

NICCOLO MACHIAVELLI

QUẢN VƯƠNG



thuyết cai trị

MAI THỊ THU HUYỀN (DỊCH)



SBOOKS

vh

NHÀ XUẤT BẢN
VĂN HỌC

SÁCH MỚI.NET - EBOOK

NICCOLÒ MACHIAVELLI

Quân vương

Bản quyền tiếng Việt © 2013 Công ty Cổ phần Sách Alpha

NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI





THƯ VIỆN EBOOK **SÁCH MỚI.NET**



HÀNG NGHÌN ĐẦU SÁCH HAY ĐANG CHỜ BẠN
WWW.SACHMOI.NET

Đôi lời của người dịch

Tác phẩm Quân Vương của Machiavelli đã từng có hai bản dịch được xuất bản tại Việt Nam, một bản được in ít nhất bốn lần trước năm 1975 tại Sài Gòn, và bản dịch gần đây nhất xuất bản năm 2005 do NXB Lý luận Chính trị và Alpha Books ấn hành, do các dịch giả Vũ Mạnh Hồng và Nguyễn Hiền Chi thực hiện.

Do mục đích xuất bản lần này, chúng tôi thực hiện lại toàn bộ bản dịch theo bản tiếng Anh năm 1908 của W. K. Marriott.

Trong lúc thực hiện bản dịch, chúng tôi tham khảo chặt chẽ bản 2005 và xin giữ nguyên tất cả các chú thích của bản này, đồng thời chúng tôi có bổ sung thêm một số chú thích riêng (có đánh dấu [VTH]).

Phần giới thiệu tác giả và tác phẩm đã được dịch giả Vũ Mạnh Hồng thực hiện rất công phu nên chúng tôi cũng mạn phép giữ lại toàn bộ, chỉ xin nhuận sắc vài điểm nhỏ khi thấy cần thiết.

Dịch là một công việc không dễ dàng và bản dịch phụ thuộc rất nhiều vào văn phong mà người dịch chọn khi thực hiện. Trong trường hợp này, chúng tôi chọn cách hành văn mà chúng tôi cho rằng ít nhiều chuyển tải được sắc thái giọng văn của Machiavelli, là một người mà chúng tôi tin rằng rất cứng rắn và quyết liệt.

Như đã nói, phần nội dung giới thiệu về tác giả và tác phẩm của bản 2005 đã rất công phu, chúng tôi sẽ không làm mất thời gian của độc giả thêm nữa, mà muốn để độc giả có thể bắt đầu ngay những trang đầu tiên của tác phẩm rất đáng đọc này càng sớm càng tốt.

Chúng tôi tin rằng sẽ còn nhiều điểm chưa thỏa đáng trong bản dịch mà độc giả vốn rất tinh tường sẽ sớm nhận ra. Xin hãy cho chúng tôi những góp ý xác đáng nhất để có thể hiệu chỉnh và nhuận sắc cho các bản in lần sau.

Tháng 5 năm 2013
Vũ Thái Hà

Về tác giả và tác phẩm

Niccolò Machiavelli sinh ngày 3 tháng 5 năm 1469 tại thành phố Florence, nước Ý. Người ta biết rất ít về tuổi trẻ của Machiavelli nhưng một điều chắc chắn là ông đã được thừa hưởng nền giáo dục về văn hóa, lịch sử của cả Hy Lạp và La Mã.

Khi Machiavelli còn trẻ, nước Ý đang chia thành năm vương quốc lớn: Vương quốc Naples ở phía Nam, Công quốc Milan ở Tây Nam, Cộng hòa Venice ở Tây Bắc, Cộng hòa Florence và nhà nước của Giáo hội ở miền Trung. Khi đó, Florence đang trong giai đoạn huy hoàng dưới sự cai trị của gia đình Medici đầy uy quyền mà người đứng đầu là Lorenzo de Medici. Khi đó, Florence là một thành phố giàu có, sôi động, là trung tâm của nghệ thuật và tri thức, còn Lorenzo như một mạnh thường quân.

Nhưng đến năm 1494 gia đình Medici bị lật đổ và bị thay thế bằng một chính quyền cộng hòa chịu nhiều ảnh hưởng từ Girolamo Savonarola, một giáo sĩ dòng tu Đa Minh mới gây dựng được uy tín.

Năm 1498, chính quyền chịu ảnh hưởng của Savonarola lại sụp đổ và một chính quyền cộng hòa mới ra đời ở Florence, còn Machiavelli được bổ nhiệm vào chức vụ bộ trưởng ngoại giao khi mới hai mươi chín tuổi. Trí tuệ tuyệt vời và lòng nhiệt huyết của Machiavelli đã thu hút sự quan tâm đặc biệt của các chính khách Florence lúc bấy giờ. Chỉ sau đó một tháng, ông đã được bầu làm thư ký Hội đồng quân sự và ngoại giao. Với vai trò như một sứ thần, ông đã đi khắp các vương quốc trên lãnh thổ nước Ý cũng như các đế chế lớn của châu Âu để thương thảo với các đồng minh tiềm năng, thu thập thông tin và đồng thời là người phát ngôn của Hội đồng về những chính sách đối ngoại của Florence.

Trong suốt mười bốn năm phụng sự nền cộng hòa Florence, Machiavelli đã có dịp tiếp xúc với nhiều chính khách nổi tiếng và chứng kiến nhiều sự kiện lịch sử. Ông đã tiếp kiến nữ Bá tước Caterina Sforza (năm 1499), Vua Louis XII nước Pháp (trong các năm 1500, 1504, 1510 và 1511), Caesar Borgia (vào các năm 1502 và 1503), Pandolfo Petrucci (vào các năm 1503 và 1504), Giáo hoàng Julius II (vào các năm 1503 và 1506), và Hoàng đế Maximilian II (từ năm 1507 tới 1508). Các sứ mệnh ngoại giao này cùng với kinh nghiệm về chính sách đối ngoại đã hình thành nên nhiều nguyên lý mà ông đã thể hiện trong tác phẩm Quân Vương còn những nhân vật nổi tiếng ông được tiếp xúc đã trở thành những tấm gương và bài học trong tác phẩm này.

Ông cũng trở thành người bạn của Piero Soderini, người được bổ nhiệm làm gonfaloniere (người đứng đầu chính phủ Florence) vào năm 1502. Do quá chán nản trước sự kém cỏi của đội quân đánh thuê mà chính phủ Florence sử dụng, ông đã thuyết phục Soderini hậu thuẫn việc xây dựng quân đội quốc gia của Florence bất chấp những ý kiến phản đối của giới quý tộc. Machiavelli đã đứng ra tuyển chọn, đào tạo và tập luyện cho đội quân này. Vào năm 1509, sự sáng suốt của ông đã được minh chứng khi quân đội Florence giành được quyền kiểm soát thành phố láng giềng Pisa sau cuộc chiến kéo dài mười lăm năm. Thành công này đánh dấu một bước tiến trong sự nghiệp của Machiavelli.

Là một đồng minh trung thành của nước Pháp, Florence đã đối đầu với Giáo hoàng Julius II, người đang tìm cách đánh đuổi quân Pháp ra khỏi đất Ý. Giáo hoàng Julius II đã kêu gọi sự trợ lực của đồng minh Tây Ban Nha để lật đổ chính quyền của Soderini. Năm 1512, quân đội quốc gia Florence của Machiavelli bị đội quân Tây Ban Nha thiện chiến đánh bại tại thành phố Prato, và Soderini buộc phải từ chức. Gia đình Medici trở lại nắm quyền ở Florence và Soderini bị tống giam.

Vì là người ủng hộ chính quyền của Soderini, Machiavelli bị bãi chức và bị cấm rời khỏi lãnh thổ Florence.

Vài tháng sau, hai thanh niên bất mãn với chính quyền bị bắt cùng với danh sách những kẻ âm mưu chống lại gia đình Medici. Trong đó có tên của Machiavelli. Dù không có dấu hiệu nào chứng tỏ ông có liên quan, nhưng Machiavelli vẫn bị tống giam và tra tấn. Từ trong tù, ông đã viết hai bài thơ xôn-ê gửi Giuliano de Medici để xin can thiệp nhưng không có kết quả. Tuy nhiên, nhân đợt ân xá khi người chú của Giuliano là Giovanni được bầu làm Giáo hoàng Leo X vào tháng 3 năm 1513, Machiavelli được tha và ông lui về sống tại một trang trại nhỏ ở quê nhà. Trong thời gian này, ông viết nhiều thư cho người bạn thân là Francesco Vettori, một nhà ngoại giao Florence được bổ nhiệm giữ chức đại sứ tại thành Rome để nắm bắt thông tin của thế giới bên ngoài và hy vọng Vettori có thể tiến cử ông cho nhà Medici. Trong hoàn cảnh bức bách đó, ông đã viết cuốn Quân Vương (Il Principe). Tác phẩm này chất lọc những nhìn nhận của ông về bản tính con người, nghệ thuật lãnh đạo cũng như chính sách ngoại giao. Ông dâng tặng nhà Medici tác phẩm này nhằm chứng tỏ sự tận tâm của mình nhưng không thành công. Cho tới năm 1515, nhà Medici vẫn không để mắt tới ông và sự nghiệp ngoại giao của ông đã chấm dứt.

Trong suốt mười năm sau đó, vì không được tham gia chính sự, Machiavelli chuyển hướng sang sáng tác. Trong giai đoạn này, ông đã viết một tác phẩm về nghệ thuật chiến tranh, đúc rút từ kinh nghiệm của một người tổ chức lực lượng quân đội; và một bình luận về tác phẩm của nhà sử học La Mã cổ đại Livy. Thông qua việc xem xét các ghi chép của Livy về nền cộng hòa La Mã, Machiavelli đã luận bàn chi tiết khái niệm chính phủ cộng hòa. Trái ngược với cuốn Quân Vương, một tác phẩm ủng hộ nền quân chủ và thậm chí là quân chủ chuyên chế, cuốn Luận bàn về Livy thường được trích dẫn như

một bằng chứng về sự nhiệt thành của Machiavelli đối với thể chế cộng hòa. Ông cũng sáng tác thơ ca và ba vở hài kịch.

Các tác phẩm của ông đã thu hút được sự chú ý của Hồng y Giáo chủ Giulio de Medici, người đã nắm quyền ở Florence vài năm, và nhờ đó ông đã được giao nhiệm vụ viết về lịch sử của Florence. Ông viết cuốn Lịch sử Florence từ năm 1520 tới năm 1524. Năm 1523, Giulio được bầu làm Giáo hoàng Clement VII và Machiavelli đệ trình cuốn Lịch sử Florence cho Giáo hoàng vào năm 1525. Sự giảng hòa với nhà Medici đã giúp Machiavelli được tham gia chính sự trong một thời gian ngắn. Ông được giao nhiệm vụ phụ trách các vấn đề quân sự tại Florence cho Giáo hoàng. Tuy nhiên, Giáo hoàng Clement mắc mưu kẻ thù và thành Rome bị đội quân Tin lành của Đức cướp phá. Sự cố này đã khiến cho người dân Florence lật đổ nhà Medici vào năm 1527. Machiavelli, người suốt đời ủng hộ và bảo vệ nền cộng hòa Florence, lại một lần nữa không gặp may vì bị những người cộng hòa nghi ngờ câu kết với nhà Medici. Tuy nhiên, ông không phải tiếp tục chứng kiến định mệnh trớ trêu của mình bởi ông đã qua đời sau một trận ốm vào tháng 6 năm 1527.

Quân Vương là tác phẩm nổi tiếng nhất của Machiavelli nhưng không được xuất bản khi ông còn sống mặc dù được lưu hành rộng rãi dưới hình thức các bản chép tay. Quân Vương được xuất bản lần đầu tiên vào năm 1532, với sự cho phép của Giáo hoàng Clement VII. Trong vòng hai mươi năm sau đó, tác phẩm này đã được tái bản bằng tiếng Ý tới bảy lần. Nhưng đến năm 1559, tất cả các tác phẩm của Machiavelli bị đưa vào “Danh mục sách cấm” của Giáo hội Kitô giáo vì bị coi là tà giáo. Điều đó không làm ảnh hưởng tới sự lan truyền của cuốn sách và Quân Vương đã sớm được dịch sang tất cả các thứ tiếng quan trọng của châu Âu. Ngày nay, Machiavelli tiếp tục được công nhận là một trong những nhà tư tưởng chính trị hiện đại và nhà bình luận sắc sảo về tâm lý học và nghệ thuật lãnh đạo.

TÊN TUỔI VÀ ẢNH HƯỞNG CỦA MACHIAVELLI

Các tác phẩm của Machiavelli, đặc biệt là cuốn *Quân Vương*, đã nổi tiếng trong suốt gần năm thế kỷ và thậm chí tên tuổi của Machiavelli đã trở nên quen thuộc với hàng triệu người chưa từng đọc các tác phẩm của ông. Nhưng đối với rất nhiều người, ông bị chỉ trích là một kẻ rao giảng loại chính trị vô đạo đức và là đồng minh của quỷ dữ.

Còn Francis Bacon (1561–1626) đã nhận xét: “Chúng ta chịu ơn Machiavelli và các tác giả đã viết về những điều mà con người làm chứ không phải điều con người nên làm.” Sự nhìn nhận đúng đắn về Machiavelli như một người quan sát và miêu tả chân thực bản tính của con người đã đem lại cái nhìn tích cực hơn rất nhiều về tầm quan trọng và giá trị của ông.

Mặc dù đối với phần đông mọi người, Machiavelli vẫn bị mang tiếng xấu là một kẻ thủ đoạn, nham hiểm, phản trắc nhưng hầu hết các tác giả đương đại đều coi ông là người sáng lập ra hệ tư tưởng chính trị học hiện đại.

Thomas Hobbes (1588–1679), nhà lý luận chính trị có ảnh hưởng rất lớn và là người chủ xướng luận thuyết cơ bản về chế độ quân chủ chuyên chế, đã sử dụng những nhận xét cay nghiệt của Machiavelli về bản tính mưu mô, quỷ quyệt của con người để đưa ra yêu cầu về một chính quyền mạnh nhằm giữ cho các cá nhân không làm hại nhau và tránh suy thoái xã hội. Trong cuốn *Quân Vương*, Machiavelli đã sử dụng nhuần nhuyễn phương pháp đưa ra các kết luận trên cơ sở những ví dụ trong lịch sử cũng như trong thời đại của chính ông và đây đã trở thành phương pháp nghiên cứu khoa học chính trị hiện đại. Ngay cả Montesquieu (1689–1755), tác giả cuốn *Tinh thần pháp luật* (1748) cũng chịu nhiều ảnh hưởng của phương pháp này.

Machiavelli không chỉ có ảnh hưởng rất lớn tới tư tưởng chính trị mà còn trực tiếp tác động tới những hành động chính trị. Những nhà phê bình có thái độ thù địch với Machiavelli cho rằng, các nhà cai trị độc tài như Napoleon I và Adolf Hitler đã coi Quân Vương như cuốn cẩm nang để tranh giành quyền lực.

Tuy nhiên, hầu hết các học giả đã coi lời buộc tội này là một sự hiểu lầm cơ bản. Mục đích của Machiavelli là miêu tả những thực tế của đời sống chính trị chứ không phải để tạo ra những bạo chúa. Một điều chắc chắn là rất nhiều chính khách đã đọc cuốn Quân Vương và học hỏi được rất nhiều từ tác phẩm này. Nhưng nếu những sự thật mà Machiavelli phơi bày được các nhà độc tài của thế kỷ XIX, XX như Napoleon và Hitler áp dụng thì thực tế này cho chúng ta thấy: Machiavelli đã hiểu được tận gốc rễ khía cạnh chính trị của bản chất con người.

Hơn thế nữa, Machiavelli còn ảnh hưởng sâu rộng tới hai lĩnh vực khác của đời sống chính trị. Trước hết, Machiavelli là một người yêu nước nồng nàn. Ông sống vào thời kỳ nước Ý bị chia nhỏ thành hàng chục công quốc và thành bang nhưng riêng ông gắn bó rất nhiều với Florence, thành phố quê hương. Lời kêu gọi giải phóng nước Ý khỏi nạn ngoại xâm mà Machiavelli đề cập ở chương cuối của cuốn Quân Vương đã làm thức tỉnh lòng yêu nước của người dân nước Ý và báo hiệu về một nước Ý thống nhất. Phải tới hơn ba thế kỷ sau, ước mong này của ông mới trở thành sự thật khi vào năm 1861, Nước Ý hoàn toàn thống nhất, thoát khỏi ách đô hộ và chiếm đóng của các lực lượng ngoại bang, còn Machiavelli được thừa nhận là nhà tiên tri của chủ nghĩa yêu nước hiện đại.

Thứ hai, Machiavelli đã có những đóng góp vĩ đại với tư cách là một nhà tư tưởng quân sự. Ông được nhìn nhận là người sáng lập của môn khoa học quân sự hiện đại. Cuốn binh

pháp Nghệ thuật chiến tranh của ông đã đặt nền móng cho kỹ thuật quân sự hiện đại. Nói một cách tổng quát hơn, những luận điểm của ông trong cuốn Quân Vương về việc sử dụng vũ lực để chiếm đoạt, nắm giữ và tăng cường quyền lực chính trị là nền tảng vững chắc cho những công trình nghiên cứu của nhà lý luận quân sự vĩ đại Karl von Clausewitz (1780–1831) – tác giả cuốn Luận về chiến tranh (1833).

Đồng thời, đề xuất không ngừng của Machiavelli về quân đội quốc gia và những nỗ lực của ông trong việc xây dựng đội quân như vậy khi còn đương chức cho nhà nước cộng hòa Florence đã tiên đoán về tầm quan trọng và mức độ phổ biến của nó trong hầu hết các cuộc chiến tranh giữa các nhà nước hiện đại, kể từ sau cuộc Cách mạng Pháp.

Lịch sử cho thấy Machiavelli đã có ảnh hưởng sâu sắc tới nhiều thế hệ độc giả. Chắc chắn là chúng ta sẽ học được rất nhiều từ ông về bản chất chính trị của con người và tư tưởng của nhân loại vào thời kỳ Phục hưng. Đây là những bài học quan trọng và rất quý báu. Tầm quan trọng của Machiavelli còn nằm trong chính tấm gương của ông – một con người tiêu biểu của thời kỳ Phục hưng.

Ông là con người luôn hành động, một chính khách và là nhà ngoại giao. Ông cũng là con người của thơ văn với những công trình kinh điển trong lĩnh vực chính trị học, lịch sử và thậm chí cả sân khấu kịch. vở kịch Mandragola do ông viết kịch bản được đánh giá là vở hài kịch vĩ đại nhất của nước Ý. Ông đã dùng những kinh nghiệm tham gia chính sự của mình làm chất liệu cho các tác phẩm này. Đồng thời, ông đã dựa vào tài thơ văn, học vấn uyên thâm và trí tuệ của mình để vượt qua những rối ren, đôi lúc rất nguy hiểm của chính sự. Bởi vậy, Machiavelli là một tấm gương về sự uyên bác, kết hợp nhuần nhuyễn giữa tư tưởng và hành động và được đánh giá rất cao trong thời kỳ Phục hưng.

VỀ TÁC PHẨM

Kể từ khi xuất hiện vào đầu thế kỷ XVI, tác phẩm Quân Vương đã luôn là đề tài gây tranh cãi. Tập sách mỏng này đã trở thành một tác phẩm kinh điển về tư tưởng xã hội hiện đại và là phần không thể thiếu khi bàn đến những tác phẩm vĩ đại, học thuyết chính trị và văn hóa thời Phục Hưng. Đến nay, cuốn sách này vẫn tiếp tục là đề tài tranh luận nóng hổi.

Mặc dù Machiavelli hoàn toàn dự đoán được những phản ứng quyết liệt của độc giả đối với giọng văn phê phán của ông, nhưng có lẽ chính bản thân ông cũng sẽ ngạc nhiên trước những cách hiểu phong phú và đa dạng về tác phẩm này trong bốn thế kỷ qua. Khi tác phẩm ra đời, mục đích thực tiễn ban đầu của Quân Vương đã thay đổi nhưng cách xử lý tận gốc rễ và triệt để các vấn đề cơ bản về triết học và chính trị vẫn luôn hấp dẫn độc giả, cho dù phần lớn họ không ý thức được mục tiêu chính trị thực tế mà Machiavelli ngầm đưa ra trong luận điểm của mình.

Mặc dù chứa đựng nhiều khái niệm cơ bản về triết học chính trị của Machiavelli nhưng tác phẩm này không phải là một sự trình bày hệ thống, hoàn hảo tất cả các quan điểm của ông về bản chất của chính trị. Do mục đích trước mắt là các tiên đoán lý thuyết của Machiavelli về bản chất của vương quốc và người cai trị nêu ra trong tác phẩm này, về mặt nào đó, vẫn còn những hạn chế nhất định. Đó là thuyết phục gia đình Medici khởi xướng một cuộc thập tự chinh chống lại những kẻ xâm lược “man rợ” đã can thiệp vào cuộc sống của người Ý kể từ cuộc xâm lược của nước Pháp năm 1494, sự kiện đã biến nước Ý thành bãi chiến trường của châu Âu. Đồng thời ông mong muốn gia đình Medici có thể thống nhất được các vương quốc, lãnh địa và các nước cộng hòa trên bán đảo Ý.

Trong khi đưa ra những lời khuyên thực tế và mục tiêu chính trị cụ thể cho dòng họ Medici, Machiavelli sử dụng khuôn khổ

truyền thống các bài giảng chủ nghĩa nhân văn thời Trung cổ để bàn về bản chất của sự lãnh đạo chính trị.

Như chính ông đã nói: “Tìm hiểu sự thật về một vấn đề thì hay hơn là tưởng tượng về vấn đề đó; nhiều người đã vẽ ra những nền cộng hòa và công quốc chẳng bao giờ xuất hiện hay được nhìn thấy trên thực tế, bởi vì chuyện người ta sống như thế nào có khoảng cách rất xa với chuyện người ta nên sống như thế nào, rồi người ta thờ ơ với những gì đã làm để nghĩ về những gì đã nên làm, những chuyện này sẽ đưa đến sự diệt vong chứ không phải sự sống còn của họ” (Chương XV). Những người cùng thời với Machiavelli vốn đã quen với hình ảnh lý tưởng của những nhà cai trị nhân từ theo đường lối Kitô giáo, hẳn sẽ bàng hoàng trước quan điểm mạnh mẽ của ông về một quân vương vượt ra khỏi đạo đức và tư tưởng truyền thống.

Việc xuất bản cuốn Quân Vương đã gây ra một cuộc tranh luận phức tạp về những hàm ý lý thuyết và tư tưởng của tác phẩm này, vượt xa những tranh luận về mục tiêu chính trị tức thời và mối liên hệ của tác phẩm với khát vọng và thời cơ chính trị của gia đình Medici. Các nhà đạo đức học, đặc biệt ở Anh và Pháp, công kích tác phẩm như là sự tổng kết của chủ nghĩa hoài nghi, chỉ phù hợp với những bạo chúa tội lỗi.

Gần bốn trăm tác phẩm tham khảo thời Elizabeth về Machiavelli đã đưa tên của Machiavelli vào ngôn ngữ tiếng Anh để chỉ sự gian trá, quỷ quyệt và phản trắc cũng như những kẻ như thế. Giới tăng lữ đã coi Quân Vương là tác phẩm của quỷ dữ và tác giả của nó là kẻ dị giáo. Tên của Machiavelli gắn liền với tính từ thường dùng để chỉ tà đạo và cuốn sách bị tấn công từ mọi phía. Năm 1559, Giáo hội Kitô giáo đưa Quân Vương vào "Danh mục sách cấm". Còn đối với những nhà cải cách Tin lành thì tác phẩm này tiêu biểu cho tất cả những gì vẫn bị nền văn hóa kiểu nước Ý của châu Âu thời Phục hưng đỉnh cao khinh miệt.

Trong thời kỳ Khai sáng, Hoàng đế Frederick II của nước Phổ đã ủng hộ Voltaire công kích kịch liệt những tư tưởng vượt khỏi các chuẩn mực thông thường của Machiavelli. Nhưng các nhà tư tưởng khác như Hume, Rousseau, Montesquieu¹ đã ca ngợi người con xứ Florence này như nhà tư tưởng hiện đại đầu tiên trình bày về bản chất của chính thể chính trị. Thậm chí sau đó, trong thời kỳ đấu tranh thống nhất nước Ý vào thế kỷ XIX (còn được gọi là thời kỳ Risorgimento), người dân Ý đã coi chương cuối của cuốn Quân Vương là sự báo hiệu về một tổ quốc mới.

Ngay trong thời đại này, cuốn sách cũng gợi ra nhiều cách hiểu khác nhau. Quân Vương được coi là tác phẩm đầu tiên phân tích sự lãnh đạo của các lãnh tụ chính trị cũng như xác lập tính độc lập của chính trị với thần học.

Hiểu biết về lịch sử trường phái Machiavelli và bối cảnh lịch sử ra đời cuốn Quân Vương góp phần giúp chúng ta tránh được việc hiểu sai lệch về tác phẩm này. Đến nay vẫn chưa có một trí tuệ uyên thâm về lịch sử nào có thể giải thích được các vấn đề tư tưởng mà Machiavelli đã đề cập, đặc biệt là chân dung một vị quân vương nổi tiếng của ông. Lấy ví dụ, Machiavelli đã chọn Caesar Borgia làm hình mẫu cho vị quân vương. Điều này vào cuối thế kỷ XVI là không thể chấp nhận được khi cuốn Lịch sử nước Ý của Francesco Guicciardini được đón nhận ở châu Âu đã lan truyền tin đồn về quan hệ loạn luân giữa Giáo hoàng Alexander, Caesar và Lucrezia Borgia cũng như những kẻ mưu sát bí ẩn.

Đơn giản hóa quan điểm phức tạp của Machiavelli về chính trị và đạo đức (mục đích biện minh cho phương tiện) là một sai lầm hoàn toàn khi dựng lên rào cản gần như không thể vượt qua để tiếp cận được với tư tưởng của Machiavelli. Nếu chỉ biết tới luận điểm này, người ta dễ hình dung về những kẻ bạo chúa và điên rồ theo đuổi những mục tiêu phi đạo đức bằng những phương cách còn vô đạo đức hơn. Nhưng

Machiavelli không bao giờ nói đến sự biện minh. Ông chỉ tuyên bố, trong hành động của con người, nhất là của bậc quân vương thì không bao giờ có phán xử công bằng. Bởi vậy, chỉ có kết quả cuối cùng là đáng quan tâm.

Nhưng Machiavelli tinh tế hơn người ta tưởng. Ông không bao giờ ảo tưởng sẽ không có hành động chính trị nào đó không thể bị phán xét và ông chỉ rõ rằng, ông nhận thức được những đòi hỏi về đạo đức truyền thống. Ông lên án những chính khách chỉ biết theo đuổi quyền lực, những kẻ giết đồng loại, phản bội bạn bè, những kẻ không biết đến lòng trung thành, sự dung thứ và lòng sùng đạo. “Những điều đó,” ông tuyên bố, “có thể đem lại cả đế chế nhưng không đem đến vinh quang”. Quyền lực không đem lại vinh quang và cũng không đồng nhất với lẽ phải. Mục đích hướng tới là yếu tố để phân biệt những quân vương chỉ có quyền lực với những quân vương xứng đáng được ngợi ca.

Mục đích duy nhất thể hiện trong các tác phẩm của Machiavelli, kể cả cuốn Quân Vương, là tạo dựng một thể chế chính trị ổn định và vững mạnh có thể biện hộ cho những hành động bị coi là ngang ngược và phi đạo đức theo các chuẩn mực truyền thống của đạo Kitô. Vương quốc phải được lãnh đạo bởi vị quân vương nào biết tự bảo vệ bằng quân đội gồm những công dân tự do và biết giành lấy quyền lực từ sự mền phục của thần dân.

Đứng trước hoàn cảnh nước Ý bị các lực lượng ngoại bang xâm lược, giày xéo và cơ hội lịch sử hiếm hoi để dòng họ Medici thực hiện công cuộc thống nhất nước Ý, mặc dù là một người ủng hộ chế độ cộng hòa và đồng thời là một người yêu nước nồng nàn, Machiavelli đã chấp nhận đánh đổi một chế độ cộng hòa yếu ớt bị ngoại xâm đe dọa sự độc lập của đất nước và sự ổn định nội bộ trong nước. Chính vì vậy, trong tác phẩm Quân Vương, Machiavelli đã đưa ra những thủ đoạn

chính trị để giúp thống nhất và ổn định một đất nước bị chia cắt và đang trong tình trạng hỗn loạn.

Hoàn cảnh nguy nan đòi hỏi phải có những biện pháp cực đoan, một “liều thuốc mạnh” như ông vẫn nói. Để thành công trong việc bảo vệ nước Ý mới, vị tân vương phải học cách không trở thành một quân vương Kitô giáo ngoan đạo. Vị quân vương này phải quên đi những kế hoạch mơ hồ, viễn vông và không tưởng. Theo Machiavelli, không thể cai trị các quốc gia bằng tôn giáo. Vượt xa việc chỉ đơn thuần loại bỏ yếu tố đạo đức khỏi đời sống chính trị, Machiavelli đưa ra một hệ thống các nguyên tắc đạo đức mới có tính đột phá, hoàn toàn đối nghịch với những đòi hỏi nghiêm khắc của hệ tư tưởng Kitô giáo truyền thống.

Machiavelli phân biệt rạch ròi giữa việc theo đuổi các nguyên tắc đạo đức và mục tiêu thực tiễn. Khi bước vào lĩnh vực chính trị, ông khuyên rằng: “Bậc quân vương, do buộc phải theo bản tính của dã thú một cách khôn ngoan, thì nên chọn cả cáo lẫn sư tử; bởi vì sư tử không thể tự tránh được bẫy, còn cáo thì không thể chống lại sói.” Thay vì đưa ra bức tranh đạo đức về một quân vương Kitô giáo cai trị các thần dân trung thành như người chăn cừu bảo vệ đàn cừu dễ bảo, Machiavelli tập trung vào thế giới chính trị học đầy quyền lực.

Mặc dù hy vọng gia tộc Medici sẽ đón nhận lòng yêu nước đáng trân trọng của mình nhưng ông cũng ý thức được rằng một thái độ thực tế và thực dụng như vậy nằm trong tay một người không xứng đáng có thể sẽ bị sử dụng cho những mục đích xấu xa.

Sau khi thay thế những giá trị đạo đức truyền thống bằng những mục tiêu và ý tưởng chính trị mang tính đột phá, Machiavelli đã kết thúc luận thuyết của mình một cách châm biếm với giọng văn đậm nét tôn giáo và hình ảnh của Kinh Thánh. Ở cuối tác phẩm Quân Vương, Machiavelli khẳng định

rằng một nhà tiên tri không có binh lực thì chẳng được đất nước mình ngợi ca. Ông so sánh sự thành lập quốc gia Ý với việc rời bỏ Ai Cập của người Do Thái và thời cơ của gia đình Medici được coi như một món lộc trời cho.

Nhưng sự tranh luận về mâu thuẫn giữa quyền lực nhà nước với đạo đức cá nhân thực sự là một thành công đầy trí tuệ. Và nhận thức sắc sảo của ông về vai trò của sự ảo tưởng và vẻ bề ngoài trong những vấn đề quốc gia vẫn đưa ra là một bức tranh chính xác tuyệt vời về tính chất thực tế của quyền lực ở mọi thời đại và của bất kỳ ai. Mục tiêu chính trị của riêng ông về một nước Ý thống nhất được dẫn dắt bởi những nguyên tắc của chủ nghĩa hiện thực chính trị hướng tới tương lai.

Đọc tác phẩm Quân Vương của Machiavelli, các độc giả ham thích chính trị học không khỏi ngạc nhiên vì sự giống nhau giữa những nhận xét lạnh lùng về bản tính của con người và những luận điểm trong tác phẩm Hàn Phi Tử – một trong những tác phẩm chính trị học đầu tiên của thế giới ra đời trước Quân Vương trên 1700 năm.

Một nhà nghiên cứu đã nhận xét về tương lai của Quân Vương như sau: Người ta sẽ luôn luôn đọc nó chừng nào con người vẫn chưa thôi chơi cái trò nguy hiểm nhưng hấp dẫn có tên là “chính trị” kia. Ở mọi thời đại, cuốn sách này sẽ luôn thức thời vì nó đề cập đến một vấn đề được quan tâm nhất nhưng không phải ai cũng với tới và giải quyết một cách êm thấm, đó là vấn đề quyền lực.

Kể từ khi được xuất bản lần đầu bằng tiếng Ý vào năm 1532, tác phẩm Quân Vương đã được dịch sang nhiều thứ tiếng. Năm 1640, lần đầu tiên, Quân Vương được Edward Dacres dịch sang tiếng Anh và từ đó tới nay, đã có rất nhiều bản dịch tiếng Anh với nhiều phong cách dịch khác nhau, bởi từ ngữ và văn phong của Machiavelli trong cuốn Quân Vương rất khó dịch và có nhiều cách diễn giải. Một số bản dịch chủ yếu tập

trung vào ý chính của tác giả và sắp xếp lại câu chữ cho phù hợp với độc giả hiện đại, trong khi một số bản dịch cố gắng phản ánh trung thực cách hành văn theo lối hùng biện nhưng khá phức tạp của tác giả.

Do không đọc được nguyên tác nên người dịch chủ yếu dựa vào bản dịch tiếng Anh của Nhà xuất bản Oxford. Đây là một bản dịch được đánh giá là khá trung thực với văn phong của Machiavelli và có nhiều chú giải về các nhân vật và sự kiện, giúp độc giả có thể hiểu rõ hơn về tác phẩm này.

Trong quá trình dịch sang tiếng Việt, chúng tôi cũng tham khảo những bản dịch tiếng Anh khác của Daniel Donno, Christian E. Detmold và bản dịch tiếng Việt từ bản tiếng Pháp xuất bản trước năm 1975 tại Sài Gòn (Bản dịch tiếng Việt này có tên là Quân Vương – Thuật trị dân). Về tên của tác phẩm này cũng có nhiều cách dịch khác nhau như Quân Vương, Hoàng Đế, Thuật trị quốc, Thuật làm vua... nhưng chúng tôi thống nhất sử dụng Quân Vương để chỉ người đứng đầu một đế chế, vương quốc, lãnh địa... hay tựu chung là để nói tới lãnh tụ của một quốc gia, một vùng lãnh thổ.

Với mong muốn được giới thiệu cho các độc giả một tác phẩm kinh điển về triết học chính trị và nghệ thuật lãnh đạo trong kho tàng tinh hoa của nhân loại, chúng tôi đã nỗ lực hết mình để biên dịch tập sách mỏng mà đây ý nghĩa này, nhưng chắc rằng khó tránh khỏi thiếu sót. Chúng tôi rất mong nhận được sự góp ý của các bạn để tiếp tục hoàn thiện bản dịch.

Vũ Mạnh Hồng

Đề tặng

Gửi Đức Ông Lorenzo de Medici

Những kẻ nào muốn chiếm được cảm tình của bậc quân vương thường phải đến trước ngài với những thứ mà họ cho là quý giá nhất, hoặc những thứ được xem là sẽ làm hài lòng quân vương nhất; bởi vậy, người ta thường thấy ngựa quý, khí giới, vàng bạc, châu báu và những đồ trang sức tương tự được dâng tặng các quân vương, xứng đáng với địa vị cao quý của các ngài.

Nay để tự tiến cử mình lên Đức Ông với đôi chút bằng chứng về tấm lòng tận tụy với ngài, tôi chẳng tìm thấy trong gia sản của mình vật gì đáng quý hơn, hay đáng giá hơn, là sự hiểu biết về sự nghiệp của những vĩ nhân mà tôi đúc rút từ kinh nghiệm bản thân qua thực tế đang diễn ra cũng như từ việc miệt mài nghiên cứu kinh nghiệm đời xưa; sau khi suy nghĩ kỹ và sâu sắc, tôi xin dâng tặng lên Đức Ông những điều đó, nay đã được gửi gắm vào cuốn sách nhỏ này.

Và mặc dù tôi tin là với địa vị của ngài thì tác phẩm này không có mấy giá trị nhưng với lòng bao dung của ngài hẳn nó sẽ được đón nhận, vì tôi không có món quà nào đáng giá hơn là tặng ngài phương tiện để trong một thời gian ngắn nhất có thể nắm bắt được những vấn đề mà tôi học được trong nhiều năm giữa bao vất vả và hiểm nguy; một tác phẩm mà tôi không tô điểm bằng những từ ngữ hào nhoáng hay đao to búa lớn, cũng không nhồi nhét vào đó những chấm câu vô nghĩa, cũng không có những chuyện làm say mê hay quyến rũ nào, là những thứ mà nhiều người khác vẫn dùng để làm nên tác phẩm của họ; bởi tôi muốn rằng, hoặc là không nhận được vinh dự nào, hoặc là chính sự thật của vấn đề và tính thuyết phục của chủ đề sẽ làm cho nó được chấp nhận.

Tôi cũng không đồng ý với những người xem đây là một sự tự phụ khi một người ở địa vị thấp kém dám luận bàn và giải quyết những mối bận tâm của bậc quân vương; bởi vì, cũng như những họa sĩ vẽ tranh phong cảnh đặt mình ở đồng bằng để có thể ngắm được cảnh đẹp của núi và những nơi cao xa, và để ngắm được đồng bằng thì lại đặt mình trên đỉnh núi, như vậy để hiểu được bản chất của dân chúng thì phải là bậc quân vương, và để hiểu được bậc quân vương thì phải ở vai dân thường.

Thưa Đức Ông, xin hãy nhận lấy món quà nhỏ này trong tinh thần mà tôi đã gửi gắm khi chuyển nó cho ngài; vì thế nếu đọc và suy xét nó thật kỹ, ngài sẽ nhận ra mong ước tận cùng của tôi là muốn ngài đạt đến cái vĩ đại mà số phận và những đức tính khác của ngài đã hứa hẹn.

Và nếu Đức Ông, từ địa vị tôn quý của mình, có lúc nào nhìn xuống bên dưới thì ngài sẽ thấy tôi đã phải chịu đựng sự độc ác ghê gớm và dai dẳng của số phận một cách bất công như thế nào.

1. Có bao nhiêu loại công quốc và chúng hình thành như thế nào?

Tất cả các nhà nước, các thế lực đã được tổ chức và thống trị dân chúng đều hoặc là các chính thể cộng hòa hoặc là các công quốc.

Các công quốc có thể được thừa kế từ những gia đình đã có truyền thống lâu đời; hoặc là được thành lập mới.

Công quốc mới hoặc là hoàn toàn mới, như Milan to Francesco Sforza lập ra, hoặc như vẫn thường xảy ra, các tiểu quốc bị sáp nhập vào công quốc của vị quân vương đã thôn tính họ, như trường hợp của tiểu quốc Naples sáp nhập vào công quốc của vua Tây Ban Nha.

Các lãnh địa bị thôn tính như thế hoặc quen sống dưới sự thống trị của một quân vương, hoặc quen sống tự do; đã bị thôn tính hoặc là do bàn tay của chính quân vương, hoặc do người khác, hoặc nhờ vào vận may, mà cũng có thể nhờ quyền biến.

2. Các công quốc cha truyền con nối

Tôi không bàn về thể chế cộng hòa, bởi tôi đã nói về chúng khá nhiều ở một chỗ khác, và tôi chỉ đề cập đến các công quốc. Làm như vậy thì tôi có thể giữ trình tự như đã chỉ ra ở trên, và bàn về cách các công quốc đó được cai trị và bảo vệ.

Tôi có thể nói ngay rằng có ít khó khăn hơn trong việc gìn giữ các quốc gia cha truyền con nối, và những quốc gia đã quen thuộc với gia tộc của quân vương, so với các quốc gia mới; bởi vì khi đó chỉ cần dùng vi phạm những tập quán của tổ tiên, biết hành xử khôn ngoan trước hoàn cảnh khi nó xảy ra, thì một quân vương với sức mạnh trung bình đã có thể đảm bảo vị thế của mình trong quốc gia, trừ khi ông bị phế truất bởi một thế lực phi thường và dư thừa của cải. Nếu có đi chằng nữa thì bất cứ khi nào có một sai lầm nhỏ xảy ra với kẻ tiếm quyền là ông sẽ giành lại đất nước.

Ví dụ như ở Ý, Công tước xứ Ferrara đã không thể chống đỡ nổi các cuộc tấn công của xứ Venice (1484), và của Giáo hoàng Julius (1510) nếu như ngài không thiết lập được nền cai trị lâu đời trên lãnh địa của mình. Vị quân vương được thừa kế không có nhiều lý do cũng như nhu cầu làm phương hại đến ai; thế nên ngài thường được yêu mến hơn; và trừ khi những thói xấu quá đáng khiến ngài bị thù ghét, còn lại thì rất hợp lý khi trông chờ rằng thần dân của ngài sẽ dành tình cảm cho ngài một cách tự nhiên; và dưới sự cai trị lâu đời và liên tục đó, những ký ức và động cơ dành cho cải cách đều biến mất, bởi vì sự thay đổi này luôn luôn là gợi ý cho sự thay đổi khác.

3. Các công quốc hỗn hợp

Tuy nhiên khó khăn lại xuất hiện trong các công quốc mới. Và trước tiên, nếu công quốc này không phải là hoàn toàn mới mà là một phần của một quốc gia, có thể gọi là hỗn hợp, thì sự thay đổi chủ yếu xuất hiện từ những khó khăn kinh điển mà mọi quốc gia mới đều có; dân chúng sẵn sàng thay đổi kẻ cai trị, hy vọng làm cho điều kiện của họ tốt lên và niềm hy vọng đó khiến họ lật đổ kẻ cai trị: thế nên họ sẽ thấy mình bị lừa, vì cuối cùng, qua trải nghiệm thực tế, họ nhận ra rằng họ vừa đi từ cái xấu này sang điều tồi tệ khác. Chuyện này cũng đưa đến một điều tất yếu vừa tự nhiên vừa dễ gặp khác, đó là nó luôn luôn khiến cho vị tân vương phải trấn áp những kẻ vừa thần phục ngài bằng bộ máy hành chính quan liêu và những biện pháp cứng rắn vô độ, những thứ mà ngài buộc phải áp đặt lên vùng đất mới thôn tính được.

Trong tình thế như vậy thì quân vương sẽ có kẻ thù là tất cả những người đã bị ngài làm tổn thương khi chiếm công quốc đó, ngài cũng không thể giữ được những người bạn đã đưa ngài đến vùng đất ấy bởi vì không thể làm hài lòng họ theo cách mà họ muốn, và cũng không thể dùng các biện pháp mạnh để chống lại họ, vì cảm thấy gắn bó với họ. Như vậy, cho dù quân vương rất mạnh về binh lực nhưng một khi đã đi vào một lãnh thổ mới ngài luôn luôn cần đến thiện chí của người dân địa phương.

Chính vì những lý do này mà vua Louis XII của nước Pháp đã nhanh chóng chiếm được Milan và cũng đánh mất nó rất nhanh; chỉ một mình các đạo quân của Lodovico cũng đã đủ để đánh bại ngài ngay từ đầu; bởi vì chính những người dân đã từng mở cổng thành cho ngài, cảm thấy bị lừa dối trước hy vọng vào tương lai, họ đã không chịu đựng nổi sự cai trị tồi tệ của tân vương. Một sự thật rất rõ ràng là, sau khi thôn tính những vùng đất nổi loạn lần thứ hai thì cuối cùng người ta sẽ

không đánh mất nó dễ dàng nữa, bởi vì quân vương, đã bớt e dè hơn, nhân tình trạng hỗn loạn sẽ trừng phạt những kẻ chống đối, đánh đuổi những kẻ khả nghi, và khắc phục những điểm yếu của mình. Vì vậy, để nước Pháp phải mất Milan lần thứ nhất thì Công tước Lodovico chỉ cần kích động bạo loạn ở vùng biên giới là đủ; nhưng để khiến người Pháp phải bỏ Milan lần thứ hai thì cần huy động cả thế giới chống lại nước Pháp, và quân đội Pháp phải bị đánh bại và bị đuổi khỏi nước Ý; điều này có nguyên nhân như đã nói trên đây.

Tuy nhiên, nước Pháp đã mất Milan cả lần thứ nhất lẫn lần thứ hai. Những lý giải chung về lần đầu đã được bàn đến; chỉ còn phải chỉ ra những lý do dẫn tới lần thứ hai, cũng như xem xét những gì mà vua nước Pháp đã làm, và những gì mà bất cứ ai trong hoàn cảnh của ngài lẽ ra nên làm để gìn giữ bản thân trong phần lãnh thổ đã thôn tính một cách an toàn.

Tôi xin nói rằng các lãnh địa, khi bị chinh phục, được sáp nhập vào vương quốc lâu đời của kẻ đi chinh phục, có thể cùng chung nguồn cội và ngôn ngữ với vương quốc đó, hoặc có thể không. Khi cùng chung nguồn cội và ngôn ngữ thì việc chiếm giữ sẽ dễ dàng hơn, đặc biệt là khi những vùng đất này chưa quen với tự trị; và để chiếm giữ một cách chắc chắn thì chỉ cần tiêu diệt hoàng tộc đã từng thống trị xứ đó là đủ; bởi vì hai dân tộc, cùng gìn giữ những nét truyền thống nào đó, không khác nhau về tập quán, sẽ sống với nhau một cách hòa bình, như là đã từng diễn ra ở các xứ Burgundy, Brittany, Gascony và Normandy – những vùng đất đã trở thành một phần của nước Pháp từ lâu; mặc dù có vài khác biệt về ngôn ngữ nhưng phong tục là tương đồng và họ hòa hợp với nhau một cách dễ dàng. Người nào đã thôn tính những vùng đất này, nếu muốn giữ được chúng thì chỉ cần nhớ hai điều: thứ nhất, phải tuyệt diệt gia tộc và dòng minh của kẻ cai trị cũ; và thứ hai, không nên thay đổi luật lệ và thuế khóa, như thế thì các vùng đất này sẽ nhanh chóng hòa nhập vào chính quốc.

Tuy nhiên, khi các quốc gia bị thôn tính lại ở một xứ sở khác biệt về ngôn ngữ, tập quán hay luật lệ thì khó khăn sẽ xảy ra, và phải có thật nhiều may mắn cũng như tốn nhiều công sức mới có thể giữ được; một trong những phương cách tốt nhất và thiết thực nhất là kẻ chinh phục phải đến và sống ở đó. Điều này đảm bảo việc chiếm đóng sẽ an toàn và bền vững hơn, như trường hợp của hoàng đế Thổ Nhĩ Kỳ ở Hy Lạp, người mà cho dù đã thực hiện tất cả các biện pháp khác nhưng nếu không tới đó sống thì đã không thể giữ được vùng đất này. Bởi vì nếu kẻ chinh phục sống tại đó thì mọi sự hỗn loạn sẽ được phát hiện ngay khi mới manh nha, và ngài sẽ nhanh chóng tìm ra biện pháp xử lý; nếu không thì ngài chỉ có thể biết được tình hình khi nó đã vô phương cứu chữa. Hơn thế nữa, vùng đất đó sẽ không bị cướp bóc bởi bọn quan quyền; dân chúng thấy thỏa mãn vì có thể nhờ cậy quân vương kịp thời; nhờ thế, nếu mọi thứ tốt đẹp thì dân chúng có thêm lý do để yêu mến quân vương, và nếu không tốt đẹp được như vậy thì họ có nhiều lý do để sợ ngài. Kẻ nào muốn tấn công vùng đất ấy từ bên ngoài sẽ phải thận trọng tối đa; khi quân vương còn ở đó thì việc chiếm vùng đất ấy từ tay ngài là cực kỳ khó khăn.

Biện pháp khác và tốt hơn là đưa kiều dân tới một vài nơi, có thể là trọng yếu trong lãnh địa đó, bởi vì cần phải làm như vậy hoặc phải duy trì một lực lượng lớn bộ binh và kỵ binh ở đó. Quân vương không phải tốn kém gì nhiều cho kiều dân, chỉ cần một ít chi phí hay thậm chí là không mất gì thì ngài đã có thể đưa họ đến và giữ họ ở lại đó, và ngài chỉ gây tổn hại cho một thiểu số dân chúng là những kẻ bị tước đoạt đất đai và nhà cửa để trao cho các cư dân mới; và những kẻ bị tổn hại đó, tiếp tục nghèo hèn và phân tán, sẽ chẳng bao giờ có thể làm hại ngài; trong khi đó những người còn lại chẳng bị tổn hại gì sẽ dễ dàng im lặng, đồng thời còn sợ phạm lỗi vì lo rằng có thể bị tước đoạt ruộng đất như những kẻ kia. Tôi kết luận rằng, đám di dân này không tốn kém, họ trung thành hơn và ít bị tổn thương hơn, còn đám kia thì, như đã nói,

nghèo và phân tán, nên không thể gây tổn hại gì. Tuy nhiên, cần phải lưu ý rằng con người hoặc là phải được đối xử tử tế hoặc là phải bị thẳng tay đàn áp, bởi vì người ta thường trả thù những tổn thương nhẹ trong khi bị những tổn thương nghiêm trọng thì họ lại chẳng thể làm gì; bởi vậy, khi gây tổn thương cho ai thì phải làm đến mức không còn phải sợ họ trả thù nữa.

