NHỮNG LỜI KHEN NGỢI DÀNH CHO *BUILD*

"Khả năng biến trí tuệ vô hạn và di sản từ năng lực lãnh đạo, cố vấn, đổi mới cũng như thành công để trở thành một hướng dẫn thực tiễn và rõ ràng về cách tạo dựng những điều ý nghĩa của Tony quả thật là một điều kỳ diệu."

Daniel Ek, nhà sáng lập và CEO của Spotify

"Fadell đã khám phá mọi khía cạnh trong nghệ thuật và khoa học của việc biến ý tưởng thành hiện thực. Cuốn sách này là nguồn sức mạnh cốt lõi cho thế hệ quản lý sản phẩm trong tương lai, đồng thời trang bị cho tất cả chúng ta những chiến thuật khả thi. Hãy thấm nhuần những giá trị đó và bắt tay ngay vào hành động."

- Scott Belsky, nhà sáng lập Behance và CPO của Adobe

"Tony Fadell dẫn người đọc vào một chuyến phiêu lưu đầy cảm xúc, mở ra cái nhìn chân thực về công việc tại Thung lũng Silicon, đồng thời cung cấp một cẩm nang hướng dẫn đầy lôi cuốn cho bất cứ ai muốn tiếp bước cậu ấy."

- John Markoff, tác giả cuốn Machines of Loving Grace

"Đây không phải là một cuốn sách kinh doanh thông thường. Đây là một bản hùng ca sôi nổi, đầy đam mê và tham vọng về cách kiến tạo, từ một trong những nhà thiết kế sản phẩm vĩ đại nhất mọi thời đại. Nếu bạn muốn học cách khởi nghiệp, trở thành CEO, thiết kế các sản phẩm thay đổi thế giới hay kiến tạo bất cứ điều gì vĩ đại thì đây chính là cuốn sách dành cho bạn."

- Steve Vassallo, thành viên hợp danh của Foundation Capital

"Cuốn sách này tựa như chiếc kính lúp soi tỏ cuộc đời phi thường của Tony trong giai đoạn then chốt của cuộc cách mạng công nghệ vĩ đại nhất của nhân loại. Đó là một bản kế hoạch tuyệt vời về cách các nhà sáng tạo trên thế giới có thể tìm ra con đường để biến ý tưởng thành hiện thực."

- Sir David Adjaye, OBE, kiến trúc sư

"Tony Fadell là sự kết hợp hiếm hoi của một kỹ sư và doanh nhân, với tâm hồn của một người kể chuyện. *Build* sẽ đưa bạn ra xa khỏi những điều giản đơn và bước vào thế giới lấp lánh của người đàn ông đã mang đến cho chúng ta những iPod, iPhone và Nest, đồng thời đưa ra lời khuyên hữu ích cho việc hình thành, khởi động, mở rộng và thậm chí là bán một doanh nghiệp."

- Benjamin Clymer, nhà sáng lập HODINKEE

Build: An Unorthodox Guide to Making Things Worth Making
Copyright © 2022 by Tony Fadell.
All rights reserved.
Build: Những điều đáng làm tạo ra sản phẩm đáng giá
Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2024

Alpha Books - Better Knowledge, Better Success
Thương hiệu sách Quản trị kinh doanh số 1 thị trường

