhập khẩu và phân phối cây chàm. Shibusawa cho mượn 40.000 yên để làm vốn thành lập công ty và đứng ra làm người bảo lãnh cho Aoki vay thêm 25.000 yên từ ngân hàng Yokohama Specie (sau này trở thành ngân hàng Tokyo năm 1946). Dự án này không hoạt động suôn sẻ và công ty buộc phải giải thể vào tháng 12 năm 1896. Không có tài liệu chính xác nào cho biết là Shibusawa đã mất bao nhiêu tiền cho dự án này, nhưng ta cũng có thể đoán đó là một khoản rất lớn.

Ngoài những vụ đầu tư vào cổ phiếu hoặc các thứ tương tự, Shibusawa còn cung cấp vốn lưu động cũng như các loại vốn và tín dụng khác vì những mục đích bất ngờ cho các doanh nghiệp, nếu không thì các doanh nghiệp này sẽ gặp khó khăn khi đi tìm tài trợ từ các tổ chức tài chính hay sàn giao dịch chứng khoán. Vào những năm giữa thời đại Minh Trị, khi mà việc thành lập công ty còn là một hoạt động không ổn định và đầy bất ngờ, Shibusawa, với lòng mong muốn tạo dựng sự ổn định dựa trên viễn cảnh lâu dài, đã rất rộng rãi khi dùng một phần khá lớn tài sản riêng của mình để hỗ trợ những hoạt động này.

CHƯƠNG 3

MẠNG LƯỚI QUAN HỆ CÁ NHÂN CỦA SHIBUSAWA



Các thành viên của gia đình Shibusawa,
1901 (Eiichi ở giữa hàng phía sau)

Mặc dù đã có một hệ thống cho việc lưu chuyển dòng vốn, nhưng chắc chắn một điều là Shibusawa không thể nào một mình mà có thể thành lập và quản lý một số lượng lớn công ty như vậy nếu không có sự hợp tác của nhiều người khác. Thay vì thành lập những công ty mới dưới cái ô của cùng một tổ chức, theo kiểu của các *zaibatsu*, Shibusawa kêu gọi sự tham gia của nhiều nhà đầu tư khác. Ông không thể phát triển những người lãnh đạo công ty một cách có hệ thống. Vậy mối quan hệ giữa ông và các nhà lãnh đạo và quản lý doanh nghiệp có liên hệ tới việc điều hành một số lượng công ty lớn như vậy là gì? Ông đã thực hiện những hoạt động có liên quan đến kinh doanh nào để thường xuyên để mất tới công việc của họ? Và những người như thế nào là cốt lõi cho sự hỗ trợ đó? Mức độ giúp đỡ mà Shibusawa dành cho chồng của hai cô con gái – Hozumi Nobushige và Sakatani Yoshirō, cả hai đều thuộc tầng lớp ưu tú của Nhật Bản – là vô hạn. Chương này sẽ chú trọng đến mạng lưới quan hệ cá nhân của Shibusawa, bao gồm cả gia đình ông, và cách thức mạng lưới đó vận hành, để rọi sáng những hoạt động của ông với tư cách là một doanh nhân.

1. Tạo nên một không gian kinh doanh chặt chẽ

Một ngày của Shibusawa

Shibusawa đạt đỉnh cao trong hoạt động của một doanh nhân vào thập niên 1900. Chúng ta hãy xem qua

nhật ký ghi lại hoạt động của ông trong một ngày vào khoảng thời gian đó:

Một ngày nhiều mây. Ăn sáng xong lúc 8 giờ sáng. Đến văn phòng Kabuto-chō. Có rất nhiều khách. Đến 11 giờ sáng, dự buổi họp ban điều hành công ty Đường sắt Ganetsu để thảo luận các vấn đề quan trọng. Đến 1 giờ trưa, dự buổi họp ban điều hành công ty Đường sắt Nhật Bản. Ngay sau 4 giờ chiều, đến Câu lạc bộ Ngân hàng dự một buổi hội nghị thường niên. Sau báo cáo cuối kỳ, các thành viên hội đồng đã được bầu. Bắt đầu từ 7 giờ tối, tổ chức buổi tiệc tối tại câu lạc bộ với Sonoda, Toyokawa, Ikeda, và Hatano, cùng với Nakai Hōnan, Misaki Kamenosuke, và nhiều người khác là những khách mời từ ngân hàng [Yokohama] Specie. Đọc diễn văn tại bàn tiệc. Trở về biệt thự Oji vào lúc 11 giờ đêm (ngày 24 tháng 1 năm 1902). (*Tu liệu Tiểu sử* 1966 – 1971, quyển phụ lục 1)

Thời khóa biểu của ông cũng không khác gì mấy với những giám đốc doanh nghiệp hiện đại, với việc gặp gỡ nhiều người từ sáng đến tối, di chuyển nhanh chóng giữa các địa điểm để dự hàng tá cuộc hội họp. Đúng là lịch hoạt động trong ngày của ông với tư cách là nhà lãnh đạo doanh nghiệp có thể nói đơn giản là một công việc nặng nhọc.

Bây giờ chúng ta hãy xem kỹ hơn công việc hằng ngày của Shibusawa. Phần lớn thời gian của ông khi là nhà quản trị đều dành cho những cuộc gặp gỡ trao đổi trực diện với



Ngôi nhà của Shibusawa tại Kabuto-chō (xây dựng năm 1888). Nó đã được dùng làm văn phòng sau khi Shibusawa chuyển chỗ ở của gia đình sang Asukayama.

người đối thoại, khi thì họ đến làm việc với ông, khi thì ông tìm tới họ. Năm 1888, ông cho xây một tòa nhà theo kiến trúc Venetian Gothic của Tây phương dọc theo một con kênh ở Kabuto-chō thuộc quận Nihombashi ở Tokyo, lúc đầu vừa để ở vừa là văn phòng làm việc. Đến năm 1900, ông chuyển chỗ ở sang Asukayama thuộc Ōji (cũng tại Tokyo), và dành riêng tòa nhà Kabuto-chō làm nơi ông tới làm việc hằng ngày.

Văn phòng đa năng

Shibusawa sử dụng văn phòng Kabuto-chō cho nhiều mục đích khác nhau. Trước hết, các giám đốc và quản lý điều hành cấp cao trong ngành công ty mà ông làm chủ tịch hay tổng giám đốc sẽ đến đây báo cáo công việc hằng ngày và xin ý kiến về những vấn đề quan trọng. Chẳng hạn, những người thường xuyên lui tới đây để báo cáo hoặc trao đổi về những việc quan trọng gồm có Moroi Tsunehei, giám đốc và quản lý công ty Sản xuất Gạch Nhật Bản, Tani Keizō và

Takeda Masatomo, giám đốc điều hành và quản lý cao cấp của công ty Phân bón Nhân tạo Tokyo (sau này Takeda trở thành giám đốc điều hành cấp cao), và Umeura Seiichi, giám đốc điều hành cấp cao của Xưởng Đóng tàu Tokyo Ishikawajima.

Ngoài ra, văn phòng của Shibusawa còn là nơi tổ chức các sự kiện như họp ban điều hành hoặc các buổi gặp mặt của các công ty. Các công ty như Phân bón Nhân tạo Tokyo, Nón Tokyo, và Xưởng Đóng tàu Tokyo Ishikawajima thường họp ban giám đốc ở đây. Thật ra trụ sở của các công ty này cũng không xa Kabuto-chō lắm, chỉ độ năm hay sáu ki-lô-mét, nên ta có thể hiểu quyền ưu tiên được dành cho thời khóa biểu dày đặc của Shibusawa.

Lịch làm việc tính từng phút

Để có đủ thời gian cho các cuộc gặp trực tiếp, hội họp với rất nhiều người về muôn vàn vấn đề cần giải quyết trong khi còn phải theo đúng lịch làm việc được tính bằng phút, Shibusawa đã chọn phương án ở tại văn phòng khi có thể và tiếp mọi người thay vì phải di chuyển đến chỗ làm việc của họ.

Một địa điểm mà Shibusawa từng dùng làm văn phòng là ngân hàng Quốc doanh Số Một, sau này đổi thành Ngân hàng Độc Nhất (Daiichi Ginkō) vào năm 1896. Trụ sở ngân hàng này nằm đối diện với văn phòng Kabuto-chō của Shibusawa, và nếu đọc nhật ký của ông thì thấy hầu như ngày nào ông cũng ghé qua đây trong thời gian ông ở Tokyo. Thông thường sau khi kết thúc những buổi gặp khách trực tiếp vào buổi sáng, ông thường ghé ngân hàng vào khoảng trưa. Trong nhật ký

thường thấy ghi “kiểm tra công việc văn phòng”, “kiểm tra các hoạt động”, “tổ chức một buổi họp với ban giám đốc và bỏ phiếu”, “gặp ông Sasaki” (đó là Sasaki Yūnosuke, giám đốc ngân hàng). Những điều này cho thấy ông chú ý tỉ mỉ đến những hoạt động của ngân hàng và rõ ràng là sự hiện diện của ngân hàng luôn đóng một vai trò trung tâm trong đời sống doanh nhân của ông.

Dĩ nhiên, Shibusawa phải thường xuyên đi tới nhiều nơi khác nhau, đặc biệt là ông cũng phải đến gặp những chính trị gia và quan chức trong các bộ ngành của chính phủ và đến trụ sở làm việc với ban giám đốc những công ty mà ông có quan hệ làm ăn.

Vậy ông dùng phương tiện gì cho những chuyến đi như vậy? Phương tiện di chuyển chính cho những quãng đường ngắn vào nửa đầu thời kỳ Minh Trị (từ 1868 đến khoảng 1890) là xe kéo, và sau này trên một chiếc xe ngựa đặc biệt của riêng ông. Từ 1907, ông bắt đầu dùng xe hơi. Dù là đi xe ngựa hay ô tô cho việc riêng, thì đó cũng là một điều hiếm



Shibusawa yêu thích ô tô
(ảnh chụp khoảng năm 1908 – 1912)

vào thời ấy, cho nên ta có thể nói là Shibusawa đã rất nhanh nhạy trong việc sử dụng chúng. Sự chu đáo đó cho thấy ông rất coi trọng việc đối thoại trực tiếp và cố gắng di chuyển một cách hữu hiệu nhất khi mà lịch công tác của ông thật là dày đặc.

Với những chuyến đi xa, Shibusawa dùng phương tiện công cộng. Một ví dụ trong nhật ký của ông ngày 21 tháng 5 năm 1901, có ghi việc ông từ văn phòng ở Kabuto-chō trở về nhà ở Oji như sau: “9 giờ tối đến Ueno bằng xe ngựa chạy trên đường ray và lên tàu về biệt thự Oji lúc 10 giờ đêm”. Đó là cách ông thường dùng để di chuyển từ nhà đến văn phòng và ngược lại, dùng xe ngựa kéo chạy trên đường ray được đặt dọc theo những con đường lớn, di chuyển từ Ueno đến công ty Đường sắt Nhật Bản, nơi có ga cuối ở đó. Do phải dự tiệc tùng buổi tối nên Shibusawa thường về nhà rất khuya. Sự phát triển của ngành vận chuyển công cộng đã giúp ông rất nhiều trong việc đi lại thuận tiện để dành nhiều thời gian hơn cho công việc kinh doanh.

Hơn nữa, mặc dù công việc hằng ngày của ông chủ yếu là ở Tokyo, Shibusawa cũng thường xuyên phải đi đến những vùng xa Tokyo để kiểm tra các xí nghiệp hay dự lễ khánh thành các công ty. Vào những dịp đó hầu như ông chỉ đi bằng tàu hỏa. Chẳng hạn, vào tháng 7 năm 1899, ông đi Osaka để dự lễ khánh thành công ty Hợp doanh Trách nhiệm hữu hạn Sản xuất Tàu hỏa và sẵn dịp thực hiện một số công việc khác. Trước tiên ông tranh thủ thời gian trên tàu để trao đổi ý kiến với những người đồng hành như Imamura Seinosuke,

Kawakami Kin'ichi, Inoue Kaoru và những doanh nhân hay chính trị gia khác, và như ông đã ghi trong nhật ký là “cuộc trao đổi trên tàu rất là thú vị”. Khi ở Osaka, ông đã đi thăm chi nhánh Osaka của ngân hàng Đệ Nhất, công ty Kéo sợi Osaka, công ty Đường Nhật Bản và chi nhánh Osaka của ngân hàng Nhật Bản, gặp gỡ và trao đổi với rất nhiều người cũng như giải quyết một số vấn đề tại chỗ (*Tư liệu Tiểu sử* 1966 – 1971, Phụ lục quyển 1).

Sử dụng bưu điện, điện tín và điện thoại

Trong khi vẫn sử dụng chủ yếu những cuộc gặp mặt trực tiếp để trao đổi, ông còn kết hợp sử dụng những phương tiện truyền thông mới như bưu điện, điện tín và điện thoại để đáp ứng hoạt động kinh doanh ngày càng tăng của mình.

Trước tiên, để nêu lên một ví dụ về việc sử dụng bưu điện, những điều này đã được viết trong một bức thư Shibusawa gửi cho Moroi Tsunehei ngày 25 tháng 2 năm 1902: “Nhìn vào những điều cần thảo luận vừa nhận ngày hôm qua, tôi không phản đối việc cho nhân viên công ty quyền được hưởng một nửa số lượng gia tăng bằng cổ phiếu, nhưng tôi thiết nghĩ tốt hơn là để cuộc họp ban giám đốc quyết định cách thức chúng được chia chác. Nếu mọi người đều muốn một sự cắt giảm và những ảnh hưởng tai hại từ phía cạnh tranh, thì sự bất công có thể xảy ra tùy vào cách mà chúng được chia. Xin hãy suy nghĩ kỹ càng về vấn đề này một lần nữa” (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 11). Lời phát biểu

này được xem như là để trả lời báo cáo trước của Moroi cho ông về một vấn đề sẽ được ban giám đốc thảo luận và xin sự chấp thuận của ông.

Shibusawa giữ chức chủ tịch hội đồng quản trị của công ty Sản xuất Gạch Nhật Bản từ năm 1894, nhưng công việc quản lý công ty hằng ngày thì do Moroi, người quản lý đảm nhận. Trong nhật ký của Shibusawa không thấy nói tới việc ông thường xuyên dự họp với ban giám đốc ở đó, nhưng Moroi thường xuyên đến gặp ông tại trụ sở Kabuto-chō để báo cáo công việc. Ngoài ra, như đã nói ở trên, Moroi cũng báo cáo các vấn đề thông qua bưu điện và Shibusawa sẽ truyền đạt ý kiến qua thư trả lời.

Shibusawa cũng rất tích cực sử dụng điện tín và điện thoại. Điếm qua các công ty mà ông có quan hệ, bắt đầu từ năm 1895, 7 trong số 15 công ty ông làm việc ở Tokyo có đường dây kết nối điện thoại, gồm ngân hàng Quốc doanh Số Một, công ty Đường sắt Nhật Bản, NYK, công ty Khí đốt Tokyo, công ty Dây cáp Tokyo, công ty Nón Tokyo và công ty Bảo hiểm Hàng hải Tokio.

Shibusawa sử dụng điện thoại như là một phương tiện bổ sung cho các cuộc tiếp xúc trực tiếp. Vì ông phải giải quyết nhiều công việc cùng một lúc trong khi thời gian biểu của ông lại tính từng phút, ông thường phải thay đổi khi có những trường hợp đột xuất. Do đó, khi cần phải thông báo cho phía có liên quan về thay đổi giờ giấc buổi hẹn, ông sẽ dùng điện thoại, một phương tiện truyền thông vô cùng hữu hiệu để thông báo nhanh chóng.

2. Công việc quản lý được một đội ngũ nhân sự đa dạng hỗ trợ

Hợp tác với nhiều người thuộc đủ thành phần

Vào thời điểm cực thịnh trong sự nghiệp kinh doanh của mình, khoảng năm 1907, Shibusawa giữ chức giám đốc hoặc tổng giám đốc của gần 30 công ty. Để có thể làm tốt trách nhiệm quản lý của mình đối với một số công ty nhiều như thế, lẽ tất nhiên ông phải đưa một nhóm doanh nhân vào những vị trí yêu cầu toàn thời gian như giám đốc điều hành cấp cao và quản đốc ở các công ty. Đội ngũ nhân sự này có thể được mô tả như là những “quản đốc ngoại vi” làm đại diện cho ông. Phần này sẽ nói về mối quan hệ của những người này với Shibusawa và tính chất vai trò của họ trong việc hỗ trợ bớt gánh nặng công việc cho ông. Để hiểu rõ hơn điều này, tôi đã liệt kê một danh sách những giám đốc của 49 công ty mà Shibusawa có nắm giữ chức vụ (trích từ những danh sách riêng rẽ cho những năm 1893, 1898, 1902, và 1907) và phân tích sự liên quan của họ.

Trong 49 công ty này, có 269 người giữ các chức vụ điều hành, như là giám đốc và kiểm soát viên. Trong số họ, có 8 người giữ chức vụ điều hành trùng lắp tại bốn công ty hoặc hơn, 18 người trong 3 công ty, 29 người trong 2 công ty, và 214 người còn lại chỉ làm tại một công ty. Sự kiện 80% đội ngũ điều hành các công ty được nối kết với ông qua một công ty duy nhất chứng tỏ quy mô của nguồn lực nhân sự đã hợp tác với ông trong việc quản lý doanh nghiệp. Mặc dù

49 công ty mà ông tham gia đều có trụ sở tại Tokyo, nhưng hoạt động của chúng tỏa khắp 12 quận trên toàn nước Nhật với đủ các loại hình kinh doanh, một lần nữa cho thấy mối quan hệ không chỉ giới hạn ở một loại hình doanh nhân hay nhà quản lý riêng biệt nào cả.

Những nhà doanh nghiệp và quản lý mà tên tuổi thường xuyên xuất hiện tại các công ty do Shibusawa điều hành gồm những người sau đây, sắp xếp theo thứ tự giảm dần: Asano Sōichirō (1848 – 1930) và Ōkura Kihachirō (1837 – 1928), đều ở 11 công ty; Makoshi Kyōhei (1844 – 1933) và Masuda Katsumori (1852 – 1903), đều ở 7 công ty; Saionji Kinnaru (1835 – 1904) và Uemura Chōzaburō ở 6 công ty; Shibusawa Kisaku (1838 – 1912) ở 5 công ty; Umeura Seiichi và Shōda Heigorō ở 4 công ty; và cuối cùng Horie Sukeyasu và Masuda Takashi (1848 – 1938) đều ở 3 công ty. Ngoài những doanh nhân và nhà quản lý nói trên, còn có một kiểu mẫu khác: Đó là có một số người đã giữ vị trí điều hành ở ngân hàng Đệ Nhất nhưng vẫn tham gia vào nhiều công ty khác như Kusaka Yoshio và Sudō Tōkiichirō.

Các nhà doanh nghiệp và quản lý trợ thủ cho Shibusawa có thể chia thành hai loại: loại có đầu tư lớn vào một công ty với tư cách là một đối tác đầu tư và loại chỉ chuyên trách về quản lý các công ty riêng biệt.

Ōkura Kihachirō và Asano Sōichirō

Trước tiên chúng ta hãy xem xét những đối tác đầu tư của Shibusawa. Hai người đứng đầu danh sách tham gia số

công ty của Shibusawa được nói ở trên – Ōkura Kihachirō và Asano Sōichirō – đều thuộc nhóm này. Ōkura không giữ bất cứ một chức vụ điều hành nào trong các công ty mà Shibusawa có tham gia, nhưng có một đặc điểm là ông là giám đốc của sáu công ty và kiểm soát viên của bốn công ty khác. Thay vì là một đối tác quản lý, ông ta có vẻ là một đối tác đầu tư với những phần hùn khá lớn, bao gồm cả trong những doanh nghiệp mà ông hợp tác cho công cuộc phát triển vùng Hokkaido.

Ngược lại, Asano giữ vị trí điều hành trong bảy công ty mà Shibusawa làm giám đốc hay chức danh tương tự, kể cả công ty Khí đốt Tokyo và công ty Mỏ than Iwaki. Ông vừa là một đối tác kinh doanh vừa là cộng sự quan trọng trong công việc kinh doanh của Shibusawa, khi giữ những vị trí điều hành trong nhiều công ty cùng một lúc. Nếu xét theo số cổ phiếu mà họ nắm giữ cũng như những đầu tư chung mà họ cùng tham gia thì Shibusawa và Asano đã có mối quan hệ từ năm 1893. Chẳng hạn, Shibusawa đã mua 1.873 cổ phần trong công ty Mỏ than Iwaki năm 1893 trị giá 93.650 yên và đầu tư 100.000 yên vào công ty Xi măng Asano năm 1897 và trở thành một nhà đầu tư khá lớn trong hai công ty đó. Sau này ông cũng đồng ý đầu tư vào một số công ty của Asano. Vào năm 1899, ông đầu tư 125.000 yên vào công ty Khai khoáng Asano và 50.000 yên vào công ty Khoan giếng Asano, cả hai đều thuộc loại hình hợp doanh ẩn danh. Mặc dù Shibusawa vẫn tiếp tục hỗ trợ các doanh nghiệp của Asano, nhưng những đầu tư của ông còn bao gồm cả những

phương án nhằm tránh rủi ro, như cho Asano mượn cổ phiếu để thế chấp đi vay 170.000 yên từ một ngân hàng. Theo quan điểm của Asano, việc có được sự hỗ trợ về vốn và tín dụng của Shibusawa, từ đầu tư, vay tiền, mượn cổ phiếu để thế chấp hay đồng bảo lãnh vay tiền, là một điều hết sức cần thiết mà nếu không có được, ông ta không thể nào tiến hành xây dựng được nhiều công ty như thế. Một điều rất rõ ràng là Shibusawa chấp nhận gánh nặng có tính chất lâu dài đó để giúp Asano có thể dần thân một cách mạnh mẽ vào hoạt động kinh doanh.

Hai anh em nhà Masuda và Makoshi Kyōhei

Những đối tác đầu tư tương tự khác gồm có hai anh em nhà Masuda – Takashi (1848 – 1938) và Katsunori – cùng với những người khác như Makoshi Kyōhei và Horie Sukeyasu (quản lý của gia tộc lãnh chúa Hachisuka trước kia). Dựa vào việc Masuda Takashi đã từng là tổng giám đốc Mitsui & Co. vào lúc nó mới được thành lập và sau đó là tư vấn cho Mitsui, nên ông đã giữ một vai trò trung tâm trong việc thành lập công ty Mitsui & Co. và nổi tiếng là người đã lèo lái *zaibatsu* (tập đoàn tài chính) Mitsui. Được Thứ trưởng cao cấp Bộ Tài chính tuyển chọn, Masuda đã vào làm việc ở bộ này và làm quen với Shibusawa. Cả hai người đều ủng hộ Inoue trong cuộc đấu đá nội bộ và sau khi Inoue thất bại, họ rời khỏi chính quyền và gia nhập thế giới kinh doanh. Masuda vào làm cho một công ty ban đầu do Inoue sáng lập và giữ chức phó tổng giám đốc. Mitsui & Co. được thành lập sau khi sáp nhập các hoạt động

của công ty Inoue, và Masuda vẫn làm việc cho công ty mới. Mặc dù hình ảnh Masuda thường được biết đến như là người lãnh đạo tập đoàn Mitsui, tuy nhiên ông vẫn có mối quan hệ sâu đậm với các hoạt động kinh doanh của Shibusawa trong những lĩnh vực mà Mitsui không đầu tư. Dẫu cho Masuda được Mitsui thuê làm quản lý và được xem là ngang hàng với gia đình Mitsui, nhưng ông vẫn có những hoạt động kinh doanh riêng với Shibusawa và một số đối tác khác.

Còn Masuda Katsunori, sau khi đã tham gia các cuộc chiến vào những năm cuối chế độ Tokugawa bên phía Mạc phủ, đã xin vào học trường Keiō Gijuku (tiền thân của Đại học Keio) và sau đó gia nhập Bộ Tư pháp nơi ông ta chuyên về soạn thảo các sắc luật liên quan đến bảo hiểm hàng hải. Sau này, vào năm 1878, ông được Shibusawa giao trách nhiệm nghiên cứu thành lập một công ty bảo hiểm hàng hải và trở thành người quản lý công ty mà sau này sẽ là công ty Bảo hiểm Hàng hải Tokio. Tại công ty này, ông giữ chức vụ ngang với vị trí điều hành cao nhất. Và mặc dù ít khi được nhắc tới, ông cũng đã từng là giám đốc hay giám đốc điều hành trong một số công ty có liên hệ tới Shibusawa như công ty Bảo hiểm Nhân thọ Meiji, công ty Nón Tokyo, công ty Kéo sợi Kanegafuchi (Kanebo), công ty Sản xuất Gạch Nhật Bản, công ty Giấy Oji và Xưởng Đóng tàu Tokyo Ishikawajima là những công ty cổ phần và cả ở các công ty hợp doanh trách nhiệm hữu hạn như công ty Đường sắt Gyeongin (tuyến Seoul-Inchon). Ông qua đời vào năm 1903 ở độ tuổi 51 còn khá trẻ, có thể là một trong những lý do khiến ông ít được nhắc tới.

Đến từ quận Okayama và đã từng học Nho giáo thời còn trẻ, Makoshi Kyōhei gia nhập công ty của Masuda nhờ quen biết với Masuda Takashi và sau này được chọn là người đứng đầu chi nhánh Yokohama của tập đoàn Mitsui & Co.. Mặc dù không biết chính xác tính chất của cuộc tiếp xúc ban đầu với Shibusawa ra sao, nhưng tên của ông đã từng được ghi là một trong những người cổ vũ cho việc thành lập công ty Phân bón Nhân tạo Tokyo do Shibusawa khởi xướng năm 1887 và như vậy có thể nói là mối quan hệ với Masuda đã giúp họ quen biết nhau. Việc ông nhận chức vụ kiểm soát viên tại công ty Mỏ than Iwaki năm 1890 cho đến 1909 và kiểm soát viên tại công ty Nón Tokyo năm 1893 (và chủ tịch từ năm 1910) và một số chức danh khác cho thấy là có thể ông đã có mối liên hệ với Masuda và Shibusawa.

Sau này, do mối quan hệ với Mitsui & Co., Makoshi tham gia vào công việc tái cấu trúc bộ máy quản lý công ty Bia Nhật Bản. Sau khi cải tiến mạnh mẽ các hoạt động kinh doanh, ông xúc tiến quảng bá sản phẩm của công ty và đã đưa công ty trở lại làm ăn có lãi chỉ trong vòng sau một năm. Tại tập đoàn Mitsui & Co., ông giữ chức danh thành viên điều hành năm 1892 và là giám đốc thường trực công ty thương mại Mitsui Gōmei Kaisha năm 1893 và leo dần lên nấc thang danh vọng. Đến năm 1896, ông rời khỏi Mitsui vì muốn tiếp tục công việc kinh doanh ngoài khuôn khổ của công ty này. Trong thời gian vật lộn để tái cấu trúc công ty bia, ông còn trở thành giám đốc ngân hàng Thương mại Hoàng gia vào

năm 1898 và nhờ sự can thiệp của Shibusawa và vài người khác, ông trở thành tổng giám đốc một năm sau đó.

Những quản lý đóng vai trò đại diện cho Shibusawa

Một thành phần khác nằm trong mạng lưới cá nhân của Shibusawa là những người thay mặt cho ông trong công việc điều hành với các chức danh giám đốc điều hành cấp cao hoặc quản lý. Một ví dụ điển hình là trường hợp Uemura Chōzaburō. Bắt đầu từ công ty Đường sắt Mỏ than Hokkaido, ông được giao trách nhiệm điều hành các công ty Bia Sapporo, công ty San lắp Tokachi và vài công ty khác. Uemura được đánh giá cao qua công việc ở công ty Bia Sapporo do Shibusawa, Asano, Ōkura và nhiều người khác thành lập năm 1887 sau khi mua lại một công ty bia quốc doanh từ Ủy ban Phát triển vùng Hokkaido. Uemura lúc đó đang là kiểm soát viên của công ty Đường sắt Mỏ than Hokkaido đã lọt vào tầm ngắm của Shibusawa, Asano và vài người khác khi họ đang tìm một người có thể lãnh đạo công ty tại chỗ ở Hokkaido. Sau đó ông trở thành giám đốc điều hành cấp cao của công ty vào năm 1894.

Khi trở thành tổng giám đốc của công ty Bia Sapporo, Uemura đã trở hết tài năng lãnh đạo của mình, dần dần thay thế các kỹ sư và kỹ thuật viên nước ngoài bằng nhân viên người Nhật và thành lập một chi nhánh ở Tokyo với chuyến xuất hàng đầu tiên vào năm 1903. Đến 1905 thì công ty đã sản xuất ra một khối lượng bia lớn hơn bất cứ nhà máy bia nào khác. Sau này công ty Bia Sapporo sáp nhập với công ty

Bia Dai-Nippon, với Makoshi là tổng giám đốc và Uemura là giám đốc thường trực trong suốt 24 năm.

Ōkawa Heizaburō (1860 – 1936), cháu của Shibusawa cũng phù hợp với dạng trợ lý như vậy (nghĩa là thay mặt Shibusawa trong quản lý điều hành ở các vị trí giám đốc điều hành cấp cao hay quản lý). Do có họ hàng với Shibusawa, Ōkawa ban đầu là cậu bé giúp việc trong gia đình và sau này có tham gia vào công ty Shoshi Kaisha (sau này trở thành công ty Giấy Oji) ngay từ đầu, và nắm vị trí giám đốc điều hành cấp cao trong công ty Oji khi mới 33 tuổi. Ông ta bị buộc phải rời khỏi Oji khi *zaibatsu* Mitsui thôn tóm công ty này, nhưng rồi ông cũng thành lập một số công ty sản xuất giấy khác, kể cả công ty Giấy Fuji, và trong thời kỳ huy hoàng nhất của mình, người ta gọi ông là “ông vua của các công ty giấy”.

Cho dù đã tạo nên ấn tượng là một doanh nhân hoạt động chủ yếu trong ngành công nghiệp giấy suốt cả sự nghiệp của mình, Ōkawa còn tham gia vào những ngành khác. Chẳng hạn ông đã giữ chức vụ kiểm soát viên trong công ty Bia Sapporo từ năm 1894 và trở thành giám đốc điều hành vào năm 1901, và ông đã cùng Uemura lên kế hoạch phát triển công ty tới tận Tokyo.

Và vào năm 1896, Ōkawa đã tháp tùng Asano Sōichirō, người sáng lập ra công ty Vận tải Biển Toyo, sang châu Âu và Mỹ để giúp đàm phán về những thương quyền trên các tuyến đường hàng hải và tàu bè cần thiết cho việc ra đời của công ty. Năm 1909, ông trở thành phó tổng giám đốc của công ty Vận tải Biển Toyo và đã ra sức mở rộng hoạt động của công ty,

đứng ra thương thảo việc chuyển công ty lo về chuyển tải hàng hóa tới các điểm kết nối từ công ty Liên hiệp Đường sắt Thái Bình Dương (Union Pacific Railway) của E.H. Harriman (1864 – 1909) sang công ty Đường sắt Tây Thái Bình Dương (Western Pacific Railroad) của George Ray Gould I (1864 – 1923). Nhờ vào ý kiến của Ōkawa, cuối cùng hợp đồng được ký với cả hai công ty trên để giúp cho việc chuyển tải hàng hóa từ tàu biển sang tàu hỏa. Những kinh nghiệm và mạng lưới quan hệ sau này đã góp phần lớn cho sự thành đạt của Ōkawa trên con đường kinh doanh.

Umeura Seiichi là một ví dụ khác cho kiểu người “thay mặt cho Shibusawa” làm quản lý công ty. Umeura được tuyển mộ lần đầu vào năm 1879 khi làm quen với Shibusawa lúc đang là nhân viên văn phòng tại Phòng Thương mại Tokyo. Ông trở thành quản lý cho Kho Liên kết Tơ sống Yokohama năm 1881 và là giám đốc-quản lý của Kho Tài chính vào năm 1882. Các công ty mà ông có tham gia bao gồm công ty Đóng tàu Tokyo Ishikawajima, Thủy điện Hiroshima, và công ty Dầu khí Hokuetsu, một công ty của Asano. Đa phần các công ty này có dính dáng đến Shibusawa, và Umeura là một trong số nhiều quản lý được xem là cánh tay mặt của Shibusawa. Umeura nổi tiếng với tài tổ chức công việc văn phòng và sự khéo léo trong thương thảo. Người ta đã viết về ông như sau: “Cho dù ông tiếp cận vấn đề quản lý từ bất cứ phương hướng nào, ông luôn thấu hiểu trọng tâm của vấn đề kinh doanh, cải thiện kết quả hoạt động của công ty, và làm tăng vị thế của nó. Ông được coi là một vị tướng tài giỏi trong

thế giới kinh doanh” (Jitsugyō no Sekai 1936). Thật vậy, ông đã giải quyết một số cuộc thương thảo gai góc dưới sự giám sát của Shibusawa, như việc bán công ty Đóng tàu Tokyo Nishikawajima cho công ty Đóng tàu Uraga và việc sáp nhập công ty Dầu khí Hokuetsu với công ty Dầu khí Hōden.

Những quản lý ở ngân hàng Quốc doanh Số Một

Những quản lý ở ngân hàng Quốc doanh Số Một, nơi được xem là doanh nghiệp cốt lõi của Shibusawa, đã đóng vai trò gì trong sự nghiệp kinh doanh của ông? Vào thời gian đầu nhóm Mitsui sở hữu khoảng phân nửa số cổ phần ở ngân hàng Quốc doanh Số Một, họ lần lượt bán gần hết phần vốn của họ dưới thời Nakamigawa Hikojirō lèo lái công ty. Vài năm sau khi ngân hàng chuyển sang chế độ một ngân hàng thông thường, thì hầu như họ đã bán hết số cổ phần của họ.

Vào những năm đầu của thời đại Minh Trị (khoảng từ 1868 đến giữa 1880), mối quan hệ giữa Mitsui và Shibusawa được thể hiện theo phương thức: Shibusawa sẽ đưa ra một số dự án kinh doanh trước và Mitsui sẽ cung cấp phần tài chính. Đến giữa thời kỳ Minh Trị (từ giữa những năm 1880 đến cuối 1890), có một sự khác biệt rõ ràng trong các doanh nghiệp liên doanh giữa Mitsui và Shibusawa. Cách thức của Mitsui đã được ghi chép rằng: “Họ (Mitsui) bán các cổ phần mà họ nắm giữ trong các công ty có mối quan hệ mật thiết với Mitsui nhưng lại do các đối tác ngoài Mitsui kiểm soát, như ngân hàng Đệ Nhất, ngân hàng Nhật Bản, công ty Đường sắt Nhật Bản, và Kênh đào Tone. Sau đó họ dùng số tiền này đi mua lại

cổ phần của các công ty như Kanebo, Giấy Oji, và Đường sắt Mỏ than Hokkaido để gom chúng về một mối dưới trướng của Mitsui” (Ngân hàng Mitsui 1976; công ty Giấy Oji 1956).

Tầm ảnh hưởng của Mitsui về phương diện quản lý trong những công ty này cũng giảm dần, khi mà các chức danh giám đốc đều do những quản lý có quan hệ chặt chẽ với Shibusawa nắm giữ như Saionji Kinnaru, Sasaki Yūnosuke, Kumagaya Tatsutarō, Sudō Tokiichirō, và Kusaka Yoshio. Những nhà điều hành đó đều có tham gia vào những công ty mà Shibusawa có quan hệ mật thiết, như Ngân hàng Tiết kiệm Tokyo, Xưởng Đóng tàu Tokyo Ishikawajima, Mỏ than Iwaki, Khí đốt Tokyo, Khí đốt Osaka, và ngân hàng số 20, và kể cả các công ty trên bán đảo Triều Tiên mà Shibusawa lãnh đạo như công ty Đường sắt Kyongbu (tuyến Seoul-Pusan) và công ty Công nghiệp Triều Tiên. Người ta có thể thấy ông đã xây dựng nên một hình mẫu là gửi các nhà quản trị điều hành đến làm việc tại các công ty khách hàng từ ngân hàng chính.

3. Gửi các đội ngũ quản lý đến những công ty mới

Như đã trình bày ở trên, Shibusawa không có một thuộc cấp nào mà ông có thể hoàn toàn tin tưởng để giao phó mọi công việc. Thay vào đó, ông tự giải quyết công việc hằng ngày tại những công ty khác nhau bằng cách chỉ định các quản lý mà ông nghĩ thích hợp cho một công việc nào đó trong số những người trong mạng lưới quan hệ cá nhân của mình,

bất kể trình độ học vấn hay kinh nghiệm nghề nghiệp của người đó. Những quản lý mà ông làm việc cùng rất đa dạng về tổ chất, có người luôn có nhiều ý tưởng sáng tạo như Asano, người đã nổi tiếng trong ngành xi măng hay như Uemura làm ở Bia Sapporo rất khéo léo trong những công việc thực tiễn và các cuộc thương thảo.

Thành phần các đội ngũ quản lý

Chúng ta hãy thử phác họa một mô hình về thành phần các đội ngũ quản lý trong những công ty mà Shibusawa có quan hệ. Trước tiên, ông sẽ tìm một người có thể cùng ông chia sẻ vị trí nhà đầu tư lớn trong công ty và đưa người ấy vào hội đồng quản trị. Tiếp theo, ông sẽ chỉ định một người có trách nhiệm, ngay thẳng và tin tưởng được để làm giám đốc điều hành. Và rồi ông sẽ tìm đến các trường đại học để chiêu mộ các kỹ thuật viên và kỹ sư đã tiếp thu được kiến thức mới, rồi gửi họ sang châu Âu hay Mỹ trong khoảng một năm trước khi đề bạt họ làm kỹ thuật viên hay kỹ sư trưởng. Có lúc ông cũng gửi nhân viên từ ngân hàng Đệ Nhất sang làm công việc giám sát. Có thể hình mẫu này xem ra là hơi quá lý tưởng, nhưng thực tế thì Shibusawa đã thực hiện mô hình đội ngũ quản lý kiểu này tại một số công ty. Đôi khi những nhóm này còn có cả những nhà điều hành được tuyển dụng tại chính địa phương của họ, và cũng có trường hợp họ tuyển mộ từ các công ty lớn như Mitsui, Mitsubishi, v.v... Có thể nói sức mạnh lớn nhất của Shibusawa là khả năng tuyển mộ được đúng người, những người không bị ràng buộc hay ảnh hưởng

vì bất cứ *zaibatsu*, phe phái học thuật hay môi trường học vấn nào, vào những vị trí thích hợp nhất.

Đặt trọng tâm vào giải quyết khó khăn

Để có thể điều hành suôn sẻ cùng một lúc nhiều công ty qua sự cộng tác và hợp tác với một số đông người như thế, Shibusawa yêu cầu các giám đốc điều hành và quản lý cấp cao của những công ty của ông phải thường xuyên báo cáo cho ông cứ mỗi 30 phút hàng ngày về những gì đang xảy ra ở công ty họ quản lý. Những báo cáo này phải liệt kê cả những dấu hiệu báo trước các vấn đề có thể trở nên nghiêm trọng hơn nếu không được xử lý sớm ngay từ trong trứng nước. Mặc dù để nhân viên tại chỗ lo liệu những công việc thường ngày, nhưng Shibusawa sẵn sàng di chuyển nhanh chóng ngay khi có dấu hiệu nảy sinh vấn đề khó khăn tại các công ty do ông kiểm soát. Trong những trường hợp như vậy, ông sẽ đến tận nơi, đưa ra những biện pháp xử lý tình huống, tái cấu trúc các chính sách, kể cả thay thế tổng giám đốc công ty để chủ trì những kỳ đại hội cổ đông hỗn loạn cho đến khi vấn đề được giải quyết ổn thỏa.

4. Ươm mầm cho thế hệ quản lý tương lai qua Ryūmonsha

Thành lập Ryūmonsha

Đối tác kinh doanh của Shibusawa thường là những doanh nhân được biết đến như những người có tinh thần

độc lập và sẵn sàng đương đầu với những thách thức trong kinh doanh bằng cách sử dụng đầu óc và nguồn lực của chính họ. Vậy làm thế nào mà ông có thể tìm và phát triển đội ngũ đông đảo nhân viên quản lý cấp trung, một khi các doanh nghiệp phát triển và mở rộng, cũng như chuẩn bị thế hệ những nhà quản trị tương lai cho những công ty này? Đây là lúc Ryūmonsha (nghĩa đen là Long Môn hội) vào cuộc.

Thành lập từ năm 1885, Ryūmonsha lúc đầu chỉ là một tổ chức dành cho những thanh thiếu niên giúp việc và ăn ở tại nhà của Shibusawa ở Fukagawa. Ít lâu sau, hội cho ra một tờ báo và nhanh chóng trở thành một tổ chức giáo dục nhắm đến thế hệ quản lý trẻ cấp trung với “tôn chỉ hướng về học tập, thảo luận và phát triển kiến thức thực tiễn liên quan đến các vấn đề nông nghiệp, thương mại và công nghiệp” (*Ryūmon zasshi* 1899, số 139).

Người thừa tự và là con trai trưởng của ông, Shibusawa Tokuji, được bầu làm chủ tịch hội, với Odaka Jirō, con trai thứ của Odaka Atsutada (Junchū) và là giám đốc điều hành cấp cao của công ty Công nghiệp Triều Tiên làm giám đốc và Saitō Minesaburō và Matsumura Gosaburō làm thành viên hội đồng. Sau khi tốt nghiệp trường Cao đẳng Sư phạm Tokyo, Saitō vào làm cho ngân hàng Quốc doanh Số Một năm 1887 với chức trưởng bộ phận hồ sơ và thư ký riêng cho Shibusawa. Ông trở thành phó quản lý tại công ty Bảo hiểm Hàng hải Tokio năm 1897 và sau đó là tổng giám đốc công ty Môi giới Chứng từ. Trên số báo của Ryūmonsha ấn bản năm 1894, tên của ông được ghi ngang hàng với tên của Tokuji, người thừa tự

và con trai trưởng của Shibusawa, trong mục Chúc mừng năm mới; điều này cho thấy ông đã có một vai trò lãnh đạo trong số nhân viên của công ty (*Ryūmon zasshi* 1894, số 68).