Trong khi đó, để duy trì quân đội thay cho kiều dân thì ngài sẽ tốn kém hơn nhiều, phải chi cho đội quân đó tất cả thu nhập của chính quốc, thế nên việc thôn tính lãnh thổ là không có lợi, và rất nhiều người sẽ bức tức vì cả nước bị tổn hại; việc chuyển quân từ chỗ này sang chỗ nọ làm cho binh lính phải chịu đựng gian khổ, và họ trở nên thù địch, trở thành những kẻ thù không thể phản kháng ngay cả khi bị đánh trên sân nhà. Bởi vậy, vì mọi lý do, quân đội đó là vô dụng trong khi kiều dân thì hữu dụng.

Nhắc lại, vị quân vương cai trị vùng đất khác biệt ở những khía cạnh nói trên cần phải biến mình thành thủ lĩnh và là người che chở cho những láng giềng hùng mạnh của ngài, và phải làm suy yếu những láng giềng mạnh trong số đó, chú ý để không có bất kỳ kẻ ngoại bang nào có thể lực như ngài đặt chân vào vùng đất đó bằng mọi giá; bởi vì luôn có những kẻ như vậy xuất hiện do những người bất mãn đưa vào, hoặc là vì tham vọng thái quá hoặc là vì sợ hãi, như một trường hợp đã được ghi nhận. Người La Mã đã được người Aetolia đưa vào Hy Lạp; và ở mọi vùng đất mà họ đặt chân đến thì đều được cư dân bản xứ đưa đường dẫn lối. Và sự việc thường xảy ra như thế này, ngay khi lực lượng ngoại bang hùng hậu tiến vào một lãnh thổ thì tất cả dân chúng sẽ bị kéo theo do tác động của lòng căm ghét mà họ đang dành cho thế lực đang cai trị. Cho nên, đối với thân dân của các lãnh thổ yếu hơn thì quân vương không gặp khó khăn gì trong việc lôi kéo họ vì tất cả đều nhanh chóng đổ xô đến lãnh địa mà ngài vừa thôn tính. Quân vương chỉ cần cảnh giác không để cho bọn họ

nắm được quá nhiều quyền lực và uy thế, và bằng lực lượng của mình cùng với thiện chí của bọn họ, quân vương sẽ dễ dàng đàn áp những kẻ mạnh hơn trong số họ, và giữ được vị trí chủ soái trong vùng. Và kẻ nào không xoay xở một cách hợp lý trong hoàn cảnh như vậy sẽ nhanh chóng mất vùng đất vừa chiếm được, và ngay cả giữ được thì cũng sẽ phải đương đầu với vô vàn khó khăn và trở ngại.

Tại các vùng đất chiếm được, người La Mã tiến hành những biện pháp này rất cẩn thận; họ di dân sang và duy trì quan hệ hữu nghị với những thế lực thiểu số nhưng không làm cho những kẻ đó mạnh lên; họ đè nén những kẻ mạnh hơn và không để bất cứ lực lượng ngoại bang nào giành được uy thế. Với tôi, trường hợp của Hy Lạp đủ trở thành một ví dụ hay. Người Hy Lạp giữ cho người Achaea và người Aetolia thân thiện với nhau, tiểu quốc Macedonia bị hạ nhục, Antiochus bị đánh đuổi; thế nhưng, công lao của người Achaea và người Aetolia chẳng bao giờ đảm bảo cho họ có quyền gia tăng sức mạnh, vua Philip cũng không thuyết phục được người La Mã trở thành bạn mà không xem thường mình, uy thế của Antiochus cũng không làm cho người La Mã có thể đồng ý cho phép họ duy trì một tư thế nào đó trong vùng. Bởi vì ở thời điểm đó người La Mã đã làm những gì mà những vị quân vương khôn ngoan cần làm, họ không chỉ đề phòng những vấn đề trước mắt, mà cả những biến cố trong tương lai, vì chúng mà họ phải chuẩn bị sẵn sức lực, bởi phát hiện sớm thì vấn đề được giải quyết dễ dàng hơn; còn nếu chờ đến lúc bệnh đến quá gần thì thuốc thang đã không còn kịp nữa vì căn bệnh đã trở thành nan y; chuyện xảy ra ở đây cũng giống như những gì các bác sĩ đã nói xảy ra với bệnh lao, tức là ở thời kỳ đầu thì bệnh dễ chữa nhưng khó phát hiện, nhưng sau một thời gian, không được phát hiện và chữa trị ngay từ đầu, thì bệnh trở nên dễ chẩn đoán nhưng lại khó chữa trị. Đối với những vấn đề tầm cỡ quốc gia cũng vậy, nếu có thể tiên đoán những điều tai hại sắp xảy ra (điều này chỉ dành cho những kẻ khôn ngoan) thì có thể uốn nắn chúng nhanh chóng, nhưng

nếu, vì không tiên đoán được, mà để chúng lan tràn đến mức ai cũng nhìn thấy thì lúc đó sẽ chẳng còn phương án đối phó hữu hiệu nào nữa. Do vậy, người La Mã khi thấy trước khó khăn đã xử lý chúng ngay lập tức, và khi cần tránh một cuộc chiến tranh thì họ không bao giờ để các vấn đề trở thành khủng hoảng, bởi vì họ biết rằng không thể né tránh chiến tranh mãi mà chỉ có thể trì hoãn đối đầu với ưu thế của kẻ khác; hơn nữa, họ muốn chiến đấu với vua Philip và Antiochus ngay trên đất Hy Lạp để không phải đương đầu với với những địch thủ này trên đất Ý; họ có thể tránh được cả hai cuộc chiến đó nhưng họ không muốn thế; họ cũng chẳng bao giờ muốn tự hài lòng theo cách mà các nhà thông thái của thời đại chúng ta vẫn nói: Hãy tận hưởng thời gian! Họ muốn sử dụng ưu thế của lòng dũng cảm và sự khôn ngoan của chính mình, bởi thời gian có thể làm thay đổi mọi thứ, có thể đem đến cả những thứ tốt đẹp lẫn những thứ tồi tệ.

Hãy trở lại với trường hợp nước Pháp và tìm hiểu xem họ có thực hiện biện pháp nào trong những biện pháp đã nói ở trên đây không. Tôi sẽ bàn về vua Louis [XII] (chứ không phải Vua Charles [VIII]) vì quan sát người chỉ huy sẽ tốt hơn, ngài đã chiếm đóng Nước Ý lâu nhất; và chúng ta sẽ thấy rằng ngài hành động ngược lại với những gì cần làm để duy trì một quốc gia chứa trong nó nhiều yếu tố khác nhau.

Vua Louis tiến vào Ý nhờ vào tham vọng của người Venice, những người muốn giành được một nửa xứ Lombardy nhờ sự can thiệp của Vua Louis. Tôi không phê phán những gì Vua Louis đã làm, bởi vì muốn đặt dấu chân lên đất Ý, nhưng lại không có đồng minh ở đó – có thể thấy rằng mọi cánh cửa đều đóng lại với ngài vì những hành động của Charles – thì ngài buộc phải kết thân với bất kỳ đồng minh nào có thể có, và đã có thể thành công nhanh chóng với dự tính của mình nếu như ngài không phạm vài sai lầm trong những việc khác. Tuy nhiên, nhờ chiếm được xứ Lombardy, nhà vua ngay lập tức giành lại uy thế mà Vua Charles đã để mất: xứ Genoa đầu

hàng; người Florence trở thành đồng minh; Hầu tước xứ Mantua, Công tước xứ Ferrara, gia tộc Bentivogli, nữ Bá tước xứ Forli, lãnh chúa của các xứ Faenza, Pesaro, Rimini, Camerino, Piombino và dân chúng các xứ Lucca, Pisa, Siena đều đổ xô đến để trở thành đồng minh của ngài. Đến lúc này, người Venice mới nhận ra sự hồ đồ của họ, vì đúng ra họ có thể giữ vững hai thành phố ở xứ Lombardy nhưng cuối cùng thì họ đã giúp vua nước Pháp trở thành vua của hai phần ba nước Ý.

Giờ đây, bất cứ ai cũng có thể thấy rằng nhà vua đã gặp rất ít khó khăn khi muốn duy trì vị thế ở Ý nếu ngài để ý đến các luật lệ trước đây được ban hành như thế nào, và giữ cho tất cả đồng minh an toàn và được bảo vệ ; bởi vì, mặc dù rất đông nhưng họ đều yếu đuối và rụt rè, một số thì sợ Giáo hội, một số lại sợ người Venice, vì thế họ luôn luôn bị bắt buộc phải theo ngài, và nhờ họ ngài có thể dễ dàng bảo vệ chính mình trước những thế lực vẫn còn mạnh. Thế nhưng, chẳng bao lâu sau tại Milan, ngài đã làm ngược lại bằng việc giúp Giáo hoàng Alexander chiếm xứ Romagna. Ngài không nhận ra rằng chính việc làm này đã làm ngài suy yếu, buộc ngài phải bỏ rơi các đồng minh cũng như những kẻ đã tự đặt mình dưới sự che chở của ngài, đồng thời tăng cường thần quyền của Giáo hội bằng cách bổ sung rất nhiều những quyền thế tục, mà nhờ đó Giáo hội giành được quyền lực rất lớn. Và sau khi mắc sai lầm căn bản này, ngài bắt buộc phải theo đuổi nó miệt mài đến nỗi, để chấm dứt tham vọng của Alexander và ngăn cản ông ta trở thành kẻ thống trị vùng Tuscany, ngài đã phải đích thân vào Ý.

Và dường như sự bành trướng của Giáo hội vẫn chưa đủ, và cũng như việc bị mất đồng minh, ngài, vì muốn chiếm tiểu quốc Naples, đã chia đôi vùng đất đó với Vua Tây Ban Nha, khi đang nắm toàn quyền ở Ý thì ngài lại chọn một đồng minh, nhờ thế tham vọng của quốc gia đó và sự bất mãn của chính ngài đã về trú ngụ chung một chỗ; và khi mà đúng ra ngài đã

có thể yên ổn trong vương quốc của mình như là một vị vua thì ngài lại phải xông ra bên ngoài, để rồi phải đặt ở nhà một kẻ sau này có khả năng tổng khứ chính ngài ra khỏi vương quốc, đó là Louis.

Khát vọng chinh phục thật ra là một điều vô cùng bình thường và tự nhiên, và người ta luôn làm như vậy khi có thể, và vì thế người ta sẽ được ca ngợi chứ không bị chê trách; nhưng khi mà người ta không thể làm như thế, mặc dù rất muốn làm bằng mọi cách, thì sẽ bị chê cười và lên án. Bởi vậy, nếu nước Pháp có thể tấn công vương quốc Naples bằng chính quân đội của mình thì nên làm ngay; còn nếu không thể thì đừng nên chia sẻ với kẻ khác. Nếu như việc chia sẻ xứ Lombardy với người Venice là hợp lẽ vì nhờ đó vua Pháp đặt chân được vào Ý thì sự chia chác sau này là đáng bị lên án vì thực ra không cần thiết phải làm như vậy.

Vua Louis đã phạm năm sai lầm: ngài tiêu diệt những kẻ yếu hơn mình; ngài củng cố sức mạnh cho một trong những thế lực lớn ở Ý; ngài đưa ngoại bang vào; ngài không tới sống ở Ý; và không di dân tới sinh sống tại đó. Những sai lầm đó, ngay cả nếu ngài phạm hết, thì vẫn không đủ để gây tổn hại nếu ngài không phạm sai lầm thứ sáu khi chiếm lãnh địa của người Venice; nếu ngài không giúp Giáo hội bành trướng, không đem Tây Ban Nha vào Ý thì sẽ rất hợp lý và cần thiết mà coi thường họ; nhưng ngài đã hành động như thế ngay từ đầu nên ngài sẽ không bao giờ đồng ý để họ sụp đổ, như vậy thì, vì đang mạnh mẽ, họ luôn luôn giữ được những người khác tránh xa những mưu đồ đối với Lombardy, theo đó người Venice sẽ không đồng ý bất cứ điều gì, trừ chuyện chính họ trở thành chủ soái ở đó; và cũng bởi vì những người khác không muốn lấy Lombardy từ tay người Pháp để đưa cho người Venice, còn hành động sai ý của cả hai thì cũng không ai có đủ can đảm.

Nếu ai đó cho rằng vua Louis nhượng xứ Romagna cho Giáo hoàng Alexander và vương quốc Naples cho Tây Ban Nha là để tránh chiến tranh thì tôi xin nhắc lại lý do đã nói ở trên rằng một sai lầm ngớ ngẩn như thế không bao giờ phạm phải chỉ để tránh chiến tranh, bởi vì chiến tranh là không thể tránh được, đây chỉ là trì hoãn nhằm tránh đi những thất thế của mình mà thôi. Và nếu ai khác khẳng định lời cam kết mà nhà vua đã hứa với Giáo hoàng rằng ngài sẽ ủng hộ Giáo hoàng trong Giáo hội, để đổi lại việc hủy bỏ hôn ước của ngài và chức vị Hồng y Giáo chủ cho Tổng giám mục xứ Rouen, thì tôi xin đáp rằng trong phần sau, khi bàn về đức tin của các bậc quân vương, và cách mà nó cần được gìn giữ.

Như thế là Vua Louis đã mất xứ Lombardy do không tuân thủ bất cứ nguyên tắc nào của những kẻ đi xâm chiếm các lãnh thổ và muốn cai trị các vùng đất. Chẳng có phép màu nào cả, mà đây là những việc rất hợp lý và tự nhiên. Tại Nantes, tôi đã đàm đạo với Hồng y Rouen, khi Công tước Valentino, tên thường gọi của Caesar Borgia, con trai của Giáo hoàng Alexander, chiếm Romagna, và Hồng y Rouen nói với tôi quan sát của ngài rằng người Ý không hiểu về chiến tranh, tôi đã đáp lại rằng người Pháp không hiểu về chính trị, với ý là nếu hiểu chính trị thì người Pháp đã không để Giáo hội bành trướng đến như vậy. Thực tế thì ai cũng thấy rằng sự bành trướng của cả Giáo hội và Tây Ban Nha ở Ý đều là do nước Pháp, và sự sụp đổ của Pháp là do Giáo hội và Tây Ban Nha. Từ đó có thể rút ra một quy luật chung hiếm khi sai, đó là: người nào đem lại quyền lực cho kẻ khác thì sẽ tự chôn vùi chính mình; bởi vì thế thượng phong có được là nhờ hoặc là mưu mô hoặc là bạo lực, và cả hai đều bị người đang nắm quyền ngờ vực.

4. Tại sao đế chế của vua darius, bị alexander thống trị, không chống lại những kẻ kế vị của alexander đại đế khi ông chết?

Bàn về những khó khăn trong việc cai trị một vương quốc mới chinh phục, người ta hẳn sẽ tự hỏi bằng cách nào mà – khi Alexander Đại đế trở thành ông chủ của châu Á trong vài năm, rồi chết khi nó còn chưa được bình định (vì thế nên có vẻ có lý do khi cả đế quốc đang tràn ngập nổi loạn) – những kẻ kế vị có thể duy trì được mà không gặp phải một khó khăn nào ngoài những vấn đề nảy sinh giữa họ với nhau vì tham vọng của chính họ.

Tôi trả lời rằng các công quốc mà người ta biết đến được thiết lập để bị cai trị theo hai kiểu khác nhau: hoặc là bởi một quân vương cùng với bộ máy các cận thần, những kẻ giúp ngài trị vì công quốc dưới ân sủng và sự cho phép của ngài; hoặc là bởi quân vương cùng với các lãnh chúa, là những kẻ nắm giữ tước vị không phải do ân sủng của quân vương mà là nhờ vào dòng dõi quý tộc của mình.

Các lãnh chúa này có lãnh địa và thần dân riêng, là những người nhìn nhận họ như là lãnh chúa và dành cho họ sự miễn chuộng tự nhiên. Ở những vương quốc dưới quyền cai trị của quân vương và các cận thần thì quân vương có nhiều quyền lực hơn, bởi vì trên toàn lãnh thổ chẳng có ai được xem là tối thượng hơn ngài, và nếu thần dân có tuân lệnh ai thì cũng chỉ như là tuân lệnh một cận thần hay thuộc hạ của quân vương, và dân chúng không dành cho ông ta một sự miễn chuộng đặc biệt nào.

Những điển hình của hai hình thức cai trị này ở thời đại của chúng ta là vua Thổ Nhĩ Kỳ và vua Pháp. Toàn bộ nền quân chủ Thổ Nhĩ Kỳ chịu sự cai trị của một hoàng đế, những kẻ khác là bề tôi của ngài; và, chia đế chế thành các tiểu quốc, ngài cử đến đó ba người cai quản khác nhau, và luân chuyển rồi thay đổi họ theo ý muốn của mình. Trái lại, vua nước Pháp ở giữa một hội đồng quý tộc được dân chúng trong lãnh địa của họ công nhận và yêu quý; các nhà quý tộc này có những đặc quyền mà nhà vua cũng không tước bỏ được, trừ khi ngài muốn mạo hiểm. Do vậy, khi xét tới các chính thể này, người ta sẽ nhận thấy rằng chiếm được Thổ Nhĩ Kỳ là rất khó, nhưng một khi chinh phục được rồi thì việc cai trị lại rất đơn giản. Nguyên nhân của những khó khăn trong việc thôn tính Thổ Nhĩ Kỳ là kẻ đi chinh phục không được các tiểu vương của Thổ Nhĩ Kỳ đưa vào, và ngài cũng không hy vọng gì vào việc đăm dặt tận tâm của các tiểu vương này sẽ tạo phản để góp sức vào toan tính của ông ta. Điều này xuất phát từ những nguyên nhân đã nói ở trên; bởi vì các cận thần, đều là tôi tớ và nô bộc của quân vương, rất khó bị mua chuộc, và cũng không thể hy vọng nhiều vào họ ngay cả khi họ bị mua chuộc vì họ không thể lôi kéo được dân chúng, do các nguyên nhân đã nói.

Bởi vậy, bất kỳ ai khi tấn công Thổ Nhĩ Kỳ cũng phải ý thức được rằng Thổ Nhĩ Kỳ là một khối thống nhất, và phải dựa vào sức mình là chính chứ không trông đợi vào sự mất đoàn kết của đối phương được; thế nhưng, một khi Thổ Nhĩ Kỳ đã bị chinh phục, và bị chia cắt đến mức không thể tập hợp lại quân đội, thì không có gì để lo sợ ngoại trừ hoàng tộc, và một khi hoàng tộc bị tuyệt diệt thì chẳng còn ai đáng sợ nữa, vì những kẻ ngoài hoàng tộc không được dân chúng tin tưởng; và kẻ chinh phục đã không trông cậy vào họ trước khi chiến thắng thì cũng chẳng phải lo ngại gì về họ sau đó.

Chuyện ngược lại diễn ra ở những vương quốc được cai trị giống như ở nước Pháp, bởi vì người ta có thể dễ dàng xâm nhập vào đó bằng cách lôi kéo được vài lãnh chúa, lý do là lúc

nào cũng có những bất mãn và mong muốn thay đổi. Những kẻ đó, vì các lý do vừa nói, có thể mở đường xâm nhập vào lãnh thổ và dâng nộp chiến thắng một cách dễ dàng; tuy nhiên, nếu muốn cai trị vương quốc này thì sẽ gặp vô vàn rắc rối, từ những kẻ đã ủng hộ và cả những kẻ bị trấn áp. Việc tiêu diệt hoàng tộc cũng chưa đủ, bởi vì các lãnh chúa còn lại vẫn biến mình thành kẻ chủ xướng của các phong trào chống đối mới, và bởi vì không thể làm hài lòng họ cũng như không thể giết tất cả họ đi nên vương quốc này sẽ bị mất bất cứ khi nào điều kiện chín muồi.

Nếu quan tâm đến bản chất chính thể của Darius thì người ta sẽ nhận ra rằng nó giống với Thổ Nhĩ Kỳ, và vì thế Alexander Đại đế đầu tiên chỉ cần đánh bại ông ta trên trận địa, sau đó là chiếm lấy cả quốc gia từ tay ông ta. Sau chiến thắng, Darius bị giết, đế chế Ba Tư vẫn yên ổn trong tay của Alexander Đại đế, vì những lý do đã nói. Và nếu những kẻ kế vị ông đoàn kết với nhau thì họ có thể tận hưởng điều đó một cách yên ổn và thoải mái, bởi vì sẽ chẳng có rối loạn nào nảy sinh trong vương quốc ngoại trừ những rối loạn do chính họ gây ra.

Tuy nhiên, sẽ không thể cai trị những vương quốc có chính thể giống như nước Pháp một cách yên ả như vậy. Nhiều cuộc nổi loạn chống lại người La Mã đã thường xuyên xảy ra ở Tây Ban Nha, Pháp, và ở Hy Lạp, do đã từng có rất nhiều công quốc nhỏ nằm trong các quốc gia này cho nên khi mà dấu vết của chúng còn được ghi nhớ thì người La Mã luôn luôn phải ở trong một sự sở hữu có bất ổn tiềm tàng; nhưng với sức mạnh và sự trường tồn của đế chế thì ký ức về chúng sẽ bị xóa nhòa, và người La Mã trở thành kẻ sở hữu vững chắc. Và sau này, khi xung đột với nhau, mỗi phe phái lôi kéo được các lực lượng ủng hộ từ những vùng đất của chính họ, theo quyền hạn mà họ có ở đó; và bởi vì hoàng tộc cũ đã bị tuyệt diệt nên chẳng còn ai khác được thừa nhận ngoài người La Mã.

Khi suy xét tất cả những chuyện này, không ai ngạc nhiên trước sự thống trị dễ dàng của Alexander Đại đế ở châu Á, hay những rắc rối mà kẻ khác phải gánh chịu khi giữ một vùng đất chinh phục được, như Pyrrhus và nhiều người khác; điều này không phụ thuộc vào khả năng quyền biến nhiều hay ít của kẻ đi chinh phục mà phụ thuộc vào mức độ thiếu thống nhất của vương quốc bị xâm chiếm.

5. Phương thức cai trị những thị quốc hay công quốc đã từng có luật pháp trước khi bị thôn tính

Khi những xứ thôn tính đã quen sống trong luật pháp của họ và từng hưởng tự do thì sẽ có ba việc mà kẻ muốn cai trị họ cần làm: đầu tiên là tàn phá, tiếp đến là phải thân hành sống ở đó, và sau đó là cho phép họ sống với luật lệ riêng của họ, buộc họ cống nạp và dựng lên ở đó một chính quyền hữu hảo với mình. Bởi vì một chính quyền như vậy, do quân vương dựng lên, sẽ hiểu rằng họ không thể tồn tại nếu không có sự hữu hảo và lợi ích mà ngài ban tặng, và sẽ cố gắng tối đa để ủng hộ ngài; và như thế ngài có thể cai trị một thị quốc đã quen với tự do bằng chính dân chúng của thị quốc đó một cách dễ dàng hơn bất cứ cách nào khác.

Có hai minh chứng, đó là người Sparta và người La Mã. Người Sparta chiếm Athens và Thebes, rồi dựng lên ở đó một chính quyền, nhưng rốt cuộc họ để mất cả hai thị quốc đó. Người La Mã, để cai trị các xứ Capua, Carthage và Numantia, đã phá hủy các xứ này, và họ đã giữ được. Họ cũng muốn cai trị Hy Lạp theo cách của người Sparta, tức là để nó tự do và cho phép duy trì luật lệ riêng, nhưng họ đã không thành công. Vì vậy để cai trị được, họ buộc phải hủy diệt nhiều thị quốc ở Hy Lạp, bởi vì thực tế thì không có cách nào an toàn để giữ chúng tốt hơn là tàn phá chúng. Và kẻ nào trở thành bá chủ của một thị quốc đã từng quen tự do mà lại không tàn phá nó thì sẽ có lúc bị nó tàn phá, bởi vì trong nổi loạn luôn luôn có ngấm ý tự do và những đặc quyền truyền thống chính là đích đến, những điều mà chẳng có thời gian hay lợi lộc nào có thể làm cho quên lãng. Và bất chấp người ta có làm gì hay ngăn chặn thế nào thì họ cũng không bao giờ quên tên cũ hay các đặc quyền của họ, trừ khi họ bị chia rẽ hay phân tán, nhưng

ngay khi có cơ hội là họ lại quay về với chúng, như là xứ Pisa đã làm sau hàng trăm năm dưới ách đô hộ của Florence.

Tuy nhiên, khi các thị quốc hay vương quốc đã quen sống dưới sự cai trị của một quân vương, và hoàng tộc của ngài bị tuyệt diệt, một mặt đã quen tuân phục và mặt khác không còn quân vương cũ, thì họ không thể đồng thuận để chọn ra được quân vương trong số họ, và họ không biết cai trị chính mình như thế nào. Vì lý do đó, họ rất chậm chạp trong việc ra tay hành động, và bậc quân vương có thể thu phục họ về với mình và bảo bọc họ dễ dàng hơn nhiều. Trong khi đó, ở các xứ cộng hòa lại có sức sống bền bỉ hơn, giàu lòng căm thù và nhiều khát vọng trả thù hơn, những điều đó không cho phép họ để cho ký ức về sự tự do trước đây được ngủ yên; như thế thì cách an toàn nhất chính là tàn phá các xứ đó hoặc là đến sống tại đó.

6. Những vương quốc mới thôn tính được bằng binh lực và sự quyền biến của bản thân

Xin đừng ngạc nhiên nếu, khi nói về các công quốc hoàn toàn mới như tôi sắp làm, tôi viện dẫn những ví dụ điển hình nhất về các quân vương cũng như các quốc gia; bởi vì con người, hầu như luôn luôn đi theo lối đi do kẻ khác vạch ra và bắt chước hành động của họ, nhưng không thể lặp lại toàn bộ cũng như không đạt đến được quyền lực của kẻ mà họ muốn học hỏi.

Người khôn ngoan nên luôn luôn đi theo con đường của vĩ nhân, và bắt chước những kẻ xuất chúng, khi ấy nếu không giỏi giang bằng thì ít ra cũng mang dáng dấp của họ. Hãy để anh ta hành động giống như những người bắn cung khôn ngoan, là kẻ muốn bắn trúng một cái đích dẫu như đã nằm ở khoảng cách quá xa, và biết rõ giới hạn mà cây cung có thể bắn tới, nên đã ngắm vào điểm ngắm xa hơn đích bắn, không phải để bắn tới điểm ngắm đó bằng sức mạnh và mũi tên của mình mà là nhờ điểm ngắm xa đó mà có thể bắn được tới đích mong muốn.

Do vậy, tôi nói là, ở những công quốc hoàn toàn mới, nơi có một quân vương mới, thì ít nhiều sẽ có khó khăn trong việc cai trị, và như thế sẽ cần đến ít nhiều sự quyền biến của quân vương, người đã chiếm xứ đó. Sự thật là khi trở thành quân vương từ địa vị của một thường dân thì phải giả thiết rằng đó là nhờ giỏi giang hoặc nhờ may mắn, rất rõ ràng rằng một trong hai yếu tố này sẽ giảm bớt các khó khăn đến một mức độ nào đó. Tuy nhiên, kẻ nào ít dựa vào vận may hơn sẽ thiết lập được vị thế tốt hơn. Hơn nữa, điều đó còn tạo thêm nhiều thuận lợi khi quân vương, trong hoàn cảnh không còn lãnh địa nào khác, buộc phải thân hành đến sống tại đó.

Trong số những kẻ bằng khả năng của bản thân chứ không phải dựa vào vận may, đã đạt đến ngôi đế vương thì tôi cho rằng Moses, Cyrus, Romulus, Theseus và những người như họ là những điển hình xuất sắc nhất. Và mặc dù có thể không bàn đến trường hợp của Moses bởi vì ông chỉ đơn thuần là người thực hiện ý nguyện của Thượng đế thì ông vẫn rất đáng được kính phục, ngay cả khi chỉ vì ông đã có ân huệ để trở thành người xứng đáng được chuyện trò với Thượng đế.

Tuy nhiên khi tìm hiểu về Cyrus và những người đã chinh phục hay lập quốc khác thì sẽ thấy tất cả họ đều đáng ngưỡng mộ; và nếu xét đến những việc làm và sự dẫn dắt của họ thì họ chẳng hề thua kém Moses, mặc dù ông có một người thầy vĩ đại. Và khi tìm hiểu sự nghiệp và thân thế của họ, không ai có thể thấy là họ có chút dựa dẫm nào vào vận may, ngoài một thời cơ đã đem đến cho họ những chất liệu để gắn lên bộ khung dường như đã vừa vặn nhất với họ. Nếu không có thời cơ đó thì tài trí của họ có thể đã lụi tàn, và nếu không có tài trí của họ thì thời cơ sẽ trở thành vô nghĩa. Như vậy, sự áp bức và đô hộ của người Ai Cập đối với người Do Thái là cần thiết đối với Moses, để rồi họ được sắp đặt để đi theo ông và thoát khỏi kiếp nô lệ. Việc Romulus không ở lại xứ Alba là cần thiết, và ngài cần phải bị bỏ rơi ngay từ lúc lọt lòng, để rồi ngài trở thành vua của La Mã và là người khai sinh ra tổ quốc. Việc Cyrus nhận ra người Ba Tư bất mãn với sự cai trị của người Medes là cần thiết, và cả sự yếu đuối và nhu nhược của người Medes sau thời gian yên ổn kéo dài cũng vậy. Theseus đã không thể hiện được khả năng của mình nếu không phát hiện ra người Athens đang ly tán. Như vậy, những thời cơ này đã đem lại cho họ sự may mắn, và tài năng của họ đã giúp họ nhận ra được thời cơ, nhờ đó mà tổ quốc của họ được tôn vinh và được mọi người biết đến.

Những kẻ trở thành quân vương bằng những con đường anh dũng, tương tự như những nhân vật này, sẽ thôn tính các công quốc trong gian khó, nhưng sẽ giữ được chúng một cách

dễ dàng. Những khó khăn mà họ gặp phải khi chinh phục xuất hiện một phần là từ những luật lệ và phương cách mới mà họ bắt buộc phải áp dụng để thiết lập chính quyền của mình và giữ an ninh. Và nên nhớ rằng không có gì khó nắm giữ, hiểm nghèo trong thực hiện và rủi ro trong kết quả hơn là việc bắt đầu thiết lập một trật tự mới. Bởi vì nhà cải cách sẽ có kẻ thù, là tất cả những ai đang sống tốt đẹp trong điều kiện cũ, và có đồng minh lạnh lẽo, là những ai có lẽ sẽ tốt đẹp trong điều kiện mới. Sự lạnh lẽo này nảy sinh một phần từ nỗi sợ đối thủ, là những kẻ nắm luật lệ trong tay, và một phần từ tính hoài nghi cố hữu của con người, vốn không sẵn sàng tin vào những điều mới mẻ cho đến khi có trải nghiệm đủ dài với chúng. Vì thế, thường thì khi những kẻ chống đối có cơ hội là họ tấn công như các chiến binh, trong khi những kẻ kia thì lại bảo vệ một cách thờ ơ, làm cho quân vương phải chịu nguy hiểm chung với họ.

Bởi vậy, nếu ta muốn bàn sâu sắc về vấn đề này thì câu hỏi liệu các nhà cải cách có thể nương tựa vào chính bản thân mình hay phải trông nhờ vào kẻ khác là câu hỏi cần đặt ra: có nghĩa là, để hoàn thành sự nghiệp trọn vẹn thì họ nên kêu gọi hay nên sử dụng binh lực? Với lựa chọn thứ nhất, họ sẽ luôn luôn thất bại, và chẳng bao giờ làm được gì; còn khi có thể nương tựa vào chính bản thân và sử dụng binh lực thì họ sẽ ít khi phải chịu đe dọa. Chính vì thế nên tất cả những nhà tiên tri có vũ trang thì đều thống trị, và những ai không mang theo vũ khí thì đều đã bị hủy diệt. Ngoài những lý do đã nói, bản chất của con người là hay thay đổi, và mặc dù có thể thuyết phục họ một cách dễ dàng nhưng lại khó giữ cho họ tin theo sau đó. Và bởi vậy cho nên cần phải áp dụng các biện pháp sao cho khi mà họ không tin nữa thì có thể sử dụng bạo lực để bắt họ tin.

Nếu Moses, Cyrus, Theseus và Romulus không vũ trang thì họ không thể duy trì thể chế của mình lâu như thế – giống như đã xảy ra với linh mục Girolamo Savonarola trong thời đại

chúng ta, ông ta đã bị chính thiết chế mới của mình tiêu diệt khi công chúng không còn tin vào ông nữa, và ông lại không có biện pháp nào để duy trì lòng tin của những người đã tin mình và biến những kẻ hoài nghi thành ra tin tưởng. Bởi thế, những người như họ gặp khó khăn lớn trên đường sự nghiệp, những hiểm nguy đều trên đà tăng lên, nhưng bằng quyền biến của mình họ sẽ vượt qua tất cả; một khi đã vượt qua khó khăn, và những kẻ đố kỵ với thành công của họ đã bị tiêu diệt, thì họ sẽ trở nên mạnh mẽ, vững chắc, được vinh danh và hạnh phúc.

Bên cạnh những điển hình vĩ đại này, tôi muốn thêm một ví dụ nhỏ; nó có một số điểm tương đồng với các trường hợp này, và tôi hy vọng rằng nó bổ sung giúp tôi khi nói về tất cả các câu chuyện loại này: đó là về Hiero xứ Syracuse. Người đàn ông này trở thành vua xứ Syracuse từ địa vị của một thường dân mà không nhờ một may mắn nào, chỉ có một thời cơ; người dân xứ Syracuse bị áp bức đã chọn ông làm lãnh tụ của họ, và sau đó ông được tôn vinh bằng việc tấn phong lên ngôi quân vương của họ. Ông là một người quyền biến đến nỗi người ta viết về ông rằng, ngay khi còn là một thường dân, ông không ham muốn gì ngoài một vương quốc để ông trở thành vua. Ông đã giải tán quân đội cũ, xây dựng đội quân mới, gạt bỏ những mối bang giao cũ, thiết lập những quan hệ mới; và khi đã có quân đội và đồng minh riêng, dựa trên nền tảng đó, ông có thể xây dựng bất kỳ cơ nghiệp nào: bởi vậy, tuy phải chịu đựng nhiều khó khăn khi chinh phục nhưng ông có rất ít trở ngại khi cai trị.

7. Các vương quốc giành được nhờ binh lực của người khác hoặc nhờ vận may

Những người chỉ nhờ vận may mà trở thành quân vương từ địa vị thường dân thì không gặp nhiều khó khăn khi lên ngôi, nhưng sẽ gặp nhiều khó khăn khi muốn giữ mình tại vị; họ chẳng có bất cứ vướng mắc nào trên đường đi tới, vì họ bay, nhưng họ sẽ gặp nhiều vướng mắc khi đã lên tới đỉnh. Đó là những người mà vương quốc được trao cho họ để đổi lấy tiền hoặc do ân sủng mà họ được ban tặng; như đã xảy ra nhiều lần ở Hy Lạp, ở các thị quốc Ionia và Hellenspont, những nơi mà quân vương được Darius dựng lên để giữ các thị quốc này vì sự an nguy và vinh quang của chính ông ta; và cũng tương tự như với các vị hoàng đế đã từ dân thường đi lên ngôi báu chỉ nhờ vào sự tham nhũng của quân đội. Những trường hợp này còn duy trì được chỉ đơn giản là nhờ vào thiện chí và vận may của kẻ đã đưa họ lên – là những thứ mong manh và thất thường. Họ cũng chẳng có kiến thức tiên quyết để ngồi vào ngôi vua; bởi vì, trừ khi họ là người đáng kính và tài năng, sẽ là vô lý nếu mong đợi họ biết cách ra lệnh như thế nào khi mà luôn sống trong điều kiện thấp kém; ngoài ra, họ không thể giữ ngôi vì họ không có lực lượng hữu hảo và tin cậy.

Những quốc gia xuất hiện bất ngờ, cũng giống như nhiều thứ khác trong tự nhiên sinh ra và lớn lên một cách nhanh chóng, không thể có nền móng và quan hệ với các quốc gia khác để cho cơn lốc đầu tiên không làm chúng lật nhào; trừ khi, như tôi đã nói, kẻ bất ngờ trở thành quân vương phải là một người quyền biến đến mức biết phải chuẩn bị ngay lập tức để giữ gìn những thứ mà vận may đã đặt vào tay, và biết rằng phải đặt nền móng ngay sau đó, việc mà người khác đã làm từ trước khi trở thành quân vương.

Liên quan đến hai con đường trở thành quân vương: nhờ khả năng hay nhờ vận may, tôi muốn viện dẫn hai ví dụ mà chúng tôi ghi nhận, đó là Francesco Sforza và Caesar Borgia. Bằng những biện pháp hợp lý và khả năng quyền biến siêu việt của mình, Francesco đã trở thành công tước xứ Milan từ địa vị thường dân, và ngài đã cai trị chẳng mấy khó khăn vương quốc mà ngài thôn tính bằng hàng nghìn mối lo âu. Trong trường hợp khác, Caesar Borgia, thường được gọi là Công tước Valentino, thu tóm được lãnh thổ của mình khi mà uy thế của người cha đang lên, và khi uy thế ấy suy giảm thì ngài để mất vương quốc, cho dù ngài đã thực hiện mọi biện pháp và làm tất cả những việc mà một người khôn ngoan có khả năng sẽ làm, là bám thật chắc vào các tiểu quốc nơi mà lực lượng và vận may của người khác đã được dâng tặng cho ngài.

Như đã nói, bởi vì ai chưa kịp xây dựng nền móng từ đầu thì có thể thực hiện sau bằng tài năng của mình, tuy nhiên nền móng khi đó sẽ gây khó khăn cho kiến trúc sư và đặt cả công trình trước nguy hiểm. Vì vậy, nếu đánh giá tất cả những việc làm mà Công tước đã tiến hành, người ta sẽ nhận ra rằng ngài đã đặt những nền móng vững chắc cho quyền lực tương lai của mình, và tôi không thừa khi bàn về những điều này, bởi vì tôi không biết lời giáo huấn nào tốt hơn các ví dụ thực tế khi nói với một tân vương; và nếu sự sắp đặt của ngài chẳng đem lại ích lợi gì thì đó không phải là lỗi của ngài, mà đấy là sự độc ác bất thường và cao độ của may rủi.

Giáo hoàng Alexander VI, trong khi cố gắng nâng cao vị thế của Công tước, là con trai của mình, đã gặp nhiều trở ngại trước mắt và cả lâu dài. Trước hết, ngài không tìm ra cách để biến Công tước thành chủ soái của một vương quốc nào không thuộc về Giáo hội; còn nếu ngài tìm cách chiếm đoạt những xứ thuộc về Giáo hội thì ngài cũng biết rằng công tước xứ Milan và người Venice sẽ không đồng ý, vì các xứ Faenza và Rimini đều đã nằm dưới sự bảo hộ của Venice. Hơn nữa,

ngài nhận thấy các đội quân của nước Ý, nhất là những đội quân đã từng ủng hộ ngài, đều nằm dưới quyền của những người e sợ uy thế của Giáo hoàng, có thể kể đến gia tộc Orsini, gia tộc Colonna và thuộc hạ. Vì vậy, ngài thật là khôn ngoan khi đảo lộn trật tự và làm cho các thế lực rối loạn lên, nhằm biến mình thành chủ soái của một phần của các quốc gia của họ một cách êm thấm. Việc này là dễ dàng đối với ngài, bởi ngài phát hiện ra người Venice, do tác động của những lý do khác khác, có xu hướng muốn đưa người Pháp quay lại nước Ý; ngài không chỉ không chống lại điều đó mà còn làm cho nó dễ dàng hơn bằng cách hủy bỏ hôn nhân cũ của vua Louis. Nhờ vậy, nhà vua vào nước Ý bằng sự giúp đỡ của người Venice và sự đồng thuận của Alexander. Khi nhà vua vừa đến Milan thì Giáo hoàng đã mượn quân đội của ngài để tấn công Romagna, vùng đất này đã vào tay Giáo hoàng nhờ uy danh của nhà vua. Công tước, đã thôn tính Romagna và đánh bại Colonna, muốn chiếm vùng đó và tiến xa hơn, đã bị cản lại bởi hai điều: thứ nhất, quân đội dường như không trung thành với ông, và thứ hai, thiện chí của người Pháp; có thể nói rằng, ông sợ lực lượng của Orsini mà ông đang được sử dụng sẽ không đứng về phía ông, họ không chỉ không cho ông chiến thắng thêm nữa mà còn có thể lấy mất những gì ông đã giành được, và sợ rằng nhà vua cũng có thể làm y như vậy. Về người Orsini thì ông thấy cần cảnh giác khi nhận ra rằng sau khi chiếm Faenza và tấn công Bologna thì họ trở nên rất miễn cưỡng trong chiến đấu. Và đối với nhà vua, Công tước đã đọc được ý định của ngài, sau khi chiếm lãnh địa Urbino thì tấn công Tuscany, và nhà vua đã không để Công tước làm như vậy; vì thế Công tước quyết định không dựa vào lực lượng và sự may mắn của người khác nữa.

Bước đầu tiên, ông làm suy yếu các phe cánh của gia tộc Orsini và gia tộc Colonna ở thành Rome, bằng cách lôi kéo tất cả các quý tộc thuộc phe cánh của hai gia tộc này, biến họ thành người của ông, ban phát cho bọn họ bổng lộc hậu hĩnh, và tùy theo đẳng cấp, ông giao cho họ chức vụ và quyền hành

để rồi chỉ trong vài tháng thì mọi gấn bó của họ với hai gia tộc này nhạt phai và họ hoàn toàn quay sang phục tùng ông. Sau đó, ông chờ cơ hội để bóp chết gia tộc Orsini, khi đã chia rẽ những kẻ trung thành với gia tộc Colonna. Thời cơ đến nhanh và ông tận dụng rất tốt; bởi vì gia tộc Orsini, nhận ra từ lâu là sự bành trướng của công tước và Giáo hội sẽ làm họ lụi tàn, đã kêu gọi nhóm họp tại Magione thuộc vùng Perugia. Lần nhóm họp này đã châm ngòi cho cuộc nổi loạn ở xứ Urbino và những lộn xộn ở Romagna, gây ra những mối đe dọa không ngớt cho công tước; ông đã vượt qua tất cả nhờ sự trợ giúp của người Pháp. Khi đã lấy lại quyền hành, không muốn chịu rủi ro vì phải đặt niềm tin vào người Pháp và những ngoại lực khác, ông đã sử dụng những mưu mẹo của mình, và ông biết cách che giấu ý đồ khéo léo đến nỗi – qua sự trung gian của Đức ông Paolo [người Orsini], người mà công tước không quên bảo bọc với mọi sự chăm sóc, ban tặng từ tiền bạc, y phục cho đến ngựa cưỡi – người Orsini đã giảng hòa, để rồi sự mộc mạc của họ đã đưa họ vào vòng kiểm soát của ông ở Sinigaglia. Trừ khử những kẻ cầm đầu, và thu phục đồng đảng của họ về phe mình, Công tước đã đặt nền móng đủ tốt cho quyền lực của ông, chiếm giữ cả vùng Romagna cùng với lãnh địa Urbino; và dân chúng bắt đầu chú trọng đến sự thịnh vượng của họ nên ông đã thu phục được tất cả họ về với mình. Và đây là điều đáng chú ý, đáng để người khác noi theo nên tôi không muốn dừng lại.

Sau khi chiếm được Romagna, công tước nhận thấy xứ này đang nằm dưới sự cai trị của những lãnh chúa kém cỏi, chỉ chú tâm bóc lột thân dân chứ không lo cai trị, làm cho họ ngày càng chia rẽ chứ không đoàn kết, vì thế toàn xứ này đầy rẫy trộm cắp, tranh chấp và đủ thứ lộn xộn; do đó, muốn tái lập hòa bình và trật tự, ông nghĩ đến sự cần thiết phải có một người cầm quyền giỏi. Thế là, ông đã tấn phong Remiro d'Orco, một kẻ hoạt bát và tàn bạo, và giao cho ông ta toàn quyền. Người này chỉ trong một thời gian ngắn đã khôi phục lại hòa bình và thống nhất một cách cực kỳ thành công. Sau

đó, công tước nhận thấy việc trao quyền hạn nhiều như thế là không nên, ông không nghi ngờ gì ngoài chuyện bản thân ông trở nên đáng ghét, vì thế, ông đã dựng lên tại đó một tòa án, đứng đầu là một vị quan tòa đáng kính và mỗi thị quốc có đại diện của họ. Và vì ông nhận thấy những biện pháp nghiêm khắc trước đây ít nhiều đã để lại những căm ghét nhắm vào mình, nên để gột rửa hình ảnh của mình trong tâm trí của dân chúng, và lôi kéo họ trọn vẹn, thì ông quyết tâm thể hiện rằng, nếu có bất cứ sự độc ác nào đó xảy ra thì đều không phải xuất phát từ ông, mà xuất phát từ bản chất cứng rắn của các lãnh chúa. Với ý muốn vờ vĩnh đó, ông đã bắt Remiro, và cho hành quyết ông ta vào một buổi sáng, phơi thây cùng với thủ cấp và con dao dính máu tại quảng trường Cesena. Cảnh tượng rùng rợn này đã khiến người dân ngay lập tức vừa hài lòng vừa hoảng sợ.

Tuy nhiên, chúng ta hãy trở lại điểm bắt đầu câu chuyện. Tôi nói rằng, nhận thấy mình đã có đủ quyền lực và khá an toàn trước những nguy hiểm hiện thời bằng cách vũ trang theo cách của mình, và dùng nhiều biện pháp ghê gớm để bóp chết những lực lượng trong vùng lân cận có thể gây tổn hại cho ông khi ông muốn tiếp tục chinh phạt, Công tước phải chuyển sang chú ý đến nước Pháp, bởi ông biết rằng nhà vua, người nhận ra sai lầm của ông quá muộn, sẽ không ủng hộ ông. Và thế là từ đó ông bắt đầu tìm kiếm những đồng minh mới và hòa hoãn với nước Pháp trong cuộc hành binh tiến về vương quốc Naples để chống lại người Tây Ban Nha lúc đó đang bao vây Gaeta. Mục đích của Công tước là giữ cho mình an toàn trước người Pháp, và ông cần hoàn thành việc này nhanh chóng khi Alexander còn sống.

Đó là những thủ đoạn mà Công tước đã sử dụng để đối phó với tình hình trước mắt. Tuy nhiên, đối với tương lai thì ông phải e sợ, đầu tiên là sợ rằng Giáo hoàng kế nhiệm có thể sẽ không thân thiện với ông mà sẽ tìm cách tước đoạt những gì Alexander đã ban cho ông, vì thế ông đã quyết định hành

động theo bốn hướng. Thứ nhất, tiêu diệt thân thích của các lãnh chúa đã bị ông tước đoạt để Giáo hoàng mới không còn lý do nữa. Thứ hai, giành sự ủng hộ của tất cả quý tộc ở thành Rome để có thể kiểm chế Giáo hoàng nhờ sự ủng hộ của họ, cũng như được bảo bọc. Thứ ba, mua chuộc Hội đồng Hồng y. Thứ tư, chiếm thật nhiều quyền lực trước khi Giáo hoàng chết để có thể tự chống lại biến cố đầu tiên. Trong bốn việc đó, đến lúc Giáo hoàng Alexander chết, Công tước đã thực hiện được ba. Ông đã trừ khử nhiều quý tộc đã bị tước đoạt tài sản mà ông bắt được, và chỉ có rất ít chạy thoát; ông đã giành được cảm tình của giới quý tộc thành Rome, và đã lôi kéo được đa số thành viên trong Hội đồng Hồng y. Để thôn tính thêm những vùng lãnh thổ mới, ông mưu đồ trở thành bá chủ vùng Tuscany, trên thực tế ông đã chiếm được Perugia và Piombino, rồi Pisa cũng nằm dưới sự bảo hộ của ông. Khi không phải đến nước Pháp nữa (do người Pháp đã bị người Tây Ban Nha đánh bật khỏi Naples nên cả hai bên đều đang muốn kết thân với ông), ông tấn công xứ Pisa. Sau đó, các xứ Lucca và Siena đầu hàng ngay lập tức, vừa vì căm hận và vừa vì sợ hãi người Florence; người Florence không có lối thoát nào nếu ông tiếp tục thịnh vượng, bởi ông đang thịnh vượng vào năm mà Alexander chết, do ông đã chiếm được nhiều quyền lực và tiếng tăm để có thể đứng vững trên đôi chân của mình, không còn phải phụ thuộc vào vận may hay lực lượng của kẻ khác, mà chỉ hoàn toàn dựa vào quyền lực và sự quyền biến của chính ông.

