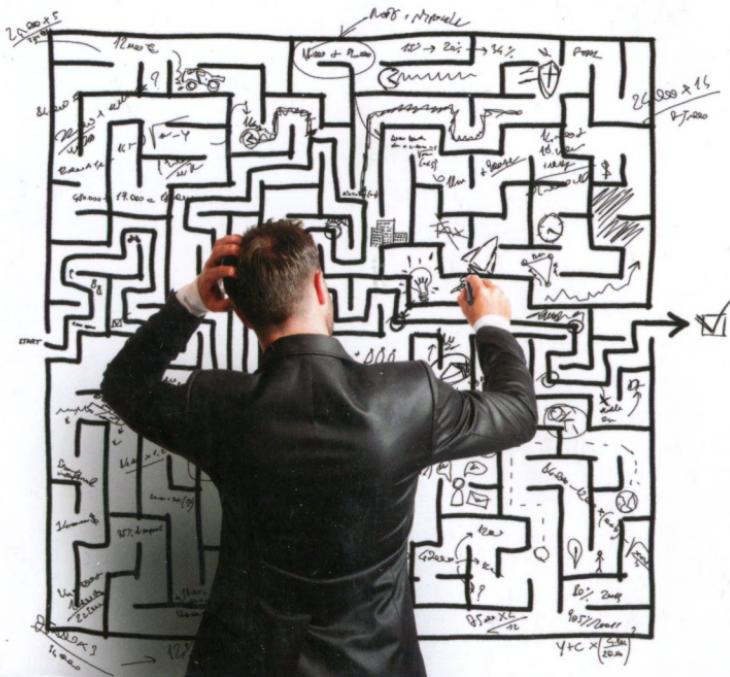


# BEN HOROWITZ

Khánh Trang *dịch*

# GIAN NAN CHỒNG CHẤT

# THE HARD THING ABOUT HARD THINGS



# BẢN LĨNH CỦA CEO “THỜI CHIẾN”

“... Trên bia mộ của ông tôi, bạn sẽ nhìn thấy câu trích dẫn từ Marx mà ông rất đỗi yêu thích: ‘Sống là chiến đấu.’ Tôi tin rằng ẩn trong những dòng trích dẫn đó là bài học quan trọng nhất trong khởi nghiệp. Hãy chiến đấu đến cùng.”

– Ben Horowitz

**GIAN NAN**  
*CHỒNG CHẤT*  
**GIAN NAN**

**THE HARD THING ABOUT HARD THINGS**

Copyright © Ben Horowitz, 2014

All rights reserved.

\*\*\*

**GIAN NAN CHỒNG CHẤT GIAN NAN**

Bản quyền © Công ty CP Sách Alpha

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 CP Sách Alpha.

Biên tập: Hoàng Long  
Duyệt bản thảo: Vũ Thái Hà

Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả  
để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

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: project@alphabooks.vn

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

Ben Horowitz



# GIAN NAN

CHỒNG CHẤT

# GIAN NAN

BẢN LĨNH CỦA MỘT CEO “THỜI CHIẾN”

Khánh Trang *dịch*



NHÀ XUẤT BẢN KHOA HỌC XÃ HỘI



## 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”

Hãy 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 dà vì tự cho mình cái quyền được hưởng đặc quyền đặc lợi mà 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 choáng tỉnh, thấy mình đầm đìa mồ hôi, chân tay lạnh toát.

Chỗ dở của những cuốn sách này là cứ cố gượng 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*<sup>1</sup>. Làm gì có công thức cho người chơi ở vị trí tiền vệ trong giải NFL<sup>2</sup> 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 bết. Cái khó của những cái khó nằm ở đấy - không có công thức nào để xử lý chúng cả.

Dẫu vậy, đây đó 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 nghiêm túc giá trị của những bài học này - nhất là trong bối

1. Hit: từ tiếng Anh, dùng để chỉ các bài hát được nhiều người ưa thích. (B.T - Chú thích của biên tập viên).

2. NFL: Giải bóng bầu dục nhà nghề Mỹ. (N.D - Chú thích của người dịch).

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. Có thể hoàn cảnh mỗi người mỗi khác, song những mô-típ bể sâu và những bài học mà chúng đưa ra thì đều có nét tương đồng.

Thực ra, những bài học này đã được tôi chắt 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 đòi tôi chia sẻ câu chuyện hậu trường dẫn đến những bài học ấy. Và cuốn sách này ra đời nhằm kể về câu chuyện hậu trường 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 - cạnh tranh, kiếm tiền, bị hiểu lầm - cho ta biết rất nhiều về ngóc ngách của 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 vật chất xây dựng sự nghiệp từ hai bàn tay trắng.