Việc quản lý Ryūmonsha lúc đầu được các thành phần sau đây quản lý: (1) những người có dính dáng đến ngân hàng Đệ Nhất, bao gồm cả Sasaki Yūnosuke, quản lý của ngân hàng năm 1881 và tổng giám đốc năm 1816, Ichihara Morihiro, tổng giám đốc thứ nhất ngân hàng Triều Tiên, Sasaki Kiyomaro, phó quản lý bộ phận tiếp thị tại trụ sở ngân hàng Đệ Nhất, và Ishii Kengo, tổng giám đốc của ngân hàng Đệ Nhất từ năm 1931; (2) những người thân thuộc của gia đình Shibusawa, như Sakatani Yoshirō, Hozumi Nobushige, và Yasojima Chicanori, kể cả Hashimoto Meiroku thuộc văn phòng gia đình Shibusawa; và (3) những người nằm trong hàng ngũ điều hành của Shibusawa như Horikoshi Zenjūrō, đứng đầu công ty Thương mại Horikoshi, Hoshino Shaku của công ty In ấn Tokyo, Shimizu Teikichi của Tập đoàn Shimizu, Moroi Tsunehei của công ty Sản xuất Gạch Nhật Bản, Fukushima Kashizō của công ty Khí đốt Tokyo, và Uemura Chōzaburō của công ty Bia Dai-Nippon.

Những thành viên đặc biệt và phổ thông của Ryūmonsha

Những thành viên của Ryūmonsha được chia thành hai loại. Loại thứ nhất gọi là thành viên đặc biệt được kết nạp dựa vào vị trí lãnh đạo cấp cao trong công ty của họ, như là tổng giám đốc công ty, chủ nhiệm các cửa hàng, giám đốc điều hành cấp cao, giám đốc thường trực, và giám đốc. Hạng này

cũng bao gồm các quản lý cấp trung một cách rộng rãi, kể cả những người quản lý tại trụ sở công ty (các bộ phận tổng vụ, tiếp thị, kế toán, xây dựng, cơ khí và nghiên cứu), và cả những quản lý, trưởng ban, trưởng phòng, trưởng tiểu ban. Ngoài ra còn có những trưởng, phó trưởng chi nhánh công ty ở các địa phương, trợ lý, và trưởng các chi nhánh nhỏ. Loại thứ hai là hội viên phổ thông gồm có các nhân viên công ty, nhân viên ngân hàng, sinh viên và những nhân viên công ty trẻ được quy hoạch sẽ nâng lên loại đặc biệt khi được đề bạt lên trưởng tiểu ban hay cao hơn.

Các hội nghị và kỳ họp

Nói một cách tổng quát, Ryūmonsha tổ chức hai loại hội họp. Loại thứ nhất gọi là “hội nghị” được tổ chức một năm hai lần vào mùa xuân và mùa thu, với sự tham dự lúc cao nhất khoảng hơn 300 người. Hội nghị này được tổ chức ở những nơi khác nhau, có khi thì ở một nhà hàng cao cấp kiểu Nhật, nhà ăn hay tại công ty bia và thường có xen kẽ văn nghệ giải trí. Loại họp hằng tháng thì được tổ chức ngay tại cơ ngơi Ryūmonsha với quy mô ít người hơn. Theo tài liệu lưu giữ thì vào năm 1890, có khoảng 60-80 người tham dự kỳ họp hằng tháng và nghe những thành viên hay khách mời phát biểu rồi cùng trao đổi ý kiến. Trong thập kỷ 1900, những bài phát biểu thường xoay quanh những vấn đề về các chính sách kinh tế của nhà nước, tình hình kinh tế ở phương Tây hay ở Triều Tiên, tiếp theo đó là những cuộc trao đổi ý kiến sôi nổi và cởi mở.

Hai diễn giả thường xuyên của Ryūmonsha: Sakatani Yoshirō và Horikoshi Zenjūrō

Hai người thường xuyên đến phát biểu tại các buổi họp của Ryūmonsha là Sakatani Yoshirō và Horikoshi Zenjūrō. Sakatani là con rể của Shibusawa và đã thăng tiến từ một công chức lên đến bộ trưởng Bộ Tài chính, và sau này là thị trưởng Thành phố Tokyo. Ông từng giữ những chức vụ trong bộ: trưởng kiểm tra viên ngân sách năm 1897, rồi tổng giám đốc từ 1901, và được đề bạt lên chức thứ trưởng tài chính năm 1903 và sau cùng bộ trưởng tài chính từ 1906 đến 1908. Thời điểm mà ông đến thuyết trình tại Ryūmonsha cũng là lúc ông đang thăng tiến nhanh trên đường công danh, do đó đây là cơ hội tốt cho các thành viên của hội được nghe trực tiếp từ vị quan chức trẻ tuổi đang lên này.

Về phần Horikoshi, ông đã thuyết trình về chính sách thương mại tại kỳ hội nghị tháng 11 năm 1906. Khi thảo luận về các chính sách thương mại của phương Tây, ông cũng khẳng định là đã đến lúc Nhật Bản phải áp dụng những chính sách bảo hộ thuế quan. Tháng 12 năm 1908, tại kỳ họp hằng tháng, ông nói về tình hình kinh tế Mỹ lúc đó và triển vọng trong tương lai, và nhận xét rằng Mỹ sẽ bành trướng về phía Thái Bình Dương, đặc biệt là hướng tới Trung Quốc trên phương diện thương mại và Nhật Bản cần phải chuẩn bị cho tình hình đó.

Horikoshi tốt nghiệp trường Luật Thương mại Tokyo (sau này trở thành trường Thương mại Tokyo, tiền thân của Đại Học Hitotsubashi) vào năm 1883 và vào làm cho công ty E.T. Mason & Co. của Mỹ khi họ mở chi nhánh tại Nhật Bản

vào năm 1886. Đến năm 1893, sau khi được Masuda Takashi giới thiệu với Shibusawa và được Shibusawa cùng với Morimura Ichizaemon và vài người khác đầu tư, ông đã thành lập một công ty hợp doanh ẩn danh dưới tên công ty Thương mại Horikoshi chuyên về xuất khẩu trực tiếp hàng tơ lụa ra nước ngoài. Công ty sau đó mở rộng kinh doanh sang các mặt hàng vải bông cùng nhiều thứ khác, đồng thời tổ chức bán buôn tại nhiều nơi trong nước. Công ty lần lượt mở các chi nhánh hay văn phòng đại diện tại các thành phố như New York, Chicago, Luân Đôn, Sydney, Melbourne, và Brisbane. Khi việc kinh doanh gặp khó khăn vào năm 1896, Shibusawa đã giúp đỡ bằng một khoản tín dụng. Yasojima Kijirō, em trai của Yasojima Chikanori, giữ chức quản lý công ty và là một thương nhân có quan hệ thân tình với Shibusawa.

Một tổ chức giáo dục và khai sáng

Ryūmonsha thường để lại ấn tượng là một cơ sở có mục đích truyền bá tư tưởng Nho giáo, như được nói đến trong tập sách *Rongo to soroban (Luận ngữ và bàn tính)* mà sau này Shibusawa viết năm 1916. Nhưng vào thời kỳ đầu thế kỷ 20, Ryūmonsha hoạt động như một tổ chức giáo dục và khai sáng cho một thành phần rộng rãi nhân sự quản lý cao cấp và trung cấp và những thành viên cốt lõi mà sau này sẽ tiến đến những vị trí đó. Hơn nữa, nó không chỉ giới hạn ở những doanh nghiệp có liên quan với Shibusawa qua đầu tư vốn hay vị trí quản lý, mà còn bao gồm cả những công ty mà ông đã giúp đỡ bằng cách này hay cách khác.



Shibusawa phát biểu tại bữa tiệc mừng sinh nhật
bảy mươi của ông (in lại từ *Seien-sensei*,
omoitsuzukete 120-nen – Ryūmonsha no ayumi, 1910)

Ryūmonsha cũng sử dụng một số người có quan hệ với Shibusawa để chuyên lo những công việc hằng ngày của tổ chức trong lĩnh vực an sinh xã hội và giáo dục, như Adachi Kenchū (hay Noritada), giám đốc các cơ sở xã hội Tōkyō Yōikuin; Asō Shōzō, khoa trưởng và giáo sư tại Đại học Nữ Tokyo; Nishida Keishi, giám đốc trường Nữ sinh Tokyo; Hasunuma Monzō, giám đốc tổ chức rèn luyện tính cách Shūyōdan; và Niwa Seijirō, hội trưởng Hội Thanh niên Công giáo (YMCA) Tokyo. Tất cả họ đều là những nhân vật quan trọng từ các tổ chức khác nhau có liên quan đến giáo dục, an sinh xã hội, rèn luyện tính cách và đạo đức mà Shibusawa có quan hệ. Ngoài những thành viên là quan chức chính phủ và công chức, Ryūmonsha cũng thu hút một số đông người từ nhiều ngành nghề như giáo sư đại học, huấn luyện viên, y sĩ, nhà văn và luật sư.

5. Gia đình mở rộng¹

Mạng lưới quan hệ cá nhân cuối cùng được trình bày ở chương này là gia đình mở rộng của Shibusawa. Ông đã nghĩ gì về gia đình mở rộng của mình và ông đã sắp đặt các vị trí cho người thân ra sao?

Nhà học giả Odaka Atsutada (Junchū)

Kể từ những năm cuối thời đại Tokugawa, từ 1850 cho đến thời kỳ Minh Trị Duy tân năm 1868, những đồng chí thân thiết của Shibusawa từ tỉnh nhà gồm có Odaka Atsutada (hay Junchū) và Shibusawa Kisaku. Odaka đã trú lại tại quê nhà sau khi kế hoạch chiếm đóng lâu đài Takasaki cùng với Shibusawa và Kisaku bị phá sản. Mặc dù tạm thời bị bắt, ông được thả ra rồi lại kết bè với Kisaku theo phe Mạc phủ và tham gia cuộc chiến chống lại phía Minh Trị Duy tân. Dù bị ảnh hưởng mạnh từ ý thức hệ “tống cổ quân man di”, nhưng việc ông theo phe Mạc phủ có vẻ là vì ông ngưỡng mộ Yoshinobu, vị shogun cuối cùng, và muốn phục hồi tên tuổi cho ông này. Sau khi thất bại trong cuộc chiến chống lại các lực lượng phục hưng tại nơi mà sau này là quận Saitama, Odaka đã được Shibazaki Kakujirō (người sau này trở thành thư ký cho gia đình Shibusawa) cứu mang nên đã có thể trở về quê cũ.

¹ Extended family: Gia đình gồm có cả ông, bà, cha, mẹ, cô, dì, chú, bác, và những người họ hàng khác (BT).

Khi Shibusawa từ Pháp trở về Nhật và chuyển tới Shizuoka, Odaka đã đi theo ông và đảm nhận một công việc tại địa phương Shizuoka, phụ trách công tác khuyến khích công nghiệp và phát triển nông nghiệp. Sau khi làm bạn với Tamano Yofumi (1825 – 1886), một viên chức tại Bộ Nội vụ, ông đã tham gia vào chính quyền năm 1870 với tư cách là người liên lạc với các địa phương. Ít lâu sau, ông được chuyển đến Tomioka thuộc quận Gunma với chức danh là người đứng đầu nhà máy Tơ lụa Tomioka vừa mới được Văn phòng Khuyến nông của chính phủ thành lập. Cho đến khi rời chức vụ đó vào năm 1876, ông đã hoàn tất mọi công việc từ xây dựng nhà máy cho đến khi bắt đầu hoạt động và tuyển mộ các công nhân nữ cũng như chuyển giao công nghệ của nước ngoài. Ông đã hướng dẫn một phương pháp làm tăng sản lượng kén tằm để cho tơ nguyên liệu. Trong thời gian này, ông cũng được thăng chức tại bộ hữu quan. Sau này, ông có thời gian ngắn làm việc tại văn phòng khí đốt của chính quyền Tokyo và trở thành giám đốc điều hành của các cơ sở an sinh xã hội Tōkyō Yōikuin cùng với một số vị trí khác.

Đến năm 1877, Odaka gia nhập ngân hàng Quốc doanh Số Một theo lời yêu cầu của Shibusawa và giữ chức quản lý chi nhánh Morioka trong 10 năm, sau đó lại chuyển tới Sendai, nơi ông làm quản lý chi nhánh cho tới năm 1892. Sau khi được mở tại vùng Tohoku, hoạt động của chi nhánh phát triển khá suôn sẻ khi hỗ trợ việc thành lập những công ty có liên quan đến nông nghiệp, công nghiệp và thương mại. Tuy nhiên chi nhánh đã gặp nhiều khó khăn do suy thoái

kinh tế vào năm 1881. Với sự phát triển của những ngân hàng địa phương và do nhiều yếu tố khác, chi nhánh Sendai phải đóng cửa vào đầu thế kỷ. Odaka lúc ấy đã rời ngân hàng Quốc doanh Số Một từ năm 1893, ở tuổi 63, và trở về quê nhà tại Fukaya, nơi ông nghỉ hưu cho đến cuối đời.

Qua việc Odaka đã để lại rất nhiều bài viết có liên quan tới những vấn đề nông nghiệp, ông có thể được mô tả một cách chính xác là một học giả có gốc rễ từ làng quê. Mặc dù Shibusawa đã tuyển dụng ông vì tin vào khả năng của ông, nhưng Odaka không phải là người có năng khiếu quản lý; ông đã phạm vài sai lầm lúc còn làm việc ở Morioka khi cho vay mà không đòi bảo lãnh khiến cho ngân hàng không thu hồi được nợ.

Sự thất bại của Shibusawa khi dùng Kisaku

Sau khi Shibusawa rời Nhật sang Pháp, người bà con của ông tên Kisaku (được biết dưới tên Seiichirō trước thời Minh Trị) đã đứng lên cùng với phe Mạc phủ chiến đấu chống lại các lực lượng Minh Trị Duy tân ở Edo, vùng Tohoku và Hokkaido. Sau khi bị bắt và giam giữ, ông được thả ra vào năm 1871 nhờ được ân xá đặc biệt. Nhờ sự giúp đỡ của Shibusawa, ông được vào làm tại bộ phận khuyến khích công nghiệp của Bộ Tài chính và còn có cơ hội xuất ngoại. Sau khi về nước, Kisaku làm cho công ty Ono-gumi rồi ra làm riêng bằng cách thành lập một công ty buôn sỉ gạo ở Fukagawa, vừa làm cho Cửa hàng Thương mại Shibusawa chuyên lo việc buôn bán sỉ tư sống.

Kisaku thường xuyên bị mất nhiều khoản tiền lớn, trước tiên trong việc mua bán gạo năm 1881 và trên thị trường chuyển đổi đồng đô la từ năm 1883 trở về sau, và còn nhiều vụ khác, để rồi mang nợ tổng cộng 700.000 yên. Với điều kiện ông phải chuyển toàn bộ công việc làm ăn cho người con trai trưởng Sakutarō, Shibusawa đã nhận gánh toàn bộ số nợ đó, nhờ vậy Kisaku mới thoát nợ. Shibusawa sau đó đã cho Kisaku (một người đam mê đầu cơ) rất nhiều cơ hội làm ăn, chẳng hạn như cho ông ta dự phần vào việc thành lập Phòng Hối đoái Chuyển đổi bạc Nước ngoài năm 1878 và Kho Liên hợp Tơ sống Yokohama năm 1881. Ngoài ra, Kisaku còn là thành viên quản trị khi thành lập công ty Phân bón Nhân tạo Tokyo, rồi giám đốc công ty này. Ông cũng cùng với Shibusawa thành lập một công ty sản xuất thuốc nhuộm từ lá chàm năm 1888 và còn được giao những vị trí quan trọng như là người phụ trách các hoạt động (nói cách khác là tổng giám đốc) của công ty Bồi đắp Tokachi và giám đốc Sở Giao dịch Hàng hóa Tokyo.

Tuy nhiên, Kisaku lại gây nên những khoản nợ kếch xù ở công ty Sản xuất Sợi đay Hokkaido thành lập năm 1894. Theo tài liệu hồ sơ lưu trữ của bộ phận quản trị việc nhà Shibusawa, thì công ty do Kisaku làm chủ tịch đã lỗ hơn 80.000 yên. Một phần vì không muốn người ngoài biết chuyện nợ nần vì dù sao Kisaku cũng là quan hệ máu mủ, Shibusawa với tư cách là kiểm soát viên, đã cho ghi là nợ chính thức của công ty và bản thân ông cũng gánh 1.000 yên và sắp xếp để Cửa hàng Thương mại Shibusawa của Kisaku chịu 30.000 yên, Sakutarō,

con của Kisaku chịu 4.000 yên, Tanaka Gentarō 20.000 yên, sau khi đã lấy tài sản của Kisaku ở Hokkaido, và vài ngàn yên trừ vào tiền thưởng của Kisaku. Ngoài ra, còn có thêm một khoản 25.000 yên vay từ ngân hàng số 3 với đất đai nhà cửa của Kisaku ở Shirogane, Tokyo làm vật bảo đảm, cộng thêm một khoản vay khác từ ngân hàng số 20 với số tiền tương đương và cũng dùng những tài sản trên làm vật bảo đảm. Về danh nghĩa, hai khoản vay đó đều được Odaka Kōgorō (? – ?) đứng ra bảo lãnh và ghi vào là nợ của ngân hàng Đệ Nhất, với Shibusawa đứng ra bảo lãnh trong trường hợp Kisaku hay Sakutarō không trả được nợ. Kisaku cũng phạm một sai lầm tương tự khi còn làm tổng giám đốc công ty Bồi đắp Tokachi.

Như đã tóm lược lại về bước ngoặt cuộc đời của Kisaku và Shibusawa thời trai trẻ, Kisaku thuộc loại người muốn làm giàu nhanh chóng hơn là người biết tính toán. Chính vì lý do này mà việc kinh doanh gạo và Cửa hàng Thương mại Shibusawa của ông đã sụp đổ chỉ sau một thời gian ngắn. Ngoài những thất bại trên, Kisaku cũng không thành công trong việc lãnh đạo những doanh nghiệp mà Shibusawa đã tạo lập cho ông. Kisaku mất vào năm 1912 hưởng thọ 72 tuổi.

Những người đã hỗ trợ gia đình Shibusawa từ bên ngoài

Mặc dù Shibusawa đã từng hy vọng rằng những người như Odaka, người bà con Kisaku và một số khác từ quê nhà, sẽ có một vai trò nhất định trong việc thành lập những cơ nghiệp kinh doanh về ngân hàng hay những xí nghiệp hiện đại, nhưng có thể khẳng định rằng họ đã không đáp ứng

được sự mong đợi của ông. Cả Odaka và Kisaku đều thất bại trong công cuộc kinh doanh của họ, đều lui về quê dưỡng già, và mất dần liên lạc với Shibusawa.

Về phần một số bạn bè và người thân khác cùng quê với Shibusawa, cũng có một số người giống ông, đã vượt lên được những làn sóng dữ của cuộc cách mạng Minh Trị Duy tân, những người mà sau này ông sẽ tin cậy hay khuyến khích họ. Ngoài Odaka Jirō (1866 – 1920) và Shibasaki Kakujirō, giữ những vai trò giống như thư ký, Shibusawa còn tuyển một vài người cùng địa phương và họ hàng như Ōkawa Heizaburō và Ishii (tên lúc sinh là Momoi) Kengo cho các vị trí quản lý điều hành ngoại vi tại một số cơ sở kinh doanh. Tuy nhiên, những vị trí như thế chỉ có những vai trò hỗ trợ để làm tăng hình ảnh gia đình Shibusawa và những người xung quanh.

6. Tạo lập một “gia đình Shibusawa mới”

Trải qua những thăng trầm trong quan hệ với những người họ hàng, Shibusawa bắt đầu xem những mối liên hệ với con cái sống với ông ở Tokyo là “gia đình” của mình. Khi mỗi người trong số họ đến tuổi thành hôn và tạo lập gia đình riêng, ông sẽ nhìn họ trong một nhãn quan mới bằng việc thiết lập một mối quan hệ có hệ thống tổ chức thông qua một “luật gia đình” và dựa vào đó để hành xử. Lối suy nghĩ này của ông xem ra khá là độc đáo. Khi gả con gái cho những thành viên ưu tú của thế hệ tương lai, Shibusawa đồng thời

cũng nhận lại sự tư vấn của những người con rể ở các lĩnh vực mà ông không chuyên, qua đó có thể xem họ là những thành viên của “gia đình Shibusawa mới” đã đóng góp rất nhiều vào đời sống kinh tế và xã hội của ông.

Đám cưới của trưởng nữ Utako với Nobushige

Con gái đầu của Shibusawa tên là Utako đã kết hôn với Hozumi Nobushige vào năm 1882. Sinh ra tại Uwajima trên đảo Shikoku năm 1855 trong một gia đình gia nhân đẳng cấp cao (samurai), Hozumi đã học văn chương cổ điển Nhật Bản và Trung Hoa tại ngôi trường của lãnh địa. Sau thời Minh Trị Duy tân năm 1868, ông được lãnh địa chọn cấp học bổng để đi học luật tại một trường công vốn là tiền thân của Đại học Tokyo. (Trường Đại học Tokyo được đổi tên thành trường Đại học Hoàng gia năm 1886 và sau đó là trường Đại học Hoàng gia Tokyo vào năm 1897). Năm 1876, ông được chọn là thành viên của nhóm sinh viên thứ nhì được Bộ Giáo dục gửi đi học ở nước ngoài, tới các nước Anh và Đức trong khoảng 5 năm. Sau khi trở về nước vào năm 1881, ông vào làm việc tại khoa Luật trường Đại học Tokyo, và được phong chức giáo sư rồi trưởng khoa Luật vào năm sau đó, khi mới vừa tròn 27 tuổi.

Đám cưới giữa Utako (sinh năm 1863) và Hozumi hình như do Saionji Kinnaru, lúc đó là giám đốc tại ngân hàng Quốc doanh Số Một đồng thời cũng là hầu cận của cựu lãnh chúa vùng Uwajima, Date Munenari (1818 – 1892) làm mai mối. Ý đồ của Shibusawa khi chọn Hozumi làm con rể là muốn tạo ra “một gia đình mới” ngoài những người quen biết

ở tỉnh nhà. Cuộc hôn nhân có sắp đặt này cũng được Date và Saionji, cả hai đều đến từ Uwajima, hết sức mong muốn. Trong điệu văn đọc tại đám tang Hozumi, Shibusawa (mất sau người con rể 5 năm), đã nói: “Một phần vì Utako là con gái đầu của tôi, và tôi nghĩ rằng anh ta sẽ là một người cố vấn cho gia đình... do đó tôi đã đồng ý cho cả hai cưới nhau để mang anh ta về với gia đình, với suy nghĩ là chúng tôi có thể giúp đỡ lẫn nhau” (*Ryūmon zassi* 1926, số 452). Chắc chắn Shibusawa đã hy vọng Hozumi sẽ là người tư vấn cho ông.

Sau khi du học xong, Hozumi trở về Nhật Bản vào tháng 6 năm 1881, và vào cuối tháng 8 năm đó, ông được chính thức giới thiệu với Utako. Lễ vật đính hôn được trao vào tháng 11 và đến ngày 25 tháng 4 năm 1882, tiệc cưới chính thức được tổ chức. Người môi giới chính thức tại tiệc cưới là Kojima Korekata (1837 – 1908) cũng đến từ Uwajima và là một đồng nghiệp lớn tuổi của Hozumi trong lĩnh vực luật. (Kojima sau này trở thành người đứng đầu Daishin'in [Tòa Phá án Tối cao], tiền thân của Tòa Thượng thẩm Tối cao ngày nay). Chỉ có khoảng 50 khách mời, kể cả khách mời danh dự như Katō Hiroyuki (1836 – 1916), hiệu trưởng trường Đại học Tokyo, và Ōkura Kihachirō, Furukawa Ichibei (1832 – 1903) từ giới doanh nghiệp, còn lại là người trong gia đình và một số người của ngân hàng Quốc doanh Số Một. Mặc dù cũng không phải là điều bất thường nếu bữa tiệc cưới được tổ chức lớn hơn với sự hiện diện của các chính khách hay doanh nhân, nhưng buổi tiệc này chỉ giới hạn trong số những người khá thân với đôi tân hôn.

Người tiên phong trong lĩnh vực luật dân sự Nhật Bản

Mặc dù Utako lấy chồng nhà Hozumi, nhưng đôi vợ chồng trẻ vẫn sống tại biệt thự của Shibusawa ở Fukagawa. Chính Utako từng nói, “Giống như chúng tôi đã nhận nuôi chàng rể” (Hozumi 2009). Là một luật sư tiên phong người Nhật, Hozumi có một vị trí tại Đại học Hoàng gia Tokyo với một mức lương cao ngất ngưỡng, và với cuộc hôn nhân này, ông có thể trông cậy vào sự hỗ trợ kinh tế của nhà Shibusawa, do đó đây là một sự dàn xếp lý tưởng cho ông. Về phần Shibusawa, gả con gái cho một chuyên gia luật, nhất là về lĩnh vực luật dân sự, là một điều hết sức ý nghĩa. Tuy vậy, mặc dù được Shibusawa hỗ trợ kinh tế, nhưng Hozumi vẫn phải gánh nhiều trọng trách. Ông hợp tác trong nhiều hoạt động xã hội mà Shibusawa có tham gia, cũng như phải đóng vai trò của người “con trai trưởng” trong gia đình Shibusawa mở rộng. Với vai trò này, ông phải giải quyết nhiều tình huống nan giải, gồm cả việc nhận cậu trưởng nam Tokuji mới 16 tuổi của Shibusawa vào gia đình Hozumi để dạy dỗ.

Trong thời gian này có một vài xáo trộn quan trọng trong mạng lưới gia đình Shibusawa. Năm 1882, người vợ thứ nhất của ông, bà Chiyo (1841 – 1882) qua đời vì bệnh tật lúc mới 41 tuổi. Qua năm sau, 1883, Shibusawa cưới bà vợ thứ hai tên Kaneko. Theo như lời Shibusawa từng nói, “Vợ (thứ nhất) của tôi mất trong năm có đám cưới (của Utako) với Hozumi. Tôi phải lấy một người phụ nữ khác, nhưng hệ quả tất yếu là sẽ có trường hợp những anh chị em cùng cha khác mẹ có thể phát sinh ra nhiều vấn đề”. Sau khi tham khảo ý kiến



Ông bà Hozumi cùng với trưởng nam của Shibusawa là Tokuji, 1885
(từ trái qua phải: Trưởng nữ của Shibusawa là Hozumi Utako,
một người không biết danh tính, con gái thứ hai của Shibusawa là Kotoko,
Shibusawa Tokuji, Hozumi Nobushige)

của Hozumi, ông tiếp tục, “Tôi quyết định đặt ra một quy luật, theo đó gia đình của tôi là gia đình chính (chi trưởng) còn các gia đình khác là phụ (chi thứ), và các con của tôi đều được đối xử bình đẳng như nhau trong cuộc sống, nhằm giúp chúng có thể làm bất cứ thứ gì mình muốn, có thể là khởi lập một doanh nghiệp buôn bán hàng hóa hay trở thành một học giả mà không bị ngăn cản hay than phiền vì sự lựa chọn con đường mưu sinh của mình, điều này dựa trên sự tôn trọng nhân tính của mỗi người và đề cao những quy tắc đạo đức” (*Ryūmon zasshi* 1926, số 452).

Sự cần thiết của một bộ “luật gia tộc”

Cũng giống như những doanh nhân thành đạt ở thời kỳ Minh Trị, Shibusawa cũng có con với những người đàn bà khác ngoài vợ chính thức. Hơn nữa, chúng có thể còn



Ảnh kỷ niệm tại một hội nghị gia đình Shibusawa năm 1928
(Chụp ở ngôi nhà của gia đình tại Asukayama)

ở chung nhà với gia đình chính. Khi tài sản của ông bắt đầu tăng và các con đến tuổi trưởng thành, Shibusawa bắt đầu suy nghĩ về tính chất của gia đình mình và viễn cảnh tương lai của nó và tin rằng đã đến lúc phải đưa mọi thứ vào nề nếp để tránh những rắc rối có thể xảy ra về sau này.

Shibusawa cần phải phân biệt rõ ràng những thành viên nào sẽ chia sẻ tài sản gia đình, làm thế nào để quản lý sự biến động của những tài sản đó và giảm thiểu tối đa tác động lên chúng do những rủi ro mà ông có thể gặp phải khi kinh doanh, và đồng thời kiểm soát những rủi ro tương tự mà các con ông có thể đối mặt trong tương lai. Ông thấy cần phải ghi những vấn đề trên thành một văn bản gọi là luật gia tộc (gia pháp) và nghĩ ra một cơ chế để kiểm kê các loại tài sản gia đình đó. Trong việc xử lý những việc của cá nhân hay riêng tư liên quan đến tài sản gia đình, Shibusawa chỉ thiếu kiến thức về luật pháp và sự khôn khéo, và đó chính là lý do ông

đã chọn Hozumi, một người am tường về lĩnh vực này, làm chồng của con gái ông.

Sự khởi đầu của Hội đồng gia tộc

Hội đồng gia tộc Shibusawa tổ chức buổi họp đầu tiên vào tháng 9 năm 1889, và bộ luật gia tộc được hoàn tất vào năm 1891. Sau đó, hội đồng mỗi tháng họp một lần. Mục đích của hội đồng gia tộc Shibusawa là để “giám sát tài sản của gia đình, thu nhập và chi tiêu hằng năm”, và quản lý các tài sản đó. Thành phần của hội đồng gia tộc được quy định rõ là “chỉ dành cho người đứng đầu hiện hành của gia đình Eiichi, các người con chính thức cùng những người thừa kế của họ, và những người phối ngẫu của họ” và “các khoản lợi tức của những người còn vị thành niên được giao cho chủ gia đình, và sẽ được trao lại cho người nam khi đến tuổi trưởng thành và người nữ khi kết hôn” (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 29). Luật gia tộc không cho phép việc mở rộng gia đình trong tương lai với các thành viên khác, và nghiêm cấm những việc như nhận làm bảo đảm cho những gia đình khác, vay nợ, trở thành cổ đông hay thành viên hội đồng quản trị công ty mà không có sự chấp thuận của hội đồng gia đình với trung tâm là người chủ gia đình. Luật cũng cấm không được dính dáng đến công việc đầu cơ hay kinh doanh phi đạo đức. Điều cuối cùng, cấm không được mang những tranh chấp gia đình ra tòa.

Những thành viên sáng lập của hội đồng gia tộc gồm có Shibusawa, vợ ông Kaneko, trưởng nam Tokuji và vợ

là Atsuko, trưởng nữ Utako và chồng Hozumi, thứ nữ Kotoko và chồng là Sakatani Yoshirō. Vào thời điểm đó, Hozumi và Sakatani còn là những học giả và viên chức trẻ, nên chắc chắn Shibusawa đã giúp đỡ họ rất nhiều về phương diện tài chính có liên quan đến công việc quản lý tài sản. Đến tháng 6 năm 1909, khi Shibusawa ngưng hoạt động tại hầu hết các doanh nghiệp của ông trừ ngân hàng Đệ Nhất và một vài chỗ khác, những thành viên dự họp hội đồng gia tộc gồm có Shibusawa và vợ là Kaneko, Tokuji và vợ là Atsuko, Hozumi và vợ Utako, Sakatani và vợ Kotoko, con trai thứ hai của Shibusawa là Takenosuke (22 tuổi), và con trai thứ ba Masao (20 tuổi). Cũng vào thời gian đó, khoảng tháng 1 năm 1909, người con gái thứ ba, Aiko, được hứa hôn cho Akashi Teruo (1881 – 1956) và đám cưới được tổ chức vào tháng 12 năm 1910. Aiko trở thành thành viên chính thức của hội đồng gia tộc vào tháng 7 năm 1910, và chồng cô, Teruo, bắt đầu tham gia ngay sau đám cưới.

Tách biệt giữa gia đình và công việc quản lý

Bản thảo luật gia tộc (gia pháp) do Hozumi soạn dựa trên ý tưởng của Shibusawa là “gia đình và công việc quản lý phải được tách riêng ra”. Hướng tiếp cận này cho phép hội đồng gia tộc hoạt động như một công ty cổ phần tư bản theo nghĩa nó được tổ chức theo những quy tắc điều phối công việc kế toán của mình. Nói cách khác, giống như đối với một công ty cổ phần, Shibusawa đã cho hội đồng gia tộc một “tính chất công chúng”, với sự áp đặt một khuôn khổ và những

giới hạn để nó hoạt động tuân thủ theo một số quy định dựa trên những nguyên tắc kế toán. Ông ấn định ai đủ điều kiện là thành viên hội đồng và ai sẽ được nhận phần tài sản của họ theo đúng luật, đồng thời cũng làm cho các thành viên ý thức được vị trí và trách nhiệm của họ. Hội đồng được xây dựng xung quanh một trục xoay của những hoạt động kinh doanh, vì vậy cũng đòi hỏi các gia đình phải đóng góp cho xã hội.

Cải cách phương thức cai quản cho gia đình Mitsui

Trước khi thiết lập bộ luật cho gia tộc mình, Shibusawa đã từng góp phần vào việc soạn thảo những bộ gia pháp hay luật lệ cho những gia đình khác mà ông có quan hệ làm ăn. Ông phải dựa rất nhiều vào Hozumi để giúp ông việc này. Shibusawa được đề nghị làm tư vấn cho việc cai quản gia đình Mitsui từ thời Minomura Rizaemon còn nắm quyền hành ở đây. Sau cái chết bất ngờ của Rizaemon vào năm 1877, Shibusawa trở thành người cố vấn cao cấp của gia đình này. Cuộc cải tổ quản lý nội bộ nhà Mitsui năm 1890 được thực hiện với Shibusawa và Inoue Kaoru là người cố vấn và Hozumi được giao soạn thảo bộ gia pháp cho nhà Mitsui.

Hozumi đề nghị công ty Mitsui-gumi nên được tổ chức như một liên kết theo danh xưng dân sự. Bắt đầu với tám gia đình làm thành nhóm lớn các gia đình Mitsui, ông kết nạp thêm ba gia đình nữa – Mitsui Takenosuke và Mitsui Yōnosuke, là những gia đình chịu trách nhiệm về Mitsui & Co., và những người thừa kế của gia đình Mitsukoshi – như là một phần của gia đình chính thức, với tổng cộng mười một

gia đình, đồng thời cũng quy định sẽ không được tăng thêm quá số này. Ngoài ra, số tài sản sẽ bao gồm cả những tài sản chung và của từng gia đình riêng rẽ, với hội đồng gia tộc là cơ quan quyết định cao nhất. Các nhà điều hành Mitsui-gumi cũng sẽ là những thành viên có quyền bỏ phiếu trong hội đồng. Hội đồng gia tộc Mitsui chính thức ra mắt tại một buổi họp trong tháng 10 năm 1893 và Shibusawa có đến dự. Hozumi lại tham gia vào năm 1898 khi được yêu cầu soạn thảo bộ gia pháp cho dòng họ Mitsui. Bộ luật này chính thức có hiệu lực vào năm 1900 dựa trên những nguyên tắc gia trưởng và nghiêm cấm việc đưa ra tòa án những tranh chấp trong nội bộ gia tộc Mitsui. Inoue được chỉ định là cố vấn suốt đời của gia tộc Mitsui và có quyền đưa ra những phán quyết cuối cùng. Một bộ phận điều phối gọi là *ōmotokata* được thiết lập từ năm 1709 đã đổi tên thành Văn phòng Hội đồng Gia tộc Mitsui.

Trong khoảng thời gian này đã xảy ra một vụ xung đột khi Shibusawa bị miễn nhiệm chức vụ cố vấn cho ngân hàng Mitsui sau khi Nakamigawa Hikojirō trở thành phó chủ tịch ngân hàng năm 1892. Nakamigawa đã cố gắng thâm tóm quyền kiểm soát đối với tám doanh nghiệp mà Mitsui và Shibusawa đều có liên quan; ông ta đã chuyển Fujiyama Raita (1863 – 1938) sang công ty Giấy Oji, khiến Ōkawa Heizaburō, người mà Shibusawa đã đưa lên làm giám đốc điều hành cấp cao phải từ chức năm 1898. Sự bất đồng này kéo dài cho đến khi Nakamigawa bị thất sủng tại Mitsui vào năm 1901 và mất cùng năm đó.

Thiết lập bộ luật gia tộc cho nhà Shimizu

Một dòng họ khác mà Shibusawa đã giúp làm bộ luật gia tộc là Shimizu (Shimizu-gumi, và ngày nay là tập đoàn Shimizu) nổi tiếng với kiến trúc gần giống phương Tây của khách sạn Tsukiji và ngân hàng Quốc doanh Số Một cùng một số tòa nhà khác, qua đó đặt nền móng cho ngành kiến trúc hiện đại tại Nhật Bản, nhất là tại Tokyo và Yokohama, với sự hỗ trợ của Mitsui, Shibusawa và một số người khác. Sau khi người trưởng tộc thế hệ thứ nhì, Shimizu Kisuke II (1815 – 1881) mất vào năm 1881, người trưởng tộc thế hệ thứ ba, Mitsunosuke, là con rể nuôi của Kisuke, cũng bất ngờ mất sớm vào năm 1887 khi mới 37 tuổi. Mitsunosuke có để lại di chúc nói rằng phải tham vấn Shibusawa trong mọi vấn đề, nên vợ góa của ông, Mume, nghe theo hướng dẫn của Shibusawa ấn định một hệ thống quản lý, và chỉ định người bà con trẻ tên Hara Rinosuke (1857 – 1912) làm quản lý và quy định “điều lệ hoạt động”. Và người con trai trưởng của bà, lúc ấy mới 10 tuổi, được chỉ định là người thừa kế cái tên Mitsunosuke lên làm trưởng tộc đời thứ tư. Ngoài ra, công việc quản lý cũng được hợp nhất sau khi sáp nhập chi nhánh Tokyo do Shimizu Takeharu quản lý vào công ty chính.

Hơn nữa, người con gái lớn tên Take đã lấy một người bà con là Ono Teikichi (1867 – 1948), vốn tốt nghiệp từ một đại học mà sau này là tiền thân của khoa Kiến trúc của Đại học Tokyo. Chính Ono là người yêu cầu Shibusawa xây dựng bộ gia pháp cho dòng tộc và Hozumi là người chấp bút vào năm 1892. Theo bản gia pháp này, “gia tộc” được hiểu là gồm bốn người con chính thức của Mitsunosuke và người phối ngẫu của họ,

với chức danh “trưởng tộc” do người con trai tên là Mitsunosuke đảm nhiệm. Cơ quan quyết định cao nhất là hội đồng gia tộc nhóm họp hằng tháng với sự hiện diện của cố vấn Shibusawa và người quản lý Hara Rinnosuke. Sau này, vào năm 1900, buổi họp hội đồng gia tộc Shimizu được đổi tên là hội thảo kinh doanh của gia tộc, với người cố vấn và quản lý cùng tham dự như một thành viên thực thụ (Shimizu Corporation 1953, 2003).

Shibusawa và Hozumi đã giúp thiết lập những bộ gia pháp và cơ cấu cho cả Mitsui, một nhóm gia đình thương nhân có liên hệ với nhau qua nhiều đời tính từ thời Edo, và Shimizu, từ một gia đình chuyên về đồ mộc đã trở thành một công ty nổi tiếng với kiến trúc hiện đại trong khi vẫn giữ được bản chất một công ty gia đình khi liên tục nhận con rể làm con ruột từ thế hệ này đến thế hệ khác. Nền tảng cho sự tiếp cận của họ là tách biệt rạch ròi giữa gia đình, quản lý kinh doanh và sự bảo tồn tài sản gia đình – nói cách khác là vị thế của gia tộc và những tài sản hữu hình của họ – với mục tiêu là cho phép cả gia tộc và sự nghiệp quản lý được tồn tại dưới một mức độ kỷ cương nào đó. Ý tưởng này cũng được áp dụng cho gia đình Shibusawa.

Cuộc đời sau này của Hozumi

Năm 1893, Hozumi được chọn là thành viên của Ủy ban Nghiên cứu Luật pháp để soạn thảo Bộ luật Dân sự Nhật Bản được ban hành vào năm 1898. Đến năm 1905, ông được giao phó trách nhiệm quản lý Đại học Hoàng gia Tokyo và phải giải quyết nhiều vấn đề trong đó có vụ việc Giáo sư Tomiu Hirondo (1861 – 1935) của khoa Luật bị Bộ Giáo dục sa thải vì đã chỉ trích

chính phủ về kết cuộc của Hòa ước Portsmouth sau Chiến tranh Nga – Nhật năm 1904 – 1905. Vì không gây được ấn tượng khi soạn thảo tập *Hōritsu shinka ron* (*Lý thuyết về sự tiến hóa của luật pháp*), mà ông coi là tác phẩm tiêu biểu của mình, ông rút lui khỏi Đại học Hoàng gia Tokyo vào năm 1911 lúc 55 tuổi. Tuy nhiên, chỉ ít lâu sau ông được bổ nhiệm làm thành viên hội đồng cơ mật vào năm 1916 và chủ trì Hội đồng Luật pháp Đặc biệt vào năm 1919, rồi chủ tịch Hội đồng Cơ mật năm 1925, và cũng trong thời gian này, ông được chọn là người đứng đầu Viện Hàn lâm Hoàng gia năm 1917. Ông mất năm 1926 vào tuổi 71. Mặc dù ông đã đạt được đỉnh cao danh vọng với tư cách là nhà học giả-quan chức, ông đã thất bại trong việc hoàn thành ý nguyện mà ông đã dành cả cuộc đời cho việc nghiên cứu lý thuyết về sự tiến hóa của luật pháp. Em trai của ông, Yatsuka (1860 – 1912) và con trai trưởng Shigetō (1883 – 1951) đều trở thành giáo sư luật tại Đại học Hoàng gia Tokyo, và như thế có thể xem đây là một gia đình của các luật gia.

Người chồng Sakatani Yoshirō của cô con gái thứ hai

Cô con gái thứ hai của Shibusawa, Kotoko, được gả cho Sakatani Yoshirō, là con thứ tư của Sakatani Rōro (1822 – 1881), một nhà Khổng nho mà Shibusawa đã gặp lần đầu vào năm 1863 khi ông đến thăm lãnh địa Hitotsubashi để tìm kiếm nhân tài. Nhà Sakatani dời lên Tokyo năm 1870 và đến năm 1872, Rōro ra làm việc cho chính quyền Minh Trị. Con trai ông vào học tại trường Anh ngữ Tokyo năm 1876 lúc 13 tuổi. Những người cùng học tại trường này vào khoảng thời gian đó

và sau này trở thành những nhà lãnh đạo về học thuật và tư tưởng tại Nhật Bản gồm có Kanai Noburu (1865 – 1933, sau này là một chuyên gia về luật và kinh tế), Soeda Juichi (1864 – 1929, sau này là luật sư, công chức và nhà kinh tế), Hozumi Yatsuka (đã nói ở phần trước), Uchimura Kanzō (1861 – 1930, sau này trở thành nhà văn và nhà truyền giáo Cơ đốc), và Takada Sanae (1860 – 1938, sau này là chính trị gia và nhà khoa học chính trị).