Nhưng Giáo hoàng Alexander chết sau khi Công tước rút gươm bắt đầu cuộc chinh phạt được năm năm. Ngài bỏ lại Công tước với Romagna thống nhất trong lẻ loi, trong khi mọi thứ khác vẫn còn mông lung, bị kẹp giữa hai kẻ thù hung hăng mạnh mẽ nhất, và chính ông đang ốm thập tử nhất sinh. Nhưng dũng mãnh và quyền biến là cái có sẵn trong con người Công tước, và Công tước hiểu rõ cái cách mà người ta chiến thắng và thất bại, thêm nữa là nền móng khá vững chắc mà ông đã xây dựng trong một thời gian ngắn; nếu không có

những kẻ thù như vậy ngay sau lưng, hoặc nếu ông ở tình trạng sức khoẻ tốt thì ông đã vượt qua tất cả mọi khó khăn. Và thực tế cho thấy là nền móng mà ông tạo dựng là tốt, bởi xứ Romagna đã chờ ông suốt hơn một tháng. Tại thành Rome, cho dù ốm thập tử nhất sinh, ông vẫn an toàn; và cho dù các gia tộc Baglioni, Vitelli và Orsini có tới được thành Rome thì bọn họ cũng không thể làm gì chống lại ông được. Nếu như ông không thể dựng lên Giáo hoàng mà ông muốn thì ít ra kẻ mà ông không muốn cũng không được lựa chọn. Nếu ông khỏe mạnh vào thời điểm Alexander chết thì mọi sự đã thật đơn giản. Đúng vào ngày Giáo hoàng Julius II được tấn phong, ông nói với tôi rằng ông đã tiên liệu được những gì có thể xảy ra sau khi cha ông chết, và đã có giải pháp cho tất cả, ngoại trừ chuyện ông không ngờ tới là vào thời điểm Alexander qua đời thì chính ông cũng đang hấp hối.

Khi điếm lại tất cả những việc làm của Công tước, tôi thấy không thể chê trách ông điều gì, trái lại, tôi thấy rằng, như đã nói, tôi cần phải nêu ông như một tấm gương mà những bậc quân vương đạt tới quyền lực nhờ vận may hay bàn tay của người khác nên noi theo. Bởi vì ông, ngay cả với lòng can đảm phi thường và mục tiêu lâu dài, cũng không kiểm soát được tình hình, và chỉ cuộc đời vắn số của Alexander và chuyện đau ốm của bản thân ông đã làm hỏng cả mưu đồ.

Như vậy, những ai coi trọng việc bảo vệ bản thân khi đến một vương quốc mới, muốn thêm đồng minh, muốn chinh phạt bằng vũ lực hay thủ đoạn, muốn làm cho dân chúng yêu và sợ, muốn binh lính đi theo và tuân phục, muốn trừ khử tất cả những kẻ có thể lực hoặc có khả năng gây nguy hại cho mình, muốn thay thế trật tự cũ bằng cái mới, muốn nghiêm khắc và độ lượng, cao thượng và hào phóng, muốn giải tán đội quân không trung thành và thiết lập đội quân mới, muốn duy trì tình hữu hảo với các hoàng đế và quân vương theo cách khiến họ phải giúp đỡ nhiệt tình và gây hại trong dẫn đo, thì sẽ

không thể tìm được ví dụ nào sống động hơn những việc làm của con người này.

Người ta chỉ có thể trách ông về việc bầu chọn Giáo hoàng Julius II, đây là một lựa chọn sai lầm, bởi như đã nói, khi không thể bầu ra một Giáo hoàng như mình muốn thì ông sẽ ngăn cản bất cứ ai đến với ngôi Giáo hoàng; ông cũng không bao giờ đồng ý đưa Hồng y nào tham gia bầu cử nếu vị này đã từng bị ông làm tổn thương hoặc có lý do để sợ ông khi họ trở thành Giáo hoàng. Bởi vì người ta hại nhau là do sợ hãi hoặc căm thù. Một số những kẻ mà ông đã làm tổn thương có thể kể đến là San Pietro ad Vincula, Colona, San Giorgio và Ascanio. Bất cứ ai trở thành Giáo hoàng cũng phải sợ ông, ngoại trừ người xứ Rouen và người Tây Ban Nha; kẻ sau là bởi quan hệ và trách nhiệm, người trước là do thế lực của ông, do vương quốc Pháp có quan hệ với ông. Bởi vậy, với tất cả những lý do đó, công tước nên dựng lên một Giáo hoàng người Tây Ban Nha, và nếu không được thì lẽ ra ông phải tán thành người xứ Rouen chứ không phải là San Pietro ad Vincula. Ông, người tin rằng những bổng lộc mới sẽ làm cho kẻ có địa vị cao sang quên đi những tổn thương cũ, đã lầm. Thế là, công tước mắc sai lầm trong lựa chọn, và điều đó trở thành nguyên nhân của sự lụi tàn tận cùng của ông.

8. Những kẻ đoạt được vương quốc bằng tội ác

Mặc dù một quân vương có thể đi lên từ địa vị thường dân bằng hai cách, và chẳng có cách nào là hoàn toàn dựa vào vận may hay tài năng, nhưng tôi thấy rõ ràng là tôi không nên không nói gì về chúng, cho dù chúng sẽ được bàn luận phong phú hơn khi thảo luận về các chế độ cộng hòa. Những cách này là, một ai đó trở thành quân vương bằng con đường quý quái hay tàn ác, hoặc một người thường dân trở thành quân vương nhờ sự ủng hộ của nhân dân trong nước. Và khi nói về cách thứ nhất, nó sẽ được minh họa bằng hai ví dụ – một cũ và một mới – và chưa cần đi sâu vào chi tiết, tôi cho rằng hai ví dụ này là đầy đặn đối với những ai cần phải làm theo chúng.

Agathocles, người xứ Sicily, đã trở thành vua của Syracuse không chỉ từ một thường dân mà thậm chí là từ địa vị thấp kém và hèn hạ. Người này, là con trai một người thợ gốm, lúc nào cũng sống một cuộc đời tai tiếng, xuyên suốt những thăng trầm. Thế nhưng, ông đem theo mình những tai tiếng đó cùng rất nhiều năng lực về trí tuệ và thể chất, ông tận hiến cuộc đời mình cho binh nghiệp và ông thăng tiến qua các cấp bậc để trở thành thống lĩnh quân đội Syracuse. Khi đã yên ổn ở vị trí đó, muốn tìm cách khéo léo để trở thành quân vương và nắm lấy bạo quyền, không cần cam kết với người khác, là những kẻ đã đồng ý quy thuận, ông đã đi đến một hòa ước với Hamilcar xứ Carthage, lúc đó đang gây chiến với quân đội của ông ở Sicily. Một buổi sáng, ông triệu tập dân chúng và các vị nguyên lão của Syracuse như để bàn về các vấn đề quốc gia đại sự, rồi với một ám hiệu đã quy ước trước, binh lính đã giết tất cả các nguyên lão và những người giàu có nhất; sau những cái chết đó, ông đã chiếm giữ và cai trị thị quốc đấy mà không để lại một chấn động nào trong dân chúng. Mặc dù bị

người Carthage tấn công hai lần, và cuối cùng bị bao vây, ông đã không chỉ bảo vệ được thị quốc mà còn để một phần lực lượng ở lại chiến đấu rồi dẫn đội quân còn lại tấn công Phi châu, trong thời gian ngắn đã giải vây cho Syracuse. Người Carthage, sa sút đến cực kỳ quẫn bách, đã buộc phải hòa hoãn với Agathocles và nhường Sicily cho ông, chấp nhận giữ lại Phi châu.

Vì thế, những ai quan tâm đến việc làm và tài năng của nhân vật này sẽ chẳng thấy, hoặc thấy rất ít, những gì là vận may, bởi ông đạt tới đỉnh cao, như đã trình bày trên đây, không nhờ ân sủng của bất cứ ai, mà là từng bước một thăng tiến trong quân ngũ, những bước tiến thành tựu qua hàng nghìn khó khăn và hiểm nguy, và sau cùng được ông nắm giữ một cách can đảm với nhiều may rủi và đe dọa. Tuy nhiên, không thể gọi là tài năng khi tàn sát đồng bào, lừa dối đồng minh, phản trắc, không biết xót thương và vô thần; những điều đó có thể đem lại cả đế chế nhưng không đem đến vinh quang. Nhưng, nếu nhìn vào sự dũng mãnh của ông khi đương đầu và giải thoát mình khỏi hiểm nghèo, cũng như nghị lực phi thường của ông khi vượt qua khó khăn thì người ta không thể tìm ra lý do để không xem ông là một trong những tướng lĩnh trứ danh nhất. Dù gì đi nữa, sự tàn ác và bất nhân cùng với hàng loạt tội ác của ông đã làm cho ông không thể được tôn vinh trong số những người tài giỏi nhất. Những gì ông đạt được không thể được xem là nhờ vận may hay là tài năng.

Ở thời đại của chúng ta, dưới triều Alexander VI, Oliverotto xứ Fermo, một đứa trẻ mồ côi bị bỏ rơi nhiều năm, được người cậu bên mẹ là Giovanni Fogliani nuôi dưỡng, và ngay từ những năm đầu của tuổi thanh niên đã được gửi gia nhập quân đội dưới quyền Paulo Vitelli, để được rèn luyện dưới kỷ luật của ông ta, rồi mong muốn tiến lên các cấp bậc cao trong quân ngũ. Sau khi Paulo Vitelli chết, y tiếp tục phục vụ cho Vitellozzo, anh trai của Paulo Vitelli, và trong một thời gian ngắn, nhờ thông minh, cường tráng và có chí khí, y trở thành

người thống lĩnh quân đội. Nhưng vì cảm thấy thấp kém khi phải phụng sự kẻ khác, y quyết định chiếm Fermo, với sự giúp đỡ của một số dân chúng ở Fermo, là những người thiết tha với tình trạng nô lệ của thị quốc hơn là tự do. Y viết cho Giovanni Fogliani rằng, sau khi xa nhà đã nhiều năm, y muốn trở về thăm ông và quê nhà, và ít nhiều muốn được nhìn thấy tài sản thừa kế của mình; và mặc dù y chưa hề cố gắng để có được gì ngoài danh vọng nhưng y vẫn muốn trở về trong danh vọng để người dân thấy rằng y đã không uổng phí thời gian, vì thế y muốn được tháp tùng bởi một trăm kỵ sĩ, cùng với thân hữu và những kẻ hầu cận; y xin Giovanni bố trí để ý được đón tiếp trọng thể bởi người dân Fermo, không chỉ cho danh vọng của y mà còn cho cả Giovanni, người đã nuôi y khôn lớn.

Bởi vậy, Giovanni không thể nào không thực hiện vì cháu của mình, và ông đã bố trí để y được dân chúng Fermo đón tiếp long trọng, và mời y ở lại nhà mình, nơi mà vài ngày sau đó, sau khi đã chuẩn bị những điều kiện cần thiết cho âm mưu đen tối của mình, Oliverotto mở một bữa tiệc long trọng mời Giovanni Fogliani và tất cả những người có địa vị ở Fermo. Khi các món ăn và những trò tiêu khiển của bữa tiệc kết thúc, Oliverotto khéo léo bắt đầu một bài phát biểu trang trọng, ca ngợi sự vĩ đại của Giáo hoàng Alexander và con trai của ngài là Caesar cũng như sự nghiệp của họ, rồi Giovanni và những người khác đáp từ; khi đó y bất thần đứng lên, tuyên bố rằng những chuyện như thế cần được thảo luận ở nơi kín đáo hơn, và y tiến vào một căn phòng, Giovanni và những người khác đi theo y. Ngay khi họ vừa ngồi xuống, binh lính từ những chỗ bí mật trong phòng xông ra giết chết Giovanni và tất cả những người ngồi. Sau vụ tàn sát, Oliverotto lên yên ngựa vi hành quanh thành và cầm giữ các quan chức đứng đầu chính quyền vào một chỗ, thế là dân chúng do sợ hãi mà tuân lệnh y, và lập ra một chính quyền trong đó y đưa mình lên làm quân vương. Y trừ khử tất cả những kẻ bất mãn có thể gây tổn hại đến mình và củng cố địa vị bằng các thể chế quân sự và dân sự mới, nhờ thế mà, trong thời gian trị vì vương quốc này,

không những y được an toàn tại Fermo mà còn làm tất cả các nước lân bang phải khiếp sợ. Và việc loại bỏ y cũng khó khăn như đối với Agathocles nếu y không得罪 Caesar Borgia, là kẻ đã đánh bại y cùng với người Orsini và Vitelli ở Sinigaglia, đánh lừa, như đã nói đến ở trên. Một năm sau khi phạm tội ác, y bị treo cổ cùng với Vitellozzo, người mà y coi là bậc thầy về hung tợn và tàn ác.

Người ta có thể đặt câu hỏi là làm thế nào mà Agathocles và những người như y, sau biết bao phản trắc và tội ác, lại có thể sống một cách yên ổn lâu như thế, và có thể chống lại kẻ thù bên ngoài mà không bị dân chúng âm mưu lật đổ; trong khi nhiều quân vương khác, khi dùng những biện pháp tàn bạo, đã không thể cai trị được đất nước trong thời bình chứ chưa nói đến thời chiến bất ổn. Tôi tin rằng điều đó phụ thuộc vào việc các biện pháp khắc nghiệt có được sử dụng đúng đắn hay không. Những trường hợp được gọi là sử dụng đúng đắn, nếu như được phép nói về điều ác như vậy, là những trường hợp chỉ sử dụng một lần và là cần thiết cho sự an nguy của ai đó, và sẽ không được dùng đến sau nữa trừ khi nó trở thành có ích cho dân chúng. Những trường hợp không đúng cách là những trường hợp có thể không dữ dội vào lúc ban đầu nhưng lại nhân lên theo thời gian chứ không giảm đi. Những người thực hành theo cách thứ nhất có thể giảm nhẹ mức độ khắc nghiệt, nhờ ân sủng của Chúa hay trợ giúp của con người, như Agathocles đã làm. Còn những kẻ thực hành theo cách kia thì không thể tồn tại được.

Bởi vậy, cần lưu ý rằng, khi chiếm một đất nước thì người chinh phục cần tính toán tất cả những điều ác phải làm và thực hiện chúng cùng một lúc để không phải lặp lại thường xuyên nữa; và như thế, do không làm cho dân chúng bất an nên quân vương có thể trấn an và lấy lòng họ bằng lợi lộc. Những kẻ làm ngược lại, cho dù vì run rẩy hay vì ma quỷ xui khiến, sẽ luôn phải cầm dao trong tay; y chẳng bao giờ dám tin vào thần dân mà thần dân cũng chẳng gắn bó với y, bởi

những sai lầm liên tiếp và lặp đi lặp lại của y. Vì thế, những tổn thương cần được dội xuống một lần thôi, để người ta nếm trải ít thôi, và như thế oán hận cũng ít hơn; lợi lộc thì nên ban phát từng chút một, để hương vị của chúng có thể còn lại dài lâu.

Và quan trọng hơn hết, bậc quân vương cần phải cai trị bằng cách vi hành để không có bất kỳ một hoàn cảnh bất ngờ nào, dù tốt hay xấu, có thể khiến ngài phải thay đổi; bởi nếu sự bức thiết đến vào lúc việc đã khó khăn thì chuyện áp đặt những biện pháp gắt gao đã là quá muộn; còn các biện pháp mềm mại thì lại không có ích gì, do chúng được xem là áp đặt, và chẳng ai có trách nhiệm gì với việc thực hiện chúng.

9. Một công quốc dân sự

Đến với một trường hợp khác – khi mà một thân dân nổi bật trở thành quân vương của quốc gia không phải nhờ tội ác hay bất cứ một sự bạo lực quá đáng nào, mà là do sự ủng hộ của đồng bào – trường hợp này có thể được gọi là công quốc dân sự: cả tài năng lẫn vận may đều không cần thiết cho chuyện đạt đến vị trí đó, mà phải là một sự khôn ngoan tài tình. Tôi muốn nói là để có được một công quốc như thế cần phải có hoặc là sự ủng hộ của dân chúng hoặc là sự ủng hộ của giới quý tộc. Bởi vì trong tất cả các thị quốc, đó là hai phe tách bạch, từ thực tế đó, dân chúng không muốn bị giới quý tộc cai trị hay hà hiếp, còn giới quý tộc thì lại muốn cai trị và hà hiếp dân chúng; từ hai mong muốn đối nghịch đó, ba kết quả có thể xảy ra ở các thị quốc: thể chế quân chủ, thể chế tự trị hoặc tình trạng vô chính phủ.

Một chính thể ra đời có thể nhờ dân chúng hoặc do giới quý tộc, tùy thuộc vào bên nào có thời cơ; về phía quý tộc, khi thấy không thể đứng vững trước dân chúng, họ bắt đầu tán tụng tên tuổi của một người nào đó trong bọn họ, và họ đưa người đó lên ngôi vương để rồi dưới bóng của vị quân vương họ sẽ thỏa mãn tham vọng của mình. Dân chúng, khi thấy rằng không thể đương đầu với giới quý tộc, cũng tán tụng một người nào đó trong bọn họ, và đưa người đó lên ngôi vương để được che chở nhờ quyền lực của ông ta. Kẻ nào có được vương triều nhờ giới quý tộc sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc duy trì ngôi báu hơn so với người lên ngôi nhờ sự hậu thuẫn của dân chúng, bởi vì y ở giữa rất nhiều những người tự xem là họ bình đẳng với y, và vì thế y không thể buộc họ phải yêu quý mình. Ngược lại, người lên ngôi nhờ sự ủng hộ của dân chúng sẽ ở vị thế độc tôn, không thấy có ai, hoặc có rất ít người, không muốn tuân phục mình.

Ngoài ra, người ta không thể bằng cách đối xử công bằng, không làm tổn hại người khác, mà làm hài lòng giới quý tộc, nhưng cách này lại có thể làm hài lòng dân chúng, bởi vì mục đích của họ chính đáng hơn mục đích của giới quý tộc; một bên muốn hà hiếp còn bên kia chỉ muốn không bị hà hiếp thôi. Cũng cần nói thêm rằng một vị quân vương không bao giờ có thể bảo vệ mình trước một dân chúng thù nghịch, bởi vì họ quá đông, trong khi đó thì có thể bảo vệ mình trước giới quý tộc vì họ chỉ là số ít. Điều tồi tệ nhất mà quân vương có thể gặp ở đám dân chúng thù nghịch là bị ruồng rẫy; trong khi đó với giới quý tộc thù địch thì ngài không chỉ lo bị ruồng rẫy, mà họ còn nổi lên chống lại ngài nữa; do nhìn xa và khôn ngoan hơn, giới quý tộc luôn ra tay kịp thời để cứu bản thân họ, và để nương nhờ sự che chở của những kẻ mà họ tin là sẽ chiến thắng. Hơn nữa, quân vương bắt buộc phải luôn sống với nhân dân của mình, nhưng ngài sẽ vẫn bình thường mà không cần các quý tộc cũ, có thể đưa họ lên hay hạ họ xuống hàng ngày, và có thể trao cho họ quyền lực hoặc lấy đi khi nào ngài muốn.

Vì vậy, để làm rõ điểm này, tôi cho rằng nên nhìn vào giới quý tộc theo hai hướng: hoặc là họ sẽ hình thành cách cư xử sao cho hoàn toàn gắn bó với vận mệnh của ngài, hoặc là không. Những kẻ gắn bó và không tham tàn, cần được vinh danh và ưu ái; những kẻ không gắn bó có thể được cư xử theo hai hướng; họ có thể không gắn bó do sự nhu nhược và thiếu can đảm thường tình, khi đó ngài cần sử dụng họ, đặc biệt là những kẻ giỏi tham mưu; và nhờ thế, vào lúc thịnh thì ngài tô điểm cho danh tiếng của mình, vào lúc suy thì ngài cũng không phải sợ bọn họ. Nhưng nếu vì những mong muốn đầy tham vọng của họ mà họ không muốn gắn bó, thì đó là dấu hiệu cho thấy họ nghĩ cho bản thân nhiều hơn là cho ngài, và bậc quân vương phải đề phòng chuyện như vậy, và phải lo ngại bọn họ như là kẻ thù bên ngoài, bởi vì vào lúc suy vì họ luôn góp phần hủy hoại ngài.

Vì thế, kẻ nào trở thành quân vương nhờ sự hậu thuẫn của dân chúng sẽ cần duy trì sự thân thiện với họ, và đây là điều mà ngài có thể thực hiện dễ dàng vì nguyện vọng duy nhất của người dân là không bị áp bức. Nhưng kẻ nào, đứng ở phe ngược lại với nhân dân, trở thành quân vương nhờ sự hậu thuẫn của quý tộc thì trước hết phải tìm cách lấy lòng dân, và điều này cũng có thể là dễ dàng nếu ngài có thể bao bọc họ. Bởi vì con người khi nhận được điều lành từ kẻ mà họ nghĩ là sẽ độc ác thì sẽ gắn bó chặt hơn với kẻ đó; cho nên dân chúng sẽ nhanh chóng phụng sự ngài còn hơn cả khi ngài lên ngôi nhờ sự hậu thuẫn của họ; và quân vương có thể chiếm được tình cảm của họ bằng nhiều cách, nhưng chúng thay đổi tùy theo từng hoàn cảnh cho nên không có quy tắc cố định nào, vì thế tôi bỏ qua; tuy nhiên, tôi nhắc lại, điều rất cần thiết cho quân vương là phải làm cho dân chúng thân thiện, nếu không thì ngài sẽ không thể nào yên ổn vào lúc suy vi.

Nabis, quân vương xứ Sparta, đã chống trả cuộc tấn công của tất cả các thành bang Hy Lạp và của đội quân La Mã bách thắng; ông bảo vệ được đất nước và vương triều của mình chống lại kẻ thù; để vượt qua những hiểm nguy đó, ông chỉ cần bảo vệ mình trước một thiếu số, nhưng chuyện đó sẽ chẳng ăn thua gì nếu dân chúng trở nên thù nghịch. Và đừng để bất cứ ai công kích phát biểu này bằng câu tục ngữ cũ nói rằng “Kẻ tin vào dân chúng cũng giống như kẻ xây lâu đài trên cát”, bởi vì câu này đúng đối với một kẻ thường dân đã gây dựng được sự nghiệp, rồi sau đó tự thuyết phục bản thân rằng dân chúng sẽ giải thoát cho y khi y bị kẻ thù hay quan lại chèn ép; đó là lý do tại sao y thường thấy mình bị lừa dối, như đã xảy ra với anh em nhà Gracchus ở Rome hay Giorgio Scali ở Florence. Giả sử có vị quân vương đã sắp đặt cho bản thân mình được như đã nói trên đây, là người có thể chỉ huy, là người can đảm, không hốt hoảng lúc gặp nghịch cảnh, là người có đầy đủ các phẩm chất, và là người giữ vững lòng quả cảm cho dân chúng, bằng quyết tâm và nghị lực của mình – một người như vậy sẽ không bao giờ thấy mình bị dân chúng

lừa dối, và thực tế sẽ chứng minh rằng ngài đã xây dựng được những nền móng vững chắc.

Các vương quốc này thường bị nguy hiểm khi chuyển từ hình thức dân sự thuần túy sang chế độ chính quyền chuyên chế, trong đó các quân vương có thể tự mình cai trị hoặc cai trị thông qua tầng lớp quan lại. Ở khả năng thứ hai, chính quyền là yếu và kém ổn định hơn, bởi vì nó hoàn toàn dựa vào thiện chí của những người dân được đưa vào hệ thống chính quyền và những người, nhất là vào lúc rối ren, có thể phá hủy chính quyền một cách dễ dàng, bằng cách hoặc là chống đối ngầm ngấm hoặc là chống đối công khai; và quân vương không có cơ hội thực thi quyền lực tối thượng trong lúc xáo trộn, bởi vì thị dân và dân chúng, vốn quen nhận lệnh từ tầng lớp quan lại, không sẵn sàng tuân lệnh ngài trong lúc lộn xộn như thế, và sẽ chẳng có mấy người mà ngài có thể tin cậy vào thời điểm đầy ngờ vực đó. Bởi vậy, quân vương không thể tin những gì mà ngài nhìn thấy vào những lúc yên bình, khi mà dân chúng cần đến chính quyền cho nên mọi người đều đồng ý với ngài; tất cả họ đều hứa, và khi cái chết còn ở xa thì tất cả đều ao ước sẽ được hy sinh vì ngài; nhưng vào lúc có biến, khi chính quyền cần đến dân chúng, thì ngài chỉ thấy có rất ít người xung quanh. Và trải nghiệm này là rất nguy hiểm bởi vì nó chỉ có thể được thử một lần. Do đó, vị quân vương khôn ngoan cần theo đuổi cách cai trị sao cho dân chúng cần đến chính quyền và bản thân ngài trong mọi tình huống và mọi hoàn cảnh, khi đó thì ngài sẽ luôn thấy họ trung thành.

10. Cách đánh giá sức mạnh của các vương quốc

Xét thấy cần thiết phải xem xét một điểm khác khi đánh giá đặc điểm của các công quốc này: đó là, liệu quân vương có đủ sức mạnh để, khi cần, có thể tự giúp bản thân với nguồn lực của chính mình, hay ngài luôn cần sự trợ giúp của người khác. Và để làm rõ điểm này, tôi coi những người có thể tự giúp bản thân bằng nguồn lực của chính mình là những người có thể, hoặc là với rất nhiều người hoặc rất nhiều tiền, tuyển mộ đủ quân đội để tham chiến chống lại bất cứ kẻ nào tấn công họ; và tôi coi những người luôn cần đến sự trợ giúp của người khác là những người không dám ra mặt chống lại kẻ thù trên chiến trường, mà bị bắt buộc bảo vệ bản thân bằng cách ẩn náu phía sau thành lũy. Trường hợp thứ nhất đã được bàn tới, nhưng sẽ được nhắc lại khi có dịp. Trong trường hợp thứ hai thì người ta không có gì để nói, trừ chuyện động viên các quân vương đó tích trữ và củng cố thành lũy, và không phải bận tâm đến chuyện chiến đấu bảo vệ đất nước. Và ai củng cố vững chắc thành lũy của mình, coi sóc những mối bận tâm của dân chúng theo cách đã nói ở trên, và xin được nhắc đi nhắc lại, thì sẽ không bao giờ bị tấn công mà không biết trước, bởi vì người ta luôn tấn công những nơi mà khó khăn đã lộ rõ, và sẽ không dễ dàng gì khi tấn công một kẻ đã củng cố vững chắc thành lũy của họ, và lại không bị dân chúng ở đó căm ghét.

Các thị quốc ở Đức hoàn toàn tự do và có rất ít đất đai xung quanh, và họ tuân lệnh hoàng đế khi họ thấy thỏa mãn; họ chẳng sợ cả hoàng đế lẫn những thế lực lân bang bởi họ củng cố thành lũy đến mức làm cho bất cứ ai cũng thấy rằng đánh chiếm họ bằng cách tấn công sẽ rất mệt mỏi và khó khăn, bởi họ có hào sâu và tường cao, có pháo binh hùng hậu, và luôn dự trữ lương thực, nước uống và chất đốt đủ cho một năm

trong các kho chung. Hơn nữa, để giữ cho dân chúng yên ổn và không xa rời chính quyền, họ luôn có cách để tạo ra công ăn việc làm cho cộng đồng ở những nơi công việc đã quen thuộc và là thế mạnh của mọi người, và người dân được hỗ trợ để theo đuổi các việc làm đó; họ cũng tổ chức rèn luyện quân sự cho mọi người, hơn thế nữa, họ có nhiều sắc lệnh để duy trì hoạt động đó.

Bởi vậy, vị quân vương nào có một thành lũy mạnh, và không biến mình thành kẻ bị ghê tởm, thì sẽ không bị tấn công, hoặc nếu có bất cứ kẻ nào tấn công thì ngài cũng chỉ thất bại khi bị thất sủng; một lần nữa, bởi vì mọi thứ trên thế giới này là rất dễ đổi thay nên gần như không thể giữ một đội quân cả năm trên chiến trường mà không bị quấy rầy. Và ai đó có thể nói lại: nếu người dân có tài sản nằm ở ngoài thành và thấy nó bị thiêu rụi thì họ sẽ không bình tĩnh được nữa, để rồi cuộc bao vây dài và lợi ích cá nhân sẽ làm cho họ quên quân vương đi; khi đó tôi có thể trả lời rằng vị quân vương đầy quyền lực và can đảm sẽ vượt qua những khó khăn như thế bằng cách lúc này thì cho những người dân đó niềm hy vọng rằng tình trạng tệ hại sẽ không kéo dài, lúc khác thì làm cho họ sợ sự độc ác của kẻ thù, sau nữa là bảo vệ mình một cách khéo léo trước những kẻ có vẻ quá liều lĩnh.

Hơn nữa, rất tự nhiên, kẻ thù khi vừa đến sẽ đốt phá và hủy hoại xứ sở lúc mà tinh thần của người dân còn rất cao và sẵn sàng bảo vệ đất nước; và vì vậy, quân vương không nên chần chừ; bởi vì sau một thời gian, khi mà tinh thần nguội lạnh, sự tàn phá đã xong xuôi, thì vấn đề xảy ra mất rồi và không còn giải pháp nào nữa; và bởi vậy nên người dân sẵn sàng đoàn kết với quân vương, là người mà lúc ấy coi như chịu trách nhiệm với họ về việc nhà cửa của họ có bị đốt phá và tài sản của họ có bị hủy hoại khi nằm dưới sự bảo bọc của ngài hay không. Bản chất của con người là cảm thấy mắc nợ với những lợi ích mà họ cho đi cũng nhiều như với những lợi ích mà họ nhận về. Vì thế, nếu mọi thứ được xem xét kỹ lưỡng thì sẽ là

không khó cho một quân vương khôn ngoan để giữ cho ý chí của người dân vững vàng từ ngày đầu đến ngày cuối, khi ngài không bao giờ quên giúp đỡ và bảo vệ họ.

11. Các công quốc thuộc giáo hội

Bây giờ chỉ còn phải bàn tới các công quốc thuộc Giáo hội, đối với các công quốc này thì mọi khó khăn đều xảy ra trước khi chiếm được nó, bởi vì chúng có thể được thôn tính hoặc là bằng khả năng hoặc là nhờ vận may, và có thể cai trị được chúng mà không cần cả hai; chúng được duy trì bằng các nghi lễ tôn giáo, là toàn năng, và với tính chất như thế thì công quốc này có thể được cai trị tốt, trong khi bất chấp quân vương của chúng sống và ứng xử như thế nào. Những vị quân vương này có quốc gia mà không bảo vệ nó, có thần dân mà không cai trị họ; và các quốc gia mặc dù không được bảo vệ cũng không rời khỏi tay các ngài, rồi thần dân mặc dù không được cai trị cũng không quan tâm, và họ không có cả mong muốn lẫn khả năng để xa lánh các ngài. Các công quốc này chỉ có an lành và hạnh phúc. Tuy nhiên, chúng được gìn giữ bởi quyền năng mà ý chí của con người không với tới nên tôi sẽ không nói thêm về các công quốc này nữa, bởi Chúa tôn vinh và bảo vệ chúng cho nên việc bàn về chúng chỉ có thể là hành động của kẻ tự phụ và liều lĩnh.

Tuy nhiên, nếu có bất cứ ai hỏi tôi là bằng cách nào Giáo hội có được quyền lực thế tập lớn như vậy, chú ý là kể từ Alexander cho đến những kẻ thống trị người Ý (không chỉ những người được gọi là kẻ thống trị mà còn là mỗi lãnh chúa và quý tộc, cho dù nhỏ nhất) đều xem nhẹ quyền lực thế tập – thế mà giờ đây vua nước Pháp run rẩy trước nó, và nó có thể đuổi ngài ra khỏi nước Ý và tàn phá Venice – mặc dù điều này có thể là rất hiển nhiên thì tôi vẫn thấy không phải là thừa khi nhắc lại ít nhiều để ghi nhớ.

Trước khi Charles, vua nước Pháp, vào chiếm nước Ý thì đất nước này đã nằm dưới quyền cai trị của Giáo hoàng, người Venice, vua Naples, công tước xứ Milan và người Florence. Những kẻ cai trị này đều có hai mối bận tâm chủ yếu: thứ

nhất, không kẻ ngoại bang nào được dùng vũ lực để xâm chiếm nước Ý, thứ hai, không ai trong bọn họ được chiếm thêm lãnh thổ. Các thế lực mà người ta cần phải đề phòng nhất là Giáo hoàng và người Venice. Để chế ngự người Venice, sự thống nhất của các bên còn lại là cần thiết, như khi cần bảo vệ xứ Ferrara; và để giảm bớt uy quyền của Giáo hoàng, các bên đã sử dụng tầng lớp quý tộc ở thành Rome, vốn luôn chia làm hai phe, phe gia tộc Orsini và phe gia tộc Colonna, luôn có lý do để hục hặc với nhau, và đứng trước mặt Giáo hoàng với khí giới trong tay, làm cho uy quyền của ngài suy yếu và trở nên vô hại. Mặc dù cũng có những giáo hoàng dũng cảm, như Giáo hoàng Sixtus [VI], nhưng chẳng vận may hay sự khôn khéo nào xóa bỏ những quấy rối đó cho các ngài. Và thời gian trị vì ngắn ngủi của Giáo hoàng cũng là một nguyên nhân của sự yếu kém; trong mười năm, là thời gian trị vì trung bình của một Giáo hoàng, ngài khó mà làm suy yếu được phe phái nào; ngay cả nếu, giả sử rằng, Giáo hoàng nào đó có thể đã gần như tiêu diệt Colonna, Giáo hoàng khác lên ngôi và gây hấn với gia tộc Orsini, là những kẻ sẽ giúp sức cho đối thủ, thì ngài cũng không có đủ thời gian để tiêu diệt người Orsini. Đó là lý do tại sao quyền lực thế tập của Giáo hoàng bị xem nhẹ ở Ý.

Giáo hoàng Alexander VI lên ngôi sau đó, là người đầu tiên trong tất cả các Giáo hoàng cho thấy một Giáo hoàng với tiền bạc và quân đội trong tay đã có thể chiến thắng; và bằng sự trợ lực của Công tước Valentino, nhân lý do là cuộc xâm lăng của người Pháp, ngài đã giành được tất cả những thành công mà tôi đã bàn tới khi kể về các hành động của Công tước. Mặc dù thâm tâm của ngài không muốn đem lại quyền lực cho Giáo hội, mà là cho công tước, nhưng ngài đã thực sự cố gắng cho sự lớn mạnh của Giáo hội, điều mà sau khi ngài mất đi và Công tước bị suy vong đã trở thành di sản nhờ những nỗ lực của ngài.

Giáo hoàng Julius lên ngôi sau đó và thấy rằng Giáo hội đã có thế lực rất lớn, thôn tóm toàn bộ xứ Romagna, giới quý tộc thành Rome suy yếu đến bất lực, và, do những trừng phạt của Giáo hoàng Alexander, các phe phái đã bị tiêu diệt; ngài cũng nghĩ ra một kiểu vợ vét của cải chưa từng được áp dụng trước thời của Alexander. Những việc làm đó không những được Julius kế tục mà thậm chí còn được đẩy mạnh hơn, và ngài mưu toan chiếm Bologna, đè bẹp người Venice và tống khứ người Pháp khỏi nước Ý. Ngài đã thành công trong tất cả những công cuộc đó, và giành được nhiều tín nhiệm bởi ngài đã làm tất cả những điều đó là cho sức mạnh của Giáo hội chứ không vì bất cứ cá nhân nào. Ngài cũng đã chế ngự hai phe Orsini và Colonna trong vòng cương tỏa mà ngài đặt ra; và mặc dù có một vài kẻ trong bọn họ muốn làm loạn nhưng ngài vẫn giữ vững hai điều: thứ nhất, quyền lực của Giáo hội, nhờ đó ngài làm cho bọn họ khiếp sợ; và thứ hai, không để cho họ có Hồng y của mình, những người sẽ gây ra rối loạn. Bởi vì khi những phe phái này có Hồng y của họ thì họ sẽ không chịu im lặng nữa, các Hồng y nuôi nấng các phe phái ở Rome và bên ngoài, và giới quý tộc buộc phải ủng hộ họ, rồi từ tham vọng của các giáo sĩ sẽ nảy sinh rối loạn và bất ổn trong giới quý tộc. Bởi nhưng lý do này, Đức Giáo hoàng Leo đã làm cho quyền lực của Giáo hoàng trở nên mạnh mẽ nhất, và có thể hy vọng rằng, nếu những người khác làm cho nó lớn mạnh bằng vũ khí thì ngài có thể làm cho nó lớn mạnh hơn nữa và được tôn kính hơn nữa bằng lòng nhân từ và đức độ vô biên của ngài.

12. Có bao nhiêu loại quân đội và lính đánh thuê

Sau khi xem xét riêng rẽ đặc điểm của các loại hình công quốc như từ đầu tôi muốn bàn đến, và sau khi xem xét đến một mức độ nào đó những nguyên nhân làm cho chúng trở nên tốt hay xấu, rồi trình bày những phương thức mà nhiều người đã dùng để thôn tính và cai trị chúng, bây giờ tôi chỉ còn phải bàn một cách khái quát về các phương tiện để tấn công và bảo vệ đối với từng loại hình.

Chúng ta đã thấy rằng việc quân vương xây dựng nền móng cho mình là quan trọng như thế nào, nếu không, ngài sẽ phải tiêu vong. Nền móng chủ yếu của tất cả các vương quốc, dù mới hay cũ hay hỗn hợp, là luật pháp nghiêm minh và quân đội mạnh; và bởi vì sẽ không có luật pháp nghiêm minh ở những quốc gia không có quân đội mạnh cho nên ở đâu có quân đội mạnh thì tất phải có luật pháp nghiêm minh. Tôi tạm gác lại chuyện luật pháp và sẽ bàn về chuyện quân đội.

Bởi vậy, tôi cho rằng, quân đội mà quân vương dùng để bảo vệ đất nước phải là quân đội của ngài, hoặc họ là lính đánh thuê, là quân của đồng minh hay hỗn hợp. Lính đánh thuê và quân đồng minh thì vô dụng và nguy hiểm; và nếu ai đó bảo vệ đất nước dựa vào đội quân này thì sẽ không bao giờ có được sự ổn định cũng như an toàn; do bọn họ là những kẻ thiếu đoàn kết, tham lam, vô kỷ luật và không trung thành, hung hăng trước chiến hữu nhưng hèn nhát trước kẻ thù; họ không kính sợ Chúa và cũng chẳng trung thành với con người, và sự sụp đổ sẽ đến ngay khi bị tấn công; bởi vì trong thời bình thì dân chúng bị chúng cướp bóc còn trong chiến tranh thì lại bị kẻ thù cướp phá. Sự thật là họ không có tình cảm hay động lực nào để giữ vững trận địa ngoài khoản tiền công ít ỏi, không đủ để họ phải hy sinh vì ngài. Họ đủ sẵn

sàng để làm lính của ngài khi ngài không gây chiến, nhưng nếu chiến tranh xảy ra họ sẽ bỏ chạy hoặc lén lút biết mất; điều này tôi không gặp nhiều khó khăn để chứng minh, vì sự sụp đổ của nước Ý không có nguyên nhân nào khác ngoài chuyện đặt mọi hy vọng trong nhiều năm vào lính đánh thuê, và mặc dù họ thể hiện và có vẻ như hung hăng với nhau nhưng khi ngoại bang tới thì họ sẽ trở về đúng bản chất của mình. Vì thế Vua Charles nước Pháp đã chiếm được nước Ý chỉ với một mẫu phần; và người ta đã đúng khi bảo rằng tội lỗi của chúng ta đã gây ra điều đó, nhưng không phải là những tội lỗi mà họ tưởng tượng, mà chính là những tội lỗi mà tôi vừa nhắc đến. Và bởi vì đây là tội lỗi của các quân vương cho nên các ngài cũng sẽ bị trừng phạt.

Tôi muốn bàn xa hơn về sự bất cập của đội quân này. Những tay chỉ huy đội quân đánh thuê có thể giỏi mà cũng có thể không; nếu họ giỏi thì ngài không thể tin họ bởi họ luôn khát khao sức mạnh cá nhân, hoặc bằng cách lấn át ngài, là chủ nhân của họ, hoặc bằng cách áp chế những người khác, trái với ý nguyện của ngài; còn nếu họ bất tài thì ngài sẽ phải tiêu vong như lẽ thường tình.

Và nếu nói rằng bất cứ ai khi cầm vũ khí đều hành động như thế, cho dù có phải là lính đánh thuê hay không, thì tôi xin trả lời rằng khi phải dùng đến quân đội, hoặc bởi một quân vương hay bởi một nền cộng hòa, thì quân vương phải đích thân tham gia và nắm quyền chỉ huy; chính thể cộng hòa phải cử ra công dân của chính nó; nếu người được cử ra không thỏa mãn yêu cầu thì phải thay thế anh ta, và nếu người đó có năng lực thì phải kiểm soát bằng luật lệ để anh ta không xa rời kỷ luật. Và kinh nghiệm cho thấy rằng các quân vương và các chính thể cộng hòa, đơn thương độc mã, đã tiến những bước vĩ đại nhất, còn các đội quân đánh thuê thì chẳng làm gì ngoài chuyện phá hoại; và sẽ khó đánh chiếm một nền cộng hòa được vũ trang bằng chính công dân của mình hơn là nền cộng hòa được vũ trang bằng quân lính nước ngoài. Thành

Rome và Sparta đứng vững trong nhiều thế hệ, tự vũ trang và tự do. Người Thụy Sĩ vũ trang đầy đủ và khá tự do.

Trong những trường hợp sử dụng quân đánh thuê ngày xưa, có một ví dụ là người Carthage, họ bị áp bức bởi quân đánh thuê sau cuộc chiến tranh đầu tiên với người La Mã, mặc dù có các sĩ quan chỉ huy là công dân của họ. Sau cái chết của Epaminondas, Philip xứ Macedonia được người Thebes đưa lên làm chỉ huy quân đội của họ, và sau khi chiến thắng thì ông ta tước đoạt luôn sự tự do của họ.

Công tước Philip chết, người Milan thuê Francesco Sforza để chống lại người Venice, và sau khi đánh bại kẻ thù ở Caravaggio, ông đã bắt tay với chính họ để chống người Milan, những người đã thuê mình. Cha ông ta, Sforza, được Nữ hoàng Johanna của vương quốc Naples đính hôn đã bỏ rơi bà ta nên Nữ hoàng buộc phải ngả vào vòng tay Vua Aragon để giữ được vương quốc của bà. Và nếu trước đây, người Florence và Venice mở mang đất đai nhờ lực lượng này và những tay chỉ huy không chiếm ngôi quân vương, mà chỉ bảo vệ họ, thì tôi có thể nói rằng, khi đó, người Florence đã gặp may, bởi vì trong số những tướng quân đầy năng lực, mà ai cũng sợ hãi, thì một số thua trận, một số bị chống đối, còn những kẻ khác thì chuyển tham vọng sang chỗ khác. Người đã thất trận là Giovanni Acuto, và vì không chiến thắng nên lòng trung thành của ông không được chứng minh; nhưng mọi người đều thừa nhận rằng nếu ông giành thắng lợi thì người Florence đã nằm dưới sự định đoạt của ông. Gia tộc Bracceschi luôn chống lại Sforza, do đó hai bên canh chừng lẫn nhau. Francesco xoay tham vọng sang xứ Lombardy; Braccio thì chống lại Giáo hội và Vương quốc Naples. Tuy nhiên, chúng ta hãy bàn đến những sự kiện gần đây hơn. Người Florence đưa một người đầy năng lực là Paulo Vitelli lên làm chỉ huy quân đội, đó là người đã vươn đến danh tiếng lẫy lừng từ địa vị của một thường dân. Nếu ông chiếm được Pisa thì không ai có thể phủ nhận rằng người Florence nên đi với

ông, bởi vì nếu ông trở thành chỉ huy quân đội của kẻ thù thì họ không còn cách nào để chống cự, và nếu họ đi với ông thì buộc phải tuân lệnh ông. Người Venice, nếu xem xét những thành tựu của họ, được nhìn nhận là đã hành động an toàn và vinh quang khi đưa quân đội của mình vào cuộc chiến, khi mà họ đã chiến đấu quả cảm bằng tầng lớp thượng lưu và dân thường được vũ trang. Đó là trước khi họ chuyển sang chiến đấu trên bộ, còn khi bắt đầu chiến đấu trên bộ thì họ từ bỏ lối đó và đi theo kiểu của người Ý. Và khi bắt đầu bành trướng trên bộ, bởi vì không có nhiều lãnh thổ, và vì danh tiếng lẫy lừng nên họ chẳng e sợ lớp sĩ quan chỉ huy; nhưng khi họ mở rộng dưới thời của Carmagnola, thì họ đã phải trả giá cho sai lầm này; do nhận thấy ông là người dũng mãnh nhất (họ đã đánh bại Công tước xứ Milan dưới sự chỉ huy của ông), và mặt khác cũng biết ông thờ ơ thế nào trong chiến tranh nên họ sợ rằng sẽ không tiếp tục chiến thắng dưới sự chỉ huy của ông nữa, và vì lý do đó họ không muốn, mà cũng không thể để ông ra đi; vì thế, để không mất những gì đã thôn tính được một lần nữa, họ đã buộc phải giết ông để bảo vệ chính họ. Sau đó họ có các tay chỉ huy như Bartolomeo da Bergamo, Roberto da San Severino, Bá tước xứ Pitigliano và những tay tương tự, dưới sự chỉ huy của những kẻ này thì họ chỉ nghĩ đến thất bại và không hề biết chiến thắng, như đã xảy ra sau đó ở Vaila, nơi họ mất những gì đã thôn tính được trong suốt tám trăm năm với biết bao khó khăn chỉ trong một trận chiến. Bởi vì với đội quân đó thì chiến thắng cũng đến nhưng từ từ, chậm trễ và không đáng kể, còn thất bại thì đột ngột và bàng hoàng.

Và từ những ví dụ này, tôi nghĩ đến nước Ý, đất nước đã nhiều năm nằm dưới sự thống trị của đội quân đánh thuê, tôi muốn thảo luận về họ kỹ hơn, để mọi người có thể chuẩn bị ứng xử tốt hơn với họ sau khi đã nhìn thấy quá trình xuất hiện và tiến bộ của họ. Ngài cần phải hiểu rằng gần đây đế chế bị chối bỏ ở Ý, rằng Giáo hoàng chiếm thêm nhiều quyền lực thế tục, và rằng nước Ý bị chia rẽ thành nhiều tiểu quốc, nhiều thành

bang lớn đã vũ trang chống lại giới quý tộc, là những người vốn được hoàng đế ưu ái, đã chèn ép họ, trong khi Giáo hội cũng ưu ái họ để có thêm quyền lực thế tục: ở nhiều thành bang khác, công dân của họ trở thành quân vương. Từ đó đã đưa đến một tình cảnh gay go là nước Ý một phần nằm trong tay Giáo hội và một phần trong tay các nền cộng hòa, Giáo hội gồm các thầy tu và nền cộng hòa của các công dân vốn không quen với vũ trang nên cả hai bắt đầu thuê ngoại nhân. Người đầu tiên đem lại tiếng tăm cho đội quân đánh thuê là Alberigo xứ Conio, người gốc xứ Romagna. Từ đội quân này, Braccio và Sforza đã xuất hiện, là những người mà sinh thời đã từng nắm toàn quyền ở Ý. Sau đó xuất hiện tất cả các chỉ huy khác vẫn đang chỉ huy quân đội nước Ý đến tận bây giờ; và ngày tàn cho sự gan dạ của họ đã đến, khi nước Ý bị vua Charles giày xéo, bị Vua Louis cướp phá, bị Vua Ferdinand quấy rối và bị người Thụy Sĩ sỉ nhục. Nguyên tắc chủ đạo của họ là, đầu tiên sẽ hạ thấp uy tín của bộ binh để nâng cao uy tín của họ. Họ làm như thế bởi vì họ không thể tuyển quá nhiều lính do sống dựa vào tiền công và không có lãnh thổ riêng, và quân số bộ binh ít ỏi không thể đem lại uy thế cho họ; bởi vậy, họ chuyển sang thuê kỵ binh với số lượng khiêm tốn mà họ có thể duy trì và ca ngợi; và điều đó đã dẫn đến hoàn cảnh hiểm nghèo là trong một đội quân hai mươi ngàn người không có nổi hai ngàn bộ binh. Ngoài ra, họ tìm mọi mưu chước để giảm thiểu những mệt mỏi và nguy hiểm cho bản thân và quân lính của mình bằng cách không giết chóc trên chiến trường mà bắt tù binh rồi thả vô điều kiện. Họ không tấn công các thành phố vào ban đêm; quân lính trong thành cũng không tấn công trại lính vào ban đêm; họ chẳng đào hào đắp lũy xung quanh trại đóng quân, cũng không tiến hành chiến dịch vào mùa đông. Tất cả những điều này được quân kỵ cho phép và chúng được đưa ra để giúp họ né tránh những mệt mỏi và hiểm nguy như tôi đã nói; vì thế họ đã đưa nước Ý rơi vào cảnh nô lệ và nhục nhã.