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

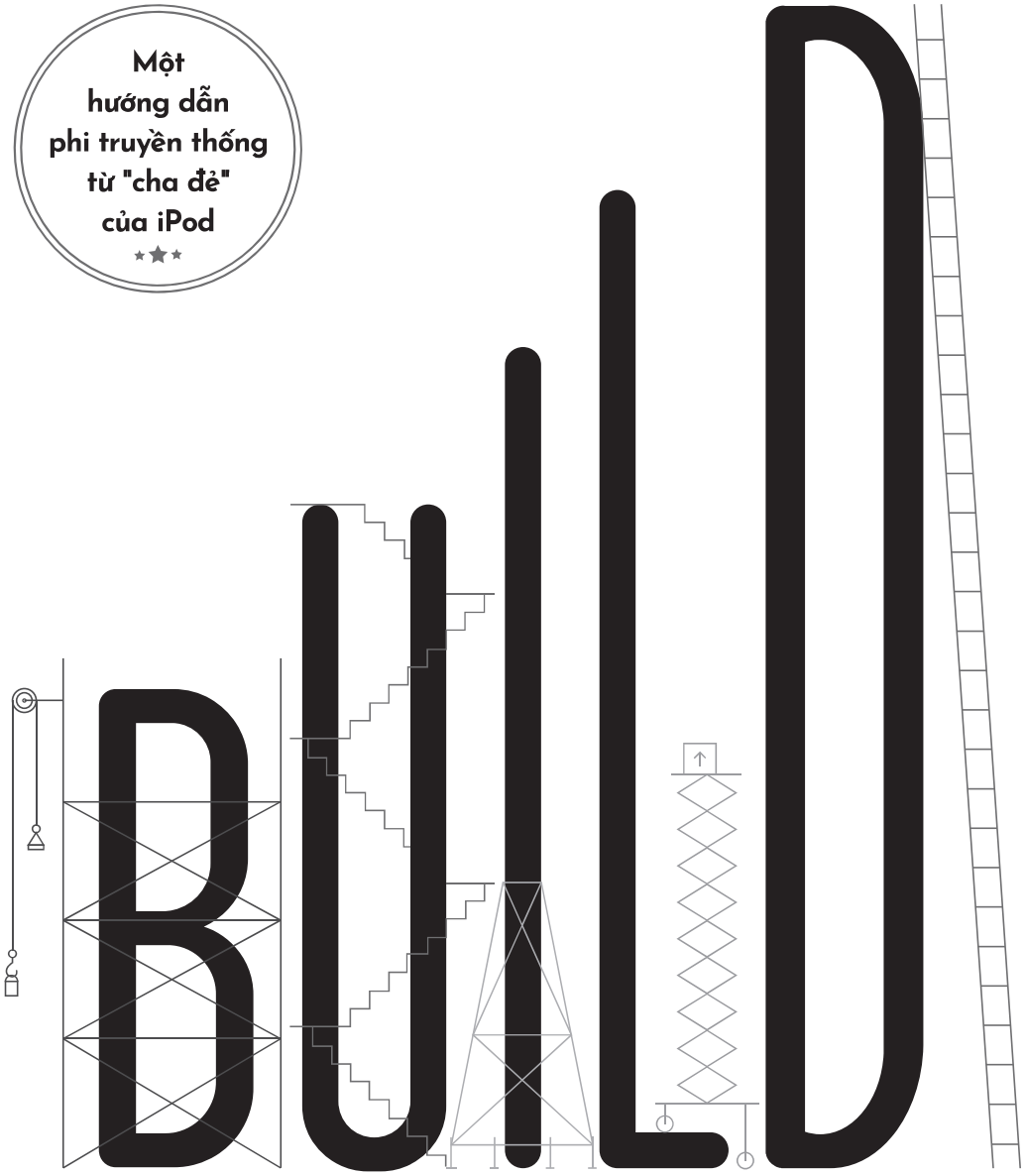
Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha. Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

Biên mục trên xuất bản phẩm của Thư viện Quốc gia Việt Nam
Fadell, Tony
Build - Những điều đáng làm tạo ra sản phẩm đáng giá : Một hướng dẫn phi truyền thống từ "cha đẻ" iPod / Tony Fadell ; Mind Games dịch. - H. : Công Thương ; Công ty Sách Alpha, 2024. - 456 tr. ; 24 cm
ISBN 978-604-481-715-6

1. Fadell, Tony, 1969-, Kĩ sư, doanh nhân, Mỹ 2. Doanh nghiệp 3. Kinh doanh
658.421 - dc23
COF0185p-CIP

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: publication@alphabooks.vn
Liên hệ hợp tác về nội dung số: ebook@alphabooks.vn
Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: publication@alphabooks.vn
Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn

Một
hướng dẫn
phi truyền thống
từ "cha đẻ"
của iPod



NHỮNG ĐIỀU ĐÁNG LÀM
TẠO RA SẢN PHẨM ĐÁNG GIÁ

TONY FADELL

Mind Games *dịch*

alpha books
NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

HỘI ĐỒNG CỐ VẤN XUẤT BẢN

Hoàng Nam Tiến
Phó Chủ tịch Hội đồng trường,
Trường Đại học FPT

Đoàn Đức Thuận - Phó TGĐ về
Chiến lược và Marketing - Kowil Fashion

Trần Hồng Quang
CEO HQBC Consulting & Investment

Nguyễn Minh Tuấn
CEO AFA Capital

Nguyễn T. Quỳnh Trang
Phó Chủ tịch CSMO

Lê Quốc Vinh
Chủ tịch LeBros

Nguyễn Đình Thành
Đồng sáng lập Elite PR School

Lê Hồng Phúc - Phó Chủ tịch Hội
các Nhà QTDN Việt Nam
Chủ tịch CLB Nhân sự Việt Nam

Nông Vương Phi
CEO Công ty Phi&P

Nguyễn Cảnh Bình
Chủ tịch HĐQT Alpha Books

ĐỘI NGŨ TRIỂN KHAI ALPHA BOOKS

Chịu trách nhiệm xuất bản:
Đỗ Nguyệt Anh
Điều phối viên: Nguyễn Thủy
Thiết kế bìa: ducchien_