Vào năm 1880, lúc ấy 17 tuổi, Sakatani ghi tên học tại khoa Kinh tế trường Đại học Tokyo, cùng với 12 người bạn học khác. Đến năm thứ ba và thứ tư, ông ghi danh học về nền tài chính Nhật Bản do Shibusawa giảng dạy. Sau khi tốt nghiệp vào năm 1884, ông vào làm việc tại Bộ Tài chính, đồng thời đi dạy thêm về kinh tế và tài chính tại trường Senshū (tiền thân của Đại học Senshū). Đến năm 1886, ông được thăng chức làm trưởng bộ phận xét duyệt ngân sách tại Bộ Tài chính.

Sakatani cưới con gái Shibusawa, Otoko năm 1888 qua sự mai mối chính thức của Watanabe Hiromoto (còn được biết đến với tên Kōki) (1848 – 1901), hiệu trưởng Đại học Hoàng gia Tokyo. Sakatani gặp mặt cô dâu tương lai trong một cuộc phỏng vấn do Shibusawa sắp đặt với ý đồ tiến tới hôn nhân. Như vậy Shibusawa đã gả con gái đầu của mình cho một luật gia đầy hứa hẹn và con gái thứ hai cho một quan chức kinh tế thuộc thế hệ đầu tiên được đào tạo bài bản qua đại học của Nhật Bản. Lớn lên trong một gia đình Nho giáo, Sakatani là một ứng cử viên cho một vị trí quan lại cao cấp trong chính phủ như là một nhà lãnh đạo tương lai được đào tạo theo phương thức của một nền kinh tế hiện đại. Như ông

đã làm với Hozumi, và có khi còn hơn thế nữa, Shibusawa đã đối xử với Sakatani, một người không có ai nâng đỡ về mặt chính trị và kinh tế, như là người con nuôi của mình.

Shibusawa mong đợi ở hai người chồng của hai cô con gái với người vợ trước sẽ là những người cố vấn, tư vấn và đại diện cho một gia đình mới đang trên đà phát triển rộng lớn, với kiến thức mới mẻ và lối sống truyền thống của họ.

Từ bộ trưởng tài chính đến “chủ tịch 100 hiệp hội”

Sau này Sakatani trở thành nòng cốt trong việc hỗ trợ về các chính sách tài chính cho Bộ trưởng Tài chính rồi Thủ tướng Matsukata Masayoshi (1835 – 1924). Năm 1893, Ủy ban điều nghiên về Hệ thống Tiền tệ được thành lập để thảo luận về việc Nhật Bản nên hay không nên chọn chế độ bản vị vàng, cuối cùng rồi cũng được thông qua vì sự quyết tâm mạnh mẽ của Matsukata muốn thấy việc này thành hiện thực. Trong khi nhiều người khác ủng hộ việc giữ lại chế độ bản vị bạc, Sakatani lại là người ủng hộ quyền lực nhất cho chế độ bản vị vàng và đã làm hết sức để thực hiện điều đó. Vào lúc ấy, Shibusawa, với danh nghĩa là một người lãnh đạo của giới doanh nghiệp, cũng phản đối mạnh mẽ việc đổi qua chế độ bản vị vàng. Khi Chiến tranh Trung – Nhật bùng nổ vào năm 1894, Sakatani được chuyển đến làm việc cho Bộ Chỉ huy Hoàng gia ở Hiroshima (vì Thiên hoàng Minh Trị đã di chuyển đến Hiroshima, nơi mà các binh sĩ được tập trung chuyển qua Trung Hoa, để chỉ huy cuộc chiến). Đến năm 1897, lúc mới 34 tuổi, ông được bổ nhiệm làm giám đốc

văn phòng ngân sách của Bộ Tài chính rồi thăng chức tổng giám đốc và giám đốc văn phòng ngân sách vào năm 1901, nghiêm nhiên trở thành quan chức cao cấp hạng nhất. Đến năm 1903, ở tuổi 40, ông nắm chức thứ trưởng tài chính, rồi bộ trưởng vào năm 1906 trong nội các của Thủ tướng Saionji Kinmochi (1849 – 1940). Ông giữ vị trí đó cho đến năm 1908. Từ năm 1912 đến 1915, Sakatani trở thành Thị trưởng thành phố Tokyo. Kể từ đây, những vị trí trong sự nghiệp quan lộ mà ông có thể thi thố hết tài năng trên cương vị một quan chức chính phủ và nhà quản trị có thể được xem như là đã hết.

Năm 1917, Sakatani được bầu vào Viện Quý tộc (tương tự Thượng nghị viện của Quốc hội Hoàng gia), và đến năm 1914, ông giữ chức hiệu trưởng Đại học Senshu và giám đốc của Long Môn hội (Ryūmonsha), rồi Chủ tịch Đại học Senshu vào năm 1934. Mặc dù người anh cột chèo Hozumi đã từ nhiệm vị trí của ông tại Đại học Hoàng gia Tokyo để tập trung vào công trình nghiên cứu của mình, Sakatani thời gian này rất bận rộn sau khi được bầu vào Viện Quý tộc năm 1916. Ông thường xuyên được mời dự các hoạt động xã hội của gia tộc Shibusawa. Được gán cho cái tên “chủ tịch của 100 hiệp hội”, ông đúng là có liên hệ đến rất nhiều tổ chức, như Ủy ban Thường trực Quan hệ Nhật-Mỹ, Ryūmonsha, Hội Hòa bình Đại Nhật Bản, Hội Quốc liên Nhật Bản, Hội Trao đổi Hiểu biết và Hợp tác Liên tôn giáo, Viện Nhật Bản về Quan hệ Thái Bình Dương, Hội Kinh tế Tokyo, Hội Những tín đồ Ngôi đền Minh Trị, Hội đồng Nhật-Mỹ về các Đảng, Hội Nhật-Mỹ và Ủy ban Nghiên cứu về Hệ thống Tiền tệ.

Sakatani như là một “nhà quý tộc”

Tuy nhiên, những suy nghĩ và lòng tin của Sakatani không phải lúc nào cũng tương ứng với của Shibusawa. Chẳng hạn, mặc dù Sakatani có tham gia trong Hội Trao đổi Hiểu biết và Hợp tác Liên Tôn giáo, một nhân vật quan trọng trong nhóm đó là Anesaki Masaharu (1873 – 1949) đã nói về ông như sau: “Trên nhiều khía cạnh, Sakatani đã hỗ trợ cho cha vợ [Shibusawa] của mình, nhưng người con rể này có vẻ như hơi phản động; nói phản động thì có vẻ hơi quá, nhưng chắc chắn anh ta dần trở nên không cấp tiến bằng cha vợ của mình” (Isomae và Fukazawa 2002). Trong hồi ký của mình, lối sống của Sakatani được mô tả như của một “nhà quý tộc”, và ông vẫn giữ cung cách cao sang ngay cả khi đã rời khỏi chức vị bộ trưởng, như vẫn sử dụng xe kéo hai ngựa để đi lại. Shibusawa cũng cho rằng “tình hình tài chính của Sakatani sẽ bị eo hẹp trừ khi anh ta ngưng làm những việc tiêu tốn tiền bạc và bắt đầu phải tìm con đường nào để tiền bạc chảy vào. Ngoài ra, đầu óc anh ta không thể trở về với thực tế được nếu chỉ quan tâm đến những vấn đề quốc gia mà không chú ý đến công việc thực tiễn” (*Tiểu sử Sakatani Yoshirō* 1951). Do đó, ông đã để cho Sakatani giữ chức vụ giám đốc tại một số công ty gồm công ty Bồi đắp Vịnh Tokyo, công ty Điện cơ Oki vào năm 1920 và công ty Xi măng chất lượng cao Asano năm 1926. Ngoài ra, Sakatani cũng làm tổng giám đốc Trang viên Sengokuhara năm 1928 và chủ tịch hội đồng quản trị công ty Cung ứng cho Suối Nước nóng Hakone vào năm 1930.

Sự áp dụng cứng nhắc quy tắc của hội đồng gia tộc

Vào tháng 1 năm 1912, trong gia tộc Shibusawa xảy ra một biến cố quan trọng khi hội đồng gia tộc quyết định cắt quyền thừa kế của Tokuji – người con trai trưởng và là người thừa kế của Shibusawa. Mặc dù mức độ liên quan và ý kiến của từng cá nhân thành viên có khác nhau, hội đồng cuối cùng cũng quyết định theo đúng nội quy được hai người con rể đã được nhận làm con nuôi là Hozumi và Sakatani và vài người khác bảo vệ, sẽ trục xuất Tokuji vì đã không thực hiện những bổn phận mà hội đồng đã ấn định. Trong cuộc họp đặc biệt này ngày 10 tháng 11 năm 1912, hội đồng đã chính thức truất quyền thừa kế của Tokuji vào tháng 1 năm 1913. Và cũng trong tháng 10 năm 1912, Hideo, người con thứ tư của Shibusawa trở thành thành viên chính thức của hội đồng vì đã đến tuổi trưởng thành.

Thành lập công ty Gia đình Shibusawa

Vào tháng 1 năm 1915, bộ luật của gia tộc Shibusawa được sửa đổi để thành lập công ty Gia đình Shibusawa vào tháng 4 sau đó. Mặc dù hội đồng gia tộc vẫn được duy trì, công ty Gia đình Shibusawa được thành lập với mục đích thu mua, sở hữu, sử dụng những tài sản lưu động, bất động sản và cổ phiếu, cũng như một số hoạt động khác để “cùng nhau gìn giữ tài sản mà gia đình sở hữu hầu đảm bảo lối sống của gia đình luôn được công bằng và an toàn tối đa cũng như duy trì cuộc sống của gia đình trong tinh thần hợp tác cao nhất” (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 57). Công ty có số vốn là 3,3 triệu yên, với Shibusawa nắm giữ 1.000 cổ phần, 6 gia đình còn lại mỗi nhà

300 cổ phần, và cháu nội Keizō (con của Tokuji) được chỉ định là trưởng tộc, cũng được chia 300 cổ phần và vài người khác cũng nắm giữ một số ít cổ phần còn lại. Keizō được chỉ định là chủ tịch công ty, nhưng vì lúc đó anh ta còn đang đi học, nên theo hồ sơ lưu giữ, thì chính Shibusawa là người quán xuyến mọi hoạt động kinh doanh của công ty trong thời gian đầu.

Những người con của Shibusawa

Tiếp theo, tôi sẽ giới thiệu về cuộc đời của những người con của Shibusawa.

Mặc dù người con thứ hai Takenosuke (1886 – 1946) đã từng một thời làm giám đốc và tổng giám đốc công ty Sản xuất Máy bay Ishikawajima, nhưng người ta biết rất ít về ông này. Người con thứ ba Masao (1888 – 1942) đã thành lập công ty Thương mại Shibusawa trong thời kỳ Taisho (Đại chính) (1912 – 1926), nhưng đã thất bại nặng nề, để rồi Shibusawa lại phải nhúng tay vào giải quyết mọi tồn đọng. Sau khi tư cách thành viên trong gia đình của mình bị đình chỉ trong vòng một năm, Masao sau đó lần lượt giữ chức vụ tổng giám đốc tại các công ty Thép Fuji, công ty Động cơ Ishikawajima, công ty Ống thép Showa và một vài công ty khác. Sau đó, ông thành lập công ty Sản xuất Máy bay Ishikawajima và làm tổng giám đốc công ty này. Người con gái thứ ba Aiko (1890 – ?) lấy Akashi Teruo, người sau này là tổng giám đốc ngân hàng Đệ Nhất. Người con thứ tư Hideo (1892 – 1984) làm giám đốc công ty Denentoshi Co. vào năm 1919 và chủ tịch hội đồng quản trị nhà hát Tokyo Takarazuka năm 1938.



Shibusawa Keizō, 1932 (đứng bên phải),
đăng sau ông Ōkawa Shirōzaemon là Zushū-Uchiura-Nagashama
tại quận Shizuoka

Đến năm 1946, sau Thế chiến thứ hai, ông bị tước hết mọi chức vụ chính thức và trở thành một nhà văn.

Người mà Shibusawa chọn để nối nghiệp ông với tư cách là một trưởng tộc chính là cháu nội Keizō (1896 – 1963) của ông. Việc này đã được quyết định khi các người chú của Keizō (con của Shibusawa) nói trên vẫn còn sống. Khi cha của Keizō là Tokuji bị tước quyền thừa kế, ông mới 16 tuổi. Năm 1921, ông tốt nghiệp Đại học Hoàng gia Tokyo với văn bằng về kinh tế học rồi vào làm việc ở chi nhánh Luân Đôn của ngân hàng Tiền tệ Yokohama (Yokohama Specie Bank). Năm 1926 ông gia nhập ngân hàng Đệ Nhất với chức vụ giám đốc và chính thức trở thành người trưởng gia tộc khi Shibusawa mất vào năm 1931.

Keizō trở thành phó thống đốc ngân hàng Nhật Bản năm 1942 rồi thăng chức thống đốc năm 1944. Đến năm 1945, ông là bộ trưởng tài chính trong nội các (1945 – 1946) của Thủ tướng Shidehara Kijūrō (1872 – 1951) và đã cương quyết đưa ra những chính sách tài chính khẩn cấp trong thời kỳ hỗn loạn sau chiến tranh, như đóng băng các tài khoản tiền gửi, đổi tiền yên mới, đánh thuế tài sản. Để làm gương, ông đã trao hơn bốn mẫu Anh (cả nhà cửa và đất đai) là gia sản chính ở quận Mita, Tokyo cho chính phủ.

Trong chiến dịch tháo dỡ các *zaibatsu* sau chiến tranh, Keizō cũng sẵn lòng chấp nhận cho liệt kê các doanh nghiệp của gia tộc Shibusawa là *zaibatsu* mặc dù nhà cầm quyền đều cho chúng quá nhỏ để bị liệt kê vào nhóm đó. Sau khi lệnh thanh trừng các tội phạm chiến tranh khỏi các chức vụ công quyền được bãi bỏ, ông giữ chức tổng giám đốc công ty Kokusai Denshin Denwa (KKK) vào năm 1953. Trong lúc thực hiện những trách nhiệm của mình trên cương vị là người đứng đầu gia tộc Shibusawa, Keizō vẫn tiếp tục tham gia nghiên cứu lịch sử ngành ngư nghiệp và văn hóa dân gian mà ông đã dành hết tâm trí của mình sau khi chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của nhà nghiên cứu văn hóa dân gian Yanagita Kunio (1875 – 1962) và nhiều người khác. Kết quả là sự ra đời của Bảo tàng Dân tộc (sau này trở thành Viện Nghiên cứu Văn hóa Dân gian Nhật Bản). Bản thân Keizō thường xuyên đi khảo sát khắp vùng miền nước Nhật vào những dịp cuối tuần, và hằng hái hỗ trợ những nhà nghiên cứu như Oka Masao (1898 – 1982), Miyamoto Tsuneichi (1907 – 1981), và Amino Yoshihiko (1928 – 2004).

CHƯƠNG 4

CHÍNH TRỊ PHỤC VỤ CHO LỢI ÍCH KHU VỰC TƯ NHÂN



Shibusawa ở Mỹ, 1909

1. Các chính sách kinh tế của Nhật Bản và xu thế kinh tế sau Chiến tranh Trung – Nhật

Mặc dù Shibusawa đã rời chính quyền để trở thành nhà quản trị doanh nghiệp trong khu vực kinh tế tư nhân, ông vẫn không cắt đứt hẳn mọi quan hệ mà còn tích cực đóng góp ý kiến và hành động liên quan đến chính trị – đặc biệt là đối với các chính sách kinh tế – nếu thấy chúng cần thiết cho sự tự lực và độc lập của khu vực tư nhân. Chương này sẽ đề cập đến nhận thức của Shibusawa liên quan đến khuôn khổ nhà nước và nền kinh tế quốc gia mà ông đã dựa vào đó để đưa ra những suy nghĩ về những hoạt động của mình với tư cách là một doanh nhân. Chúng ta sẽ tìm hiểu kỹ hơn về những cảm nhận của ông về chính sách kinh tế quốc gia trong khoảng thời gian kéo dài từ Chiến tranh Trung – Nhật (1894 – 1895) đến Chiến tranh Nga – Nhật (1904 – 1905) là thời kỳ tương ứng với những năm tháng đỉnh cao trong sự nghiệp kinh doanh của ông.

Tích cực ủng hộ chủ trương thu hút nguồn vốn nước ngoài

Sau Chiến tranh Trung – Nhật, bối cảnh quốc tế xung quanh Nhật Bản đã thay đổi đáng kể, khi nước này đã vượt qua được mối đe dọa bị các cường quốc phương Tây thuộc địa hóa, vốn đã tiềm ẩn kể từ khi mở cửa cho thế giới bên ngoài trong những năm 1850. Nhật Bản gấp rút chuẩn bị chiến tranh với Nga – có xung đột trực tiếp về bán đảo

Triều Tiên và Trung Hoa lục địa. Điều này làm cho tình hình xung quanh nền kinh tế Nhật Bản thay đổi một cách triệt để. Thời kỳ này được mô tả như là khoảng thời gian mà Nhật Bản nhận thức mạnh mẽ về vị thế của mình trong trật tự quốc tế đối với các nước tiên tiến của phương Tây qua sự chấp nhận chế độ bản vị vàng và xem xét lại các hiệp ước bất bình đẳng (Ishii 1997). Trên phương diện đó, thời kỳ này tạo nên một bước ngoặt cho nước Nhật hiện đại. Và một trong những chủ đề quan trọng trong các chính sách kinh tế lúc đó là vấn đề cho du nhập nguồn vốn nước ngoài. Shibusawa đã đóng góp ý kiến và có những hành động tích cực liên quan đến vấn đề này (Namikata 1971).

Trong khi ý niệm cho đưa vào nguồn vốn nước ngoài có vẻ đơn giản, việc thực hiện lại cho thấy có vô vàn phương cách tiếp cận vấn đề với rất nhiều điều kiện khác nhau cần được sắp đặt từ trước. Vì lý do này, nhiều đạo luật được ban hành ở Nhật liên quan đến việc thu nhận vốn nước ngoài, bao gồm cả việc sửa đổi đạo luật thiết lập ngân hàng Công nghiệp Nhật Bản (IBJ), cũng như thông qua đạo luật Quốc hữu hóa ngành Đường sắt, Đạo luật Trái phiếu Ủy thác Bảo đảm, và nhiều luật lệ khác về trái phiếu bảo đảm bằng thế chấp (Đạo luật Trái phiếu Bảo đảm Đường sắt, Đạo luật Trái phiếu Bảo đảm Nhà xưởng, và Đạo luật Trái phiếu Bảo đảm ngành khai thác Mỏ). Các đạo luật này được lần lượt ban hành nhanh chóng trong hai năm 1905, 1906. Shibusawa đã tích cực tham gia vào các vấn đề này, qua những đóng góp ý kiến trên nhiều tờ báo và tạp chí. Sự liên hệ sâu đậm này

được cho là kết quả từ sự nhìn nhận của ông rằng chính sách đang trở nên rất quan trọng đối với các vấn đề kinh tế và sự nhận thức rằng ông đang ở vào một vị trí không những chỉ để thành lập và quản lý các công ty đơn lẻ mà còn muốn bày tỏ quan điểm của mình về hướng đi cho nền kinh tế như một tổng thể.

Sự bành trướng sức mạnh quân sự của Nhật Bản và cải thiện cơ sở hạ tầng

Những phần tiếp theo sẽ xem xét lại những nghiên cứu lịch sử từ trước đến nay và ý kiến của Shibusawa về từng chính sách kinh tế, đặc biệt là vào thời gian sau Chiến tranh Trung – Nhật, như khoản bồi thường chiến tranh của triều đình nhà Thanh, hệ thống bản vị vàng, việc cho du nhập vốn nước ngoài, việc quốc hữu hóa ngành đường sắt, và ba đạo luật về trái phiếu có bảo đảm bằng thế chấp. Để có thể hiểu được quan điểm xuyên suốt của Shibusawa về nền kinh tế, chúng ta cần phải kết nối những mối dây liên lạc giữa chúng lại với nhau.

Trước tiên, chúng ta hãy điểm sơ qua thời kỳ sau Chiến tranh Trung – Nhật. Cụm từ “quản lý thời kỳ hậu chiến sau Chiến tranh Trung – Nhật” thường được dùng trong các nghiên cứu về lịch sử Nhật Bản, thật ra là để nói về một loạt những chính sách kinh tế được thi hành trong những năm bành trướng quân sự ồ ạt và những hoạt động cải thiện cơ sở hạ tầng nhằm chuẩn bị cho chiến tranh với nước Nga (Kamiyama 1995).

Nguồn vốn cho những nỗ lực này đến từ tiền bồi thường chiến tranh của triều đình nhà Thanh và từ những biện pháp như tăng thuế và phát hành trái phiếu trong nước và nước ngoài. Thuế má được tăng gấp ba lần trong thời gian từ 1896 đến 1901, kể cả việc đưa vào các loại thuế mới (như thuế đăng ký và thuế kinh doanh), tăng mức thuế suất đánh vào ngành rượu bia và đất đai, cũng như bắt đầu dành độc quyền buôn bán thuốc lá. Phần thiếu hụt còn lại sau khi đã áp dụng những biện pháp trên sẽ được bù đắp bằng việc phát hành công phiếu, tuy nhiên rất khó mà phát hành thêm trái phiếu nội địa vì số lượng phát hành đã quá cao do cần tiền cho chi phí chiến tranh. Vì việc chuyển đổi sang chế độ bản vị vàng, một điều kiện tiên quyết để có thể phát hành trái phiếu nước ngoài, một số quan chức hàng đầu trong Bộ Tài chính, kể cả Bộ trưởng Matsukata Mashayoshi và con rể của Shibusawa là Sakatani Yoshirō, đã làm hết sức mình để nó được thông qua mặc cho có sự chống đối rất quyết liệt. Bằng cách này, chính sách kinh tế của Nhật Bản trong thời kỳ ngay sau Chiến tranh Trung – Nhật được đánh dấu bằng một chuỗi các thay đổi chính sách kinh tế khổng lồ nhằm đáp ứng ý đồ chính trị muốn bành trướng quân sự.

Suy thoái kinh tế kéo dài

Chúng ta hãy thử xem xét những thay đổi trong nền kinh tế trong thời kỳ hậu chiến và biện pháp được áp dụng để cải thiện điều kiện kinh doanh. Những thay đổi sau Chiến tranh Trung – Nhật bắt đầu bằng việc chính phủ gia tăng chi tiêu

nhờ có tiền bồi thường của triều đình nhà Thanh, với việc ngân hàng Nhật Bản thực thi một chính sách cho vay mạnh dạn hơn, tiếp theo là một thời kỳ bùng nổ kinh tế sau chiến tranh với lãi suất được giảm thấp và làn sóng lịch sử lần thứ hai khi các công ty nội địa đua nhau ra đời và phát triển nhanh chóng (Nakamura 1985, Takamura 1980). Phản ánh lại những lệch lạc của những chính sách kinh tế bất hợp lý đó, Nhật Bản phải gánh chịu một cuộc suy thoái kinh tế năm 1898 buộc chính phủ phải chuyển qua những chính sách tài chính cần kiệm. Chính xác hơn, tình hình eo hẹp ngân quỹ gây nên do sự mất cân đối trong cán cân thương mại do nhập siêu khiến lãi suất lại tăng cao, làm giá trái phiếu nội địa bị rút gây nên tình huống khẩn cấp nghiêm trọng khi triệt tiêu khả năng phát hành thêm công trái, một nguồn ngân quỹ rất cần thiết cho chính quyền lúc ấy. Mặc dù nền kinh tế phục hồi sau một thời gian ngắn, đám mây suy thoái lại bao phủ lên đất nước một lần nữa vào năm 1900. Màu sắc chủ đạo của nền kinh tế vẫn là màu xám khi mà chính phủ lần ngân hàng Nhật Bản dành ưu tiên cho việc dự trữ quý kim (vàng) và siết chặt tín dụng đối với khu vực kinh tế tư nhân. Về cơ bản, nền kinh tế Nhật Bản đã trải qua một cuộc suy thoái kéo dài và chỉ phục hồi vào thời điểm Chiến tranh Nga – Nhật 1904 – 1905.

Phần còn lại của chương này sẽ giới thiệu theo thứ tự thời gian từng vấn đề kinh tế, song song với việc giới thiệu những ý kiến và suy nghĩ của Shibusawa về những chính sách kinh tế có liên quan cũng như cách thích ứng với chúng.

2. Vấn đề bồi thường chiến tranh của triều đình nhà Thanh sau Chiến tranh Trung – Nhật

Sự liêu lĩnh trong việc soạn thảo ngân sách quốc gia

Chiến tranh Trung – Nhật kết thúc vào năm 1895 với chiến thắng của Nhật Bản, và một hòa ước được ký kết tại Shimonoseki (Hạ Quan), Nhật Bản vào tháng 4 năm ấy. Lập tức ngay sau đó, một cuộc xem xét được tiến hành để bàn về cách thức Nhật Bản sẽ nhận số tiền bồi thường lên đến 360 triệu yên từ triều đình nhà Thanh, cũng như cách sử dụng số tiền ấy ra sao. Cả hai việc đều là những vấn đề quan trọng được gắn chặt với đường hướng cơ bản trong chính sách kinh tế của đất nước sau chiến tranh. Nhân vật được giao cho trọng trách ấy là Matsukata, người đã trở thành bộ trưởng tài chính vào tháng 3 năm 1895 (Muroyama 1984).

Không bao lâu sau khi nhậm chức bộ trưởng tài chính, Matsukata đệ trình một đề án dựa trên “hoạt động ngân sách đúng đắn”, bao gồm ba trụ cột của chính sách bành trướng quân sự mà không cần phải tạo ngân quỹ từ việc phát hành trái phiếu ở hải ngoại, phát triển công nghiệp, và điều chỉnh nền tài chính của chính phủ. Đề xuất của ông cũng bao gồm những biện pháp để xóa bỏ thâm hụt trong chi tiêu quân sự bằng cách sử dụng tiền bồi thường và thanh toán nhanh những trái phiếu quân sự (chiến tranh) trị giá tới 100 triệu yên. Kế hoạch của Matsukata dựa trên

lập luận rằng việc khấu hao nhanh chóng những trái phiếu đó không những sẽ tạm thời giúp chính phủ trút bớt gánh nặng tài chính mà còn giúp tạo ra một môi trường thuận lợi cho việc phát hành trái phiếu công nghiệp được dùng cho các dự án giao thông vận tải trong chính sách phát triển công nghiệp.

Tuy nhiên, xét đến bối cảnh chính trị vào thời điểm đó, với những vấn đề như bành trướng quân sự và phải thông qua Quốc hội, chính sách thúc đẩy ngân sách đúng đắn của Matsukata không được nội các của Thủ tướng Itō Hirobumi (1841 – 1909) chấp nhận, nên ông từ chức và được Watanabe Kunitake (1846 – 1919) thay thế. Watanabe nhấn mạnh đường hướng bành trướng quân sự ồ ạt, tích cực phát triển công nghiệp, bỏ qua việc phát triển và xây dựng một nền tảng tài chính hợp lý cho chính phủ. Dưới sự chỉ đạo của ông, ngân sách Nhật Bản dành cho quân đội tăng cao đáng kể trong khi những trái phiếu quân sự (chiến tranh) vẫn không được thanh toán mà còn phát hành thêm một số lượng mới trị giá 100 triệu yên. Cùng lúc đó, chính phủ cũng phát hành trái phiếu đường sắt và công nghiệp với giá trị 100 triệu yên, nâng tổng số nợ của chính phủ lên tới 200 triệu yên. Vì lộ trình bành trướng tài chính của Watanabe quá chú trọng đến vấn đề phát triển quân sự, với những hành động một chiều làm tăng chi tiêu quân sự và phát hành trái phiếu chiến tranh, chính sách của ông bị đánh giá là liều lĩnh và cản trở việc thiết lập một nền tảng tài chính đúng đắn cho chính phủ.

Sử dụng tiền bồi thường chiến tranh của nhà Thanh để phát triển kinh tế Nhật Bản

Vào tháng 8 năm 1895, sau khi hòa ước được ký kết, Shibusawa gửi một bài viết về vấn đề này trên báo có tựa đề “Thảo luận về Kinh tế thời hậu chiến”. Trước hết, Shibusawa chống lại việc dùng tiền bồi thường của nhà Thanh để tăng cường quân đội một cách quá mức. Theo ông, lý do là việc tăng chi phí quân sự tạm thời sẽ phát sinh ra một gánh nặng ngân sách lâu dài. Cảnh báo về việc dành quá nhiều tiền bồi thường cho chi tiêu quân sự quá đáng rất phổ biến vào thời điểm đó (báo *Yomiuri Shimbun*, các số ra ngày 27/8 – 1/9, 1895; *Tư liệu Tiểu sử* 1966 – 1971, Phụ lục quyển 6; Nagaoka 1973).

Shibusawa lý luận rằng tiền bồi thường cần được dành cho phát triển kinh tế và ông cũng cực lực chống lại việc dùng nó để khấu trừ các khoản nợ trái phiếu công cộng và quân sự (chiến tranh). Ông cảnh báo một lượng tiền lớn tạm thời chảy vào sẽ làm giá cả leo thang, gây ra cơn sốt đầu cơ, và cả suy thoái kinh tế. Để ngăn chặn điều này, ông đề nghị cần mua lại những công phiếu có bảo đảm và lưu ký chúng ở Luân Đôn. Thật ra thì chính phủ Nhật Bản cũng đã quyết định nhận một lượng tiền bằng Anh (bằng vàng) khổng lồ tại Luân Đôn để thanh toán chi phí đặt đóng tàu chiến và giữ ở đây. Như vậy họ đã giữ tiền bồi thường ở Anh quốc nhưng với một lý do hoàn toàn trái ngược với của Shibusawa – khi ông muốn tránh việc thất thoát tài chính trong nước gây nên do dòng chảy ra

nước ngoài một lượng quý kim (vàng) để nhập tàu chiến và súng đạn (Muroyama 1984).

Nhìn vấn đề dưới góc độ tự do cạnh tranh

Vào tháng 12 năm 1895, một lần nữa Shibusawa lại lên tiếng chống lại việc dùng tiền bồi thường để bành trướng quân sự. Điều thú vị là ông thừa nhận sự cần thiết phải có sự bảo vệ của chính phủ. Ông nhận thức được rằng cần phải thực hiện những bảo hộ hợp pháp hầu giúp ngành công nghiệp trong nước có thể cạnh tranh với hàng hóa ngoại nhập, như đánh thuế bảo hộ vào hàng nhập khẩu và miễn thuế nhập khẩu đối với nguyên vật liệu dùng trong sản phẩm xuất khẩu như hàng dệt may. Cùng lúc đó, ông chống lại việc dùng khoản bồi thường này để trả nợ cho trái phiếu nội địa vì sợ rằng một dòng tiền lớn tạm thời chảy vào sẽ tạo ảnh hưởng xấu cho nền kinh tế trong nước.

Nói chung thì giới doanh nghiệp Nhật Bản đều mong muốn tiền bồi thường sẽ được sử dụng để trả cho những trái phiếu quân sự (chiến tranh), vì họ tin rằng dòng tiền vốn chảy vào thị trường sẽ thúc đẩy kinh tế và dẫn dắt khu vực doanh nghiệp. Ngược lại, Shibusawa phản đối kế hoạch này dựa trên góc độ tự do cạnh tranh và nền kinh tế cấp tiến, khi chủ trương xu thế kinh tế cần phải theo nguyên tắc phát triển tự nhiên (*laissez-faire*). Ông lập luận rằng dùng tiền bồi thường để tài trợ cho những ngành công nghiệp hay trả nợ trái phiếu quân sự (chiến tranh) chỉ là một biện pháp phục hồi tiền tệ lệ thuộc vào chính phủ và ông chống lại vì coi đó là một chính sách bảo hộ.

3. Tranh luận về vấn đề Nhật Bản áp dụng chế độ bản vị vàng

Sự phản đối liên tục của Shibusawa đối với việc đổi qua bản vị vàng

Có một vấn đề kinh tế quan trọng khác cũng nảy sinh cùng lúc với việc thảo luận cách thức sử dụng tiền bồi thường của triều đình nhà Thanh là liệu Nhật Bản có hay không nên chọn chế độ bản vị vàng. Vào tháng 10 năm 1893, Bộ trưởng Tài chính Matsukata ra lệnh thành lập một ủy ban điều nghiên để nghiên cứu chế độ tiền tệ, và sau những cuộc thảo luận, ủy ban đã đi đến kết luận chọn chế độ bản vị vàng (Nakamura 1985; Yamamoto 1984). Shibusawa là một trong 20 thành viên của ủy ban đó, và hầu hết đều phản đối việc chuyển qua chế độ tiền tệ được bảo đảm bằng vàng. Tuy nhiên những người ủng hộ trong ủy ban này, bao gồm cả con rể của Shibusawa, Sakatani Yoshirō và Soeda Juichi (1864 – 1929) ở Bộ Tài chính đã khéo léo dẫn dắt các buổi họp và đã thành công khi thuyết phục được ủy ban ủng hộ cho sự cần thiết phải xem xét lại chế độ tiền tệ của quốc gia (Nakamura 1985). Trong khi việc chọn lựa chế độ bản vị vàng không hẳn là đã có lợi về kinh tế nếu xét về tình hình thế giới vào thời điểm ấy, nhưng sự tin tưởng tuyệt đối của Matsukata về sự cần thiết thiết lập một chế độ tiền tệ vững chắc, cộng thêm với ý tưởng của Fukuzawa Yukichi là “rời bỏ châu Á và đi tới châu Âu”, đã giúp nó được thực hiện bất chấp những lợi hại ngắn hạn.

Trong thời gian này, Shibusawa liên tục phản đối việc chọn lựa hệ thống bản vị vàng. Vào khoảng tháng 3 năm 1895, ông điều trần trước ủy ban điều nghiên hệ thống tiền tệ ủng hộ việc giữ lại chế độ bản vị bạc. Xét về tổng thể mà nói, Shibusawa đã bày tỏ sự phản đối của mình, từ đầu đến cuối, trên quan điểm thực tế. Ông nhấn mạnh không có bất cứ lý do gì để từ bỏ chế độ bản vị bạc hiện hành, vì nó đã giúp một cách thuận lợi cho hàng hóa Nhật Bản xuất sang các nước sử dụng chế độ bản vị vàng đồng thời cũng là hàng rào ngăn cản nhập khẩu từ các nước đó (*Tu liệu Tiểu sử* 1955 – 1971, quyển 23). Quan điểm của ông được đa số thành viên trong ủy ban điều nghiên tán thành và rộng hơn cũng đại diện chung cho cảm nghĩ của giới doanh nghiệp. Trên quan điểm ngắn hạn, việc chọn chế độ bản vị vàng không phải là một chính sách kinh tế có lợi, nên cũng dễ hiểu khi đại đa số, kể cả Shibusawa, đều theo đuổi một kết quả có lợi tức thời.

Cuối cùng thì việc chấp nhận chế độ bản vị vàng cũng không gây nên tác hại xấu cho nền kinh tế Nhật Bản như Shibusawa đã từng lo sợ. Sau khi chuyển qua chế độ này, đúng là hàng dệt may xuất sang Trung Hoa có bị ảnh hưởng do nước này vẫn theo chế độ bản vị bạc, nhưng cùng lúc nhập khẩu nguyên vật liệu lại được hưởng lợi (Takahashi 1964).

Những lo ngại trở thành hiện thực

Những lo ngại của Shibusawa cuối cùng cũng thành hiện thực. Vào năm 1898, thâm hụt ngân sách quốc gia và suy giảm dự trữ quý kim (vàng) đã xảy ra và kéo theo một cuộc

suy thoái kinh tế sau chiến tranh. Tuy vậy, chính phủ vẫn cứ chủ trương bành trướng quân sự và không điều chỉnh chính sách tài trợ ngân sách bằng nợ. Hơn nữa, cuộc suy thoái này bị kéo dài do ưu tiên được dành cho việc duy trì dự trữ quý kim (vàng) của quốc gia, cùng với sự thất bại trong việc đưa ra một chính sách tài chính để kích thích nền kinh tế.

Sau khi quyết định hướng đi cho những chính sách liên quan đến khoản bồi thường chiến tranh của nhà Thanh và chế độ tiền tệ theo bản vị vàng, vào thời gian sau Chiến tranh Trung – Nhật, chính phủ đã sử dụng những chính sách này làm trụ cột, tiến hành chọn một chính sách tài khóa ngày càng phình to ra nhằm phục vụ cho ý đồ bành trướng quân sự và loại bỏ phương án thất lưng buộc bụng do Matsukata đề nghị không phát hành trái phiếu ở nước ngoài mà nên tái thiết lại nền tài chính nhà nước. Cùng lúc đó, mục đích của việc chấp thuận chế độ bản vị vàng cũng thay đổi từ việc tái thiết nền tài chính sang cải thiện điều kiện cho hoạt động phát hành trái phiếu ở hải ngoại để hỗ trợ cho chính sách bành trướng tài chính của chính phủ.

Hai đề nghị của giới doanh nghiệp Nhật Bản được đưa ra như những biện pháp chống suy thoái nhằm giúp khu vực tư nhân tiếp cận được nguồn vốn từ chính phủ: cho phép khu vực tư nhân được nhận nguồn vốn từ nước ngoài và quốc hữu hóa ngành đường sắt tư nhân. Nhiều tranh luận đã diễn ra liên quan đến hai vấn đề được xem là những biện pháp chống suy thoái lâu dài bắt đầu từ cuộc suy thoái kinh tế tiếp theo sau Chiến tranh Trung – Nhật và tiếp tục kéo dài

cho đến thời điểm trước và sau Chiến tranh Nga – Nhật xảy ra mười năm sau đó. Trong khi điểm qua quan điểm và cách xử lý của Shibusawa liên quan đến các vấn đề này, chúng ta sẽ nói về cách thức mà ông đi tìm một hướng đi cho Nhật Bản để có thể tiến lên phía trước giữa những đợt cạnh tranh quốc tế ngày càng khốc liệt do hai cuộc chiến mới gây ra.

4. Những lợi ích và bất lợi khi chấp nhận nguồn vốn nước ngoài

Bối cảnh lịch sử khi Nhật Bản phát hành trái phiếu hải ngoại

Trước khi bàn về vấn đề cho phép nguồn vốn nước ngoài chảy vào Nhật Bản, chúng ta hãy điểm qua việc Nhật Bản phát hành trái phiếu hải ngoại trong giai đoạn quản lý đất nước sau khi Chiến tranh Trung – Nhật kết thúc. Như đã nói ở những phần trước, sau cuộc chiến tranh đó, chính sách bành trướng quân sự của Nhật Bản đã tạo ra một cán cân thương mại mất cân đối do nhập khẩu ồ ạt cộng với sự thiếu hụt dự trữ quý kim (vàng) đã đòi hỏi phải tìm nguồn tài chính bổ sung. Vì đã phát hành trái phiếu quân sự với quy mô rộng rãi trong nước, nên hầu như Nhật Bản không thể nào phát hành thêm trái phiếu ra công chúng được nữa mà bắt buộc họ phải tìm nguồn vốn ở bên ngoài qua việc phát hành trái phiếu ở hải ngoại. Trước đây, do lo sợ bị thuộc địa hóa, Nhật Bản đã luôn chống lại việc phát hành loại

trái phiếu này trong một thời gian dài. Nhưng sau khi đã rũ bỏ được những hòa ước bất bình đẳng và chuyển qua chế độ bản vị vàng, những mối lo ngại đó đã giảm dần và cho phép tiến hành đưa ra loại trái phiếu này (Takahashi 1964; Asai 1975; Horie 1950).

Năm 1897, chính phủ chính thức chào bán tại thị trường Luân Đôn một số lượng trái phiếu quân sự (chiến tranh) trị giá 43 triệu yên mà họ đã lưu ký tại đây và đã thành công trong thương vụ này. Mặc dù sau đó, Nhật Bản lần lượt phát hành trái phiếu nước ngoài một cách toàn diện, nhưng tư tưởng phổ biến trong nội bộ Bộ Tài chính và ngân hàng Nhật Bản (mặc cho lời hô hào của chính phủ) vẫn bị chính sách của Matsukata chi phối là phải giảm thiểu tối đa việc du nhập giả tạo nguồn vốn ngoại quốc, nên việc phát hành trái phiếu ở nước ngoài được giữ ở mức tối thiểu (Kamiyama 1995).

Chính phủ trang trải những chi phí cho chính sách tài khóa bành trướng của mình sau Chiến tranh Trung – Nhật bằng số tiền bồi thường của triều đình nhà Thanh, tăng thuế suất, và phát hành trái phiếu trong nước, nhưng tình hình trái phiếu công cộng trở nên tồi tệ vào năm 1898 khi cuộc suy thoái kinh tế lần thứ nhất xuất hiện. Nói một cách cụ thể, tình hình tiền tệ trở nên rất eo hẹp vì sự mất cân đối của cán cân thương mại do Nhật Bản nhập siêu quá lớn. Điều này, cộng thêm với việc lãi suất tăng cao trong khi giá trái phiếu nội địa lại rơi xuống thấp, khiến chính phủ không thể bán thêm trái phiếu ở trong nước nữa, mà phải chuyển sang phát hành trái phiếu hải ngoại để thanh toán cho

chi phí đóng tàu chiến cũng như bù đắp cho sự thiếu hụt dự trữ quý kim (vàng). Vào năm 1899, họ chào bán 10 triệu bảng Anh (97,63 triệu yên) trị giá trái phiếu với mệnh giá tính bằng đồng bảng Anh ra công chúng với lãi suất cố định hằng năm là 4%, nhưng lần chào bán này thất bại thảm hại (Kamiyama 1995).

Dù vậy, chính phủ bắt buộc phải phát hành trái phiếu ở nước ngoài một lần nữa để có thêm nguồn thu, do đó họ lại chào bán một lượng trái phiếu nội địa trị giá 50 triệu yên tại thị trường Luân Đôn vào năm 1902. Nhờ thời điểm phát hành trái phiếu được tiến hành cùng với năm ký kết Liên minh Anh-Nhật nên lần này họ đã thành công (Kamiyama 1995). Vì chính phủ Nhật Bản đã ấn định mức trần của trị giá trái phiếu hải ngoại có thể phát hành là 200 triệu yên (là mức mà việc thanh toán cả gốc lẫn lãi có thể được trang trải bằng nguồn thu nhập từ thuế), họ chưa bao giờ vượt qua mức đó trong khoảng thời gian trước Chiến tranh Nga – Nhật. Cụ thể, tổng trị giá trái phiếu mà chính phủ đã phát hành tại hải ngoại lên đến khoảng 140 triệu yên, kể cả việc bán các trái phiếu trong nước tại hải ngoại, do vậy mức sai biệt với cái gọi là thời kỳ nhập khẩu vốn nước ngoài sau chiến tranh, khi tổng số tiền đạt được hơn 2 tỷ yên, là một con số rất lớn. Mặc dù số lượng trái phiếu nước ngoài bị mức trần trị giá giới hạn, việc mở đường cho hoạt động phát hành trái phiếu ở hải ngoại được đánh giá là rất quan trọng trong quản lý công vào thời kỳ sau Chiến tranh Trung – Nhật (Takahashi 1964).