13. Quân đồng minh, quân hỗ trợ và quân đội quốc gia

Quân đồng minh, là một loại quân vô dụng khác, được dùng đến khi một vị quân vương cùng với lực lượng của mình được mời vào với mục đích trợ giúp và bảo vệ, như Giáo hoàng Julius đã làm gần đây; trong khi tiến hành cuộc chiến chống lại Ferrara, ngài nhận ra sự kém cỏi của quân đánh thuê nên đã quay sang đồng minh, và thỏa thuận với Ferdinand, Vua Tây Ban Nha, để nhận hỗ trợ bằng binh lính và vũ khí. Những đội quân này có thể hữu dụng và tốt với tổ quốc của họ, còn đối với kẻ gọi họ vào hỗ trợ thì họ luôn là điều bất lợi; bởi vì nếu thất bại thì sự nghiệp của kẻ đó sẽ dang dở, còn nếu thành công thì kẻ đó trở thành tù nhân của họ.

Và mặc dù lịch sử đã có nhiều ví dụ, tôi không muốn bỏ qua ví dụ mới đây với Giáo hoàng Julius II, mà sự liêu lĩnh là không thể hiểu nổi; bởi vì, do muốn chiếm Ferrara, ngài đã hoàn toàn đặt mình vào tay của ngoại nhân. Nhưng sự may mắn của ngài đã đem đến cơ hội sau rốt, cho nên ngài chưa phải nếm trái đắng của sự lựa chọn vội vàng đó; bởi vì, quân đánh thuê hành quân tới Ravenna và người Thụy Sĩ đã xuất hiện và đánh đuổi được quân xâm lược (điều này vượt quá mọi mong đợi, của ngài và cả những người khác), cho nên đã dẫn đến tình huống ngài không phải làm tù nhân của kẻ thù, vì chúng đã bỏ chạy; cũng không phải làm tù nhân của quân đánh thuê, vì ngài đã chiến thắng bằng lực lượng khác chứ không phải họ.

Người Florence, hoàn toàn không có quân đội, đã thuê mười nghìn quân Pháp để chiếm Pisa, chính vì vậy mà họ đã làm cho mình phải chịu hiểm nguy nhiều hơn tất cả mọi lần khó khăn khác.

Hoàng đế của Constantinople, để chống lại các nước láng giềng, đã mang mười ngàn quân Thổ Nhĩ Kỳ vào Hy Lạp, là những kẻ đã không muốn bỏ đi khi chiến tranh kết thúc; đó là điểm khởi đầu thời kỳ nô lệ của Hy Lạp vào những kẻ dị giáo.

Vì vậy, hãy để cho những ai không muốn chinh phục sử dụng những đội quân này, bởi họ nguy hiểm hơn nhiều so với lính đánh thuê; nếu sử dụng họ thì sự suy vong của ngài là tất yếu; họ đoàn kết trọn vẹn, tuân phục lẫn nhau trọn vẹn; trong khi đó thì lính đánh thuê, khi mà họ đã chiến thắng rồi, vẫn còn cần nhiều thời gian và cơ hội tốt hơn mới có thể gây hại cho ngài; họ không phải là một khối thống nhất, họ được ngài thuê và trả lương, và một tay khác, kẻ được ngài đặt làm chỉ huy bọn họ, thì không thể ngay lập tức có đủ quyền lực để làm hại ngài. Để kết luận, điều nguy hiểm nhất ở lính đánh thuê là sự hèn nhát, còn ở ngoại binh là sự liều lĩnh. Vì thế, quân vương khôn ngoan luôn tránh dùng những đội quân này và chuyển sang dùng quân đội của mình; và thà thất bại cùng quân đội của mình còn hơn là chiến thắng cùng quân đội của người khác, vì chiến thắng có được sẽ không phải là chiến thắng thực sự khi nhờ quân đội của kẻ khác.

Tôi không do dự khi dẫn ra trường hợp của Caesar Borgia và những hành động của ông. Vị Công tước này tiến vào Romagna với quân đồng minh, một đội quân toàn lính Pháp, và đã cùng họ chiếm được Imola và Forli; nhưng sau đó, khi thấy đội quân này không đáng tin cậy, ông quay sang dùng lính đánh thuê vì nghĩ là ít nguy hiểm hơn, ông đã thuê gia tộc Orsini và Vitelli; sau khi sử dụng cũng thấy họ không đáng tin, thiếu trung thành và nguy hiểm thì ông đã loại bỏ và quay sang dùng quân đội của mình. Sự khác biệt có thể nhìn thấy dễ dàng giữa các đội quân này là khi xem xét sự khác biệt trong tiếng tăm của Công tước khi ngài dùng người Pháp, khi ngài dùng Orsini và Vitelli, và khi ngài sử dụng quân đội của chính mình, đội quân có lòng trung thành mà ngài luôn tin tưởng và còn ngày một gia tăng; ngài chưa bao giờ được nể

trọng hơn thế khi mọi người đều thấy rằng ngài làm chủ hoàn toàn quân đội của mình.

Tôi không muốn ra khỏi những trường hợp của người Ý và những ví dụ mới đây, nhưng tôi không muốn bỏ sót Hiero xứ Syracuse, người mà tôi đã từng nhắc đến ở trên. Người này, như tôi đã nói, trở thành thống lĩnh quân đội Syracuse, ông nhanh chóng nhận thấy đội quân đánh thuê, được hình thành giống như đội quân đánh thuê của người Ý chúng ta, là vô dụng; và dường như ông không thể giữ họ lại cũng không thể để họ đi nên ông đã chia nhỏ họ ra, và rồi sau đó chiến đấu bằng quân đội của chính mình chứ không dùng ngoại binh nữa.

Tôi cũng xin nhớ lại một ví dụ từ Kinh Cựu Ước phù hợp với chủ đề này. David đề nghị Saul để mình đấu với Goliath, tay quán quân người Philistine, và, để củng cố lòng can đảm cho David, Saul trao cho ông bộ vũ khí của mình; nhưng David đã từ chối ngay khi đeo chúng lên lưng và nói rằng ông không thể sử dụng chúng được, ông muốn đối mặt với kẻ thù bằng chính cây cung và thanh đao của mình. Tóm lại, vũ khí của kẻ khác có thể tuột khỏi lưng ngài, hoặc chúng đè ngài xuống, hoặc chúng trói ngài thật chặt.

Vua Charles VII, cha của Vua Louis XI, từng giải phóng nước Pháp từ người Anh bằng chính vận may và lòng can đảm của ông, đã nhận thấy cần phải vũ trang bằng lực lượng của chính mình, và ông đặt ra trong vương quốc các sắc lệnh về kỵ binh và bộ binh. Sau đó, con trai ông là vua Louis đã giải tán bộ binh và bắt đầu thuê lính Thụy Sĩ, sai lầm này cùng với những sai lầm khác, như ngày nay chúng ta thấy, là nguồn cơn của những hiểm họa cho vương quốc; bởi vì khi đề cao uy thế của người Thụy Sĩ thì ông đã hoàn toàn hạ thấp giá trị quân đội của mình, vì thế ông đã giải tán luôn lực lượng bộ binh; còn kỵ binh của ông thì phụ thuộc vào người khác, cho nên khi họ đã quen chiến đấu bên cạnh người Thụy Sĩ thì dường như lúc

này họ không thể chiến thắng mà không có người Thụy Sĩ. Thế nên người Pháp không thể chống lại người Thụy Sĩ và không có người Thụy Sĩ thì họ không thể sẵn sàng chiến đấu với kẻ thù khác. Vì vậy quân đội Pháp trở thành hỗn hợp, một phần đánh thuê và một phần quốc gia, cả hai gộp lại là mạnh hơn nhiều so với chỉ có quân đánh thuê hay chỉ có quân đồng minh, nhưng lại kém hơn hẳn so với quân đội quốc gia riêng. Và ví dụ này chứng minh rằng, Vương quốc Pháp đã có thể là bất khả khuất phục nếu sắc lệnh của Charles được triển khai rộng rãi và duy trì.

Nhưng sự nông cạn của con người, khi bước vào một việc ban đầu tưởng là tốt, đã không thể phát hiện ra những hiểm họa ẩn giấu bên trong, như tôi đã nói trước đây về chứng bệnh sốt dai dẳng. Do vậy, người nào cai trị một công quốc mà không nhận ra những tai họa đến tận khi nó cận kề thì thực sự là không khôn ngoan; và sự khôn ngoan này chỉ có ở số ít người. Và nếu thảm họa lần đầu xảy ra với Đế chế La Mã được xem xét kỹ thì sẽ thấy rằng nó bắt đầu với việc thuê người Goths; bởi sức mạnh của La Mã bắt đầu suy giảm từ đó và tất cả sự dũng mãnh đã làm nên Đế chế lúc bấy giờ được chuyển sang người khác.

Vì vậy, tôi kết luận rằng không một vương quốc nào có thể an toàn mà không có quân đội riêng; nếu không thì mọi chuyện sẽ phụ thuộc hoàn toàn vào vận may chứ không có sự dũng cảm để bảo vệ được đất nước trong gian nguy. Và một người khôn ngoan luôn nhận thức và đánh giá được rằng không có gì thiếu chắc chắn và kém ổn định bằng danh tiếng hay quyền lực được tạo nên không bằng sức lực của chính mình. Quân đội riêng là đội quân được hình thành từ các thân dân, công dân hay những kẻ dưới trướng; tất cả những đội quân khác đều là lính đánh thuê hay quân đồng minh.

Và cách tổ chức một quân đội riêng sẽ đến một cách dễ dàng nếu những quy tắc mà tôi đề nghị được xem xét nghiêm túc,

và nếu ai đó xem xét cách mà Philip, cha của Alexander Đại đế, và nhiều thể chế cộng hòa cũng như các quân vương đã vũ trang và tổ chức quân đội, thì sẽ thấy đó là những quy tắc mà tôi luôn bám chặt.

14. Quân vương và binh pháp

Bậc quân vương không nên có mục tiêu hay tư duy nào khác, mà cũng không nên học bất cứ điều gì khác, ngoài chiến tranh và các quy tắc của nó và phương pháp rèn luyện; bởi vì đó là nghệ thuật duy nhất thuộc về người trị vì, và nó không chỉ là sức mạnh nâng bước những người sinh ra đã là quân vương mà còn giúp người ta trở thành quân vương từ địa vị thường dân. Và ngược lại, có thể thấy rằng khi các quân vương nghĩ nhiều đến những chuyện dễ dãi mà không nghĩ đến quân sự thì họ sẽ mất nước. Nguyên nhân đầu tiên dẫn tới mất nước là coi thường nghệ thuật này; và cái sẽ giúp ngài thôn tính một quốc gia chính là trở thành bậc thầy về binh pháp. Francesco Sforza nhờ binh nghiệp mà trở thành Công tước xứ Milan từ địa vị thường dân; và con cái ông, vì né tránh những gian khổ và khó khăn của quân sự mà đang từ công tước lại trở thành dân thường.

Một trong những tai hại mà việc không được vũ trang gây ra là khiến ngài bị coi thường, mà đây là một trong những sự nhục nhã mà bậc quân vương phải tránh, như sẽ bàn tới lát nữa đây. Bởi vì không hề có sự tương xứng nào giữa một kẻ có vũ trang và một kẻ không vũ trang; và sẽ là vô lý khi một kẻ có vũ trang lại phải tuân phục một kẻ tay không, và một kẻ không được vũ trang lại an toàn giữa bầy tôi có vũ khí. Bởi vì bên này thì khinh miệt, còn bên kia thì nghi ngờ nên họ không thể sống tốt với nhau được. Và vì vậy, bậc quân vương không hiểu binh pháp, ngoài những bất hạnh khác đã được nhắc đến, sẽ không được binh sĩ tôn trọng và ngài cũng chẳng thể tin cậy họ. Cho nên, ngài không bao giờ được ngừng suy nghĩ về nghệ thuật chiến tranh, và trong thời bình thì phải miệt mài với chuyện rèn luyện hơn cả trong chiến tranh; những việc này được thực hiện bằng hai cách, một là hành động và hai là học tập.

Xét về hành động, trên hết là ngài phải giữ cho quân đội của mình được tổ chức và luyện tập thật tốt, thường xuyên săn bắn, nhờ thế mà cơ thể quen với gian khổ, và ít nhiều biết về bản chất của địa hình, rồi tìm hiểu xem núi mọc lên thế nào, thung lũng hình thành ra sao, đồng bằng nằm ở đâu, hiểu được đặc tính của sông ngòi và đầm lầy, và qua tất cả những điều này để trở nên cẩn thận cao độ. Những kiến thức này bổ ích theo hai cách. Đầu tiên, họ học để hiểu về đất nước mình, và bảo vệ nó tốt hơn; sau đó, với sự hiểu biết và quan sát địa hình này, từ đó trở đi họ dễ dàng tìm hiểu thêm bất cứ điều gì khác cần phải học; bởi vì đồi núi, thung lũng, đồng bằng, sông suối và đầm lầy, ví dụ như Tuscany, có một sự tương đồng nào đó so với những nơi khác, thế nên nếu có kiến thức về chúng ở nước này thì người ta cũng dễ dàng biết về nước khác. Và vị quân vương nào thiếu những kỹ năng này là thiếu phẩm chất mà một người chỉ huy phải có, bởi vì chúng dạy ngài cách gây bất ngờ cho kẻ thù, cách chọn nơi đóng quân, dẫn quân, bố trí trận địa, và cách vây hãm thành phố để chiếm ưu thế.

Philopoemen, Vua xứ Achaean, ngoài những lời ca ngợi khác mà các nhà văn đã dành tặng, còn được khen ngợi vì ngay trong thời bình ông cũng không nghĩ đến điều gì khác ngoài chuyện binh pháp; khi cùng bạn bè thăm các vùng quê, ông thường dừng lại và tranh luận với họ: “Nếu kẻ thù ở trên đỉnh đồi kia, còn quân của chúng ta ở đây, thì bên nào có lợi thế? Làm thế nào để tấn công chúng mà không phá vỡ đội hình? Nếu chúng ta muốn rút lui thì nên rút như thế nào? Nếu kẻ thù rút lui thì chúng ta nên truy kích thế nào?” Vừa đi đường, ông vừa đặt ra những tình huống mà đội quân có thể gặp phải; ông lắng nghe ý kiến của họ và bày tỏ quan điểm của mình, nói rõ lý do; nhờ những thảo luận liên tục đó mà vào thời chiến đã không bao giờ xảy ra những tình huống bất ngờ mà ông không biết cách xử trí.

Tuy nhiên, để rèn luyện tư duy, quân vương cần đọc sử, và học hỏi ở đó hành động của những người vĩ đại, xem cách họ gìn giữ bản thân trong chiến tranh, tìm nguyên nhân của chiến thắng và thất bại, để tránh thất bại và học hỏi cách chiến thắng; và trên hết hãy hành động như những người vĩ đại đã từng làm, xem người được khen ngợi và nổi danh trước mình là một tấm gương, tiếp tục là người có thành tựu và việc làm được người đi trước luôn ghi nhớ trong tâm trí, như Alexander Đại đế noi theo Achilles, Caesar noi theo Alexander, và Scipio noi theo Cyrus. Bất kỳ ai đã đọc về cuộc đời của Henry, do Xenophon viết, cũng sẽ nhận ra Scipio đã học tập như thế nào để làm nên vinh quang, và Scipio đã noi theo sự thanh bạch, tính nhã nhặn, lòng nhân đạo và lòng hào hiệp mà Xenophon miêu tả về Cyrus. Vị quân vương khôn ngoan cần quan sát những nguyên tắc như thế, và không bao giờ nghỉ ngơi trong thời bình mà phải gia tăng tiềm lực cùng với sự chăm chỉ để có thể sẵn sàng khi chiến tranh, như vậy, nếu thời vận đổi thay thì ngài cũng đã chuẩn bị để đương đầu với sự may rủi của nó.

15. Sự ngợi ca và phê phán

Bây giờ còn phải xem các quy tắc xử thế mà quân vương sử dụng với thần dân và bằng hữu. Và tôi biết rằng nhiều tác giả đã viết về chuyện này, tôi hy vọng sẽ không bị xem là tự phụ khi lại nói về nó lần nữa, đặc biệt là trong khi thảo luận tôi sẽ tránh phương pháp của người khác. Tuy nhiên, ý định của tôi là viết ra điều gì đó hữu ích cho ai nắm chắc nó nên tôi cho rằng tìm hiểu sự thật về một vấn đề thì hay hơn là tưởng tượng về vấn đề đó; nhiều người đã vẽ ra những nền cộng hòa và công quốc chẳng bao giờ xuất hiện hay được nhìn thấy trên thực tế, bởi vì chuyện người ta sống như thế nào có khoảng cách rất xa với chuyện người ta nên sống như thế nào, rồi người ta thờ ơ với những gì đã làm để nghĩ về những gì đã nên làm, những chuyện này sẽ đưa đến sự diệt vong chứ không phải sự sống còn của họ; bởi vì người muốn sống hoàn toàn theo chuẩn mực đạo đức của mình thì sẽ sớm gặp điều tệ hại sẽ hủy diệt anh ta trong số rất nhiều những tệ hại mà anh ta gặp phải.

Do vậy, việc một quân vương muốn giữ mình thì phải biết cách làm chuyện sai trái là điều cần thiết, còn có sử dụng nó hay không thì tùy vào mức độ cần thiết. Như thế, hãy gác những chuyện tưởng tượng về quân vương sang một bên, và chỉ bàn đến những gì là thật, tôi cho rằng tất cả mọi người khi được nói đến, và đặc biệt là các quân vương ở địa vị cao sang, đều nổi bật vì những phẩm chất làm cho họ hoặc là được ngợi khen hoặc là bị chê trách; thế cho nên người này thì nổi danh là hào phóng, kẻ kia thì keo kiệt, nói theo kiểu Tuscan (bởi vì người tham lam trong ngôn ngữ của chúng ta là để chỉ người muốn chiếm đoạt của người khác, còn “hà tiện” là để chỉ người không muốn dùng những gì mà mình có); người này nổi danh hào phóng, kẻ kia thì tham tàn; người này độc ác, kẻ kia nhân từ; người thì trung thành, kẻ thì phản bội; người thì

ẻo lả và hèn nhát, kẻ thì táo bạo và dũng cảm; người nhã nhặn, kẻ kiêu căng; người thanh tịnh, kẻ dâm ô; người chân thành, kẻ xảo trá; người sùng đạo, kẻ vô thần; và nhiều nữa.

Và tôi biết là ai cũng thừa nhận rằng một quân vương thể hiện tất cả những phẩm chất được cho là tốt trên đây phải là người đáng được ca ngợi nhất; tuy nhiên, bởi vì chúng không thể hoàn hảo mà cũng không thể quan sát được trọn vẹn, do điều kiện xung quanh chúng ta không cho phép, nên bậc quân vương phải đủ khôn ngoan để biết cách tránh những điều nhục nhã của những thói xấu có thể khiến ông mất nước; và cũng là để giữ mình, nếu có thể, tránh cả những thứ chưa đến nỗi làm mất nước; nhưng nếu không thể tránh được thì ngài cũng không nên quá do dự mà mặc kệ bản thân mình với chúng. Và xin nhắc lại, ngài không cần bận tâm khi bị mang tiếng về những thói xấu mà nếu không có chúng thì việc giữ nước sẽ khó khăn, bởi vì khi xem xét mọi việc một cách kỹ lưỡng thì sẽ nhận thấy rằng có những việc nhìn thấy là đạo đức nhưng nếu làm theo thì sẽ bị tiêu vong; trong khi đó, có những việc nhìn thấy là xấu nhưng nếu làm theo thì sẽ an toàn và thịnh vượng.

16. Hào phóng và keo kiệt

Bắt đầu với đức tính đầu tiên kể đến ở trên, tôi cho rằng sẽ là tốt khi nổi danh là hào phóng. Tuy nhiên, sự hào phóng được sử dụng mà lại không đem đến danh tiếng cho ngài thì sẽ làm hại ngài; bởi vì nếu ngài thực hành một cách chân thành và như là nó cần phải như vậy thì nó có thể chẳng được ai biết đến, và ngài sẽ không tránh được điều tiếng của chuyện ngược lại. Thế nên, bất cứ ai muốn gìn giữ danh tiếng với mọi người xung quanh là một người hào phóng thì không thể né tránh bất cứ dấu hiệu nào của sự xa hoa; như vậy bậc quân vương có khuynh hướng mua tất cả tài sản, và cuối cùng sẽ bắt buộc phải chèn ép dân chúng một cách quá đáng, đánh thuế họ, rồi làm bất cứ điều gì để có tiền, nếu muốn giữ tiếng là hào phóng. Điều này nhanh chóng làm cho ngài trở thành đáng ghê tởm đối với dân chúng, và khi nghèo đi thì ngài sẽ chẳng còn mấy giá trị đối với bất kỳ ai; vì vậy, với sự hào phóng của mình, chịu nhiều thiệt hại và được ít tưởng thưởng, ngài bị tác động ngay vì rắc rối đầu tiên và bị đe dọa bởi mối nguy sớm đến; tự nhận ra điều đó, và muốn rút lui khỏi nó, ngài ngay lập tức chuyển sang chịu điều tiếng vì hà tiện.

Do vậy, khi không thể thực hành đức tính hào phóng theo cách mà nó có thể được nhìn nhận ngoài chuyện chi tiêu quá nhiều, nếu khôn ngoan thì bậc quân vương không nên sợ mang tiếng hà tiện, bởi vì đến lúc nào đó ngài sẽ được coi trọng hơn chứ không chỉ là sự hào phóng, khi mà thu nhập của ngài là đủ, khi ngài có thể bảo vệ bản thân khỏi mọi sự tấn công và có khả năng theo đuổi sự nghiệp mà không phải đè gánh nặng lên vai dân chúng; như vậy ngài cần hào phóng với những người mà ngài không lấy gì của họ cả, là hàng hà sa số, và hà tiện với những kẻ mà ngài không cho họ gì hết, dù chỉ một vài xu.

Chúng ta chưa thấy chuyện lớn lao nào trong thời đại này mà lại không được thực hiện bởi những người được xem là hà tiện; tất cả những kẻ còn lại đều thất bại. Giáo hoàng Julius II được ủng hộ để lên ngôi nhờ tiếng là hào phóng, nhưng sau đấy ngài đã không cố giữ điều đó, khi ngài gây chiến với Vua nước Pháp; và ngài đã tiến hành nhiều cuộc chiến tranh mà không phải đặt thêm thuế khóa lên thần dân của mình, bởi vì ngài chi trả chiến phí phát sinh bằng những gì ngài tiết kiệm bấy lâu. Vị vua hiện tại của Tây Ban Nha đã không thể đánh chiếm và cai trị nhiều nơi nếu ngài nổi tiếng nhờ hào phóng. Vì vậy, để không phải cướp bóc của dân chúng, để có thể bảo vệ được bản thân, để không trở nên nghèo khó và khốn khổ, để không bị buộc phải tham tàn, thì bậc quân vương nên giữ lại ít nhiều tính hà tiện, bởi vì nó là một trong những tính xấu sẽ giúp ngài cầm quyền.

Và nếu có ai đó lại nói rằng, Julius Caesar đã giành được ngôi hoàng đế bằng sự hào phóng của mình, và nhiều người khác đã giành được địa vị cao nhất nhờ hào phóng và được coi là hào phóng, thì tôi xin được trả lời là: hãy xem ngài đang là quân vương hay đang trên đường trở thành quân vương. Trong trường hợp thứ nhất, hào phóng là nguy hiểm; trong trường hợp thứ hai, được tiếng hào phóng là điều rất cần thiết; và Caesar là một trong những người muốn trở thành người đứng đầu thành Rome; nhưng nếu ngài sống sót sau khi đã đạt được vị trí đó và không giảm bớt chi tiêu, thì ngài đã phá hỏng chính quyền của mình. Và nếu ai đó nói rằng, nhiều người là quân vương, và đã làm những chuyện hiển hách bằng quân đội của mình, là những người được xem là hào phóng, tôi sẽ trả lời: hoặc là vị quân vương chi tiêu bằng tiền của mình, hoặc của thần dân, hoặc của người khác. Trong trường hợp thứ nhất, ngài cần tiết kiệm; trong trường hợp thứ hai, ngài không nên bỏ qua bất cứ cơ hội nào để thể hiện sự hào phóng. Và đối với vị quân vương đang chiến đấu cùng quân đội của mình, chu cấp cho họ bằng cướp bóc, giạt dọc và tống tiền, dùng tài sản của người khác, thì sự hào phóng là

cần thiết, nếu không ngài sẽ không có quân lính đi theo. Và đối với những của cải không phải của ngài, cũng không phải của thần dân của ngài thì ngài có thể là một tay hào phóng, như Cyrus, Caesar và Alexander đã làm, bởi vì nó sẽ không làm suy chuyển danh tiếng của ngài nếu ngài hoang phí của cải của người khác, mà còn bồi đắp thêm; chỉ có hoang phí của cải của chính ngài là sẽ gây tổn hại mà thôi.

Và chẳng có gì lãng phí nhanh bằng sự hào phóng, bởi vì trong khi hào phóng thì ngài đã và đang đánh mất sức lực dành cho hào phóng, và như thế sẽ trở thành nghèo túng hoặc bị khinh thường; nếu khác đi, muốn tránh nghèo túng thì ngài sẽ phải tham tàn và đáng ghét. Trước hết, bậc quân vương phải bảo vệ mình tránh khỏi bị khinh thường và nghèo túng; mà sự hào phóng thì đưa ngài tới cả hai. Vì thế, sẽ là khôn ngoan khi chấp nhận tiếng là hà tiện, điều sẽ làm ngài mang tiếng nhưng không bị ghét bỏ, còn hơn là bị buộc phải tìm kiếm tiếng tăm bằng tính hào phóng để rồi chịu tiếng là tham tàn, cái sẽ gây ra thù oán.

17. Độc ác và nhân từ, được yêu hay bị sợ

Bây giờ tiếp tục với những đức tính khác đã được nhắc đến ở trên, tôi nói rằng mọi quân vương nên khao khát được xem là nhân từ chứ đừng là độc ác. Tuy nhiên, ngài cần phải cẩn thận để không sử dụng lòng nhân từ sai cách. Caesar Borgia bị cho là tàn bạo; thế nhưng, sự tàn bạo đó đã hòa giải được xứ Romagna, thống nhất, khôi phục hòa bình và khuôn khổ ở đó. Và nếu điều này được xem xét đúng mức, ngài sẽ được xem là nhân đạo hơn người Florence, những người vì muốn tránh tiếng tàn bạo đã cho phép phá hủy Pistoia. Vì thế, khi muốn giữ cho thần dân của mình thống nhất và trung thành thì bậc quân vương không nên ngại mang tiếng là độc ác; bởi vì chỉ cần nêu ra vài ví dụ là có thể thấy rằng ngài còn nhân từ hơn những kẻ vì nhân từ quá lối mà đã để xảy ra tình trạng hỗn loạn, theo đó là giết chóc và cướp bóc; như vậy thì những kẻ đó làm tổn thương cả dân tộc, trong khi những hành quyết do quân vương ra lệnh thì chỉ làm tổn thương cá nhân nào đó mà thôi.

Và so với tất cả các quân vương khác thì tân vương sẽ không thể tránh được tiếng tàn bạo, bởi vì quốc gia mới luôn tràn đầy đe dọa. Virgil, qua nhân vật Dido, đã bào chữa cho sự bất nhân của triều đại của bà là vì nó mới mẻ, rằng:

...Số phận đã khóa chặt ý chí của tôi

Ngai vàng còn chưa yên, và một đất nước buổi sơ sinh

Đã buộc tôi phải bảo vệ bằng tất cả sức lực

Và gìn giữ bờ cõi bằng sự nghiêm khắc này

Tuy nhiên, quân vương nên cẩn trọng khi tin tưởng và hành động, ngài cũng không nên tự mình thể hiện sự sợ hãi, mà phải tiến tới một cách bình tĩnh với sự khôn ngoan và lòng nhân ái, để cho sự tự tin thái quá không biến ngài thành bất cẩn và sự nghi ngờ thái quá không biến ngài thành quá quắt.

Từ đây nảy sinh một câu hỏi: giữa được yêu quý nhiều hơn sợ hay được sợ nhiều hơn yêu quý thì điều nào tốt hơn? Có thể trả lời rằng người ta nên muốn cả hai, nhưng, bởi vì thật khó hợp nhất chúng trong cùng một người cho nên được sợ nhiều hơn được yêu sẽ an toàn hơn, nếu phải chọn một trong hai. Bởi vì điều này có thể được khẳng định một cách phổ quát đối với con người, đó là họ thường vô ơn, hay thay đổi, giả tạo, hèn nhát và háms lợi, và khi mà ngài thành công thì họ sẽ theo ngài hoàn toàn; họ sẽ dâng cho ngài máu của họ, tài sản của họ, cuộc sống của họ và con cái họ, như đã nói, đó là khi hoạn nạn còn ở xa ; còn khi hoạn nạn cận kề thì họ sẽ quay sang chống lại ngài. Và bậc quân vương nào tin tưởng hoàn toàn vào lời hứa của họ, lơ là với những sự thận trọng khác thì sẽ bị tiêu vong; bởi tình bằng hữu có được nhờ mua bán chứ không phải nhờ sự cao cả và thanh nhã của tâm hồn là tồn tại trên thực tế, nhưng nó không được đảm bảo, và vào lúc hoạn nạn thì không nên dựa vào; người ta ít lượng lự khi tấn công một người được yêu mến hơn là một người bị e sợ, bởi vì tình yêu được giữ gìn bởi một mối ràng buộc có thể gãy đổ trước bất cứ cơ hội nào có lợi hơn; còn nỗi sợ hãi thì gìn giữ ngài bằng sự đe dọa trừng phạt, là điều không bao giờ thay đổi.

Tuy nhiên, quân vương cần gây sợ hãi sao cho, nếu ngài không đắc nhân tâm thì cũng không bị thù ghét; bởi vì ngài có thể sống tốt trong hoàn cảnh được kính sợ mà không bị ghét, là điều luôn có thể làm được khi ngài không xâm phạm đến của cải của bề tôi và thần dân cũng như vợ con họ. Tuy nhiên, khi cần phải làm gì ảnh hưởng đến mạng sống của ai đó thì ngài cần phải thực hiện với phán quyết hợp lý và lý do rõ ràng, nhưng trước tiên ngài phải không được đụng đến tài

sản của người khác, bởi người ta có thể nhanh chóng quên đi cái chết của cha mình chứ không quên tài sản thừa kế. Ngoài ra, lý do để tước đoạt tài sản là chẳng bao giờ thiếu; vì thế một khi kẻ nào đã sống nhờ cướp bóc thì sẽ luôn tìm thấy lý do để chiếm đoạt của người khác; tuy nhiên lý do để tước đi mạng sống, thì ngược lại, là khó tìm và trôi qua nhanh chóng. Tuy nhiên, khi quân vương đang có quân đội và đang kiểm soát một lượng binh sĩ đông đảo, thì ngài nên xem nhẹ chuyện bị mang tiếng độc ác, vì không như thế thì ngài không bao giờ giữ được quân đội thống nhất và thực thi đúng bản phận.

Trong số những chiến công đáng ngợi ca của Hannibal, đây là chiến công đáng kể: lãnh đạo một đội quân lớn, bao gồm nhiều chủng tộc, chiến đấu ở nước ngoài mà không có bất đồng nào xảy ra, giữa họ với nhau và với ngài, ngay cả khi ngài đang thuận lợi hay đang gặp khó khăn. Điều này có được chẳng nhờ gì khác hơn ngoài sự tàn bạo vô nhân tính của ngài, nhân tố này cùng với sự dũng mãnh vô song đã làm cho ngài được kính trọng và khiếp sợ dưới con mắt của binh lính, nhưng nếu không có sự tàn ác đó thì những đức tính khác không đủ để tạo nên uy quyền của ngài. Và những tác giả thiên cận đã ca ngợi các chiến công của ngài từ góc nhìn này rồi lại phê phán nguyên nhân của chúng từ góc nhìn khác.

Chuyện các đức tính khác là không đủ cho quân vương có thể được chứng minh bằng trường hợp của Scipio, người xuất sắc nhất, không chỉ trong lúc đương thời mà còn trong tâm tưởng của mọi thời đại, đã bị quân đội chống lại ở Tây Ban Nha. Điều này xảy ra không vì nguyên nhân nào khác ngoài sự nhân từ quá mức đã cho binh lính nhiều sự phóng túng vượt quá kỷ luật quân đội. Vì thế ông đã bị Fabius Maximus khiển trách trong Viện Nguyên lão, gọi là kẻ phá hoại quân đội La Mã. Người Locri bị một cận thần của Scipio sát hại nhưng Scipio đã không báo thù cho họ, sự kiêu ngạo của hắn cũng không bị trừng phạt, hoàn toàn là do bản tính dễ dãi của ông. Đến mức

có người trong Viện Nguyên lão, muốn bào chữa cho ông, đã nói rằng có nhiều người biết cách tránh sai lầm hơn là sửa chữa sai lầm của người khác. Nếu ông tiếp tục cầm quân thì tính khí này sẽ hủy hoại danh tiếng và vinh quang của Scipio vào một lúc nào đó; nhưng nhờ ông ở dưới sự kiểm soát của Viện Nguyên lão cho nên tính cách tai hại này không những tự giấu mình mà còn góp phần vào vinh quang của ông.

Trở lại câu hỏi rằng nên được yêu mến hay nên được kính sợ, tôi kết luận rằng, người ta yêu mến là do ý chí của họ và kính sợ là do ý chí của quân vương, bậc quân vương khôn ngoan nên đặt bản thân mình vào vị trí mà ngài kiểm soát được chứ không phải để người khác kiểm soát; ngài chỉ phải cố gắng để tránh bị oán ghét, như đã lưu ý mà thôi.

18. Cách giữ chữ tín của quân vương

Mọi người đều biết rằng bậc quân vương biết giữ chữ tín, sống chính trực và không lừa dối là đáng được ca tụng. Tuy nhiên, kinh nghiệm của chúng ta cho thấy rằng những quân vương làm nên những chuyện vĩ đại lại là những người ít giữ lời hứa, mà lại biết đánh lừa người ta bằng mưu mô, và cuối cùng vượt xa những người cố giữ chữ tín. Ngài phải biết rằng có hai cách để tranh đoạt: một cách là bằng luật pháp, cách kia là bằng vũ lực; cách thứ nhất thích hợp với loài người, còn cách thứ hai dành cho loài thú; nhưng bởi vì cách thứ nhất thường là không đủ nên cần sử dụng đến cách thứ hai. Do vậy, bậc quân vương cần phải biết cách đối cả lột thú lẫn lột người. Điều này đã được các tác gia cổ đại dạy cho các bậc quân vương một cách giàu hình tượng, họ kể câu chuyện Achilles và nhiều vương hầu thời xưa đã được gửi cho Centaur Chiron nuôi nấng, kẻ đã giúp họ trưởng thành bằng kỹ luật của y; điều đó chỉ có nghĩa là, khi có một sư phụ nửa người nửa thú thì bậc quân vương phải biết cách sử dụng bản năng của cả hai; cái này mà không có cái kia thì sẽ không bền lâu được. Bậc quân vương, do buộc phải theo bản tính của dã thú một cách khôn ngoan, thì nên chọn cả cáo lẫn sư tử; bởi vì sư tử không thể tự tránh được bầy, còn cáo thì không thể chống lại sói. Thế nên, cần phải là cáo để phát hiện ra bầy và là sư tử để dọa sói. Những kẻ chỉ đơn giản học theo sư tử sẽ không hiểu được những điều này. Vì vậy, một người cai trị khôn ngoan không thể, và cũng không nên, giữ lời khi mà sự trung tín như thế có thể gây hại cho ngài, và khi những lý do buộc ngài phải cam kết đã không còn nữa. Nếu con người là hoàn toàn tốt thì lời giáo huấn này chẳng để làm gì, nhưng bởi vì con người là xấu và sẽ không giữ chữ tín nên ngài cũng không cần phải giữ lời với họ. Cũng chẳng bao giờ thiếu lý do chính đáng để bậc quân vương bào chữa cho sự thiếu cam kết nào đó. Vô số các ví dụ gần đây có thể được viện dẫn để minh

chúng cho điều này, cho thấy nhiều hiệp ước và giao kết đã bị mất hiệu lực và không có tác dụng vì sự bội tín của các quân vương; và kẻ nào biết rõ nhất cách đội lốt loài cáo thì sẽ thành công hơn cả.

Nhưng điều cần thiết là phải biết khéo léo nguy trang tính cách này, và phải đóng vai một kẻ giả vờ và đạo đức giả; con người khá đơn giản, và rất lệ thuộc vào nhu cầu trước mắt, cho nên kẻ nào muốn lừa dối thì sẽ luôn tìm được người sẵn sàng để mình bị lừa. Tôi không thể im lặng trước một ví dụ mới đây. Alexander VI không làm gì ngoài chuyện lừa dối người khác, cũng không bao giờ nghĩ rằng sẽ không lừa dối nữa, và ông luôn tìm được nạn nhân; bởi vì không bao giờ có ai có quyền lực lớn hơn để khẳng định hay có lời thề mạnh mẽ hơn để xác quyết một việc, nhưng rồi lại chẳng tôn trọng nó bao nhiêu; thế là sự lừa dối của ngài luôn thành công như ngài muốn, bởi vì ngài hiểu rất rõ góc khuất này của con người.

Vì vậy, bậc quân vương không cần phải có tất cả những phẩm chất tốt như tôi đã kể ra, nhưng cần phải làm như có tất cả. Và tôi cũng dám nói điều này nữa, rằng, có những phẩm chất đó và luôn sống đúng như thế thì nguy hiểm; còn làm ra vẻ như có chúng thôi thì lại hữu ích; làm ra vẻ nhân từ, trung tín, nhân đạo, có đức tin, chính trực và đại loại như thế, nhưng lại giữ một tư tưởng kiên định rằng sẽ không sống như vậy, thì ngài sẽ có khả năng và biết cách làm thế nào để hành động ngược lại.

Và ngài cần phải hiểu rằng, bậc quân vương, đặc biệt là người mới lên ngôi, không thể tuân theo tất cả những điều mà người ta cho là tốt, bởi vì để giữ gìn đất nước, ngài buộc phải hành động ngược lại với lòng tin, tình bằng hữu, tính nhân đạo và tôn giáo. Chính vì thế, ngài cần phải có một tư duy luôn sẵn sàng thay đổi khi mà vận mệnh và thời thế bắt nó phải thay đổi, tuy nhiên, như tôi đã nói, đừng tránh xa điều

tốt nếu ngài không cần phải tránh, nhưng khi bị bắt buộc thì phải biết cách xoay sở.

Vì lý do này mà bậc quân vương phải cẩn trọng để không bao giờ có lời nói nào thốt ra từ miệng ngài mà lại không tràn đầy năm phẩm chất đã kể trên đây, để ngài hiện ra trước dân chúng thật nhân từ, trung tín, nhân đạo, chính trực và có đức tin. Không có gì quan trọng bằng ra vẻ có phẩm chất cuối cùng này, vì con người đánh giá chủ yếu qua hình ảnh hơn là việc làm, bởi đó là bản chất của mọi người khi nhìn thấy ngài, và của cả số ít những người tiếp xúc với ngài. Ai cũng thấy những gì mà ngài tỏ ra là đang có, rất ít người thực sự hiểu được ngài là như thế nào, và thiếu số ít ỏi đó không dám đi ngược với quan điểm của đám đông, là những người được quân vương bảo vệ; và khi đứng trước hành động của tất cả mọi người, đặc biệt là của các bậc quân vương, nếu cái gì mà người ta không đủ khôn ngoan để nhìn nhận thì người ta sẽ đánh giá qua kết quả.

Vì lý do đó, hãy để quân vương được quyền chinh phạt và cai trị đất nước, các phương cách sẽ luôn được đánh giá trung thực, và ngài sẽ được mọi người ngợi ca bởi quần chúng luôn bị thu hút vào việc dường như phải làm và kết quả của nó; và trên thế gian này thì chỉ có quần chúng, cho nên thiếu số chỉ tìm thấy chỗ của mình khi mà quần chúng không còn chỗ nương náu.

Một vị quân vương ở thời hiện tại, mà tôi không tiện nhắc tên, không rao giảng điều gì khác ngoài hòa bình và lòng trung tín, và ngài không ưa cả hai thứ đó; và nếu ngài còn theo đuổi hai thứ đó thì chúng đã lấy của ngài tên tuổi và cả sự nghiệp rất nhiều lần rồi.

19. Tránh bị khinh miệt và thù ghét

Cho đến giờ, liên quan đến những tính cách đã được bàn đến trên đây, tôi đã nói đến những tính cách quan trọng hơn, còn những tính cách khác thì tôi muốn bàn ngắn gọn trong phần khái quát này, rằng quân vương phải quan tâm, như đã nói đến ít nhiều ở phần trên, đến việc tránh những chuyện có thể làm cho ngài bị thù ghét hay khinh miệt; và khi thành công thì ngài đã phải hoàn thành bốn phận của mình rồi cho nên ngài không cần phải e sợ bất cứ mối lo bị chỉ trích nào khác.

Như tôi đã nói, cái làm cho bậc quân vương bị căm ghét nhiều nhất là sự tham tàn, chiếm đoạt tài sản và vợ con của thần dân, bậc quân vương phải tránh xa cả hai chuyện đó. Và khi tài sản và danh dự của họ không bị động tới thì đa số dân chúng sẽ sống trong sự toại nguyện, và ngài chỉ còn đấu tranh với tham vọng của một thiểu số, là những kẻ có thể bị kiểm chế một cách dễ dàng bằng nhiều cách.

Quân vương bị khinh miệt khi thất thường, nhỏ mọn, nhu nhược, bần tiện, thiếu quyết đoán, ngài phải tránh những điều này như tránh cục đá cản đường; và ngài cần cố gắng thể hiện sự vĩ đại, lòng dũng cảm, sự tôn nghiêm và sức mạnh trong những việc làm của mình; và trong đối xử của ngài với thần dân, ngài cần chứng tỏ rằng các phán quyết của mình là không thể thay đổi, và ngài cần gìn giữ danh tiếng của mình sao cho không kẻ nào có thể nghĩ rằng sẽ lừa dối hay dẫn dụ được ngài.

Vị quân vương giành được sự kính trọng rất lớn là người tạo ra được những ấn tượng như vậy, và người có được sự kính trọng đó sẽ không dễ bị mưu hại; bởi vì, khi dân chúng đều biết ngài là một người xuất sắc và sùng kính ngài thì việc tấn công ngài sẽ gặp phải khó khăn rất lớn. Vì lý do này, bậc quân vương cần có hai nỗi sợ, một là từ bên trong, là thần dân của

ngài, hai là từ bên ngoài, là những thế lực khác. Đối với về thứ hai, ngài bảo vệ mình bằng cách vũ trang mạnh và có đồng minh tốt, và nếu vũ trang mạnh thì ngài sẽ có binh sĩ tốt, mọi chuyện sẽ luôn bình yên ở bên trong khi bên ngoài bình yên, trừ khi bị khuấy động bởi âm mưu; và ngay cả khi bên ngoài có bất ổn, nếu ngài đã tiến hành các chuẩn bị và đã sống như tôi nói, và đừng bi quan thì ngài sẽ chống lại được mọi cuộc tấn công, như Nabis người Sparta đã làm mà tôi đã kể.

Còn đối với thân dân của mình, khi bên ngoài biến động thì ngài chỉ phải quan tâm đến chuyện họ sẽ âm mưu ngấm ngầm, và ngài có thể tự bảo vệ trước chuyện đó bằng cách tránh bị căm ghét và khinh miệt, và bằng cách làm cho nhân dân hài lòng với ngài, là điều cần thiết nhất mà ngài phải làm, như là tôi đã nói khá dài dòng ở trên. Và một trong những biện pháp hiệu nghiệm nhất mà bậc quân vương có thể dùng để chống lại các âm mưu là không để bị dân chúng căm ghét và khinh miệt, bởi vì kẻ âm mưu chống lại quân vương luôn trông chờ được làm hài lòng dân chúng bằng việc ngài bị phế truất; tuy nhiên kẻ âm mưu sẽ không đủ can đảm để làm việc đó nếu nó chỉ xúc phạm đến dân chúng mà thôi, bởi vì khi đó khó khăn mà kẻ âm mưu đó phải đối mặt là vô cùng lớn. Và kinh nghiệm cho thấy rằng, có nhiều âm mưu nhưng chỉ vài cái thành công; bởi vì kẻ âm mưu không thể hành động đơn độc, cũng không thể tìm ra đồng mưu trừ những tay mà y tin là đang bất mãn, và ngay khi tiết lộ ý định với một tay bất mãn thì tức là ta đã cho hắn phương tiện để hắn tự thỏa mãn, bởi vì chỉ cần tố giác ta là hắn đã có thể có được mọi ưu thế; như vậy, khi nhận ra lợi ích của việc làm đó, và nhận ra những người khác là đáng ngờ và đầy nguy hiểm, thì hắn phải là một chiến hữu hiếm có, hoặc phải là một kẻ thù đặc biệt ngoan cố của quân vương, thì mới trung tín với ta.

Và, để gói gọn vấn đề, tôi cho rằng, phía kẻ âm mưu thì chẳng có gì ngoài nỗi sợ hãi, ghen ghét và viễn cảnh bị trừng phạt đang làm y khiếp sợ; còn phía quân vương thì có ngôi vua,

luật pháp, sự bảo vệ của bằng hữu và quốc gia đang che chở ngài; như thế, thêm vào tất cả những điều này còn có thiện chí của nhân dân nữa, thì không thể có kẻ nào liêu lĩnh mà âm mưu gì. Trong khi thông thường thì kẻ âm mưu phải lo sợ trước khi thực hiện, trong trường hợp này thì y còn phải sợ cả cái hậu của tội ác; bởi lúc này y có kẻ thù là toàn thể nhân dân, thế nên không thể mong gì chạy thoát.

Vô số ví dụ về chuyện này có thể được dẫn ra, nhưng tôi sẽ hài lòng với một, xảy ra trong thế hệ cha ông chúng ta. Annibale Bentivogli, quân vương xứ Bologna (là ông của Annibale hiện thời), bị gia tộc Canneschi sát hại, là những kẻ đã âm mưu chống lại ông, không ai trong gia đình ông sống sót ngoài Giovanni còn thơ dại: ngay sau vụ sát hại, dân chúng đã nổi dậy và giết cả gia tộc Canneschi. Điều này xảy ra là do thiện chí của nhân dân mà gia đình Bentivogli đã có được khi ở Bologna; thiện chí này lớn đến mức, sau cái chết của Annibale Bentivogli thì dòng họ này không còn ai ở đó để cai trị đất nước, nên khi biết tin ở Florence có một người trong dòng họ Bentivogli, lúc đó vẫn được cho là con của một thợ rèn, thì người Bologna đã tới tận Florence để tìm và trao cho ông ta quyền cai trị thị quốc của họ, và nó được ông ta cai trị cho tới khi Giovanni đủ tuổi tham chính.