Trình bày: Mỹ Mây
Thư ký xuất bản: Thủy Nguyễn
Bản quyền: Thiên Hương

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

MỤC LỤC

NHỮNG LỜI KHEN NGỢI DÀNH CHO BUILD **1**

LỜI GIỚI THIỆU **8**

PHẦN I: XÂY DỰNG BẢN THÂN

CHƯƠNG 1.1: Tuổi trưởng thành 24

CHƯƠNG 1.2: Tìm việc làm 34

CHƯƠNG 1.3: Thần tượng 41

CHƯƠNG 1.4: Đừng (chỉ) nhìn vào hiện tại 47

PHẦN II: XÂY DỰNG SỰ NGHIỆP

CHƯƠNG 2.1: Chỉ quản lý 64

CHƯƠNG 2.2: Quan điểm và dữ liệu 79

CHƯƠNG 2.3: Những kẻ xấu tính 89

CHƯƠNG 2.4: Nghỉ việc 102

PHẦN III: XÂY DỰNG SẢN PHẨM

CHƯƠNG 3.1: Biến thứ vô hình trở nên hữu hình 122

CHƯƠNG 3.2: Tại sao phải kể chuyện 136

CHƯƠNG 3.3: Tiến triển vs đột phá vs thực hiện 145

CHƯƠNG 3.4: Cuộc phiêu lưu đầu tiên – và thứ hai 157

CHƯƠNG 3.5: Nhịp độ và ràng buộc.....170

CHƯƠNG 3.6: Ba thế hệ 183

PHẦN IV: XÂY DỰNG DOANH NGHIỆP

CHƯƠNG 4.1: Làm thế nào để tìm ra
một ý tưởng tuyệt vời.....204

CHƯƠNG 4.2: Bạn đã sẵn sàng chưa? 215

CHƯƠNG 4.3: Kết hôn vì tiền.....226

CHƯƠNG 4.4: Bạn chỉ có thể có một khách hàng 240

CHƯƠNG 4.5: Làm việc tới kiệt sức 246

CHƯƠNG 4.6: Khủng hoảng 259

PHẦN V: XÂY DỰNG ĐỘI NGŨ

CHƯƠNG 5.1: Tuyển dụng 271

CHƯƠNG 5.2: Điểm ngắt 285

CHƯƠNG 5.3: Thiết kế dành cho tất cả mọi người 304

CHƯƠNG 5.4: Phương pháp marketing 314

CHƯƠNG 5.5: Mục đích của quản lý sản phẩm 328

CHƯƠNG 5.6: Cái chết của văn hóa bán hàng 341

CHƯƠNG 5.7: Thuê luật sư 350

PHẦN VI: TRỞ THÀNH CEO

CHƯƠNG 6.1: Trở thành CEO 377

CHƯƠNG 6.2: Hội đồng quản trị 391

CHƯƠNG 6.3: Mua và sáp nhập 405

CHƯƠNG 6.4: Mát-xa chết tiệt 417

CHƯƠNG 6.5: Không làm CE0 nữa 427

KẾT LUẬN: VƯỢT LÊN CHÍNH MÌNH 438

LỜI CẢM ƠN 443

DANH SÁCH ĐỌC 448

CHỈ MỤC 451

LỜI GIỚI THIỆU

Nhiều người cố vấn đáng tin cậy và dày dạn kinh nghiệm của tôi đã qua đời.

Vài năm trước, tôi nhìn quanh rồi nhận ra rằng những con người thông thái và kiên nhẫn (đa số) mà tôi đã hỏi đủ thứ trên đời, những người trả lời điện thoại của tôi giữa đêm khuya, những người đã giúp tôi thành lập công ty, xây dựng sản phẩm và điều hành các cuộc họp hội đồng quản trị hoặc chỉ đơn giản là giúp tôi trở thành một người tốt hơn – tất cả đều đã ra đi. Có những người đã ra đi quá sớm.

Giờ đây, tôi trở thành người nhận được đủ các câu hỏi. Những câu hỏi giống như tôi từng hỏi, lặp đi lặp lại. Những câu hỏi về khởi nghiệp, tất nhiên rồi, nhưng cũng có những câu hỏi cơ bản hơn: tôi có nên nghỉ việc không, tôi nên chọn hướng đi nào cho sự nghiệp, làm sao để biết ý tưởng của tôi có tốt không, cách tư duy về thiết kế, làm thế nào để đối mặt với thất bại, tôi nên khởi sự kinh doanh vào thời điểm nào và bằng cách nào.

