

Bản lĩnh CEO

THE HARD THING ABOUT HARD THINGS

Copyright © Ben Horowitz, 2014

All rights reserved.

Bản lĩnh CEO

Bản quyền tiếng Việt © Công ty Cổ phần Sách Alpha, 2020

Alpha Books – Better Knowledge, Better Success

Thương hiệu sách Quản trị kinh doanh số 1 thị trường

Alpha Books không chỉ xuất bản sách – chúng tôi đồng hành kiến tạo tri thức quản trị và kinh doanh, khơi dậy nội lực Việt từ tinh hoa 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

Horowitz, Ben

Bản lĩnh CEO : Những bài học thực chiến để đưa ra quyết định đúng trong điều hành doanh nghiệp / Ben Horowitz ; Khánh Trang dịch. – Tái bản lần thứ 2, có chỉnh sửa. – H. : Công Thương ; Công ty Sách Alpha, 2026. – 428 tr. ; 21 cm

Tên sách tiếng Anh: The hard thing about hard things : Building a business when there are no easy answers

ISBN 978-632-630-883-9

1. Doanh nghiệp 2. Kinh doanh 3. Khởi nghiệp

658.11 – dc23

COF0290p–CIP

Liên hệ mua sách: cskh@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác về nội dung số: chuyendoiso@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác xuất bản: htxb@alphabooks.vn

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo & bản dịch: publication@alphabooks.vn

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn

Bản lĩnh CEO

Ben Horowitz

Khánh Trang dịch

(Tái bản lần thứ 2, có chỉnh sửa)

Lãnh đạo trong nghịch cảnh

Lời kéo nhân tài

Sa thải bạn thân

*Những bài học thực chiến
để đưa ra quyết định đúng
trong điều hành doanh nghiệp*



HỘI ĐỒNG CỐ VẤN XUẤT BẢN

Đoàn Đức Thuận - Phó Viện trưởng
Viện Nghiên cứu Chiến lược Thương hiệu
và Cạnh tranh (BCSI)

Trần Hồng Quang
CEO HQBC Consulting & Investment

Nông Vương Phi
CEO Công ty Phi&P

Nguyễn T. Quỳnh Trang
Phó Chủ tịch CSMO

TS. Ngô Công Trường
Nhà sáng lập Công ty Tư vấn và Giáo dục
J&P Global

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

Phan Minh Thu
Chuyên gia Phát triển Thương hiệu
Trưởng ban Nội dung CSMO miền Bắc

Nguyễn Cảnh Bình
Chủ tịch HĐQT Alpha Books

ĐỘI NGŨ TRIỂN KHAI ALPHA BOOKS

Phụ trách sản xuất: Bùi Hà - Đặng Ly
Điều phối viên: Bích Ngọc
Thiết kế bìa: ducchien_
Trình bày: Mỹ Mây

Thư ký xuất bản: Thủy Nguyễn
Bản quyền: Xuân Hồng
Phụ trách marketing: Chu Đức Tấn

Alpha Books không chỉ xuất bản sách – chúng tôi đồng hành kiến tạo tri thức
quản trị và kinh doanh, khơi dậy nội lực Việt từ tinh hoa thế giới

LỜI NÓI ĐẦU

"Chào đón thực tại đi bạn, hết tuổi học trò rồi.
Những giấc mơ bị đánh cắp, mà ta không hay biết gì."

- Kanye West, "Gorgeous"

Hể đọc cuốn sách nào dạy về phương pháp quản lý hay phát triển cá nhân, tôi lại nghĩ thầm: "Nói đúng rồi đấy, nhưng vẫn chưa chạm vào tử huyệt của vấn đề đâu". Đặt ra một mục tiêu táo bạo không khó, mà cái khó nằm ở chỗ bạn phải cắn răng sa thải nhân viên khi không đạt được mục tiêu đó. Tuyển dụng nhân tài không khó, nhưng cái khó phát sinh khi những "nhân tài" này dần tự cho mình cái quyền được hưởng đặc quyền đặc lợi và đòi hỏi những điều vô lý. Thiết lập cơ cấu tổ chức của công ty không khó, mà cái khó là làm sao để mọi người giao tiếp hiệu quả trong cơ cấu đó. Dám mơ không khó, cái khó là khi giấc mơ biến thành cơn ác mộng, khiến bạn nửa đêm choàng tỉnh, thấy mình đắm chìm mồ hôi, chân tay lạnh toát.

Chỗ dở của những cuốn sách này là cứ gượng ép đưa ra một công thức cho những thử thách vốn chẳng hề có công thức nào cả. Làm gì có công thức cho những tình huống phức tạp và biến động không ngừng. Làm gì

có công thức thành lập một công ty công nghệ, hay dẫn dắt một nhóm người thoát khỏi tình trạng nước sôi lửa bỏng. Làm gì có công thức sáng tác ra một loạt những ca khúc “hit” vạn người mê. Làm gì có công thức cho người chơi ở vị trí tiền vệ trong giải NFL¹ hay cho ai muốn tranh cử tổng thống. Làm gì có công thức động viên tinh thần nhân viên khi việc kinh doanh lâm vào cảnh bê bối. Cái khó của những cái khó nằm ở đây: không có công thức nào để xử lý chúng cả.

Dẫu vậy, vẫn có vô vàn những lời khuyên và kinh nghiệm hữu ích cho những tình huống gian nan.

Trong cuốn sách này, tôi không có ý định đưa ra công thức nào cả, nhưng tôi sẽ kể cho các bạn nghe về câu chuyện của tôi cùng những khó khăn mà tôi đã phải đối mặt. Trên cương vị một doanh nhân, một CEO và hiện giờ là một nhà đầu tư mạo hiểm, tôi vẫn nghiệm thấy giá trị của những bài học này, nhất là trong bối cảnh hiện nay, khi mà tôi phải làm việc với một thế hệ nhà sáng lập kiêm CEO mới. Trong quá trình gây dựng một công ty, ai cũng phải trải qua những giây phút ngặt nghèo, những giai đoạn khó khăn. Cá nhân tôi cũng từng kinh qua rồi. Hoàn cảnh có thể thay đổi, song những quy luật cốt lõi và những bài học đằng sau chúng vẫn còn nguyên giá trị.

1. NFL: Giải bóng bầu dục nhà nghề Mỹ. (ND - Chú thích của người dịch).

Thực ra, những bài học này đã được tôi chất lọc và giới thiệu trong một loạt các bài đăng trên blog suốt mấy năm qua để phục vụ hàng triệu độc giả. Nhiều người thậm chí còn tò mò muốn tôi chia sẻ câu chuyện hậu trường đằng sau những bài học ấy. Và cuốn sách này ra đời nhằm kể về câu chuyện “phía sau sân khấu” đó cùng với những bài học đã được đề cập trên blog. Tôi cũng nhận được nhiều sự khích lệ từ bạn bè, các cố vấn và gia đình – những người đã sát cánh bên tôi trong những thăng trầm của sự nghiệp và từ cả nền âm nhạc hip hop/rap nữa. Bởi lẽ các nghệ sĩ hip hop mang trong mình những hoài bão lớn lao, họ khao khát thành công và sự vĩ đại và họ tự coi mình là những nghiệp chủ; những chủ đề sáng tác của họ gây tranh cãi, tạo ra doanh thu, bị hiểu lầm nhưng cho ta nhiều góc nhìn khác nhau về những tình huống éo le.