Bởi thế, tôi cho rằng bậc quân vương không cần suy nghĩ nhiều đến các âm mưu khi mà nhân dân tôn kính ngài; nhưng khi nhân dân thù nghịch, và căm ghét ngài, thì ngài phải e sợ mọi thứ và mọi người. Các quốc gia được tổ chức tốt và những quân vương khôn ngoan đã chăm nom mọi cách để không đẩy tầng lớp quý tộc đến đường cùng, giữ cho dân chúng hài lòng và thỏa mãn, bởi đây là những thứ quan trọng nhất mà bậc quân vương có thể có.

Nước Pháp là một trong những vương quốc được tổ chức và cai trị tốt nhất ở thời đại của chúng ta, và tại quốc gia này có thể tìm thấy nhiều thiết chế tốt làm chỗ dựa cho tự do và an

toàn của nhà vua; trong số đó, đầu tiên phải kể đến Nghị viện và thẩm quyền của Nghị viện. Bởi vì ngài, là người khai sinh ra vương quốc, ý thức được tham vọng và sự ngạo mạn của giới quý tộc, nên xác định rằng một chút lợi ích sẽ là cần thiết để kiểm soát họ; và, mặt khác, cũng ý thức được sự căm ghét của dân chúng, do sợ hãi, đối với quý tộc nên ngài muốn che chở họ, tuy nhiên ngài không muốn điều này trở thành sự quan tâm đặc biệt của nhà vua; vì vậy, để gỡ bỏ điều tiếng mà giới quý tộc có thể khoác cho ngài là ưu ái dân chúng, và dân chúng sẽ nói là ngài ưu ái quý tộc, ngài đã lập nên một trọng tài, là người có thể đàn áp kẻ mạnh và nâng đỡ kẻ yếu mà không gây ra tai tiếng cho nhà vua. Không thể có sự sắp đặt nào tốt hơn hay hiệu lực hơn cách làm này, và cũng không thể có biện pháp nào an toàn hơn cho nhà vua và cho vương quốc. Từ trường hợp này, có thể rút ra một kết luận quan trọng, là bậc quân vương có thể chuyển những chuyện gây ra tai tiếng cho người khác thực hiện, và giữ những việc tao nhã cho mình. Hơn nữa, tôi cho rằng quân vương nên nâng niu giới quý tộc nhưng đừng vì thế mà làm cho mình bị dân chúng căm ghét.

Có lẽ đối với một số người từng nghiên cứu về cuộc sống và cái chết của các hoàng đế La Mã thì nhiều người trong số họ có thể là ví dụ trái ngược với ý kiến của tôi, khi biết rằng vài vị hoàng đế đã sống hào hiệp và thể hiện những phẩm chất tuyệt vời của tâm hồn nhưng vẫn đánh mất đế chế hay bị dân chúng giết chết, là những kẻ âm mưu chống lại họ. Bởi vậy, với mong muốn trả lời những phản biện này, tôi sẽ nhắc lại tính cách của vài hoàng đế, và sẽ cho thấy rằng nguyên nhân dẫn đến sự suy tàn của họ không khác gì những điều tôi đã khẳng định; cùng lúc đó, tôi sẽ chỉ đưa ra để xem xét những điểm đáng chú ý với những ai muốn nghiên cứu các sự kiện thời đó.

Đối với tôi, sẽ là đầy đủ khi đề cập đến tất cả các hoàng đế đã kế tục trị vì đế chế kể từ thời Marcus Triết nhân tới thời

Maximinus; đó là Marcus và con trai là Commodus, Pertinax, Julian, Severus và con trai là Antonius Caracalla, Macrinus, Heliogabalus, Alexander và Maximinus.

Trước tiên, cần phải lưu ý là, trong khi ở những công quốc khác chỉ có tham vọng của giới quý tộc và sự kiêu ngạo của dân chúng là những chuyện phải đương đầu, thì các hoàng đế La Mã còn có một khó khăn thứ ba là phải chịu đựng sự tàn bạo và tham lam của binh lính, một vấn đề đầy khó khăn và đã từng là nguyên nhân cho sự suy tàn của nhiều vị hoàng đế; vì rất khó làm hài lòng cả binh lính lẫn dân chúng; do dân chúng thì yêu hòa bình, và vì thế họ yêu một quân vương an nhàn, trong khi binh lính lại yêu một quân vương hiếu chiến, là người can đảm, tàn ác và ưa cướp bóc, những phẩm chất mà họ muốn ngài thể hiện với dân chúng, để họ nhận được nhiều lương bổng và có thể bộc lộ lòng tham và sự độc ác của họ.

Vì thế nên vấn đề này luôn dẫn tới chuyện bị lật đổ của các vị hoàng đế không có đủ uy quyền, hoặc do dòng dõi hoặc do tự gây dựng, và hầu hết trong số họ, đặc biệt là những kẻ mới lên ngôi vương, khi nhận ra rắc rối giữa hai phía đối nghịch này, đều có khuynh hướng làm hài lòng binh lính và quan tâm rất ít đến sự tổn thương của dân chúng. Hành xử như vậy là cần thiết bởi vì các bậc quân vương không thể chấp nhận chuyện bị thù ghét cho nên trước tiên họ sẽ tránh để không bị ai thù ghét, và khi không thể thực hiện được điều đó thì họ phải cố gắng cản trở tối đa để tránh sự thù ghét của những kẻ có thể lực nhất. Do vậy, những vị hoàng đế chưa nhiều kinh nghiệm sẽ có nhu cầu chiêu mộ binh lính nhiều hơn là dân chúng; cách hành xử này có thể trở thành ưu điểm của các ngài hoặc có thể không, tùy thuộc vào chuyện bậc quân vương biết cách duy trì uy quyền của mình đối với họ như thế nào.

Từ những nguyên nhân như thế, Marcus (Aurelius), Pertinax và Alexander, tất cả là những người khiêm tốn, yêu công lý, ghét

sự tàn bạo, nhân đạo và ôn hòa, đều có một kết cục đáng buồn, ngoại trừ Marcus; chỉ có Marcus là sống và chết trong vinh dự, bởi vì ngài kế vị ngôi hoàng đế của dòng họ, và không mắc nợ cả binh lính lẫn dân chúng; và sau nữa, có nhiều phẩm chất để người khác kính trọng, ngài luôn giữ hai phe trong tầm kiểm soát khi ngài tại vị, và không để bị thù ghét hay khinh thường.

Tuy nhiên Pertinax thì lại được đưa lên ngôi hoàng đế trái với nguyện vọng của binh lính, là những kẻ quen sống phóng túng dưới thời Commodus, họ không thể cam chịu cuộc sống lương thiện mà Pertinax muốn áp đặt; vì thế, có lý do để bị thù ghét, thêm vào đó là bị khinh thường do tuổi tác đã cao, nên ngài đã bị lật đổ ngay khi mới lên cầm quyền. Và đến đây thì cần phải lưu ý rằng sự thù ghét sinh ra do những việc tốt cũng nhiều như những việc xấu, do vậy, như tôi đã nói, bậc quân vương muốn giữ vương triều của mình thường bắt buộc phải làm những điều tồi tệ; bởi vì khi nhóm người mà ngài cần để bảo vệ chính mình trở nên đòi hỏi – đó có thể là dân chúng hay binh lính hay quý tộc – thì ngài phải tuân theo ý muốn của họ và làm hài lòng họ, và khi đó thì những việc tốt sẽ làm hại ngài.

Chúng ta hãy thử xem trường hợp của Alexander, một người tốt bụng đến mức, một trong những điều ca ngợi dành cho ngài trong suốt mười bốn năm trị vì là không hề có ai bị ngài gán tội chết mà không qua xét xử; tuy nhiên, ngài bị cho là nhu nhược và là đàn ông mà bị mẹ điều khiển nên ngài bị khinh thường và quân đội đã lập mưu chống lại ngài và đã hạ sát ngài.

Bây giờ chuyển sang xem xét các tính cách ngược lại của Commodus, Severus, Antoninus Caracalla và Maximinus, ngài sẽ thấy tất cả họ đều độc ác và tham tàn – những người mà để thỏa mãn binh lính của mình đã không ngần ngại gây ra cho dân chúng mọi tội lỗi; và tất cả họ, ngoại trừ Severus, đều có

kết cục tồi tệ; trong con người của Severus có rất nhiều sự can đảm cho nên, trong khi giữ cho binh lính hữu hảo, mặc dù đàn áp dân chúng nhưng ngài vẫn trị vì thành công; bởi vì sự can đảm đã làm cho ngài trở nên rất đáng khâm phục trong mắt của binh lính và dân chúng, trong đó dân chúng thì được đặt trong tâm lý kính ngạc và kính sợ, còn binh lính thì tôn trọng và hài lòng. Và bởi vì những việc làm của người đàn ông này, ở địa vị của một tân vương, là lớn lao, tôi muốn viết ngắn gọn về chuyện ngài biết cách đội lốt loài cáo và sư tử, những bản năng mà một bậc quân vương cần bắt chước, như tôi đã nói ở trên.

Ngay khi nhận thấy sự chậm chạp của Hoàng đế Julian, ngài đã thuyết phục quân đội mà ngài đang chỉ huy tại Slavonia rằng cần phải kéo quân đến Rome và báo thù cho cái chết của Pertinax, người đã bị cận vệ của hoàng đế sát hại; với cái cơ này, và không tỏ vẻ là muốn đoạt ngôi, ngài đưa quân tới Rome, và đã tới nước Ý trước khi người ta biết là ngài khởi binh. Khi ngài tới Rome, Viện Nguyên lão, vì khiếp sợ, đã bầu ngài làm Hoàng đế và giết Julian. Sau đó vẫn còn hai trở ngại đối với Severus, người đang muốn trở thành kẻ thống trị toàn bộ vương quốc; một vấn đề là ở Á châu, nơi Niger, thống lĩnh đạo quân ở Á châu, đã tự xưng là hoàng đế; và vấn đề kia là ở phương Tây, nơi có Albinus, cũng có tham vọng trở thành hoàng đế. Và ngài nhận thấy rằng sẽ là nguy hiểm nếu tuyên bố thù nghịch với cả hai, cho nên ngài quyết định tấn công Niger và phủ dụ Albinus. Ngài viết thư cho Albinus nói rằng, do đã được Viện Nguyên lão bầu làm Hoàng đế, ngài muốn được chia sẻ niềm vinh dự đó với ông ta và phong tặng ông ta danh hiệu Caesar; hơn nữa, Viện Nguyên lão đã phê chuẩn để Albinus trở thành đồng cấp với ngài; tất cả đều được Albinus chấp nhận là đúng sự thật. Nhưng sau khi Severus chinh phục và tiêu diệt Niger, bình định được các vấn đề ở phía đông, ngài trở về Rome và tố cáo với Viện Nguyên lão là Albinus đã không cảm nhận được những lợi ích ngài đã ban tặng mà còn phản bội và tìm cách ám hại ngài, vì sự vô ơn này, ngài phải

trừng phạt Albinus. Sau đó ngài tìm tới ông ta ở Pháp và tước đoạt cả vương triều lẫn mạng sống của ông ta. Vì thế, ai nghiên cứu kỹ những việc làm của Severus đều nhận thấy ngài là con sư tử quả quyết nhất và là con cáo khôn ngoan nhất; ngài được mọi người kính sợ và tôn trọng, không bị quân đội thù ghét; và không cần đặt câu hỏi tại sao ngài, một tân vương, lại mạnh mẽ như thế, bởi vì tiếng tăm lòng lầy đã luôn bảo vệ ngài tránh khỏi sự thù ghét từ dân chúng vì ngài sử dụng bạo lực.

Antoninus, con trai của Severus, cũng là người lỗi lạc, và có những phẩm chất rất tuyệt vời, những phẩm chất đã làm cho ông ta được ngưỡng mộ dưới con mắt của dân chúng và được binh lính chấp nhận, bởi ngài là một tay hiếu chiến, giỏi chịu đựng gian khó, coi thường tất cả cao lương mỹ vị và những thứ xa hoa khác, nên đã khiến quân đội yêu mến. Tuy nhiên, sự tàn bạo và man rợ của ngài thật là ghê gớm và chưa từng có, sau vô số những giết chóc, ngài đã giết hại một số lớn dân chúng thành Rome và tất cả dân chúng Alexandria. Ngài bị cả thế giới căm ghét và những người xung quanh thì khiếp sợ, để rồi bị một sĩ quan chỉ huy giết ngay giữa ba quân. Và đến đây thì phải chú ý rằng những cái chết như vậy là không thể tránh khỏi, do bị giáng trả một cách kiên quyết bởi một sự cam đảm mạnh mẽ và tuyệt vọng, bởi vì bất cứ ai không sợ chết thì đều có thể ra tay; tuy nhiên bậc quân vương không phải e sợ họ nhiều lắm, vì những kẻ như thế là rất hiếm hoi; ngài chỉ phải cẩn thận để đừng gây ra tổn thương nghiêm trọng nào cho những kẻ mà ngài trong dụng hoặc ở gần ngài khi thi hành phận sự. Antoninus đã không cẩn thận như thế, mà lại giết hại một cách sỉ nhục một người anh em của viên sĩ quan chỉ huy kia, là người mà ngài đe nẹt hàng ngày cho dù vẫn giữ làm vệ sĩ của mình; khi vỡ lở ra thì thấy rằng điều đó là rất bất cần, và nó đưa đến sự sụp đổ của hoàng đế.

Bây giờ ta hãy bàn về Commodus, người mà đúng ra đã có thể cai trị đế chế rất dễ dàng bởi vì, là con trai của Marcus, ngài

đã thừa kế ngôi vương, và ngài chỉ cần noi gương cha làm hài lòng binh lính và dân chúng là đủ; nhưng với bản chất tàn bạo và cục súc, ngài đã dễ dãi và làm băng hoại binh lính để nhờ đó có thể theo đuổi sự tham tàn mà ngài áp đặt lên dân chúng; mặt khác, không giữ gìn phẩm giá của mình, ngài thường thượng đài tỉ thí với các đấu sĩ và làm nhiều việc thấp kém khác, không xứng đáng với một bậc đế vương, thành ra ngài trở nên tầm thường trong mắt binh lính, và vừa bị thù ghét bởi bên này lại bị bên kia khinh miệt, cho nên ngài đã bị lập mưu tạo phản và sát hại.

Cũng phải bàn về tính cách của Maximinus. Ngài là người rất hiếu chiến, và quân đội, khi đã chán ghét sự yếu đuối của Alexander, người mà tôi đã nhắc đến, đã giết Alexander và đưa ngài lên ngôi. Ngài chẳng ở ngôi được bao lâu vì có hai điều khiến ngài bị thù ghét và khinh miệt; thứ nhất là ngài đã từng là chăn cừu ở Thrace nên bị khinh thường (điều này nhiều người biết và bị mọi người xem là một sự sỉ nhục), thứ hai là khi lên ngôi ngài đã trì hoãn không tới Rome nhận ngôi vị chính thức; ngài cũng có tiếng về sự tàn bạo khủng khiếp khi làm nhiều chuyện tàn ác, thông qua bàn tay của các thái thú ở Rome và những nơi khác trong đế chế, để rồi đâu đâu người ta cũng bức tức trước nguồn gốc ti tiện và sợ hãi trước sự tàn độc của ngài. Đầu tiên là châu Phi nổi loạn, sau đó là Viện Nguyên lão cùng với toàn thể dân chúng thành Rome, và rồi cả nước Ý âm mưu chống lại ngài, bao gồm chính quân đội của ngài. Sau đó, khi bao vây Aquileia và gặp khó khăn không chiếm được, binh lính đã ghê tởm sự tàn bạo của ngài, và do không còn sợ hãi nhiều khi thấy có nhiều người chống lại ngài nên họ đã giết ngài.

Tôi không muốn bàn về Heliogabalus, Macrinus hay Julian, là những vị hoàng đế bị khinh miệt rõ ràng và bị xóa bỏ nhanh chóng; tuy nhiên tôi muốn đưa phần trao đổi này đến kết luận rằng các quân vương ở thời đại của chúng ta gặp không nhiều khó khăn trong việc mang lại cho binh lính một sự thỏa mãn

hơn mong đợi, bởi vì chỉ cần nuông chiều bọn họ một chút là chuyện sẽ nhanh chóng ổn thỏa; không ai trong số các vị quân vương này có quân đội là những tay kỳ cựu trong bộ máy cai trị và hành chính của các địa phương, cũng như trong quân đội của Đế chế La Mã; và trước đây việc làm hài lòng binh lính quan trọng hơn việc làm hài lòng dân chúng thì bây giờ tất cả các quân vương, trừ hoàng đế Thổ Nhĩ Kỳ và quốc vương Ai Cập, đều cần phải làm hài lòng dân chúng chứ không phải là binh lính, vì dân chúng có quyền lực mạnh hơn.

Ở trên đây tôi xem hoàng đế Thổ Nhĩ Kỳ là một ngoại lệ vì ngài luôn duy trì bên mình mười hai nghìn lính bộ binh và mười lăm nghìn kỵ binh để đảm bảo cho sự an toàn và sức mạnh của quốc gia điều ngài cần phải làm là bỏ qua mọi mối quan tâm đến dân chúng và phải giữ cho binh lính hữu hảo với mình. Vương quốc của quốc vương Ai Cập cũng vậy, hoàn toàn nằm trong tay binh lính, và lặp lại lần nữa là ngài không quan tâm đến dân chúng mà chỉ cần hữu hảo với binh lính. Tuy nhiên, cần chú ý rằng chính thể của người Ai Cập không giống với các chính thể khác, lý do là nó giống với chế độ Giáo hoàng của Công giáo, không thể gọi là một nền quân chủ thế tập mà cũng không phải là nền quân chủ mới; bởi vì con trai của quân vương cũ không phải là người nối ngôi, mà người nối ngôi sẽ được những người có thẩm quyền lựa chọn, còn các hoàng tử vẫn chỉ là quý tộc mà thôi. Và khi tuân theo những tập quán cổ xưa thì nó không thể được gọi là một nền quân chủ mới, bởi vì ở đây không tồn tại những khó khăn như vẫn thấy ở các nền quân chủ mới; mặc dù quân vương là mới nhưng thiết chế của nhà nước vẫn là cũ, và nó được điều chỉnh lại để đón nhận quân vương như thể ngài là người trị vì được truyền ngôi.

Hãy quay lại với nội dung của chúng ta, tôi nói rằng bất kỳ ai quan tâm đến nó đều nhận thấy sự thù ghét hay khinh miệt đều chết người đối với các vị hoàng đế được nhắc đến ở trên, và cũng nhận ra cái cách mà sự việc diễn ra, một vài trong số

các nhân vật hành động thế này và số khác thì thế khác, chỉ một người trong mỗi hướng hành động đi đến được kết cục tốt và số còn lại thì chịu bất hạnh. Bởi vì sẽ là vô ích và nguy hiểm cho Pertinax và Alexander, là những tân vương, nếu bắt chước Marcus, người được kế thừa ngôi vương; tương tự, sẽ là tai họa cho Caracalla, Commodus và Maximinus nếu bắt chước Severus, bởi họ không có đủ dũng khí để cho phép mình đi theo dấu chân của Severus. Thế nên, bậc quân vương mới nắm chính thể thì không thể bắt chước những hành động của Marcus, mà cũng không cần thiết phải theo bước Severus, mà thay vào đó, ngài cần học ở Severus những điều cần thiết để lập quốc, và ở Marcus những điều phù hợp và đặc ý để bảo vệ quốc gia đã, đang ổn định và vững chắc.

20. Pháo đài và những thứ khác mà các quân vương thường trú ẩn, có lợi hay có hại?

Một số bậc quân vương, để giữ cho chính quyền được an toàn, đã tước khí giới của dân chúng; một số chia dân chúng đến sống ở các vùng đất nhỏ; số khác kích động dân chúng hiềm khích lẫn nhau; một số khác thân hành thu phục những kẻ mà họ vốn không tin tưởng lúc mới lên ngôi; một số xây pháo đài; số khác đập đổ và phá hủy chúng. Và mặc dù không thể đưa ra phán xét cuối cùng về tất cả những hành động này trừ khi nắm trong tay những chính quyền cụ thể để phải đưa ra các quyết định, nhưng tôi sẽ bàn về chúng một cách dễ hiểu như chính bản chất của chúng đã cho thấy.

Chưa từng có vị tân vương nào tước vũ khí của dân chúng; mà trái lại, khi thấy dân chúng không được vũ trang thì ngài luôn trao vũ khí cho họ, bởi vì khi được vũ trang thì lực lượng đó sẽ thuộc về ngài, những người mà ngài không tin cậy trở thành khả tín, và những kẻ trung thành sẽ vẫn trung thành, còn dân chúng thì trở thành thân tín của ngài. Khi không thể vũ trang cho tất cả mọi người, cùng lúc đó những kẻ được vũ trang được hưởng lợi, thì việc đối đãi những kẻ còn lại sẽ dễ dàng hơn và sự khác biệt trong đối xử này, là điều khá dễ hiểu, biến những kẻ được vũ trang thành ra phụ thuộc vào ngài, và những kẻ không được vũ trang sẽ thông cảm cho ngài, với suy nghĩ là ai chịu nhiều hiểm nguy hơn và phục vụ nhiều hơn sẽ được tưởng thưởng. Còn khi ngài tước vũ khí của họ thì ngay lập tức ngài đã xúc phạm họ vì thể hiện rằng ngài không tin họ, vì họ hèn nhát hay vì không trung thành, và suy nghĩ nào trong hai cái này cũng đều gieo mầm cho sự thù ghét. Và bởi vì không thể không được vũ trang nên sau đó ngài sẽ sử dụng lính đánh thuê, những kẻ mà bản chất đã

được bàn ở phần trước; ngay cả nếu họ là tốt đi nữa thì cũng không đủ để bảo vệ ngài trước những kẻ thù hùng mạnh và những thần dân không tin cậy. Bởi vậy, như tôi đã nói, tân vương ở một vương quốc mới luôn phân phát vũ khí. Lịch sử có rất nhiều những ví dụ như vậy. Nhưng khi quân vương thôn tính một quốc gia mới, mà ngài sẽ sáp nhập vào thành một tỉnh, thì sẽ cần phải tước vũ khí của dân chúng nơi đó, trừ những kẻ đã là thân tín của ngài khi ngài thôn tính vùng đó. Theo thời gian và khi có cơ hội thì ngài cần phải làm cho bọn họ mềm yếu và nhu nhược đi; mọi thứ phải được sắp xếp sao cho tất cả những kẻ được vũ trang trong quốc gia đều là binh lính của chính ngài, là những kẻ đã sát cánh bên ngài trong vương quốc cũ.

Tổ tiên chúng ta, và những người tư duy khôn ngoan, từng nói rằng cần phải giữ Pistoia bằng các phe phái và giữ Pisa bằng các pháo đài; và với tư tưởng đó họ đã kích động xung đột ở một số chư hầu để có thể giữ các vùng đó dễ dàng hơn. Việc này có thể đủ tốt vào thời đó, khi nước Ý đang ở trạng thái cân bằng quyền lực, nhưng tôi không tin rằng nó có thể được coi là khôn mầu cho hôm nay, bởi vì tôi không tin còn có thể dùng được các phe phái; mà ngược lại, khi kẻ thù tiến vào các thị quốc đang bị chia rẽ của ngài thì ngài sẽ thất bại nhanh chóng, lý do là phe yếu nhất sẽ luôn ủng hộ lực lượng ngoại bang, các phe còn lại thì không thể chống đỡ nổi.

Tôi tin rằng người Venice đã bị ảnh hưởng bởi những lý do trên đây nên đã nuôi nấng phe Guelf và phe Ghibelline ở các thị quốc chư hầu của họ; và mặc dù không bao giờ để xảy ra đổ máu nhưng họ nuôi dưỡng xung đột giữa các phe, làm cho dân chúng bị đánh lạc hướng vì những khác biệt giữa họ với nhau mà không đoàn kết chống lại người Venice. Điều này, như chúng ta thấy, không đem lại kết quả như mong đợi, bởi sau thất bại ở Vaila, một phe đã ngay lập tức lấy lại dũng khí và chiếm được quốc gia. Như vậy, những biện pháp kiểu này chỉ chứng tỏ sự yếu ớt của quân vương, bởi vì ở những công

quốc vững mạnh thì những phe phái như vậy không bao giờ được phép tồn tại; những biện pháp như thế với mong muốn giúp quân vương cai trị thần dân dễ hơn chỉ có ích trong thời bình, còn nếu chiến tranh xảy ra thì chính sách này là sai lầm.

Không hề có chút nghi ngờ rằng, các quân vương trở thành vĩ đại khi vượt qua những khó khăn và trở ngại mà các ngài gặp phải, và bởi thế nên số phận đã làm cho kẻ thù trở dậy và lập mưu chống lại các ngài để các ngài có cơ hội tiêu diệt chúng, nhờ thế leo cao hơn trên chiếc thang mà kẻ thù đã dựng sẵn, đặc biệt khi số phận muốn làm cho một tân vương trở thành vĩ đại, do ngài là người có nhu cầu lớn hơn trong việc tìm kiếm sự tôn vinh so với vị quân vương được thừa kế ngôi vương. Chính vì thế, nhiều người cho rằng một quân vương khôn ngoan, khi có cơ hội, nên khéo léo nuôi dưỡng ít nhiều sự chống đối nhắm vào bản thân để rồi bóp chết nó và nhờ thế tiếng tăm của ngài sẽ nổi bật hơn.

Các quân vương, nhất là những tân vương, thường tìm thấy sự trung thành và trợ giúp từ những kẻ mà họ nghi ngại lúc mới lên ngôi hơn là những kẻ được tin cậy ngay từ ban đầu. Pandolfo Petrucci, Vua xứ Siena, đã cai trị đất nước chủ yếu bằng những người từng bị ngờ vực chứ không phải những kẻ kia. Tuy nhiên với vấn đề này thì khó ai có thể nói một cách tổng quát, vì nó thay đổi rất nhiều tùy vào từng cá nhân; tôi chỉ nói rằng, những kẻ nào là thù nghịch vào những buổi đầu của một triều đại, nếu họ là những kẻ cần sự nâng đỡ để nuôi nấng chính họ, thì lúc nào cũng có thể thu phục được một cách dễ dàng, và họ sẽ gắn bó chặt chẽ để phục vụ quân vương trung thành, bởi vì họ biết rằng họ cần xóa bỏ những ấn tượng xấu mà ngài đã có về họ bằng hành động; và vì vậy quân vương luôn hưởng lợi từ họ nhiều hơn từ những kẻ vì phục vụ ngài với thái độ quá cẩn trọng mà lơ đãng với công việc. Và do vấn đề đang bàn luận đòi hỏi, tôi không thể không nhắc nhở bậc quân vương, người đã thôn tính được vương quốc bằng sự giúp đỡ của dân bản xứ, rằng ngài cần phải

xem xét cẩn thận lý do đã khiến họ giúp đỡ ngài; và nếu không phải do thiện cảm tự nhiên dành cho ngài mà chỉ là do bất mãn với chính quyền của họ thì ngài sẽ chỉ có thể giữ hòa khí với họ giữa những khó khăn và trở ngại rất lớn, bởi vì sẽ không thể làm hài lòng họ. Và khi xem xét kỹ các lý do trong những ví dụ có thể lấy ra từ thời xa xưa hay hiện nay, chúng ta có thể thấy rằng quân vương sẽ dễ trở thành hữu hảo với những người vốn đồng thuận với chính quyền cũ, và vì thế là kẻ thù của ngài, hơn là với những kẻ bất mãn với chính quyền đó và vì thế ủng hộ ngài và khuyến khích ngài chiếm lấy nó.

Để bảo vệ vương quốc được an toàn hơn, các quân vương thường xây những pháo đài, nơi có thể dùng để chế ngự những kẻ có âm mưu tấn công các ngài, và cũng là nơi để trú ẩn khi bị tấn công trước. Tôi đề cao hệ thống này vì nó được sử dụng từ xưa tới nay. Tuy nhiên, ngài Niccolò Vitelli ở thời chúng ta đã phải phá bỏ hai pháo đài ở Citta di Castello mới giữ được vương quốc đó; Guidubaldo, Công tước xứ Urbino, khi giành lại lãnh địa của mình, trước đó ngài đã bị Caesar Borgia đánh đuổi đi, đã san bằng các pháo đài ở xứ đó, và cho rằng nếu không có các pháo đài thì ngài đã khó để mất xứ đó hơn; gia tộc Bentivogli cũng quyết định tương tự khi trở lại Bologna. Vì thế, các pháo đài có hữu dụng hay không là tùy vào hoàn cảnh; nếu chúng có ích cho ngài ở mặt này thì lại có hại ở mặt khác. Và vấn đề này có thể được suy luận như sau: vị quân vương nào e sợ thần dân của mình hơn là quân ngoại bang thì nên dựng pháo đài, còn vị quân vương nào sợ quân ngoại bang hơn thần dân của mình thì đừng bận tâm đến việc đó. Lâu đài ở Milan, do Francesco Sforza xây, đã từng và sẽ còn, gây ra nhiều rắc rối cho gia tộc Sforza hơn bất kỳ sự rối loạn nào trong nước. Vì lý do này, pháo đài khả dĩ tốt nhất chính là không bị dân chúng căm ghét, bởi vì cho dù ngài có thể giữ được pháo đài nhưng nó lại không thể cứu ngài nếu nhân dân căm ghét ngài, lý do là không bao giờ thiếu những kẻ ngoại bang sẵn sàng hỗ trợ cho dân chúng khi họ đã vũ trang chống lại ngài. Ngày nay, không còn thấy bất cứ quân

vương nào sử dụng các pháo đài như vậy, trừ Nữ bá tước Forli sau khi chồng bà, Bá tước Girolamo, bị giết hại; bởi vì nhờ có lâu đài bà mới có thể chịu đựng được cuộc nổi dậy của dân chúng trong khi chờ sự giúp đỡ từ Milan, và nhờ thế mà giành lại được vương quốc; và tình thế lúc đó cũng đã không để cho các thế lực ngoại bang hỗ trợ cho dân chúng. Nhưng sau đó các pháo đài đã không có giá trị nhiều đối với bà khi Ceaser Borgia tấn công, và khi dân chúng, là kẻ thù của bà, bắt tay với ngoại bang. Bởi thế, trong cả lần trước và lần sau, bà sẽ an toàn hơn nếu không bị dân chúng căm ghét, chứ không phải nhờ có các pháo đài. Khi xem xét tất cả những điều này, tôi đánh giá cao cả những người xây pháo đài lẫn những người không xây, và tôi chê trách những ai vì tin vào bản thân mà ít quan tâm đến chuyện bị dân chúng ghét bỏ.

21. Quân vương tạo nên uy danh như thế nào?

Không gì có thể làm cho bậc quân vương được kính trọng hơn là một sự nghiệp vĩ đại và trở thành một tấm gương tốt. Chúng ta có trong thời đại của mình một nhân vật là Ferdinand xứ Aragon, Đức vua hiện thời của Tây Ban Nha. Ngài hầu như được xem là một tân vương bởi vì, nhờ vào tên tuổi và vinh quang, ngài đã từ địa vị của một ông vua tầm thường trở thành vị vua lỗi lạc nhất của một vương quốc Kitô giáo; và nếu xem xét các hành động của ngài thì có thể thấy chúng là vĩ đại và một số là phi thường. Khi vừa lên ngôi, ngài đã tấn công Granada, và hành động táo bạo này đã trở thành nền tảng cho quyền lực của ngài. Ban đầu ngài hành động một cách yên lặng và không e ngại bất cứ sự cản trở nào, ngài khiến tâm trí của các lãnh chúa xứ Castile bị chiến tranh choán hết và không còn quan tâm đến các cải cách; vì thế họ không biết là bằng cách đó ngài đã dành được quyền lực và uy thế lớn hơn họ. Ngài có thể duy trì quân đội của mình bằng tiền của Giáo hội và của dân chúng, và nhờ cuộc chiến kéo dài đó mà đặt nền móng cho khả năng quân sự, điều đã làm nên tên tuổi ngài.

Hơn nữa, luôn sử dụng tôn giáo như cái cớ để có thể thực hiện những âm mưu lớn, ngài tận lực đánh đuổi và quét sạch gia tộc Moors khỏi vương quốc của mình với một sự độc ác nhuộm màu sùng đạo; không thể có một ví dụ nào đáng khâm phục hơn và hiếm hoi hơn. Với cùng một chiêu bài như vậy, ngài tấn công Phi châu, ngài chiếm nước Ý, cuối cùng ngài tấn công nước Pháp; và bởi thế nên những thành quả và âm mưu của ngài luôn vĩ đại, và chúng giữ cho đầu óc của dân chúng ở trạng thái lo lắng và kinh ngạc, rồi bị choáng ngợp bởi những thành quả và âm mưu đó. Và các hành động của ngài đã diễn

ra, cái này nối tiếp cái kia, theo một nhịp độ mà không ai có thể có thời gian để chống lại ngài một cách chín chắn.

Tương tự như vậy, sẽ là rất hữu dụng cho bậc quân vương khi trở thành những tấm gương đặc sắc trong các vấn đề đối nội, giống như những chuyện của Bernabo xứ Milan, người mà khi có cơ hội đã vớ lấy bất cứ kẻ nào trong xã hội vừa thực hiện được một việc phi thường, cả tốt lẫn xấu, để khen tặng hay trừng phạt bằng cách nào đó, là việc làm mà sau đó sẽ được nhắc đến rất nhiều. Và trên hết, bậc quân vương phải luôn nỗ lực trong mọi hành động để có thể xây dựng hình ảnh của bản thân mình như một người vĩ đại và xuất sắc.

Quân vương cũng được kính trọng khi thể hiện mình hoặc là người bạn thực sự hoặc là kẻ thù đúng nghĩa, có thể nói như vậy, khi ngài tuyên bố ủng hộ phe này chống lại phe kia mà không vì một sự ràng buộc nào; hành động đó luôn có lợi hơn nhiều so với việc đứng trung lập; bởi vì khi hai láng giềng hùng mạnh của ngài xung đột với nhau thì họ sẽ là kẻ mà nếu chiến thắng thì ngài sẽ phải lo ngại họ. Cho dù trong trường hợp nào thì tuyên bố quan điểm và làm cho chiến tranh căng thẳng hơn sẽ luôn có lợi cho ngài; bởi vì, ở trường hợp thứ nhất, nếu ngài không tuyên bố quan điểm của mình thì ngài chắc chắn sẽ trở thành nạn nhân của kẻ chiến thắng trong niềm vui thích và thỏa mãn của kẻ bại trận, và ngài không có gì để đánh đổi, cũng không có gì bảo vệ hay che chở. Bởi người chiến thắng không muốn có những đồng minh lưỡng lự, những kẻ sẽ không giúp họ lúc hoạn nạn; còn kẻ bại trận cũng không cho ngài nương tựa bởi vì ngài đã không sẵn lòng đón lấy số phận của họ cho mặc dù có gươm trong tay.

Antiochus tiến vào Hy Lạp do được người Aetolia cử đến để đánh đuổi người La Mã. Ngài đã cử sứ thần tới gặp người Achaea, là đồng minh của người La Mã, để thuyết phục họ giữ chính sách trung lập; còn ở phía kia thì người La Mã thúc giục họ cầm vũ khí. Vấn đề này được thảo luận tại hội đồng của

người Achaea, ở đó đại diện của Antiochus thuyết phục họ giữ thái độ trung lập. Đại diện của La Mã đã bác lại rằng: “Cứ như những lời vừa được nói ra, rằng sẽ tốt và có lợi hơn cho vương quốc của các ngài khi không can thiệp vào cuộc chiến của chúng tôi, thì đấy chính là điều không thể nào sai lầm hơn; bởi vì nếu không tham gia thì các ông sẽ bị loại khỏi phần thưởng của người chiến thắng một cách không thương tiếc.” Bởi vậy, chuyện luôn luôn xảy ra là, kẻ không phải là bạn của ngài sẽ đòi hỏi ở ngài sự trung lập, trong khi bạn của ngài sẽ khẩn nài ngài tuyên bố quan điểm bằng cách cầm vũ khí. Và những quân vương thiếu cả quyết, để tránh những hiểm nguy trước mắt, thường chọn con đường trung lập, và thường bị diệt vong. Còn khi bậc quân vương tuyên bố quan điểm của mình một cách dũng cảm là ủng hộ một phe, nếu phe mà ngài chọn làm đồng minh chiến thắng, cho dù kẻ chiến thắng có thể hùng mạnh và có thể định đoạt số phận của ngài, nhưng họ mắc nợ ngài, và vì thế đã có một quan hệ hữu nghị gắn bó được thiết lập; và người ta không bao giờ trơ trẽn đến độ biến mình thành biểu tượng của sự vô ơn bằng cách áp bức ngài. Hơn nữa, chiến thắng không bao giờ tuyệt đối đến mức kẻ thắng trận không cần phải tôn trọng gì cả, đặc biệt là công lý. Còn nếu người mà ngài làm đồng minh bại trận thì ngài sẽ được họ cứu mang, và chừng nào còn có khả năng thì người đó sẽ giúp đỡ ngài, và ngài sẽ trở thành đồng chí trong một cơ đồ có thể sẽ được gây dựng lại.

Trường hợp thứ hai, khi hai bên tham chiến là những kẻ mà ngài không bận tâm kẻ nào sẽ giành chiến thắng thì việc đứng về một phía còn là hành động khôn ngoan hơn nữa, bởi vì ngài giúp tiêu diệt bên này bằng sự hỗ trợ dành cho bên kia, bên mà nếu khôn ngoan thì đã có thể tự cứu mình; và nếu chiến thắng thì bởi vì họ đã không thể thắng nếu không có sự hỗ trợ của ngài nên họ vẫn ở trong vòng ảnh hưởng của ngài. Và ở đây cần lưu ý rằng, quân vương nên chú ý tránh liên minh với một kẻ mạnh hơn mình nhiều để chống lại người khác, trừ khi sự cấp bách bắt buộc phải làm, như đã nói ở

trên; bởi vì nếu kẻ đó chiến thắng thì ngài sẽ chịu sự định đoạt của họ, mà quân vương thì nên tránh bị định đoạt bởi bất cứ ai. Người Venice liên minh với nước Pháp chống lại công tước xứ Milan và sự liên minh đã làm cho họ sụp đổ này là cần phải tránh. Tuy nhiên khi không thể tránh khỏi, như xảy ra với người Florence khi Giáo hoàng và Tây Ban Nha đem quân tấn công xứ Lombardy, thì trong trường hợp như thế, vì những lý do đã nói, quân vương nên ủng hộ một bên.

Đừng bao giờ để cho bất cứ một chính thể nào tưởng tượng rằng nó có thể chọn những con đường tuyệt đối an toàn; mà hãy khiến nó chuẩn bị đón nhận những hướng đi đầy bất trắc, vì thường thì người ta không thể tránh được khó khăn này mà lại không vướng vào một rắc rối khác; bởi sự khôn ngoan nằm ở chỗ biết cách phân biệt bản chất của các rắc rối, và chọn cái ít tai hại hơn.

Bậc quân vương cũng nên thể hiện bản thân mình là người chuộng tài năng, và vinh danh những kẻ tài giỏi trong mọi lĩnh vực. Đồng thời, ngài nên khuyến khích thần dân theo đuổi nghề nghiệp của họ một cách bình yên, cả trong thương mại, nông nghiệp và trong mọi ngành nghề khác mà họ làm, để người dân không phải xao nhãng chuyện nâng cao nghề nghiệp của mình bởi lo lắng rằng ngài sẽ tước đoạt của họ, và người dân kia thì không phải ngần ngại giao thương chỉ vì mối lo thuế khóa; hơn nữa, quân vương cần tưởng thưởng những kẻ nào có nguyện vọng thực hành những nghề nghiệp đó cũng như có các dự định dưới bất cứ hình thức nào để tôn vinh thị quốc hay xứ sở của anh ta.

Hơn thế nữa, ngài nên cho dân chúng được tiêu khiển với các lễ hội và các màn trình diễn vào những mùa thuận tiện trong năm; do mỗi thị quốc thường được chia thành các phường hội hoặc cộng đồng nên ngài cần tôn trọng các thiết chế này, và thỉnh thoảng cần gặp gỡ họ, cho họ thấy bản thân mình là tấm gương về lòng nhân từ và hào phóng; tuy nhiên, ngài

phải luôn giữ được sự tôn nghiêm của đấng quân vương, vì thế nên ngài không bao giờ được chấp nhận hạ thấp mình trong mọi hoàn cảnh.

22. Quân sư của quân vương

Việc lựa chọn bầy tôi không kém phần quan trọng đối với quân vương, và họ có tốt hay không là phụ thuộc vào sự sáng suốt của quân vương. Đánh giá đầu tiên về những gì làm nên bậc quân vương và trí tuệ của ngài, là bằng cách nhìn vào những kẻ kề cận ngài; khi họ giỏi giang và trung thành thì ngài luôn được đánh giá là khôn ngoan, bởi vì ngài biết cách dùng những kẻ tài năng và giữ được lòng trung thành của họ. Còn khi họ không được như thế thì không thể có đánh giá tốt về ngài, bởi sai lầm căn bản mà ngài mắc phải là lựa chọn họ.

Không ai từng biết rằng Antonio da Venafrò là cận thần của Pandolfo Petrucci, Vua xứ Siena, mà không xem Pandolfo là người rất thông minh vì có Venafrò là cận thần. Có ba cấp độ trí tuệ: cấp độ thứ nhất là tự mình hiểu; cấp độ thứ hai là trân trọng cái hiểu của người khác; và cấp độ thứ ba là tự mình cũng không hiểu mà cũng không trân trọng cái hiểu của người khác; cấp độ thứ nhất là xuất sắc nhất, cấp độ thứ hai là tốt, và thứ ba thì vô dụng. Vì thế, có thể thấy rằng, nếu Pandolfo không ở cấp độ thứ nhất thì ngài cũng ở cấp độ thứ hai, bởi vì bất cứ khi nào cần đánh giá tốt xấu đối với một lời nói hay việc làm thì, cho dù có thể không phải là người chủ xướng, ngài vẫn có thể nhận ra được sự tốt xấu đó ở kẻ cận thần, để rồi tán dương cái tốt và chấn chỉnh cái xấu; nhờ vậy kẻ cận thần không mong gì có thể lừa dối ngài, và sẽ phải trung thực.

Hơn nữa, có một phép thử chưa bao giờ sai có thể giúp bậc quân vương đánh giá được cận thần của ngài; khi ngài thấy kẻ cận thần suy nghĩ nhiều cho lợi ích của bản thân hơn là cho ngài, và âm thầm tìm kiếm lợi ích cho bản thân trong mọi việc thì kẻ đó không phải là cận thần tốt, mà ngài cũng chẳng bao giờ có thể tin y; bởi vì một kẻ đã nắm trong tay cương sơn của người khác thì không bao giờ nên nghĩ về bản thân mình, mà

phải luôn nghĩ đến chủ tướng, và không bao giờ bận tâm đến bất kỳ điều gì mà chủ tướng không quan tâm.

Mặt khác, để giữ cho cận thân trung thực, quân vương cần tìm hiểu kẻ đó, vinh danh, ban phát của cải, dành cho những điều tử tế, chia sẻ với kẻ đó niềm vinh dự và sự quan tâm; và cùng lúc đó làm cho y hiểu rằng y không thể đứng một mình, nhờ thế mà chuyện có nhiều vinh dự không khiến y thêm khát nhiều hơn, nhiều của cải không khiến y đòi nhiều hơn, và nhiều ưu ái sẽ khiến y không dám nghĩ đến chuyện thay lòng đổi dạ. Như vậy, khi mà kẻ cận thân, và cách mà quân vương đối đãi cận thân, được như vậy thì hai bên có thể tin cậy lẫn nhau, còn nếu ngược lại thì kết cục luôn là tệ hại đối với hoặc bên này hoặc bên kia.

23. Làm thế nào để tránh những kẻ xu nịnh

Tôi không muốn bỏ sót một phần quan trọng của chủ đề này, bởi vì nó nguy hiểm mà bậc quân vương thì lại khó tránh khỏi, trừ khi ngài rất khôn ngoan và sáng suốt. Đó là những kẻ xu nịnh, đầy rẫy ở chốn triều đình, bởi vì các ngài tự mãn về những việc mình làm, và mức độ nào đó bị chúng đánh lừa, đến nỗi khó tránh khỏi những kẻ tai hại này, và nếu muốn bảo vệ bản thân thì các ngài lại gặp phải nguy cơ bị coi thường. Bởi vì không có cách nào khác để bảo vệ mình trước những kẻ xu nịnh ngoại trừ việc làm cho họ hiểu rằng nói sự thật với ngài không hề làm cho ngài bị tổn thương; hơn nữa, khi mọi người nói sự thật với ngài thì ngài không hề giảm sự tôn trọng dành cho họ.

Bởi vậy, bậc quân vương khôn ngoan nên theo một cách thứ ba là chọn ra những kẻ khôn ngoan trong nước, và cho riêng họ quyền tự do nói thật với ngài, và chỉ nói về những chuyện mà ngài yêu cầu, không được nói về chuyện khác; nhưng ngài nên hỏi họ về tất cả mọi thứ và lắng nghe ý kiến của họ, để cuối cùng rút ra kết luận của mình. Với các quân sư này, riêng rẽ hay tập thể, ngài nên thể hiện sao cho mỗi người trong họ hiểu rằng càng phát biểu thoải mái thì họ càng được trọng dụng; ngoài những kẻ này, ngài không nên nghe theo ai khác, mà hãy kiên định với vấn đề đang theo đuổi và vững vàng trong các quyết định của chính mình. Nếu làm ngược lại, quân vương hoặc sẽ bị những kẻ xu nịnh lật đổ, hoặc thay đổi ý kiến quá thường xuyên dẫn đến bị coi thường.

Tôi muốn viện dẫn một ví dụ đương thời về vấn đề này. Cha Luca, cận thần của Maximilian, Hoàng đế hiện thời, nói về hoàng đế của mình như sau: “Ngài không tham vấn ý kiến của ai cả, nhưng lại không bao giờ có phương án của riêng mình

cho bất cứ việc gì. Điều này xảy ra vì ngài theo đuổi cách làm trái ngược với những gì đã nói ở trên; do hoàng đế là một người kín đáo nên ngài không nói với ai về các dự định của mình, cũng không tiếp nhận ý kiến của ai. Nhưng khi đem ra thực hiện thì chúng bị tiết lộ và được biết đến, chúng bị cản trở ngay lập tức bởi những người xung quanh, và vốn dễ bị tác động nên ngài đã bị đẩy chệch khỏi các dự định đó. Vì vậy kết cục là những gì ngài làm hôm nay sẽ bị ngài xóa bỏ vào ngày mai, và không ai hiểu được những gì ngài muốn hay định làm, và không ai còn tin tưởng vào các quyết định của ngài nữa.”

Do vậy, quân vương nên tìm kiếm lời khuyên, nhưng chỉ khi ngài muốn chứ không phải khi người khác muốn; hơn thế, quân vương nên khuyến khích mọi người đừng đưa ý kiến trừ khi ngài hỏi tới; tuy nhiên, ngài phải là một người tìm kiếm ý kiến thường xuyên, và sau đó là một người lắng nghe kiên nhẫn đối với những chuyện mà ngài yêu cầu; và, khi phát hiện ra bất cứ kẻ nào, vì bất cứ lý do gì, không nói với ngài sự thật thì ngài cần cho họ thấy sự thịnh nộ của ngài.

Và nếu có ai đó nghĩ rằng một quân vương nào đó để lại được ấn tượng về sự khôn ngoan thì không phải là nhờ khả năng của ngài mà là nhờ những quân sư giỏi xung quanh ngài thì, không còn nghi ngờ gì nữa, họ đã nhầm lẫn, bởi đây là một định luật không bao giờ sai: bậc quân vương nào tự thân không phải là người khôn ngoan sẽ không đón nhận lời khuyên tốt, trừ khi nhờ may mắn mà ngài giao phó hoàn toàn công việc của mình cho kẻ nào đó mà may mắn lại là một người rất khôn ngoan. Thực sự thì trong trường hợp đó ngài sẽ được tư vấn một cách hiệu quả, tuy nhiên hoàn cảnh đó sẽ không kéo dài được lâu, bởi vì một tay lão luyện như thế sẽ nhanh chóng đoạt ngôi của ngài.