Thành lập ngân hàng Công nghiệp Nhật Bản

Trong thời kỳ mà chúng ta đang nói ở đây, khu vực kinh tế tư nhân Nhật Bản đã đặt nhiều kỳ vọng vào việc sử dụng đồng vốn nước ngoài như là một biện pháp kích cầu kinh tế để đối phó với tình trạng thất chặt tiền tệ, qua đó đảm bảo được một nguồn cung cấp vốn. Giới doanh thương tư nhân, bao gồm cả Phòng Thương mại Tokyo, nhiệt tình ủng hộ việc chi trả cho những trái phiếu nội địa bằng tiền bán trái phiếu ở hải ngoại và từ việc quốc hữu hóa những doanh nghiệp đường sắt tư nhân. Nói cách khác, khu vực kinh tế tư nhân Nhật Bản tin rằng ngân sách nhà nước bị thổi phồng to ra trong thời kỳ trước và sau Chiến tranh Trung – Nhật qua việc phát hành ra công chúng trái phiếu quân sự (chiến tranh) và tăng mức thuế đã gây hại cho nền kinh tế. Do đó họ nhấn mạnh rằng ngoài việc áp dụng một chính sách tài chính khắc khổ với việc cắt giảm chi tiêu, giảm thuế, cùng nhiều biện pháp khác, nguồn vốn cần được cung cấp cho khu vực tư nhân và tình trạng eo hẹp tiền tệ cần được cải thiện hoặc bằng cách dùng tiền có được từ những trái phiếu chính phủ Nhật Bản mang mệnh giá tiền tệ nước ngoài để thanh toán cho những trái phiếu quốc nội hoặc quốc hữu hóa những công ty đường sắt tư nhân quan trọng (Takahashi 1964).

Để đáp ứng những yêu cầu đó từ khu vực tư nhân, chính phủ cho thành lập ngân hàng Công nghiệp Nhật Bản (sau đây được gọi tắt là IBJ) vào tháng 4 năm 1902 với mục đích nhập vốn nước ngoài theo cách gộp chung lại rồi rót vào các doanh nghiệp tư nhân làm ăn có lãi dưới sự giám sát của nhà nước.

Mặc dù có một số nhà trung gian nước ngoài quan tâm đến việc phát hành trái phiếu địa phương và công ty tại nước ngoài, số lượng này rất nhỏ, và chỉ có một số ít được chấp thuận (Asai 1975). Về phần chính phủ, vì lo ngại tác động xấu của những hoạt động như vậy trên giá cả của những trái phiếu hải ngoại, nên đã không chào đón những đề nghị này và chọn hướng kiểm soát trái phiếu hải ngoại công khai chỉ thông qua ngân hàng Công nghiệp Nhật Bản mà thôi.

Shibusawa ủng hộ đưa vốn nước ngoài vào khu vực kinh tế tư nhân

Vấn đề chấp nhận vốn nước ngoài sau thời kỳ Chiến tranh Trung – Nhật được đưa ra bàn cãi vì chính phủ lúc ấy lâm vào tình cảnh tài chính eo hẹp và giới tư nhân đang trông đợi nguồn vốn từ những biện pháp chống suy thoái như thanh toán nợ trái phiếu trong nước và quốc hữu hóa các công ty đường sắt tư nhân. Trên thực tế, cuối cùng thì việc quốc hữu hóa đường sắt và cung cấp vốn cho khu vực tư nhân dưới sự giám sát của chính phủ thông qua ngân hàng IBJ đã được thực hiện. Do cả ba vấn đề chấp nhận vốn nước ngoài, thành lập ngân hàng IBJ, và quốc hữu hóa ngành đường sắt đều có liên hệ mật thiết với nhau, chúng ta hãy xem những ý kiến và hành động của Shibusawa về những vấn đề này cũng như những hệ lụy của chúng ra sao.

Shibusawa đã ủng hộ sự tham gia của nguồn vốn nước ngoài vào khu vực tư nhân như là một phương tiện làm giảm gánh nặng thiếu vốn của khu vực này. Chính phủ cũng

tính đến việc phát hành trái phiếu ở hải ngoại để giảm bớt thâm hụt nguồn vốn, do vậy, trên khía cạnh này, cả Shibusawa và chính phủ đều chia sẻ quan điểm giống nhau. Tuy nhiên, Shibusawa chủ trương những trái phiếu này không nên dùng cho việc bành trướng chi tiêu quân sự hay để bù lại khoản thiếu hụt dự trữ quý kim (vàng) mà chỉ nên sử dụng để bơm vốn vào khu vực kinh tế tư nhân. Mặc dù có những ý kiến phản đối lại việc đưa vào đồng vốn ngoại quốc, với những lý do đại thể như “quyền hạn quản lý sẽ bị người nước ngoài lạm dụng” hay “nền kinh tế quốc nội sẽ bị những tình huống khẩn cấp hay vấn nạn của các nước khác tác động”, Shibusawa đã đáp lại rằng “Có lẽ người ta quên rằng Nhật Bản đã bước vào vũ đài thế giới” và đã cố gắng làm hết sức để loại bỏ bệnh dị ứng của khu vực tư nhân đối với việc chấp nhận nguồn vốn nước ngoài (Hồ sơ Liên lạc ngân hàng số 144, tháng 11 năm 1897). Đồng thời, ông cũng nỗ lực tập hợp giới doanh nghiệp, đệ trình bản “Những ý tưởng về điều chỉnh tài chính” của Phòng Thương mại Tokyo lên chính phủ vào tháng 12 năm 1898. Tài liệu này kêu gọi giảm bớt chi tiêu quân sự và khuyến khích kinh tế tư nhân (*Tư liệu Tiểu sử* 1855 – 1865, quyển 21).

Do nhận thức sâu sắc được rằng mọi sự dễ dãi với đồng tiền công sẽ làm suy yếu sức cạnh tranh của các công ty Nhật Bản về lâu dài, Shibusawa đã đấu tranh để tạo ra một cơ chế, qua đó nguồn vốn từ những trái phiếu ở hải ngoại được di chuyển tới khu vực tư nhân. Ông cũng giữ một quan điểm tương tự đối với vấn đề quốc hữu hóa ngành đường sắt,

một vấn đề bắt đầu được giới doanh nghiệp tư nhân nhiệt tình ủng hộ như là một biện pháp chống suy thoái. Shibusawa đã kết hợp hai vấn đề chấp nhận vốn nước ngoài và quốc hữu hóa ngành đường sắt khi ông suy nghĩ về kế hoạch riêng của ông nhằm cung cấp những nguồn vốn mới cho khu vực kinh tế tư nhân.

5. Bất đồng xung quanh vấn đề quốc hữu hóa ngành đường sắt

Động thái dẫn tới việc quốc hữu hóa đường sắt tại Nhật Bản

Tiến trình dẫn tới việc quốc hữu hóa ngành đường sắt tại Nhật Bản được đánh dấu bằng những chu kỳ thăng trầm lặp đi lặp lại, khi nhiều ý tưởng lúc thì được nêu lên trong các cuộc tranh luận, lúc thì lại chìm vào yên lặng. Chu kỳ đầu tiên xảy ra vào thời kỳ suy thoái kinh tế năm 1890, lần thứ nhì vào hai cuộc suy thoái năm 1898 và 1901 và lần thứ ba là trong thời điểm Chiến tranh Nga – Nhật 1904 – 1905. Đợt vận động quốc hữu hóa đầu tiên gọi là “lý lẽ quốc hữu hóa của những người *môi giới chứng khoán*” được khơi mào do một nhóm những nhà quản lý có tư tưởng đầu cơ muốn đẩy giá cổ phiếu của ngành đường sắt, mà bấy lâu nay vẫn ở mức ảm đạm, lên cao (Nakanishi 1963). Ngược lại với ý đồ này, vào khoảng năm 1894, Shibusawa, Nakamigawa Hikojirō (1854 – 1901; người đứng đầu tập đoàn Mitsui), và một số gương mặt

quan trọng khác trong giới doanh nhân lại nhấn mạnh việc tư hữu hóa ngành đường sắt và còn thảo một kế hoạch giải phóng tài sản của ngành đường sắt quốc doanh bằng cách bán lại cho tư nhân.

Chủ trương quốc hữu hóa đường sắt Nhật Bản lại lộ diện vào thời kỳ suy thoái kinh tế năm 1898, do được sự ủng hộ của những nhà tư bản đường sắt thế lực, và cũng như lần trước, mang tính chất đầu cơ. Ngoài ra, cũng còn có một kế hoạch được xem như một biện pháp chống suy thoái, là cung cấp vốn cho khu vực tư nhân qua việc thanh toán nợ trái phiếu nội địa, do đó vấn đề quốc hữu hóa đường sắt không nhất thiết là một phương án cấp bách lúc ấy. Tuy nhiên, khi suy thoái kinh tế quay lại vào năm 1901 sau khi đã hồi phục một thời gian ngắn, thì giới doanh nghiệp không còn lựa chọn nào khác ngoài việc kêu gọi nhà nước mua lại các công ty đường sắt tư nhân như là một phần của kế hoạch giải cứu tình hình, và Shibusawa cùng những người khác ở Phòng Thương mại Tokyo khởi đầu một phong trào thỉnh cầu Quốc hội (cho thực hiện việc này). Và khi Chiến tranh Nga – Nhật đến gần, quân đội Nhật Bản, do Yamagata Aritomo (1838 – 1922; thủ tướng thời kỳ 1889 – 1891 và 1898 – 1900) ủng hộ mạnh mẽ việc quốc hữu hóa đường sắt dựa trên quan điểm quân sự. Hơn nữa, sau chiến tranh, chủ trương quốc hữu hóa đường sắt lại chiếm ưu thế khi tình thế đòi hỏi sự bảo vệ những lợi ích của Nhật Bản kéo dài từ Triều Tiên qua Mãn Châu, và điều này đã khiến Shibusawa và nhiều người khác trong giới doanh nghiệp đồng lòng ủng hộ đề nghị này (Nakanishi 1963).

Đạo luật Quốc hữu hóa ngành Đường sắt được ban hành năm 1906, và việc mua bán được tiến hành nhanh chóng sau đó. Số tiền dùng để trả cho việc mua lại tài sản được tính ở mức rất có lợi cho cổ đông, khi số trái phiếu trả cho họ trị giá gấp đôi giá trị thực của những cổ phiếu của họ (Sakurai 1986).

Những động cơ thực sự của Shibusawa khi thay đổi ý kiến là gì?

Theo ý kiến được nhiều người chấp nhận thì mặc dù Shibusawa vốn chống lại việc quốc hữu hóa ngành đường sắt ngay từ đầu, nhưng sự gia tăng ngày càng trầm trọng của cuộc suy thoái trong thập kỷ 1900 đã buộc ông phải lắng nghe những lý luận muốn quốc hữu hóa đường sắt của những bên có liên quan, khiến ông chuyển sang việc ủng hộ kế hoạch sau khi Chiến tranh Nga – Nhật kết thúc (Oikawa 1996). Theo lý lẽ thông thường về nguyên nhân vì sao ông lại đổi ý, Shibusawa lập luận rằng cần phải hợp nhất hệ thống đường sắt quốc nội để quản lý các thuộc địa của Nhật (thôn tính Đài Loan năm 1895 và sáp nhập Triều Tiên năm 1910) và nhu cầu xuất khẩu hàng hóa qua bán đảo Triều Tiên, Mãn Châu, và cả Trung quốc (Nakanishi 1963).

Dù đúng là Shibusawa lúc đầu có phản đối việc quốc hữu hóa ngành đường sắt nhưng rồi lại thay đổi quan điểm ủng hộ chủ trương đó sau Chiến tranh Nga – Nhật, rồi lại bày tỏ sự chống đối ngay sau khi Đạo luật Quốc hữu hóa ngành Đường sắt được ban hành và liên tục phê bình việc quốc hữu hóa đường sắt là một sai lầm. Phần tiếp theo sẽ xem xét

những phê bình và hành động của ông theo thứ tự thời gian về việc quốc hữu hóa ngành đường sắt.

“Nhận vốn nước ngoài nhưng vẫn giữ quyền sở hữu tư nhân trong ngành đường sắt”

Trước tiên, có một bài báo số ra ngày 30 tháng 8 năm 1898 trên tờ *Jiji Shinpō* với tựa đề là “Luận điểm của Shibusawa Eiichi chống lại việc quốc hữu hóa đường sắt”, trong đó ông phê phán việc quốc hữu hóa do quân đội cầm đầu và trách cứ nghiêm khắc mọi sự đồng tình với nhóm “môi giới cổ phiếu” vì đã hy vọng sẽ nâng được giá cổ phiếu đường sắt nhờ kế hoạch này (*Ryūmon zasshi*, số 123).

Vào đầu năm 1901, một bản thỉnh nguyện thư được Phòng Thương mại Tokyo và Liên đoàn các Phòng Thương mại đệ trình cho chính phủ trong đó đề nghị thanh toán các trái phiếu nội địa bằng cách cho phép du nhập nguồn vốn từ nước ngoài và quốc hữu hóa ngành đường sắt, như là các biện pháp chống suy thoái. Như vậy, bản thỉnh nguyện đã đề nghị hai kế hoạch với chính phủ: trả nợ trái phiếu nội địa và quốc hữu hóa ngành đường sắt. Mặc dù bản thỉnh nguyện này được quyết định khi Shibusawa vắng mặt, nhưng ông là chủ tịch của cả hai tổ chức này khi nó được trình cho chính phủ và khi cuộc vận động Quốc hội đã được tiến hành.

Dù vậy, xét theo những bài viết của ông trong khoảng thời gian ấy, người ta có thể thấy rằng những suy nghĩ của Shibusawa không nhất thiết phải phù hợp với những gì nêu trong bản thỉnh nguyện thư về vấn đề quốc hữu hóa ngành

đường sắt. Trong một lá thư đề ngày 5 tháng 6 năm 1901, gửi cho Hagiwara Gentarō, tổng thư ký Phòng Thương mại Tokyo, Shibusawa bày tỏ sự không hài lòng và phản đối kế hoạch này, khi ông viết “Tôi rất không đồng tình với bản thỉnh nguyện về vấn đề quốc hữu hóa đường sắt. Tôi rất không hài lòng việc bản thỉnh nguyện đó đã được thông qua khi tôi không có mặt ở đó” (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 9).

Shibusawa muốn đề cập đến điều gì khi nói ông “rất không đồng tình”? Vào ngày 9 tháng 9 năm 1901, cùng thời điểm với bản thỉnh nguyện về vấn đề quốc hữu hóa ngành đường sắt, Shibusawa có ghi tên mình vào một kiến nghị được soạn trong một buổi họp đặc biệt của Phòng Thương mại Tokyo đề nghị “một bản ghi nhận cần được đệ trình cho chính phủ Nhật Bản, theo bản phụ lục đính kèm, về nghị quyết của Phòng Thương mại Tokyo rằng người nước ngoài được quyền sở hữu đất đai và các quyền khai thác mỏ”. Bản kiến nghị nêu rõ để nguồn vốn nước ngoài có thể chảy vào (Nhật Bản) “tình hình sự việc hiện nay khiến người nước ngoài ngần ngại do những trở ngại pháp lý liên quan đến những quyền sở hữu đất đai và quyền khai thác mỏ”, do vậy “một vấn đề hết sức cấp bách là phải dỡ bỏ những trở ngại đó và mở đường cho việc chia sẻ nguồn vốn”. Vào ngày 17 tháng 9 năm 1901, ba đại diện của Phòng Thương mại Tokyo, trong đó có cả Shibusawa, đã đến gặp Thủ tướng Katsura Tarō (1848 – 1913). Trong bản kiến nghị có câu: “cho phép người nước ngoài có quyền sở hữu đất đai và quyền khai khoáng”. Trong cùng thời gian ấy, Shibusawa ghi trong nhật ký của

mình rằng “tôi đã đến gặp Thủ tướng Katsura và nói chuyện với ông ta về vấn đề thế chấp ở ngành đường sắt và về việc cho phép người nước ngoài được quyền sở hữu đất đai”, qua đó cho thấy ông đang tìm cách đưa nguồn vốn nước ngoài đến tay khu vực kinh tế tư nhân thông qua phương thức thế chấp trong lĩnh vực đường sắt chứ không phải quốc hữu hóa (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 12).

Khi cuộc suy thoái trở nên trầm trọng hơn, người ta bắt đầu kêu gọi giúp đỡ khối tư nhân bằng cách quốc hữu hóa ngành đường sắt. Vào ngày 25 tháng 12 năm 1901, Phòng Thương mại Tokyo ra một “thỉnh nguyện thư về việc thực hiện quốc hữu hóa ngành đường sắt”, nêu rõ hơn bao giờ hết về nguyện vọng của họ (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 9). Ba ngày sau, tức là ngày 28 tháng 12, Shibusawa nêu ý kiến của ông trên tờ *Tạp chí Kinh tế Tokyo* (*Tokyo Keizai Zasshi*) trong một bài viết tựa đề “Vấn đề quốc hữu hóa ngành đường sắt và Nam tước Shibusawa” (Shibusawa được phong Nam tước vào năm 1900), trong đó ông bày tỏ quan điểm dè dặt về thỉnh nguyện thư đó. Ông nói, việc suy thoái trở nên trầm trọng khiến ông không còn lựa chọn nào khác, trên cương vị là chủ tịch Phòng Thương mại, ngoài việc chấp nhận ý kiến của Amemiya Keijirō (1846 – 1911) và những nhà tư bản đường sắt khác ủng hộ việc quốc hữu hóa ngành đường sắt, do đây là khuynh hướng chung của tổ chức này, nhưng ông cũng lo ngại khả năng việc thực hiện sẽ tạo nên một gánh nặng tài chính vô cùng to lớn (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 21).

Và ngày 1 tháng 1 năm 1902, Shibusawa đã viết một bài trên báo *Tōkyō Nichinichi* với tựa là “Tương lai của giới doanh nghiệp” trong đó ông nêu rõ, “Tôi tin rằng có nhiều cách để thu hút số lượng lớn nguồn vốn nước ngoài trong khi vẫn giữ chế độ sở hữu tư nhân ngành đường sắt, như là phát hành trái phiếu công ty do các công ty riêng lẻ thay vì trái phiếu công cộng do những người ủng hộ quốc hữu hóa ngành đường sắt hiện nay chủ trương. Cho dù không có quốc hữu hóa, vốn nước ngoài sẽ chảy vào” (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 9). Trên cương vị là chủ tịch Phòng Thương mại Tokyo, là tổ chức đệ trình thỉnh nguyện thư, người ta có thể thông cảm cho việc Shibusawa không muốn bày tỏ sự phản đối của mình một cách công khai. Nhưng với tư cách cá nhân, ông luôn nghiêng về giải pháp giữ ngành đường sắt trong tay tư nhân và giải quyết vấn đề thiếu vốn của khu vực tư nhân bằng cách cho nhập vốn nước ngoài.

Trước đây Shibusawa đã đề nghị đưa thẳng vốn nước ngoài vào các công ty tư nhân để giải quyết vấn đề thiếu vốn của khu vực này. Nhưng do xu hướng đòi quốc hữu hóa đường sắt ngày càng tăng, ông phải gấp rút suy nghĩ để tìm ra phương thức có thể đưa vốn nước ngoài vào cho khu vực tư nhân nhằm giữ cho ngành này vẫn thuộc khu vực tư nhân. Do vậy ông bắt đầu hành động cụ thể để thúc đẩy việc ban hành Đạo luật Trái phiếu Bảo đảm Đường sắt, một điều kiện tiên quyết cho việc hướng nguồn vốn nước ngoài vào cho khu vực tư nhân.

6. Tích cực hoạt động cho Đạo luật Trái phiếu Bảo đảm Đường sắt

Vai trò của Đạo luật Trái phiếu Bảo đảm Đường sắt

Cho đến nay có rất ít tài liệu nghiên cứu về Đạo luật Trái phiếu Bảo đảm Đường sắt này. Theo một bài duy nhất có thể xem là nghiên cứu (Shimizu 1958), một hợp đồng đầu tư tạm thời được ký kết vào đầu năm 1902 giữa một bên là công ty Baring Brothers & Co., Ltd và bên kia là ba công ty đường sắt Kyushu, Hokuetsu và Hankaku. Vào cuối tháng 2 năm đó, ngài William Sinclair Smith Bisset (1843 – 1917), nguyên Ủy viên ngành đường sắt của Anh tại Ấn Độ đã đến Nhật Bản để xem xét môi trường đầu tư. Được biết là “Trước khi trở về Anh quốc, Bisset đã tháp tùng các chủ tịch của những công ty đường sắt Kyushu, Sanyō và Hokuetsu cùng với Shibusawa Eiichi đến thăm Thủ tướng Katsura Tarō, và ông đã giải thích về tầm quan trọng của Đạo luật Trái phiếu Bảo đảm Đường sắt. Katsura cũng nhìn nhận sự cần thiết và hứa sẽ cho ban hành”. Ngoài ra, “Vào tháng 5 năm đó, Thủ tướng Katsura có trao cho Shibusawa bản dự thảo của Đạo luật Trái phiếu Bảo đảm Đường sắt để mang theo trong chuyến xuất ngoại của ông và yêu cầu ông thông báo cho Anh quốc mong muốn của ông là thấy đạo luật được thông qua vào kỳ họp tới của Quốc hội” (Shimizu 1958). Điều này cho thấy vai trò của Shibusawa quan trọng biết là dường nào.

Có rất nhiều bằng chứng nhấn mạnh đến quy trình này trong những tài liệu lưu giữ về Shibusawa. Trước tiên,

cuộc thảo luận sau đây của Shibusawa có thể được tìm thấy trong các hồi ức của ông: “Do bản chất của việc mở rộng đường sắt là thành phần quan trọng nhất trong công cuộc phát triển nền công nghiệp tại các vùng miền, tôi rất mong muốn phát triển nó, tuy nhiên do không có đủ nguồn vốn cần thiết nên tôi hy vọng có thể vay từ nước ngoài. Đây là lý do tôi thấy cần thiết phải để cho ngành đường sắt tư nhân có khả năng phát hành trái phiếu đại chúng. Có một sự trùng hợp ngẫu nhiên là trong chuyến xuất ngoại qua phương Tây năm 1902, tôi đã đến thăm công ty tài chính Baring Brothers cùng với Ichihara Morihiro, người đồng hành cùng tôi trong chuyến đi đến Anh, và Uemura Shumpei mà tôi đã làm quen ở Luân Đôn. Người đứng đầu công ty, John Baring [1863 – 1929], cũng là ủy viên hội đồng quản trị của ngân hàng Anh quốc, vì thế có vẻ là một người có thế lực. Khi tôi đề cập đến trái phiếu bảo đảm bằng thế chấp [trái phiếu đại chúng có bảo đảm], ông ta hoàn toàn đồng ý với tôi. Trước khi về lại Nhật Bản, tôi còn đề nghị ông ta viết một bản ghi nhớ về trái phiếu bảo đảm bằng thế chấp” (*Ryūmon zassi*, số 464).

Hoạt động của Shibusawa trong chuyến đi châu Âu năm 1902

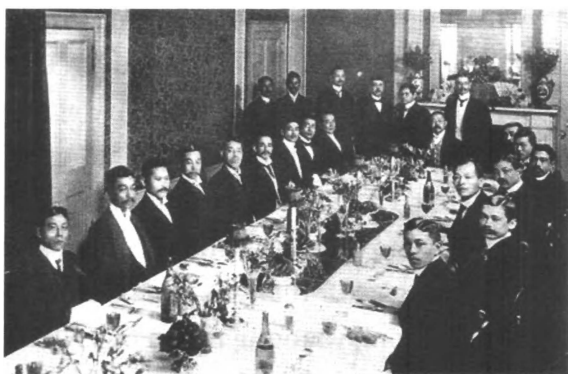
Bắt đầu rời Nhật Bản từ ngày 15 tháng 5 năm 1902, Shibusawa ở châu Âu từ tháng 7 đến tháng 9 năm đó. Trong khoảng thời gian đó, ông đã gặp Edwards Baring (Nam tước Revelstoke; 1828 – 1897) chủ tịch của Baring Brothers hai lần để duyệt lại các điều khoản của Đạo luật Trái phiếu Bảo đảm

Đường sắt, và lần thứ ba chỉ hai ngày trước khi ông xuống tàu về nước (*Tư liệu Tiểu sử* 1966 – 1971; quyển Phụ lục số 2; Koyama 1996).

Theo Shimizu Makoto, để trả lời về Đạo luật Bảo đảm Đường sắt của Nhật, công ty Baring Brothers đã soạn riêng một bản đề nghị của họ và trao lại cho cả Shibusawa và công ty Kirby Birch vào ngày 18 tháng 9. Phía Baring nói họ đã cố gắng đáp ứng kỳ vọng và mong muốn của Nhật Bản, như Shibusawa đã trình bày, bằng cách chấp nhận nhượng bộ nhiều hơn những gì thường thấy khi người Anh đầu tư trong nước hay ở nước ngoài. Công ty Baring Brothers cũng nhấn mạnh thêm là họ không thể chấp nhận thêm những nhượng bộ khác và chỉ khi nào dự luật này được thông qua thì họ mới có thể tính tới việc bắt đầu hoạt động cho các công ty đường sắt Nhật Bản vay tiền (Shimizu 1958).

Ban hành Đạo luật Trái phiếu Bảo đảm Đường sắt

Sau khi trở về Nhật vào cuối tháng 10 năm 1902, Shibusawa ngay lập tức trao đổi với Thủ tướng Katsura và một số người liên quan khác như Bộ trưởng Giao thông Yoshikawa Akimasa (1842 – 1920), và thường xuyên đến gặp họ. Điều này cho thấy ông đã hăng hái làm mọi việc để dự luật trái phiếu đường sắt được trình cho Quốc hội vào tháng 12 (*Tư liệu Tiểu sử* 1966 – 1971, quyển Phụ lục số 1). Đạo luật Trái phiếu Bảo đảm Đường sắt được sửa đổi trong đó có đưa vào rất nhiều điều đề nghị của Baring Brothers, và được Quốc hội thông qua vào tháng 1 năm 1905 cùng với các Đạo luật Trái phiếu Bảo đảm Nhà xưởng và



Tiệc chào mừng do các sinh viên tốt nghiệp trường Cao đẳng Thương mại Tokyo tài trợ khi Shibusawa đến Luân Đôn, 1902 (Shibusawa ở bên trái ở phía sau)

Đạo luật Trái phiếu Công nghiệp Khai thác Mỏ, có hiệu lực vào tháng 7 năm ấy. Cùng lúc đó, các dự luật sửa đổi Đạo luật Ngân hàng Công nghiệp Nhật Bản và Đạo luật Trái phiếu Tín thác Bảo đảm cũng được chấp thuận. Shibusawa cũng đã nói, “Mặc dù Iwasaki Yanosuke, Matsukata Masayoshi, và một số người khác đã phản đối mạnh mẽ trái phiếu đường sắt bảo đảm bằng thế chấp [trái phiếu công chúng bảo đảm], tôi rất muốn thực hiện việc này bằng bất cứ giá nào, nên tôi đã tham khảo Inoue Kaoru, và cuối cùng thì dự luật đã được Quốc hội thông qua” (*Ryūmon zasshi*, số 464). Điều này chứng minh Shibusawa đã rất vất vả để dự luật được thông qua.

Một hệ thống rất có ý nghĩa

Một hệ thống cho vay được bảo đảm bằng thế chấp linh động, bao gồm cả Đạo luật Trái phiếu Bảo đảm Đường sắt,

thể hiện một tiến trình lập pháp rất có ý nghĩa về khía cạnh kinh tế. Theo như Shimizu thì “Hệ thống cho vay được bảo đảm bằng những thế chấp lưu động đã chấp nhận một cách hợp nhất những phương tiện sản xuất – đất đai, nhà xưởng, thiết bị và dụng cụ, diện tích đất (quyền sử dụng đất), quyền sử dụng đất thuê, quyền sở hữu tài sản phi vật chất, v.v... – của từng công ty trong các ngành công nghiệp sản xuất, đường sắt, và khai thác mỏ là một nền tảng... được nhìn nhận như là đối tượng của việc thế chấp” (Shimizu 1958). Shibusawa hoàn toàn ý thức được tầm quan trọng đó. Mặc dù những lời sau đây không phải là của chính Shibusawa, người ta đã thấy ghi rằng “Theo truyền thống thì ở Nhật Bản, những vật thể riêng rẽ do các công ty đường sắt tư nhân sở hữu có thể được xem là những đối tượng đem thế chấp, nhưng không được tính như một tổng thể hợp nhất, do đó thường gây nhiều trở ngại và bất lợi cho các bên liên quan. Vì ngành đường sắt, ngay từ đầu, chỉ có thể xác định giá trị và đạt được hiệu quả, một khi mà đất đai, đường ray, toa tàu và các phụ kiện khác của họ được tính gộp lại như là một tổng thể, ngược lại, rất khó mà ấn định giá trị thực sự của họ nếu chỉ tính theo từng thứ vật dụng như người ta thường áp dụng vào thời ấy. Shibusawa mong muốn có bộ luật [trái phiếu bảo đảm bằng thế chấp] để gỡ bỏ sự bất tiện đó, qua việc cho phép xem chúng là những vật bảo đảm và tạo thuận lợi cho việc du nhập nguồn vốn ngược ngoài” (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 9). Người ta có thể khẳng định là Shibusawa đã hoàn toàn thấu hiểu ý nghĩa của Đạo luật Trái phiếu Bảo đảm Đường sắt.

Mục đích của chính phủ

Dù gì thì chính phủ cũng có những suy nghĩ khác với của Shibusawa khi họ ban hành Đạo luật Trái phiếu Bảo đảm Đường sắt. Có một điều rõ ràng là họ gộp việc ban hành đạo luật này với việc sửa đổi lại Đạo luật Ngân hàng Công nghiệp Nhật Bản. Như Shimizu đã viết, “Chính phủ buộc việc soạn thảo và chấp thuận các dự luật này như một đơn vị để đáp ứng lại sự cần thiết phải nhập khẩu vốn nước ngoài” (Shimizu 1958). Theo cách này, chính phủ có ý định muốn giữ nguồn tư bản du nhập vào Nhật Bản dưới quyền kiểm soát của họ bằng cách đưa nó qua kênh của ngân hàng Công nghiệp Nhật Bản.

Một điểm khác biệt nữa giữa chính phủ và Shibusawa được dẫn chứng qua những ý kiến của ông sau đây:

Vì Đạo luật Trái phiếu Bảo đảm Đường sắt được ban hành một năm sau đó, vào năm 1906, trái phiếu công chúng đường sắt trong khu vực tư nhân đương nhiên bị chấm dứt. Tuy nhiên, tôi vẫn tin rằng đường sắt nên được quản lý như những công ty tư nhân vì tôi nghĩ chúng sẽ phát triển mạnh trong một hệ thống như thế hơn là dưới chế độ quốc hữu hóa. (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 9)

Như đã thấy, sau khi Đạo luật Quốc hữu hóa Đường sắt được chấp thuận, mọi hy vọng của Shibusawa bị tiêu tan. Điểm này cũng được ghi trong hồi ký của một trong những người ủng hộ quốc hữu hóa đường sắt vào thời kỳ đó là

Thứ trưởng Giao thông Den Kenjirō (1855 – 1930) khi ông viết, “Nội các đã quyết định trong một cuộc họp rằng dự luật về trái phiếu đường sắt có bảo đảm sẽ được thông qua vào kỳ họp Quốc hội lần này và dự luật quốc hữu hóa đường sắt sẽ được dời vào lần tiếp theo”. Điều này cho thấy chính phủ đã tính đến việc kết hợp Đạo luật Trái phiếu Bảo đảm Đường Sắt với dự luật quốc hữu hóa ngành đường sắt ngay từ lúc ban đầu (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 9).

Khi mà cả chính phủ, giới quân sự và doanh nghiệp đều đồng loạt muốn quốc hữu hóa ngành đường sắt thì một mình Shibusawa không thể nào chống lại trào lưu đó. Vào tháng 2 năm 1906, ông miễn cưỡng tuyên bố sự ủng hộ của mình đối với chủ trương của chính phủ, khi nói “Đây là một chủ trương mà tôi và nhiều người khác đã phản đối lúc đầu, nhưng giờ đây tôi không còn lựa chọn nào khác ngoài việc phải đồng ý với nó” (*Jiji Shinpō*, tháng 2 năm 1906). Đạo luật Quốc hữu hóa Đường sắt được Quốc hội thông qua vào ngày 27 tháng 3 năm 1906 vào ngày cuối của kỳ họp, và ban hành vào ngày 31 tháng 3 cùng năm. Việc mua lại các công ty đường sắt tư nhân được tiến hành ngay sau đó, và tất cả 17 công ty đường sắt tư nhân trong nước được mua hết trong tháng 3 năm 1907 (Oikawa 1996).

Shibusawa phê bình việc quốc hữu hóa

Mặc dù Shibusawa về hình thức cùng thuận theo chủ trương quốc hữu hóa ngành đường sắt, nhưng ngay sau khi đạo luật được thông qua, ông lại bắt đầu phê phán nó trên

nhiều kênh khác nhau. Chẳng hạn, vào tháng 6 năm 1908, ông thổ lộ rằng mặc dù chính ông đã nhấn mạnh chủ trương thu hút nguồn vốn nước ngoài thông qua Đạo luật Trái phiếu Bảo đảm Đường sắt, “Nhưng rất tiếc, ngành đường sắt bị quốc hữu hóa ngay tức thì khiến việc đưa vốn nước ngoài vào không thể thực hiện được” (*Ryūmon zasshi*, số 241; *Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 9). Và ông cũng khẳng định trên báo chí rằng “thật là một chủ trương sai lầm khi quốc hữu hóa ngành đường sắt” (*Tōkyō Nichinichi*, 27 tháng 11 năm 1908).

Sau khi được quốc hữu hóa, công việc quản lý ngành đường sắt trở nên kém hiệu quả hơn trước đây dẫn tới thua lỗ và gây chậm trễ cho việc thanh toán các trái phiếu công chúng đã mua trước đây (Oikawa 1996). Shibusawa không bỏ lỡ cơ hội phê bình cơ cấu ngân sách luôn thâm hụt của ngành Đường sắt Quốc gia Nhật Bản bắt nguồn từ những yếu kém do cung cách quản lý tồi tệ của nhà nước gây ra.

Như đã trình bày ở trên, khi sắp xếp theo thứ tự thời gian những chỉ trích phê bình của Shibusawa thì thấy ông đã phản đối việc quốc hữu hóa đường sắt ngay từ đầu đến cuối. Cái ông đi tìm là giữ lại quyền tự chủ cho ngành đường sắt bằng cách để nó thuộc sở hữu tư nhân, đưa vốn nước ngoài vào cho các công ty đường sắt thông qua Đạo luật Trái phiếu Bảo đảm Đường sắt, và phục hồi chúng lại bằng cách cải thiện tính cạnh tranh của khu vực kinh tế tư nhân.

Shibusawa chia sẻ cùng một suy nghĩ với chính phủ và nhiều doanh nghiệp khác về một khuôn khổ chung cho việc thực hiện chủ trương kiếm tiền dễ dàng thông qua việc đưa

đồng vốn nước ngoài vào, nhưng ông lại hoàn toàn khác họ trong phương thức thực hiện. Chính phủ hy vọng kiểm soát và điều tiết nguồn vốn nước ngoài đổ vào các khu vực tư nhân thông qua ngân hàng Công nghiệp Nhật Bản, giới quân sự thì có những ưu tiên riêng nên họ ủng hộ Đạo luật Quốc hữu hóa ngành Đường sắt, còn những nhà doanh nghiệp có liên quan đến ngành này thì thấy quốc hữu hóa là một biện pháp để cứu nguy cho khu vực tư nhân. Kết cuộc là, mặc dù suy nghĩ của họ có vẻ giống nhau, nhưng kết quả lại hoàn toàn không phù hợp với tầm nhìn của Shibusawa (Asai 1975).

7. Những mong đợi của giới tư nhân và nỗi thất vọng

Phần cuối của chương này sẽ tóm lược lại những suy nghĩ cũng như những gì mà Shibusawa thực hiện được trong khoảng thời gian từ Chiến tranh Trung – Nhật đến Chiến tranh Nga – Nhật, một thời kỳ được xem là điểm ngoặt trong lịch sử Nhật Bản.

Một ý tưởng không đạt được kết quả

Thời kỳ sau Chiến tranh Trung – Nhật là một trong những thời kỳ suy thoái kinh tế kéo dài vì khủng hoảng do chính sách tài trợ bằng thâm hụt của chính phủ gây ra khi quá chú trọng vào quân sự và thực thi một chính sách tiền tệ hạn chế với ưu tiên cố giữ lại số dự trữ vàng. Shibusawa có

cảm giác khủng hoảng đang dần mạnh lên đối với tương lai của nền kinh tế Nhật Bản do những tình huống tai hại đang bao phủ khu vực kinh tế tư nhân bắt nguồn từ chính sách tài khóa bành trướng của chính phủ và giọng điệu bành trướng quân sự. Ý thức được những thay đổi ở môi trường bao quanh nền kinh tế, ông cảm thấy cần phải có một cuộc cải cách tận gốc rễ. Do nhận ra rằng nguồn vốn của khu vực tư nhân Nhật Bản cần phải đạt được tính cạnh tranh quốc tế một cách thực thụ, Shibusawa cương quyết nhấn mạnh rằng những biện pháp dễ dàng để cứu khu vực tư nhân chỉ gây hại cho cơ cấu tổ chức của những công ty đón nhận những biện pháp đó.

Vì không thể trông chờ những chính sách tiền tệ hữu hiệu, chính phủ và giới doanh nghiệp phải chia sẻ một nhận thức rằng cần phải có những biện pháp nào đó nhằm phục hồi hệ thống tiền tệ để ngăn chặn cuộc suy thoái kéo dài này thêm trầm trọng. Để đáp ứng yêu cầu của giới tư nhân đòi hỏi phải có những biện pháp chống suy thoái, chính phủ gây quỹ bằng cách phát hành trái phiếu ở nước ngoài và cung cấp cho khu vực tư nhân, với sự quan tâm đặc biệt đến chương trình cụ thể là quốc hữu hóa ngành đường sắt. Tuy nhiên, mỗi bên lại có những mong đợi khác nhau về cách thức bơm vốn nước ngoài vào ngành đường sắt. Trong khi chính phủ nghiêng về phương án kiểm soát trái phiếu của khu vực tư nhân phát hành tại hải ngoại qua ngân hàng Công nghiệp Nhật Bản để không cản trở những trái phiếu chính phủ đã phát hành ở nước ngoài, đa số trong giới doanh nghiệp, trừ Shibusawa, đều mong muốn được hỗ trợ trực tiếp qua hình thức quốc hữu hóa

ngành đường sắt. Để đáp lại, tầm nhìn của Shibusawa là tổ chức và cải tiến hệ thống pháp luật của quốc gia, đưa vào hệ thống trái phiếu bảo đảm bằng thế chấp, rồi thực thi nói lỏng chính sách tiền tệ và củng cố các công ty Nhật Bản thông qua việc đưa vốn nước ngoài vào ngành đường sắt.

Bản thân Shibusawa đã hành động trực tiếp và chuẩn bị cho dự luật trái phiếu đường sắt đã được ban hành. Tuy nhiên, cùng thời gian đó, ngân hàng Công nghiệp Nhật Bản được giao quyền kiểm soát dòng vốn nước ngoài chảy vào khu vực tư nhân và công việc quốc hữu hóa ngành đường sắt cũng đã được thực hiện, làm cho tầm nhìn của Shibusawa trở nên vô ích và không mang lại kết quả gì.

Tạo tiền lệ xấu

Như đã chứng minh ở trên, Shibusawa cảm thấy một cảm giác khủng hoảng về tương lai của nền kinh tế Nhật Bản sau Chiến tranh Trung – Nhật và kêu gọi các công ty Nhật Bản phải tiến hành thay đổi cơ cấu. Tuy nhiên, ngược với sự hy vọng của ông, việc cung cấp khối lượng tiền dư thừa sau Chiến tranh Nga – Nhật qua việc đưa vào dòng vốn nước ngoài với quy mô lớn và việc quốc hữu hóa ngành đường sắt đã khai mào cho hoạt động đầu tư tích cực vào những ngành công nghiệp đang lên và mang lại những điều kiện kinh tế thuận lợi để tiếp tục lướt trên làn sóng lịch sử thứ ba tại Nhật Bản với sự thành lập và xuất hiện của nhiều công ty mới.

Trong khi sự phát triển đột biến của nhiều doanh nghiệp ở một khía cạnh nào đó đã cho thấy sức sống nền kinh tế mới

của Nhật Bản theo một cách vượt xa cả những mong đợi của Shibusawa, cùng lúc đó cũng xuất hiện một số tiền lệ xấu – đó là, gánh nặng được tạo ra do sự dựa dẫm quá mức vào trái phiếu hải ngoại và, như đã được minh chứng qua việc quốc hữu hóa đường sắt, sự dựa dẫm vào cứu trợ của chính phủ của khu vực kinh tế tư nhân vào những thời điểm khó khăn. Nhờ thực hiện những chính sách tiềm ẩn nhiều vấn đề và cũng nhờ sự đi lên của nền kinh tế, lời kêu gọi của Shibusawa nhằm cải cách cơ cấu để giúp cho các công ty Nhật Bản có thể cạnh tranh trên trường quốc tế chỉ là nước đổ lá khoai.

CHƯƠNG 5

ĐÓNG GÓP CHO CÔNG CUỘC XÂY DỰNG ĐẤT NƯỚC QUA CÁC CÔNG TY XÃ HỘI VÀ CÔNG ÍCH



Hasunuma Monzō (bên trái) và
Shibusawa, tháng 1 năm 1926

Mặc dù Shibusawa có liên quan đến việc thành lập và quản lý rất nhiều công ty, ông cũng được biết đến là đã có mối liên hệ với một số còn lớn hơn các công ty xã hội và công ích lên đến khoảng 600 tổ chức. Cho đến nay, sự giúp đỡ của ông cho những cơ sở xã hội này, cũng như cho lĩnh vực giáo dục, nghệ thuật, học bổng, và những ngành khác, mới chỉ được nghiên cứu một cách riêng rẽ trong từng lĩnh vực một mà thiếu một cuộc nghiên cứu bao quát đầy đủ về những hoạt động của ông như một tổng thể.