Tôi chia sẻ những kinh nghiệm của mình với hy vọng sẽ động viên và giúp ích một phần nào đó cho những người đang chật vật xây dựng sự nghiệp từ hai bàn tay trắng.

MỤC LỤC

Lời nói đầu	5
-------------------	---

CHƯƠNG 1: TỪ NGƯỜI CỘNG SẢN TỚI NHÀ ĐẦU TƯ MẠO HIỂM.....	10
---	-----------

CHƯƠNG 2: TÔI SẼ SỐNG.....	36
-----------------------------------	-----------

CHƯƠNG 3: ĐỐI DIỆN CẢM XÚC	71
---	-----------

CHƯƠNG 4: KHI KHÓ KHĂN XUẤT HIỆN	100
---	------------

Cuộc chiến đấu	105
CEO nên nói thẳng, nói thật	111
Sa thải nhân viên thế nào cho đúng	117
Chuẩn bị tinh thần sa thải lãnh đạo.....	124
Hạ bệ một người bạn trung thành	137
Lời nói dối của kẻ thất bại.....	143
Những viên đạn chì.....	147
Không ai quan tâm đâu!.....	151

CHƯƠNG 5: HÃY QUAN TÂM TỚI CON NGƯỜI, SẢN PHẨM VÀ LỢI NHUẬN - NHỚ THEO ĐÚNG THỨ TỰ .	154
---	------------

Môi trường làm việc tốt.....	164
Tại sao các công ty trẻ lại phải đào tạo nhân viên?.....	173
Có nên tuyển người từ công ty của bạn bè?	186
Tại sao khó đưa lãnh đạo của công ty lớn vào công ty nhỏ?	193
Tuyển dụng lãnh đạo: cách tuyển nhân tài cho một vị trí mà bạn chưa có kinh nghiệm.....	200
Khi nhân viên hiểu sai ý quản lý.....	209
Món nợ quản lý	216
Bảo đảm chất lượng quản lý	223

CHƯƠNG 6: QUAN TÂM ĐẾN MỖI LO HIỆN HỮU229

Cách để giảm thiểu tình trạng chính trị hóa trong công ty.....	235
Tham vọng đúng đắn	246
Chức danh và thăng thưởng	252
Khi người thông minh là nhân viên tồi.....	260
Những người già	267
Trao đổi cá nhân trực tiếp.....	276
Lập trình văn hóa công ty	280
Loại bỏ yếu tố huyền bí khi thay đổi quy mô công ty	289
Ảo tưởng về dự kiến quy mô công ty.....	300

CHƯƠNG 7: LÀM SAO ĐỂ LÃNH ĐẠO NGAY CẢ KHI BẠN KHÔNG BIẾT MÌNH ĐANG ĐI ĐÂU305

Kỹ năng khó nhất của CEO	311
Ranh giới giữa sợ hãi và dũng cảm	322
Một và hai	329
Đi theo người lãnh đạo	336
CEO thời bình/CEO thời chiến	343
Tự biến mình thành CEO	351
Cách đánh giá CEO.....	360

CHƯƠNG 8: QUY TẮC SỐ MỘT TRONG KHỞI NGHIỆP: KHÔNG CÓ QUY TẮC NÀO 371

Giải quyết nghịch lý trách nhiệm với sáng tạo.....	379
Kỹ thuật quản trị <i>Ngày thứ Sáu siêu kỳ quái</i>	385
Duy trì sự xuất sắc	388
Có nên bán công ty không?.....	393

CHƯƠNG 9: KẾT THÚC CỦA KHỞI ĐẦU.....402

Câu hỏi dành cho người đứng đầu đội ngũ bán hàng khối doanh nghiệp	420
---	-----

- CHƯƠNG 1 -

TỪ NGƯỜI CỘNG SẢN TỚI NHÀ ĐẦU TƯ MẠO HIỂM

"Tôi nguyện cầu

Cho vợ con tôi, cho cuộc sống mà tôi đang sống

Qua đêm trường, tôi vẫn là con chiên của Người

Nhưng tự tôi đã trải qua những thăng trầm, vấp ngã

Những thử nghiệm, những đòn đau

Trái tim tôi, lòng dũng cảm tự tôi."

- DMX, "Who we be"

Một hôm, tôi tổ chức một bữa tiệc thịt nướng lớn tại nhà và rủ khoảng một trăm người bạn hữu tới. Những buổi tụ tập như thế này không hiếm, mà trái lại đó là thói quen nhiều năm qua của tôi và ông anh rể Cartheu. Kỹ năng nướng thịt của tôi đáng nể tới mức những anh bạn gốc Phi phải dành cho tôi biệt danh "Jackie Robinson¹ của khoa thịt nướng" – tức là tôi đã vượt qua ranh giới về chủng tộc rồi cơ đấy.

1. Jackie Robinson (1919-1972) là cầu thủ bóng chày gốc Phi đầu tiên chơi trong giải MBL – giải bóng chày hàng đầu thế giới. (ND)

Trong buổi tiệc hôm đó, câu chuyện xoay quanh chàng rapper nổi tiếng Nas. Cậu bạn Tristan Walker, một doanh nhân gốc Phi trẻ tuổi, vỗ ngực tự hào khoe rằng Nas cùng gốc gác Queensbridge – một trong những khu nhà ở xã hội lớn nhất nước Mỹ, tọa lạc tại New York. Bố tôi, một ông lão người Do Thái 73 tuổi, chen ngang: “Bác cũng có thời gian tới Queensbridge đấy”. Không tin chuyện một ông lão da trắng lại đến Queensbridge, Tristan hỏi lại: “Chắc bác định nói là *Queens*¹ phải không ạ? Chứ Queensbridge là một khu nhà ở xã hội tồi tàn mà.” Bố tôi cam đoan: “Không, ý bác đúng là Queensbridge đấy.”

Tôi đã bảo với Tristan rằng bố tôi lớn lên ở Queens, nên những người nhầm lẫn ở đây chắc chắn không chỉ có mình anh rồi. Tôi lên tiếng hỏi: “Bố làm gì ở Queensbridge vậy?” Ông trả lời: “Năm 11 tuổi bố đi rải truyền đơn cho Đảng Cộng sản. Bố còn nhớ là vì lúc đó bà nội rất tức giận khi họ bắt một đứa trẻ con đi làm những chuyện nguy hiểm như vậy.”

Ông bà tôi là đảng viên chính thức của Đảng Cộng sản. Vì tham gia hoạt động phong trào nên vào thời McCarthy², ông tôi, Phil Horowitz, bị thôi việc giáo viên ở một trường học. Bố tôi sinh ra và lớn lên với

1. Queens: một trong năm khu đô thị lớn ở thành phố New York (ND)

2. Joseph McCarthy (1908-1957): Thượng nghị sĩ Đảng Cộng Hòa, là nhân vật nổi tiếng đi theo đường lối chống cộng. (ND)

những lời giáo huấn về tư tưởng của Đảng Dân chủ. Năm 1968, ông chuyển gia đình tới phía tây, định cư ở Berkeley, California và trở thành biên tập viên tờ *Ramparts*, một tạp chí nổi tiếng của phong trào Cánh tả mới¹.