Tuy nhiên nếu bậc quân vương còn chưa nhiều kinh nghiệm mà lại nhận lời khuyên từ nhiều người thì ngài sẽ không bao

giờ có được các ý kiến thống nhất, ngài cũng không biết cách để tổng hợp chúng như thế nào. Mỗi quân sư sẽ nghĩ đến quyền lợi riêng của họ, và quân vương sẽ không biết cách kiểm soát hay hiểu thấu được họ. Và họ không làm khác được, bởi vì con người sẽ luôn không trung thực với ta trừ khi ta buộc họ phải trung thực bằng cách cưỡng ép. Vì vậy, cần phải ngấm hiểu rằng những quân sư giỏi, cho dù ở đâu ra chẳng nữa, có mặt trên đời này là nhờ sự khôn ngoan của quân vương, chứ không phải là nhờ các quân sư giỏi mà quân vương mới có được sự khôn ngoan.

24. Các quân vương nước Ý đã từng đánh mất vương quốc

Những đề nghị vừa rồi, nếu quan sát kỹ, sẽ giúp tân vương có thể ổn định vững vàng, làm cho ngài ngay lập tức được an toàn và yên ổn trong nước hơn cả khi ngài đã tại vị từ lâu. Bởi vì các hành động của tân vương sẽ bị xét nét một cách hẹp hòi hơn là các hành động của vị quân vương được truyền ngôi, và khi được nhìn nhận là có năng lực thì các ngài sẽ đắc nhân tâm hơn nhiều và có được sự gắn bó chặt chẽ hơn là người có dòng dõi; do người ta bị thu hút bởi hiện tại nhiều hơn là quá khứ, cho nên khi họ nhận thấy hiện tại là tốt đẹp thì họ hưởng thụ nó và không đòi hỏi thêm; họ cũng sẽ bảo vệ quân vương tối đa nếu ngài không quên các trách nhiệm khác. Vì thế, vị tân vương khai mở một vương quốc mới sẽ vinh quang gấp đôi khi tô điểm và củng cố vương quốc đó bằng luật lệ tốt, quân đội tốt, đồng minh tốt và một tấm gương sáng; vậy thì kẻ nào sinh ra đã là vua mà lại để mất nước vì thiếu khôn ngoan thì sẽ phải chịu hổ thẹn gấp đôi.

Và nếu nhìn lại những quân vương đã để mất vương quốc của mình ở nước Ý trong thời đại của chúng ta, như Vua xứ Naples, Công tước xứ Milan và những vương hầu khác, thì đầu tiên sẽ thấy là họ đều mắc sai lầm giống nhau trong việc sử dụng quân đội với những nguyên nhân mà chúng ta đã bàn đến khá nhiều; ở phần sau đây, một vài trong số họ sẽ được xem xét, có người thì bị dân chúng thù nghịch, có người thì được dân chúng yêu mến, nhưng họ đều không biết cách gìn giữ giới quý tộc. Nếu không mắc những sai lầm đó thì các vương quốc có đủ sức mạnh để duy trì quân đội trên chiến trường này đã không rơi vào tay kẻ khác.

Vua Philip xứ Macedonia – không phải bị cha của Alexander Đại đế đánh bại, mà là Titus Quinctius – không có nhiều đất

đại như đế chế của người La Mã và người Hy Lạp, là những xứ đã tấn công ông, nhưng, là một tay hiếu chiến biết cách thu phục dân chúng và gìn giữ giới quý tộc, ngài đã tiến hành chiến tranh chống lại kẻ thù trong nhiều năm, và ngay cả khi để mất quyền cai trị ở một vài thành bang thì ngài vẫn giữ được vương quốc.

Bởi vậy, các quân vương của chúng ta không nên đổ lỗi cho số phận khi để mất các vương quốc của họ sau nhiều năm trị vì, mà hãy nhìn nhận sự lười biếng của chính mình, bởi trong thời bình các ngài không bao giờ nghĩ tới chuyện có thể có thay đổi (đấy cũng là sai lầm thông thường của con người, là không có bất cứ sự chuẩn bị nào trong lúc bình yên để phòng khi biến động), và rồi khi khó khăn tới thì các ngài chỉ nghĩ tới việc tháo chạy chứ không tìm cách tự vệ, và các ngài hy vọng rằng dân chúng, vì ghê tởm sự xấu xược của kẻ xâm lược, sẽ mời các ngài quay trở về. Khi không còn cách nào thì đấy có thể là một hướng tốt, tuy nhiên sẽ là rất tệ nếu xao nhãng tất cả các mưu kế khác chỉ để phó mặc cho cách này; bởi các ngài không bao giờ nên chấp nhận thất bại chỉ vì tin rằng sau đó sẽ tìm được người cứu mình. Xin nói một lần nữa rằng, chuyện này là không bao giờ xảy ra, còn nếu có xảy ra thì cũng sẽ không giúp gì cho sự an nguy của các ngài, bởi vì sự giải cứu sẽ là hoàn toàn vô ích nếu nó không dựa vào chính bản thân các ngài; những phương án tin cậy, chắc chắn và bền vững là những phương án nương dựa vào chính các ngài và sự can đảm của các ngài.

25. Số phận ảnh hưởng ra sao đến sự nghiệp, và đương đầu với số phận như thế nào?

Tôi biết rằng có nhiều người đã và đang có suy nghĩ rằng mọi việc trên thế gian này đều nằm trong sự định đoạt khôn ngoan của số phận và Chúa, còn con người với trí tuệ của mình thì không thể làm chủ số phận và thậm chí không ai có thể giúp họ được; và vì lý do này, họ muốn chúng ta tin rằng không cần thiết phải lao khổ nhiều trong đời, mà hãy để vận may định đoạt. Quan điểm này còn có ý nghĩa hơn nữa trong thời đại của chúng ta bởi những biến động lớn lao đã xảy ra, và sẽ còn xảy ra hàng ngày, đã vượt quá sự phỏng đoán của con người. Đôi khi nghĩ đến những điều này, tôi cũng phần nào nghiêng về quan điểm đó. Tuy nhiên, hãy đừng giết chết quyền tự định đoạt của chúng ta, tôi thực lòng tin rằng số phận là cái chi phối một nửa những gì chúng ta làm, như thế nó vẫn để chúng ta dẫn dắt nửa còn lại, hoặc có lẽ ít hơn một chút.

Tôi so sánh số phận với những con sông cuồng nhiệt, vào mùa lũ thì làm ngập lụt ruộng đồng, cuốn trôi cây cối và nhà cửa, cuộn đất cát từ nơi này bỏ vào nơi kia; mọi thứ phải tháo chạy, tất cả phải đầu hàng trước sự hung dữ của nó, không có cách nào chống đỡ; nhưng cho dù bản chất của nó có như vậy đi nữa thì cũng không có nghĩa là con người, vào lúc mà trời quang mây tạnh, lại không dựng lên cả bờ đê lẫn van chặn dòng sao cho khi dâng lên lần nữa thì nước có thể chảy đi trong con kênh, như thế thì sức mạnh của nó không phải là không kiểm chế được và cũng không quá nguy hiểm. Số phận cũng vậy, nó thể hiện sức mạnh ở chỗ nào mà lòng can đảm đã không được chuẩn bị để kháng cự lại, và đây đó sẽ tấn

công vào những chỗ mà nó biết là chưa có van chặn dòng và bờ đê để kiểm chế nó.

Và nếu ngài xem xét nước Ý, nơi có nhiều biến động, và là nơi đã hun đúc những biến động đó thêm mãnh liệt, thì ngài có thể thấy đây là một đất nước bỏ ngỏ, không có van chặn dòng mà cũng chẳng có bờ đê. Bởi nếu được bảo vệ bằng sự can đảm thích đáng, như nước Đức, Tây Ban Nha hay Pháp đã làm, thì hoặc là cuộc xâm lược đã không gây ra những biến đổi quá lớn hoặc là nó đã không bao giờ xảy ra. Và tới đây tôi coi như là đã nói đủ nhiều về chuyện kháng cự số phận một cách khái quát.

Tuy nhiên khi đến gần với trường hợp cụ thể hơn nữa, tôi cho rằng người ta có thể nhìn thấy một quân vương thành công hôm nay và tàn lụi ngày mai mà vẫn không thấy có thay đổi nào về tâm thế và tính cách. Tôi tin rằng điều này xảy ra đầu tiên là vì những nguyên nhân mà tôi đã nói đến nhiều, đó là, quân vương nào phó mặc hoàn toàn cho số phận thì sẽ thất bại khi số phận đổi thay. Tôi cũng tin rằng ai biết định hướng hành động của mình theo thời thế thì sẽ thành công, và người nào hành động không hợp thời thì sẽ thất bại. Bởi vì có thể thấy rằng, con người đi đến cái đích mà nhiều người đã đến, là vinh quang và của cải, bằng nhiều cách: người thì bằng sự thận trọng, kẻ thì bằng sự táo bạo; người thì dùng bạo lực, kẻ thì dùng âm mưu; người thì kiên nhẫn, kẻ thì nóng nảy; và mỗi người đạt được mục đích bằng một cách khác nhau. Cũng có thể thấy rằng trong hai người thận trọng thì một người đến đích, còn người kia thì không; và tương tự, hai người với hai kiểu cách khác nhau lại thành công như nhau, người này thận trọng, và người kia bốc đồng; tất cả những điều này xảy ra không bởi lý do nào khác ngoài chuyện họ có biết hành động phù hợp với thời cuộc hay không. Như tôi vừa nói, hai người hành động khác nhau thu được kết quả như nhau, và trong hai người hành động như nhau, một kẻ đạt được mục tiêu còn người kia thì không.

Các thay đổi của hoàn cảnh cũng bắt nguồn từ đây, để rồi, với những ai tiết chế bản thân bằng sự cẩn trọng và kiên nhẫn, nếu thời cuộc và tình thế cùng gặp nhau mà lại phù hợp với cách hành động của họ thì tức là số phận đã mỉm cười với họ; còn nếu thời cuộc và tình thế đã đổi thay mà họ vẫn không thay đổi cách hành động thì họ sẽ thất bại. Tuy nhiên, con người thường không đủ chín chắn để tìm ra cách điều chỉnh bản thân cho phù hợp với sự thay đổi, bởi vì y không thể đi chệch khỏi những gì mà bản tính vốn đã bắt y phải theo, và cũng bởi vì mọi chuyện vẫn đang tốt đẹp khi hành động theo cách đang làm nên y không chịu bị thuyết phục rằng bỏ nó đi là tốt; và vì vậy, đến lúc phải mạo hiểm thì người thận trọng lại không biết phải làm gì, cho nên chịu thất bại; nhưng, nếu y thay đổi cách xử sự cho hợp với thời thế thì cũng chưa chắc số phận đã thay đổi.

Giáo hoàng Julius II chọn cách hành động táo bạo trong mọi việc làm của ngài; và ngài nhận thức thời thế và hoàn cảnh phù hợp với cách hành động đó đến mức ngài luôn gặt hái thành công. Hãy xét cuộc chiến đầu tiên của ngài chống lại xứ Bologna, khi Giovanni Bentivoglio còn sống. Người Venice không đồng thuận, Vua Tây Ban Nha cũng không, và ngài vẫn đang thảo luận với Vua nước Pháp; thế nhưng ngài đơn phương bước vào cuộc chiến với lòng quả cảm và sức mạnh quen thuộc của mình, một hành động đã khiến người Tây Ban Nha và người Venice phân vân và bị động, người Venice thì vì sợ hãi, còn người Tây Ban Nha thì vì khao khát giành lại toàn bộ Vương quốc Naples; mặt khác, ngài kéo được Vua nước Pháp theo mình, bởi vì vua đó, khi đã nhìn thấy hành động của ngài và ước ao biến Giáo hoàng thành chiến hữu để có thể hạ nhục người Venice, đã thấy rằng không thể từ chối cho ngài sử dụng quân đội mà lại không làm ngài bị tổn thương một cách công khai. Nhờ vậy, bằng hành động táo bạo của mình, Julius II đã làm được điều mà không Giáo hoàng nào chỉ bằng sự khôn ngoan đơn thuần của con người có thể đạt được; bởi nếu ngài chờ ở Rome đến khi các kế hoạch của

mình được sắp đặt và mọi thứ đã cố định rồi mới khởi sự, như các Giáo hoàng khác đã làm, thì ngài chẳng bao giờ thành công. Lý do là Vua nước Pháp có thể đưa ra hàng ngàn lý do, và những kẻ khác có thể dẫn ra hàng ngàn nỗi sợ hãi.

Tôi sẽ không bàn đến những việc làm khác của ngài, bởi tất cả chúng đều như vậy, và tất cả đều thành công, vì sự ngắn ngủi của cuộc đời ngài đã không để ngài nếm trải thất bại; tuy nhiên nếu hoàn cảnh thực tế bắt ngài phải hành động thận trọng thì có thể đã xảy ra thất bại, bởi ngài không bao giờ đi chệch những cách hành động mà bản tính đã bắt ngài phải theo.

Vì vậy, tôi kết luận rằng, số phận là thay đổi và con người luôn kiên định trên con đường họ đi, khi hai điều đó hòa hợp với nhau thì con người thành công, và sẽ thất bại nếu chúng bất hòa. Đối với tôi, tôi cho rằng táo bạo tốt hơn cẩn trọng, bởi số phận là một người đàn bà, muốn chế ngự nàng thì cần phải đánh đập và tàn nhẫn; và có thể thấy rằng nàng chấp nhận để cho những kẻ táo bạo làm chủ mình chứ không muốn những người điềm tĩnh. Thế nên, đúng như bản tính của đàn bà, nàng luôn là người tình của những tay trẻ tuổi, bởi họ ít thận trọng hơn, mãnh liệt hơn, và ra lệnh cho nàng một cách táo bạo hơn.

26. Lời kêu gọi giải phóng nước Ý khỏi những kẻ man rợ

Khi xem xét kỹ chủ đề của các thảo luận trên đây, và tự suy xét xem thời đại này có thuận lợi cho một tân vương hay không, và liệu có những nhân tố nào có thể đem đến cơ hội cho một quân vương khôn ngoan và đạo đức để thiết lập một trật tự mới có thể vinh danh ngài và tốt cho dân chúng ở đất nước này hay không, tôi thấy có nhiều điều đang diễn ra thuận lợi cho một tân vương đến mức tôi không biết còn thời điểm nào thích hợp hơn.

Và như tôi đã nói, nếu dân Israel cần phải chịu cảnh nô lệ thì mới phát hiện ra quyền biến của Moses, người Ba Tư cần phải bị người Medes áp bức thì mới khám phá ra sự vĩ đại trong tâm hồn Cyrus, và người Athens cần phải bị phân ly thì mới sáng rõ tài năng của Theseus; thì giờ đây, để tìm ra giá trị của tinh thần nước Ý, đất nước này cần phải bị suy sụp đến cùng cực, phải bị nô lệ hơn người Do Thái, bị áp bức hơn người Ba Tư, bị ly tán hơn người Athens; ở trong tình trạng không chỉ huy, không tổ chức, bị đánh đập, bị cướp bóc, bị xâm xé, bị giày xéo và chịu mọi cảnh điều tàn.

Mặc dù trước đây cũng có vài tia sáng lóe lên từ một người, khiến cho chúng ta nghĩ rằng ngài đã được Chúa trao cho bổn phận cứu chuộc chúng ta, nhưng sau đó lại phải chứng kiến vận may chối bỏ ngài ngay trên đỉnh cao sự nghiệp; để rồi nước Ý, đã bị bỏ rơi trong tuyệt vọng, bây giờ đang chờ đợi người sẽ hàn gắn những vết thương và chấm dứt sự tàn phá và cướp bóc của xứ Lombardy, chấm dứt các khoản cống nạp và sưu thuế của vương quốc và của xứ Tuscany, và chữa lành những nỗi đau đã mưng mủ quá lâu. Lúc này đây, nước Ý đang cầu xin Chúa gửi đến một người có thể cứu vớt đất nước ra khỏi những bất công và những xác lác đầy man rợ này.

Không có nơi nào để nước Ý đặt niềm hy vọng tốt hơn là dòng họ huy hoàng của ngài, với lòng can đảm và vận mệnh của gia tộc, được Chúa và Giáo hội che chở để giờ đây đang là người chỉ huy, và trở thành người dẫn dắt công cuộc cứu chuộc này. Điều này không khó nếu ngài luôn nhớ đến những hành động và cuộc đời của những người mà tôi đã nhắc đến. Và cho dù họ là những kẻ vĩ đại và tuyệt vời nhưng họ cũng là con người, và mỗi người trong số họ không có nhiều cơ hội hơn những gì mà hiện tại đang đem đến, bởi thế sự nghiệp của họ cũng không chính đáng hơn, cũng không dễ dàng hơn bây giờ, mà Chúa cũng không gần gũi họ hơn là Người gần gũi ngài.

Với chúng ta, công lý tối cao đang tồn tại, bởi vì chiến tranh là chính đáng khi cần thiết, và vũ khí là thiêng liêng khi không còn hy vọng nào khác. Ở đây, đó là một ý nguyện lớn lao, và khi ý nguyện là lớn lao thì khó khăn không thể là ghê gớm nếu ngài noi theo những người mà tôi đã muốn ngài chú ý đến. Hơn thế nữa, cách mà Chúa bày tỏ mới lạ thường làm sao: đại dương tách ra, mây dẫn lối, đá tuôn nước, trời mưa lộc thánh, mọi thứ đều vì sự vĩ đại của ngài; ngài cần làm nốt những việc còn lại. Chúa không có chủ ý làm hết mọi việc, vì như thế sẽ tước mất ý chí của chúng ta và chia sẻ những vinh quang thuộc về chúng ta.

Và không có gì đáng ngạc nhiên nếu không ai trong số những người dân nước Ý được nhắc đến ở trên có thể hoàn thành tất cả những gì được mong đợi từ dòng họ huy hoàng của ngài; và nếu trong rất nhiều cuộc cách mạng ở Nước Ý, và trong nhiều chiến dịch, luôn có vẻ như tinh thần thượng võ đã cạn kiệt, thì điều đó xảy ra là bởi vì thiết chế cũ là không tốt, và không ai trong chúng ta biết cách tìm ra cái mới. Và không gì có thể đem lại vinh dự cho một con người hơn là thiết lập những luật lệ mới và những thiết chế mới khi bản thân ngài vừa lên ngôi. Những điều đó khi được xây dựng và tôn vinh xứng đáng sẽ làm cho ngài được kính trọng và ngưỡng mộ, và

ở nước Ý không thiếu cơ hội để đem những điều đó vào thực tế trong mọi trường hợp.

Nơi đây chúng ta có đủ sự can đảm ở các tầng lớp thấp nhưng lại không có ở chỗ chỉ huy. Hãy chú ý vào những cuộc đấu tay đôi và những trận xáp lá cà, người Ý đã mạnh mẽ, khéo léo và tinh tế như thế nào. Nhưng khi tập hợp trong quân đội thì họ không đáng để so sánh với ai, và điều này xảy ra hoàn toàn do thiếu vắng sự lãnh đạo; bởi những kẻ giỏi giang thì không tuân lệnh, và mỗi người dường như là một cõi riêng, trong khi chưa từng có bất cứ ai thật sự nổi bật so với số đông còn lại, dù bằng sự can đảm hay nhờ may mắn, để những người khác phải đi theo. Bởi thế tình hình cứ như vậy trong một thời gian khá dài, và trong nhiều trận chiến trong hai mươi năm vừa qua, bất cứ khi nào toàn bộ quân đội là người Ý thì nó đều có thành tích rất kém cỏi; bằng chứng có thể thấy ở Taro, Alexandria, Capua, Genoa, Vailà, Bologna và Mestri.

Vì vậy, nếu dòng họ huy hoàng của ngài ước mong noi theo những con người kiệt xuất đã cứu nguy cho tổ quốc mình thì điều cần thiết trước tiên, như nền móng của mọi sự nghiệp, là chuẩn bị lực lượng riêng, bởi vì không có những người lính trung thành hơn, trung thực hơn hay giỏi hơn. Và mặc dù họ đã giỏi khi một mình thì khi tập hợp cùng nhau họ sẽ còn giỏi hơn nhiều nếu được chỉ huy bởi quân vương của họ, được ngài tôn vinh và nuôi nấng bằng tài sản của ngài. Vì thế, việc chuẩn bị lực lượng như vậy là cần thiết để ngài có thể chống trả lại ngoại bang bằng lòng can đảm của người Ý.

Và mặc dù bộ binh Thụy Sĩ và Tây Ban Nha được xem là rất ghê gớm nhưng lại có một khiếm khuyết trong cả hai lực lượng này, vì thế một quân đội thứ ba không chỉ có thể chống lại họ mà còn có thể tin là sẽ đánh bại họ hoàn toàn. Bởi vì bộ binh Tây Ban Nha thì không thể chống được kỵ binh, còn lính Thụy Sĩ lại sợ bộ binh mỗi khi gặp phải những trận xáp chiến. Vì lý do đó, chuyện đã từng xảy ra và có thể sẽ xảy ra nữa là

lính Tây Ban Nha không thể chống cự được kỵ binh Pháp, và lính Thụy Sĩ thì bị bộ binh tiêu diệt. Và mặc dù không thể nêu ra một bằng chứng hoàn hảo của việc này nhưng có một số dấu hiệu của nó trong trận chiến Ravenna, khi mà bộ binh Tây Ban Nha chiến đấu với các đạo quân Đức, sử dụng chiến thuật giống với quân Thụy Sĩ; khi quân Tây Ban Nha, nhờ cơ thể linh hoạt và sự trợ giúp của lá chắn đã tiến vào dưới mũi giáo của quân Đức và chấp nhận hiểm nguy, có thể chiến đấu thì quân Đức trở nên vô dụng, và nếu kỵ binh không tiến lên thì mọi chuyện đã kết thúc với họ. Do vậy, khi đã biết được khuyết điểm của cả hai lực lượng bộ binh này thì có thể xây dựng một quân đội mới có thể chống lại kỵ binh và không sợ bộ binh; việc này không cần phải lập nên một quân đội mới hoàn toàn, mà có thể cải thiện quân đội cũ. Và những việc này là những cải tiến sẽ đem lại danh tiếng và uy quyền cho bậc tân vương.

Vì thế, đừng để cơ hội này trôi qua để cuối cùng nước Ý có thể thấy người giải phóng nó xuất hiện. Không ai có thể diễn tả được tình yêu mà ngài sẽ nhận được từ tất cả những miền đất đã phải chịu đựng quá nhiều những căn bã ngoại bang này, cùng với khát vọng báo thù, với lòng trung thành ngoan cường, với sự tận hiến và với những giọt nước mắt. Có cánh cửa nào đóng với ngài? Có ai từ chối tuân phục ngài? Có sự ghen tị nào ngăn cản ngài? Có người Ý nào không dành cho ngài lòng tôn kính? Đối với tất cả chúng ta, sự thống trị man rợ kia thật là thối tha. Vậy nên, dòng họ huy hoàng của ngài hãy nhận lấy sứ mạng này với lòng dũng cảm và hy vọng để sự nghiệp chính nghĩa được hoàn thành. Để rồi, dưới ngọn cờ của nó quê hương chúng ta sẽ trở nên cao quý, và dưới sự che chở của nó những câu thơ của Petrarch sẽ được minh chứng:

Trí nhân sẽ thắng cường bạo

Và trận chiến sẽ chẳng còn bao lâu

Trong dòng máu Lã Mã ngày xưa, lòng can đảm không bao giờ tắt

Cũng không bao giờ chết đi, trong lồng ngực người Ý hôm nay.

[HẾT]

Đôi lời của người dịch

Quyển sách mà bạn chuẩn bị đọc là một quyển sách đặc biệt, còn theo lời tác giả của nó thì là một “quyển sách hiểm độc”! Lý do: nó là phiên bản được viết lại dựa trên nguyên tác Quân Vương của Machiavelli.

Nó đặc biệt bởi vì đây là một trong số những trường hợp rất hiếm hoi mà một tác phẩm được viết ra dựa hoàn toàn vào một tác phẩm ra đời trước đó đến gần 500 năm (Theo như lời tác giả thì quyển sách này ra đời vào năm 1995, trong khi nguyên tác của Machiavelli được in vào năm 1515). Đây không phải là một phóng tác, mà là một phiên bản khác, có thể coi là đối xứng gương với Quân Vương, trong đó tác giả sử dụng bản tiếng Anh do W. K. Marriott dịch năm 1908 từ bản gốc tiếng Latin và giữ gần như nguyên vẹn tất cả, đến từng câu của bản gốc, chỉ thay thế những gì thuộc về chính trị thời Trung cổ của Machiavelli bằng những gì tương ứng của quản trị trong thế kỷ XX. Chúng tôi nói “gần như” là bởi vẫn có những đoạn mà tác giả thêm vào, hoặc bỏ đi; chúng tôi sẽ có những chú thích cụ thể ở những đoạn tương ứng. Một lý do khác để chúng tôi nói “gần như” là có những câu, những đoạn, tác giả buộc phải thay đổi chút ít cấu trúc câu, cách dùng từ để có thể diễn đạt được ý của mình trong khung cảnh hiện đại. Mặc dù vậy, “gần như” thế cũng đã là một kỳ công!

Thế còn tại sao nó lại là “hiểm độc”, mà tác giả dùng từ evil để diễn tả? Nếu chúng ta đã đọc Quân Vương, hay chỉ cần tìm hiểu về Machiavelli thôi, thì cũng ngay lập tức cảm nhận được vì sao. Được coi là bậc thầy về triết lý chính trị trong lịch sử mấy nghìn năm của cả thế giới, được coi là đại diện xuất sắc nhất của tư tưởng vị lợi, trong tác phẩm của mình, Machiavelli đã không khuyên mọi người chuyện gì khác hơn là làm thế nào để có ích nhất cho bản thân mình trong vai trò của một quân vương; đối với ông, điều gì dường như cũng là hợp lý và

nên làm, miễn là giữ được bản thân mình và ngôi vương được an toàn. Harmon thay quân vương bằng giám đốc, thay ngôi vương bằng ghế lãnh đạo cao nhất của một công ty, và giữ nguyên tất cả những lời khuyên khác.

Thế nó có thật sự hiểm độc không? Điều đó tùy vào cảm nhận của bạn đọc khi tiếp nhận tác phẩm, riêng cá nhân chúng tôi thì thấy rằng: sẽ là thiếu công tâm nếu nói tác phẩm này là hiểm độc, hiểu theo nghĩa là có dã tâm với con người.

Trong quá trình thực hiện bản dịch của hai tác phẩm này, chúng tôi vừa đọc, vừa dịch, vừa suy nghĩ, vừa cảm nhận, và chúng tôi nhận thấy rằng mục đích giữ an toàn cho bản thân quân vương có lẽ cũng chưa phải là mục đích cuối cùng mà Machiavelli nhắm đến. Chúng tôi đoán rằng, điều mà ông muốn nhắn gửi tới bậc quân vương là: bởi vì ngài đã rất xứng đáng để làm vua, thế nên hãy tìm mọi cách để giữ ngôi vương cho thật vững bền, bởi dân chúng cần ngài.

Giám Đốc, cũng như bản gốc của nó là Quân Vương, là quyển sách mà sự bàn cãi tranh luận về quan điểm có thể nảy sinh trên từng trang sách; thật khó mà bàn hết được, tốt hơn là hãy dành cho độc giả quyền được lựa chọn và tiếp nhận.

Chúng tôi xin chia sẻ thêm về một khó khăn rất đặc biệt khi thực hiện bản dịch. Đó là, như Lời giới thiệu của tác giả có nói đến, Harmon sử dụng các tình tiết xảy ra trong các công ty ở Mỹ, đặc biệt là các công ty trong ngành công nghệ thông tin, để đưa vào tác phẩm của mình, cho nên, các câu chuyện hay giai thoại trong sách sẽ là rất gần gũi với một độc giả Mỹ, ngay cả khi tên của nhân vật có bị thay đổi đi chẳng nữa. Nhưng tình hình sẽ khác với độc giả Việt Nam, bởi chúng ta không có được những thông tin và sự quen thuộc cần thiết để nhận ra ai và điều gì đang được nhắc đến. Chúng tôi đã cố gắng tối đa để truy nguyên tên các nhân vật và công ty được nhắc đến trong tác phẩm, tuy nhiên đã không thể thực hiện việc đó một cách trọn vẹn, bởi tác giả đã đổi những tên thật của nhân vật bằng những tên giả tựa tựa như tên thật, và

không phải lúc nào chúng tôi cũng có khả năng hoặc may mắn tra cứu lại được.

Việc chú thích tên nhân vật trên thực tế không ảnh hưởng nhiều đến việc hiểu tác phẩm này; dĩ nhiên, cũng giống như mọi chuyện hậu trường khác, nếu biết câu chuyện đang được kể có nguyên gốc là nhân vật nào, công ty nào thì việc đọc sẽ thú vị hơn. Như đã nói, chúng tôi đã cố gắng tối đa và buộc phải chấp nhận một số trường hợp mà ở đó chúng tôi không tìm thấy được nguyên mẫu; khi đó, chúng tôi sẽ chú thích với dấu * để độc giả phân biệt.

Trong quá trình dịch tác phẩm, chúng tôi cũng mạn phép đưa vào nhiều chú giải khác, có khi là làm rõ một ý của tác giả mà nếu chỉ dịch câu văn thì chúng tôi e rằng độc giả sẽ ít nhiều khó khăn khi tiếp nhận, có khi là một bình giảng theo thiên ý của chúng tôi về một việc nào đó. Hy vọng rằng nỗ lực đó của chúng tôi sẽ được độc giả tiếp nhận và chúng có ích cho việc đọc tác phẩm thú vị này.

Cuối cùng, khi bản dịch này đến với độc giả thì cũng là lúc chúng tôi bắt đầu sẵn sàng lắng nghe mọi đóng góp để có thể có những hiệu đính và nhuận sắc cho lần tái bản sau.

Tháng 05 năm 2013
Vũ Thái Hà

Lời giới thiệu

Đây là một quyển sách hiểm độc.

Trước khi đọc giả bắt đầu, phải nói một cách rất rõ ràng rằng: đây không phải là một quyển sách tốt lành. Không có cách nào khác để mô tả một tác phẩm công bố triết lý vị lợi cùng cực như là tác phẩm của Machiavelli. Ở đây bạn sẽ không thấy có tình yêu; thay vào đó là quyền lực và sự thao túng. Ở đây bạn cũng không tìm thấy niềm tin, không tìm thấy hy vọng; chỉ có mưu mô và may rủi của số phận.

Trong Quân Vương, bạn biết rằng ham muốn quyền lực, báng bổ sự thật và những biện minh cho những trò tồi tệ nhất của quý dữ đã tồn tại hàng thế kỷ qua. Trong Giám Đốc, bạn sẽ thấy rằng chúng vẫn còn quanh đây cùng với chúng ta.

Tại sao tôi lại làm phiên bản mới cho tác phẩm hiểm độc này? Niccolò Machiavelli viết nguyên tác để làm bài học cho kẻ thừa tự còn non trẻ khi bước lên ngai vàng bị lãng quên của nước Ý vào thế kỷ XVI. Nó thực sự là bức thư dành riêng cho một người cụ thể chứ chưa bao giờ định dành cho độc giả rộng rãi. Phiên bản mới này được thực hiện như là một bài học tương đương dành cho các giám đốc trẻ của thời hiện đại, đang làm việc chăm chỉ để ghi lại dấu ấn trong thời đại kinh tế tri thức của thiên niên kỷ mới. Nó được xuất bản rộng rãi, và chuyên chở một niềm hy vọng khác.

Từ thời Machiavelli đến nay, nhiều thứ trong văn hóa phương Tây đã thay đổi, có khi tốt hơn, nhưng gần đây thì xấu đi. Chúng ta nhận ra mình đang ở trong thời của chủ nghĩa vị lợi cùng đoan, chỉ được làm dịu đi bằng những ký ức đang phai nhạt về một niềm tin rộng mở trong tình yêu của Chúa. Những triết gia chỉ là một giám đốc trẻ tân tiến có vẻ thực sự lắng nghe sẽ đưa ra những thông điệp say sưa và mạnh mẽ về các

chủ đề như “Truyền thông, Kết nối và Sức mạnh” và “Hợp hành mạnh mẽ”. Họ là những bậc thầy về kinh doanh đã đi khắp thế giới gieo rắc thông điệp về thói vụ lợi và lòng tham, được biện hộ hết sức tài tình và diễn thuyết hoành tráng. Nhiều bài học của họ được đưa vào đây, trong quyển sách này.

Chuyển một thông điệp thời Trung cổ về chính quyền trung cổ thành một thông điệp hiện đại về việc điều hành công ty hóa ra lại dễ hơn nhiều so với tôi nghĩ. Sau khi thử nghiệm với một phiên bản theo hình thức diễn giải, cuối cùng tôi đã giữ lại hầu hết phong thái cứng rắn trong nguyên tác như là bút pháp của Machiavelli. Một bản có tính diễn giải thì quá thoải mái và nó làm cho các tư tưởng trở nên quá dễ dãi. Nó làm mất đi những bài học tinh tế vốn khó nhận ra. Tôi muốn những độc giả hậu hiện đại của tôi phải vừa đủ khó chịu khi đọc để giữ tỉnh táo. Tên giả của các công ty hiện đại thay thế cho tên của các vương quốc cổ xưa sao cho chúng ít giống nhau theo nghĩa quy mô và ảnh hưởng, và các giai thoại cũng được liên hệ chút ít. Một môn sinh của Machiavelli sẽ nhanh chóng nhận ra sự giống nhau của các giai thoại này với các giai thoại trong Quân Vương, trong khi đó thì một sinh viên học về lịch sử các công ty có thể quan sát thấy sự quen thuộc của hầu hết các câu chuyện minh họa trên các trang của các tờ báo kinh doanh ở Mỹ. Hơn nữa, anh sinh viên thời hiện đại cũng nhận ra những bài học rút ra từ các giai thoại cũng quen thuộc. Việc đặt những khẳng định quen thuộc của thời hiện đại bên cạnh những chuyện nằm ngoài tầm kiểm chứng sẽ đẩy nhiều độc giả vào quá trình đánh giá lại những gì họ tiếp nhận như là lời khuyên trên con đường đi tìm sự tuyệt hảo của họ. Có lẽ toàn bộ tư tưởng cho rằng năng lực cá nhân là môi trường của các thực hành kinh doanh thành công đã sụp đổ, và cần phải được vứt bỏ.

Một lần nữa.

John Paul Harmon Albany,
Oregon, 1995.


Có bao nhiêu loại công ty và chúng hình thành như thế nào?


Tất cả các công ty, các liên minh, đã được tổ chức và đang quản lý nhân viên đều hoặc là các hiệp hội hoặc là các tập đoàn.


Các tập đoàn có thể được thừa kế ở trong các gia đình đã có truyền thống lâu đời; hoặc là chúng được thành lập mới.


Tập đoàn mới có thể hoặc là hoàn toàn mới, như Loetec to James Manui lập ra, hoặc các công ty sáp nhập vào công ty của vị giám đốc đã thu tóm họ, như là trường hợp của Appolus sáp nhập vào công ty của Chủ tịch của Hewitt Cardpic.


Các công ty bị thôn tính như thế hoặc quen sống dưới sự quản lý của một giám đốc, hoặc quen sống tự do; và đã bị thôn tính do bàn tay của chính giám đốc, hoặc là do bàn tay của người khác, hay nhờ vận may, mà cũng có thể nhờ quyền biến.


7540.jpg


7544.jpg


7552.jpg


7460.jpg


7464.jpg


7472.jpg


7476.jpg


7548.jpg














7547.jpg

7480.jpg

7468.jpg

7532.jpg

7508.jpg

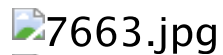
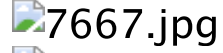
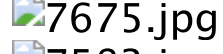
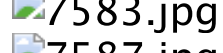
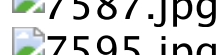
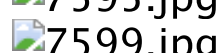
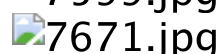
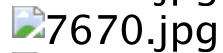
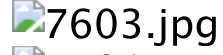
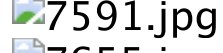
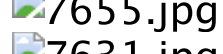
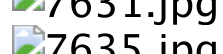
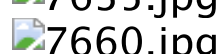
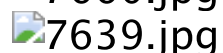
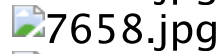
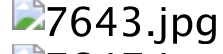
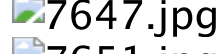
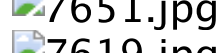
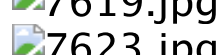
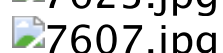
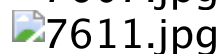
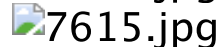



7512.jpg
7537.jpg
7516.jpg
7535.jpg
7520.jpg
7524.jpg
7528.jpg
7496.jpg
7500.jpg
7484.jpg
7488.jpg
7492.jpg
7504.jpg

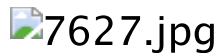
Các công ty
cha truyền con nối

Tôi không bàn về các hiệp hội do các thành viên làm chủ, bởi tôi đã nói về chúng khá nhiều ở một chỗ khác, và tôi chỉ đề cập đến các tập đoàn. Làm như vậy thì tôi có thể giữ trình tự như đã chỉ ra ở trên, và bàn về cách các tập đoàn đó được quản lý và gìn giữ.

Tôi có thể nói ngay rằng có ít khó khăn hơn trong việc gìn giữ các công ty cha truyền con nối, và những công ty đã quen thuộc với gia đình của giám đốc, so với các công ty mới. Chỉ cần đừng vi phạm những tập quán của người đi trước, và biết hành xử khôn ngoan trước hoàn cảnh khi nó xảy ra, thì một giám đốc với khả năng trung bình đã có thể đảm bảo vị thế của mình trong công ty, trừ khi ông bị hạ bệ bởi một thế lực phi thường và dư thừa tiềm lực tài chính. Nếu có đi chăng nữa thì bất cứ khi nào có một sai lầm nhỏ xảy ra với kẻ tiềm quyền là ông sẽ giành lại công ty.

Ví dụ như ở Mỹ, Tổng Giám đốc của Gamma Airlines đã không thể chống đỡ nổi những cố gắng thâm tóm của TUA (1992), và của Lozengo (1992)1 nếu như ông không thiết lập được hệ thống quản lý lâu đời trong công ty của mình. Vị giám đốc được thừa kế không có nhiều lý do hay nhu cầu phải phụng sự hại đến ai; thế nên ông thường được yêu mến hơn; và trừ khi những thói xấu quá đáng khiến ông bị thù ghét, còn lại thì rất hợp lý khi trông chờ rằng nhân viên sẽ dành tình cảm cho ông một cách tự nhiên; và dưới sự quản lý lâu dài và liên tục đó, những ký ức và động cơ dành cho cải cách đều biến mất, bởi vì sự thay đổi này luôn luôn là gợi ý cho sự thay đổi khác2.

- 7663.jpg
- 7667.jpg
- 7675.jpg
- 7583.jpg
- 7587.jpg
- 7595.jpg
- 7599.jpg
- 7671.jpg
- 7670.jpg
- 7603.jpg
- 7591.jpg
- 7655.jpg
- 7631.jpg
- 7635.jpg
- 7660.jpg
- 7639.jpg
- 7658.jpg
- 7643.jpg
- 7647.jpg
- 7651.jpg
- 7619.jpg
- 7623.jpg
- 7607.jpg
- 7611.jpg
- 7615.jpg



Các tập đoàn hỗn hợp

Tuy nhiên, khó khăn lại xuất hiện trong các công ty mới. Và trước tiên, nếu công ty này không phải là hoàn toàn mới mà là một phần của một tập đoàn, nói chung có thể gọi là hỗn hợp, thì sự thay đổi chủ yếu xuất hiện từ những khó khăn kinh điển mà mọi công ty mới đều có; nhân viên sẵn sàng thay đổi người quản lý, hy vọng làm cho điều kiện của họ tốt lên và niềm hy vọng đó khiến họ lật đổ người quản lý: thế nên họ thấy mình bị lừa, bởi cuối cùng, qua trải nghiệm thực tế, họ nhận ra rằng họ vừa đi từ cái xấu này sang điều tồi tệ khác. Chuyện này cũng đưa đến một điều tất yếu vừa tự nhiên vừa dễ gặp khác, đó là nó luôn luôn khiến cho vị tân giám đốc phải trấn áp những kẻ vừa chuyển sang làm việc với ông bằng bộ máy quản trị quan liêu và những biện pháp cứng rắn vô độ, là những thứ mà ông buộc phải áp đặt lên công ty mới thâu tóm được.

Trong tình thế như vậy, giám đốc sẽ có kẻ thù là tất cả những người đã bị ông làm tổn thương khi thôn tính công ty đó, ông cũng không thể giữ được những người bạn đã đặt ông vào vị trí đó bởi vì ông không thể làm hài lòng họ theo cách mà họ muốn, và cũng không thể dùng các biện pháp mạnh để chống lại họ, vì cảm thấy gắn bó với họ. Như vậy, cho dù giám đốc có thể rất mạnh về nhân lực nhưng một khi đã đi vào công ty mới, ông luôn luôn cần đến thiện chí của nhân viên tại đó.

Chính vì những lý do này mà Guesser³, Chủ tịch của IPM⁴, đã nhanh chóng chiếm được Loetec⁵ và cũng đánh mất nó rất nhanh; và chỉ một mình lực lượng của Manui⁶ cũng đủ đánh bại ông ngay từ đầu; bởi vì chính những người đã bán cổ phiếu cho ông, cảm thấy bị lừa dối trước hy vọng vào tương lai, đã không chịu đựng nổi sự quản lý yếu kém của tân giám

đốc. Một sự thật rất rõ ràng là, sau khi thôn tóm những công ty đang bất ổn lần thứ hai thì cuối cùng người ta không dễ dàng đánh mất nó nữa, bởi vì giám đốc, đã bớt e dè hơn, nhân tình trạng hỗn loạn sẽ trừng phạt những kẻ chống đối, loại bỏ những kẻ khả nghi, và khắc phục những điểm yếu của mình. Vì vậy, để cho IPM phải bán Loetec lần thứ nhất thì chỉ cần CEO Manui gây ra nhiễu động ở vòng ngoài là đã đủ; nhưng để khiến IPM phải bán Loetec lần thứ hai thì cần phải huy động cả thế giới⁷ làm giá chống lại IPM, và những kẻ ăn theo IPM phải bị đánh bại.

Tuy nhiên, IPM đã mất Loetec cả lần thứ nhất lẫn lần thứ hai. Những lý giải chung về lần đầu đã được bàn đến; chỉ còn phải chỉ ra những lý do dẫn tới lần thứ hai, cũng như xem xét những gì mà giám đốc của IPM đã làm, và những gì mà bất cứ ai ở vào hoàn cảnh của ông lẽ ra nên làm để gìn giữ bản thân trong công ty đã thôn tính được một cách an toàn.

Tôi xin nói rằng các công ty, khi bị thôn tính, được sáp nhập vào công ty lâu đời của kẻ đi thôn tính, có thể có chung văn hóa với công ty đó, hoặc có thể không. Khi cùng chung văn hóa thì việc quản lý sẽ dễ dàng hơn, đặc biệt là khi những công ty này chưa quen với việc tự quản lý; và để quản lý một cách yên ổn thì chỉ cần loại bỏ gia đình và các thuộc hạ thân cận của vị giám đốc đã từng quản lý công ty đó là đủ; bởi vì hai nhóm nhân viên, cùng gìn giữ những nét truyền thống nào đó, không khác nhau về thói quen, sẽ làm việc với nhau một cách ổn thỏa, như là đã từng xảy ra với các công ty Aptivac⁸, Personal Digital Devices, Silverado Computers và California Hard Drives⁹ – những công ty đã sáp nhập vào IPM từ lâu: mặc dù có vài khác biệt về ngôn ngữ nhưng thói quen trong làm việc là giống nhau và họ hòa hợp với nhau một cách dễ dàng. Người nào đã thôn tính những công ty này, nếu muốn quản lý được chúng thì chỉ cần nhớ hai điều: thứ nhất, phải loại bỏ gia đình và chiến hữu của người lãnh đạo cũ; và thứ hai, không nên thay đổi quy tắc làm việc và các chỉ tiêu kinh

doanh, như thế các công ty này sẽ nhanh chóng hòa nhập vào công ty mẹ.

Tuy nhiên, khi các công ty bị thôn tính lại nằm trong một công ty khác biệt về thói quen làm việc thì khó khăn sẽ xảy ra, và phải có thật nhiều may mắn cũng như tốn nhiều công sức mới có thể quản lý được; và một trong những phương cách tốt nhất và thiết thực nhất là kẻ thôn tính phải đến và làm việc ở đó. Điều này đảm bảo vị trí của ông sẽ an toàn và bền vững hơn, như trường hợp của Phó Chủ tịch của Cony ở Willamette Pictures¹⁰, người mà cho dù đã thực hiện tất cả các biện pháp khác nhưng nếu không tới đó làm việc thì đã không thể quản lý được công ty này. Bởi vì, nếu kẻ thù tới làm việc tại đó thì mọi sự bất ổn sẽ được phát hiện ngay khi mới manh nha, và ông sẽ nhanh chóng tìm ra biện pháp xử lý; còn nếu không làm việc ở đó thì ông chỉ có thể biết được tình hình khi nó đã đến mức vô phương cứu chữa. Hơn thế nữa, công ty sẽ không bị bòn rút bởi những kẻ có chức quyền; nhân viên thấy thỏa mãn vì có thể nhờ cậy giám đốc kịp thời; nhờ thế, nếu mọi thứ tốt đẹp thì nhân viên có thêm lý do để yêu mến giám đốc, và nếu không tốt đẹp được như vậy thì họ có nhiều lý do để sợ ông. Kẻ nào muốn thôn tính công ty từ bên ngoài sẽ phải thận trọng tối đa; khi giám đốc còn ở đó thì việc chiếm công ty ấy từ tay ông là cực kỳ khó khăn.

Biện pháp khác và tốt hơn là đưa nhân sự quản lý cấp cao tin cậy vào vài vị trí, có thể là then chốt trong công ty đó, bởi vì phải làm như vậy hoặc cũng phải duy trì một số lớn cán bộ quản lý cấp trung và kế toán ở đó. Giám đốc không phải tốn kém gì nhiều cho các cấp phó người địa phương, chỉ cần một ít chi phí hay thậm chí là không mất gì thì ông đã có thể đưa họ đến và giữ họ ở lại đó, và ông chỉ gây tổn hại cho thiểu số nhân viên tại đó là những người bị tước mất trách nhiệm và việc làm để trao cho các nhân sự mới; và những kẻ bị tổn hại đó, vẫn nghèo và phân tán, sẽ chẳng bao giờ có thể làm hại ông; trong khi đó những người còn lại chẳng bị tổn hại gì sẽ dễ dàng im lặng, đồng thời còn sợ phạm lỗi vì lo rằng có thể

bị tước mất việc làm như những kẻ kia. Tôi kết luận rằng, những người đi làm xa xứ này là không tốn kém, họ trung thành hơn, họ ít bị tổn hại hơn, còn những kẻ bị tổn thương thì, như đã nói, nghèo và phân tán, nên không thể gây tổn hại gì. Tuy nhiên, cần phải lưu ý rằng con người hoặc là phải được đối xử tử tế hoặc là phải bị đàn áp thẳng tay, bởi vì người ta thường trả thù những tổn thương nhẹ trong khi trước những tổn thương nghiêm trọng thì họ lại chẳng thể làm gì; bởi vậy, khi gây tổn thương cho ai thì phải làm đến mức mà không còn phải sợ họ trả thù nữa.

Trong khi đó, để duy trì đội ngũ quản lý cấp thấp và nhân viên kỹ thuật ở công ty phụ thuộc¹¹ thì ông sẽ tốn kém hơn nhiều, phải chi cho số nhân viên đó tất cả thu nhập của công ty, thế nên việc sáp nhập thành ra bị lỗ, và rất nhiều người sẽ bức tức vì toàn bộ công ty bị tổn hại; việc chuyển nhân sự từ chỗ này sang chỗ nọ làm cho nhân viên phải chịu đựng vất vả, và họ cảm thấy khó chịu, rồi họ trở thành những nhân viên không thể phản kháng ngay cả khi bị đưa ra khỏi nơi quen thuộc. Bởi vậy, vì mọi lý do, các nhân viên đó là vô dụng trong khi mô hình công ty phụ thuộc¹² thì hữu dụng.