Shibusawa đã hỗ trợ nhiều tổ chức ngay từ rất sớm và trong thời gian dài, kể cả trong vấn đề quản lý, nhưng cũng có những tổ chức mà ông chỉ giúp đỡ tài chính tạm thời qua các đóng góp, quyên tặng. Trong khi sự hỗ trợ cho một vài tổ chức xuất phát từ những mối dây quan hệ thân quen nào đó, còn thì chỉ là qua những tiếp xúc một lần. Vì khuôn khổ của tập sách này không cho phép giới thiệu và phân tích đầy đủ từng việc một, nên chương này chỉ nêu lên một vài cơ sở, công ty xã hội và công ích tiêu biểu mà Shibusawa đã hỗ trợ cả về tinh thần lẫn vật chất trong một thời gian dài, kể cả trong vấn đề quản lý. Trọng tâm sẽ là những hoạt động xã hội mà Shibusawa, trong khi bận rộn với công việc kinh doanh, vẫn tích cực tham gia vì ông cho rằng chúng là những bộ phận rất cần thiết cho xã hội.

Bảng 2 giới thiệu tóm lược tất cả các tổ chức xã hội và công ích mà Shibusawa có quan hệ, theo như ghi chép từ mục lục của tất cả 58 quyển *Tư liệu Tiểu sử*. Nếu loại trừ những gì dính dáng tới các hoạt động xã giao, tiếp tân,

**Bảng 2. Các công ty và cơ sở xã hội
mà Shibusawa có liên quan**

Số lượng tổ chức	Trước tháng 5 năm 1909	Từ Tháng 6 đến tháng 11 năm 1931	Tổng cộng
Cơ sở xã hội (gồm cả quản lý – quan hệ lao động, cơ sở “hòa hợp”	25	68	93
Nhóm đạo đức và tôn giáo	16	64	80
Đào tạo kinh doanh	20	23	43
Giáo dục cho nữ giới	5	22	27
Các hoạt động giáo dục khác	33	56	89
Học thuật và văn hóa	25	30	55
Tổng cộng	124	263	387

Nguồn: Quỹ Lưu niệm Shibusawa Eiichi, Ryūmonsha, ấn bản *Denki shiryō* (*Tư liệu Tiểu sử*), số 58 (phụ lục), 1965.

Ghi chú: Danh sách trên không bao gồm các hoạt động liên quan đến hội thân hữu quốc tế, ghi nhận tài liệu và hiệu đính. Ngoài ra, những hoạt động trước thời gian nghỉ hưu mà Shibusawa vẫn tiếp tục sau khi về hưu vào năm 1909 cũng không tính vào số liệu sau khi về hưu.

trao tặng danh dự và tưởng nhớ, và sau khi hiệu đính, thì con số tổ chức còn lại khoảng trên dưới 400. Chương này sẽ điếm qua một số tổ chức quan trọng trong danh sách này, với sự giới thiệu về cách tiếp cận và phương pháp của chúng.

1. Quan tâm đặc biệt đến giáo dục thực hành

Trước hết, chúng ta hãy nhìn khái quát về sự hỗ trợ của Shibusawa đối với các cơ sở giáo dục. Dù ở đây chúng ta chỉ giới thiệu một cách rất sơ lược, sự hỗ trợ của ông trong lĩnh vực giáo dục dành cho phụ nữ, đặc biệt là với Đại học Nữ Nhật Bản, đã được biết đến nhiều. Ông vẫn tiếp tục hỗ trợ cho việc quản lý đại học này, một cơ sở giáo dục bậc cao đầu tiên dành cho phụ nữ ở Nhật Bản, thông qua những việc làm như đóng góp trực tiếp, tặng một ký túc xá, đi phát biểu ngoài Tokyo để gây quỹ, và lập một quỹ cho tổ chức này. Ngoài ra, tại trường Tokyo Jogakkan dành cho thiếu nữ được thành lập vào năm 1888, ông đã lập Hội Khuyến học cho Nữ giới cùng với Itō Hirobumi, và là chủ tịch thứ năm của hội vào năm 1924.

Hỗ trợ việc thành lập đại học thương mại

Trong lĩnh vực giáo dục thực hành, Shibusawa, trong khi hỗ trợ các trường thương mại khắp nơi trong nước, còn đứng ra tổ chức một cơ sở đi đầu mà sau này sẽ trở thành một trường công lập và là tiền thân của Đại học Hitotsubashi ngày nay (Shimada 2006; Kikkawa, Tanaka 2013). Trường Cao đẳng Thương mại Tokyo bắt đầu thành lập năm 1875 với tư cách là một trường tư thục có tên gọi là trường Đào tạo Thương mại, đã mời ông William Cogswell Whitney (1825 – 1882), hiệu trưởng trường Đào tạo Kinh doanh Trenton, bang New Jersey của Mỹ sang giảng dạy. Vào năm sau, 1876,

trường được đặt dưới sự quản lý của chính quyền địa phương Tokyo và sau đó là Bộ Nông nghiệp và Thương mại với tên là trường Thương mại Tokyo. Đến năm 1885, trường được đặt dưới quyền quản lý của Bộ Giáo dục và trở thành trường Cao đẳng Thương mại và đến năm 1902 lại đổi thành trường Cao đẳng Thương mại Tokyo. Lứa sinh viên đầu tiên tốt nghiệp ra trường là vào năm 1889 (Miyoshi 2001).

Mặc dù Shibusawa nhận thức ngay từ đầu rằng những thương nhân cần phải học hỏi và tự mình quản lý công việc kinh doanh, ông chưa bao giờ nghĩ là có thể học mọi thứ chỉ từ trường lớp. Mối quan hệ của ông với trường Thương mại Tokyo xuất phát từ việc trường đã nhận được sự hỗ trợ của Phòng Thương mại Tokyo nơi Shibusawa làm chủ tịch (Shibusawa Kenkyūkai 1999).

Sau khi trường được thành lập, Shibusawa tiếp tục giúp đỡ tài chính. Năm 1879, chính quyền quận Tokyo cắt giảm phân nửa ngân sách dành cho trường và đến năm 1881 lại từ chối cung cấp ngân quỹ cho các chi tiêu của trường. Shibusawa lại phải kêu gọi đóng góp cho trường và thương thảo với chính quyền trung ương để cho phép trường nhận tài trợ từ Bộ Nông nghiệp và Thương mại. Trong thời gian này, do có xảy ra một số việc như có đề nghị sáp nhập trường này với trường Thương mại Mitsubishi và việc sinh viên của trường Đại học Tokyo từ chối làm việc cho các công ty tư nhân vì như thế là “hạ thấp danh dự của họ”, Shibusawa càng lúc càng thấy cần phải thành lập một mô hình đào tạo thương mại độc lập (Shibusawa Kenkyūkai 1999; Sakudō và Etō 1975).

Giáo dục thiên về thực hành

Ngoài những mục đích nói trên, lý do chính để Shibusawa tiếp tục hỗ trợ cho trường Cao đẳng Thương mại Tokyo là do ông có cảm tình với những lý tưởng của giáo dục thực hành được vị hiệu trưởng Yano Jirō cổ xúy (1845 – 1906). Xuất thân từ một gia thần của thời Mạc phủ, Yano đã đi chu du sang châu Âu và nói thông thạo tiếng Anh. Mặc dù ông đã là người lãnh đạo trường Đào tạo Kinh doanh vào năm 1876, ông bị buộc phải tạm thời rời khỏi vị trí này để rồi quay trở lại và giữ chức hiệu trưởng suốt 16 năm cho đến tận 1893 (Miyoshi 2001).



Yano Jirō

Yano jirō, hiệu trưởng trường Cao đẳng Thương mại Tokyo

Về chương trình học của trường, danh sách liệt kê các môn học vào năm 1876 bao gồm Anh văn, văn phạm Anh văn, cách phát âm, toán kinh doanh, kế toán, các loại hình giao dịch thương mại, và những tập quán thương mại. Vì chương trình học được rập khuôn theo mô hình đào tạo thương mại tại nhiều trường đại học thương mại ở Mỹ, một ngân hàng, bưu điện, môi giới ngân hàng, môi giới hàng hóa, công ty bảo hiểm, và nhà buôn sỉ được thành lập ngay tại chỗ để cho sinh viên thực tập. Chương trình chú trọng đến nghiên cứu các văn bản thương dùng trong thương mại gắn liền với việc đào tạo thực hành thông qua những lớp giảng dạy bằng tiếng Anh do các giảng viên nước ngoài chủ yếu sử dụng sách vở

từ Anh và Mỹ. Thay vì đi sâu vào những thảo luận hay tranh cãi trừu tượng, sinh viên được khuyến khích đi dã ngoại đến những nơi như Phòng Thương mại Tokyo và Sở Chứng khoán (Miyoshi 2001; Sakudō và Etō 1975). Shibusawa đánh giá cao đường hướng giáo dục và đặt trọng tâm vào thực hành của Yano (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 26; Miyoshi 2001).

Tuy nhiên, một nhóm người tự xưng là những nhà cải cách trong trường muốn nhấn mạnh các môn mang tính chất học thuật, ngày càng chỉ trích chương trình đào tạo thương mại theo kiểu truyền thống và tăng dần, vốn chỉ chú trọng vào học tiếng Anh, kế toán sổ sách, văn thư thương mại và thực hành, đã tạo nên một phong trào tẩy chay khiến cho Yano phải từ chức. Đáng sau hành động này của họ là sự bất mãn với việc định vị các trường cao đẳng thương mại ở một bậc thấp hơn các trường đại học hoàng gia mà mục đích là đào tạo ra các quan chức cao cấp. Chương trình học năm 1896 được điều chỉnh lại với nhiều thay đổi quan trọng nhằm theo sát hơn sự phân bố các môn học của các trường đại học hoàng gia khi đưa vào những môn như luật dân sự, luật thương mại, tài chính, khoa học thương mại và kỹ thuật cơ khí như là những môn học độc lập. Và môn đạo đức cũng được đưa vào chương trình như một môn học thường xuyên (Miyoshi 2001; Sakudō và Etō 1975).

Hướng tới đỉnh điểm của giáo dục thực hành

Sau khi Yano rời chức hiệu trưởng, Shibusawa vẫn giữ quan hệ với nhà trường qua nhiều giai đoạn khó khăn.

Trái với ý kiến của một số người trong trường kêu gọi nâng tầm học vị cho bằng với trường Đại học Hoàng gia Tokyo, Shibusawa luôn kêu gọi nâng cao vị thế của ngành thương mại và công nghiệp ngay từ những ngày đầu của thời kỳ Minh Trị, qua việc dành ưu tiên cho những hoạt động nhằm tạo cho những người theo đuổi những ngành này có được một vị trí tương đương với các quan chức chính phủ. Đây là lý do ông tiếp tục hỗ trợ nhà trường và vì ông cũng là một trong những người tiên phong ủng hộ phong trào đòi nâng cấp trường này thành một đại học thương mại, qua đó có thể sánh ngang tầm với các trường đại học hoàng gia, một mục tiêu mà ông đã kiên trì theo đuổi.

Shibusawa vẫn kiên trì kêu gọi nâng vị trí các trường thương mại cho ngang tầm với các đại học khác, ngay cả khi vấp phải sự chống đối của các hội viên của Phòng Thương mại Tokyo. Một người trong số họ đã viết, “Vào thời điểm đó, Nam tước Shibusawa là người ủng hộ nhiệt tình nhất trong số hội viên Phòng Thương mại kêu gọi nâng vị thế của trường Cao đẳng Thương mại Tokyo thành một đại học thương mại, nhưng nhiều ý kiến của các hội viên khác không nhất thiết đồng tình với ý kiến của ông. Cụ thể là nhiều lãnh đạo công ty hội viên của Phòng, như Masuda Takashi (1848 – 1938) của Mitsui & Co., Ltd. và Kondō Renbei (1848 – 1921) của Nippon Yūsen, cho rằng một đại học thương mại là không cần thiết. Đặc biệt, Masuda lý luận rằng những người đã học tại trường này và muốn theo đuổi nghiệp kinh doanh thì đã có căn bản đầy đủ một khi đã tốt nghiệp các khóa học thường xuyên của

trường cao đẳng thương mại này và hơn nữa, họ cần phải bắt đầu vào nghề ngay ở tuổi càng sớm càng tốt” (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 26).

Shibusawa cảm nhận được rằng, không phải nhờ những kinh nghiệm trong quá khứ, mà chính là những kiến thức tân thời, mới thực sự cần thiết cho sự phát triển thương mại, công nghiệp và nâng tầm vị thế của giới doanh nhân. Ông tin rằng sẽ không có phát triển trừ khi thành công trong lĩnh vực thương mại và công nghiệp sẽ đem lại sự vinh danh của xã hội. Cùng lúc đó, Shibusawa nhấn mạnh rằng nếu thất bại trong việc học thì cũng không thể dẫn đến thành công và ông cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của cá tính và đầu óc suy luận khi đem ra áp dụng những kiến thức đã học được.

Vào những năm 1908 và 1909, một vụ việc gọi là biến cố Shinyū đã xảy ra, bắt nguồn từ sự bất mãn trong việc đòi nâng cấp vị thế của trường lên thành đại học. Trong khi những người ở trường Cao đẳng Thương mại Tokyo mong muốn thành lập một trường đại học thương mại độc lập, Bộ Giáo dục lại chủ trương mở rộng khoa Luật của trường Đại học Hoàng gia Tokyo qua việc đưa thêm vào môn khoa học thương mại và quyết định hủy bỏ chương trình học hai năm nâng cao của trường Cao đẳng Thương mại Tokyo. Để phản đối lại quyết định này, toàn bộ khối sinh viên của trường tuyên bố sẽ rút tên ra khỏi trường (Miyoshi 2001).

Người đứng ra nhận giải quyết vấn đề này, như ta đã biết, không ai khác ngoài Shibusawa. Cùng với Phòng Thương mại Tokyo và Hội Bảo trợ Phụ huynh, ông đích thân

thuyết phục sinh viên và đề nghị họ được nhận lại vào trường. Ngoài ông ra, còn có các cựu sinh viên trường như Yasojima Chikanori (1873 – 1920) và Horikoshi Zenjurō (1863 – 1936) cũng cố gắng thuyết phục các sinh viên. Vấn đề thành lập một đại học thương mại vẫn âm ỉ kéo dài cùng với những ý kiến trái chiều như nên hay không nên sáp nhập với trường Đại học Hoàng gia Tokyo, nhưng Bộ Giáo dục không thay đổi quyết định ban đầu là sáp nhập với đại học này. Bế tắc kéo dài cho đến khi ban hành một nghị định của bộ nhìn nhận việc thành lập những trường đại học khác ngoài các trường đại học hoàng gia, và như thế mở đường cho việc nâng cấp trường lên thành Đại học Thương mại Tokyo vào năm 1920 (Sakudō và Etō 1975).

Tầm nhìn của Shibusawa về một tầng lớp doanh nhân ưu tú

Shibusawa mong đợi gì ở lớp sinh viên trường Cao đẳng Thương mại Tokyo? Ông luôn luôn nhắc đi nhắc lại sự cần thiết phải áp dụng kiến thức hiện đại trên thương trường, khi tuyên bố tại một lễ tốt nghiệp rằng “Tất cả các bạn đây, sau khi đã miệt mài học tập bằng tất cả năng lực của mình, cần phải chứng minh sự cần thiết của việc học hỏi và phải cho mọi người thấy rằng người ta không thể làm ra lợi lộc trừ phi người ta là một người có học” (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 26). Tuy nhiên, khi bước vào thời kỳ Đại chính (Taisho) (1912 – 1926), ông bắt đầu cảnh báo sự quá chú trọng vào học vấn của sinh viên khi tuyên bố, “Tôi tin rằng

cả sự tận tụy và lòng hiếu thảo đều rất quan trọng. Trừ khi người ta chú tâm trau chuốt những đức tính này cùng với việc trau dồi kiến thức, cuối cùng thì ta cũng trở nên phù phiếm và khôn lỏi hơn cùng với khối kiến thức cao hơn”. Và ông cũng đã phát biểu vào tháng 10 năm 1917, “Tôi tin rằng cái lối giáo dục chỉ chăm chút chạy theo kiến thức đã xóa bỏ sự hiếu thảo dành cho cha mẹ của mình” (*Tu liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 44). Shibusawa bắt đầu lo lắng về nền giáo dục và những kiến thức mà sinh viên trường Cao đẳng Thương mại Tokyo nhận được, một khi vị thế của trường đã được nâng cấp, vì chúng đã không được áp dụng hợp lý và đúng đắn khi đi vào thực tiễn kinh doanh, nên ông lại bắt đầu công cuộc chấn chỉnh việc thiếu ý thức đạo đức của họ đối với xã hội như một tổng thể.

2. Ủng hộ trường thương mại tư nhân

Ngoài trường Cao đẳng Thương mại Tokyo, một trường được xem như đỉnh cao của sự nghiệp giáo dục thương mại ở Nhật Bản, Shibusawa cũng rất thích đến dự các buổi lễ nhập học cũng như tốt nghiệp tại nhiều trường thương mại các cấp để động viên học sinh trẻ (xem bảng 3).

Các trường trung cấp và thương mại Keika

Chúng ta hãy điểm qua trường hợp các trường Trung cấp Keika và trường Thương mại Keika. Trường trung cấp

được Isoe Jun thành lập năm 1897 tại nơi bây giờ là Yushima ở khu Bunkyo-ku (Văn Kinh) và là trường tư thục thứ mười bốn được mở tại Nhật Bản. Khi mới thành lập, trường nhận được sự đỡ đầu tinh thần của những nhân vật quan trọng như Shinagawa Yajirō (1843 – 1900) và Asano Nagakoto (1842 – 1937) và hỗ trợ tài chính từ những người nổi tiếng ở địa phương. Chẳng hạn, Fukuhara Yoshinobu (1848 – 1924), người sáng lập ra hãng sản xuất mỹ phẩm Shiseidō, đã tặng nhiều khoản tiền rất lớn, kể cả tiền để xây dựng một tòa nhà mới cho trường ở Ochanomizu. (Thông tin này chủ yếu lấy từ kỷ yếu 100 năm thành lập trường Keika Gakuen).

Hiệu trưởng đầu tiên của trường là Tsuda Mamichi (1829 – 1903), một chính trị gia nổi tiếng như là một thành viên của Meirokusha, một tổ chức khai phóng cổ vũ cho xã hội hiện đại. Ông giữ chức vụ này cho đến khi mất vào năm 1903 và Isoe, giám đốc thứ nhất của trường, lên thay và cũng giữ chức vụ hiệu trưởng suốt 35 năm cho đến khi qua đời vào năm 1938. Ban đầu trường tọa lạc tại một ngôi nhà thuê mà trước đây được dùng để trưng bày và bán hàng. Mặc dù cơ ngơi rất là khiêm tốn, nhưng rất nhiều người nổi tiếng đã dạy học ở đây và danh sách các giảng viên gồm có Inoue Enryō (1858 – 1919, sáng lập viên Đại học Toyo), Honda Kōtarō (1870 – 1954, hiệu trưởng trường Đại học Hoàng gia Tohoku), và Okamoto Sakura (1878 – 1935, tiến sĩ cơ khí và phó chủ tịch công ty Khí đốt Tokyo).

Bảng 3. Danh sách đầy đủ các trường thương mại mà Shibusawa có mối quan hệ

Năm	Tên Trường	Loại hình quan hệ
1892	Trường Tư thực Thương mại Tokyo	Diễn văn tại lễ tốt nghiệp lần 2
1898	Trường Thương mại Ōkura	Thành viên sáng lập
1900	Trường Thương mại Ōkura	Diễn văn tại lễ khai giảng
1900	Trường Thương mại Khu vực Toàn quốc, Hội nghị hiệu trưởng	Diễn văn
1901	Trường Thương mại Ōkura	Huấn từ cho học viên
1901	Trường Thương mại Asano	Diễn văn tại lễ khai giảng
1903	Trường Thương mại Ōkura	Diễn văn tại lễ tốt nghiệp đầu tiên học viên khóa đặc biệt
1903	Trường Thương mại Khu vực Toàn quốc, Hội nghị Hiệu trưởng	Diễn văn
1904	Trường Thương mại Keika	Huấn từ cho sinh viên (do đại diện đọc thay)
1906	Trường Dạy nghề Toàn quốc, Hội nghị Hiệu trưởng	Bài nói chuyên đề
1906	Trường Thương mại Ōkura	Diễn văn nhân chuyến thăm trường của Nghị sĩ Anh
1906	Trường Thương mại Ōkura	Diễn văn tại lễ tốt nghiệp khóa 8 lớp đặc biệt
1907	Trường Thương mại Ōkura	Diễn văn tại lễ tốt nghiệp khóa 4
1910	Trường Dạy nghề thuộc Hội Giáo dục Thành phố Tokyo	Nhận vai trò cố vấn danh dự
1910	Trường Thương mại Yokohama	Diễn văn

1910	Trường Thương mại Keiō Gijuku	Diễn văn chào mừng nhân kỷ niệm 20 năm thành lập trường
1910	Trường Thương mại Takachiho	Dự lễ khánh thành khung xây dựng trường mới
1911	Trường Thương mại Khu vực Toàn quốc, Hội nghị Hiệu trưởng	Diễn văn
1912	Trường Thương mại Takachiho	Bài phát biểu tại lễ khai trương trường Cao đẳng Thương mại
1912	Trường Thương mại Thành phố Tokyo	Bài nói chuyện với sinh viên
1912	Trường Thương mại Chuō	Diễn văn tại tiệc mừng 10 năm thành lập trường
1913	Trường Thương mại Kyōka	Phát biểu tại buổi họp mặt phụ huynh
1913	Trường Thương mại Ōkura	Phát biểu tại tiệc mừng sinh nhật thứ 77 của Ōkura Kihachirō
1914	Trường Thương mại Takachiho	Dự họp
1915	Trường Thương mại Takachiho	Diễn văn tại lễ tốt nghiệp
1916	Trường Thương mại Ōkura	Phát biểu với học viên nhân ngày đầu đến trường; phát biểu với đặc san hội cựu học viên

Nguồn: Tổng gộp dựa trên tài liệu của Ryūmonsha, Shibusawa Eiichi: *Jigyō Nenkan* (Shibusawa Eiichi: Báo cáo thường niên của các doanh nghiệp). Tokyo Kokushokankukai, 1985.

Ghi chú: Không bao gồm những tham khảo của trường (Cao đẳng) Thương mại Tokyo.

Trong năm đầu của trường có 199 học sinh ghi tên học, nhưng chỉ sáu tháng sau, sĩ số học sinh tăng lên 587 người. Phần lớn số học sinh tốt nghiệp khóa đầu tiên vào năm 1899 tiếp tục theo học tại những trường như trường Cao đẳng Số Một, các trường dạy nghề hoặc chuyên môn, kể cả Học viện Quân sự. Sau đó, để minh chứng cho sự phát triển lành mạnh của trường, số người xin ghi tên học tăng đều đặn với số học sinh tốt nghiệp hằng năm vào khoảng 100 người. Khoảng 50 đến 60% học sinh tốt nghiệp đăng ký tiếp tục học lên cao với khoảng 20 học sinh mỗi năm thi đậu vào các trường nhà nước như trường Cao đẳng Số Một. Trường Trung cấp Keika do đó đã trở nên nổi tiếng, cùng với trường Azabu và Kaisei, là những trường dự bị tốt nhất để thi vào đại học.

Một trong những trường thương mại hàng đầu

Chương trình học của trường đặt trọng tâm vào nền tảng đạo đức trong kinh doanh. Trong khi nhiều học sinh các trường trung cấp Nhật Bản thời đó mong muốn tiếp tục học lên cao, cũng có một số khá đông muốn tham gia vào thương trường ngay. Tiếp theo Sắc lệnh về Trường Dạy nghề năm 1899, trường Thương mại Keika được thành lập vào năm 1901. Vị hiệu trưởng đầu tiên của trường là Maeda Masana (1850 – 1921), một cựu thứ trưởng tại Bộ Nông nghiệp và Thương mại được biết đến nhiều qua các nỗ lực của ông trong Phong trào Cải thiện Địa phương từ 1900 – 1918. Ông giữ chức vụ hiệu trưởng danh dự cho đến khi qua đời.

Về tính chất các môn dạy về thương mại, lớp “Tập quán thương mại” nổi bật với việc dùng những tờ báo hoặc những thứ tương tự để học về các thị trường trao đổi hàng hóa, và học sinh tự nghĩ ra các giao dịch giả định, ghi chép sổ sách và thảo luận những chứng từ cần thiết. Trong tiết học về “Đại cương các Nghiệp vụ Thương mại” (sau nay đổi lại là “Kinh tế Thương mại”) và “Lịch sử Thương mại”, bài giảng được lấy thẳng từ những sách tiếng Anh như *Đào tạo Kinh doanh*, ấn bản Anh quốc và *Lịch sử Thương mại của Pitman* của tác giả J.R.V. Marchant. Trong tiết học “Nghiên cứu sản phẩm”, một môn quan trọng khi viết luận văn tốt nghiệp, học sinh sẽ dùng kỳ nghỉ hè của mình để đi nghiên cứu thực địa một sản phẩm mà mình đã chọn (bằng cách đi làm tại một xí nghiệp, phác thảo những tấm bích chương, tham quan các nhà máy công nghiệp, soạn thảo các sơ đồ thống kê, đánh giá sản phẩm, v.v...) và sau đó sẽ tóm lược trong luận văn của mình.

Một số lớn các học sinh vào học năm đầu đến từ những gia đình buôn bán ở các chợ dưới phố và các chợ cá ven sông. Trong số 62 người tốt nghiệp khóa 1915, 24 người tự làm cho mình, 15 người vào làm tại các công ty, và 9 người tiếp tục học tại các trường cao đẳng thương mại và các trường khác (số cụ thể là bốn người vào Đại học Keio, hai người vào Đại học Waseda, hai người vào Đại học Meiji và một người vào trường Cao đẳng Thương mại Otaru). Tổng số học sinh của trường, bao gồm cả lớp thường xuyên và dự bị, vào năm 1920 là 782 người. Trường Thương mại Keika tự hào là

“đã lớn mạnh để trở thành một trong những trường thương mại hàng đầu khu vực Tokyo”, và những thành tích của họ đã chứng minh sự tự hào đó không có gì là quá đáng.

Mạnh mẽ thuyết phục cho một xã hội coi trọng thương mại và công nghiệp

Shibusawa thường xuyên xuất hiện và phát biểu tại các buổi lễ và nhiều sự kiện khác nhau. Trong một bài diễn văn đọc tại lễ tốt nghiệp năm 1904 còn được lưu giữ cho đến nay, ông biện hộ cho sự cần thiết của ngành dạy về thương mại tại Nhật Bản, khi nói “Tôi đặc biệt trông đợi rất nhiều từ các học sinh trẻ của trường Thương mại Keika này” (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 27). Khi đề cập đến khuynh hướng ở Nhật Bản coi thường tầm quan trọng của thương mại và công nghiệp, ông tiếp tục, “Khi mà nhiều người nghĩ rằng một quốc gia có thể tiếp tục tồn tại khi nào vẫn còn có hệ thống chính trị, vũ khí và luật pháp, tất cả những thành phần thông minh trong xã hội đều dồn hết nỗ lực cho chiều hướng đó”. Tuy nhiên, ông nói, “Trên tất cả mọi thứ, Anh quốc là một đất nước nổi bật nhất trong số các nước, không phải vì họ chỉ lo chuẩn bị cho chiến tranh, có hệ thống pháp luật và giáo dục, mà do suy nghĩ rằng một quốc gia không thể tiến lên trừ khi sự giàu có của cả nước càng lúc càng tăng. Nhờ tin rằng thương mại là cần thiết, họ đã đầu tư mọi nguồn lực vào thương mại và công nghiệp để đạt được mục tiêu đó”. Và ông tiếp tục, “Đất nước ta cần phải dồn hết công sức vào lĩnh vực thương mại và công nghiệp”. Shibusawa luôn tin tưởng

mạnh mẽ rằng Nhật Bản cần phải học hỏi từ phương Tây và xây dựng một xã hội biết nhìn nhận hai lĩnh vực đó là quan trọng (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 27).

Shibusawa tiếp tục khẳng định suy nghĩ của mình khi nói, “Nếu được hỏi kinh doanh có vị trí trung tâm hay ngoại vi, tôi tin rằng đó là trung tâm. Tôi muốn làm cho đất nước này trở nên phồn vinh, thông qua hoạt động chính là kinh doanh và với sự hỗ trợ của chính trị và quân sự”. Ông đã nói lên quan điểm hằng ấp ủ của mình mong muốn đất nước được khu vực tư nhân dẫn dắt và kêu gọi phát triển nguồn nhân lực cần thiết cho mục tiêu này. Những ý kiến sau đây sẽ làm rõ hơn quan điểm của ông, chẳng hạn như khi ông nhấn mạnh đến sự cần thiết về một hình ảnh quốc tế khi phát biểu “Những thương nhân Nhật Bản đều không ra gì vì họ không mang tính cách quốc tế cũng như không quan tâm đến xã hội mà chỉ tự hài lòng với công việc kinh doanh riêng của mình. Họ cần phải nhìn sang Mỹ và những nơi khác nhiều hơn nữa”. Ngoài ra, ông cũng đề cao tinh thần làm việc theo nhóm, khi tiếp tục nói “Gần đây, có cái gì đó thật đáng trách là sự thiếu vắng một tinh thần đồng thuận... Khi người Nhật chỉ có một mình, ông hay bà ta rất khôn ngoan, nhưng khi có năm ba người hay nhiều hơn thế hợp lại để thảo luận, thì lại chẳng giải quyết được việc gì cả. Tôi mong muốn các bạn làm việc cật lực và nuôi dưỡng sức mạnh liên kết”. Phần cuối của bài diễn văn cho thấy rõ những ý tưởng ban đầu mà sau này sẽ được đúc kết lại để nhấn mạnh vào việc phát huy tinh thần đạo đức và luân lý. Ông nói, “Còn một điều nữa là ta

phải trung thành một cách cẩn thận với những nguyên tắc của mình” và “Tôi tin chắc rằng trừ khi người ta nuôi dưỡng niềm tin mạnh mẽ, ta không thể nào hoàn thành được một công việc tốt một khi đã gia nhập vào xã hội” (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 27).

Shibusawa tiếp tục nhận lời mời phát biểu tại các buổi lễ tốt nghiệp cũng như tại các buổi tiếp tân dành cho phụ huynh học sinh, nơi ông luôn cổ xúy cho việc vun đắp cá tính, nhấn mạnh giáo dục thực hành và nhu cầu học tập để đạt được sự khôn ngoan.

Trường Thương mại Ōkura và trường Cao đẳng Thương mại

Tiếp theo, chúng ta hãy xem xét trường Thương mại Ōkura được thành lập ít lâu sau trường Trung cấp Keika. Được thành lập vào năm 1900, trường được xem như là ngôi trường thương mại đầu tiên ở Tokyo được sự chấp thuận của Bộ Giáo dục. (Những thông tin sau đây được lấy từ lịch sử 80 năm thành lập của trường Đại học Keizai Tokyo). Vào thời điểm đó, ở Tokyo chỉ có hai trường trung cấp thương mại là trường Thương mại Chūō và trường Thương mại Tokyo (tổ chức lớp học ban đêm), nên trường Ōkura là một trong những ngôi trường trung cấp thương mại tiên phong ở Tokyo (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 26).

Được biết ông Ōkura Kihachirō (1837 – 1928), người sáng lập ra trường này, ban đầu có ý định là mở một ngôi trường dành cho người nghèo, nhưng Itō Hirobumi phản đối vì cho rằng như thế sẽ khó mà duy trì được, nên cuối cùng

đề nghị này được đổi sang thành lập một ngôi trường thương mại. Giải thích lý do thay đổi này, Ōkura lo ngại rằng một khi người nước ngoài đến sinh sống tại Nhật Bản sau khi các hiệp ước bất bình đẳng được xét lại, người Nhật sẽ bị áp đảo trước kiến thức thương mại và sự nhạy bén của thương nhân nước ngoài. Và ông cũng tin rằng số trường thương mại ít ỏi của nhà nước không thể nào đào tạo đủ số lượng nhân sự cần thiết, nên ông đã nghĩ đến việc thành lập một ngôi trường thương mại (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 26).

Những thành viên trong tiểu ban soạn thảo đề án để xin giấy phép và quy chế nhà trường bao gồm những học giả như Ishiguro Tadanori (1845 – 1941, cha đẻ của ngành phẫu thuật quân y ở Nhật), Watanabe Hiromoto (1848 – 1901, chính trị gia, quan chức nhà nước, nhà giáo dục), con rể Shibusawa, Hozumi Nobushige (1855 – 1926, khoa trưởng Luật khoa, Đại học Hoàng gia Tokyo), và Koyama Kenzō (1858 – 1923, hiệu trưởng trường Cao đẳng Thương mại Tokyo), cùng nhiều doanh nhân như Shibusawa và Ōkura (người cung cấp tài chính cho khách sạn Hoàng gia). Mặc dù Hozumi là nhân vật trung tâm đằng sau việc thực hiện bộ luật dân sự và sự phát triển hệ thống pháp luật ở Nhật Bản, bao gồm cả ý niệm về các quỹ tài trợ được thành lập một cách hợp pháp, đây là lần đầu tiên ông ta tham gia vào việc thành lập một ngôi trường thông qua một quỹ tài trợ như vậy, và việc làm này có thể được xem như là một cuộc thử nghiệm. Cuối cùng thì Ishiguro, người đã từng là bác sĩ đứng đầu ngành quân y của Quân đội Thiên hoàng

và là một thành viên của hội đồng cơ mật, làm giám đốc quỹ tài trợ cho trường và Watanabe, người trước đây là hiệu trưởng đầu tiên của Đại học Hoàng gia Tokyo, được cử làm hiệu trưởng đầu tiên của trường. Chi phí hằng năm của trường vượt xa thu nhập từ học phí thu được, vì thật ra học phí trường này rất thấp so với những trường khác. Có thể nói rằng trường hoạt động được là nhờ sự hỗ trợ của Ōkura. Khi trường mới mở vào năm 1900, số học sinh được ấn định là 200 người, và vào năm sau, một lớp học đặc biệt vào buổi tối được mở thêm. Sĩ số học sinh theo học đã tăng hơn 1.000 người vào năm 1912 là thời gian đầu của thời kỳ Đại chính (Taisho).

Việc sắp xếp các bộ môn được giao cho trường Cao đẳng Thương mại Tokyo, và những sinh viên tốt nghiệp trường này được tuyển dụng để trở thành ban giảng huấn của các bộ môn chuyên ngành thương mại. Do vậy, không có gì ngạc nhiên khi phương pháp và hệ thống giảng dạy của trường Cao đẳng Thương mại Tokyo, kể cả chủ trương ưu tiên sử dụng tiếng Anh, được hoàn toàn áp dụng ở đây. Ngoài ra, nhà trường còn áp dụng chương trình học bốn năm, trong khi đa số các trường thương mại chỉ học có ba năm. Còn về chương trình học thì trong quy chế nhà trường có ghi, “Trường này là một nơi mà nền giáo dục thương mại thực hành được giảng dạy cho những người mong muốn tham gia vào lĩnh vực thương mại trong nước và quốc tế”, qua đó cho thấy việc giảng dạy ở đây là nhắm vào những ngành công nghiệp sau này sẽ làm giàu cho đất nước.

“Học hỏi luôn cần thiết cho kinh doanh”

Shibusawa thường xuyên phát biểu tại nhiều buổi lễ khác nhau để hỗ trợ cho trường Thương mại Ōkura. Tại buổi lễ khai giảng năm học 1900, ông nhấn mạnh sự cần thiết của một ngành đào tạo thương mại hiện đại, tinh vi, khi phát biểu, “Tôi luôn tin rằng việc học hỏi là rất cần thiết trong kinh doanh” và “Tôi là một người luôn mong ước một cách mạnh mẽ rằng các trường thương mại sẽ được nâng vị thế cho ngang tầm với các đại học bằng bất cứ giá nào”. Ngoài ra, những mong đợi và đòi hỏi từ nhà trường được đúc kết qua những suy nghĩ sau: “Ngài Ōkura nói với tôi – và tôi cũng có những suy nghĩ giống như vậy – là ông muốn đào tạo những nhà doanh nghiệp cho Nhật Bản chứ không phải cho ông” và “Thương nhân không nên chú tâm vào việc được người ta xem là “khôn lanh” mà nên trở thành những người mà người khác cảm thấy thoải mái khi tiếp xúc” (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 26).

Về phần các học sinh làm gì sau khi tốt nghiệp, chúng ta hãy xem danh sách cựu học sinh của trường năm 1916, qua đó thấy được rằng 172 trên tổng số 217 người theo học lớp thường xuyên – khoảng 80% – có được việc làm trong các bộ, ban, ngành của chính phủ, các ngân hàng, công ty bảo hiểm và các công ty khác, trong khi 480 trên 620 học sinh khóa ban đêm (77%) cũng tìm được việc làm. Với những học sinh lớp thường xuyên có được việc làm, rất nhiều người đã được nhận vào các công ty như Ōkura-gumi, Mitsui, ngân hàng

Sumitomo, Mitsubishi và Takashimaya-Iida. Mặc dù lớp này chỉ là một thí dụ, người ta cũng nhận ra ngay sự đánh giá cao của các công ty lớn dành cho các trường thương mại vào thời điểm đó.

Cung ứng những quản lý trung cấp chất lượng cao cho các công ty

Trong những bài phát biểu của Shibusawa vào khoảng thời gian này, ông thường nhắc đến những điều như: “Tôi không mong đợi bất cứ một học sinh nào của trường Thương mại Ōkura sẽ trở thành thiên tài. Tuy nhiên, một đất nước chỉ có thể mạnh lên nhờ nhiều người có cá tính, có đầu óc và thông minh... Sự vững vàng của một quốc gia được xây dựng trên xã hội trung lưu của nó”. Những lời kêu gọi này được ông phát biểu tại lễ khai giảng năm học 1916 (*Tu liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 26). Và vào tháng 11 năm 1920, tại lễ kỷ niệm 20 năm thành lập trường, ông nói, “Trên khía cạnh đó, ngôi trường này đã có được một cơ chế thích hợp giúp học sinh tiếp nhận được cả kiến thức lý thuyết lẫn thực tiễn”. Ông cũng nói thêm, “Việc nhà trường đã đào tạo được 2.600 học sinh tốt nghiệp trong vòng 20 năm qua, cộng thêm với 1.600 người đang học tại đây, là một thành quả đáng kinh ngạc”. Những lời lẽ trên cho thấy, có thể những học sinh tốt nghiệp trường Thương mại Ōkura không nhất thiết được trông đợi sẽ đảm đương vai trò lãnh đạo cấp cao tại các công ty lớn, nhưng rõ ràng họ đã giúp đáp ứng nhu cầu về một

đội ngũ đông đảo những nhà quản trị trung cấp có chuyên môn cao.

Vào năm 1919, trường Thương mại Ōkura thành lập thêm một trường cao đẳng thương mại mới với tên trường Cao đẳng Thương mại Ōkura. Và đến năm 1923, họ đưa vào một khóa học tổng quát ở trình độ của một trường thương mại cấp 1 cho những người có bằng tốt nghiệp ở một trường cao đẳng tiểu học. Nhờ những cải tiến này, họ đã có thể tổ chức một hệ thống giáo dục bao gồm một trường cao đẳng thương mại, một trường thương mại cấp 1 (cho những người tốt nghiệp từ một trường cao đẳng tiểu học hoặc cao hơn), và một trường thương mại cấp 2 (cho những người tốt nghiệp từ những trường tiểu học phổ thông hoặc cao hơn). Lý do thành lập trường cao đẳng thương mại là do có sự nâng cấp vị thế của trường Cao đẳng Thương mại Tokyo lên thành trường Đại học Thương mại Tokyo vào năm 1920. Học sinh của trường có mục tiêu là nhắm tới việc tiếp tục học tại trường Cao đẳng Thương mại Tokyo bằng bất cứ giá nào, và họ thường đầu vào trường này với tỷ lệ rất cao, và người đứng đầu mỗi lớp thường là học sinh từ trường Ōkura. Người ta đã ghi nhận rằng “Vì trường Thương mại Ōkura có mối liên hệ trực tiếp với trường Cao đẳng Thương mại Tokyo, là ngôi trường đỉnh cao trong lĩnh vực giảng dạy về thương mại [tại Nhật Bản], chúng có vị trí gần giống như hai trường anh em. Đây có lẽ là cơ sở quan trọng để trường Thương mại Ōkura nhận thức được họ là một trường danh tiếng hàng đầu.”

3. Những đóng góp của Shibusawa cho doanh nghiệp xã hội

Rút lui khỏi thương trường

Năm 1916, đúng vào dịp sinh nhật lần thứ 76 của ông, Shibusawa từ nhiệm chức vụ chủ tịch ngân hàng Số Một, và qua đó rút lui khỏi tuyến đầu trên thương trường. Sau khi về hưu, ông chọn ra ba lĩnh vực mà ông sẽ tham gia là: sự hòa đồng giữa kinh tế và đạo đức, sự hài hòa giữa tư bản và lao động, và sự hợp nhất các biện pháp giúp đỡ người nghèo (theo báo *Jiji Shinpō*, ngày 1 tháng 1 năm 1918, in lại trong tập san *Ryūmon zasshi*, số 357). Trong khoảng thập kỷ cuối cùng của cuộc đời, Shibusawa hăng hái hoạt động cho ba vấn đề này. Đối với ông, đây là những chủ đề mà ông đã ra sức cố vũ trong suốt cuộc đời mình nhưng vẫn chưa được toại nguyện. Chúng cũng là những vấn đề nghiêm trọng hàng đầu mà Nhật Bản phải đối mặt trong cuộc chạy đua hối hả để xây dựng một quốc gia hiện đại.