Tôi lớn lên ở một thành phố mà cư dân ở đó vẫn thường trêu mếu gọi là Cộng hòa Nhân dân Berkeley. Hồi bé, tôi cực kỳ nhút nhát và sợ giao tiếp xã hội. Lần đầu được mẹ đưa đi nhà trẻ, tôi khóc như mưa. Cô giáo bảo bà cứ đi đi, vì trẻ mẫu giáo đứa nào chẳng khóc. Nhưng ba tiếng sau quay lại, mẹ tôi, Elissa Horowitz, thấy tôi vẫn đang khóc mà quần áo thì ướt nhẹp. Lúc đó cô giáo mới cho hay từ lúc bà đi tôi chưa hề ngừng khóc, thế nên người ngộm mới ướt sượt như vậy. Và tôi bị tổng cổ khởi trường mẫu giáo ngay ngày hôm đó. Nếu mẹ tôi không phải là bậc đệ nhất kiên nhẫn trên thế giới thì hẳn tôi đã không bao giờ bước chân vào cổng trường. Mọi người khuyên bà đưa tôi đi điều trị tâm lý, song bà kiên trì chờ tới khi tôi cảm thấy thoải mái với môi trường xung quanh, dù quá trình đó kéo dài bao lâu chẳng nữa.

Khi tôi 5 tuổi, ngôi nhà chỉ có một phòng ngủ trên Đại lộ Glen đã trở nên quá chật chội đối với một gia đình 6 người, nên gia đình chúng tôi chuyển tới một

1. Cánh tả mới: đề cập tới những nhà hoạt động, nhà giáo dục... trong thập niên 1960-1970 với phong trào đòi thực hiện một loạt những cải cách trên nhiều vấn đề như quyền lợi của người đồng tính, nạo phá thai, bình đẳng giới... (ND)

ngôi nhà khác rộng hơn ở Đại lộ Bonita. Đây là khu vực trung lưu ở Berkeley – tức là nó sẽ khác so với hầu hết các khu trung lưu khác. Nó là một hỗn hợp gồm dân hippy, những kẻ điên rồ, những người ở tầng lớp thấp làm việc như điên để mong có ngày được leo lên địa vị cao hơn trong khi những kẻ ở tầng lớp cao hơn cần mẫn xài ma túy để lôi nhau xuống. Một hôm, Roger (không phải tên thật), một người bạn của anh trai Jonathan, tới nhà chơi. Roger chỉ vào một đứa trẻ gốc Phi đang lái xe cút kít đồ trên phố rồi thách tôi: “Mày ra đấy, bảo thằng oắt con kia nộp cái xe cho mày. Nếu nó dám cãi, nhổ nước miếng vào mặt nó và bảo nó là *đồ mọi đen*”.¹

Có lẽ tôi phải đính chính một chút ở đây. Thứ nhất, chúng tôi sống ở Berkeley, nên những từ miệt thị như *đồ mọi đen* không được sử dụng phổ biến. Thực ra, trước đó tôi còn chưa từng nghe thấy từ này chứ đừng nói gì đến ý nghĩa của nó. Nhưng tôi đoán rằng đó không phải lời tốt đẹp gì. Thứ hai, Roger không phải người có tư tưởng phân biệt chủng tộc và gia đình cậu ta cũng không đến nỗi nào. Bố Roger là một giáo sư, bố mẹ cậu đều là những người tử tế. Nhưng sau này tôi mới biết rằng Roger bị mắc chứng tâm thần phân liệt, cậu thích xem những trận đánh nhau.

1. Nguyên văn: nigger (đồ mọi đen). Từ này dùng để miệt thị người da đen. (ND)

Lời thách thức của Roger đặt tôi vào tình thế khó khăn. Tôi vốn sợ cậu ta nên đâm hoảng, sợ rằng nếu không làm theo, cậu ta sẽ choảng tôi một trận nên thân chứ chẳng chơi. Mặt khác, tôi không muốn trấn lột cái xe cút kít của thằng nhóc kia. Thật tệ, tôi sợ mọi thứ. Nhưng vì không dám ở gần Roger nên tôi đành đi về phía đũa trẻ. Khoảng cách chắc chỉ tầm một mét nhưng ôi sao dài như cả một chặng đường vậy. Khi tới nơi, tôi đứng im như phỗng, lúng búng mở miệng: “Cho tớ đi xe của cậu được không?” Thằng bé Joel Clark hồ hởi nói: “Được chứ!” Rồi tôi quay lại xem Roger định làm gì thì thấy cậu ta đã mất hút. Có lẽ lúc này tâm lý Roger lại thay đổi nên cậu ta đã tập trung vào chuyện khác. Joel và tôi ríu rít bên nhau suốt ngày hôm đó và cũng kể từ đó chúng tôi trở thành bạn thân của nhau. 18 năm sau, cậu ta còn làm phù rể trong đám cưới của tôi nữa.

Tôi chưa từng kể cho ai nghe câu chuyện này, nhưng nó đã góp phần tạo nên cuộc sống của tôi. Nó dạy tôi rằng sợ hãi không có nghĩa là không can đảm. Quan trọng là hành động sẽ quyết định tôi là anh hùng hay kẻ nhát chết. Tôi vẫn thường nhớ lại ngày hôm đó và thầm nhủ rằng nếu nghe lời Roger thì có lẽ tôi đã không gặp được người bạn thân nhất của mình rồi.

Kỷ niệm đó cũng dạy tôi biết không nên đánh giá sự việc ở bề nổi. Nếu không dụng công tìm hiểu ai đó hoặc điều gì đó, bạn sẽ không biết gì cả. Không có con đường tắt nào dẫn tới sự hiểu biết đâu, nhất là những

sự hiểu biết cần kinh nghiệm cá nhân. Làm theo kinh nghiệm truyền thống và dựa vào những đường ngang ngõ tắt đôi khi lại nguy hại hơn là chẳng hay biết gì.

"BỎ CUỘC ĐI"

Trong nhiều năm, tôi đã nỗ lực rất lớn để tránh bị ảnh hưởng bởi những trải nghiệm đầu đời và lối mòn. Lớn lên ở Berkeley và là học sinh xuất sắc ở một thị trấn coi bóng bầu dục là môn thể thao hung bạo, lẽ ra tôi không nên gia nhập đội bóng bầu dục của trường Trung học Berkeley. Thế mà tôi vẫn làm. Và đó là một bước tiến lớn đối với tôi. Tôi chưa từng tham gia vào một giải bóng bầu dục nào, nên đó là lần đầu tiên tôi tiếp xúc với thể thao, song những bài học ban đầu về cách xử trí trước nỗi sợ hãi đã giúp ích cho tôi rất nhiều. Bởi lẽ, khi chơi bóng ở trường trung học, thì việc kiểm soát nỗi sợ chiếm tới 75% khả năng thành công của trận đấu.