Nhắc lại, vị giám đốc quản lý một công ty khác biệt ở những khía cạnh nói trên cần phải biến mình thành thủ lĩnh và là người che chở cho một liên minh của những công ty mạnh khác trong thị trường của ông, phải làm suy yếu những công ty mạnh hơn trong số đó, chú ý để không có đối thủ nào có năng lực như ông đặt chân vào thị trường đó, bằng mọi giá; bởi vì vẫn luôn có những kẻ như vậy xuất hiện do những kẻ bất mãn đưa vào, hoặc là vì tham vọng thái quá hoặc là vì sợ hãi, như là một trường hợp đã được ghi nhận. Intel¹³ đã được IPM đưa vào thị trường máy tính cá nhân¹⁴; và ở mọi thị trường mà họ thâm nhập vào thì Chủ tịch của Intel đều được người đã ở trong thị trường đó đưa đường dẫn lối. Và sự việc thường xảy ra như thế này, ngay khi một đối thủ mạnh xâm nhập vào thị trường thì tất cả các công ty nhỏ sẽ bị kéo theo họ do tác động của lòng căm ghét mà họ đang dành cho thế

lực đang khống chế thị trường. Cho nên, đối với các công ty đó thì giám đốc không gặp khó khăn nào trong việc lôi kéo được họ, vì tất cả bọn họ đều nhanh chóng đổ xô theo chuẩn mực mà ông vừa thiết lập ở thị trường đó. Ông chỉ cần cảnh giác không để bọn họ nắm được quá nhiều quyền lực và uy thế, và sau đó bằng sức mạnh của mình cùng với thiện chí của bọn họ, ông sẽ dễ dàng đàn áp những kẻ mạnh hơn trong số họ, và giữ được vị trí chủ soái trong thị trường. Và kẻ nào không quản lý một cách đúng đắn việc kinh doanh này sẽ nhanh chóng mất thị phần vừa chiếm được, và ngay cả giữ được thì sẽ phải đương đầu với vô vàn khó khăn và trở ngại.

Tại các thị trường xâm nhập được, nhân viên của Intel tiến hành những biện pháp này rất cẩn thận; họ duy trì quan hệ thân thiện với các công ty nhỏ, nhưng không giúp cho những công ty đó mạnh lên; họ kiểm chế những công ty mạnh hơn, và không để bất cứ công ty mạnh nào của nước ngoài giành được uy thế. Với tôi, thị trường máy tính cá nhân đủ trở thành một ví dụ hay. Thị trường giữ cho IPM và Compaq¹⁵ sau này thân thiện với nhau, các công ty của Arizona Electric¹⁶ bị đè nén, Modosola³ bị đánh dạt ra; thế nhưng, công lao của Compaq và IPM chẳng bao giờ đảm bảo cho họ quyền gia tăng sức mạnh, Chủ tịch của Compaq cũng không thuyết phục được Hội đồng quản trị của Intel trở thành bạn mà không xem thường mình, sự ảnh hưởng của IPM cũng không làm cho họ chấp nhận rằng cần phải duy trì các quản lý chuyên chế trong công ty. Bởi vì Intel đã làm ở thời điểm đó những gì mà những vị giám đốc khôn ngoan cần làm, họ không chỉ đề phòng những vấn đề trước mắt, mà cả những biến cố trong tương lai, vì chúng mà họ phải chuẩn bị sẵn sức lực, bởi vì khi phát hiện sớm thì vấn đề được giải quyết dễ dàng hơn; còn nếu chờ đến lúc bệnh đến quá gần thì thuốc thang đã không còn kịp nữa vì căn bệnh đã trở thành nan y; chuyện xảy ra ở đây cũng giống như những gì các bác sĩ nói là xảy ra với bệnh lao, tức là ở thời kỳ đầu thì bệnh dễ chữa nhưng khó phát hiện ra, nhưng sau một thời gian, không được phát hiện và chữa trị từ đầu, thì bệnh trở nên dễ chẩn đoán nhưng lại khó

chữa trị. Đối với những vấn đề của công ty cũng vậy, nếu có thể tiên đoán trước những điều tai hại sắp xảy ra (điều này chỉ dành cho những kẻ khôn ngoan) thì có thể uốn nắn chúng nhanh chóng, nhưng nếu, vì không tiên đoán trước được, mà để chúng lan tràn đến mức ai cũng nhìn thấy thì lúc đó sẽ chẳng còn phương án đối phó hữu hiệu nào nữa. Do vậy, Intel khi thấy trước khó khăn đã xử lý chúng ngay lập tức, và khi cần tránh một cuộc cạnh tranh thì họ không bao giờ để các vấn đề trở thành khủng hoảng, bởi vì họ biết rằng không thể né tránh cạnh tranh mãi mà chỉ có thể là trì hoãn đối đầu với ưu thế của kẻ khác; hơn nữa, họ muốn chiến đấu với Modosola và Arizona Electric trong thị trường máy tính cá nhân để không phải đương đầu với những đối thủ này trong thị trường xử lý điều khiển tích hợp¹⁷; họ có thể tránh được cả hai cuộc cạnh tranh đó nhưng họ không muốn thế; họ cũng chẳng bao giờ muốn tự hài lòng theo cái cách mà các nhà thông thái của thời đại chúng ta vẫn nói: – Hãy tận hưởng thời gian! – mà muốn sử dụng ưu thế của lòng dũng cảm và sự khôn ngoan của chính mình, bởi thời gian có thể làm thay đổi mọi thứ, có thể đem đến cả những thứ tốt đẹp lẫn những thứ tồi tệ.

Hãy trở lại với trường hợp của IPM và tìm hiểu xem họ có thực hiện biện pháp nào trong những biện pháp đã nói ở trên đây không. Tôi sẽ bàn về Wantsom II¹⁸ (chứ không phải là Guesser) vì quan sát người thực hiện sẽ tốt hơn, ông đã nắm thị trường máy tính lớn¹⁹ lâu nhất; và chúng ta sẽ thấy rằng ông hành động ngược lại với những gì cần làm để duy trì một công ty chứa trong nó nhiều yếu tố khác nhau.

Chủ tịch Wantsom II của IPM tiến vào thị trường mạng ngang hàng²⁰ nhờ vào tham vọng của các nhà lãnh đạo Novella²¹, những người muốn giành được một nửa hãng WordPerfect²² nhờ sự can thiệp của ông. Tôi không phê phán những gì Chủ tịch đã làm, bởi vì muốn đặt dấu chân lên thị trường PC LAN²³ ở Mỹ, nhưng lại không có đồng minh ở đó – có thể thấy rằng mọi cánh cửa đều đóng lại với ông vì những

hành động của Phillippe²⁴ – thì ông buộc phải đón nhận bất kỳ mối giao hảo nào có thể có, và ông đã có thể thành công nhanh chóng với các dự định của mình nếu như ông không phạm vài sai lầm trong những việc khác. Tuy nhiên, nhờ thôn tính được WorkPerfect, Chủ tịch ngay lập tức giành lại uy thế mà Phillippe đã để mất: Bortec²⁵ thua cuộc; nhân viên của Tectonix²⁶ trở thành bạn của ông; CEO của Intuiqen²⁷, nữ chủ tịch của Autocap²⁸, các giám đốc của Fantec²⁹, Printron³⁰, CPM³¹, Centronitics³², ban quản lý của Psoft³³, Lexsoft³⁴, Poluroit³⁵, Seagrade³⁶ – tất cả đều đổ xô đến làm bạn với ông. Đến lúc này, Hội đồng quản trị của Novella mới nhận ra sự hồ đồ của họ, bởi vì đúng ra thì họ có thể giữ vững hai nhánh kinh doanh với WorkPerfect nhưng cuối cùng thì họ lại giúp cho Chủ tịch nắm được hai phần thị trường mạng ở Mỹ³⁷.

Giờ đây, bất cứ ai cũng có thể thấy rằng Chủ tịch đã gặp rất ít khó khăn khi muốn duy trì vị thế ở thị trường Mỹ nếu ông để ý đến các quy tắc trên đây biểu hiện như thế nào, và giữ cho tất cả các đối tác được an toàn và được bảo vệ; bởi vì, mặc dù rất đông nhưng họ đều yếu đuối và rụt rè, một số thì e ngại Millisoft³⁸, một số lại e ngại Novella, và vì thế họ luôn luôn bị bắt buộc phải theo ông, và nhờ họ, ông có thể dễ dàng bảo vệ chính mình trước những thế lực vẫn còn mạnh. Thế nhưng, chẳng bao lâu sau ở Loetec ông đã làm ngược lại bằng việc giúp Will Portals³⁹ chiếm lĩnh thị trường hệ điều hành. Ông không nhận ra rằng chính việc làm này đã khiến ông suy yếu, buộc ông phải bỏ rơi các đối tác cũng như những người đã tự đặt mình dưới sự che chở của ông, và đồng thời nâng cao vị thế của Millisoft bằng việc đưa nhiều người dùng đến với thị trường bị khống chế⁴⁰ của họ, mà nhờ đó Millisoft giành được uy thế rất lớn. Và sau khi mắc sai lầm căn bản này, ông bắt buộc phải theo đuổi nó miệt mài đến nỗi, để chấm dứt tham vọng của Osborn⁴¹ và ngăn cản ông ta trở thành bá chủ của thị trường máy tính cá nhân, ông đã phải đích thân bước vào thị trường đó.

Và chừng như việc bành trướng của Millisoft vẫn là chưa đủ, và cũng như là việc bị mất đối tác, ông, vì muốn có Clarisoft, đã chia sẻ nó với Chủ tịch của Asian Pear⁴², và khi đang nắm quyền chi phối thị trường máy tính cá nhân ở Mỹ thì ông lại chọn một đối tác, nhờ thế tham vọng của công ty đó và sự bất mãn của chính ông đã về trú ngụ chung một chỗ; và khi mà đúng ra thì ông đã có thể hồi hưu từ công ty của mình trên ghế Chủ tịch thì ông lại phải xông ra bên ngoài, để rồi phải đặt ở nhà một kẻ sau này có khả năng tổng khứ chính ông ra khỏi công ty, đó là Guesser.


Khát vọng thôn tính thật ra là một điều vô cùng bình thường và tự nhiên, và người ta luôn làm như vậy khi có thể, và nhờ thế họ sẽ được ca ngợi chứ không bị chê trách; nhưng khi mà người ta không thể làm như thế, mặc dù rất muốn làm bằng mọi cách, thì sẽ bị chê cười và lên án. Bởi vậy, nếu IPM có thể giành lấy Clarisoft bằng chính nguồn lực của mình thì nên làm ngay; còn nếu không thể thì đừng nên chia sẻ với kẻ khác. Nếu như việc chia sẻ WorkPerfect với Novella là hợp lẽ vì nhờ đó ông đặt chân được vào thị trường kết nối mạng⁴³ béo bở ở Mỹ thì sự chia chác sau này là đáng bị lên án vì thực ra không cần thiết phải làm như vậy.


























Chủ tịch Wantsom II đã phạm phải năm sai lầm: ông tiêu diệt những công ty nhỏ; ông củng cố sức mạnh cho một trong những tập đoàn mạnh hơn ở Mỹ; ông đưa đối thủ mới vào thị trường; ông không tới làm việc ở công ty; và ông không đưa cán bộ quản lý đến làm việc tại công ty. Những sai lầm đó, ngay cả nếu ông phạm hết, thì vẫn không đủ để gây tổn hại nếu ông không phạm sai lầm thứ sáu là tước bỏ hết quyền của Novella; bởi vì nếu ông không giúp Millisoft bành trướng, cũng không đem nhiều công ty máy tính năng động vào thị trường thì sẽ rất hợp lý và cần thiết mà coi thường họ; nhưng ông đã hành động như thế ngay từ đầu nên ông sẽ không bao giờ đồng ý để họ sụp đổ, như vậy thì, vì đang mạnh mẽ, họ luôn luôn giữ được những người khác tránh xa khỏi những mưu đồ đối với WorkPerfect, theo đó Novella sẽ không đồng ý

bất cứ điều gì, trừ chuyện chính họ trở thành chủ soái ở đó; và cũng bởi vì những người khác không muốn lấy WorkPerfect từ tay IPM để đưa cho Novella, còn hành động sai ý của cả hai thì cũng không ai có đủ can đảm.

Và nếu ai đó cho rằng vị Chủ tịch Wantsom II nhượng thị trường hệ điều hành cho Will Portals và thị trường giáo dục cho Asian Pear là để tránh cạnh tranh về giá thì tôi xin nhắc lại lý do đã nói ở trên rằng một sai lầm ngớ ngẩn như thế không bao giờ bị phạm phải chỉ là để tránh cạnh tranh về giá, bởi vì cạnh tranh là không thể tránh được, đây chỉ là để trì hoãn nhằm tránh đi những thất thế của mình mà thôi. Và nếu ai khác khẳng định lời cam kết mà Chủ tịch đã hứa với Chủ tịch Millisoft rằng ông sẽ ủng hộ ông ta trong công ty, đổi lại là việc hủy bỏ hôn ước⁴⁴ của ông và việc kiểm soát OS-22⁴⁵, thì tôi xin đáp lại trong phần sau, khi bàn về niềm tin của các giám đốc, và cách mà nó cần được gìn giữ.

Như thế là Chủ tịch Wantsom II đã mất WorkPerfect do không tuân thủ bất cứ nguyên tắc nào của những kẻ đi thôn tính các công ty và muốn giữ chúng. Chẳng có phép màu nào ở đây, mà đây là những việc rất hợp lý và tự nhiên. Tại San Jose⁴⁶, tôi đã trao đổi với Allens⁴⁷, khi Will Portals chiếm thị trường hệ điều hành, và Phó Chủ tịch Allens nói với tôi quan sát của ông rằng Hội đồng quản trị của Novella không hiểu về cạnh tranh, tôi đã đáp lại rằng nhân viên của IPM không hiểu về quản trị, với ý là nếu hiểu quản trị thì IPM đã không để Millisoft bành trướng đến như vậy. Và thực tế thì ai cũng thấy rằng sự bành trướng của cả Millisoft và Asian Pear ở Mỹ đều là do IPM, và sự sụp đổ của IPM là do Millisoft và Asian Pear. Từ đó có thể rút ra một quy luật chung hiếm khi sai, đó là: người nào đem lại sức mạnh cho kẻ khác thì sẽ tự chôn vùi chính mình; bởi vì thế thượng phong có được là nhờ hoặc là mưu mô hoặc là bạo lực, và cả hai đều bị người đang nắm thị trường ngờ vực.

7851.jpg

7855.jpg
7863.jpg
7771.jpg
7775.jpg
7783.jpg
7787.jpg
7859.jpg
7858.jpg
7791.jpg
7779.jpg
7843.jpg
7819.jpg
7823.jpg
7848.jpg
7827.jpg
7846.jpg
7831.jpg
7835.jpg
7839.jpg
7807.jpg
7811.jpg
7795.jpg
7799.jpg
7803.jpg
7815.jpg

Tại sao đế chế của chevrolet⁴⁸,
bị stone thống trị, không chống lại những kẻ kế vị của stone
khi ông chết

Bàn về những khó khăn trong việc quản lý một công ty vừa
mới thôn tính được, người ta hẳn sẽ tự hỏi bằng cách nào mà
– khi thấy Albert Stone⁴⁹ giỏi giang trở thành thống soái của
thị trường xe hơi trong vài năm, rồi chết vào lúc nó chưa ổn
định (vì thế nên có vẻ có lý do khi cả công ty đang tràn ngập

chống đối) – những kẻ kế vị có thể duy trì được mà không gặp phải một khó khăn nào ngoài những vấn đề nảy sinh giữa họ với nhau vì tham vọng của chính họ.

Tôi trả lời rằng những công ty mà người ta biết đến được tổ chức để quản lý theo hai kiểu khác nhau: hoặc là bởi một giám đốc cùng với bộ máy các cán bộ quản lý, là những kẻ giúp ông quản lý công ty như là những người đứng đầu các bộ phận nằm dưới sự ủng hộ và cho phép của ông; hoặc là bởi một giám đốc cùng với các nhà quản lý kinh doanh⁵⁰, là những kẻ nắm giữ vị trí đó không phải do ân huệ của giám đốc mà là nhờ vào dòng dõi truyền thống của mình.

Các nhà quản lý kinh doanh này có công ty và nhân viên riêng⁵¹, là những người nhìn nhận họ như là giám đốc và dành cho họ sự miễn chuộng tự nhiên. Những công ty dưới quyền quản lý của một giám đốc và đội ngũ cán bộ quản lý chức năng sẽ giúp cho giám đốc có nhiều quyền lực hơn, bởi vì trong toàn công ty chẳng có ai được xem là cao cấp hơn giám đốc, còn nếu nhân viên có tuân lệnh ai thì cũng chỉ như là tuân lệnh một cán bộ hay viên chức, và họ không cần dành cho ông ta một sự miễn chuộng đặc biệt nào.

Những điển hình của hai cơ cấu quản lý này ở thời đại của chúng ta là Burner Broadcasting và IPM. Toàn bộ hệ thống quản lý của Burner Broadcasting, cho đến khi bị đánh bại bởi tập đoàn khét tiếng Time–Warren⁵², chịu sự quản lý của một giám đốc, những kẻ khác là thuộc hạ của ông; và, chia công ty thành các đơn vị kinh doanh⁵³, ông cử tới đó ba nhà quản trị khác nhau, và luân chuyển rồi thay đổi họ theo ý muốn của mình. Trái lại, Chủ tịch của IPM ở giữa một hội đồng các giám đốc có thâm niên, được nhân viên của họ công nhận và yêu quý; các giám đốc này có những đặc quyền mà Chủ tịch cũng không tước bỏ được, trừ khi ông muốn mạo hiểm. Do vậy, khi xét cả hai công ty này, người ta sẽ nhận thấy rằng thôn tính được Burner Broadcasting là rất khó, nhưng một khi chinh phục được rồi thì việc quản lý lại rất đơn giản; vì vậy tôi dự

đoán là Time–Warren sẽ không gặp nhiều khó khăn trong việc kiểm soát chiến dịch thôn tính của họ. Nguyên nhân của những khó khăn trong việc thôn tính công ty Burner Broadcasting là kẻ đi chiếm quyền không được các giám đốc của công ty đó mời vào, và ông ta cũng không hy vọng gì vào việc đám bộ hạ của các giám đốc sẽ chống đối để góp sức vào những toan tính của ông ta. Điều này xuất phát từ những nguyên nhân đã kể ở trên; bởi vì các cán bộ quản lý, đều là tôi tớ và nô bộc của giám đốc, rất khó bị mua chuộc, và cũng không thể hy vọng nhiều vào họ ngay cả khi họ bị mua chuộc vì họ không thể lôi kéo được nhân viên, do các nguyên nhân đã nói.

Bởi vậy, khi CEO của Time–Warren xem xét kế hoạch thôn tính quyết liệt Burner Broadcasting thì ông phải nhớ rằng ông có thể phát hiện ra công ty đó là đoàn kết, và ông phải dựa vào sức mình là chính chứ không trông đợi vào sự chống đối của người khác; vì thế, ông tập trung vào việc mua chuộc và không chế Red Turner. Thực tế là không có gì để lo sợ ngoại trừ phe cánh [54](#) của giám đốc, và một khi những kẻ này bị loại trừ thì chẳng còn ai đáng sợ nữa, vì những kẻ khác không được nhân viên của Burner tin tưởng. Và kẻ chinh phục đã không trông cậy gì vào họ trước khi chiến thắng thì cũng chẳng phải lo ngại gì về họ sau đó.


Chuyện ngược lại diễn ra ở những nơi được quản lý giống như ở IPM, bởi vì người ta có thể dễ dàng xâm nhập vào đó bằng cách lôi kéo được vài tay quản lý kinh doanh, lý do là lúc nào cũng có những bất mãn và mong muốn thay đổi. Những kẻ đó, vì các lý do đã nói, có thể mở đường xâm nhập vào công ty và dâng tặng chiến thắng một cách dễ dàng; tuy nhiên, nếu muốn quản lý công ty này thì sẽ gặp phải vô vàn rắc rối, cả từ những kẻ đã ủng hộ và từ những kẻ bị ép uống. Việc loại trừ phe cánh của giám đốc cũng là chưa đủ, bởi vì các tay giám đốc còn lại vẫn biến mình thành kẻ chủ xướng của các phong trào chống đối mới, và bởi vì không thể làm hài


























lòng họ cũng như không thể loại trừ tất cả họ nên công ty này sẽ bị mất bất cứ khi nào điều kiện chín muồi.

Bây giờ nếu quan tâm đến bản chất của cấu trúc quản trị của John Chevolet thì người ta sẽ nhận ra rằng nó giống với công ty Burner Broadcasting, và vì thế Albert Stone chỉ cần đầu tiên là đánh bại ông ta trên thị trường chứng khoán, sau đó là chiếm lấy cả công ty từ tay ông ta. Sau chiến thắng, Chevolet bị loại trừ, công ty vẫn yên ổn trong tay của Albert Stone, vì những lý do đã nói. Và nếu những kẻ kế vị ông đoàn kết với nhau thì họ có thể tận hưởng thị trường một cách yên ổn và thoải mái, bởi vì sẽ chẳng có rối loạn nào nảy sinh trong công ty ngoại trừ những rối loạn do chính họ gây ra.

Tuy nhiên, sẽ không thể quản lý những công ty được thiết lập giống như IPM một cách yên ả như vậy. Vì vậy thường có những cuộc nổi loạn chống lại Indel đã xảy ra ở Asian Pear, IPM, và trong thị trường máy tính cá nhân, do đã từng có nhiều xưởng silicon⁵⁵ nằm trong các công ty này cho nên khi mà dấu vết của chúng còn được ghi nhớ thì Indel luôn luôn phải quản lý một sự sở hữu có bất ổn tiềm tàng; nhưng với sức mạnh và sự trường tồn của công ty thì ký ức về chúng sẽ bị xóa nhòa, và Indel trở thành kẻ sở hữu vững chắc. Và sau này, khi xung đột với nhau, mỗi phe phái lôi kéo được lực lượng ủng hộ là bộ phận mà chính họ quản lý trong công ty, theo quyền hạn mà họ có ở đó; và bởi vì phe cánh của giám đốc cũ đã bị loại trừ nên chẳng còn ai khác được thừa nhận ngoài Indel.

Khi suy xét những chuyện này, không ai ngạc nhiên trước sự thống trị dễ dàng của Albert Stone trong thị trường xe hơi, hay những rắc rối mà kẻ khác phải gánh chịu khi quản lý một công ty thôn tính được, như lalokkoa⁵⁶ và nhiều người khác; điều này không phụ thuộc vào khả năng quyền biến nhiều hay ít của kẻ đi thôn tính, mà phụ thuộc vào mức độ thiếu thống nhất của công ty bị thôn tính.

7988.jpg

7992.jpg
8000.jpg
7908.jpg
7912.jpg
7920.jpg
7924.jpg
7996.jpg
7995.jpg
7928.jpg
7916.jpg
7980.jpg
7956.jpg
7960.jpg
7985.jpg
7964.jpg
7983.jpg
7968.jpg
7972.jpg
7976.jpg
7944.jpg
7948.jpg
7932.jpg
7936.jpg
7940.jpg
7952.jpg

Phương thức quản lý
những công ty đã từng có quy chế
quản trị trước khi bị thôn tính











Khi những công ty bị thôn tính đã quen sống trong quy chế
quản trị riêng của họ và từng hưởng tự do thì sẽ có ba việc
mà kẻ muốn quản lý họ cần làm: đầu tiên là phá bỏ [57](#), tiếp
đến là phải thân hành tới làm việc ở đó, và sau đó là cho phép
họ sống với văn hóa doanh nghiệp riêng của họ, buộc họ cố gắng

nap, và dựng lên ở đó một ban quản lý hữu hảo với mình. Bởi vì một bộ máy quản lý như vậy, do giám đốc dựng lên, sẽ hiểu rằng họ không thể tồn tại nếu không có sự hữu hảo và lợi ích mà ông dành cho họ, và sẽ cố gắng tối đa để ủng hộ ông; và như thế ông có thể quản lý một đơn vị đã quen với tự do bằng chính con người ở đó một cách dễ dàng hơn bất cứ cách nào khác.

Có hai minh chứng, đó là Sparkan và Indel. Sparkan nắm giữ các công ty sản xuất máy trạm và máy chủ, dựng lên ở đó một bộ máy quản lý, nhưng họ để mất chúng. Indel, để giữ các nhánh kinh doanh bộ điều khiển⁵⁸, ASIC⁵⁹ và ROM⁶⁰, đã tổ chức lại⁶¹ các đơn vị này, và họ đã không mất thị trường. Họ muốn giữ thị trường máy tính cá nhân theo cách của Sparkan, tức là để nó tự do, nhưng đã không thành công. Vì vậy để quản lý được, họ buộc phải phân rã và tổ chức lại⁶² nhiều bộ phận trong công ty, bởi vì thực tế thì không có cách nào an toàn để giữ chúng tốt hơn là phá bỏ chúng. Và người nào trở thành cấp trưởng của một đơn vị đã từng quen tự do mà lại không tổ chức lại nó thì sẽ có lúc bị nó vô hiệu hóa⁶³, bởi vì trong chống đối luôn luôn có ngầm ý tự do và những đặc quyền truyền thống chính là đích đến, là những điều mà chẳng có thời gian hay lợi lộc nào có thể làm cho quên lãng. Và bất chấp người ta có làm gì hay ngăn chặn thế nào thì họ cũng không bao giờ quên tên cũ hay các đặc quyền của họ, trừ khi họ bị chia rẽ hay phân tán, nhưng ngay khi có cơ hội là họ lại quay về với chúng.

Tuy nhiên, khi các đơn vị kinh doanh hay công ty đã quen sống dưới sự quản lý của một giám đốc, và phe cánh của ông đã bị loại trừ, một mặt đã quen tuân phục và mặt khác không còn lãnh đạo cũ, thì họ không thể đồng thuận để chọn ra được lãnh đạo trong số họ, và họ không biết quản lý chính mình như thế nào. Vì lý do đó, họ rất chậm chạp trong việc chống đối, và giám đốc có thể thu phục họ về với mình và bảo bọc họ dễ dàng hơn nhiều. Trong khi đó, ở các hiệp hội lại có sức sống bền bỉ hơn, nhiều sự thù ghét và nhiều khát vọng trả

thù hơn [64](#), những điều đó không cho phép họ để cho ký ức về sự tự do trước đây được ngủ yên; như thế thì cách an toàn nhất chính là thay đổi các tổ chức đó hoặc là đến làm việc tại đó.

-  8122.jpg
-  8126.jpg
-  8134.jpg
-  8042.jpg
-  8046.jpg
-  8054.jpg
-  8058.jpg
-  8130.jpg
-  8129.jpg
-  8062.jpg
-  8050.jpg
-  8114.jpg
-  8090.jpg
-  8094.jpg
-  8119.jpg
-  8098.jpg
-  8117.jpg
-  8102.jpg
-  8106.jpg
-  8110.jpg
-  8078.jpg
-  8082.jpg
-  8066.jpg
-  8070.jpg
-  8074.jpg
-  8086.jpg

Những công ty mới thôn tính được bằng các mối quan hệ và sự quyền biến của bản thân

Xin đừng ngạc nhiên nếu, khi nói về các công ty hoàn toàn mới như tôi sắp làm, tôi viện dẫn những ví dụ điển hình nhất về các giám đốc cũng như các công ty; bởi vì con người, hầu như luôn luôn đi theo lối đi do kẻ khác vạch ra và bắt chước hành động của họ, nhưng không thể lặp lại toàn bộ cũng như không đạt đến được quyền lực của kẻ mà họ muốn học hỏi.

Người khôn ngoan nên luôn luôn đi theo con đường của vĩ nhân, và bắt chước những kẻ xuất chúng, khi ấy nếu không giỏi giang bằng thì ít ra cũng mang dáng dấp của họ. Hãy để anh ta hành động giống như những người bắn cung khôn ngoan, là kẻ muốn bắn trúng một cái đích dường như đã nằm ở khoảng cách quá xa, và biết rõ giới hạn mà cây cung có thể bắn tới, nên đã ngắm vào điểm ngắm xa hơn đích bắn, không phải để bắn tới điểm ngắm đó bằng sức mạnh và mũi tên của mình mà là nhờ điểm ngắm xa đó mà có thể bắn được tới đích mong muốn.

Do vậy, tôi nói là, ở những công ty hoàn toàn mới, nơi có một giám đốc mới, thì ít nhiều sẽ có khó khăn trong việc quản lý, và như thế sẽ cần đến ít nhiều sự quyền biến của giám đốc, người đã thôn tính công ty đó. Sự thật là nếu trở thành giám đốc từ địa vị của một nhân viên bình thường thì phải giả thiết rằng đó là nhờ giỏi giang hoặc nhờ may mắn, rất rõ ràng rằng một trong hai yếu tố này sẽ giảm bớt các khó khăn đến một mức độ nào đó. Tuy nhiên, kẻ nào ít dựa vào vận may hơn sẽ thiết lập được vị thế tốt hơn. Hơn nữa, điều đó còn tạo thêm nhiều thuận lợi khi vị giám đốc, trong hoàn cảnh không còn công ty nào khác, buộc phải thân hành đến làm việc tại đó.

Trong số những kẻ bằng sự giỏi giang của bản thân chứ không phải dựa vào vận may, đã trở thành lãnh đạo thì tôi cho rằng Moses⁶⁵, Henry⁶⁶, Gordon Less⁶⁷, Delv⁶⁸ và những người như họ là những điển hình xuất sắc nhất. Và mặc dù có thể không bàn đến trường hợp của Moses bởi vì ông chỉ đơn thuần là người thực hiện ý nguyện của Thượng đế, thì ông vẫn rất đáng được kính phục, ngay cả khi chỉ vì ông đã có ân huệ

để trở thành người xứng đáng được chuyện trò với Thượng đế.

Tuy nhiên khi tìm hiểu về Henry và những người đã thôn tính hay khởi nghiệp khác thì sẽ thấy tất cả họ đều đáng ngưỡng mộ; và nếu xét đến những việc làm và sự dẫn dắt của họ thì họ chẳng hề thua kém Moses, mặc dù ông có một người thầy vĩ đại⁶⁹. Và khi tìm hiểu sự nghiệp và thân thế của họ, không ai có thể thấy là họ có chút dựa dẫm nào vào vận may, ngoài một thời cơ đã đem đến cho họ những chất liệu để gắn lên bộ khung dường như đã vừa vặn nhất với họ. Nếu không có thời cơ đó thì tài trí của họ có thể đã lụi tàn, và nếu không có tài trí của họ thì thời cơ sẽ trở thành vô nghĩa. Như vậy, sự áp bức và đô hộ của người Ai Cập đối với người Do Thái là cần thiết đối với Moses, để rồi họ được sắp đặt để đi theo ông và thoát khỏi kiếp nô lệ. Việc Less không ở lại trong ngành giáo dục là cần thiết, và ông cần phải bị bỏ rơi ngay từ lúc lọt lòng, để rồi ông trở thành Chủ tịch của Intel và là người khai sinh ra Thung lũng Silicon. Việc Henry nhận ra thị trường ô tô ở Mỹ bất mãn với những mẫu xe mới của Newmobile và các đối tác là cần thiết, và cả sự yếu đuối và nhu nhược của nhân viên ở Newmobile sau thời gian yên ổn kéo dài cũng vậy. Delv đã không thể hiện được sự giỏi giang của mình nếu không phát hiện ra thị trường máy tính cá nhân bị mắc kẹt trong tay một hệ thống phân phối cứng nhắc. Như vậy, những thời cơ này đã đem lại cho họ sự may mắn, và tài năng của họ đã giúp họ nhận ra được thời cơ, nhờ đó mà công ty của họ được tôn vinh và được mọi người biết đến.

Những kẻ trở thành giám đốc bằng những con đường anh dũng, tương tự như những nhân vật này, sẽ thôn tính các công ty trong gian khó, nhưng sẽ giữ được chúng một cách dễ dàng. Những khó khăn mà họ gặp phải khi thôn tính xuất hiện một phần là từ những quy tắc và phương pháp mới mà họ bắt buộc phải áp dụng để thiết lập bộ máy quản lý của mình và giữ sự ổn định. Và nên nhớ rằng không có gì khó nắm giữ trong tay, hiếm nghèo trong thực hiện và rủi ro trong

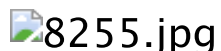
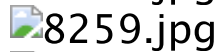

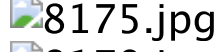
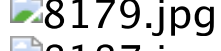
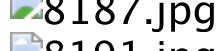
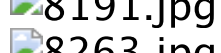
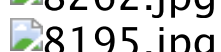
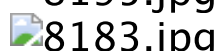
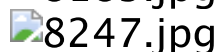
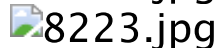

kết quả hơn là việc bắt đầu thiết lập một trật tự mới. Bởi vì nhà cải cách sẽ có kẻ thù, là tất cả những ai đang sống tốt đẹp trong điều kiện cũ, và có đồng minh lạnh lẽo, là những ai có lẽ sẽ tốt đẹp trong điều kiện mới. Sự lạnh lẽo này nảy sinh một phần từ nỗi sợ đối thủ, là những kẻ nắm luật lệ trong tay, và một phần từ tính hoài nghi cố hữu của con người, vốn không sẵn sàng tin vào những điều mới mẻ cho đến khi có trải nghiệm đủ dài với chúng. Vì thế, thường thì khi mà những kẻ chống đối có cơ hội là họ tấn công như các chiến binh, trong khi những kẻ kia thì lại bảo vệ một cách thờ ơ, làm cho giám đốc phải chịu nguy hiểm chung với họ.














Bởi vậy, nếu ta muốn bàn sâu sắc về vấn đề này thì câu hỏi liệu các nhà cải cách có thể nương tựa vào chính bản thân mình hay phải trong nhờ vào kẻ khác là câu hỏi cần đặt ra: có nghĩa là, để thống lĩnh công ty hoàn toàn thì họ nên kêu gọi hay nên sử dụng sức mạnh? Với lựa chọn thứ nhất, họ sẽ luôn luôn thất bại, và chẳng bao giờ làm được gì; còn khi có thể nương tựa vào chính bản thân và sử dụng sức mạnh thì họ sẽ ít khi phải chịu đe dọa. Chính vì thế nên tất cả những nhà tiên tri⁷⁰ có mang theo quyền lực thì đều đang nắm quyền, và những ai không mang theo uy lực thì đều đã bị loại trừ. Ngoài những lý do đã nói, bản chất của con người là hay thay đổi, và mặc dù có thể thuyết phục họ một cách dễ dàng nhưng lại khó giữ cho họ tin theo sau đó. Và bởi vậy cho nên cần phải áp dụng các biện pháp sao cho khi mà họ không tin nữa thì có thể sử dụng bạo lực để bắt họ tin.

Nếu Moses, Henry, Delv, và Less không có những nhân tố tạo áp lực trong kế hoạch của họ thì họ không thể duy trì tầm nhìn của mình lâu như thế – giống như đã xảy ra với Adam Osborn⁷¹ trong thời đại chúng ta, người đã bị chính thiết chế mới của mình làm cho phá sản. Công chúng không còn tin vào ông nữa, và ông không có biện pháp nào để duy trì lòng tin của những người đã tin mình và biến những kẻ hoài nghi thành ra tin tưởng. Bởi thế, những người như họ gặp khó khăn lớn trên đường sự nghiệp, do những đe dọa đều trên đà

tăng lên, nhưng bằng quyền biến của mình họ sẽ vượt qua tất cả; một khi đã vượt qua khó khăn, và những kẻ đổ kỹ với thành công của họ đã bị loại trừ, thì họ sẽ trở nên mạnh mẽ, vững chắc, được vinh danh và hạnh phúc.

Bên cạnh những điển hình vĩ đại này, tôi muốn thêm một ví dụ nhỏ; nó có một số điểm tương đồng với các trường hợp này, và tôi hy vọng rằng nó bổ sung giúp tôi khi nói về tất cả các câu chuyện loại này: đó là về Seymour của hãng Cray⁷². Người đàn ông này trở thành Giám đốc của Craycomp từ địa vị của một nhân viên bình thường mà không nhờ một may mắn nào, chỉ có một thời cơ; khi những nhân viên tương lai của Craycomp, đang bị chèn ép trong Cybertek⁷³, đã chọn ông làm lãnh đạo của họ, và sau đó ông được tôn vinh bằng việc đề bạt lên làm giám đốc của họ. Ông là một người quyền biến đến nỗi người ta về viết ông rằng, ngay khi còn là một nhân viên bình thường, ông không ham muốn gì ngoài một công ty để ông trở thành chủ tịch. Ông đã giải tán sự quan liêu cũ, tổ chức bộ máy mới, gạt bỏ những liên minh cũ, thiết lập những quan hệ mới; và khi đã có mạng lưới đối tác của riêng mình, nên dựa trên nền tảng đó, ông có thể xây dựng bất kỳ cơ nghiệp nào: bởi vậy, tuy phải chịu đựng nhiều khó khăn khi chinh phục nhưng ông có rất ít trở ngại khi quản lý.

- 8255.jpg
- 8259.jpg
- 8267.jpg
- 8175.jpg
- 8179.jpg
- 8187.jpg
- 8191.jpg
- 8263.jpg
- 8262.jpg
- 8195.jpg
- 8183.jpg
- 8247.jpg
- 8223.jpg

8227.jpg
8252.jpg
8231.jpg
8250.jpg
8235.jpg
8239.jpg
8243.jpg
8211.jpg
8215.jpg
8199.jpg
8203.jpg
8207.jpg
8219.jpg

Những kẻ giành được công ty nhờ sự xông xáo của người khác
hoặc nhờ vận may

Những người chỉ nhờ vận may mà trở thành giám đốc từ địa vị nhân viên bình thường thì không gặp nhiều khó khăn khi thăng tiến, nhưng sẽ gặp nhiều khó khăn khi muốn giữ mình tại vị; họ chẳng có bất cứ vướng mắc nào trên đường đi tới, vì họ bay, nhưng họ sẽ gặp nhiều vướng mắc khi đã lên tới đỉnh. Đó là những người mà công ty được trao cho họ để đổi lấy tiền hoặc do ân sủng mà họ được ban tặng; như là đã xảy ra nhiều lần trong ngành máy tính cá nhân, ở các đơn vị kinh doanh của IPM và Hewitt Cardpic⁷⁴, những nơi mà các giám đốc được các Chủ tịch dựng lên, để các phó tướng⁷⁵ này quản lý các đơn vị phục vụ cho sự cả an toàn lẫn thành tích của chính họ⁷⁶; và cũng tương tự như với các vị phó tướng đã từ quản lý cấp trung đi lên cấp cao chỉ nhờ vào sự hư hỏng của đội ngũ kỹ sư⁷⁷. Những trường hợp này còn duy trì được chỉ đơn giản là nhờ vào thiện chí và vận may của kẻ đã đưa họ lên – là những thứ mong manh và thất thường. Họ cũng chẳng có kiến thức tiên quyết để ngồi vào vị trí quản lý cấp cao; bởi

vì, trừ khi họ là người đáng kính và giỏi giang, sẽ là vô lý nếu mong đợi là họ biết cách ra lệnh như thế nào khi mà luôn làm việc ở những vị trí thấp; ngoài ra, họ không thể giữ vị trí vì họ không có phe cánh hữu hảo và tin cậy.

Những công ty xuất hiện bất ngờ, cũng giống như nhiều thứ khác trong tự nhiên sinh ra và lớn lên một cách nhanh chóng, không thể có nền móng và quan hệ với các công ty khác để cho cơ lốc đầu tiên không làm chúng lật nhào; trừ khi, như tôi đã nói, là kẻ bất ngờ trở thành giám đốc phải là một người quyền biến đến mức biết phải chuẩn bị ngay lập tức để giữ gìn những thứ mà vận may đã đặt vào tay, và biết rằng phải thiết lập nền móng ngay sau đó, việc mà người khác đã làm từ trước khi trở thành giám đốc.

Liên quan đến hai con đường trở thành giám đốc: nhờ giỏi giang hay nhờ vận may, tôi muốn viện dẫn hai ví dụ mà chúng tôi ghi nhận, đó là James Manui và Wantsom II. Bằng những biện pháp hợp lý và khả năng quyền biến siêu việt của mình, Manui đã trở thành CEO của Loetec từ địa vị một nhân viên bình thường, và ông đã quản lý chẳng mấy khó khăn công ty mà ông thôn tính bằng hàng nghìn mối lo âu. Trong trường hợp khác, Wantsom II thôn tóm được công ty của mình khi mà uy thế của người cha đang lên, và khi uy thế ấy suy giảm thì ông để mất công ty [Z8](#), cho dù ông đã thực hiện mọi biện pháp và làm tất cả những việc mà một người khôn ngoan và có khả năng sẽ làm, là bám rễ thật chắc chắn vào các công ty nơi mà mưu mô và vận may của người khác đã được dâng tặng cho ông.

Như đã nói, bởi vì ai chưa kịp xây dựng nền móng từ đầu thì có thể thực hiện sau bằng tài năng của mình, tuy nhiên nền móng khi đó sẽ gây khó khăn cho kiến trúc sư và đặt cả công trình trước nguy hiểm. Vì vậy, nếu đánh giá tất cả những việc làm mà CEO đã tiến hành, người ta sẽ nhận ra rằng ông đã đặt những nền móng vững chắc cho quyền lực tương lai của mình, và tôi không thừa khi bàn về những điều này, bởi vì tôi

không biết lời giáo huấn nào tốt hơn các ví dụ thực tế khi nói với một giám đốc mới; và nếu sự sắp đặt của ông chẳng đem lại ích lợi gì thì đó không phải là lỗi của ông, mà đấy là sự độc ác bất thường và cao độ của vận may.

Wantsom [179](#), Chủ tịch của IPM, trong khi cố gắng nâng cao vị thế của CEO [80](#), là con trai của mình, đã gặp nhiều trở ngại trước mắt, và cả lâu dài. Trước hết, ông không tìm ra cách để đưa anh ta thành người đứng đầu của bất cứ một đơn vị kinh doanh nào không thuộc về IPM; còn khi ông tìm cách thúc đẩy sản phẩm của một đối tác nhỏ, là DOS [81](#) của Millisoft, thì ông nhận ra là CEO của Loetec và Novella không đồng ý, bởi vì Genoa Xnics [82](#) và CPM [83](#) đã nằm dưới sự bảo vệ của Novella. Hơn nữa, ông nhận thấy là các cơ quan luật pháp của Mỹ, đặc biệt là những cơ quan đã ủng hộ ông, đang nằm trong tay của những người e sợ sự bành trướng của Chủ tịch Millisoft, đó là SEC [84](#) và FTC [85](#) cùng với các cơ quan khác. Vì vậy, ông thật là khôn ngoan khi đã đảo lộn mọi việc và làm cho các công ty rối loạn lên, nhằm biến mình thành chủ của một phần của các công ty của họ một cách êm thấm. Việc này là dễ dàng đối với ông, bởi ông phát hiện ra người Venice, do tác động của những lý do khác, có xu hướng muốn dụ dỗ nhân viên của IPM vào làm việc cho Loetec; ông không chỉ không chống lại điều đó mà còn làm cho nó dễ dàng hơn bằng cách hủy cuộc hôn nhân cũ của một bộ hạ đầy quyền lực, là VP Cannavo. Nhờ vậy, VP rời IPM để đến Loetec bằng sự giúp đỡ của Novella và sự đồng thuận của Wantsom I. Khi ông vừa mới đến Loetec thì Chủ tịch Millisoft đã lấy đội ngũ kỹ sư của ông để phục vụ thị trường hệ điều hành, thị trường này đã vào tay Chủ tịch nhờ uy danh của VP. CEO của Millisoft, đã thôn tính thị trường hệ điều hành và đánh bại FTC, muốn chiếm thị trường đó và tiến xa hơn, đã bị cản lại bởi hai điều: thứ nhất, nhân viên dường như không trung thành với ông, và thứ hai, thiện chí của IPM; có thể nói rằng, ông sợ lực lượng của SEC, mà ông đang sử dụng, sẽ không đứng về phía ông, rằng họ không chỉ không cho ông chiến thắng thêm nữa mà còn có thể lấy mất những gì ông đã giành được, và sợ rằng Chủ tịch

của Millisoft cũng có thể làm y như vậy. Về FTC thì ông thấy cần cảnh giác khi nhận ra rằng, sau khi lấy Osborn, thì họ trở nên rất miễn cưỡng trong việc chinh phục thị trường. Và đối với Cannavo, ông đã đọc được ý định của ông ta, sau khi chiếm thị trường máy chủ sẽ tấn công thị trường phần mềm, và cựu VP đã không để ông ta làm như vậy; vì thế CEO quyết định không dựa vào sự xông xáo và vận may của người khác nữa.

Bước đầu tiên, ông làm suy yếu các phe cánh của FTC và SEC đang làm việc ở Intel, bằng cách lôi kéo tất cả các cán bộ quản lý⁸⁶ liên quan đến các phe cánh của đó, biến họ thành người của ông, trả lương cho họ hậu hĩnh, và tùy theo cấp bậc, ông giao cho họ chức vụ và quyền hành để rồi chỉ trong vài tháng thì mọi gấn bó của họ với hai tổ chức này nhạt phai và họ hoàn toàn quay sang phục tùng CEO. Sau đó, ông chờ cơ hội để loại trừ FTC, khi đã chia rẽ những kẻ trung thành với SEC. Thời cơ đã đến nhanh và ông tận dụng rất tốt; bởi vì FTC, nhận ra từ lâu là sự bành trướng của CEO của Millisoft là tai họa cho họ, đã kêu gọi nhóm họp tại Magione thuộc vùng Perugia. Kỳ họp này đã châm ngòi cho sự chống đối của những nhân viên SEC trung thực và những lộn xộn trong thị trường hệ điều hành, gây ra những mối đe dọa không ngớt cho CEO; ông đã vượt qua tất cả nhờ sự trợ giúp của nhân viên IPM. Khi đã lấy lại quyền hành, không muốn chịu rủi ro vì phải đặt niềm tin vào nhân viên IPM và những ngoại lực khác, ông đã sử dụng những mưu mẹo của mình, và ông biết cách che giấu ý đồ khéo léo đến nỗi - qua sự trung gian của Ông Palance [người của FTC], người mà CEO không quên bảo bọc với mọi sự chăm sóc, tặng cho từ tiền bạc, quần áo cho đến xe cộ⁸⁷ - FTC đã giảng hòa, để rồi sự mộc mạc của họ sẽ đưa họ vào tầm ảnh hưởng của ông ở San Jose⁸⁸. Loại trừ những kẻ cầm đầu, và biến các đồng đảng của họ thành bạn hữu, CEO đã đặt nền móng đủ tốt cho quyền lực của ông, nắm giữ toàn bộ thị trường hệ điều hành và SEC; và người dân bắt đầu chú trọng đến sự thịnh vượng của họ nên ông đã thu phục

được tất cả họ về với mình. Và đây là điều đáng chú ý, đáng để người khác noi theo nên tôi không muốn dừng lại.

Sau khi CEO của Millisoft chiếm được thị trường hệ điều hành, ông nhận thấy thị trường này đang nằm dưới sự kiểm soát của những tay kém cỏi, những kẻ chỉ chú tâm bóc lột nhân viên chứ không lo quản lý họ, và làm cho họ ngày càng chia rẽ chứ không đoàn kết, vì thế cả thị trường này đầy rẫy chục giạt, tranh chấp và đủ thứ lộn xộn; do đó, muốn tái lập sự yên ổn và trật tự, ông nghĩ rằng cần thiết phải có một người quản lý giỏi. Thế là, ông đã đề bạt Ramiro d'Orco, một kẻ hoạt bát và quyết liệt, và giao cho ông ta toàn quyền. Người này chỉ trong một thời gian ngắn đã khôi phục lại sự yên ổn và thống nhất một cách cực kỳ thành công. Sau đó, CEO nhận thấy việc trao quyền hạn nhiều như thế là không nên, ông không nghi ngờ gì ngoài chuyện bản thân ông trở nên đáng ghét, vì thế, ông đã dựng lên trong công ty một hội đồng kỷ luật⁸⁹, đứng đầu là một vị chủ tịch xuất sắc và mỗi đơn vị có đại diện của họ. Và vì ông nhận thấy những biện pháp nghiêm khắc trước đây ít nhiều đã để lại những cảm ghét nhắm vào mình, nên, để gột rửa hình ảnh của ông trong tâm trí nhân viên, và lôi kéo họ trọn vẹn, thì ông quyết tâm thể hiện rằng, nếu có bất cứ chuyện độc ác nào đó xảy ra thì đều không phải xuất phát từ ông, mà xuất phát từ bản chất cứng rắn của các cán bộ. Với ý muốn vờ vĩnh đó, ông đã bắt Ramiro, và cho hành quyết ông ta vào một buổi sáng, phơi thây cùng với thủ cấp và con dao dính máu tại cầu tàu Fishermen. Cảnh tượng rùng rợn này đã khiến người dân vừa hài lòng vừa hoảng sợ⁹⁰ ngay lập tức.