Điểm qua những hoạt động của Shibusawa sau này cho thấy những công sức ông dành cho những lĩnh vực liệt kê ở trên được thực hiện theo cung cách sau đây: Ý tưởng về sự hòa đồng giữa kinh tế và đạo đức được thể hiện qua những cố gắng thông qua hội quán Ryūmonsha và nhiều tổ chức khác cố vũ cho thuyết kết hợp đạo đức với kinh tế, và hỗ trợ cho các “nhóm xây dựng nhân cách” khác nhau; ý tưởng hòa hợp giữa tư bản và lao động dẫn đến việc thành lập ra Hội Hợp tác (Kyōchōkai) và hỗ trợ các hoạt động của hội;

và ý tưởng hợp nhất các biện pháp giúp đỡ người nghèo dẫn đến sự ra đời của một số doanh nghiệp an sinh xã hội, bao gồm cả những cơ sở Tōkyō Yōikuin (Trung tâm Bảo trợ và Nuôi dưỡng Tokyo – ND). Trong khi những hoạt động này được tiến hành riêng rẽ cho từng lĩnh vực, chúng chủ yếu đều bắt rễ từ những mâu thuẫn cơ cấu tiềm tàng trong chế độ tư bản hiện đại. Vào hậu bán thời kỳ Taisho (Đại chính), tiếp theo sau Thế chiến thứ nhất (1914 – 1918), Shibusawa xem bản thân xã hội, với những thay đổi lớn lao của nó, là một vấn đề được đánh dấu bằng sự xung đột bất nguồn từ nhiều nhân tố khác nhau, trong đó có sự bành trướng của chủ nghĩa đế quốc phương Tây và ảnh hưởng của chủ nghĩa Mác-xít. Ba lĩnh vực nêu trên chỉ là những quả cầu mà những vấn đề trong đó ngóc đầu dậy một cách trực diện nhất. Shibusawa rất bối rối khi muốn diễn tả những nguyên nhân cơ bản của những thay đổi xã hội đó và làm cách nào để đối phó lại.

Hoạt động cho sự tái phân phối của cải

Trước tiên, chúng ta hãy xem xét các doanh nghiệp xã hội. Shibusawa giải thích tại sao các nhà doanh nghiệp cần phải tham gia vào công tác này khi ông nói, “Chúng ta phải biết rằng sự thành công của mình, một phần, là nhờ vào xã hội. Nếu ta tự nguyện và tham gia vào công tác giúp đỡ xã hội và các công ty công ích, xã hội sẽ càng ngày càng trở nên hợp lý và lành mạnh hơn, trong khi việc quản lý tài sản của chúng ta cũng sẽ vững bền hơn”. Suy nghĩ này phản ánh

triết lý kết hợp đạo đức với nền kinh tế của ông, qua đó việc tái phân phối của cải vật chất thông qua các doanh nghiệp xã hội sẽ đem lại lợi ích cho xã hội và sẽ được tái luân lưu trong nền kinh tế (Kajiyama 1985).

Nhận đứng đầu các cơ sở xã hội của trung tâm Tōkyō Yōikuin

Shibusawa đã nhận quản lý các cơ sở của Trung tâm xã hội Tōkyō Yōikuin, một loại hình doanh nghiệp phúc lợi xã hội tiêu biểu và phù hợp với ý tưởng của ông. Sau cuộc Minh Trị Duy tân vào năm 1868, số ngân quỹ còn lại của những phòng hội hợp thành phố được thiết lập từ thời Edo để giúp đỡ người nghèo được chuyển qua cho chính quyền thành phố Tokyo để cải thiện cơ sở hạ tầng của thành phố này. Phòng (Hội hợp) Tokyo (Tokyo Kaigisho) được thành lập vào năm 1872 cho mục đích này, và Shibusawa trở thành chủ tịch vào năm 1874. Để có biện pháp giải quyết nạn nghèo khổ, trung tâm Tōkyō Yōikuin cũng bắt đầu thành hình cùng thời gian đó như là một trong những dự án của Phòng (Hội hợp) Tokyo. Đến năm 1876 các hoạt động của Phòng (Hội hợp) Tokyo được chuyển giao toàn bộ cho thành phố Tokyo, và các cơ sở của Yōikuin cũng được chính quyền địa phương quản lý. Cho dù chức danh có thể đã được thay đổi, Shibusawa vẫn tiếp tục là người đứng đầu tổ chức này.

Người quản lý chính thức các cơ sở của Tōkyō Yōikuin là Adachi Kenchū (còn được biết đến với tên Noritada; 1857 – 1930). Những cơ sở trực thuộc bao gồm (a) Trường

Inokashira, chú trọng dạy về nông nghiệp và công nghiệp và có phân biệt trẻ hư hỏng và trẻ bình thường; (b) Nhà Hôi phục Katsuyama ở tỉnh Chiba, là nơi nuôi dưỡng trẻ bị bệnh lao và các bệnh khác; và (c) Chi nhánh Sugamo cho các trẻ em bình thường. Cho dù sự khác biệt và thủ tục của mỗi cơ sở càng ngày càng tăng, chúng đều nằm trong một cộng đồng hòa quyện vào nhau như một tổng thể (Yamana 1999).

Biện luận cho sự cần thiết tuyệt đối của những doanh nghiệp thiện nguyện

Shibusawa luôn tin rằng tham gia vào những doanh nghiệp thiện nguyện là một hoạt động mà các doanh nhân, những người nắm một vai trò then chốt trong đất nước, cần phải thực hiện một cách đương nhiên. Ông cố gắng tìm tòi cách tốt nhất mà những doanh nhân vừa có thể làm công việc của họ và kết hợp với các doanh nghiệp thiện nguyện. Chính quyền Tokyo cho phát mãi gần hết số đất đai do Phòng (Hội hợp) Tokyo nắm giữ và đem gửi vào một tài khoản cố định tại ngân hàng Số Một với lãi suất hằng năm là 6% và cũng giao cho ngân hàng lo luôn phần sổ sách kế toán. Một cơ chế được thiết lập qua đó nhiều loại trái phiếu được mua vào để tạo thành một quỹ tài chính rồi dùng số tiền lãi đó trang trải cho các cơ sở xã hội (Naganuma 1999). Dựa vào hình mẫu này, các quỹ của một số cơ sở tổ chức xã hội được ngân hàng Quốc doanh Số Một giữ và quản lý, với một vài nơi được nâng đỡ bằng một hợp đồng bảo đảm một mức lãi suất hằng năm lên đến 9%. Một tổ chức khác cũng giúp đỡ các cơ sở xã hội

là Hội Từ thiện (hỗ trợ) Yōikuin, với thành viên là các doanh nhân và hoạt động dựa vào phí hội viên. Shibusawa tin rằng sự thịnh vượng kinh tế là bất khả nếu các thành viên yếu kém trong xã hội bị lãng quên.

Theo thời gian, những cơ sở an sinh xã hội đã tiếp nhận đặc điểm giúp đỡ những người gặp khó khăn trong tìm kiếm việc làm. Nhờ phát triển theo đường hướng tập trung vào vấn đề chăm sóc trẻ em, qua việc dạy cho trẻ khuyết tật những nghề như khâu cứu hay xoa bóp, họ đã để lại một dấu ấn giáo dục rất có ý nghĩa khi giúp người khuyết tật hòa nhập vào với xã hội (Hirai 1999).

4. Nỗ lực hợp nhất các chủ thuyết và nổi thất vọng

Shibusawa cảm nhận được trạng thái khủng hoảng đang ảnh hưởng tới xã hội nhưng lại không có sẵn những giải pháp để giải quyết vấn đề. Không giống như cách tiếp cận trong công việc kinh doanh của ông, Shibusawa đã cố gắng dung hòa những cái nhìn khác nhau về xã hội của nhiều thành viên khác nhau trong xã hội đó, bằng cách tham gia vào nhiều loại hình tổ chức. Cũng vì ông không thể tìm thấy ngay thuốc chữa cho các vấn đề xã hội, những suy nghĩ hay ý thức hệ của ông được hình thành qua những trao đổi với những người mà ông tiếp xúc tại những nơi này, hòng tìm thấy một hướng hành động đúng đắn. Những nhóm mà ông tích cực

tham gia một cách sâu đậm là Hội Concordia, với tôn chỉ tìm kiếm những điểm tương đồng giữa các hệ luân lý và tôn giáo khác nhau, và Hội Hợp tác, một tổ chức có mục đích tìm một hướng đi mới cho quan hệ lao động và quản trị. Chúng ta sẽ theo dõi những suy nghĩ và hành động của Shibusawa qua những cố gắng của ông dung hòa những tranh chấp cùng các lớp học mà ông tổ chức cho công nhân theo phong cách xây dựng nhân cách của tổ chức Shūyōdan.

Thành lập Hội Concordia

Hội Concordia được thành lập vào năm 1912 với tôn chỉ khuyến khích sự hiểu biết và hợp tác giữa các tôn giáo và “tạo ra một dòng tư tưởng đóng góp vào nền văn minh của đất nước” (Okia 1999). Lúc đầu tổ chức này được cho là thành lập “theo lời đề nghị vào năm 1911 của Naruse Jinzō, sau khi nói chuyện với Tử tước Shibusawa và người tiền nhiệm của tôi, Nam tước Morimura Ichizaemon [1839 – 1919]” (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 46). Naruse, người sáng lập ra Đại học Nữ Nhật Bản, đã gửi thỉnh cầu đến Shibusawa cùng với Morimura, và những buổi họp trù bị được tổ chức trong năm 1911 với mục đích “cải thiện luồng tư tưởng đương thời” và “sự hợp nhất các tôn giáo” (Takahashi 2002). Nó cũng có nguồn gốc từ những mong muốn của tầng lớp lãnh đạo, bao gồm cả nhà chính trị Tokonami Takejirō (1866 – 1935), trong bối cảnh những biến động xã hội đầy tai tiếng như vụ phản nghịch năm 1910 (được cho là âm mưu ám sát Thiên hoàng) và sự xuất hiện bất ngờ của chủ nghĩa xã hội,

muốn dùng tôn giáo như là một phương tiện kiểm soát người dân (Takahashi 2002).

Sau những sự kiện đó, buổi họp đầu tiên của nhóm được tổ chức vào ngày 11 tháng 4 năm 1912 theo sự thúc giục của Naruse, để lập một nhóm nghiên cứu những cách thức “cải thiện các khuynh hướng tư tưởng”. Tại buổi họp này, với sự hiện diện của Shibusawa và những học giả, những nhà tư tưởng do ông mời như Inoue Tetsujirō (1856 – 1944), Nakajima Rikizō (1858 – 1918), Ukita Kazutami (1859 – 1946), Anesaki Masaharu (1873 – 1949), Ueda Bin (1874 – 1916), và một người Mỹ là Sidney Lewis Gulick (1860 – 1945), Hội Concordia được thành lập (Okita 1999). Những hoạt động dự kiến của hội bao gồm việc phát hành một tạp chí đăng các bài tiểu luận và phê bình về tôn giáo, triết học, đạo đức, xã hội, giáo dục và văn chương, và cả những cuộc trao đổi, hội nghị quốc tế của các học giả trong và ngoài nước, và tổ chức các buổi thuyết trình (Okita 1999). Trên thực tế, *Tạp san Hội Concordia* (*Association Concordia Bulletin*) được phát hành một năm hai số, và hàng tháng đều có tổ chức họp định kỳ. Trong một thời gian dài, Shibusawa không bỏ sót một buổi họp thường xuyên nào.

Sự tham gia rộng rãi của giới học giả và doanh nhân

Năm người được đăng ký là những nhà “quản lý” trụ cột cho hoạt động của hội là Naruse, Ukita, Anesaki, Shibusawa, và Morimura (*Tạp san Hội Concordia*, quyển 2). Trong số họ, Anesaki và Shibusawa có vai trò trung tâm

trong việc hỗ trợ công việc điều hành của hội (Isomae và Fukusawa 2002).

Không chỉ có các học giả và nhà hoạt động tôn giáo, hội còn có sự tham gia rộng rãi từ giới cầm quyền Nhật Bản, bao gồm những quan chức và chính trị gia (dù hội không trực tiếp dính dáng gì với chính quyền), và các doanh nhân (Isomae và Fukuzawa 2002). Số người tham gia ban đầu là 63 nhưng nhanh chóng tăng lên 119 vào năm 1929 (*Tập san Hội Concordia*, quyển 1; Takahashi 2002).

Ngoài năm người điều hành nói trên, những hội viên thường xuyên còn có những người như Ueda (giáo sư tại Đại học Hoàng gia Kyoto và là một văn nhân), Gulick (Nhà truyền giáo người Mỹ và giáo sư tại Khoa Chứng viện Đại học Dōshisha), Nakajima (Giáo sư luân lý tại Đại học Hoàng gia Tokyo), Sakatani Yoshirō (con rể của Shibusawa, thị trưởng Tokyo), Inoue (giáo sư triết học Đại học Hoàng gia Tokyo), Harada Tasuke (1863 – 1940, giáo sư và hiệu trưởng Đại học Dōshisha), Morimura Ichizaemon, Kuwaki Gen'yoku (1874 – 1946, giáo sư triết học Đại học Hoàng gia Tokyo), Tokonami Takejirō (quan chức Bộ Nội vụ và chính trị gia), Shōda Heigorō (1847 – 1922, tập đoàn Mitsubishi), Shiozawa Masasada (1870 – 1945, hiệu trưởng Đại học Waseda, kinh tế gia), Hattori Kintarō (1870 – 1934, sáng lập viên Cửa hàng Đồng hồ Hattori và công ty Đồng hồ Seikōsha), và Yano Tsuneta (1865 – 1951, công ty Bảo hiểm Nhân thọ Dai-ichi). Như danh sách cho thấy, hội quy tụ rất nhiều hội viên đến từ giới học thuật và doanh nghiệp.

Những mong muốn có được “một đại tôn giáo hợp nhất” và một tôn giáo mới

Vậy ước muốn và mục đích của Shibusawa là gì khi tham gia vào Hội Concordia này? Trước tiên, ông đã khẳng định vào dịp thành lập là hội sẽ đề cập đến những vấn đề tôn giáo và đạo đức của các nền văn minh Đông và Tây, cùng với những vấn đề quốc tế khác, khi nói, “Ở Nhật Bản hiện nay, có nhiều loại tôn giáo và đạo đức xuất hiện như một mớ bòng bong khiến người ta thường không biết phải theo ai. Liệu chúng ta có phải chấp nhận một tình trạng như vậy không? Nên chăng các nhà lãnh đạo tư tưởng thế giới cần suy nghĩ làm cái gì đó về vấn đề này? Và liệu mối quan hệ giữa các nền văn minh Đông phương và Tây phương có thể làm được gì không, nếu tiến xa hơn phạm vi những vấn đề giữa các quốc gia riêng rẽ? (*Tập san Hội Concordia*, số 1; *Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 46). Và cùng lúc, ông cũng nói, “Việc mà tôi muốn làm khi chú tâm vào sự hợp nhất tư tưởng với đạo đức là đem suy nghĩ của mỗi người trở lại con đường đúng đắn” và “Hơn tất cả, tôi muốn phát huy và mở rộng hơn nữa những hoạt động của hội và qua đó đánh thức trí tuệ con người” Shibusawa quan tâm đến tình trạng mà người dân đã “không đi đúng đường” và đang “bị lẫn lộn” (*Tập san Hội Concordia*, quyển 2). Vì lẽ đó, trong khi có người tin rằng Shibusawa muốn tìm “một đại đạo thống nhất tích hợp và dung hòa những điểm tốt đẹp của Nho giáo, Phật giáo, Kitô giáo, và các tôn giáo khác”, thì ý nghĩa những suy nghĩ của ông về một “đại đạo (tôn giáo)

hợp nhất” có thay đổi chút ít tùy vào thời điểm mà chúng được nói đến (Takahashi 2002).

Đúng là Shibusawa đã bày tỏ những suy nghĩ vào thời điểm đó, khi ông viết: “Nói chung, tôi có những hoài nghi về tôn giáo... và nghĩ rằng không biết có thể lấy những điểm tốt của Nho giáo, Phật giáo, Kitô giáo cùng những tôn giáo khác và tích hợp, dung hòa chúng lại để lập nên một tôn giáo lớn và hợp nhất” và “Về phần ước nguyện của tôi, tôi hy vọng một tôn giáo lớn tích hợp cả Thần đạo, Phật giáo, và Nho giáo mà không có sự phân biệt nào giữa chúng... Vì chỉ có một chân lý tối thượng, nên không có lý do gì mà một đạo giáo hợp nhất lại không thể hiện hữu được”. Do vậy, vào thời điểm đó, Shibusawa đã nói rõ hy vọng của ông về một tôn giáo lớn và hợp nhất, nói rõ hơn, là một tôn giáo mới (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, Bảng phụ đính số 6). Đây cũng là cách mà những người cùng thời với Shibusawa hiểu những suy nghĩ của ông, chẳng hạn như Inoue Tetsujirō đã viết, “Khi Hội Concordia được thành lập, ông ta nói có thể một tôn giáo mới sẽ được khai sinh từ đó” (*Ryūmon zasshi*, số 637).

Từ tôn giáo đến đạo đức

Tuy nhiên, khi hiệp hội đã phát triển, những ý tưởng của Shibusawa lại có vẻ thay đổi. Trong những năm sau này, ông nhớ lại là mình chưa bao giờ nghĩ đến một tôn giáo tổng hợp, “Khi nghiên cứu về các tôn giáo, có vẻ như việc cố gắng tìm ra những mối dây chung cho tất cả là quá lý tưởng... Có thể ông Naruse đã nói đến những việc này, nhưng riêng

bản thân tôi, tôi nghĩ là bất khả” (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 46).

Trong những hồi tưởng đó, Shibusawa nói ngay từ đầu, “Ban đầu tôi tin chắc rằng việc dựa vào những điều giáo huấn của Nho giáo cũng quá đủ mà không cần lệ thuộc vào những tôn giáo khác”. Ông tiếp tục, “Tôn giáo chỉ sống động khi được áp dụng vào đời sống chính trị và kinh doanh. Công việc của các tín đồ tôn giáo sẽ rất nhàm chán nếu không có những ý tưởng kinh tế. Và những người hoạt động kinh doanh nào chỉ tập trung vào đường hướng này sẽ không có những nguyên tắc để bảo vệ”. Như vậy, cái mà Shibusawa cố gắng đi tìm là một chuẩn mực thống nhất về đạo đức cho một thế giới thực, bao gồm cả lĩnh vực kinh doanh; khái niệm hay quan điểm về “nội dung tôn giáo” rất lu mờ trong suy nghĩ của ông. Cùng lúc, ông muốn đi tìm một thứ gì đó chủ yếu dựa trên cơ sở đạo đức của Nho giáo. Và như ông nói tiếp, “Dù gì đi nữa, thì tổ chức một tôn giáo dựa trên Nho giáo vẫn tốt hơn, vì sẽ rất khập khiễng nếu dựa trên Kitô giáo, Phật giáo, Thần đạo, hoặc một tín ngưỡng nào khác” (Uyatan-kai, 17 tháng 1 năm 1928; *Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 46).

Có thể lọc ra từ những điều ở trên, những mong đợi của Shibusawa đối với tôn giáo đã chuyển biến theo thời gian. Đa phần là dựa vào sự khác biệt chính kiến của những người hoạt động tôn giáo và những học giả theo [một] đạo [nào đó], ông chuyển hướng từ hy vọng ban đầu là có thể hợp nhất các tôn giáo và lọc ra những nguyên tắc tương đồng giữa chúng, đến việc nhấn mạnh những khía cạnh đạo đức khi những

trông đợi ở tôn giáo phai nhạt dần. Chúng ta hãy xem xét quá trình và nguyên nhân của sự chuyển biến đó.

Tại buổi họp định kỳ của Hội Concordia vào ngày 10 tháng 3 năm 1915, Shibusawa bày tỏ “sự cam chịu của người Nhật trước tình hình [thế giới] hiện nay”. Ông thực sự lo ngại về những gì đang xảy ra trên toàn cầu, kể cả phong trào bài Nhật ở California (một chuỗi các sự kiện dẫn tới việc ban hành Luật Đất đai đối với người nước ngoài năm 1913, cấm không cho “những người nước ngoài không đủ tiêu chuẩn nhập tịch” được sở hữu đất đai) và các biến động khác trước thềm Thế chiến thứ nhất năm 1914. Cụ thể, Shibusawa bày tỏ quan điểm bi quan về tình hình thế giới, khi thốt lên, “Cuối cùng thì ý nghĩa của sự văn minh là ở đâu? Như vậy là thế giới ngày nay thiếu vắng sự văn minh”. Trong tình huống như thế, Shibusawa tỏ ra nghi ngờ có thể Nhật bản “không còn chọn lựa nào khác ngoài việc gia nhập cuộc xung đột này và hành động theo luật rừng”. Ông cổ xúy cho việc tìm tòi một đường hướng chính kiến độc lập có thể đánh bại tư tưởng ích kỷ quốc gia của phương Tây và triết lý “luật rừng” của họ, khi kêu gọi, “Chúng ta phải cố hết sức mình đẩy mạnh đạo đức kiểu phương Đông là không ép một ai làm điều gì mà chính mình cũng không chấp nhận, để gìn giữ hòa bình và phát triển hạnh phúc cho mỗi quốc gia” (*Ryūmon zasshi*, số 328; *Tư liệu Tiểu sử 1955 – 1965*, quyển 46; Okita 1999).

Shibusawa còn tiếp tục biện luận rằng Nhật Bản cần phải có sáng kiến và theo đuổi đạo đức và hạnh phúc ở cấp độ toàn cầu, khi ông nói, “Tôi tin rằng sự tàn phá này có thể

tránh được nếu các nước đã chọn con đường đúng đắn trong công tác ngoại giao chứ không phải chỉ lo tập trung vào đạo đức trong nước”. Ông kết luận, “Ở vào thời điểm này, tôi hoàn toàn tin rằng có phương cách để hài hòa và điều chỉnh mọi việc. Tôi thành thật mong quý vị sẽ chấp nhận những ý kiến của tôi” (*Ryūmon zasshi*, số 328).

Tuyên ngôn của Hội Concordia

Để cụ thể hóa cảm nhận mạnh mẽ của mình về không khí khủng hoảng đang bao trùm, Shibusawa yêu cầu Hội Concordia, “Với tình hình hiện nay trên thế giới, nên chăng chúng ta cần thiết lập một tiêu chuẩn đạo lý cho đất nước Nhật Bản?” Đáp lại, hội đã cho thành lập một ủy ban nghiên cứu về hiện tình lúc đó vào tháng 3 năm 1915 gồm 27 người, trong đó có Ukita Kazutami, Nakano Takenaka (1848 – 1918), Anesaki Masaharu, và Sakatani Yoshirō. Ủy ban này đã soạn thảo một báo cáo sau chín tháng làm việc (*Ryūmon zasshi*, số 328).

Báo cáo này, được xem như là thông điệp trực tiếp đầu tiên mà Hội Concordia giới thiệu với công chúng, đã chiếm rất nhiều công sức và thời gian để hoàn thành (Takahashi 2002). Trước hết, những cuộc tranh luận tại các buổi họp của ủy ban không tiến triển được bao nhiêu do tình trạng “những cuộc tranh cãi nảy lửa đã xảy ra, tiếp đó là những cuộc thảo luận về các vấn đề cơ bản đã đẩy các cuộc tranh luận rơi vào thế gần như bế tắc và khiến chúng mang tính chất như là những buổi nói chuyện suông” (Takahashi 2002). Chẳng hạn, Sakatami đã đưa ra yêu cầu “Cần phải có một

tuyên ngôn tích cực đề cao sự trung thành và lòng hiếu thảo, với trọng tâm là chủ nghĩa gia đình, vì những gì đang hủy hoại nền đạo đức của Nhật Bản chính là sự xung đột giữa chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa gia đình”. Giữa các thành viên đã có những khác biệt to lớn về ý thức hệ khiến cho việc tìm kiếm một điểm chung rất là khó khăn (Takahashi 2002).

Đến kỳ họp lần thứ tư vào tháng 7 năm 1915, tức là bốn tháng sau, ủy ban giao cho Anesaki soạn một bản dự thảo tuyên ngôn (Takahashi 2002). Trong bản dự thảo này, Anesaki có đưa vào phần nói về vai trò của tôn giáo dưới tiêu đề “Nuôi dưỡng tinh thần của dân chúng”, khi giải thích: “Trong công cuộc trau dồi đạo đức xã hội, ngoài việc giáo dục về chính trị, người ta có thể mong đợi rất nhiều từ tôn giáo cũng như từ những ngành văn chương và nghệ thuật. Một điều rất quan trọng là không thể để người dân bình thường bị dẫn dắt sai lầm do các giá trị của kinh doanh và năng suất” (Takahashi 2002).

Mặc dù có thể nói rằng quá trình thực hiện bản tuyên ngôn đã mang một ý nghĩa quan trọng xét về việc Hội Concordia phát đi những quan điểm đồng thuận của họ ra thế giới bên ngoài, từ “tôn giáo” bị loại khỏi bản thảo cuối cùng và cũng không có gì nhắc đến vai trò hay vị trí của tôn giáo. Việc gỡ bỏ này nói lên sự khó khăn khi tìm kiếm một quan niệm chung về từ “tôn giáo” do có những khoảng ngăn cách quá lớn giữa các tôn giáo hiện hữu. Thêm vào đó, mặc dù chính Shibusawa là người đầu tiên đã đặt ra câu hỏi này cho các thành viên, kết quả sau đó đã cho thấy việc soạn thảo

tuyên ngôn có thể đã không thành hiện thực nếu như ông không đưa ra sáng kiến ban đầu.

Mang nhiều hy vọng về sự hợp nhất các tôn giáo

Ít lâu sau, vào tháng 5 năm 1921, trong bài phát biểu chào mừng kỳ đại hội mùa xuân của tổ chức Long Môn hội (Ryūmonsha), khi đề cập tới Hội Concordia, có nói rằng bản thân ông không theo đạo nào và sẽ không thay đổi niềm tin của mình đối với những điều giáo huấn trong sách *Luận ngữ* của Khổng Tử. Cùng lúc đó, ông lại nói, “Đối với nhiều người, có lẽ cần phải trưng lên một bản ghi rõ một tôn giáo”, qua đó cho thấy ông vẫn không từ bỏ hy vọng có một tôn giáo thống nhất (*Ryūmon zasshi*, số 559).

Tập san Hội Concordia luôn cung cấp đầy đủ biên bản những buổi họp định kỳ của hội, lúc đầu được ấn hành đều đặn một năm hai kỳ. Tuy nhiên, sau số 8 trong năm 1916, tập san này ngưng phát hành trong bốn năm liền. Mặc dù nó được phát hành lại vào năm 1920, nhưng chỉ sau bốn số, tập san này đã chấm dứt hoàn toàn. Sau đó, những ý tưởng tiếp tục được thông báo dưới hình thức từng kỳ, nhưng chúng không còn được xem như là phương tiện chuyển tải những gì được thảo luận tự do tại Hội Concordia. Ông Inoue đã viết, “Một số người tuân tự lên phát biểu vòng vo những ý kiến của mình, và xu hướng thường là nói về sự bất đồng giữa các tôn giáo. Nếu nói về những nguyên tắc tôn giáo thì, thay vì tiến tới sự thống nhất như mong muốn, có vẻ như là những cuộc đối thoại đã đi chệch hướng. Chắc chắn tinh thần thật sự của

ý nguyện ban đầu đã bị mất, và những buổi họp đã trở nên tầm thường vô vị” (*Ryūmon zasshi*, số 637).

Tinh thần hòa hợp quốc tế

Vào năm 1928, Shibusawa phê phán Hội Concordia khi cho rằng ông hoàn toàn thất vọng về tổ chức này: “Hội không còn là một tổ chức tôn giáo hay nghiên cứu học thuật nữa” ông nói, “và cuối cùng nó đã trở thành giống như một nhóm tư vấn mà thôi. Tôi không còn xuất hiện ở đây nữa”. Chính Anesaki cũng xác nhận, “Đúng là Hầu tước Shibusawa rất thất vọng” (Uyatan-kai trong *Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 46).

Sau khi Shibusawa mất vào năm 1931, Anesaki đã viết rằng “Vấn đề nên hay không nên khai sinh một tôn giáo thống nhất là một điểm tranh cãi thường được nêu ra trong những phiên họp sơ bộ. Trong khi ngài Shibusawa thiên về ý tưởng này cùng với ngài Naruse, những ý tưởng của họ lại khác với nhiều người khác”. Ông nói tiếp, “Những suy nghĩ của ngài Shibusawa về tạo ảnh hưởng vào trái tim và đầu óc của dân chúng, như được trông đợi, giống như cung cách của Nho giáo thời kỳ Mạc phủ Tokugawa. Như được thể hiện trong câu “Đức của chính quyền như gió, đức của người dân như cỏ”, ông tin rằng những người ở vị trí cao cần phải phát triển những điều hay lẽ phải để rồi truyền đạt lại cho người dân” (*Ryūmon zasshi*, số 542; *Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 46).

Đáp lại mong muốn của Shibusawa, Anesaki nói, “Mục đích của Hội Concordia không phải là loại bỏ mọi sự khác biệt giữa các tôn giáo theo nghĩa thông thường mà là phải

đóng cùng một vai trò cho những quốc gia, sắc tộc, tầng lớp, chủng tộc, v.v... khác nhau (hay ít ra cũng phải đưa ra lý lẽ thuyết phục cho sự loại bỏ hay trao đổi đó). Qua việc này, hội phần đầu, vì tương lai của nền văn hóa nhân loại, đạt được mục tiêu tiến đến tinh thần cốt lõi của sự hợp tác hài hòa vốn dĩ đã nằm tận đáy lòng của mỗi người... Tôi tin rằng sự cống hiến của ngài Shibusawa cho nhiều doanh nghiệp xã hội, bao gồm cả những cơ sở nằm trong quá trình hòa giải mối quan hệ lao động-quản lý, là một khía cạnh trong những nỗ lực hài hòa bắt nguồn từ tư tưởng Nho giáo của ông". Anesaki đã cho thấy cách mà Shibusawa chuyển năng lượng của mình tách khỏi ý đồ hợp nhất tôn giáo và đạo đức sang các hoạt động phản ánh ý thức hệ đó trong cách cư xử của con người (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 46). Nói vậy để thấy rằng những hoạt động mà Hội Concordia xúc tiến hướng tới sự hài hòa quốc tế được thể hiện trong những tổ chức như Nichibei Dōshikai (Hội Một Mục tiêu Nhật-Mỹ), Ủy ban Quan hệ Nhật Bản-Mỹ, Viện Quan hệ Thái Bình Dương, và dự án Búp bê Mắt xanh¹ giữa Nhật Bản và Mỹ (Okita 1999).

¹ Năm 1927, thế giới đang trong tình trạng suy thoái, người nhập cư Nhật Bản là những mục tiêu bị phân biệt đối xử, và quan hệ Mỹ-Nhật đang trở nên căng thẳng. Tiến sĩ Sidney Gulick, một nhà truyền giáo với một tình yêu vĩ đại dành cho Nhật Bản, và là người tin rằng hòa bình và tình bạn thế giới nên bắt đầu từ các em nhỏ; ông đã gửi khoảng 12.000 "Blue-eyed Dolls" (búp bê mắt xanh) đến các trường tiểu học trên khắp Nhật Bản. Mặc dù nhiều con búp bê thực sự không có đôi mắt màu xanh, nhưng chúng được trẻ em Nhật Bản yêu thích, thậm chí còn xuất hiện một bài hát nổi tiếng "Blue-eyed Doll" (BT).

5. Hội Hợp tác và tổ chức Shūyōdan

Sự xuất hiện của những vấn đề lao động và việc thành lập Hội Hợp tác

Như đã thấy qua sự tham gia tích cực trong Hội Concordia, Shibusawa lúc đầu rất hy vọng vào việc hợp nhất các tôn giáo và các hệ phái đạo đức với mục đích ngăn chặn mối chia rẽ xã hội. Nhưng khi gặp phải những khó khăn không thể đi sâu vào nội tâm của con người được cũng như phá vỡ bức tường vững chắc của những tôn giáo lâu đời, những mong ước của ông phai mờ nhanh chóng. Trong khi đó, tình hình thế giới ngày càng tồi tệ, khi Thế chiến thứ nhất sắp bùng nổ, Shibusawa cảm thấy cần phải có một giải pháp cụ thể. Vì là người hoạt động tích cực trong giới doanh nghiệp, ông cảm nhận được rằng bài toán lớn nhất là sự xuất hiện những vấn đề lao động, do chịu ảnh hưởng mạnh mẽ của chủ nghĩa Mác-xít. Giải pháp mà ông chọn lựa để đối phó với những vấn đề này là thành lập và đưa vào hoạt động Hội Hợp tác.

Hội Hợp tác được thành lập vào cuối năm 1919, ngay sau Thế chiến thứ nhất, như là một tổ chức liên kết giữa chính phủ và giới tư nhân, chủ yếu chỉ dành cho những vấn đề lao động (Yonekawa 1979). Vào thời điểm đó, những vấn đề lao động cũng thu hút sự quan tâm của quốc tế, được thể hiện qua sự bùng phát của cuộc Cách mạng ở Nga, sự phát triển nhanh chóng những công đoàn ở phương Tây, và việc tổ chức Hội nghị Lao động Quốc tế. Nhật Bản cũng chịu ảnh hưởng

của những trào lưu này. Phong trào lao động bành trướng mạnh mẽ, và những tranh chấp về lao động xảy ra thường xuyên cùng với sự đi xuống của nền kinh tế thời hậu chiến. Hội Hợp tác được thành lập dựa trên suy nghĩ rằng chế độ gia trưởng truyền thống cần phải được thay thế bằng một hình mẫu “hợp tác” mới để có thể đối phó với những chuyển mình thay đổi của thời cuộc.

Tổ chức ban đầu chỉ gồm viên chức và doanh nhân

Vai trò trung tâm trong việc thành lập Hội Hợp tác do các quan chức Bộ Nội vụ nắm giữ, cụ thể là Tokonami Takejirō (1866 – 1935), cùng với Shibusawa và các doanh nhân trong Câu lạc bộ Công nghiệp Nhật Bản (thành lập năm 1917 và ngày nay vẫn hoạt động). Vào đầu năm 1918, Shibusawa công bố quan điểm mới của ông về quan hệ lao động, khi mà chúng đã vượt quá mối quan hệ chủ-tớ truyền thống và tiến nhanh đến chủ nghĩa hợp tác bình đẳng, khi ông phát biểu rằng “Không có lý do gì để người công nhân bị bắt buộc đơn phương gánh chịu sự đối đãi như cấp dưới. Việc họ đòi hỏi những điều kiện phù hợp nào đó là lẽ đương nhiên... Tôi tin rằng nếu người công nhân có những yêu cầu hợp pháp, cần phải có một phương cách nào đó để đáp ứng cho cả tình hình nước Nhật và những đòi hỏi của thời cuộc. Tôi rất muốn tìm ra phương thức ấy”. Và ông tiếp tục nói lên suy nghĩ của mình, “Một trong những biện pháp quản lý sau chiến tranh ở Anh là những ông chủ được biết là đã đề nghị tìm sự hài hòa giữa tư bản và lao động bằng cách thiết lập



Trụ sở Hội hợp tác (nằm ở nơi hiện nay là công viên Shiba tại Minato-ku, Tokyo)

một tổ chức quy tụ một số lượng chủ nhân và công nhân bằng nhau nằm trong một tiểu ban được giao giải quyết mọi vấn đề về lao động. Tôi nghĩ đây là một phương án mà Nhật Bản cũng cần nghiên cứu một cách kỹ lưỡng”. Như vậy Shibusawa đã nói lên khái niệm cơ bản của Hội Hợp tác, nơi mà cả chính quyền, công nhân và giới quản lý cùng tham gia (*Ryūmon zasshi*, số 357).

Thành viên và hoạt động của Hội Hợp tác

Các thành viên bắt đầu hội họp thường xuyên từ cuối năm 1918 với nhiều bản thảo về quy chế thành lập cùng với kế hoạch tổng thể được xem xét sửa đổi nhiều lần tại Câu lạc bộ Công nghiệp Nhật Bản. Shibusawa và nhiều người khác cũng kêu gọi đóng góp từ các doanh nghiệp. Nhân vật được chọn để chủ trì Hội Hợp tác là Tokugawa Iesato (1863 – 1940), chủ tịch Thượng nghị viện (và là người đứng đầu thứ nhất của gia tộc Tokugawa sau cuộc lật đổ chế độ Mạc phủ),

với Shibusawa và các chính trị gia Ōoka Ikuzō (1856 – 1928), Kiyoura Keigo (1850 – 1942), và vài người khác làm phó chủ tịch. Là những người đã gắn bó sâu đậm với việc thành lập Hội Hợp tác ngay từ đầu, họ luôn giữ những vị trí cao nhất trong hội. Ngoài ra còn có sự tham gia của nhiều giám đốc từ Câu lạc bộ Công nghiệp Nhật Bản, như Nakajima Kumakichi (1873 – 1960), Wada Toyoji (1861 – 1924), Go Sinosuke (1865 – 1942), và một số hội viên của ủy ban nghiên cứu các vấn đề về tư bản-lao động của Câu lạc bộ.

Hội Hợp tác cũng chào đón Kuwata Kumazō (1868 – 1932) và Matsuoka Kinpei (1876 – 1960), hai tiến sĩ luật khoa, làm giám đốc thường trực phụ trách trung tâm hoạt động của hội. Trong khi mục đích ban đầu là mong muốn có sự tham gia của những đại diện của giới lao động không thực hiện được, hội đã thu hút được nhiều giám đốc, ủy viên quản trị, và nhiều thành viên chính thức từ các lĩnh vực chính trị, kinh doanh, chính quyền và giới học thuật. Như cụm từ “một định chế liên kết giữa chính quyền và giới tư nhân” đã cho thấy, nhiều người từ nhiều cương vị khác nhau, đã cùng tham gia thành lập hội, và mỗi người trong số họ đều có những lý do riêng của mình. Thật ra, ngay khi hội bắt đầu hoạt động, mâu thuẫn đã xảy ra giữa nguyên tắc “sự nhất thể của lao động-quản lý”, một khái niệm được giới chủ đề cao, với cách tiếp cận thực tiễn của “thuyết cộng tác”, khi mà cả hai đều không tương thích với nhau. Sau cuộc khởi đầu đầy sóng gió, ba người nắm vị trí giám đốc thường trực là Soeda Keiichirō (1871 – 1953), nguyên là chánh văn phòng sự vụ Bộ Nội vụ,

Nagai Tōru (1878 – 1973), cựu kế toán trưởng tại Bộ Đường sắt, và Tazawa Yoshiharu (1885 – 1944), nguyên là bí thư tại Bộ Nội vụ. Chính ba người này, dù thừa hưởng những chính sách khác nhau, đã cùng nhau xây dựng nên nền móng cho những hoạt động của Hội Hợp tác đến độ người ta đã nói “Vào thời điểm đó, Hội Hợp tác trông giống như một cái tổ của những người tâm đầu ý hợp” (Kaiwaka 1965).

Những hoạt động của Hội Hợp tác rất đa dạng và bao gồm những việc sau đây: (1) Tổ chức các lớp học và buổi nói chuyện cho công nhân, (2) điều hành các trường cho công nhân, (3) ấn hành tạp chí và tài liệu về nhiều hoạt động nghiên cứu và các vấn đề lao động, (4) trung gian hòa giải những tranh chấp lao động, (5) biên dịch các tài liệu mới nhất về các vấn đề lao động của phương Tây, (6) đệ trình cho chính phủ những đề nghị về quản lý lao động, (7) thực hiện giới thiệu việc làm và (8) giới thiệu và phổ biến các phương pháp quản lý khoa học tiên tiến nhất do Trung tâm Nghiên cứu Hiệu quả Công nghiệp đặt bên cạnh hội phát triển (Kurokawa 1923). Trong những hoạt động này, việc được mọi người quan tâm và đánh giá là hữu hiệu nhất là công tác hòa giải các tranh chấp lao động và những lớp học dành cho công nhân dựa trên nguyên tắc mở mang trí tuệ cho họ.

Hòa giải những vụ tranh chấp lớn

Shibusawa đặc biệt đặt nhiều hy vọng vào vai trò hòa giải những cuộc tranh chấp lớn trong nền công nghiệp của Hội Hợp tác. Những hoài bão này đã được thể hiện ngay từ

giai đoạn lên kế hoạch thành lập hội khi ông nói, “Hội Hợp tác mà chúng ta đang dự tính thành lập sẽ nỗ lực dàn xếp các tranh chấp giữa những nhà tư bản và giới công nhân, để đem lại sự hòa hợp giữa họ và thúc đẩy sự phát triển của nền công nghiệp. Liên quan đến sự mong muốn này, tôi hy vọng những cuộc tranh chấp giữa những nhà tư bản và giới công nhân ngày nay sẽ được hòa giải một cách nhanh chóng” (*Jitsugyōno Nihon*, 1 tháng 9 năm 1919; *Tư liệu Hồi ký* 1955 – 1965, quyển 31).

Công việc hòa giải của hội được thúc đẩy ngay sau khi Soeda, một người đơn độc trong các vị trí về lao động và quản lý, được bổ nhiệm làm giám đốc thường trực. Tài liệu có ghi rằng, “Ngay sau khi Soeda nhận chức vụ giám đốc thường trực Hội Hợp tác và lãnh trách nhiệm hòa giải các vụ tranh chấp lao động, công việc này trở nên mối bận tâm hàng đầu của ông”, và điều này cho thấy chính ông đã xung phong đảm nhiệm vai trò này (Soeda 1955; Takahashi 2002). Trong khi đó, nhà doanh nghiệp bảo thủ Nakajima Kumakichi không đánh giá cao những hoạt động của Hội Hợp tác, nhất là các hoạt động hòa giải tranh chấp của Soeda, khi nhìn nhận có những xung đột giữa lao động và quản lý (Câu lạc bộ Công nghiệp Nhật Bản 1941).

Giai đoạn mà Hội Hợp tác tích cực hoạt động hòa giải các vụ tranh chấp lao động là vào cuối thập kỷ 1920 trong bối cảnh Luật Hòa giải Tranh chấp Lao động được ban hành vào năm 1926 với mục tiêu tạo nên một hệ thống pháp lý cho công việc hòa giải. Một đặc điểm là khía cạnh giải quyết

tranh chấp qua cái gọi là thương thảo bên ngoài luật lệ, với trách nhiệm được giao cho Hội Hợp tác lo liệu. Số những vụ tranh chấp mà hội làm trung gian hòa giải, kể cả những vụ ở cấp độ tham vấn, được biết đã lên đến hơn 300 vụ. Ngoài ra, một đặc điểm quan trọng của các vụ tranh chấp mà Hội Hợp tác có tham gia, đa phần là những cuộc xung đột có quy mô lớn thu hút sự quan tâm của toàn xã hội. Giám đốc thường trực Soeda đã viết rằng, “Kết quả mỹ mãn đã đạt được sau những nỗ lực phi thường để hòa giải ba vụ tranh chấp lao động nổi tiếng thời đó – vụ Nippon Gakki (nay là Tập đoàn Yamaha), công ty Khai khoáng Besshi, và công ty Nước chấm đậu nành Noda (nay là Kikkoman)” (Soeda 1955).