Tôi vẫn còn nhớ mãi lần đầu cả đội ra mắt huấn luyện viên trưởng Chico Mendoza, vị thầy giáo già nghiêm khắc từng chơi trong đội bóng Trường Đại học Texas Christian, nơi sản sinh ra Những Chú Ếch Sừng¹ dũng mãnh. Huấn luyện viên Chico bắt đầu bài phát biểu của mình như sau: “Một số sinh viên ở đây sẽ từng từng từng ra về, không biết nghiêm túc là gì. Các cậu

1. Horned Frogs: tên các đội thể thao của trường Đại học Texas Christian. (ND)

đến đây chỉ để đá vớ đá vắn, nói nhăng nói cuội, đặt dẹo, không chịu rèn luyện và chỉ muốn trông thật bảnh bao trong bộ quần áo cầu thủ. Nếu thật thế thì hãy bỏ cuộc luôn đi.” Tiếp đến, thầy nói kỹ hơn về những hành vi không được chấp nhận: “Đi tập trễ hả? Bỏ cuộc đi. Không muốn va chạm hả? Bỏ cuộc đi. Đi vật vờ trên sân hả? Bỏ cuộc đi. Gọi tôi chồng lớn bằng cái tên Chico hả? Bỏ cuộc đi.”

Đó là bài phát biểu căng thẳng, hài hước và văn vẻ nhất mà tôi từng nghe. Thích chí quá, vừa về đến nhà tôi kể ngay cho mẹ. Nghe xong bà hoảng hồn, còn tôi vẫn thấy vui sướng không thôi. Tới giờ ngủ lại, tôi thấy đó là bài học đầu tiên về nghệ thuật lãnh đạo của mình. Cựu ngoại trưởng Colin Powell từng nói lãnh đạo là khả năng khiến người khác đi theo mình, dù họ chỉ vì tò mò. Sau bài phát biểu của thầy Mendoza, hẳn nhiên là tôi rất tò mò muốn nghe xem thầy sẽ nói gì tiếp theo.

Tôi là thành viên duy nhất của đội bóng có tên trong lớp toán tài năng, cho nên ở nhiều môn chúng tôi không học cùng nhau. Rốt cuộc là nhóm nào cũng có mặt tôi và bạn bè tôi cũng có những quan điểm, cách suy nghĩ rất khác nhau. Thật thú vị khi chứng kiến ý nghĩa của mỗi sự kiện lớn diễn ra trên thế giới được thay đổi dưới những góc nhìn khác nhau. Chẳng hạn, trong khi album *Hard Times* với tiếng trống bass nện thành thành như dấm vào màng nhĩ của nhóm nhạc hip hop

Run-D.M.C xuất hiện như một cơn cuồng phong giữa đội bóng thì không một chút âm thanh nào của có thể tới nổi lớp giải tích của tôi. Khi Sáng kiến Phòng thủ Chiến lược của Ronald Reagan bị nhiều nhà khoa học trẻ chỉ trích gay gắt vì nền tảng kỹ thuật thiếu thuyết phục thì trên sân tập bóng bầu dục, chẳng ai bận tâm đến những điều đó.

Cách nhìn cuộc sống qua những lăng kính khác nhau đã giúp tôi biết phân biệt giữa dữ kiện và diễn giải dữ kiện. Khả năng này còn trở nên đặc biệt hữu dụng khi tôi tham gia thương trường và trở thành CEO. Trong những tình huống nguy nan, khi mà dường như các “dữ kiện” đều trực chỉ một kết quả chắc chắn nào đó, tôi vẫn kiên trì tìm kiếm những câu chuyện khác, những cách lý giải khác xuất phát từ những góc nhìn hoàn toàn khác để bổ sung cho góc nhìn của chính tôi. Trong lúc cả công ty đều đang thấp thỏm lo âu, thì có thể sự xuất hiện của một tình huống thay thế khả thi là đủ để giúp họ giữ vững hy vọng.

HẸN HÒ GIẤU MẶT

Mùa hè năm 1986, tôi học xong năm thứ hai trường Đại học Columbia và ở cùng bố, người hiện đang sống tại Los Angeles. Lần đó, Claude Shaw, anh bạn cùng tham gia đội bóng bầu dục hồi ở trường trung học với tôi, thu xếp một cuộc hẹn hò đôi: một bên là anh ấy và cô bạn gái Jackie Williams và một bên là tôi với Felicia Wiley,

người mà họ muốn mai mối cho tôi. Chúng tôi chuẩn bị một bữa tối cầu kỳ cho buổi hẹn: lên kế hoạch tỉ mỉ rồi lúi húi nấu nướng suốt cả ngày để bữa ăn với bốn suất bát tết phi lê được trình bày không thể hoàn hảo hơn sẽ sẵn sàng lúc 7 giờ tối. Giờ hẹn đã đến nhưng không ai xuất hiện cả.

Một tiếng trôi qua, chúng tôi không vì thế mà trở nên quá căng thẳng, bởi cô nàng Jackie vốn lẽ mề có tiếng. Hai tiếng trôi qua, Claude đành gọi điện để kiểm tra tình hình. Vừa đưa mắt liếc nhìn bữa tối hấp dẫn lúc này đã nguội ngắt, tôi vừa chứng hửng khi nghe Felicia, cô nàng hẹn hò giấu mặt với tôi, nói rằng cô “quá mệt” nên không đến được. Chao ôi, thế mới bực mình làm sao chứ!

Tôi bảo Claude đưa điện thoại rồi tự giới thiệu: “Chào cậu, tớ là Ben, người có hẹn với cậu tối nay.”

Felicia: “Tớ rất tiếc. Tớ mệt quá, mà cũng muộn rồi nữa.”

Tôi: “Muộn là vì cậu *muộn* đấy thôi!”

Felicia: “Tớ biết, tại vì tớ mệt quá nên không thể tới được.”

Tới lúc này, tôi quyết định kêu gọi sự đồng cảm ở cô nàng.

Tôi: “Tớ hiểu tình cảnh khó xử của cậu, nhưng lẽ ra cậu phải báo trước một câu chứ. Bọn tớ đã mất cả ngày nấu bữa tối này rồi. Nếu không tới đây ngay lập

tức thì cậu quả thực là kẻ thô lỗ và cậu sẽ mãi để lại một ấn tượng xấu đấy.”

Nếu cô nàng là kẻ ích kỷ (như những gì bộc lộ qua hành động của cô), thì lời kêu gọi của tôi sẽ không có gram trọng lượng nào cả, mà tốt hơn hết là tôi cũng nên gạt buổi hẹn hò này đi. Mặt khác, nếu cô nàng không muốn đi ra ngoài đến vậy, thì hẳn cô đã gặp chuyện gì đó rồi.

Felicia: “Thôi được rồi, tớ sẽ đến.”

90 phút sau, cô xuất hiện thật xinh xắn trong chiếc quần soóc trắng. Vì mãi tập trung chuẩn bị cho buổi hẹn hò nên tôi đã quên khuấy trận đánh nhau hôm trước. Số là hôm đó, khi một lũ con trai tụ tập chơi bóng rổ ở thung lũng San Fernando, một gã cao to lực lưỡng, tóc húi cua, mặc quần nhà binh ném bóng vào người anh tôi. Anh Jonathan là nhạc sĩ, để tóc dài và hồi đó nặng chừng 70 cân, còn tôi thì đã quen chơi bóng và đánh lộn nên chẳng ngán đựng độ. Tôi đánh giá tình hình rồi lao vào gã thô lỗ đó, thế là cuộc ẩu đả diễn ra. Tôi đâm được vài cú ra trò, nhưng cũng bị thui một võ đau điếng vào mé mắt trái. Có lẽ gã to con đó chỉ bực mình vì pha bóng hỏng chứ không có ý định bắt nạt anh trai tôi. Dù không biết thực hư ra sao, nhưng đó âu cũng là cái giá phải trả cho cái tội hấp tấp không chịu tìm hiểu vấn đề.