Và kỳ lạ thay, tôi đã có câu trả lời. Tôi đã có lời khuyên. Tôi học được điều đó từ những người cố vấn tuyệt vời và những đội ngũ xuất sắc mà tôi làm việc cùng trong suốt 30 năm. Tôi học được điều đó từ các công ty khởi nghiệp nhỏ và các tập đoàn khổng lồ để cho ra đời các sản phẩm mà hàng trăm triệu người đang sử dụng mỗi ngày.

Vậy nên giờ đây, nếu bạn gọi cho tôi vào lúc nửa đêm trong tâm trạng hoảng loạn để hỏi cách duy trì văn hóa doanh nghiệp khi công ty đang phát triển hoặc cách tránh những sai lầm trong hoạt động marketing, tôi có thể mách bạn một số kiến thức chuyên sâu, một số mẹo và thủ thuật, thậm chí là một số quy tắc.

Nhưng tôi sẽ không làm thế. Làm ơn đừng gọi cho tôi lúc nửa đêm. Tôi đã nhận ra giá trị của một giấc ngủ ngon.

Bạn chỉ cần đọc cuốn sách này.

Nó chứa đựng nhiều lời khuyên mà tôi thường chia sẻ với các sinh viên mới tốt nghiệp và các CEO, các quản lý cấp cao và thực tập sinh, cũng như bất cứ ai đang nỗ lực gây dựng sự nghiệp trong thế giới kinh doanh và sự nghiệp của riêng mình.

Những khuyên này không theo xu hướng hiện tại vì nó dựa trên phương pháp cũ. Triết lý của Thung lũng Silicon là tái tạo và đột phá – loại bỏ lối suy nghĩ cũ và đề xuất những tư duy mới. Nhưng có những thứ chúng ta không thể phá vỡ. Bản chất con người không thay đổi, bất kể bạn đang xây dựng điều gì, sống ở đâu, bao nhiêu tuổi, giàu hay nghèo. Trong hơn 30 năm qua, tôi nhận ra, yếu tố cần thiết để con người khai phá tiềm năng, phá vỡ những giới hạn để tạo ra con đường độc đáo của riêng họ.

Trong cuốn sách này, tôi sẽ đề cập đến một phong cách lãnh đạo mang lại rất nhiều thành công. Về cách những người cố vấn của tôi và Steve Jobs đã làm. Về cách mà tôi đã làm. Về việc trở thành một kẻ khác biệt, một kẻ quậy phá.

Đó không phải là cách duy nhất để tạo nên những điều đáng giá, nhưng đó là cách của tôi, và nó không dành cho tất cả mọi người. Tôi sẽ không rao giảng về lý thuyết tổ chức hiện đại, tiến bộ. Tôi cũng không khuyên bạn làm việc hai ngày một tuần rồi nghỉ hưu sớm.

Thế giới của chúng ta không thiếu các doanh nghiệp tầm trung tầm thường tạo ra các sản phẩm tầm trung tầm thường, nhưng trong suốt cuộc đời mình, tôi đã luôn kiếm tìm những sản phẩm và con người nhằm hướng tới sự xuất sắc. Tôi vô cùng may mắn khi được học hỏi từ những người giỏi nhất – những người đầy táo bạo và đam mê đã tạo nên dấu ấn trên thế giới.

Tôi tin rằng ai cũng nên có cơ hội đó.

Đó là lý do tôi viết cuốn sách này. Bất cứ ai đang nỗ lực tạo dựng những điều có ý nghĩa đều cần và xứng đáng có một người cố vấn và huấn luyện – người đã trải qua và thực hiện điều mà bạn đang khao khát, và có thể giúp bạn vượt qua những thời điểm khó khăn nhất trong sự nghiệp. Một người cố vấn giỏi sẽ không đưa cho bạn câu trả lời, nhưng họ sẽ cố gắng giúp bạn nhìn nhận vấn đề từ một góc độ mới. Họ sẽ cho bạn một số lời khuyên đúc rút từ nhiều khó khăn và thử thách mà có được, để từ đó bạn có thể tìm ra giải pháp của riêng mình.

Và không chỉ các doanh nhân công nghệ ở Thung lũng Silicon mới xứng đáng được giúp đỡ. Cuốn sách này dành cho bất cứ ai muốn kiến tạo những giá trị mới, những người đang vươn tới sự xuất sắc, những người không muốn lãng phí thời gian quý báu trên hành tinh quý giá này.

Tôi sẽ chia sẻ nhiều về việc xây dựng một sản phẩm tuyệt vời, nhưng một sản phẩm không nhất thiết phải là công nghệ. Nó có thể là bất cứ thứ gì bạn tạo ra – một dịch vụ. Hay một cửa hàng. Hoặc có thể là một loại nhà máy tái chế mới. Và ngay cả khi bạn chưa sẵn sàng làm bất cứ điều gì, lời khuyên này vẫn dành cho bạn. Đôi khi, bước đi đầu tiên chỉ là xác định những gì bạn muốn làm. Có một công việc mà bạn cảm thấy hào hứng. Xây dựng mẫu hình bạn muốn trở thành hoặc thành lập một đội ngũ mà bạn có thể tạo ra bất cứ thứ gì cùng họ.