Tập trung giải quyết nhanh chóng với những điều khoản có lợi cho lao động

Trong các cuộc tranh chấp lao động được Hội Hợp tác tham gia hòa giải, kết quả thường có lợi cho phía người lao động khi liên quan đến những vấn đề kinh tế. Trong trường hợp các cuộc đấu tranh chính trị, hoặc khi cả hai bên lao động và giới quản trị đều ngoan cố không chịu nhượng bộ nhau trong cuộc đối đầu nhiều cảm tính, kết quả hòa giải có vẻ như hoàn toàn chống lại người lao động, với trọng tâm là đạt được một quyết định nhanh chóng. Ngoài ra, những vụ tranh chấp mà Hội Hợp tác đứng ra hòa giải cho thấy còn có sự tham gia mạnh mẽ của Liên đoàn Lao động Nhật Bản. Một phần vì liên đoàn này đã đề nghị một hệ thống kiểm soát các tranh chấp lao động và sử dụng trung gian hòa giải,

phần khác là vì Hội Hợp tác đã chủ trương rõ ràng là ủng hộ các công đoàn lao động ôn hòa, mà Liên đoàn Lao động Nhật Bản là một ví dụ điển hình (Hayashi 1986).

Những trường hợp thỏa hiệp điển hình – nghĩa là đã sử dụng tối đa việc hòa giải, với sự dàn xếp đạt được qua thảo luận và những đòi hỏi của người lao động được đáp ứng một phần nào đó – bao gồm những tranh chấp ở nhà máy Hashiba của công ty Kéo sợi Dainippon (nay là Unichika) năm 1927, nhà máy Kyoto Yodogawa của công ty Kéo sợi Kanegafuchi (Kanebo) năm 1930, và tại nhà máy Kawasaki của công ty Kéo sợi Fuji Gas (nay là Fujibo) cũng vào năm 1930. (Câu “hình mẫu thỏa hiệp trong hòa giải tranh chấp” được dẫn từ chữ “thỏa hiệp” ghi trong cột kết quả hòa giải trong các hồ sơ tranh chấp lao động in trong *Chōtei nenpō* [Báo cáo Hòa giải hằng năm]). Các vụ tranh chấp này rất quan trọng và đã thu hút nhiều sự chú ý của xã hội vào những thời điểm đó. Trong mỗi trường hợp này, một khi cả hai bên chủ và thợ không thể tự mình giải quyết vấn đề được, những người đình công sẽ nhờ những người lãnh đạo Liên đoàn Lao động Nhật Bản quyết định giải quyết tranh chấp, còn các công ty sẽ yêu cầu Hội Hợp tác làm người trung gian và thương thảo để giải quyết vấn đề.

Lý tưởng nhất thể hóa lao động và quản lý

Khi tham gia hòa giải tranh chấp, Hội Hợp tác đóng một vai trò hết sức quan trọng ở giai đoạn trước khi đạt được sự thỏa thuận cuối cùng. Trong các vụ tranh chấp tại nhà máy

của các công ty Kéo sợi Dainippon và Kanegafuchi, người của Hội Hợp tác liên tục vào dự các buổi họp của cả hai phía lao động và quản trị từ trước, và trao đổi trước với họ. Qua cách này, Hội Hợp tác có thể tổ chức các cuộc thương thuyết sơ bộ trước khi họp ủy ban hòa giải với những thành viên chính thức, và có được sự ủng hộ từ phía sau giúp cho việc hòa giải được chấp nhận một cách êm thấm.

Yếu tố quan trọng nhất để lái các cuộc tranh chấp đến một sự thỏa thuận nằm ở chỗ có thể tạo lập hay không một mối quan hệ với người lao động qua các cuộc trao đổi chân thật xuất phát từ trái tim. Để đạt được mục tiêu này, nhân viên của Hội Hợp tác – “Những người kỳ cựu ý thức được ý nghĩa mình đang sống trong một xã hội có trách nhiệm đạo đức, đầy tính nhân văn, vị tha và chính trực” – sẽ đi đến các công ty có sự tranh chấp ngay từ giai đoạn đầu và làm việc nhiều giờ ở đó để tạo một bầu không khí thuận lợi cho việc thương thảo (Soeda 1955).

Sau khi các nhân viên của Hội Hợp tác đã chuẩn bị xong xuôi cơ sở cho các cuộc thảo luận giữa giới lao động và ban quản trị, giám đốc thường trực Soeda sẽ xuất hiện và đưa các cuộc thương lượng đến giai đoạn kết thúc. Và ở đây yếu tố quan trọng vẫn không thay đổi. Theo Nishio Suehiro (1891 – 1981), người sau này sẽ là chủ tịch Đảng Cải cách và Liên đoàn Lao động Nhật Bản, “Ông Soeda là một người rất biết phải trái và đầy lòng trắc ẩn. Đó là lý do tại sao ông có thể giải quyết thành công những cuộc tranh chấp mà nếu chỉ áp dụng lý trí và toan tính thì sẽ thất bại. Ông Soeda được xem

như là người Anh Cả, do đó ông có thể đối xử với những người của phong trào lao động thời kỳ đó, những người mà ta không thể thuyết phục họ được bằng chính kiến hay hành vi, với một thái độ cởi mở và rộng lượng. Chúng tôi có thể tiếp xúc và thương lượng với ông Soeda một cách cởi mở và thẳng thắn” (Soeda 1955). Trên cương vị giám đốc thường trực của Hội Hợp tác, Soeda đã giúp xây dựng một mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau giữa giới lao động và quản trị dựa trên lý tưởng truyền thống “tính nhất thể của lao động-quản lý”, đồng thời cũng xây dựng một khuôn khổ cho chương trình hợp tác hòa giải tranh chấp qua một thành phần trung lập thứ ba.

Khi phong trào công đoàn lao động phát triển và tiến bộ hơn, những xung đột giữa giới quản trị và lao động trở nên gay gắt hơn dựa trên ý thức hệ xung đột giai cấp. Trong những tình huống như vậy, phương thức giải quyết xung đột được lựa chọn là một số lớn các công ty sẽ nhờ Hội Hợp tác tiến hành những cuộc đối thoại giữa hai bên để đạt được sự hiểu biết lẫn nhau. Nếu gọi là chính sách thì đây là “chính sách hợp tác” theo nghĩa nó khuyến khích những công đoàn lao động ôn hòa. Còn nói về phương pháp, nó tạo ra một môi trường cho sự hiểu biết lẫn nhau giữa giới quản trị và lao động dựa trên phương châm “nhất thể hóa giữa lao động và quản trị.”

Các lớp học cho công nhân của Hội Hợp tác và tổ chức Shūyōdan

Trong khi ấy, các lớp học cho công nhân của Hội Hợp tác được Tazawa Yoshiharu, giám đốc thường trực và cựu

quan chức của Bộ Nội vụ và sau này nổi tiếng vì đã thành lập nhiều hội đoàn cho thanh niên khắp nước Nhật, khuyến khích (Fujino 1982). Tazawa được tuyển mộ vào hội với sự hỗ trợ mạnh mẽ của Shibusawa, người đã đặt vị trí giáo dục tinh thần, qua các khóa học cho công nhân, như là một trong những hoạt động thực tiễn mà hội cần thực hiện, cùng với công việc trung gian hòa giải. Hội Hợp tác tiếp tục đưa vào phong trào học tập và ý thức hệ, với sự trau dồi trí tuệ như là một phần của những hoạt động của hội.

Các khóa học cho công nhân của Hội Hợp tác có quan hệ mật thiết với tổ chức Shūyōdan (Hội Giáo dục Tinh thần), như nhận định sau đây cho thấy: “Mặc dù Hội Hợp tác là nhà tài trợ, những khóa học thật ra đều do Shūyōdan thực hiện. Và như thế, chúng mang tính chất của những khóa học Shūyōdan, và nhiều học viên sau này đều gia nhập Shūyōdan, và qua họ, tổ chức này thâm nhập vào nhiều công ty” (Shūyōdan 1985). Hội Shūyōdan (ngày nay được biết đến với tên SYD, Supporting Your Dream [Hãy nuôi dưỡng giấc mơ của bạn]) được Hasunuma Monzō (1882 – 1980) thành lập, với phương châm “mồ hôi, kỷ luật và tình yêu thương đồng bào”. Đây là một nhóm giáo dục xã hội cổ vũ cho Phong trào Đạo đức Trắng sau này rất phổ biến trước và trong Thế chiến thứ hai, với mục đích tuyên truyền cho chủ thuyết tôn sùng Thiên hoàng qua những khẩu hiệu “toàn tâm” và “toàn lực”. Về sự phát triển của tổ chức này, người ta đã viết “Mặc dù công chúng không mấy coi trọng Shūyōdan cũng như không quan tâm, Nam tước Shibusawa đã nâng vị trí của nó lên và

nuôi dưỡng nó như con của mình vậy”, qua đó cho thấy vai trò của ông khi trở thành cố vấn cho hội vào năm 1910 không vô nghĩa chút nào (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1965, quyển 43).

Tazawa Yoshiharu, nhà lãnh đạo phong trào thanh niên

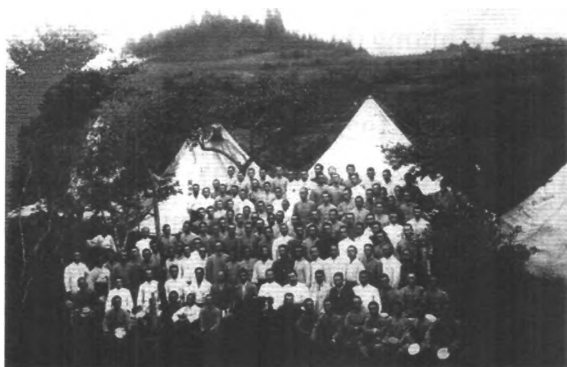
Với sự hợp tác của Tazawa, Shibusawa mở rộng các hoạt động của Shūyōdan trong giới công nhân và cả công ty. Ngày nay Tazawa được biết đến như là nhà lãnh đạo phong trào thanh niên. Sau khi tốt nghiệp Đại học Tokyo, ông vào làm tại Bộ Nội vụ. Khi làm trưởng hạt Abe-gun thuộc quận Shizuoka, ông làm quen với hoạt động của các hội đoàn thanh niên và tiến tới tổ chức những buổi diễn thuyết của Shūyōdan bên những căn lều ngoài trời. Những buổi nói chuyện theo phong cách Shūyōdan này được tổ chức bên những căn lều dựng ở ngoài trời với phương châm “Trước khi chúng ta là công nhân, chúng ta là những con người, trước khi chúng ta là nhà tư bản, chúng ta là những con người”. Với những thuyết trình viên lẫn người đến tham dự đều ăn, ở và ngủ chung với nhau, mục đích của những buổi họp mặt như thế này muốn “khuyến khích những nguyên tắc phù hợp qua chia sẻ một lối



Những nhà hoạt động xã hội trẻ của Shūyōdan, 1917 (từ trái qua phải: Hasunuma Monzō, Tazawa Yoshiharu, và Maeda Tamon). Ảnh chụp tại cuộc họp mặt bên lều lần thứ ba.

sống giống nhau suốt cả ngày, qua đó chứng minh hướng đi thích hợp để mọi người noi theo, và thúc đẩy sự hiểu biết lẫn nhau về các vấn đề xã hội và lao động nhằm đóng góp cho sự tiến bộ và phát triển của xã hội” (Kaiwakai 1965, Nakamura 1929). Cụ thể, chính Soeda, Tazawa và nhiều nhân viên khác của Hội Hợp tác đã đến nói chuyện, cùng tập các động tác thể dục, và làm vệ sinh các phòng hội họp và đền thờ. Từ năm 1921 cho đến 1929, có tất cả 105 buổi đào tạo như thế đã được tổ chức với tổng số người tham dự lên quá 10.700 người (Nakamura 1929).

Năm 1925, Tazawa trở thành giám đốc bộ phận tổng hợp của ban xây dựng Đền thờ Minh Trị để tưởng nhớ công lao của Thiên hoàng Minh Trị vừa mất. Đến năm 1919, ông tham gia vào việc xây dựng Đền thờ Minh Trị và Khu vườn ngoài với tư cách là trưởng tiểu ban thứ nhất thuộc văn phòng đền và ông đã tập hợp những thanh niên của các hội đoàn khắp nước Nhật để giúp ông trong công việc. Trong khoảng từ 1915 đến 1922, ông không bao giờ bỏ sót một buổi nào trong số 15 cuộc họp mặt bên lều do Shūyōdan tổ chức, và ông cũng trở thành một thành viên trong ban quản trị của nhóm vào năm 1919. Cũng vào khoảng thời gian đó, năm 1920, ông được bầu làm giám đốc thường trực của Hội Hợp tác và đã tổ chức tất cả 16 khóa học cho công nhân trong khoảng thời gian hai năm từ 1921 đến 1923. Tazawa đã tham gia vào tất cả ba tổ chức – phong trào hội đoàn thanh niên, Shūyōdan và Hội Hợp tác – nhưng ông bắt đầu tách xa khỏi Shūyōdan từ 1924, cùng thời gian khi Hiranuma Kiichirō (1867 – 1952),



Cuộc họp mặt bên lều lần thứ hai của Shūyōdan, 1916.

người mà sau này sẽ trở thành thủ tướng, trở thành nhóm trưởng. Tazawa rút khỏi chức giám đốc Shūyōdan vào năm 1925. Và ông cũng rút khỏi Hội Hợp tác vào năm 1924 để ra tranh cử vào Viện Dân biểu. Ông là giám đốc sáng lập Nippon Seinenkan (Trung tâm Thanh niên Nhật Bản) vào năm 1921 và là chủ tịch Dainippon Seinendan (Liên đoàn các Hiệp hội Thanh niên Nhật Bản) năm 1934, qua đó đã thống nhất được phong trào thanh niên Nhật về một đầu mối (Kinoshita 1997; Takeda 1987).

Moroi Tsunehei và Ogura Masatsune

Các khóa học theo kiểu Shūyōdan của Hội Hợp tác sau này đã đưa các hoạt động của Shūyōdan thâm nhập vào các công ty trên cả nước. Nhiều nhà điều hành doanh nghiệp cũng tích cực ủng hộ động thái này, như Ōtaguro Jūgorō (1866 – 1944) của Toshiba, Moroi Tsunehei (1862 – 1941) của

công ty Xi măng Chichibu, và Ogura Masatsune (1876 – 1961) của Sumitomo là những tín đồ đặc biệt. Có ghi nhận rằng “Số lượng thành viên đã lên tới 3.000 người tại nhà máy Toyobo Himeji (tháng 12 năm 1928) và 5.000 người tại Liên đoàn Sản xuất Thép Yawata (tháng 2 năm 1931). Tất cả 260 công nhân tại nhà máy Chichibu của công ty Xi măng Chichibu đều là thành viên trọn đời (tháng 3 năm 1933), và số thành viên trọn đời tại công ty Thép Osaka Sumitomo là 522 (vào cuối năm 1933)” (Shūyōdan 1985). Việc đưa “giáo dục tinh thần” vào công ty Xi măng Chichibu là dựa trên ý tưởng của Moroi cho rằng “công ty chính là (từ) những con người (của nó)”. Moroi thành lập Yūkōen với mục tiêu thực hiện một số biện pháp bồi dưỡng nhân cách và an sinh cá nhân, với sự hỗ trợ về mặt tinh thần cũng như tâm linh của Shūyōdan (công ty Xi măng Chichibu 1974).

Tại tập đoàn Sugimoto, Ogura rất chú trọng đến phong trào Shūyōdan khi nói, “Tôi khuyến khích một cách rộng rãi các cấp điều hành, công nhân bình thường và công nhân đào mỏ của công ty tham gia vào phong trào đạo đức yêu nước được biết đến với tên Shūyōdan, một tổ chức trong khi vẫn đề cao tôn giáo và có hoài bão làm sạch nền chính trị, vẫn không thiên về một tôn giáo hay đảng phái chính trị cụ thể nào cả. Ngược lại, qua việc thực hiện tình thương yêu và lao động, nó đặt trọng tâm vào mục tiêu làm sạch và cải thiện gia đình, nơi làm việc, và mở rộng ra là xã hội và đất nước. Tôi tin rằng nó không những có thể đóng một vai trò to lớn trong việc giải quyết êm thấm việc đối thoại giữa lao động

và giới quản trị, mà còn có thể giúp làm sạch và hồi phục tính lành mạnh trong gia đình và ở nơi làm việc, là những nền tảng và trung tâm của cuộc sống con người” (Ogura 1955; Seoka 1983, 1998). Moroi và Ogura có thể được xem là hình mẫu những nhà quản trị đặt trọng tâm vào ý tưởng của thuyết nhân cách trong quan hệ lao động-quản trị.

Các khóa học cho công nhân có nguồn gốc từ thuyết nhân cách và giáo dục tinh thần

Do các khóa học dành cho công nhân bắt nguồn từ thuyết nhân cách và giáo dục tinh thần, chúng được kết nối tới ý tưởng nhất thể hóa lao động và quản lý. Shibusawa chính là người cổ vũ cho việc bồi dưỡng nhân cách như là một phần trong các hoạt động của Hội Hợp tác. Mặc dù ông hoan nghênh và hỗ trợ chủ trương của Shūyōdan do Hasunuma đề xướng là phải chú trọng “bồi dưỡng tinh thần”, nhưng ông cảm thấy có cái gì đó hơi sai trong những yếu tố hão huyền phản khoa học và cách tiếp cận nghi thức tôn giáo một cách thái quá khi phải theo kiểu tụng kinh của hệ Phật giáo Nichiren, và do vậy ông phản đối cả hai việc này (*Tư liệu Tiểu sử* 1955 – 1971, quyển 43). Hơn nữa, Shibusawa cũng không mặn mà với việc giữ lại Tazawa, người đã hướng các khóa học cho công nhân kiểu Shūyōdan với sự quá chú trọng đến các yếu tố tâm linh, trong Hội Hợp tác, khi ông nói “Ông ta hành động như một viên chức quan liêu và tỏ rõ quan điểm chủ nghĩa dân tộc của mình” (Takahashi 2001).

6. Đi tìm một mô hình mới cho mỗi quan hệ lao động – quản trị

Mục tiêu của Shibusawa

Dù Shibusawa rất am hiểu xã hội tư bản hiện đại, với kỳ vọng tái sản xuất trên một quy mô ngày càng mở rộng của nó, và chính ông cũng là người cầm lá cờ đầu trong cuộc thăng hoa của nền kinh tế tư nhân, ông cũng đồng thời nhận ra những mâu thuẫn xã hội cũng đang phát sinh theo nên cũng đã tích cực tham gia vào các doanh nghiệp công ích xã hội. Ông luôn băn khoăn tìm cách thu hút những tài năng cho khối kinh tế tư nhân và làm thế nào phát triển nguồn nhân lực để đảm nhiệm vị trí lãnh đạo trong nền kinh tế hiện đại với một niềm hân hoan và một ý thức sứ mệnh. Và ông cũng không chối từ hay gạt bỏ những người tàn tật mà ngược lại vẫn xem họ là những thành viên đầy đủ của xã hội. Thay vì xem họ là những gánh nặng thường xuyên của xã hội, ông đã cố gắng tìm kiếm những hướng đi để họ có thể đóng góp những gì có thể cho xã hội.

Ngoài ra, mặc dù Shibusawa đã cố tìm kiếm một sự hợp nhất các giá trị và đạo đức thông qua Hội Concordia (Hòa hợp) để đối phó với sự bành trướng xung đột trên chính trường quốc tế vào thời điểm Thế chiến thứ nhất, sau khi đã tham vấn các học giả tôn giáo, những nhà tôn giáo cùng nhiều người khác, các quan điểm của ông bị tổn thương đến độ ông phải xem xét lại những ý tưởng lạc quan của mình về tôn giáo và đạo đức. Sau đó, ông đã đặt những quan hệ với

giới công nhân và nhân viên, mà sự hiện diện với tư cách là những thành viên của xã hội ngày càng phát triển, là trọng tâm của những hoạt động của mình.

Qua các kinh nghiệm của bản thân với Hội Hợp tác, Shibusawa nhận ra sự ngăn cách rộng lớn giữa các lãnh đạo công ty và nghiệp đoàn lao động, và ông lao vào tìm kiếm một triết lý của riêng mình về những mối quan hệ công nghiệp dựa trên thực tiễn công việc của ông với các quan chức mới và lối suy nghĩ của họ. Cuối cùng thì, mặc dù chịu ảnh hưởng của chủ nghĩa công ty cấp tiến, muốn định vị các công đoàn lao động một cách đa nguyên trong cơ cấu nhà nước như là những nhóm xã hội riêng biệt, ông lại tham gia, qua những quan chức mới đang nỗ lực hoạt động cho một đạo luật về công đoàn, với phương thức hòa giải tranh chấp qua sự tìm kiếm một tiếng nói chung giữa công nhân và giới quản trị và với các lớp học cho công nhân theo kiểu của Shūyōdan. Trên thực tế, kể cũng hơi kỳ lạ khi Shibusawa lại có thể làm việc chung với cả Soeda và Tazawa, hai nhà lãnh đạo của hai phong cách này nhưng với những ý tưởng hoàn toàn khác nhau dù cả hai đều thuộc thể hệ quan chức mới.

“Chủ nghĩa cộng tác” chiết trung chưa bao giờ trở thành dòng tư tưởng chính

Trong ba tổ chức đã nói ở trước, cuối cùng thì Shibusawa chỉ tích cực tham gia vào Hội Hợp tác và cũng là hội mà ông tham gia lâu bền nhất. Sự quan tâm của ông đối với vấn đề đạo đức vào những năm cuối đời bắt nguồn từ mối lo ngại về

sự suy đồi đạo đức trong giới kinh doanh, và nói rộng hơn, của cả xã hội. Cách tiếp cận của ông đối với vấn đề lao động mà ông đặt ngang hàng với vấn đề đạo đức cần phải được chú trọng trong khoảng cuối đời, mang một màu sắc không phải của “chủ nghĩa gia đình” hay “giáo dục tinh thần” mà là của quan niệm đối ngẫu của “chủ nghĩa cộng tác” giữa lao động và quản trị khi mỗi bên, về cơ bản, đều giữ những vị trí khác nhau. Sự lựa chọn này là do ông hoàn toàn thất vọng với Hội Concordia và cũng vì ông lập luận rằng, để đối lại với các xu thế ở phương Tây, xử lý các quan hệ lao động và quản trị theo cách gộp chung chúng lại như một tổng thể là bất khả thi. Tuy vậy, tại Nhật Bản nói chung, cách tiếp cận của Shibusawa về quan hệ lao động-quản trị theo lối cộng tác chiết trung, cụ thể là tìm các điểm thỏa hiệp, duy trì mối dây tinh thần giữa giới lao động và quản trị và chối bỏ sự hiện hữu của các cuộc đấu tranh chính trị và xung đột giai cấp, chưa bao giờ trở thành trào lưu chính thống vào thời kỳ trước thế chiến.

Cái nhìn của Shibusawa về quan hệ giữa con người có cội rễ sâu xa từ xã hội. Bắt nguồn từ sự thất vọng của ông đối với những hoạt động của Hội Concordia, bản thân ông hoàn toàn hiểu rõ những khó khăn khi muốn hòa quyện các giá trị của phương Đông và phương Tây và tìm kiếm những điểm tương đồng giữa chúng. Cảm nhận được tác động của những khuynh hướng mới từ phương Tây về chủ nghĩa đế quốc và xã hội, ông là một trong những người đầu tiên ở Nhật Bản đi tìm một đường hướng để hình thành một triết thuyết mới về

quan hệ con người có chứa đựng những giá trị của phương Tây. Nói cách khác, ông cố gắng đưa cái nhân sinh quan nhị nguyên của phương Tây (quan hệ giữa lao động và quản trị) được điều chỉnh cho phù hợp với những điều kiện của Nhật Bản. Nhưng do có đưa vào những nhân tố Nhật Bản (cụ thể là nhân sinh quan nhất nguyên xem mọi người đều nằm trong cùng một vòng tròn), ông không thể phát triển được ý tưởng đó. Shibusawa đã phải hứng chịu phản ứng mạnh mẽ từ một xã hội đã xem những nỗ lực của ông có vẻ mâu thuẫn về mặt đạo đức, và ông không có đủ thời gian để đưa ra một hình mẫu mới cho các quan hệ công nghiệp. Trong một chừng mực nào đó, điều này cũng là lẽ tự nhiên thôi. Những quan điểm của Shibusawa nên được xem xét trong bối cảnh của sự phát triển sau Thế chiến thứ hai của những nghiệp đoàn lao động xuất phát từ những công ty tại Nhật Bản, sự hình thành nền dân chủ công nghiệp, và khuynh hướng nghiêng về phương pháp quản trị dựa trên năng suất theo hình mẫu của phương Tây lúc bấy giờ. Quá trình cải cách và đổi mới triết lý về quan hệ con người thường đòi hỏi một thời gian dài. Tầm nhìn của Shibusawa về quan hệ công nghiệp và về trật tự xã hội xứng đáng được quan tâm kỹ hơn, vì chính ông là người đã dọn sẵn con đường cho những sự thay đổi đó.

PHẦN KẾT

TẦM NHÌN CỦA SHIBUSAWA VỀ MỘT XÃ HỘI HIỆN ĐẠI

Con người thật sự của Shibusawa

Ngày nay tại Nhật Bản có rất nhiều sách viết về Shibusawa. Dẫu biết rằng những diễn giải phóng khoáng để hấp dẫn thời hiện đại là điều tốt, tôi cảm thấy thật là bất nhả đối với Shibusawa khi đánh giá cuộc đời của ông mà không tìm hiểu toàn bộ chuỗi hoạt động kinh tế và xã hội đa dạng mà ông đã theo đuổi gần như không ngưng nghỉ suốt chín thập kỷ của cuộc đời mình, cũng như những suy nghĩ xuyên suốt cả cuộc sống như mũi tên bay của ông về xã hội Nhật Bản, và cả những hạn chế khi muốn thực hiện chúng.

Lật đổ lối suy nghĩ “coi trọng quyền lực và đánh giá thấp dân thường”

Thật là một khả năng học hỏi phi thường, Shibusawa đã đi lên từ một đứa trẻ con nhà nông đến tầng lớp samurai,

và phô diễn một năng lực đỉnh cao khi trở thành một quan chức về kinh tế trong chính phủ Minh Trị mới thành lập. Thay vì lưu lại trong giới chính trị và quan lại đầy rẫy những tranh giành quyền lực, ông lại chọn dấn thân vào khu vực (kinh tế) tư nhân với mục tiêu đánh đổ suy nghĩ đương thời là “coi trọng quyền lực và đánh giá thấp dân thường”. Ông xem như là sứ mệnh của cả đời mình để xây dựng một nền kinh tế và xã hội dân sự có thể tự lo cho mình một cách độc lập.

Khởi sự hành động từ vị trí của ông ở ngân hàng Quốc doanh Số Một, Shibusawa cần mẫn dành hết thời gian của mình vào việc thiết lập một hệ thống doanh nghiệp trong đó các công ty thay vì được quản lý một cách tùy tiện với sự đầu tư của một vài tư nhân, đã hoạt động bằng vốn đầu tư, không phân biệt lớn nhỏ của nhiều người góp lại, với một hệ thống kế toán khá là phát triển. Shibusawa đã thành lập nhiều loại hình công ty mà sau này sẽ trở thành thiết yếu cho công cuộc hiện đại hóa nước Nhật, hướng dẫn những bước đầu khởi nghiệp và hoạt động của chúng, và hơn ai hết, nhận lãnh trách nhiệm điều hành chúng vào những thời điểm khó khăn. Thay vì dùng sổ cổ phiếu do ông sở hữu để thống trị hay kiểm soát các công ty, ông dùng số tiền lời từ việc các cổ phiếu tăng giá do mọi người đặt nhiều mong đợi vào những công ty đó, để sử dụng như là hạt giống để thành lập thêm nhiều công ty khác. Ông cũng nghiên cứu cách thức kết hợp nhiều kỹ thuật đầu tư, chẳng hạn như hợp doanh hữu hạn và hợp doanh ẩn danh tùy vào tính chất của loại hình doanh nghiệp liên quan.

Để có thể làm cho nhiều công ty hoạt động cùng một lúc, Shibusawa cần sự hợp tác của nhiều dạng người quản lý khác nhau, gồm những người dám chấp nhận rủi ro và hăng hái đầu tư vào những lĩnh vực chưa từng được khai phá hay chưa ai biết, hay những người chỉ chuyên về công việc quản trị được tuyển mộ tại chỗ thông qua nhiều kênh khác nhau, để rồi sau đó ông dần đề bạt họ từ vị trí quản lý tại chỗ lên giám đốc công ty. Vào thời kỳ đầu, ông tuyển dụng những người đồng hương và họ hàng để nắm các chức vụ quan trọng, nhưng theo thời gian, vai trò của họ cũng giảm dần phần quan trọng. Thay vào đó, hai người con rể của Shibusawa, nhà luật học Hozumi Nobushige và quan chức kinh tế Sakatani Yoshirō, trở thành những người kế cận giúp ông trong công việc đóng góp cho xã hội.

Vào khoảng thời điểm Chiến tranh Trung – Nhật (1894 – 1895) và Chiến tranh Nga – Nhật (1904 – 1905), Shibusawa sử dụng cương vị đặc biệt của mình để tích cực phê phán và hành động đối với những vấn đề liên quan đến nền kinh tế Nhật Bản với mục đích làm cho nó vững mạnh hơn. Tuy nhiên, trái với sự mong đợi của ông, xu thế lúc bấy giờ nghiêng về việc khu vực kinh tế tư nhân dựa dẫm vào chính phủ và sự tăng cường kiểm soát của nhà nước đối với nền kinh tế.

Shibusawa cũng tích cực quan tâm đến điều kiện của các thành phần tạo nên quốc gia Nhật Bản. Để khuyến khích những người có kỹ năng cao tham gia vào nền công nghiệp, ông đã hỗ trợ rất nhiều cơ sở giáo dục đào tạo. Thêm vào đó, ông cũng quan tâm đến vấn đề của người tàn tật.

Vào thời điểm mà nhiều người xem họ là một gánh nặng cho xã hội, Shibusawa xem người khuyết tật cũng là những thành viên của xã hội và không bao giờ lơ là vấn đề này. Mặc dù thất vọng sau những nỗ lực tìm kiếm những điểm chung trong các hệ ý thức và tôn giáo trên thế giới, ông vẫn là người năng nổ nhất trong giới doanh nhân đi tìm những lời giải cho vấn đề quan hệ giữa hai giới quản trị và lao động, mà xung đột càng ngày càng gay gắt do sự lớn mạnh của Chủ nghĩa Mác-xít. Trong khi vẫn tôn trọng sự khác biệt về lập trường của đôi bên, ông vẫn cố gắng tìm những điểm tương đồng giữa họ.

Mặc dù rất năng nổ khi còn trẻ, Shibusawa đã trở thành một mẫu mực về lòng tốt vào tuổi xế chiều khi không bao giờ chùn bước trước những khó khăn ngáng đường ông. Điều mà tôi muốn nói lên trong cuốn sách này là giúp độc giả biết được nguồn năng lượng của ông đến từ đâu và cái gì đã nuôi dưỡng nó. Với hành trang là tuổi trẻ và nhiệt tình, Shibusawa đã can đảm hành động vào thời điểm mà Nhật Bản phải đối mặt với những xáo trộn và khó khăn trong công cuộc cải tổ, và đã đồng bộ hóa hành động và suy nghĩ của mình về con đường mà Nhật Bản nên đi theo, sẵn sàng đương đầu với mọi va chạm và lạ lẫm. Cả đời mình, Shibusawa luôn cố gắng giải thích cho công chúng về những đức tính như đâu là đúng, đâu là sai, thế nào là công bằng, là niềm tin, là danh dự đôi khi với giọng hài hước và cũng có khi ông nổi giận với xã hội. Có thể tóm lược thông điệp của ông là mọi người được kết nối với nhau không phải qua những gì được hay mất, mà là qua những nguyên tắc

đúng đắn và sự hăng say thực hiện chúng. Đó mới là những điều ông cho là thật sự quan trọng.

Từ trần ở tuổi 91

Năm 1931, Shibusawa bị chứng hẹp (stenosis) ruột già, và dù đã được giải phẫu vào ngày 14 tháng 10 năm ấy, nhưng chỉ bốn tuần sau, vào ngày 11 tháng 11, ông qua đời, hưởng thọ 91 tuổi. Nghe tin ông mất, hoàng gia gửi ngay một phái viên đến và tang lễ được cử hành tại nhà Tang lễ Aoyama ở Tokyo; cháu nội của ông, Shibusawa Keizō là chủ tang. Suốt quãng đường từ nhà của ông ở Asukayama đến nghĩa trang ở Aoyama, hàng vạn người đã đứng hai bên đường, trong đó có cả các học sinh trường sơ cấp tại địa phương và của các trường mà ông có quan hệ cùng với người dân, tiễn biệt ông lần cuối khi đoàn xe tang chạy qua.

Cuối cùng thì xã hội mà Shibusawa đã cố công tạo dựng trong suốt chiều dài cuộc đời mình đã không hoàn toàn trở thành hiện thực. Dù bản thân ông cũng không phải là một con người hoàn hảo, nhưng giá trị thực sự của Shibusawa nằm ở chỗ ông miệt mài đi tìm những chân trời mới và kiên trì trong



Đám đưa tang trên phố bên ngoài ngôi nhà của Shibusawa ở Asukayama.

suy nghĩ và hành động dù phải trải qua nhiều thất vọng và có khi còn phải đối mặt với sự chống đối gay gắt. Với tư cách là người đã gây dựng nên mô hình doanh nghiệp không phải là kiểu *zaibatsu* (tập đoàn tài chính) và tầm nhìn xã hội như là một tập hợp, Shibusawa chưa bao giờ suy suyển trong niềm tin rằng xã hội không thể đi lên, trừ phi quan niệm “trọng quyền lực và coi thường thứ dân” bị đập tan và thay vào đó là tạo ra một cơ chế mà năng lượng có thể tích tụ trong khối tư nhân. Đối với người sống ở thời đại phát triển, khi luôn phải đối mặt với một tâm trạng bế tắc, nếu có được khả năng xem xét mọi thứ như một tổng thể và chọn phương thức hành động phù hợp thì có thể giúp tìm được một hướng đi để tiến về phía trước.

Tái bút

Cuốn sách này, sau khi đã được xem lại và bổ sung kỹ càng nhiều lần, được dựa trên cuốn sách bằng tiếng Nhật của tôi xuất bản năm 2007 với tựa là: *Shibusawa Eiichi nokigyōsha kōdō no kenkyū: senzenki kigyō seido no sōshutsu to tōshi keieisha no yakuwari* [Nghiên cứu về những hoạt động doanh nghiệp của Shibusawa Eiichi: Sự tạo lập ra hệ thống doanh nghiệp thời kỳ trước chiến tranh và vai trò của những nhà đầu tư kiêm quản lý]. Tokyo: Nihon Keizai Hyouronsha 2007.

Ngoài ra, sách cũng dựa trên những ấn phẩm tôi viết vào cùng thời điểm nghiên cứu về những mối quan hệ xã hội của doanh nghiệp sau đây:

Keizai rikkoku Nihon no keizaigaku: Shibusawa Eiichi to Ajia [Nhật Bản như là một cường quốc kinh tế: Shibusawa Eiichi và châu Á]. Phần “Teikoku” no keizaigaku [Học thuyết kinh tế “đế quốc”], quyển 2 của bộ “Teikoku” Nihon no gakuchi [Hiểu biết hàn lâm về “đế quốc” Nhật Bản]. Tokyo: Iwanami Shoten, 2006.

Shibusawa Eiichi no rōshikan no shinka purosesu: Kiitsu Kyōkai, Kyōchokai, Shūyōdan [Quá trình tiến triển các quan điểm của Shibusawa Eiichi về mối quan hệ lao động và quản trị: Hội Hòa hợp, Hội Hợp tác, và Shūyōdan]. Ở phần *Shinka no keieishi: hito to soshiki no furekishibiriti* [Lịch sử của tiến trình quản trị: Sự linh hoạt của con người và tổ chức]. Tokyo: Nhà xuất bản Yuhikaku, 2008.

“Meiji no kigyōka: Shibusawa Eiichi ni miru shakai ninshiki to jigyō sōshutsu” [Nhà doanh nghiệp thời Minh Trị: Nhận thức xã hội và sự thành lập doanh nghiệp qua nghiên cứu trường hợp Shibusawa Eiichi]. In trong *Tập san Nghiên cứu Kinh doanh Hitotsubashi*, Mùa hè 2009.

Shimada Masakazu

Tháng 10 năm 2016

ĐỌC THÊM

Blackford, Mansel G. *The Rise of Modern Business in Great Britain, the United States, and Japan*, 2d ed. North Carolina: The University of North Carolina Press, 1998.

Fridenson, Patrick, and Kikkawa Takeo, eds. *Ethical Capitalism: Shibusawa Eiichi and Business Leadership in Global Perspective (Japan and Global Society)*. Toronto: University of Toronto Press, 2017.

Glassman, Joel, Kimura Masato, and Zhao Shuming, eds. *Entrepreneurs and the Creation of a Global Community: The Case of China, Japan and the United States*. Nanjing: Nanjing University Press, 2014.

Glassman, Joel, Kimura Masato, and Zhao Shuming, eds. *The Role of Entrepreneurs in the Political Economy of the Pacific Rim*. Nanjing: Nanjing University Press, 2016.

Hirschmeier, Johannes. "Shibusawa Eiichi, Industrial Pioneer," in *The State and Economic Enterprise in Japan*, edited by William D. Lockwood, 209-247. Princeton: Princeton University Press, 1965.

Hirschmeier, Johannes and Yui Tsunehiko. *The Development of Japanese Business*, 2d ed. London: George Allen & Unwin Ltd, 1981.

Jones, Geoffrey. "Debating the Responsibility of Capitalism in Historical and Global Perspective," working paper 14-004. July 8, 2013.

Latz, Gil, ed. *Rediscovering Shibusawa Eiichi in the 21st Century*. Tokyo: Shibusawa Eiichi Memorial Foundation, 2014.

Sagers, John H. *Origins of Japanese Wealth and Power*. New York: Palgrave Macmillan, 2006.

Second Shibusawa International Seminar on Japanese Studies. “Challenges for Japan: Democracy, Business and Aging.” Tokyo: The International House of Japan, 2001.

Shibusawa Eiichi. *The Autobiography of Shibusawa Eiichi: From Peasant to Entrepreneur*. Translated by Teruko Craig. Tokyo: University of Tokyo Press, 1994.

Shibusawa Memorial Museum, eds. *Eiichi Shibusawa Goes to the U.S.A.: Private Economic Diplomacy of 100 Years Ago*. Tokyo: Shibusawa Memorial Museum, 2009.

Shimada Masakazu. “How Eiichi Shibusawa offered models of investment and management to introduce modern business practices into Japan,” in *Japanese Yearbook on Business History*, vol. 19 (2002): 9-31.

Shimada Masakazu. “The entrepreneurial activities of Eiichi Shibusawa: The creation of a joint stock company system in the prewar period and the role of the investor-executive,” in *Japanese Research in Business History*, vol. 25 (2008): 93-113.

Tomonari Noboru. “Creating modern managers: The use of memory by Fukuzawa Yukichi and Shibusawa Eiichi,” in *Constructing Subjectivities: Autobiographies in Modern Japan*, 37-81. Lanham, Md.: Lexington Books, 2008.

Usui Chikako, ed. *Comparative Entrepreneurship Initiatives: Studies in China, Japan and the USA*. New York: Palgrave Macmillan, 2011.