Vậy là khi tôi ra mở cửa đón khách, đôi mắt xanh biếc và đẹp tuyệt vời của Felicia liền chú ý ngay tới vết bầm dưới mắt tôi. Và thế đấy, ấn tượng ban đầu

của cô nàng (như lời thú nhận của Felicia nhiều năm sau) là: “Mình gặp phải kẻ côn đồ rồi. Thật ngu ngốc khi đến đây.”

Thật may là không ai trong hai chúng tôi bị chi phối bởi ấn tượng ban đầu. Tới giờ, chúng tôi đã chung sống hạnh phúc bên nhau được gần 25 năm và có ba thiên thần tuyệt vời.

THUNG LŨNG SILICON

Vào một mùa hè thời còn là sinh viên, tôi được nhận vào làm kỹ sư ở Công ty Đồ họa Silicon (SGI). Thời gian làm việc ở đó thật tuyệt vời. Họ sáng tạo đồ họa máy tính hiện đại và chạy một loạt các ứng dụng thế hệ mới, từ bộ phim *Kẻ hủy diệt 2* cho đến những trình mô phỏng bay kỳ diệu. Mọi người ở đó ai cũng thông minh và những tác phẩm họ tạo ra đều hết sức thú vị. Khi ấy, tôi muốn gắn bó cả đời với SGI.

Sau khi tốt nghiệp đại học và hoàn thành khóa học về khoa học máy tính, tôi chuyển sang làm việc chính thức cho SGI. Vậy là giấc mơ đã thành hiện thực và tôi rất mãn nguyện. Sau năm đầu tiên ở SGI, tôi gặp cô Rosalie Buonauro, người từng phụ trách mảng marketing cho SGI sau đó thành lập công ty riêng. Rosalie biết đến tôi qua con gái cô, cũng là đồng nghiệp của tôi ở SGI và cô nhiệt tình mời tôi sang làm việc cho cô ở NetLabs. Và tôi đã đồng ý.

Nhưng hóa ra đây lại là một quyết định sai lầm. NetLabs nằm dưới quyền điều hành của Andre Schwager, cựu Giám đốc Tập đoàn Hewlett-Packard và quan trọng hơn, ông là chồng của Roselie. Hai người được các nhà đầu tư mạo hiểm đưa vào “nhóm quản lý chuyên nghiệp”, nhưng trớ trêu thay, họ gần như không hiểu gì về sản phẩm hay công nghệ và họ dẫn công ty đi theo những lối rẽ điên rồ. Đây là lần đầu tiên tôi nghiệm ra một chân lý là các nhà sáng lập phải tự chèo lái công ty của mình.

Cuộc sống trở nên phức tạp hơn khi cháu thứ hai nhà tôi là Mariah bị chẩn đoán mắc chứng tự kỷ. Tôi phải ở nhà nhiều hơn, nên làm việc ở công ty mới thành lập trở thành gánh nặng cho cả gia đình.

Một ngày nóng nực, bố tôi đến nhà chơi. Chúng tôi không đủ tiền mua máy điều hòa, nên dưới cái nóng 40°C, ba đứa trẻ thi nhau khóc inh ỏi trong khi hai bố con tôi ngồi không mà mồ hôi vã ra như tắm.

Chợt bố tôi quay sang hỏi: “Này con trai, con có biết cái gì rẻ không?”

Vì không biết bố tôi định nói gì nên tôi trả lời: “Con không biết. Cái gì thế bố?”

“Hoa. Rẻ lắm. Thế con có biết cái gì đắt không?”

Một lần nữa, tôi lại trả lời bằng câu hỏi: “Không ạ. Là gì hả bố?”

Ông nói: “Ly dị.”

Có ý đồ gì đó đằng sau trò đùa ấy – mà nó cũng không hẳn là một trò đùa vui vẻ gì – khiến tôi nhận ra mình đã hết thời gian rồi. Cho tới lúc đó, tôi vẫn chưa thực sự đưa ra lựa chọn nào nghiêm túc. Tôi cứ nghĩ ngày rộng tháng dài, mình có thể làm mọi thứ cùng lúc. Nhưng câu đùa của bố bất chợt khiến tôi nhận ra rằng nếu cứ tiếp tục sống như thế này, có ngày tôi sẽ đánh mất gia đình mình. Nếu ôm đồm mọi việc, tôi sẽ thất bại ở những việc quan trọng nhất. Lần đầu tiên, tôi ép mình phải suy nghĩ đến những ưu tiên không hoàn toàn xuất phát từ lợi ích cá nhân. Tôi cứ nghĩ rằng mình có thể theo đuổi sự nghiệp, theo đuổi tất cả sở thích và gây dựng gia đình. Nhưng quan trọng hơn, lúc nào tôi cũng nghĩ về bản thân trước tiên. Khi bạn là thành viên trong một gia đình hay một cộng đồng nhỏ, lối tư duy đó có thể sẽ khiến bạn gặp rắc rối và tôi thì đang lún sâu vào mớ hỗn độn ấy. Trong đầu, tôi tự tin rằng mình là người tốt và không ích kỷ, nhưng những hành động của tôi lại chứng minh điều ngược lại. Đã đến lúc phải trưởng thành. Phải biết đặt những gì quan trọng lên trước. Tôi phải nghĩ đến những người tôi yêu thương trước khi nghĩ đến bản thân.

Ngay hôm sau, tôi quyết định rời NetLabs. Tôi tìm được một công việc ở Lotus Development và nhờ đó mà đời sống gia đình được ổn định, nền nếp hơn. Tôi không còn nghĩ đến bản thân mà tập trung vào những gì tốt nhất cho gia đình. Tôi bắt đầu trở thành con người mà mình mong muốn.

NETSCAPE

Một hôm, khi vẫn còn làm việc ở Lotus, một đồng nghiệp cho tôi xem một sản phẩm có tên Mosaic do một số sinh viên trường Đại học Illinois phát triển. Nói ngắn gọn, Mosaic là giao diện đồ họa internet, một công nghệ trước đây chỉ được dùng cho giới khoa học và nghiên cứu. Sản phẩm này khiến tôi không khỏi ngạc nhiên. Nó chính là tương lai và sẽ thực lãng phí thời gian nếu tôi không làm việc gì đó liên quan đến internet.

Vài tháng sau, tôi đọc trên báo thông tin về một công ty có tên Netscape, đứa con chung của Jim Clark, nhà sáng lập công ty công nghệ Silicon Graphics và Marc Andreessen, người phát minh Mosaic. Tôi lập tức bị thu hút và muốn làm việc ở đó. Tôi gọi điện cho một người bạn làm ở Netscape và nhờ anh ấy thu xếp một cuộc phỏng vấn. Anh ấy đồng ý và thế là tôi lên đường.