Build không phải là một cuốn tiểu sử – tôi vẫn còn sống trên đời – mà là một người cố vấn dưới dạng một cuốn sách. Đó là một cuốn bách khoa toàn thư về lời khuyên.

Nếu đủ lớn để hoài niệm về khoảng thời gian trước khi có Wikipedia, có thể bạn sẽ nhớ cảm giác thích thú với những bộ bách khoa toàn thư dày như bức tường trên kệ sách, trong phòng nghiên cứu của ông bà hoặc sâu trong thư viện. Khi có một câu hỏi cụ thể, bạn sẽ tìm đến nó, nhưng thỉnh thoảng bạn cũng sẽ mở ra và bắt đầu đọc. A trong Aardvark. Bạn sẽ tiếp tục đọc và xem mình kết thúc ở đâu, đọc

liền một mạch từ đầu đến cuối hoặc nhảy cóc không theo quy tắc nào, khám phá những hình ảnh nhỏ về thế giới.

Đó là cách bạn nên tiếp cận cuốn sách này.

- Bạn có thể đọc một mạch từ đầu đến cuối.
- Bạn có thể khám phá để tìm kiếm những lời khuyên và câu chuyện thú vị hoặc thông tin hữu ích liên quan đến những khủng hoảng trong sự nghiệp. Bởi khủng hoảng luôn tồn tại – dù là ở phương diện cá nhân, tổ chức hay đối thủ cạnh tranh.
- Bạn có thể tham khảo phần "Xem thêm" xuất hiện xuyên suốt cuốn sách, giống như khi nhấp chuột trên Wikipedia. Hãy tìm hiểu sâu hơn về các chủ đề bất kỳ và xem nó sẽ dẫn bạn đến đâu.

Đa số các cuốn sách kinh doanh đều xoay quanh một luận điểm cơ bản mà các tác giả phải dành 300 trang để mở rộng luận điểm đó. Nếu đang cần tìm kiếm lời khuyên bổ ích về nhiều chủ đề khác nhau, có thể sẽ bạn phải đọc đến 40 cuốn sách, lướt không ngừng nghỉ để tìm được một mẩu thông tin hữu ích. Do đó, với cuốn sách này, tôi chỉ tổng hợp các mẩu thông tin nhỏ. Mỗi chương đều có những lời khuyên và câu chuyện về công việc, những người cố vấn, huấn luyện viên, quản lý và đồng nghiệp mà tôi từng có, cũng như vô số sai lầm mà tôi đã mắc phải.

Vì đây là những lời khuyên dựa trên kinh nghiệm cá nhân, nên cuốn sách này sẽ theo sát các giai đoạn trong sự nghiệp của tôi. Chúng ta sẽ bắt đầu từ công việc đầu tiên sau khi tốt nghiệp đại học và kết thúc ở vị trí hiện tại của tôi. Mỗi bước đi, mỗi thất bại đều dạy cho tôi một điều gì đó. iPod không phải là khởi đầu của cuộc đời tôi.

Tuy nhiên, cuốn sách này không phải viết về tôi. Bởi lẽ *một mình tôi* không tạo ra được gì cả. Tôi chỉ là một thành viên trong các đội ngũ đã tạo nên iPod, iPhone, bộ điều nhiệt Nest Learning và Nest Protect. Tôi đã tạo nên chúng với sự hỗ trợ của nhiều người khác. Cuốn sách này xoay quanh những gì tôi đã học được – thường là theo những cách khó khăn.

Và để hiểu những điều tôi đã học, có lẽ bạn nên biết một chút về tôi. Bắt đầu thôi:

1969

Khởi đầu như bao người: Tôi chào đời. Đến khi học mẫu giáo, chúng tôi bắt đầu chuyển nhà. Bố tôi là nhân viên bán hàng của Levi›s và chúng tôi luôn di chuyển, tìm kiếm mỏ vàng denim tiếp theo. Tôi đã học ở 12 trường khác nhau trong 15 năm.

1978-1979

Khởi nghiệp #1: Bán trứng. Năm học lớp ba, tôi đến từng nhà để bán trứng. Tôi hoàn toàn tự tin về công ty ấy – đó là một công việc kinh doanh vững chắc. Tôi mua trứng với giá rẻ từ một người nông dân, rồi vào mỗi buổi sáng, tôi và em trai chất chúng lên chiếc xe goòng màu xanh và kéo nó đi khắp khu phố. Công việc này giúp tôi có được chút tiền tiêu vặt mà bố mẹ sẽ không thể bảo tôi dùng vào việc gì – lần đầu tiên tôi cảm nhận được sự tự do thực sự.