CÁC MỐC THỜI GIAN TRONG CUỘC ĐỜI SHIBUSAWA EIICHI

Năm	Tuổi	Các sự kiện trong cuộc đời Shibusawa	Nhật bản và thế giới
1840		Ra đời tại làng Chiaraijima tỉnh Musashi	Chiến tranh Nha phiến
1852	12		Pháp: Đế nhị Đế quốc Pháp (cho đến 1870)
1853	13	Lên Edo lần đầu tiên	Hạm đội Hắc thuyền của Perry đến Nhật Bản
1854	14		Chiến tranh đảo Crum
1856	16	Bị bắt buộc cho chính phủ vay tiền tại Okabe Jinya	
1858	18	Cưới cô Chiyo	Cuộc thanh trừng Ansei
1860	20		Ấn Độ: Đế quốc Mughal sụp đổ
			Nhà Thanh (Trung Quốc): Loạn Thái Bình Thiên quốc, quân Anh-Pháp chiếm Bắc Kinh
1861	21	Lên Edo theo học tại trường Kaiho Gyoson	Chiến tranh Nam-Bắc Hợp
			Chung quốc Hoa Kỳ (cho đến 1865)
1863	23	Lên kế hoạch tấn công lâu đài Takashaki và thiêu rụi Yokohama	Cuộc nổi loạn chính trị 18 tháng 8
		Đi Kyoto	Hoa Kỳ: Tổng thống Abraham Lincoln tuyên bố giải phóng nô lệ
		Trở thành gia thần nhà Hitotsubashi	
		Momonoi Kadō quy tụ lực lượng ở núi Akagi	

Năm	Tuổi	Các sự kiện trong cuộc đời Shibusawa	Nhật bản và thế giới
1864	24		Biến cố Kinmon ở Kyoto
1865	25	Được bổ nhiệm làm <i>kanjōgumi-kashira</i> (thủ quỹ)	
1866	26	Được thăng chức <i>goshibankaku</i> (người giữ sổ sách ngân hàng)	Yoshinobu trở thành người đứng đầu nhánh chính của gia tộc Tokugawa và trở thành shogun (tướng quân)
1867	27	Tháp tùng đoàn của Tokugawa Akitake đi tham dự Hội chợ Quốc tế Paris	Shogun trao lại quyền lực cho Thiên hoàng
1868	28	Trở về Nhật Bản vào tháng 11	Trận chiến Toba Fushimi
1869	29	Thành lập Shizuoka Shōhō Kaisho (Phòng Công thương) Chuyển đến làm việc tại ban thuế vụ, Bộ Tài chính vào tháng 10	Tàu bè bắt đầu qua lại kênh đào Suez
1870	30	Được đề bạt trưởng ban thuế vụ vào cuối tháng 9	Chiến tranh Pháp-Phổ
1871	31	Thân phụ, cụ Yoshimasa, mất Soạn <i>Rikkai ryakusoku</i> [Hướng dẫn thành lập công ty]	Xóa bỏ lãnh địa, thay bằng quận Thành lập Đế nhất để chế Đức
1872	32	Thành lập Phòng (Thương mại) Tokyo và Nhà tế bản Tokyo	Công xã Paris ra đời Ban hành luật về ngân hàng nhà nước
1873	33	Rút lui khỏi Bộ Tài chính vào tháng 5 Lễ thành lập ngân hàng Quốc doanh Đế nhất Thành lập công ty sản xuất giấy	
1874	34		Cuộc nổi loạn Saga Quân đội được phái tới Đài Loan
1875	35	Lãnh đạo việc thành lập công ty Đường sắt Tokyo Thành lập tiền thân của trường Cao đẳng Thương mại Tokyo và mời William Cogswell Whitney làm giáo viên	

Năm	Tuổi	Các sự kiện trong cuộc đời Shibusawa	Nhật bản và thế giới
1876	36	Thành lập Công ty Sản xuất Gạch trắng Shinagawa	Cuộc nổi loạn Satsuma Anh quốc: Nữ hoàng Victoria trở thành nữ hoàng Ấn độ
1877	37	Tổ chức Hiệp hội ngành Ngân hàng Takuzenkai Trở thành cổ vấn cho nhà Mitsui	
1878	38	Khai trương Chi nhánh Ngân hàng Quốc doanh Đệ nhất tại Pusan, Triều Tiên. Thành lập Phòng Thương Mại Tokyo	Ký kết hòa ước San Stefano chấm dứt Chiến tranh Nga-Thổ lần cuối cùng
1879	39	Thành lập công ty Bảo hiểm Hàng hải Tokio	
1881	41	Thành lập công ty Đường sắt Nhật Bản	
1882	42	Đám cưới con gái đầu Utako với Hozumi Nobushige Bà Chiyo, vợ Shibusawa, mất ở tuổi 41 Thành lập công ty Kéo sợi Osaka và công ty Vận tải	
1883	43	Kyōdō cưới bà Kaneko	
1885	45	Thành lập Ryūmonsha (Long Môn hội)	
1886	46	Hợp những nhà sáng lập công ty Dệt Kyoto	
1887	47	Thành lập Sở thanh toán bù trừ Tokyo	
1888	48	Đám cưới con gái thứ hai, Kotoko, với Sakatani Yoshirō Hỗ trợ thành lập công ty sản xuất thuốc nhuộm từ cây chàm Thành lập trường Tokyo Jogakkan cho thiếu nữ	

Năm	Tuổi	Các sự kiện trong cuộc đời Shibusawa	Nhật bản và thế giới
1889	49	Thành lập công ty Đường sắt Mỏ than Hokkaido Hội đồng gia tộc Shibusawa họp lần đầu	Ban hành Hiến Pháp Meiji (Minh Trị)
1892	52	Hozumi soạn thảo bộ luật gia tộc cho nhà Shimizu	
1893	53	Trở thành Chủ tịch công ty Khí đốt Tokyo	
1894	54	Cung cấp vốn cho công ty Đánh bắt Aoki với danh nghĩa thành viên nhóm đầu tư ẩn danh	Chiến tranh Trung-Nhật bùng nổ Nhà Thanh: Cuộc nổi dậy của nông dân Donghak (Triều Tiên)
1895	55	Hỗ trợ tài chính cho công ty Aoki & Co	Kết thúc chiến tranh Trung-Nhật; ký kết Hòa ước Shimonoseki
1897	57		Đưa vào bán vị vàng
1898	58	Đi khảo sát Triều Tiên	
1899			Cuộc chiến Boer
1900	60	Được phong tước Nam tước Shibusawa Thành lập trường Thương mại Ōkura Đi khảo sát Triều Tiên	Trung quốc: Cuộc nổi loạn của Nghĩa Hòa Đoàn. Liên quân tám nước tiến vào Trung quốc
1901	61	Thành lập trường Thương mại Keika Thành lập Đại học Nữ Nhật Bản	
1902	62	Thành lập Ngân hàng Công nghiệp Nhật Bản (IBJ) Du hành châu Âu và Mỹ	
1904	64		Chiến tranh Nga-Nhật bùng nổ Khởi công xây dựng kênh đào Panama
1905	65	Ban hành Đạo luật Trái phiếu bảo đảm đường sắt	Kết thúc chiến tranh Nga-Nhật Nga: sự kiện Chủ nhật Đẫm máu

Năm	Tuổi	Các sự kiện trong cuộc đời Shibusawa	Nhật bản và thế giới
1906	66	Sakatani Yoshirō được bổ nhiệm Bộ trưởng Tài chính	
		Đạo luật Quốc hữu hóa đường sắt được ban hành	
		Đi khảo sát Triều Tiên	
1908	68	Sự kiện Shinyū xảy ra tại trường Cao đẳng Thương mại Tokyo kéo dài đến 1909	
1909	69	Lễ đính hôn con gái thứ ba, Aiko, với Akashi Teruo vào tháng 1	
		Rút lui khỏi nhiều doanh nghiệp vào tháng 6, trừ ngân hàng Đệ Nhất	
		Đi khảo sát Mỹ cùng với một nhóm doanh nhân vào tháng 8	
1910	70		
1911	71		
1912	72	Hội đồng gia tộc quyết định tước quyền thừa kế của con trai trưởng Tokuji	
		Thành lập Hội Concordia	Nhật Bản thôn tính Triều Tiên Trung Hoa: Cuộc Cách mạng Tân Hợi (1911) Tôn Dật Tiên thành lập Cộng hòa Trung Hoa Chiến tranh Balkan lần thứ nhất Thế chiến thứ nhất bùng nổ
1914	74	Thành lập trường Cao đẳng Thương mại Takachiho	
1915	75	Hội đồng gia tộc Shibusawa chính thức đăng ký vào tháng 4	
1916	76	Rút lui khỏi mọi hoạt động doanh thương	
1917	77		
1919	79	Thành lập trường Cao đẳng Thương mại Ōkura Thành lập Hội Hợp tác	Nga: Cách mạng tháng Hai, thành lập chính quyền Xô Viết

Năm	Tuổi	Các sự kiện trong cuộc đời Shibusawa	Nhật bản và thế giới
1920	80	Trường Cao đẳng Thương mại Tokyo được nâng cấp thành Đại học Thương mại Tokyo Shibusawa được phong Tử tước	Hội Quốc liên được thành lập
1922	82		Đế chế Ottoman sụp đổ Liên bang các Cộng hòa Xô Viết ra đời
1923	83		Trận Đại động đất vùng Kanto Cộng hòa Thổ Nhĩ Kỳ ra đời
1926	86	Hozumi Nobushige mất ở tuổi 71	
1927	87		Hội nghị Hải quân Geneve
1929	89		Suy thoái kinh tế toàn cầu
1931	91	Shibusawa mất vào tháng 11	Biến cố Mãn Châu

THƯ MỤC

Aoki Mitsuo, ed. *Kyōto Orimono Kabushikigaisha gojūnen-shi* [The 50-year history of the Kyoto Textiles Co.]. Kyoto: Kyoto Textiles Co., 1937.

Asai Yoshio. “Seiritsuki no Nihon Kōgyō Ginkō: Ginkō seido no inyū to sono kino tenka ni kansuru ichi kōsatsu” [The Industrial Bank of Japan during the period of its establishment]. In *Tochiseido-shigaku* [Historical studies of land system], vol. 68, 1975.

Banno Junji. *Mikan no Meiji ishin* [The incomplete Meiji restoration]. Tokyo: Chikumashobo, 2007.

Chichibu Cement Co., ed. *Chichibu Semento gojūnen-shi* [The 50-year history of Chichibu Cement Co.]. 1974.

Daiichi Ginkō, ed. *Daiichi Ginkō-shi* [History of First National Bank], Tokyo: Daiichi Ginkō, 1957.

Drucker, Peter F. *The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society*. New York: Harper & Row, 1969.

Fujimori Terunobu. *Kenchiku tantei no bōken: Tōkyōhen* [Adventure of an architecture detective: Tokyo version]. Tokyo: Chikumashobo, 1986.

Fujino Yutaka. “Kyōchō seisaku no suishin: Kyōchōkai ni yoru rōdōsha no tōgō” [The promotion of cooperation policies:

Integration of workers by the Cooperation Society], In *Kindai Nihon no tōgō to teikō, daisankan* [Integration and resistance in modern Japan, vol. 3]. Tokyo: Nihon Hyouronsha, 1982.

Fukayashi-shi Hensankai, ed. *Fukayashi-shi* [Fukaya City History], 1969.

Fukayashi-shi Hensankai, ed. *Fukayashi-shi, tsuihohen* [Fukaya City History: Supplement]. 1980.

Ginkō kaisha yōroku. 1897.

Hagino Katsumasa. *Odaka Atsutada* [Odaka Atsutada]. Saitama: Sakitama Shuppankai, 1984.

Hatsuda Tōru. *Tōkyō: Toshi no Meiji* [Tokyo: Urban Meiji]. Tokyo: Chikumashobo, 1994.

Hayashi Hirofumi. *Kindai Nihon kokka no rōdōsha tōgō* [Integration of workers in the modern Japanese state], Tokyo: Aoki Shoten, 1986.

Hirai Yūichirō. “Shōgaiji kyōiku” [Education for disabled children]. In *Kōeki no tsuikyū- sha: Shibusawa Eiichi* [Shibusawa Eiichi: Pursuer of the public interest]. Edited by Shibusawa Kenkyūkai. Tokyo: Yamakawa Shuppan, 1999.

Hirai Yūichirō and Takada Tomokazu, eds. *Kioku to kiroku no naka no Shibusawa Eiichi* [Shibusawa Eiichi in memories and records]. Tokyo: Hosei University Press, 2014.

Hirschmeier, Johannes and Yui Tsunehiko. *Nihon no keiei hatten* [The development of Japanese business]. Tokyo: Toyo Keizai Shinposha, 1977.

Horie Yasuzō. *Gaishi yunyū no kaiko to tenbō* [Recollections of and prospects for the import of foreign capital], Tokyo: Yuhikaku Publishing, 1950.

Hozumi Nobushige. *Hōsō yawa* [Evening legal talk]. Tokyo: Iwanami Shoten, 1992.

Hozumi Shigeyuki. *Meiji ichi hōgakusha no shuppatsu: Hozumi Nobushige o megutte* [Hozumi Nobushige: Departure of a Meiji lawyer]. Tokyo: Iwanami Shoten, 1988.

Hozumi Shigeyuki. *Hyakunen mae no kokka to daigaku* [The state and university 100 years ago], Tokyo: Ichihosha, 2009.

Hozumi Shigeyuki, ed. *Hozumi Utako nikki: Meiji ichi hogakusha no shūhen 1890-1906* [Hozumi Utako's diary: Around a lawyer of the Meiji period, 1890-1906]. Tokyo: Misuzu Shobo, 1989.

Inoue Jun. "Shō seinen ki no ningen keisei" [Character formation during his adolescence]. In *Kōeki no tsūikyusha: Shibusawa Eiichi* [Shibusawa Eiichi: Pursuer of the public interest]. Edited by Shibusawa Kenkyūkai. Tokyo: Yamakawa Shuppan, 1999.

Inoue Katsuo. *Bakumatsu, ishin* [Bakumatsu and restoration]. Tokyo: Iwanami Shoten, 2006.

Ishii Kanji. *Nihon no sangyō kakumei* [Japan's industrial revolution]. Tokyo: Tōke Asahi Shimbun Co., 1997.

Isomae Jun'ichi, and Fukazawa Hidetaka, eds. *Kindai Nihon ni okeru chishikijin to shūkyō: Anesaki Masaharu* [Intellectuals and religion in modern Japan: The life of Anesaki Masaharu]. Tokyo: Tōkyōdō Shuppan, 2002.

Jinji Kōshinjo. *Jinji kōshin-roku* [Who's who], 1st ed. Tokyo: Jinji Kōshinjo, 1903.

Jitsugyō no Sekai-sha, ed. *Zaikai bukko ketsubutsu den* [Biographies of the deceased famous businessmen in Japan], Tokyo: Jitsugyō no Sekai-sha, 1936.

Jones, Geoffrey. “Debating the Responsibility of Capitalism in Historical and Global Perspective.” In Kikkawa Takeo and Patrick Fridenson, eds. *Gurōbaru shihonshugi no naka no Shibusawa Eiichi* [Shibusawa Eiichi in the global capitalism]. Tokyo: Toyo Keizai, 2014.

Kaiwakai, ed. *Zaidan hōjin Kyōchōkai-shi: Kyōchōkai sanjūnen no ayumi* [History of the Cooperation Society as a foundation: 30 years of Kyōchōkai]. 1965.

Kajiya Akira, ed. *Rongo to soroban* [The Analects and the abacus]. Tokyo: Kokusho- kankokai, 1955.

Kamiyama Tsuneo. *Meiji keizai seisakushi no kenkyū* [Historical research on economic policies in the Meiji period]. Tokyo: Hanawashobo, 1995.

“Inoue zaisei kara Ōkuma zaisei e no tenkan” [Transition from Inoue’s to Ōkuma’s financial administration]. In *Meiji zenki no Nihon keizai* [Japan’s economy in the early Meiji period]. Edited by Takamura Naosuke. Tokyo: Nihon Keizai Hyouronsha, 2004.

Kanno Watarō. *Nihon kaisha kigyō hasseishi no kenkyū* [Historical studies of the emergence of companies and corporations in Japan]. Tokyo: Keizai Hyorōnsha, 1966.

Kataoka Yutaka. *Meijiki ni okeru kabitnushi to kabunushisōkai: Tetsudō gyō no gappei o megute* [Shareholders and general shareholders’ meetings in the Meiji period]. In *Keieishigaku* [Japanese research in business history], vol. 23, no. 2, 1988.

Katō Toshihiko. *Honpō Ginkō-shi ron* [Essays on the history of Japanese banks]. Tokyo: The University of Tokyo Press, 1957.

Keika Gakuen, ed. *Keika Gakuen hyakunen-shi* [The 100-year history of Keika Gakuen]. Tokyo: Keika Gakuen, 1999.

Kikkawa Takeo, Shimada Masakazu, and Tanaka Kazuhiro, eds. *Shibusawa Eiichi to hitozukuri* [Shibusawa Eiichi and human resource development]. Tokyo: Yuhikaku Publishing, 2013.

Kinoshita Jun. “Nihon shakai seisakushi no tankyū (jō): Chihō kairyō, Shūyōdan, Kyōchōkai” [Search for the history of Japanese Social Policy (vol. 1 of 2): Regional improvement, the Shūyōdan, and the Cooperation Society]. In *Kokugakuin keizaiga-ku* [Kokugakuin University economics], vol. 44, no. 1, 1995.

“Kyōchōkai no rōmusha kōshūkai” [Lectures at the Cooperation Society for workers]. In *Ōhara shakai mondai kenkyūjo zasshi* [Journal of the Ohara Institute for Social Research], vol. 458, 1997.

Konuki Shūichirō. *Seien kaikoroku* [Reminiscences of Seien]. Tokyo: Seien Kaikoroku Kankōkai, 1927.

Koyama Noboru. “Shibusawa Eiichi no testudō kaisha gaishi boshū kōshō: 1902-nen no Ōbei ryokō” [Shibusawa Eiichi’s negotiations to invite foreign capital for railway companies: Travel to Europe and America in 1902], In *Shibusawa kenkyū*, vol. 9, 1996.

Kurokawa Koroku, ed. *Kyōchōkai jigyō ippan* [A glimpse of the activities of the Cooperation Society], Tokyo: Kyōchōkai, 1923.

Matsuura Rei. *Tokugawa Yoshinobu: Shōgunke no Meiji ishin* [Tokugawa Yoshinobu: the Shogun family’s Meiji restoration]. Tokyo: Chuokoronsha, 1975.

Matsuzawa Hiroaki. *Kindai Nippon no keisei to seiyō taiken* [The formation of modern Japan and personal experiences in the West], Tokyo: Iwanami Shoten, 1993.

Mitsui Ginkō, Hachijūnen-shi Hensan Inkaï, ed. *Mitsui Ginkō hachijūnen-shi* [The 80-year history of the Mitsui Bank]. Tokyo: Mitsui Bank, 1957.

Mitsui Bunko, ed. *Mitsui jigyō-shi, honpen dai 2 kan* [History of Mitsui business, vol. 2]. Tokyo: Mitsui Bunko, 1980.

Miyanaga Takashi. *Purinsu Akitake no Ōshu kikō* [The European travels of Prince Akitake]. Tokyo: Yamakawa Shuppan, 2000.

Miyoshi Nobuhiro. *Shibusawa Eiichi to Nihon shōgyō kyōiku hattatsu-shi* [The history of the development of Japanese commercial education]. Tokyo: Kazama Shobō, 2001.

Mōri Toshihiko. *Meiji rokunen seihen no kenkyū* [A study on political change in 1873]. Tokyo: Yuhikaku Publishing, 1978.

Mōri Toshihiko. *Meiji rokunen seihen* [Political change in 1873]. Tokyo: Chuokoronsha, 1979.

Muroyama Yoshimasa. *Kindai Nihon no gunji to zaisei* [The military and finances of modern Japan]. Tokyo: The University of Tokyo Press, 1984.

Naganuma Tomoe. “Ibunka taiken to kindai fukushi jigyo no keisei” [Experiencing different cultures and the formation of modern welfare enterprises]. In *Kōeki no tsuikyūsha: Shibusawa Eiichi* [Shibusawa Eiichi: Pursuer of the public interest]. Edited by Shibusawa Kenkyūkai. Tokyo: Yamakawa Shuppan, 1999.

Nagaoka Shinkichi. “Nisshin sensō-go no zaisei seisaku to baishōkin” [Governmental fiscal policy and reparations after the Sino-Japanese War]. In *Nihon keizai seisaku-shi ron* [Essays on the history of Japan’s economic policies]. Edited by Andō Yoshio. Tokyo: The University of Tokyo Press, 1973.

Nakamura Hideo, ed. *Saikin no shakai undō* [Recent social movements]. Tokyo: Kyōchōkai, 1929.

Nakamura Takafusa, *Meiji-Taishō-ki no keizai* [The economy of the Meiji-Taisho periods]. Tokyo: The University of Tokyo Press, 1985.

Nakanishi Ken’ichi. *Nihon shiyū tetsudōshi kenkyū* [Historical studies of the private railways of Japan]. Tokyo: Nihon Hyouronsha, 1963.

Namikata Shōichi. “Nihon Kōgyō Ginkō no seiritsu to gaishi dōnyū” [The formation of the Industrial Bank of Japan and the introduction of foreign capital]. In *Kinyū keizai* [Monetary economy], vol. 117, 1971.

Nihon Kōgyō Kurabu, ed. *Danshaku Nakajima Kumakichi shi danwa sokki* [Shorthand discourses of Baron Nakajima Kumakichi], 1941.

Nishimoto Tatsunosuke. *Kabushiki gaisha hokkinin-ron* [Essays on founders of limited companies]. Tokyo: Ganshōdō Shoten, 1926.

Obecks Co., ed. *Ōbekkusu hyakunen-shi* [The 100-year history of Obecks Co.]

Ogura Masatsune. *Ogura Masatsune dansō* [Interesting stories of Ogura Masatsune]. Tokyo: Kōko-an, 1955.

Oikawa Yoshinobu. *Tetsudō* [Railways]. Tokyo: Tōkyōdō Shuppan, 1996.

Oji Paper Co., ed. *Ōji Seishi shashi* [History of Oji Paper Company]. Tokyo: Oji Paper Co., 1956.

Okita Yukuji. “Kokusai kōryū o suishinsuru heiwashugi kyōiku kōsō” [The pacifist conception of education promoting international exchange]. In *Kōeki no tsuikyūsha Shibusawa Eiichi* [Shibusawa Eiichi: Pursuer of the public interest]. Edited by Shibusawa Kenkyūkai. Tokyo: Yamakawa Shuppan, 1999.

Ōshima Kiyoshi, Katō Toshihiko, and Ōuchi Tsutomu. *Jinbutsu Nihon shihon shugi 3 Meiji shoki no kigyōka* [People of Japanese capitalism, vol. 3: Businessmen of the early Meiji period]. Tokyo: The University of Tokyo Press, 1976.

Ōsumi Ken’ichirō, Hattori Eizō, Imai Hiroshi, and Takeuchi Toshio. *Sōgō hanrei kenkyū sōsho: Shōhō* (2) [General studies on precedents: Commercial law, vol. 2], Tokyo Yuhikaku Publishing, 1957.

Ōtsuka Eizō. *Makoshi Kyōhei-ō den* [Biography of Makoshi Kyōhei], Tokyo: Makoshi Kyōhei-ō Denki Hensan-kai, 1935.

Ryūmonsha, ed. *Ryūmon zasshi* [Ryūmon journal]. Tokyo: Ryūmonsha, 1888-.

Sakatani Yoshirō, ed. *Seisen-saisei rokujūmenshi: Ichi mei kinsei jitsugyō hattatsushi* [The 60-year history of Shibusawa Eiichi (Seisen-sensei): A history of one man’s development of modern business]. Tokyo: Ryūmonsha, 1900.

Sakatani Yoshirō Shishaku Kinen Jigyō-kai. *Sakatani Yoshirō den* [Biography of Sakatani Yoshirō]. Tokyo: Viscount Sakatani Yoshirō Memorial Work Group, 1951.

Sakudō Yoshio, and Etō Taketo, eds. *Hitotsubashi Daigaku hyakunen-shi* [Centennial history of Hitotsubashi University]. Tokyo: Zaikai Hyōron Shinsha, 1975.

Sakurai Tōru. “Tetsudō no kokuyū-ka” [Railway nationalization]. In *Nihon no tetsudō seiritsu to tenkai* [Japanese railways: Establishment and development]. Edited by Noda Masaho, et al. Tokyo: Nihon Keizai Hyouronsha, 1986.

Sano Shin’ichi. *Shibusawa-ke sandai* [Three generations of the Shibusawa family]. Tokyo: Bungeishunjusha, 1998.

Sapporo Breweries Ltd., eds. *Sapporo Beer hyaku-nijūnen-shi* [The 120-year history of Sapporo Breweries, Ltd.]. Tokyo: Sapporo Breweries Ltd., 1996.

Sasaki Satoru. “Shibusawa Eiichi to Shizuoka Shōhō Kaisho” in *Shibusawa kenkyū*, vol 7, 1994.

Seoka Makoto. *Kindai Sumitomo no keiei rinen: Kigyōsha shiteki apurōchi* [The management ideals of modern Sumitomo: A historical approach to entrepreneurs]. Tokyo: Yuhikaku Publishing, 1998.

“Shūyōdan to zaibatsu keieisha: 1. Shibusawa Eiichi to Ogura Masatsune o chūshin to shite” [The Shūyōdan and executive managers of the zaibatsu: Focusing on Shibusawa Eiichi and Ogura Masatsune]. In *Keika gakuen daigaku ronshū*, vol. 11, no. 2, 1983.

Shibusawa Eiichi. *Amayogatan, Shibusawa Eiichi jijoden* [An autobiography of Shibusawa Eiichi]. Tokyo: Nihon Tosho Center, 1997.

Shibusawa Eiichi, and Chō Yukio. *Amayogatari*, Shibusawa Eiichi’s autobiography with notes by Chō Yukio. Tokyo: Iwanami Shoten, 1984.

Chibusawa Eiichi, ed. *Sekimukai hikki: Tokugawa Yoshinobu kō kaisōroku* [Sekimukai notes: Memoirs of Shogun Tokugawa Yoshinobu], Tokyo: Heibonsha, 1966.

Shibusawa Eiichi Memorial Foundation, and Ryūmonsha, ed. *Shibusawa denki shiryō, zen gojūhachi-kan* [Shibusawa biographical materials, 58 vols.]. Tokyo: Shibusawa Eiichi Denki Shiryō Kankō-kai, 1955-1965.

Shibusawa Eiichi Memorial Foundation, and Ryūmonsha, ed. *Shibusawa denki shiryō, bekkann jukkan* [Shibusawa biographical materials, Supplement, 10 vols.]. Tokyo: Ryūmonsha, 1966-71.

Shibusawa Hanako. *Tokugawa Yoshinobu saigo no chōshin: Shibusawa Eiichi* [Last vassal of Tokugawa Yoshinobu]. Tokyo: Kokushokankokai, 1997.

Shibusawa Kenkyūkai, ed. *Kōeki no tsuikyūsha: Shibusawa Eiichi* [Shibusawa Eiichi: Pursuer of the public interest]. Tokyo: Yamakawa Shuppan, 1999.

Shimada Masakazu. “Keizai rikkoku Nihon no keizaigaku: Shibusawa Eiichi to Ajia” [The economics of Japan as an economic powerhouse: Shibusawa Eiichi and Asia]. In “*Teikoku*” no keizaigaku [The economics of “empire”], vol. 2 of *Iwanami kōza, “Teikoku” Nihon no gakuchi* [Iwanami lecture course, academic knowledge of “imperial” Japan], Tokyo: Iwanami Shoten, 2006.

Shimada Masakazu. “Keizai rikkoku Nihon no keizaigaku: Shibusawa Eiichi to Ajia” [The economics of Japan as an economic powerhouse: Shibusawa Eiichi and Asia]. *Shibusawa Eiichi no kigyōsha katsudō: Senzenki kigyō shisutemu no sōshutsu to shusshisha keieisha no yakuwari* [Research on Shibusawa Eiichi’s corporate activities: The creation of the prewar corporate system and the role of the investor-managers]. Tokyo: Nihon Keizai Hyouronsha, 2007.

Shimada Masakazu. “Keizai rikkoku Nihon no keizaigaku: Shibusawa Eiichi to Ajia” [The economics of Japan as an economic powerhouse: Shibusawa Eiichi and Asia]. “Shibusawa Eiichi ni yoru gapponshugi: Dokuji no shijōgata moderu no keisei” [Shibusawa Eiichi’s joint-stock capitalism: The formation of a unique market-style model]. In Kikkawa Takeo and Patrick Fridenson, eds. *Gurōbaru shihonshugi no naka no Shibusawa Eiichi* [Shibusawa Eiichi in the global capitalism]. Tokyo: Toyo Keizai, 2014.

Shimizu Makoto. “Zaidan teitō hō” [Foundation mortgage law]. In *Kōza Nihon kin-dai-hō hattatsu-shi, daiyonkan* [Lectures: History of the development of modern Japanese law, vol. 4]. Tokyo: Keiso Shobo, 1958.

Shimizu Corporation, ed. *Shimizu kensetsu hyaku-gojūnen* [The 150-year history of Shimizu Corporation]. Tokyo: Shimizu Corporation, 1953.

Shimizu Corporation, ed. *Shimizu Kensetsu nihyakunen* [The 200-year history of Shimizu Corporation]. Tokyo: Shimizu Corporation, 2003.

Shūyōdan, ed. *Shūyōdan undō hachijūnen-shi, gaishi* [The 80-year history of the Shūyōdan movement, brief history], 1985.

Soeda Keiichirō-den Hensan Inkai, ed. *Soeda Keiichirō den* [Biography of Soeda Keiichirō]. Tokyo: Soeda Keiichirō-kun Kinenkai, 1955.

Sumi Yutaka. *Tokugawa Akitake: Bankoku tonosama ichidaiki* [Tokugawa Akitake: A biography of the international exposition lord]. Tokyo: Chuokoronsha, 1984.

Takahashi Hara. “Kiitsu Kyōkai no rinen to sono yukue: Shōwa shoki no katsudō” [The principles of the Association

Concordia and its future: Its activities in early Showa], *In Tokyo daigaku shūkyōgaku nenpō* [Journal of Religious Studies, the University of Tokyo], vol. 20, 2002.

Takahashi Hikohiro. *Senkanki Nihon noshakai kenkyū sentō: Ōhara Shaken to Kyōchōkai* [Centers for social research in interbellum Japan: The Ohara Institute for Social Research and the Cooperation Society]. Tokyo: Kashiwashobo, 2001.

Takahashi Hikohiro. “Kyōchōkai imeeji no saikōsei: Shohyō ‘Kyōchōkai kenkyū’ nana ten o ukete”

[The revamped image of the Cooperation Society: A review of seven numbers of *Kyōchōkai kenkyū*]. In *Ōhara shakai mondai kenkyūjo zasshi* [Journal of Ohara Institute of Social Research], vol. 579. Tokyo: Hosei University, 2007.

Takahashi Makoto. *Meiji zaiseishi kenkyū* [Historical research on finances in the Meiji period]. Tokyo: Aoki Shoten, 1964.

Takamura Naosuke. *Nihon shihonshugi shiron* [Essays on the history of Japanese capitalism]. Kyoto: Minerva Shobo, 1980.

Takamura Naosuke. *Meiji zenki no Nihon keizai* [Japan’s economy of the early Meiji period]. Tokyo: Nihon Keizai Hyouronsha, 2004.

Takeda Kiyoko. *Nihon riberarizumu no ryōsen* [The ridgelines of Japanese liberalism]. Tokyo: Iwanami Shoten, 1987.

Tatsuzawa Jun. “Shizuoka Shōhō Kaisho no setsuritsu ni tsuite: Shōhō Kaisho, jōheisō no rinen o megutte” [Establishment of Shizuoka Shōhō Kaisho]. In *Hakusan shigaku* [Journal of Hakusan history], vol. 37. Tokyo: Toyo University Hakusan Shigakukai, 2000.

Tokio Marine Co., ed. *Tōkyō Kaijō Kabushiki Kaisha hyakunen-shi* [The 100-year history of Tokio Marine Co.]. Tōkyō: Tokio Marine Co., 1979.

Tōkyō Keizai University, ed. *Tōkyō keizai daigaku hachijūnen-shi, 1900-1980* [The 80- year history of Tokyo Keizai University, 1900-80]. Tokyo: Tokyo Keizai University, 1981.

Tōkyō Keizai University, ed. *Tōkyō keizai daigaku no hyakunen* [The 100-year history of Tokyo Keizai University]. Tokyo: Tokyo Keizai University, 2005.

Tokyo Chamber of Commerce, ed. *Shibusawa Eiichi: Nihon o tsukutta jitsugyōjin* [Shibusawa Eiichi: The businessman who made Japan]. Tokyo: Kodansha, 2008.

Tsuchiya Takao. *Nihon shihonshugi shijō no shidōshatachi* [The leaders of Japanese capitalism]. Tokyo: Iwanami Shoten, 1939.

Tsuchiya Takao. *Shibusawa Eiichi*. Tokyo: Yoshikawa Kobunkan, 1989.

Yamamoto Shichihei. *Shibusawa Eiichi: Kindai no sōzō* [Shibusawa Eiichi: Creation of the modern age]. Kyoto: PHP Institute, 1987.

Yamamoto Yūzō. *Ryō kara en e* [From the ryō to the yen]. Kyoto: Minerva Shobo, 1994.

Yamana Atsuko. “Jizen-shakai jigyō to Jitsugyō no setten” [The interface among philanthropy, social enterprises and business]. In *Kōeki no tsuikyūsha: Shibusawa Eiichi* (Shibusawa Eiichi: Pursuer of the public interest]. Edited by Shibusawa Kenkyūkai. Tokyo: Yamakawa Shuppan, 1999.

Yonekawa Norio. “Kyōchōkai no seiritsu katei” [The process of approval of the Cooperation Society]. In *Niigata daigaku keizaigaku nenpō, daisangō* [Journal of Niigata University economics, vol. 3]. Niigata: Niigata University.

TIỂU SỬ TÁC GIẢ

Shimada Masakazu

Ông sinh tại Tokyo năm 1961, tốt nghiệp MA về kinh tế tại Khoa Kinh tế, Đại học Waseda và đã học hết các môn trong chương trình Tiến sĩ về quản trị tại Viện Nghiên cứu Kinh tế thuộc Đại học Meiji. Rồi trường một thời gian, ông đã trở lại và lấy bằng Tiến sĩ về quản trị tại ngôi trường này. Hiện nay ông là giáo sư môn Quản trị Kinh doanh tại Đại học Bunkyo Gakuin và là học giả thỉnh giảng tại Đại học Michigan (Mỹ) năm 1998, là nghiên cứu sinh tại Trung tâm Nghiên cứu Kinh tế Nhật Bản thuộc Đại học Hitotsubashi từ năm 2009 đến 2014. Ông chủ yếu nghiên cứu về những hoạt động doanh nghiệp của Shibusawa Eiichi, đồng thời cũng nghiên cứu về ngành công nghiệp dụng cụ quang học chính xác.

Những sách đã xuất bản:

- *Shibusawa Eiichi no kigyōsha katsudō no kenkyū: Senzenki kigyō shitsutemu no sōshutsu to shusshisha keieisha no yakuwari* (Nghiên cứu về các hoạt động doanh nghiệp của Shibusawa Eiichi: Sự ra đời của

hệ thống doanh nghiệp thời kỳ trước chiến tranh và vai trò của các nhà đầu tư kiêm quản lý). Tokyo, Nihon Kezai Hyouronsha, 2007.

- *Shinka no keieishi: Hito no soshiki no furekishibiriti* (*Lịch sử quản lý về sự tiến hóa: sự linh hoạt của con người và tổ chức*) (đồng biên tập). Tokyo: Nhà xuất bản Yuhikaku, 2008.
- *Shibusawa Eiichi to hitozukuri* (*Shibusawa Eiichi và vấn đề phát triển nhân lực*) (đồng biên tập). Tokyo; Nhà xuất bản Yuhikaku, 2013.
- *Gurōbaro shihonshugi no naka no Shibusawa Eiichi* (*Shibusawa Eiichi trong bối cảnh tư bản toàn cầu*) (đồng tác giả). Tokyo: Tokyo Keizai, 2014

**TỔNG PHÁT HÀNH - CTY TNHH BÁN LẺ****PHUONG NAM**

- 940 ĐƯỜNG BA THẮNG HAI, PHƯỜNG 15, QUẬN 11 ● 0914 891 656 ● sach@pnc.com.vn
- (028) 38 663 447 – 38 663 448 * EXT: 408 (PKD SÁCH QUỐC VẤN)
- Đặt mua trực tuyến tại www.nhasachphuongnam.com

KHU VỰC MIỀN BẮC

HÀ NỘI**TTTM GARDEN MALL**

Tầng 3 TTTM - Đường Mỹ Đình,
P. Mỹ Đình 1, Q. Nam Từ Liêm, Hà Nội

- (024) 3787 6434
- 0919 879 108
- cn.hanoi@pnc.com.vn

HẢI PHÒNG**TTTM VINCOM HẢI PHÒNG**

Tầng 3 TTTM - Số 1 Lê Thánh Tông,
P. Máy Tơ, Q. Ngô Quyền, Tp. Hải Phòng

- (0225) 2299 568
- 0916 146 639
- cn.haiphong@pnc.com.vn

YÊN BÁI**TTTM VINCOM YÊN BÁI**

Tầng 3 TTTM - Đường Thành Công,
P. Nguyễn Thái Học, Tp. Yên Bái,
tỉnh Yên Bái

- 0919 915 086
- nsvcyenbai@pnc.com.vn

QUẢNG NINH**TTTM VINCOM HÀ LONG**

Tầng 3 TTTM - Khu Cột Đồng Hồ,
P. Bạch Đằng, Tp. Hà Long, tỉnh Quảng Ninh

- (0203) 2460 288
- 0918 395 838
- cn.quangninh@pnc.com.vn

KHU VỰC MIỀN TRUNG

ĐÀ NẴNG

153 Phan Châu Trinh, P. Phước Ninh,
Q. Hải Châu, Tp. Đà Nẵng

- (0236) 3821 470
- 0906 414 566
- cndanang@pnc.com.vn

HUẾ

131 - 133 Trần Hưng Đạo,
Tp. Huế, tỉnh Thừa Thiên Huế

- (0234) 3522 000
- 0949 271 155
- nsphuxuan@pnc.com.vn

QUẢNG NAM

06 Nguyễn Thị Minh Khai,
Tp. Hội An, tỉnh Quảng Nam

- (0235) 3916 272
- 0912 916 272
- nschoian@pnc.com.vn

KONTUM

135 Lê Hồng Phong, Tp. Kon Tum

- (0260) 3895 555
- 0888 696 111
- nskontum@pnc.com.vn

NHA TRANG

17 Thái Nguyên, P. Phước Tân, Tp. Nha Trang

- (0258) 3563 415
- 0917 429 071
- cn.nhatrang@pnc.com.vn

ĐÀ LẠT

18 - 20 Khu Hòa Bình, Tp. Đà Lạt

- (0263) 3547547
- 0912 085 039
- cn.dalat@pnc.com.vn

BUÔN MA THUỘT

Tầng 4 TTTM Vincom - 78 Lý Thường
Kiệt, Tp. Buôn Ma Thuột, tỉnh Đắk Lắk

- (0262) 3664 664
- 0888 393 111
- nsbuonmathuot@pnc.com.vn

PHAN THIẾT

284 Trần Hưng Đạo, P. Bình Hưng,
Tp. Phan Thiết, tỉnh Bình Thuận

- (0252) 377 0088
- 0917 515 651
- nsphanthiet@pnc.com.vn

PHAN RANG

TTTM Maximax Ninh Thuận - 122
đường 16/4, P. Mỹ Hải, Tháp Chàm,
Tp. Phan Rang, tỉnh Ninh Thuận

- (0235) 3916 272
- 0912 916 272
- nschoian@pnc.com.vn

KHU VỰC MIỀN NAM

HỒ CHÍ MINH

940 đường 3 tháng 2, P. 15, Q. 11
Tp. Hồ Chí Minh

- (028) 3866 3447
- 0912 655 012
- kdth@pnc.com.vn

**PHƯƠNG NAM BOOKCITY
HỒNG BANG**

Tầng 2 TTTM Garden Mall - 190
Hồng Bang, Q. 5, Tp. Hồ Chí Minh

- 0915 61 99 22
- bookcityhongbang@pnc.com.vn

**PHƯƠNG NAM BOOKCITY
VAN HANH**

Tầng 3 TTTM Vạn Hạnh Mall - 11,
Sư Vạn Hạnh, P. 12, Q. 10, Tp. Hồ Chí Minh

- 0888 023 688
- bookcitysuvanhanh@pnc.com.vn

BIÊN HÒA

Tầng 3 TTTM Vincom Biên Hòa -
1096 Phạm Văn Thuận, KP. 2, Tân Mai,
Tp. Biên Hòa, tỉnh Đồng Nai

- (0251) 3918 821
- 0915 501 272
- nsvincombienhoa@pnc.com.vn

BÌNH DƯƠNG

Book City Aeon Mall Bình Dương,
Đại lộ Bình Dương, thị xã Thuận An,
tỉnh Bình Dương

- (0274) 3719 981
- 0915 501 137
- nsaeon@pnc.com.vn

CẦN THƠ

06 Hòa Bình, P. An Cự,
Q. Ninh Kiều, Tp. Cần Thơ

- (0292) 3813 436
- 0943 821 007
- cn.cantho@pnc.com.vn

TRÀ VINH

Tầng 3 TTTM Vincom Trà Vinh - 24
Nguyễn Thị Minh Khai, P. 2, Tp. Trà Vinh,
tỉnh Trà Vinh

- (0294) 3842 284
- 0948 700 011
- nsvc.travinh@pnc.com.vn

BẠC LIÊU

Tầng 3 TTTM Vincom Bạc Liêu -
khóm 1, P. 3, Tp. Bạc Liêu,
tỉnh Bạc Liêu

- (0291) 3901 109
- 0911 700 660
- nsvc.baclieu@pnc.com.vn

NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

Trụ sở chính:

Số 46 Trần Hưng Đạo, Hoàn Kiếm, Hà Nội
Tel: 0084.24.38253841 - Fax: 0084.24.38269578

Chi nhánh:

Số 7 Nguyễn Thị Minh Khai, Quận 1 TP. Hồ Chí Minh
Tel: 0084.28.38220102
Email: marketing@thegioipublishers.vn
Website: www.thegioipublishers.vn

Nhà tư bản lỗi lạc thời Minh Trị
SHIBUSAWA EIICHI

Cha đẻ của kinh tế tập đoàn
Nhật Bản hiện đại

SHIMADA MASAKAZU

Nguyễn Duy Lễ dịch

Chịu trách nhiệm xuất bản:
GIÁM ĐỐC - TỔNG BIÊN TẬP
TS. TRẦN ĐOÀN LÂM

Biên tập: Hoàng Thị Mai Anh
Sửa bản in: Lê Viết Hồ
Thiết kế bìa: Phạm Thùy Như
Trình bày: Nhung Trần



ĐƠN VỊ LIÊN KẾT

CÔNG TY TNHH MTV SÁCH PHƯƠNG NAM
940 Đường 3 tháng 2, Phường 15, Quận 11, TP. HCM
Website: www.phuognambook.com.vn
www.facebook.com/phuognambooks

In 1.500 bản, khổ 14.5x20.5cm, tại Công ty TNHH MTV TM – QC – TK In Phương Nam.

Địa chỉ: 160/7 Đội Cung P9, Q11 TP.HCM.

Số ĐKKHB: 2166-2018/CXBIPH/10-162/ThG.

Quyết định xuất bản số: 774/QĐ-ThG cấp ngày 12.07.2018.

In xong và nộp lưu chiểu năm 2018. Mã ISBN: 978-604-77-4899-0.

Nếu Mỹ có những nhà tư bản lỗi lạc như Carnegie vua thép hay Ford trùm xe hơi, thì Nhật có Shibusawa, người đặt nền móng xây dựng hầu hết ngành nghề kinh doanh hiện đại của Nhật Bản, đặc biệt là hệ thống ngân hàng. Ông đã giúp thành lập và khởi nghiệp hơn năm trăm công ty lớn nhỏ theo mô hình cổ phần hóa, tiền đề của nhiều tập đoàn lớn mạnh hiện nay.

Tác giả Shimada Masakazu bằng nguồn tư liệu và phương pháp cẩn trọng đã phác họa cuộc đời Shibusawa Eiichi từ khi là một cậu bé nông dân cuối thời Mạc phủ Tokugawa cho đến khi ông trở thành một nhân vật trọng yếu về kinh tế của nước Nhật thời Minh Trị, đồng thời phân tích những đóng góp lớn lao của Shibusawa trong quản trị, tổ chức doanh nghiệp, chính sách kinh tế, giáo dục, và đặc biệt là xây dựng ý thức về trách nhiệm xã hội trong giới doanh nghiệp Nhật từ rất sớm.



TỔNG PHÁT HÀNH
CÔNG TY TNHH BÁN LẺ
PHƯƠNG NAM

940 Đường 3 tháng 2, P.15, Q.11, TP.HCM
(028) 3866 3447 - (028) 3866 3448 - EXT 408
sach@pnc.com.vn - www.pnc.com.vn

ISBN: 978-604-77-4899-0



Nhà tư bản lỗi lạc ...



www.phuonnambook.com

153.000đ