Trong vòng phỏng vấn đầu tiên, tôi gặp tất cả thành viên của nhóm quản lý sản phẩm. Tôi cứ tưởng mọi chuyện diễn ra suôn sẻ, nhưng tối hôm ấy khi về đến nhà, tôi thấy Felicia ngồi khóc sứt sùi. Hóa ra trước đó, người phụ trách tuyển dụng của Netscape đã gọi điện tới nhà (thời đó điện thoại di động chưa phổ biến) để cho tôi một vài lời khuyên và Felicia là người nghe máy. Người này nói rằng có thể tôi sẽ không được nhận vào Netscape, vì họ muốn tìm người có bằng MBA của trường Đại học Stanford hay Harvard. Felicia nói tôi có thể đi học. Nhưng nhìn những đứa con nhỏ nheo

nhóc, cô ấy biết rằng điều đó là không tưởng, nên cô bật khóc. Tôi giải thích cho cô ấy rằng đó là nhân viên chứ đâu phải là quản lý tuyển dụng, mà không chừng họ lại đang cân nhắc tôi, dù bằng cấp không phù hợp.

Ngày hôm sau, vị quản lý tuyển dụng gọi lại mời tôi đi phỏng vấn với nhà sáng lập kiêm Giám đốc Kỹ thuật Marc Andreessen, khi đó mới 22 tuổi.

Bây giờ, hẳn ai cũng dễ dàng hình dung rằng trình duyệt web và internet đều là những xu hướng phát triển tất yếu, song nếu không có Marc, thế giới mà chúng ta đang sống có lẽ sẽ khác đi nhiều. Thời đó, hầu hết mọi người đều cho rằng chỉ có giới khoa học và nghiên cứu mới dùng đến internet, và rằng internet là thứ quá khó hiểu, không an toàn và không đáp ứng kịp những nhu cầu kinh doanh thực tế. Thậm chí sau khi Mosaic, trình duyệt đầu tiên trên thế giới, ra đời thì gần như vẫn chưa có ai – đặc biệt là những lãnh đạo trong ngành công nghệ, khi đó vẫn còn đang loay hoay xây dựng những giải pháp riêng – cho rằng internet sẽ vươn rất xa khỏi cộng đồng khoa học. Những giải pháp được ưa thích nhất trong cuộc đua trở thành cái gọi là Xa lộ Thông tin là công nghệ của các hãng lớn như Oracle hay Microsoft. Những hoạt động của họ thu hút trí tưởng tượng của giới truyền thông kinh doanh. Hiện tượng này không hẳn là phi logic, bởi lẽ phần lớn các công ty thậm chí còn không chạy TCP/IP (nền tảng phần mềm cho internet) mà chạy các giao thức kết nối riêng như

AppleTalk, NetBIOS và SNA. Tới tận tháng 11 năm 1995, Bill Gates viết cuốn *Con đường phía trước*, trong đó ông vẫn tiên đoán rằng Xa lộ Thông tin – mạng lưới kết nối các doanh nghiệp và người tiêu dùng trong một thế giới thương mại không có ma sát¹ – sẽ là kẻ kế nhiệm lý tưởng của internet và sẽ quyết định tương lai. Sau này Gates lật lại vấn đề và nhắc đến internet thay vì Xa lộ Thông tin, song đó không phải là quan điểm ban đầu của ông.

Quan điểm độc quyền này không có lợi cho doanh nghiệp hay người tiêu dùng. Trong suy nghĩ của những người có tầm nhìn lớn như Bill Gates và Larry Ellison, các tập đoàn sở hữu Xa lộ Thông tin sẽ đánh thuế mọi giao dịch trên đó bằng cách ăn chia “phần trăm”, theo cách nói của Nathan Myhrvold, giám đốc công nghệ khi đó của Microsoft.

Thật khó mà hình dung nổi sức nặng của giải pháp Xa lộ Thông tin độc quyền. Sau Mosaic, ngay cả Marc và nhà đồng sáng lập Jim Clark cũng lên kế hoạch xây dựng một công ty phân phối video để chạy trên Xa lộ Thông tin chứ không phải internet. Phải đến khi đi sâu vào lập kế hoạch, họ mới quyết định rằng nếu cải thiện trình duyệt theo hướng an toàn, thiết thực và dễ sử

1. Nguyên văn “a world of a frictionless commerce”: hoạt động mua bán không có sự tiếp xúc trực tiếp giữa người bán và người mua, chẳng hạn các hình thức bán lẻ ở siêu thị hay thương mại điện tử. (BT)

dụng hơn, họ có thể biến internet thành mạng lưới của tương lai. Và đó chính là sứ mệnh của Netscape, một sứ mệnh mà sau này họ đã hoàn thành đầy vinh quang.

Cuộc phỏng vấn với Marc không giống với bất kỳ cuộc phỏng vấn tuyển dụng nào trước đó của tôi. Không có những câu hỏi về lý lịch, về những bước tiến trong sự nghiệp, hay thói quen làm việc. Thay vào đó, Marc hỏi xoáy vào lịch sử email, phần mềm hợp tác và các tiên kiến tương lai. Tôi vốn là chuyên gia ở chủ đề này, bởi mấy năm qua tôi làm việc với những sản phẩm đi đầu trong ngành; dẫu vậy, tôi vẫn hết sức kinh ngạc trước kiến thức về lịch sử ngành máy tính của một cậu nhóc 22 tuổi. Tôi đã gặp nhiều người trẻ thông minh, nhưng chưa từng gặp một nhà sử học trẻ về công nghệ. Kiến thức và tài năng của Marc đã khiến tôi phải tròn mắt thán phục. Nhưng bên cạnh kiến thức lịch sử, những hiểu biết của Marc về các công nghệ như công nghệ sao lưu cũng rất sắc sảo và chính xác. Sau cuộc phỏng vấn, tôi gọi điện cho anh trai mình, nói rằng tôi vừa phỏng vấn với Marc Andreessen, người thông minh nhất tôi từng gặp.

Một tuần sau, tôi được nhận vào làm. Tôi phấn khích tới độ không cần quan tâm xem họ cho mình những lợi ích gì. Tôi chỉ biết rằng Marc và Netscape sẽ làm thay đổi thế giới và tôi muốn là một phần trong đó. Tôi bồn chồn chờ ngày làm việc đầu tiên.

Ở Netscape, tôi được giao phụ trách dòng sản phẩm máy chủ web dành cho doanh nghiệp. Dòng này

có hai sản phẩm là máy chủ web thông thường có giá bán 1.200 đô la và máy chủ web an toàn (tức loại máy chủ có chứa giao thức an ninh mới có tên SSL – Secure Sockets Layer do Netscape phát minh) giá bán 5.000 đô la. Vào thời điểm tôi gia nhập, công ty mới chỉ có hai kỹ sư phụ trách máy chủ web là Rob McCool, người phát minh ra máy chủ NCSA và em trai song sinh của anh, Mike McCool.