Nếu tiếp tục làm việc đó, không biết tôi có thể đạt đến những đỉnh cao nào.

1980

Tìm thấy công việc của đời mình. Đó là mùa hè năm lớp năm, một thời điểm lý tưởng để khám phá thiên hướng của bản thân. Tôi đã tham gia một lớp học lập trình khi "lập trình" có nghĩa là điền vào các ô trống bằng bút chì HB trên những tấm thẻ nhỏ và nhận kết quả trên bản in giấy, thậm chí còn không có màn hình.

Đó là điều kỳ diệu nhất mà tôi từng thấy.

1981

Mối tình đầu. Một chiếc máy tính Apple. 8 bit, màn hình 12-inch đẹp lung linh, và một bàn phím màu nâu tuyệt đẹp.

Tôi phải có được chiếc máy kỳ diệu và đắt đỏ này. Ông nội đã thỏa thuận với tôi rằng ông sẽ góp một khoản tiền bằng với số tiền mà tôi có thể kiếm được khi làm phục vụ tại sân golf, bởi vậy, tôi đã làm việc cật lực cho đến khi có đủ tiền mua nó.

Tôi đã nâng niu chiếc máy tính đó. Nó là niềm đam mê và là cả mạng sống của tôi. Năm 12 tuổi, tôi đã từ bỏ việc cố gắng giữ gìn mối quan hệ với bạn bè theo cách truyền thống. Tôi biết mình sẽ chuyển nhà vào năm sau, vì vậy, cách duy nhất để giữ liên lạc với bạn bè là thông qua chiếc máy tính Apple. Không có Internet, không có e-mail, nhưng có modem 300-baud và bảng thông báo kỹ thuật số – BBSes theo cách nói thời đó. Tôi tìm thấy những người bạn ở trường cũ, rồi giữ liên lạc qua chiếc máy tính Apple. Chúng tôi tự học lập trình và hack các công ty viễn thông để có các cuộc gọi đường dài miễn phí và tránh được khoản phí 1-2 đô-la/phút.

1986

Khởi nghiệp #2: Quality Computers. Một người bạn mà tôi kết nối qua modem 300-baud đã thành lập Quality Computers vào năm cuối trung học. Tôi tham gia cùng cậu ấy không lâu sau đó. Công ty của chúng tôi bán hàng dựa trên các đơn đặt hàng qua thư, chuyên bán lại phần cứng, bộ nhớ DRAM và phần mềm Apple II của bên thứ ba, từ tầng hầm của nhà người bạn đó. Ngoài ra, chúng tôi cũng viết phần mềm của riêng mình – việc cài đặt và sử dụng các bản nâng cấp và bảng mở rộng mà công ty bán khá phức tạp, vì vậy, chúng tôi đã viết phần mềm để đơn giản hóa mọi thứ cho người dùng thông thường.

Nó đã trở thành một doanh nghiệp thực sự – có tổng đài hỗ trợ miễn phí, nhà kho, được quảng cáo trên tạp chí và có nhân viên. 10

năm sau, bạn tôi đã bán nó với giá vài triệu đô-la. Nhưng tôi đã rời công ty rất lâu trước đó. Bán hàng cũng ổn đấy, nhưng tạo ra sản phẩm còn tốt hơn.

1989

Startup #3: Doanh nghiệp ASIC. ASIC là viết tắt của Applications Specific Integrated Circuit (mạch tích hợp chuyên dụng). Ở tuổi 20, tôi không có nhiều kinh nghiệm về xây dựng thương hiệu, nhưng tình yêu dành cho nó thì không bao giờ thiếu. Cuối những năm 80, chiếc máy tính Apple yêu quý của tôi gặp vấn đề. Nó cần phải nhanh hơn nữa. Vì vậy, tôi và một người bạn đã quyết định sẽ cứu Apple. Chúng tôi đã chế tạo một bộ vi xử lý mới – 65816 – với tốc độ nhanh hơn. Thực tế, tôi không biết cách chế tạo bộ vi xử lý. Tôi tham gia lớp học thiết kế bộ vi xử lý đầu tiên ở trường đại học sau một học kỳ kể từ khi chúng tôi bắt đầu dự án. Và chúng tôi đã chế tạo ra những con chip hoạt động nhanh gấp tám lần so với những gì đang có ở thời điểm đó – với tốc độ 33MHz nhanh đến chóng mặt – thậm chí đã bán cho Apple một số con chip trước khi họ ngừng thiết kế các mẫu Apple II mới.