Tới tháng 8 năm 1995, khi Netscape được cổ phần hóa, phòng máy chủ web của chúng tôi đã có tới chín kỹ sư. Đợt chào bán cổ phiếu lần đầu ra công chúng (IPO) của Netscape vừa ấn tượng vừa có một không hai trong lịch sử. Ban đầu, giá cổ phiếu của công ty được ấn định ở mức 14 đô la/cổ phiếu, song vào phút chót con số này được đẩy lên gấp đôi, tức 28 đô la/cổ phiếu. Nó tiếp tục tăng lên đến mốc 75 đô la – một kỷ lục cho ngày chào bán đầu tiên – và kết thúc với con số 58 đô la. Như vậy, trong ngày chào bán cổ phiếu đầu tiên, giá trị thị trường của Netscape đã đạt gần 3 tỉ đô la. Đợt IPO này đã khiến cả thế giới kinh doanh rung động. Theo lời của Frank Quattrone, ông bạn làm trong lĩnh vực đầu tư ngân hàng của tôi thì: “Không ai muốn sau này phải ngậm ngùi thừa nhận với cháu chắt của mình rằng họ đã bỏ lỡ sự kiện này.”

Thương vụ này đã làm thay đổi mọi thứ. Microsoft từng phải lặn lội trên thương trường suốt hơn một thập kỷ trước khi IPO, trong khi chúng tôi mới tồn tại

vễn vẹn 16 tháng. Người ta bắt đầu phân loại các công ty theo nhóm “nền kinh tế mới” và “nền kinh tế cũ”. Và nền kinh tế mới đang giành chiến thắng vang dội. Tờ *New York Times* cho rằng đợt IPO của Netscape là một sự kiện “gây chấn động thế giới”.

Nhưng có một điểm sơ hở mà chúng tôi không ngờ tới: Microsoft tuyên bố họ sẽ cung cấp miễn phí gói trình duyệt Internet Explorer kèm theo hệ điều hành mới mang tính đột phá, Windows 95. Quả là một rắc rối lớn đối với Netscape bởi gần như toàn bộ doanh thu của chúng tôi có được nhờ việc bán trình duyệt, mà Microsoft lại chiếm tới hơn 90% hệ điều hành. Câu trả lời của chúng tôi trước các nhà đầu tư là: Chúng tôi sẽ kiếm tiền trên các máy chủ web.

Hai tháng sau, chúng tôi có trong tay phiên bản máy chủ sắp phát hành Internet Information Server (IIS) của Microsoft. Sau khi mổ xẻ phân tích IIS, chúng tôi thấy nó có tất cả những gì chúng tôi có, bao gồm cả tính năng an toàn trong sản phẩm cao cấp, và chạy nhanh hơn gấp năm lần. Chà! Tôi nhầm tính rằng cho tới ngày Microsoft ra mắt IIS, chỉ có khoảng 5 tháng để lật ngược tình thế, nếu không chúng tôi sẽ thực sự gặp rắc rối lớn. Trong “nền kinh tế cũ”, chu kỳ sản phẩm thường kéo dài 18 tháng mới hoàn thành, vậy nên 5 tháng là một thời gian cực kỳ ngắn ngủi ngay cả đối với “nền kinh tế mới”. Tôi quyết định tới gặp người đứng đầu bộ phận của mình, Mike Homer.

Ngoài Marc, Mike Homer là động lực sáng tạo quan trọng nhất của Netscape. Những điều quan trọng hơn là càng ở vào tình thế ngặt nghèo, Mike càng trở nên mạnh mẽ hơn. Trong những đợt tấn công cạnh tranh mang tính quyết tử, đa phần các lãnh đạo đều né tránh giới truyền thông. Mike thì ngược lại, anh luôn giữ vị trí trung tâm ở tuyến đầu. Khi Microsoft tiết lộ chiến lược “ôm lấy và mở rộng”¹ trứ danh của họ, tức một đợt tấn công tổng lực nhằm vào Netscape, Mike tiếp nhận mọi cuộc điện thoại; có lúc anh còn hai tay hai máy tiếp chuyện hai phóng viên. Anh quả đúng là một chiến binh can trường.

Mike và tôi dành mấy tháng sau đó vạch ra một kế hoạch đáp trả toàn diện trước sự đe dọa của Microsoft. Nếu như họ định đánh bật sản phẩm của chúng tôi, chúng tôi sẽ đưa ra một sản phẩm mở giá rẻ thay thế cho dòng sản phẩm Microsoft BackOffice độc quyền và đắt đỏ của họ. Để làm được điều đó, chúng tôi mua hai công ty khác để tạo thế cạnh tranh với Microsoft Exchange. Tiếp theo, chúng tôi đặt ra một thỏa thuận

1. Chiến lược này có tên gọi đầy đủ là “ôm lấy, mở rộng và tiêu diệt” (embrace, extend and extinguish), được Microsoft sử dụng để đánh bại các đối thủ cạnh tranh trên nhiều lĩnh vực, trong đó có cuộc chiến trình duyệt giữa Internet Explorer và Netscape Navigator. Sử dụng lợi thế gần như tuyệt đối về thị phần hệ điều hành, Microsoft tìm cách mở rộng các tiêu chuẩn về chương trình máy tính, internet theo hướng các đối thủ không đáp ứng được để triệt tiêu khả năng cạnh tranh của họ. (BT)

quan trọng với công ty cơ sở dữ liệu Informix, theo đó họ sẽ cho chúng tôi quyền truy cập không giới hạn cơ sở dữ liệu quan hệ qua web với giá 50 đô la/sản phẩm, tức là rẻ hơn giá của Microsoft tới hàng trăm lần.

Sau khi hoàn thiện gói sản phẩm này, Mike đặt tên cho nó là Netscape SuiteSpot, và kỳ vọng nó sẽ “hất cẳng” BackOffice của Microsoft. Chúng tôi chu đáo chuẩn bị mọi thứ cho buổi ra mắt sản phẩm vào ngày 5 tháng 3 năm 1996 ở New York.

Nhưng rồi, chỉ hai tuần trước ngày ra mắt, chẳng hề nói trước với Mike hay tôi, Marc tiết lộ toàn bộ chiến lược này cho tờ *Computer Reseller News*. Tôi tức điên và ngay lập tức gửi một email ngắn cho cậu ta:

Gửi: Marc Andreessen

Đồng kính gửi: Mike Homer

Từ: Ben Horowitz

Tiêu đề email: Buổi ra mắt

Thế này thì chắc không phải đợi đến ngày mừng 5 mới bắt đầu thực hiện chiến lược được rồi.

Ben

15 phút sau, tôi nhận được câu trả lời như sau:

Gửi: Ben Horowitz

*Đồng kính gửi: Mike Homer, Jim Barksdale (CEO),
Jim Clark (Chủ tịch)*

Từ: Marc Andreessen

Tiêu đề email: Buổi ra mắt

Rõ ràng là anh chẳng hiểu được tình hình đang nguy cấp đến nhường nào. Chúng ta đang chết dần chết mòn trên thị trường. Sản phẩm hiện tại thì tồi tệ hơn rất nhiều so với đối thủ. Chúng ta im hơi lặng tiếng hàng tháng trời. Hậu quả là, chúng ta vừa để mất hơn 3 tỉ đô la giá trị vốn hóa thị trường. Hiện nay chúng ta đang đứng trước nguy cơ trắng tay, mà mọi sai lầm đều từ khâu quản lý sản phẩm máy chủ mà ra.

Lần sau anh tự vác xác tới cho họ phỏng vấn đi.