1990

Khởi nghiệp #4: Constructive Instruments. Tôi đã hợp tác với giáo sư tại Đại học Michigan để tạo ra một trình chỉnh sửa đa phương tiện cho trẻ em. Tôi đã dồn hết tâm huyết vào nó, làm việc không ngừng và sẵn sàng ứng phó. Tôi có một chiếc máy nhắn tin trong thời kỳ máy nhắn tin chỉ dành cho các bác sĩ và bọn buôn ma túy. Những người bạn đại học thường xuyên thắc mắc tôi gặp vấn đề gì – tại sao tôi không đi tiệc tùng và nhậu nhẹt mà lại mắc kẹt trong tầng hầm một mình với cái máy tính?

Tới lúc tôi tốt nghiệp, Constructive Instruments đã có vài nhân viên. Chúng tôi có một văn phòng. Một sản phẩm. Nhiều đối tác bán

hàng. Tôi 21 tuổi và là CEO. Tôi đã rất liều lĩnh, tới mức tôi phải ngạc nhiên vì không bị thất bại.

1991

Kỹ sư chẩn đoán phần mềm tại General Magic. Tôi cần học cách điều hành một công ty khởi nghiệp thực sự. Vì vậy, tôi quyết định học hỏi từ những con người vĩ đại. Tôi đã nhận được một công việc tại một trong những công ty bí mật và thú vị nhất ở Thung lũng Silicon. Mọi người trong công ty đều là thiên tài, đây quả thật là cơ hội hiếm có trong đời.

Chúng tôi dự định sẽ tạo ra thiết bị giao tiếp và giải trí cá nhân tuyệt vời nhất trong lịch sử. Tôi uống cạn từng giọt Kool-Aid cuối cùng và dành cả cuộc đời mình vào công ty đó. Chúng tôi sẽ thay đổi thế giới. Chúng tôi không thể thất bại.

1994

Kỹ sư phần mềm/phần cứng đứng đầu tại General Magic. Chúng tôi đã thất bại.

1995

Giám đốc công nghệ (CTO) tại Philips. Tôi bắt đầu trao đổi với Philips, một trong những đối tác của General Magic, về những gì đã xảy ra. Tôi trình bày ý tưởng với họ: chúng tôi đã thay đổi đối tượng khách hàng, sử dụng phần mềm và phần cứng hiện có, đơn giản hóa đơn giản hóa và đơn giản hóa.

Vì vậy, Philips tuyển dụng tôi để sản xuất máy tính bỏ túi cho những người làm kinh doanh cần di chuyển thường xuyên. Tôi đã trở thành một giám đốc công nghệ ở tuổi 25. Đó là công việc thứ hai của tôi sau khi tốt nghiệp đại học.

1997-1998

Ra mắt Philips Velo và Nino. Chúng tôi đã thành công vang dội!

1997-1998

Doanh số bán hàng của chúng tôi không đủ.

1998

Bộ phận Chiến lược và Đầu tư của Philips. Tôi chuyển sang bộ phận đầu tư mạo hiểm của Philips. Tôi bắt đầu học hỏi mọi thứ về lĩnh vực này. Nhưng niềm đam mê với máy tính bỏ túi vẫn luôn hiện hữu trong tâm trí tôi. Có lẽ, tôi chỉ chưa xác định đúng tệp khách hàng. Có lẽ, chúng tôi không cần phải tạo ra một chiếc máy tính cá nhân cho những người làm kinh doanh. Có lẽ chúng tôi cần tạo ra một loại máy nghe nhạc dành cho tất cả mọi người.

1999

RealNetworks. Tôi muốn tạo ra một chiếc máy nghe nhạc kỹ thuật số với đội ngũ phù hợp, công nghệ chính xác và tầm nhìn đúng đắn.

1999, sáu tuần sau

Tôi từ chức. Tôi bước ra khỏi cửa và ngay lập tức nhận ra sai lầm mà mình đã mắc phải. Thật tồi tệ mà

1999

Khởi nghiệp #5: Fuse Systems. Mặc xác mọi thứ. Tôi sẽ tự làm tất cả.

2000

Bong bóng dotcom tan vỡ. Vốn đầu tư nhanh chóng cạn kiệt. Tôi đã thực hiện 80 bài thuyết trình trước các nhà đầu tư mạo hiểm. Tất cả đều thất bại. Tôi cố gắng cứu vớt công ty của mình trong tuyệt vọng.

2001

Apple liên lạc. Ban đầu, tôi chỉ hy vọng kiếm đủ tiền từ việc tư vấn để duy trì hoạt động của Fuse. Sau đó, tôi gia nhập Apple và mang theo đội ngũ của mình.

2001, 10 tháng sau

Chúng tôi ra mắt chiếc iPod đầu tiên. Nó thành công rực rỡ và được giới chuyên môn đánh giá rất cao!

2001-2006

Phó giám đốc bộ phận iPod. Sau 18 thế hệ iPod, cuối cùng chúng tôi khắc phục được các vấn đề gặp phải.

2007-2010

Phó giám đốc cấp cao bộ phận iPod và iPhone. Sau đó, chúng tôi đã tạo ra iPhone. Nhóm của tôi đã xây dựng phần cứng và phần mềm cơ bản để vận hành và sản xuất điện thoại. Sau đó, chúng tôi tung ra hai phiên bản nữa. Rồi tôi từ chức.

2010

Nghỉ ngơi. Tôi tập trung vào gia đình, ra nước ngoài, tôi tránh xa công việc và thung lũng Silicon.

2010

Khởi nghiệp #6: Nest Labs. Matt Rogers và tôi thành lập Nest trong một bãi đỗ xe ở Palo Alto. Chúng tôi sẽ cách mạng hóa sản phẩm kém hấp dẫn nhất trong lịch sử: bộ điều nhiệt. Bạn cần phải thấy phản ứng của mọi người khi chúng tôi cho họ biết về những gì công ty khởi nghiệp siêu bí mật của chúng tôi sẽ xây dựng.

2011

Ra mắt bộ điều nhiệt Nest Learning. Thành công rực rỡ! Trời ơi. Mọi người đã mua nó.

2013

Ra mắt Nest Protect – hệ thống báo khói và khí CO. Chúng tôi bắt đầu tạo ra một hệ sinh thái – một ngôi nhà thông minh có thể chăm sóc bản thân và những người bên trong nó.

2014

Google mua lại Nest với giá 3,2 tỷ đô-la. Phần cứng của chúng tôi, phần mềm và cơ sở hạ tầng của Google: đó sẽ là một cuộc hôn nhân tuyệt vời.

2015-2016

Google tạo ra Alphabet. Tôi từ chức. Nest đã bị loại khỏi Google và thay bằng Alphabet, họ yêu cầu chúng tôi thay đổi mạnh kế hoạch của mình. Sau đó, họ quyết định bán Nest. Đó không phải cuộc hôn nhân mà chúng tôi đã đăng ký. Tôi rời đi trong sự thất vọng tột cùng.

2010 - nay

Future Shape. Sau khi rời Google Nest, tôi tập trung vào việc tư vấn và đầu tư mà tôi đã làm từ năm 2010. Hiện tại, chúng tôi hướng dẫn và hỗ trợ khoảng 200 công ty khởi nghiệp toàn thời gian.

Cuộc đời tôi đã trải qua nhiều biến động lớn giữa thành công và thất bại, đạt tới đỉnh cao sự nghiệp nhưng rồi ngay lập tức nhận lấy những thất vọng cay đắng. Mỗi lần thất bại, tôi chọn cách bắt đầu lại từ đầu, áp dụng tất cả những gì mình học được và kiến tạo một thứ hoàn toàn mới, trở thành một con người mới.

Phiên bản mới nhất của tôi là một người cố vấn, huấn luyện viên, nhà đầu tư, và giờ đây là một tác giả. Việc trở thành một tác giả chỉ xảy ra khi thiên thời, địa lợi, nhân hòa: Dina Lovinsky, một nhà văn xuất sắc mà tôi đã làm việc (và tranh cãi) suốt một thập kỷ, sẵn sàng giúp đỡ và chỉ trích tôi. Với sự trẻ trung và tinh thần táo bạo, Dina đã là một thành viên của Nest từ những ngày đầu, trực tiếp chứng kiến mọi thứ xảy ra, và học cách viết theo văn phong của tôi, nếu tôi có thể viết tốt.

Bạn nên biết rằng – tôi không phải là một tác giả xuất sắc. Tôi có thể viết phần mềm, dĩ nhiên rồi, nhưng viết một cuốn sách ư? Đó không phải là tôi. Chỉ với một bảng tính, các bài học ngẫu nhiên đã học được, tôi không biết làm thế nào để bắt tay vào viết những dòng đầu tiên. Nhưng nhìn lại, tôi cũng từng không biết làm thế nào để tạo ra một bộ vi xử lý, một thiết bị nghe nhạc, một chiếc điện thoại thông minh, hay một bộ điều nhiệt. Và tất cả những thứ đó sau này đã thành công tốt đẹp.

Lời khuyên trong cuốn sách này không hoàn toàn đầy đủ, nhưng đó là một điểm để khởi đầu. Tôi vẫn đang học hỏi và cải thiện tư duy mỗi ngày. Giống như những người khác. Cuốn sách này hàm chứa một số điều tôi đã học được trong những năm tháng đã qua.

Phần

I

XÂY DỰNG BẢN THÂN