Đồ chết giẫm,

Marc

Ngày tôi nhận được email này cũng là ngày Marc xuất hiện trên bìa tạp chí *Time*, đầu đội vương miện, chân đế trần. Khi nhìn thấy bìa báo, tôi rùng mình, bởi tôi chưa từng gặp ai ngoài đời được xuất hiện trên bìa tạp chí *Time*. Tiếp sau đó là cảm giác muốn ốm ngất ra đó. Tôi mang cả tờ tạp chí và email về nhà cho Felicia đọc để hỏi ý kiến cô ấy. Tôi đã 29 tuổi, có vợ và ba con và tôi cần việc làm. Felicia đọc email, nhìn tờ tạp chí rồi nói: “Anh đi kiếm việc khác ngay đi.”

Nhưng rốt cuộc, tôi không bị sa thải và hai năm sau đó, SuiteSpot nhảy từ con số 0 lên một mảng kinh doanh mang lại 400 triệu đô la mỗi năm. Đáng kinh ngạc hơn, Marc và tôi lại trở thành bạn bè. Chúng tôi vừa là bạn, vừa là đối tác kinh doanh của nhau kể từ đây.

Mọi người vẫn thường hỏi tôi làm sao chúng tôi có thể làm việc hiệu quả ở cả ba công ty trong suốt 18 năm ròng. Đa phần các mối quan hệ kinh doanh dần dà đều trở nên hoặc quá căng thẳng tới mức không thể chịu đựng nổi, hoặc không đủ căng thẳng để mang lại hiệu quả đáng kể. Người ta hoặc là thách thức lẫn nhau rồi đâm ra ghét bỏ nhau, hoặc là quá tự mãn trước những phản hồi của đối tác để rồi không đạt được lợi ích gì từ mối quan hệ đó. Nhưng đối với Marc và tôi, ngay cả sau 18 năm, anh ấy giờ đây vẫn cần mẫn làm tôi nổi khùng vì cái thói bới lông tìm vết, và tôi cũng làm điều ngược lại với anh ấy. Đó là một giải pháp hiệu quả.

KHỞI NGHIỆP

Cuối năm 1998, trước sức ép khổng lồ từ Microsoft, khi tập đoàn này tận dụng vị thế độc quyền của hệ điều hành để trợ giá cho hàng loạt sản phẩm miễn phí ở mọi lĩnh vực cạnh tranh với Netscape, chúng tôi quyết định bán công ty cho America Online (AOL). Ở tầm nhìn ngắn hạn, đây là một chiến thắng lớn đối với Microsoft bởi họ đã đẩy được mối đe dọa lớn nhất của mình vào tay một đối thủ không lấy gì làm nguy hiểm cả. Nhưng xét về lâu dài, Netscape đã khoét một lỗ hổng không thể gắn liền trên pháo đài của Microsoft trong ngành công nghiệp máy tính: những gì chúng tôi làm đã chuyển các nhà phát triển phần mềm từ sử dụng Win32 API, nền tảng công nghệ độc quyền của Microsoft, sang internet.

Khi thiết kế tính năng mới cho máy tính, họ sẽ không còn phải viết cho nền tảng độc quyền của Microsoft nữa mà viết lên các giao diện chuẩn của internet và world wide web – mạng toàn cầu. Một khi đã để vượt mất quyền kiểm soát các nhà phát triển, chẳng sớm thì muộn Microsoft cũng sẽ để mất thế độc tôn về hệ điều hành. Cũng trong suốt thời gian tồn tại, Netscape đã phát minh ra vô số công nghệ “lát đường” cho internet hiện đại như JavaScript, SSL và cookies.

Sau khi sát nhập công ty vào AOL, tôi được giao nhiệm vụ vận hành nền tảng thương mại điện tử, còn Marc là giám đốc công nghệ. Sau một vài tháng, cả hai chúng tôi dần nhận ra rằng AOL là một công ty thiên về truyền thông hơn là công nghệ. Đúng là công nghệ đã giúp thực hiện những dự án truyền thông lớn, song chiến lược của họ là chiến lược truyền thông và người đứng đầu công ty này, Bob Pittman, cũng là một thiên tài về truyền thông. Công ty truyền thông thì tập trung vào việc tạo ra những câu chuyện hay, trong khi công ty công nghệ lại đặt mục tiêu sáng tạo ra cách làm việc tốt hơn. Vậy là chúng tôi lại bắt đầu nghĩ đến những ý tưởng mới, bao gồm cả việc thành lập một công ty mới.

Trong quá trình trao đổi, nhóm chúng tôi còn có thêm hai người nữa (sau này cả hai đều là những nhà đồng sáng lập với chúng tôi). Tiến sĩ Timothy Howes là

đồng tác giả của LDAP¹, một phiên bản đơn giản hóa thông minh của giao thức X.500 công kênh trước đó. Tim được tuyển dụng vào Netscape năm 1996 và chúng tôi đã thành công trong việc đưa LDAP trở thành chuẩn thư mục trên internet. Tới bây giờ, nếu một chương trình muốn tìm kiếm thông tin về một ai đó, nó sẽ phải truy cập thông qua LDAP. Thành viên thứ tư trong nhóm là In Sik Rhee, nhà đồng sáng lập Kiva Systems, một công ty máy chủ ứng dụng được Netscape mua lại. In Sik là Giám đốc Công nghệ của Ban Thương mại điện tử do tôi phụ trách. Anh làm việc chặt chẽ với các công ty đối tác nhằm giúp họ thích nghi với quy mô của AOL.

Khi trao đổi ý tưởng, In Sik than phiền rằng cứ hễ tìm cách kết nối với một đối tác của AOL trên nền tảng thương mại điện tử của hãng là y như rằng website của họ lại bị sập bởi không chịu nổi lượng truy cập quá lớn. Phát triển phần mềm cho hàng triệu người sử dụng là một công việc khác hẳn so với phát triển phần mềm cho vài nghìn người và phức tạp hơn nhiều.

Vậy là... cần có một công ty đảm trách tất cả công việc đó cho họ.

Và trong quá trình mở rộng ý tưởng, chúng tôi nghĩ đến khái niệm về điện toán đám mây. Thực ra, thuật ngữ “đám mây” đã được ngành viễn thông sử

1. Lightweight Directory Access Protocol: Giao thức truy cập nhanh các dịch vụ thư mục. (ND)

dụng từ trước đó để chỉ đám mây thông minh, dịch vụ có thể xử lý tất cả thông tin rắc rối, từ định tuyến cuộc gọi cho tới tính toán hóa đơn; và người dùng chỉ cần kết nối một thiết bị không thông minh với đám mây thông minh để sử dụng miễn phí tất cả tính năng thông minh. Chúng tôi nghĩ rằng ngành máy tính cũng cần có ý tưởng tương tự để giải tỏa mối lo của các nhà phát triển phần mềm về tính an ninh, quy mô và phục hồi sự cố máy tính. Mà nếu bạn định tạo ra một đám mây, thì tốt hơn hết phải tạo hẳn một đám mây to và ẩm ỉ – và thế là Loudcloud ra đời. Điều thú vị nằm ở chỗ, di sản bền vững nhất của Loudcloud lại chính là cái tên của nó, bởi trước đó, thuật ngữ “đám mây” chưa từng được dùng để miêu tả một nền tảng điện toán.

Chúng tôi chung tay thành lập công ty và huy động vốn. Thời điểm đó là năm 1999.