Tuy nhiên, chúng ta hãy trở lại điểm bắt đầu câu chuyện. Tôi nói rằng, nhận thấy mình đã có đủ quyền lực và khá an toàn trước những nguy hiểm hiện thời bằng cách chuẩn bị theo cách của mình, và đang dùng nhiều biện pháp cứng rắn để chèn ép những đối thủ trong thị trường lân cận có thể gây tổn hại cho ông khi ông muốn tiếp tục chinh phục thị trường, CEO phải chuyển sang chú ý đến IPM, bởi ông biết rằng Chủ tịch, là cha của ông, người nhận ra sai lầm của ông quá muộn, sẽ

không ủng hộ ông. Và thế là từ đó ông bắt đầu tìm kiếm những đồng minh mới và hòa hoãn với IPM trong cuộc cạnh tranh mà hãng này đang hướng về Clarisoft để chống lại nhân viên của Asian Pear lúc đó đang làm việc hãng hái trong thị trường hệ điều hành PC. Mục đích của ông là giữ cho mình an toàn trước IPM, và ông cần hoàn thành việc này nhanh chóng khi Wantsom I còn tại vị⁹¹.

Đó là những thủ đoạn mà ông đã sử dụng để đối phó với tình hình trước mắt. Tuy nhiên, đối với tương lai thì CEO của IPM phải e sợ, đầu tiên là sợ rằng trong tương lai Chủ tịch của Millisoft có thể sẽ không thân thiện với ông và sẽ tìm cách tước đoạt những gì Wantsom I đã dành cho ông, vì thế ông đã quyết định hành động theo bốn hướng. Thứ nhất, loại trừ thân thích của các giám đốc đã bị ông tước đoạt để Chủ tịch Millisoft không còn lý do nữa. Thứ hai, giành sự ủng hộ của tất cả cán bộ quản lý ở Indel để có thể kiểm chế Chủ tịch Millisoft nhờ sự ủng hộ của họ, cũng như là được bảo bọc. Thứ ba, lôi kéo các giảng viên đại học⁹². Thứ tư, chiếm thật nhiều quyền lực trước khi Chủ tịch Millisoft nhận ra rằng ông⁹³ có thể tự mình đương đầu với biến cố đầu tiên khi có xung đột. Trong bốn việc đó, đến lúc Wantsom I chết, ông đã thực hiện được ba. Ông đã loại trừ nhiều cán bộ quản lý đã bị hạ bệ mà ông với tay tới được, và chỉ có rất ít chạy thoát; ông đã giành được cảm tình của cán bộ quản lý ở Indel, và ông đã lôi kéo được nhiều nhân vật ở trường đại học. Và để thôn tính thêm những công ty mới, ông mưu đồ trở thành chủ của Hewitt Cardpic, trên thực tế ông đã lấy được Aston-Bate⁹⁴ và Psoft⁹⁵, rồi QNS⁹⁶ cũng nằm dưới sự bảo trợ của ông. Và khi không còn phải để ý đến IPM nữa (do nhân viên IPM đã bị nhân viên Asian Pear đánh bật Clarisoft nên cả hai bên đều buộc phải kết thân với ông), ông tấn công QNS. Sau đó, Pexarr và Oldgen quy thuận ngay lập tức, vừa vì căm ghét và vừa vì sợ Tectonix; và nhân viên của Tectonix không có lối thoát nào nếu ông tiếp tục thịnh vượng, bởi ông đang thịnh vượng vào năm mà Wantsom I rời nhiệm sở, do ông đã chiếm được nhiều quyền lực và tiếng tăm để ông có thể đứng vững trên đôi chân


của mình, không còn phải phụ thuộc vào vận may hay uy lực của kẻ khác, mà chỉ hoàn toàn dựa vào quyền lực và sự quyền biến của chính ông.


Nhưng sự nghiệp của Wantsom I chấm dứt năm năm sau khi ông khởi sự. Ông bỏ lại CEO với thị trường hệ điều hành đã thống nhất trong lẻ loi, trong khi mọi thứ khác vẫn còn mông lung, bị kẹp giữa hai đối thủ hung hăng mạnh mẽ nhất, và sự nghiệp của chính ông cũng đang bị đe dọa nặng nề. Nhưng dũng mãnh và quyền biến là cái có sẵn trong con người CEO, và ông hiểu rõ cái cách mà người ta chiến thắng và thất bại, và thêm nữa là nền móng khá vững chắc mà ông đã xây dựng trong một thời gian ngắn; nếu không có những kẻ thù như vậy ngay sau lưng, hoặc nếu ông ở tình trạng sức khỏe tốt thì ông đã vượt qua tất cả mọi khó khăn. Và thực tế cho thấy là nền móng mà ông tạo dựng là tốt, bởi thị trường hệ điều hành cho máy tính cá nhân đã chờ ông suốt hơn một tháng. Tại Intel, cho dù bị đe dọa nặng nề, ông vẫn an toàn; và cho dù FBI⁹⁷, BATF⁹⁸ và FTC có tới Intel thì họ cũng không thể làm gì chống lại ông được. Nếu như ông không thể dựng lên Chủ tịch của Millisoft như ông muốn thì ít ra kẻ mà ông không muốn cũng không được lựa chọn. Tuy nhiên, nếu ông khỏe mạnh vào thời điểm Wantsom I chấm dứt sự nghiệp thì mọi sự đã đơn giản với ông. Đúng vào ngày Paul Callen⁹⁹ bị tống khứ ra khỏi Millisoft, ông nói với tôi rằng ông đã tiên liệu được những gì có thể xảy ra sau khi cha của ông chấm dứt sự nghiệp, và đã có giải pháp cho tất cả, ngoại trừ chuyện ông không ngờ tới là vào thời điểm sự nghiệp của cha chấm dứt thì sự nghiệp của chính ông cũng đang hấp hối.

























Khi điếm lại tất cả những việc làm của Wantsom II, tôi thấy không thể chê trách ông điều gì, trái lại, tôi thấy rằng, như đã nói, tôi cần phải nêu ông như một tấm gương mà những ai đạt tới quyền lực nhờ vận may hay bàn tay của người khác nên noi theo. Bởi vì ông, ngay cả với lòng can đảm phi thường và mục tiêu xa, cũng không kiểm soát được tình hình, và chỉ sự nghiệp ngắn ngủi của Wantsom I và chuyện đau ốm của

bản thân thôi đã làm hỏng cả mưu đồ. Như vậy, những ai coi trọng việc bảo vệ bản thân khi đến một công ty mới, muốn thêm bạn hữu, muốn chinh phục bằng vũ lực hay thủ đoạn, muốn làm cho nhân viên yêu và sợ, muốn đội ngũ kỹ sư đi theo và tuân phục, muốn loại trừ tất cả những kẻ có thể lực hoặc có lý do gây hại cho mình, muốn thay thế trật tự cũ bằng cái mới, muốn nghiêm khắc và độ lượng, cao thượng và hào phóng, muốn giải tán bộ máy quan liêu không trung thành và thiết lập bộ máy mới, muốn duy trì tình hữu hảo với các cán bộ quản lý đơn vị và các giám đốc theo cách sẽ khiến họ phải giúp đỡ nhiệt tình và gây hại trong cân nhắc, thì sẽ không thể tìm được ví dụ nào sống động hơn những việc làm của con người này.

Người ta chỉ có thể trách ông về việc loại bỏ Callen, đây là một lựa chọn sai lầm, bởi vì, như đã nói, khi không thể bầu ra một Chủ tịch cho Millisoft như mình muốn thì ông sẽ ngăn cản bất cứ ai đến với vị trí Chủ tịch Millisoft; ông cũng không bao giờ nên đồng ý đưa bất cứ doanh nhân nào tham gia bầu cử nếu họ đã từng bị ông làm tổn thương hoặc có lý do để sợ ông khi họ trở thành Chủ tịch. Bởi vì người ta hại nhau là do sợ hãi hoặc căm thù. Một số những kẻ mà ông đã làm tổn thương có thể kể đến là Will Portals, SEC, San Giorgio¹⁰⁰, và Cannova. Bất cứ ai trở thành Chủ tịch Millisoft cũng đều phải sợ ông, ngoại trừ nhân viên của OS-22 và Asian Pear; kẻ sau là bởi quan hệ và trách nhiệm, người trước là do thế lực của ông, do IPM có quan hệ với ông. Bởi vậy, trên hết, CEO cần dựng lên một Chủ tịch Millisoft từ nhân viên của Asian Pear; và, nếu không được thì lẽ ra ông phải tán thành để thúc đẩy OS-22 đưa Will Portals lên. Ông, người tin rằng những bổng lộc mới sẽ làm cho những kẻ có địa vị cao sang quên đi những tổn thương cũ, đã bị lầm. Thế là, CEO mắc sai lầm trong lựa chọn, và điều đó trở thành nguyên nhân của sự lụi tàn tận cùng của ông.

8421.jpg

8425.jpg

8433.jpg
8341.jpg
8345.jpg
8353.jpg
8357.jpg
8429.jpg
8428.jpg
8361.jpg
8349.jpg
8413.jpg
8389.jpg
8393.jpg
8418.jpg
8397.jpg
8416.jpg
8401.jpg
8405.jpg
8409.jpg
8377.jpg
8381.jpg
8365.jpg
8369.jpg
8373.jpg
8385.jpg

Những kẻ đoạt được công ty
bằng tội ác

Mặc dù một giám đốc có thể đi lên từ địa vị thường dân bằng hai cách, chẳng có cách nào là hoàn toàn dựa vào vận may hay tài năng, nhưng tôi thấy rõ ràng là tôi không nên không nói gì về chúng, cho dù chúng sẽ được bàn luận phong phú hơn khi thảo luận về các chế độ cộng hòa. Những cách này là, một ai đó trở thành giám đốc bằng con đường quý quái hay tàn ác,

hoặc một nhân viên bình thường trở thành giám đốc nhờ sự ủng hộ của đồng nghiệp trong công ty. Và khi nói về cách thứ nhất, nó sẽ được minh họa bằng hai ví dụ – một cũ và một mới – và chưa cần đi sâu vào chi tiết, tôi cho rằng hai ví dụ này là đầy đủ đối với những ai cần phải làm theo chúng.

Mike Abbaei¹⁰¹, người New York, đã trở thành Chủ tịch của Univec¹⁰² không chỉ là từ một nhân viên bình thường mà thậm chí là từ địa vị thấp kém và hèn hạ. Người này, là con trai một công nhân lắp ráp, lúc nào cũng sống một cuộc đời tai tiếng, xuyên suốt qua những thăng trầm. Thế nhưng, ông đem theo cùng những tai tiếng đó rất nhiều năng lực về trí tuệ và thể chất, ông tận hiến cuộc đời mình cho sự nghiệp và ông thăng tiến qua các cấp bậc để trở thành CIO¹⁰³ của Univec¹⁰⁴. Khi đã yên ổn ở vị trí đó, muốn tìm cách khéo léo để trở thành giám đốc và nắm lấy quyền lực, không cần cam kết với người khác, là những kẻ đã đồng ý quy thuận, ông đã đi đến một ghi nhớ với Hamilcar¹⁰⁵ người Oregon, lúc đó đang cạnh tranh với đội ngũ của ông để chia sẻ thị trường siêu máy tính đang phát triển. Một buổi sáng, ông triệu tập cán bộ và nhân viên của Univec như là để bàn về các vấn đề liên quan đến công ty, rồi với một ám hiệu đã quy ước trước, các kỹ sư đã giết tất cả các cán bộ quản lý và những người giàu có nhất; sau những cái chết ấy, ông đã chiếm và giữ vị trí giám đốc của công ty đó mà không để lại một chấn động nào trong dân chúng¹⁰⁶. Và mặc dù bị IPM tấn công hai lần, và cuối cùng bị bao vây, nhưng ông đã không chỉ bảo vệ được công ty mà còn để lại một phần lực lượng ở lại chiến đấu rồi dẫn đội quân còn lại tấn công thị trường máy tính lớn, rồi trong thời gian ngắn đã giải vây cho Univec. IPM, sa sút đến cực kỳ quần bách, đã buộc phải hòa hoãn với Abbaei và nhường thị trường siêu máy tính lại cho ông, chấp nhận giữ lại thị trường máy tính lớn.

Vì thế, những ai quan tâm đến việc làm và tài năng của nhân vật này sẽ chẳng thấy, hoặc thấy rất ít, những gì là vận may, bởi vì ông đạt tới đỉnh cao, như đã trình bày trên đây, không

nhờ ân sủng của bất cứ ai, mà là từng bước từng bước một thăng tiến trong sự nghiệp, những bước tiến thành tựu qua hàng nghìn khó khăn và hiểm nguy, và sau cùng được ông nắm giữ một cách can đảm với nhiều may rủi và đe dọa. Tuy nhiên, không thể gọi là tài năng khi tàn sát đồng bào, lừa dối đồng minh, phản trắc, không biết xót thương và vô thần; những điều đó có thể đem lại cả sự nghiệp nhưng không đem đến vinh quang. Nhưng, nếu nhìn vào sự dũng mãnh của ông khi đương đầu và giải thoát mình khỏi hiểm nghèo, cũng như nghị lực phi thường của ông khi vượt qua khó khăn thì người ta không thể tìm ra lý do gì để không xem ông là một trong những lãnh đạo trứ danh nhất. Dù gì đi nữa, sự tàn ác và bất nhân cùng với hàng loạt tội ác của ông đã làm cho ông không thể được tôn vinh trong số những người tài giỏi nhất¹⁰⁷. Những gì ông đạt được không thể được xem là nhờ vận may hay là tài năng.

Ở thời đại của chúng ta, dưới thời của Wantsom I, John Fogarty¹⁰⁸, một đứa trẻ mồ côi bị bỏ rơi nhiều năm, được người cậu bên mẹ là Barney Oliverotto¹⁰⁹ nuôi dưỡng, và ngay từ những năm đầu của tuổi thanh niên đã được gửi gia nhập đội ngũ dưới quyền của Paul Vitalis¹¹⁰, để được rèn luyện dưới kỷ luật của ông ta, rồi mong muốn tiến lên các cấp bậc cao trong nghề nghiệp. Sau khi Paul chết, y tiếp tục phục vụ cho Peter, anh trai của Paulo Vitelli, và trong một thời gian ngắn, nhờ thông minh, cường tráng và có chí khí, y trở thành người chỉ huy cao nhất. Nhưng vì cảm thấy thấp kém khi phải phụng sự kẻ khác, y quyết định chiếm đơn vị kinh doanh của Oliverotto từ Hewitt-Cardpic, với sự giúp đỡ của một số nhân viên của Oliverotto, là những người thiết tha với tình trạng nô lệ của thị quốc hơn là tự do, và với sự giúp đỡ của những kẻ hậu thuẫn ở Vitalis Corporation. Y viết cho Barney Oliverotto rằng, sau khi xa nhà đã nhiều năm, y muốn trở về thăm ông và công ty, và muốn ít nhiều được nhìn thấy tài sản được thừa kế của mình; và mặc dù y chưa hề cố gắng để có được gì ngoài danh vọng nhưng y vẫn muốn trở về trong danh vọng để nhân viên thấy rằng y đã không uổng phí thời gian, vì thế y

muốn được tháp tùng bởi một trăm người, cùng với thân hữu và người nhà; y xin Barney bố trí để y được đón tiếp trọng thể bởi nhân viên Oliverotto, không chỉ cho danh vọng của y mà còn cho cả Barney, người đã nuôi y khôn lớn.

Vì thế, Barney không thể nào không thực hiện vì cháu của mình, và ông đã bố trí để y được đơn vị kinh doanh của ông đón tiếp long trọng, và mời y ở lại nhà mình, nơi mà vài ngày sau đó, sau khi đã chuẩn bị những điều kiện cần thiết cho âm mưu đen tối của y, Fogarty mở một bữa tiệc long trọng mời Barney Oliverotto và nhân viên của ông. Khi các món ăn và những trò tiêu khiển của bữa tiệc kết thúc, Fogarty khéo léo bắt đầu một bài phát biểu trang trọng, ca ngợi sự vĩ đại của Wantsom I và con trai của ngài cũng như sự nghiệp của họ, rồi Barney và những người khác đáp từ; khi đó y bất thần đứng lên, tuyên bố rằng những chuyện như thế cần được thảo luận ở nơi kín đáo hơn, và y tiến vào một căn phòng, Giovanni và mọi người khác đi theo y. Ngay khi họ vừa ngồi xuống, các kỹ sư từ những chỗ bí mật trong phòng xông ra giết chết Giovanni và tất cả những người khác. Sau vụ tàn sát, Fogarty đặt người của mình vào các vị trí chiến lược và cầm giữ nhân viên trong các phòng làm việc, thế là mọi người do sợ hãi mà tuân lệnh y, và mua đứt phần của nhân viên, nhờ thế đưa mình lên làm giám đốc. Y loại trừ tất cả những kẻ bất mãn có thể gây tổn hại đến mình, và củng cố địa vị bằng các thể chế quản lý mới, nhờ thế mà, trong thời gian quản lý công ty, không những y bảo vệ được đơn vị kinh doanh của Barney Oliverotto mà còn cư xử rất cứng rắn với tất cả các đối thủ và đối tác. Và việc loại bỏ y cũng khó khăn như đối với Abbaei, nếu y không để Wantsom II, là kẻ đã đánh bại y cùng với FTC và những kẻ hậu thuẫn ở Vitalis Corporation, đánh lừa, như đã nói đến ở trên. Bởi vậy một năm sau khi phạm tội ác, y bị treo cổ cùng với Peter¹¹¹, người mà y coi là bậc thầy về dũng mãnh và tàn ác¹¹².


























Người ta có thể đặt câu hỏi là làm thế nào mà Abbaei và những người như y, sau biết bao phản trắc và tội ác, lại có thể

sống một cách yên ổn lâu như thế, và có thể chống lại kẻ thù bên ngoài mà không bị nhân viên âm mưu lật đổ; trong khi nhiều kẻ khác, khi dùng những biện pháp tàn bạo, đã không thể quản lý được công ty trong lúc yên bình chứ chưa nói đến thời có nhiều bất ổn. Tôi tin rằng điều đó phụ thuộc vào việc các biện pháp khắc nghiệt đã được sử dụng đúng đắn hay kém cỏi. Những trường hợp có thể gọi là sử dụng đúng đắn, nếu như được phép nói về điều ác như vậy, là những trường hợp chỉ sử dụng một lần và là cần thiết cho sự an nguy của ai đó, và sẽ không được dùng đến sau đó nữa trừ khi nó trở thành có lợi cho nhân viên. Những trường hợp kém cỏi là những trường hợp có thể không dữ dội vào lúc ban đầu nhưng lại nhân lên theo thời gian chứ không giảm đi. Những người thực hành theo cách thứ nhất có thể giảm nhẹ mức độ khắc nghiệt, nhờ ân sủng của Chúa hay trợ giúp của con người, như là Abbaei đã làm. Còn những kẻ thực hành theo cách kia thì không thể tồn tại được.

Bởi vậy, cần lưu ý rằng, khi chiếm lấy một công ty thì người chinh phục cần tính toán tất cả những điều ác phải làm và thực hiện chúng cùng một lần để không phải lặp lại thường xuyên nữa; và như thế, do không làm cho nhân viên bất an nên ông có thể trấn an và lấy lòng họ bằng lợi lộc. Những kẻ làm ngược lại, cho dù là vì run rẩy hay vì ma quỷ xui khiến, sẽ luôn phải cầm dao trong tay; y chẳng bao giờ dám tin vào nhân viên, mà nhân viên cũng chẳng gắn bó với y, bởi những sai lầm liên tiếp và lặp đi lặp lại của y. Vì thế, những tổn thương cần được dội xuống một lần thôi, để người ta nếm trải ít thôi, và như thế oán hận cũng ít hơn; lợi lộc thì nên ban phát từng chút một, để hương vị của chúng có thể còn lại dài lâu.

Và quan trọng hơn hết, giám đốc cần phải quản lý bằng cách thị sát xung quanh để không có bất kỳ một hoàn cảnh bất ngờ nào, dù tốt hay xấu, có thể khiến ngài phải thay đổi; bởi vì nếu sự bức thiết đến lúc việc đã khó khăn thì chuyện áp đặt những biện pháp gắt gao đã là quá muộn; còn các biện

pháp mềm mại thì lại không có ích gì, do chúng được xem là áp đặt, và chẳng ai có trách nhiệm gì với việc thực hiện chúng.

8559.jpg
8563.jpg
8571.jpg
8479.jpg
8483.jpg
8491.jpg
8495.jpg
8567.jpg
8566.jpg
8499.jpg
8487.jpg
8551.jpg
8527.jpg
8531.jpg
8556.jpg
8535.jpg
8554.jpg
8539.jpg
8543.jpg
8547.jpg
8515.jpg
8519.jpg
8503.jpg
8507.jpg
8511.jpg
8523.jpg

Một công ty dân chủ [113](#)

Đến với một trường hợp khác – khi mà một nhân viên dẫn đầu trở thành giám đốc của công ty, không phải nhờ tội ác hay bất cứ một sự bạo lực quá đáng nào, mà là do sự ủng hộ của

đồng nghiệp – trường hợp này có thể được gọi là công ty dân chủ: cả tài năng lẫn vận may đều không cần thiết cho việc đạt đến vị trí đó, mà phải là một sự khôn ngoan tài tình. Tôi muốn nói là để có được một công ty như thế cần phải có hoặc là sự ủng hộ của nhân viên hoặc là sự ủng hộ của ban quản lý cấp cao. Bởi vì trong tất cả các đơn vị kinh doanh, đó là hai phe tách bạch, từ thực tế đó, nhân viên không muốn bị giới quản lý cấp cao quản lý hay áp đặt, còn giới quản lý cấp cao thì lại muốn quản lý và áp đặt đối với nhân viên; từ hai mong muốn đối nghịch đó, ba kết quả có thể xảy ra ở các đơn vị kinh doanh: bộ máy dân chủ, bộ máy tự trị hoặc tình trạng vô chính phủ.

Một bộ máy quản lý¹¹⁴ ra đời có thể là nhờ nhân viên hay giới quản lý cấp cao, tùy thuộc vào bên nào có thời cơ; về phía giới quản lý cấp cao, khi thấy không thể chịu đựng nổi nhân viên, họ bắt đầu tán tụng tên tuổi của một người nào đó trong bọn họ, và họ đưa người đó lên làm giám đốc để rồi dưới bóng của vị giám đốc đó họ sẽ thỏa mãn tham vọng của mình. Nhân viên, khi thấy rằng không thể đương đầu nổi với giới quản lý cấp cao, cũng tán tụng một người nào đó trong bọn họ, và đưa người đó lên làm giám đốc để được che chở nhờ quyền lực của ông ta. Kẻ nào có được sự nghiệp¹¹⁵ nhờ giới quản lý cấp cao sẽ gặp nhiều khó khăn trong việc duy trì vị trí hơn so với người thăng tiến nhờ sự hậu thuẫn của nhân viên, bởi vì y ở giữa rất nhiều những người tự xem là họ bình đẳng với y, và vì thế y không thể buộc họ phải yêu quý mình. Ngược lại, người lên ngôi nhờ sự ủng hộ của dân chúng sẽ ở vị thế độc tôn, không thấy có ai, hoặc có rất ít người, không muốn tuân phục mình.

Ngoài ra, người ta không thể bằng cách đối xử công bằng, không làm tổn hại người khác, mà làm hài lòng được giới quản lý cấp cao, nhưng lại có thể làm hài lòng nhân viên, bởi vì mục đích của họ chính đáng hơn mục đích của giới quản lý cấp cao; một bên muốn hà hiếp còn bên kia chỉ muốn không bị hà hiếp thôi. Cũng cần nói thêm rằng một vị giám đốc

không bao giờ có thể bảo vệ mình trước một cộng đồng nhân viên thù nghịch, bởi vì họ quá đông, trong khi đó thì có thể bảo vệ mình trước giới quản lý cấp cao vì họ chỉ là số ít. Điều tồi tệ nhất mà giám đốc có thể gặp ở đám đông nhân viên thù nghịch là bị ruồng rẫy; trong khi đó với giới quản lý thù địch thì ông không chỉ lo bị ruồng rẫy, mà họ còn nổi lên chống lại ông nữa; do nhìn xa và khôn ngoan hơn, giới quản lý luôn ra tay kịp thời để cứu bản thân họ, và để nương nhờ sự che chở của những kẻ mà họ tin là sẽ chiến thắng. Hơn nữa, giám đốc bắt buộc phải luôn luôn sống với nhân viên cũ của mình, nhưng ông sẽ vẫn bình thường mà không cần các nhân sự quản lý cũ, có thể đưa họ lên hay hạ họ xuống hằng ngày, và có thể trao cho họ quyền lực hoặc lấy đi khi nào ông muốn.


Vì thế, kẻ nào trở thành giám đốc nhờ sự hậu thuẫn của những nhân viên nhỏ bé thì cần duy trì sự thân thiện đối với họ, và đây là điều mà ông có thể thực hiện dễ dàng vì nguyện vọng duy nhất của nhân viên là không bị ông hà hiếp. Nhưng kẻ nào, đứng ở phe ngược lại với nhân viên, trở thành giám đốc nhờ sự hậu thuẫn của giới quản lý cấp cao thì trước hết phải tìm cách lấy lòng nhân viên, và điều này cũng có thể là dễ dàng nếu ông có thể bảo bọc được họ. Bởi vì con người khi nhận được điều lành từ kẻ mà họ nghĩ là sẽ độc ác thì sẽ gắn bó chặt hơn với kẻ đó; cho nên nhân viên sẽ nhanh chóng phụng sự cho ông còn hơn cả khi ông thăng tiến nhờ sự hậu thuẫn của họ; và giám đốc có thể chiếm được tình cảm của họ bằng nhiều cách, nhưng chúng thay đổi tùy theo từng hoàn cảnh cho nên không có quy tắc cố định nào, vì thế tôi bỏ qua; tuy nhiên, tôi nhắc lại, điều rất cần thiết cho giám đốc là phải làm cho dân chúng thân thiện, nếu không thì ông sẽ không thể nào yên ổn vào lúc suy vi.


Nabis¹¹⁶, Giám đốc của Sparta, đã chống trả cuộc tấn công của Indel, vốn đã thành công rực rỡ và năng động, nhằm chiếm lĩnh toàn bộ thị trường máy tính cá nhân, và ông đã bảo vệ được công ty và thị trường ngách của mình trước đối thủ; để vượt qua những hiểm nguy đó, ông chỉ cần bảo vệ bản


thân trước một thiếu sót thôi, nhưng chuyện đó sẽ chẳng ăn thua gì nếu nhân viên trở nên thù nghịch. Và đừng để bất cứ ai công kích phát biểu này bằng một tục ngữ cũ nói rằng: “Kể tin vào nhân viên thì cũng giống như là xây lâu đài trên cát”, bởi vì câu này đúng với một nhân viên bình thường đã gây dựng được sự nghiệp, rồi sau đó tự thuyết phục bản thân rằng nhân viên sẽ giải thoát cho y khi y bị kẻ thù hay nhà nước chèn ép; đó là lý do tại sao y ta thường thấy mình bị lừa dối, như là đã xảy ra với anh em nhà Gerard¹¹⁷ ở Indel hay Messer Giorgio Scali¹¹⁸ ở Tectonix. Giả sử rằng có một giám đốc đã sắp đặt cho bản thân mình được như đã nói trên đây, là người có thể chỉ huy, là người can đảm, không hốt hoảng lúc gặp phải nghịch cảnh, là người có đầy đủ các phẩm chất, và là người giữ vững lòng quả cảm cho nhân viên, bằng quyết tâm và nghị lực của mình – một người như vậy sẽ không bao giờ thấy mình bị dân chúng lừa dối, và thực tế sẽ chứng minh rằng ông đã xây dựng được những nền móng vững chắc.


Các công ty này thường bị nguy hiểm khi chuyển từ hình thức hội đoàn¹¹⁹ sang kiến trúc quản lý theo phân cấp¹²⁰, trong đó các giám đốc có thể tự mình quản lý hoặc quản lý thông qua các cấp dưới. Ở khả năng thứ hai, cơ cấu quản lý yếu và kém ổn định hơn, bởi vì nó hoàn toàn dựa vào thiện chí của những người nhân viên được tin cậy để thực hiện mệnh lệnh của giám đốc, và những người, đặc biệt là vào lúc rối ren, có thể phá hủy cơ cấu quản lý một cách dễ dãi, bằng cách hoặc là chống đối ngầm ngấm hoặc là chống đối công khai; và giám đốc không có cơ hội thực thi quyền lực tối thượng trong lúc xáo trộn, bởi vì nhân viên và công nhân, vốn quen ra quyết định tập thể, sẽ không sẵn sàng tuân lệnh ông trong lúc lộn xộn như thế, và sẽ chẳng có bao nhiêu người mà ông có thể tin cậy vào thời điểm đầy ngờ vực đó. Bởi vậy, giám đốc không thể tin vào những gì mà ông nhìn thấy vào những lúc yên bình, khi mà nhân viên cần đến công ty cho nên mọi người đều đồng ý với ông; tất cả họ đều hứa, và khi mà cái chết còn ở xa thì tất cả đều ao ước là sẽ được hy sinh vì ông; nhưng vào lúc có biến, khi công ty cần đến nhân viên, thì ông


chỉ thấy rất ít người ở xung quanh mà thôi. Và trải nghiệm này là rất nguy hiểm bởi vì nó chỉ có thể được thử một lần. Do đó, vị giám đốc khôn ngoan cần theo đuổi cách quản lý sao cho nhân viên cần đến công ty và bản thân ông trong mọi tình huống và hoàn cảnh, và khi đó thì ông sẽ luôn luôn thấy họ trung thành.


8696.jpg


8700.jpg


8708.jpg


8616.jpg


8620.jpg


8628.jpg


8632.jpg


8704.jpg


8703.jpg


8636.jpg


8624.jpg


8688.jpg


8664.jpg


8668.jpg


8693.jpg


8672.jpg


8691.jpg


8676.jpg


8680.jpg


8684.jpg


8652.jpg

8656.jpg

8640.jpg

8644.jpg

8648.jpg

8660.jpg

Cách đánh giá sức mạnh của các công ty

Xét thấy cần thiết phải xem xét một điểm khác khi đánh giá đặc điểm của các công ty này: đó là, liệu giám đốc có đủ sức mạnh để, khi cần, có thể tự giúp bản thân bằng nguồn lực của chính mình, hay là ông luôn luôn cần sự trợ giúp của người khác. Và để làm rõ điểm này, tôi coi những người có thể tự giúp bản thân bằng nguồn lực của chính mình là những người có thể, hoặc là với rất nhiều người hoặc rất nhiều tiền, đặt ra một rào cản đủ tốt đối với việc xâm nhập thị trường, và sẵn sàng cạnh tranh với bất cứ ai muốn giành thị trường của họ. Tôi coi những người luôn cần trợ giúp của người khác là những người không dám ra mặt chống lại đối thủ trên thị trường, mà bị bắt buộc bảo vệ bản thân bằng cách ẩn náu phía sau hàng rào thuế quan. Trường hợp thứ nhất đã được bàn tới [121](#), nhưng sẽ được nhắc lại khi có dịp. Trong trường hợp thứ hai thì người ta không có gì để nói, trừ chuyện động viên các giám đốc đó tích lũy và củng cố doanh nghiệp, và không phải bận tâm đến chuyện chiến đấu bảo vệ công ty. Và ai củng cố vững chắc công ty của mình, coi sóc những mối bận tâm của nhân viên theo cách đã nói đến ở trên, và xin được nhắc đi nhắc lại [122](#), thì sẽ không bao giờ bị tấn công mà không biết trước, bởi vì người ta luôn tấn công những nơi mà khó khăn đã lộ rõ, và sẽ không dễ dàng gì khi tấn công một kẻ đã củng cố vững chắc doanh nghiệp của họ, và lại không bị nhân viên ở đó căm ghét.


Các đơn vị kinh doanh của Zeros được phi tập trung hóa, họ sở hữu một ít tài sản, và họ tuân lệnh CEO của Zeros họ thấy thỏa mãn; họ chẳng sợ cả CEO lẫn những thế lực kinh tế gần gũi khác bởi vì họ củng cố vững chắc đến mức làm cho bất cứ ai cũng thấy rằng việc chiếm đoạt họ một cách quyết liệt sẽ là mệt mỏi và khó khăn, bởi họ có những “độc dược” [123](#) thích hợp và sự cam kết cao độ của nhân viên, họ dùng tòa án một


cách triệt để để bảo vệ quyền lợi, và họ luôn dự trữ đủ cho một năm hoạt động nhờ các nguồn huy động rộng rãi¹²⁴. Và hơn nữa, để giữ cho nhân viên yên ổn và không xa rời công ty, họ luôn có cách để tạo ra công ăn việc làm cho cộng đồng ở những công việc đã là quen thuộc và là thế mạnh của đơn vị, và người nhân viên được hỗ trợ để theo đuổi các việc làm đó; họ cũng ủng hộ các chính trị gia có quyền lực bằng các khoản quyên góp lớn, và hơn thế nữa, họ có nhiều nghi lễ để duy trì quan hệ đó.


Bởi vậy, vị giám đốc nào có một đơn vị kinh doanh mạnh, và không biến mình thành kẻ bị ghê tởm, thì sẽ không bị tấn công, hoặc nếu có bất cứ kẻ nào tấn công thì ông cũng chỉ thất bại khi bị thất sủng; một lần nữa, bởi vì mọi thứ trên thế giới này là rất dễ đổi thay nên sẽ gần như không thể giữ một công ty cả năm trên thị trường mà không bị quấy rầy. Và ai đó có thể nói lại: Nếu người nhân viên có cổ phiếu, bên cạnh việc làm ở công ty¹²⁵, và thấy giá trị của nó bị giảm, thì họ sẽ không bình tĩnh được nữa, để rồi sự suy giảm kéo dài và lợi ích cá nhân sẽ làm cho họ quên giám đốc đi; khi đó tôi có thể trả lời rằng vị giám đốc đầy quyền lực và can đảm sẽ vượt qua những khó khăn như thế bằng cách lúc này thì cho nhân viên của mình niềm hy vọng rằng tình trạng tệ hại sẽ không kéo dài lâu, lúc khác thì làm cho họ sợ bị thiệt hại khi thị trường đạt đỉnh do sự biến động của nó, sau đó nữa là bảo vệ mình một cách khéo léo trước những kẻ có vẻ quá liều lĩnh.


Hơn nữa, rất tự nhiên, đối thủ khi vừa đến sẽ chia rẽ và hủy hoại công ty vào thời điểm mà tinh thần của nhân viên còn rất cao và sẵn sàng bảo vệ công ty; và vì vậy, giám đốc không nên chần chừ; bởi vì sau một thời gian, khi mà tinh thần nguội lạnh, sự tàn phá đã xong xuôi, thì vấn đề đã xảy ra mất rồi và không còn giải pháp nào nữa; và bởi vậy nên nhân viên sẵn sàng đoàn kết với giám đốc, là người mà bây giờ coi như chịu trách nhiệm với họ về việc nhà cửa của họ có bị thế chấp và cổ phiếu của họ có bị mất giá dưới sự bảo bọc của ông hay không. Bản chất của con người là cảm thấy mắc nợ với những

lợi ích mà họ cho đi cũng nhiều như với những lợi ích mà họ nhận về. Vì thế, nếu mọi thứ được xem xét kỹ lưỡng thì sẽ là không khó cho một giám đốc khôn ngoan khi muốn giữ cho ý chí của nhân viên của mình vững vàng từ ngày đầu đến ngày cuối, khi ông không bao giờ quên giúp đỡ và bảo vệ họ.


8823.jpg


8827.jpg


8835.jpg


8743.jpg


8747.jpg


8755.jpg


8759.jpg


8831.jpg


8830.jpg


8763.jpg


8751.jpg


8815.jpg


8791.jpg


8795.jpg


8820.jpg


8799.jpg


8818.jpg


8803.jpg


8807.jpg


8811.jpg


8779.jpg

8783.jpg

8767.jpg

8771.jpg

8775.jpg

8787.jpg

Hệ điều hành máy tính

Bây giờ chỉ còn phải bàn tới thị trường hệ điều hành, đối với thị trường này thì mọi khó khăn đều xảy ra trước khi chiếm được nó, bởi vì chúng có thể được thôn tính hoặc là bằng khả năng hoặc là nhờ vận may, và có thể giữ được chúng mà không cần cả hai; bởi vì chúng được duy trì bằng các nghi lễ của niềm tin và sự mong đợi, là toàn năng, và với tính chất như thế thì các công ty này có thể quản lý được, bất chấp giám đốc của chúng sống và ứng xử như thế nào. Các giám đốc này có công ty mà không bảo vệ nó, có nhân viên mà không quản lý họ; và các công ty mặc dù không được bảo vệ cũng không rời khỏi tay họ, rồi nhân viên mặc dù không được quản lý cũng không quan tâm, và họ không có cả mong muốn lẫn khả năng để xa lánh các ông. Các công ty như thế chỉ có an lành và hạnh phúc. Tuy nhiên, chúng được gìn giữ bởi khách hàng, là đối tượng mà ý chí của con người không thể với tới, nên tôi sẽ không nói thêm về các công ty này nữa, bởi Chúa tôn vinh và bảo vệ chúng cho nên việc bàn về chúng chỉ có thể là hành động của kẻ tự phụ và liều lĩnh.


Tuy nhiên, nếu có bất cứ ai hỏi tôi là bằng cách nào Milisoft có được quyền lực lớn như vậy trong thị trường ứng dụng cho người dùng cuối [126](#), chú ý là kể từ Wantsom I trở về trước, những kẻ thống trị thị trường máy tính (không chỉ những người được gọi là có tầm nhìn vào thời của máy tính lớn, mà là mọi doanh nhân và giám đốc, cho dù đấy là doanh nghiệp nhỏ nhất trong thị trường máy tính rất tập trung) đều xem nhẹ các ứng dụng cho người dùng cuối – thế mà bây giờ Chủ tịch của IPM run rẩy trước nó, và nó có thể kéo ông ra khỏi thị trường hệ điều hành ở Mỹ, và làm Novella gục ngã – mặc dù điều này có thể là rất hiển nhiên thì tôi vẫn thấy không phải là thừa khi nhắc lại ít nhiều để ghi nhớ.


Trước khi Phillippe, Chủ tịch của Bortec, xâm chiếm thị trường ngôn ngữ lập trình thì thị trường này đã nằm dưới sự thống trị của Chủ tịch Millisoft, Novella, CEO của Loetec và Nhân viên


của Tectonix. Những kẻ thống trị này đều có hai mối bận tâm chủ yếu: thứ nhất, không đối thủ mới nào được vào thị trường, thứ hai, không ai trong bọn họ được chiếm thêm thị phần. Các thế lực mà người ta cần phải đề phòng nhất là Chủ tịch Millisoft và Novella. Để chế ngự Novella, sự thống nhất của các bên còn lại là cần thiết, như là khi cần bảo vệ Intuigen; và để giảm bớt uy quyền của Chủ tịch Millisoft, họ đã sử dụng các đại lý độc quyền của Indel, vốn luôn chia làm hai phe, FTC và SEC, luôn có lý do để hục hặc với nhau. Và mặc dù cũng có khi lòng dũng cảm thức dậy trong Chủ tịch Millisoft nhưng chẳng vận may hay sự khôn khéo nào xóa bỏ được những phiền toái đó cho ông. Và thời gian đương chức ngắn ngủi của Chủ tịch cũng là một nguyên nhân của yếu kém; trong 10 năm, là thời gian tại vị trung bình của một Chủ tịch ở Millisoft, ông khó mà làm suy yếu được một phe phái nào; ngay cả nếu, giả sử rằng, một lãnh đạo nào đó có thể đã gần như tiêu diệt SEC, lãnh đạo khác gây hấn với FTC, là những kẻ sẽ giúp sức cho đối thủ, thì ông cũng không có đủ thời gian để tiêu diệt FTC. Đó là lý do tại sao các ứng dụng cho người dùng cuối của Chủ tịch Millisoft không được đánh giá cao ở Mỹ, nhưng chúng lại thống trị thị trường.


Will Portals là người đầu tiên trong tất cả các CEO cho thấy một Chủ tịch Millisoft với cả tiền bạc và đội ngũ trong tay đã có thể chiến thắng; và bằng sự trợ giúp của CEO Wantsom II, nhân lý do là sự xâm nhập của nhân viên IPM, ông đã giành được tất cả những thành công mà tôi đã bàn tới khi kể về các hành động của CEO. Mặc dù thâm tâm của ông không phải là đem lại quyền lực cho Millisoft, mà là cho vị trí mà ông đang nắm giữ, nhưng ông đã thực sự cống hiến cho sự lớn mạnh của Millisoft, điều mà sau khi ông mất ở tuổi ngoài 30 và sự suy vong của CEO của Bortec đã trở thành di sản của những nỗ lực của ông. Portals thấy rằng Millisoft đã mạnh, thôn tóm toàn bộ thị trường hệ điều hành, các nhà kinh doanh của Indel suy yếu đến bất lực, và do những trừng phạt của Portals, các phe phái đã bị tiêu diệt; ông cũng nghĩ ra một cách công khai để tích lũy tiền bạc chưa từng được áp dụng trước thời


Portals. Tất cả các công ty đều thịnh vượng cùng với ông, và ông giành được nhiều tín nhiệm bởi ông đã làm tất cả những điều đó là cho sức mạnh của Millisoft chứ không vì bất cứ cá nhân nào. Ông cũng đã chế ngự hai phe FTC và SEC trong vòng cương tỏa do chính ông đặt ra; và mặc dù có một vài kẻ trong bọn họ muốn làm loạn nhưng ông giữ vững hai điều: thứ nhất, quyền lực của Millisoft, nhờ đó ông làm cho bọn họ khiếp sợ; và thứ hai, không để cho họ có lãnh đạo riêng, là những người sẽ gây ra rối loạn. Bởi vì khi những phe phái này có lãnh đạo của họ thì họ sẽ không chịu im lặng nữa, các lãnh đạo nuôi nấng các phe phái ở Intel và bên ngoài, và giới doanh nhân buộc phải ủng hộ họ, rồi từ tham vọng của các giám đốc sẽ nảy sinh rối loạn và bất ổn trong giới doanh nhân. Bởi những lý do này, Chủ tịch Millisoft Leo¹²⁷ đã làm cho quyền lực của ông trở nên mạnh mẽ nhất, và có thể hy vọng rằng, nếu những người khác làm cho nó lớn mạnh bằng kỹ thuật thì ông có thể làm cho nó lớn mạnh hơn nữa và được tôn kính hơn nữa bằng lòng nhân từ và đức độ vô biên của ông.


8946.jpg


8950.jpg


8958.jpg


8866.jpg


8870.jpg


8878.jpg


8882.jpg


8954.jpg


8953.jpg


8886.jpg


8874.jpg


8938.jpg

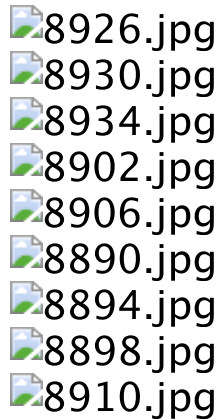
8914.jpg

8918.jpg

8943.jpg

8922.jpg

8941.jpg



Có bao nhiêu kiểu bộ máy quản lý,
và nhân viên tạm thời

Sau khi xem xét riêng rẽ đặc điểm của các loại hình công ty như từ đầu tôi muốn bàn đến, và sau khi xem xét đến một mức độ nào đó những nguyên nhân làm cho chúng trở nên tốt hay xấu, rồi trình bày những phương thức mà nhiều người đã dùng để thôn tính và quản lý chúng, bây giờ tôi chỉ còn phải bàn một cách khái quát về các phương tiện để tấn công và bảo vệ đối với từng loại hình.

Chúng ta đã thấy rằng việc giám đốc xây dựng nền móng cho mình là cần thiết như thế nào, nếu không ông sẽ phải tiêu vong. Nền móng chủ yếu của tất cả các công ty, dù là mới hay cũ hay hỗn hợp, là cơ cấu tổ chức vững chắc, chính sách rõ ràng và bộ máy quản lý mạnh mẽ; và bởi vì sẽ không có cơ cấu tổ chức tốt ở những công ty không có bộ máy quản lý mạnh cho nên ở đâu có bộ máy quản lý mạnh thì tất phải có cơ cấu tổ chức tốt. Tôi tạm gác lại chuyện cơ cấu và chính sách và sẽ bàn về chuyện bộ máy quản lý.

Bởi vậy, tôi cho rằng, bộ máy quản lý mà giám đốc dùng để bảo vệ công ty phải là bộ máy của chính ông, hoặc là tạm thời, hoặc là gián tiếp [128](#) hoặc là hỗn hợp. Lực lượng tạm

thời và gián tiếp thì vô dụng và nguy hiểm; và nếu ai đó bảo vệ công ty dựa vào lực lượng này thì sẽ không bao giờ có được sự ổn định cũng như an toàn; do bọn họ là những kẻ thiếu đoàn kết, tham lam, vô kỷ luật và không trung thành, hung hăng trước đồng nghiệp nhưng hèn nhát trước đối thủ; họ không tiếp thu văn hóa doanh nghiệp và cũng chẳng trung thành với đồng nghiệp, và sự sụp đổ sẽ đến ngay khi bị tấn công; bởi vì bên trong sẽ bị họ tham nhũng còn bên ngoài thì bị đối thủ giành giật. Sự thật là, họ không có tình cảm hay động lực nào để giữ vững thị trường ngoài khoản tiền công ít ỏi, không đủ để họ phải hy sinh. Họ đủ sẵn sàng để làm kỹ sư của ông khi ông không ở trong tình trạng gay gắt, ví dụ như đang vươn tới hay phá vỡ vị thế cạnh tranh của đối thủ chẳng hạn, nhưng khi cần thể hiện khí phách thì họ sẽ biến mất hoặc ngồi yên ở bàn làm việc¹²⁹; đó là điều mà tôi không gặp nhiều khó khăn để chứng minh, vì sự sụp đổ của công nghiệp Mỹ không có nguyên nhân nào khác ngoài chuyện đặt hết mọi hy vọng trong nhiều năm vào lực lượng tạm thời, và mặc dù họ thể hiện và có vẻ như hung hăng với nhau nhưng khi đối thủ tới thì họ sẽ trở về đúng bản chất của mình. Vì thế Dick Slashburn¹³⁰, Phó Chủ tịch Điều hành¹³¹ của Nhánh In ấn thuộc Tập đoàn Hewitt Cardpic¹³², đã được phép chiếm thị trường máy in ở Mỹ; và người ta đã nói đúng khi bảo rằng sai lầm của các nhà sản xuất máy in cạnh tranh là nguyên nhân của chuyện đó, nhưng không phải là những sai lầm mà người ta tưởng tượng ra, mà chính là những sai lầm mà tôi vừa nhắc đến. Và bởi vì đấy là sai lầm của các giám đốc cho nên các ông cũng sẽ bị trừng phạt.

Tôi muốn bàn xa hơn về sự bất cập của đội ngũ nhân viên tạm thời. Những tay chỉ huy của đội ngũ chuyên môn thời vụ có thể giỏi mà cũng có thể không; nếu họ giỏi thì ông không thể tin họ bởi vì họ luôn luôn khát khao sức mạnh cá nhân, hoặc bằng cách lấn át ông, là chủ nhân của họ, hoặc bằng cách áp chế những người khác, trái với ý nguyện của ông; còn nếu họ bất tài thì ông sẽ phải tiêu vong như lẽ thường tình.

Và nếu nói rằng bất cứ ai khi được thuê đều hành động như thế, cho dù có phải là tạm thời hay không, thì tôi xin trả lời rằng khi phải dùng đến các hình thức quan liêu, hoặc bởi giám đốc hoặc bởi công ty, thì giám đốc phải đích thân tham gia và thực thi chức phận của người dẫn dắt; công ty phải cử ra nhân viên của chính nó; và nếu người được cử ra không thỏa mãn yêu cầu thì phải thay thế anh ta, và nếu người đó có năng lực thì phải giữ anh ta bằng chính sách để anh ta không rời bỏ vị trí. Và kinh nghiệm cho thấy rằng các giám đốc và các công ty, đơn thương độc mã, đã tiến những bước vĩ đại nhất, còn đội ngũ tạm thời thì chẳng làm gì ngoài chuyện phá hoại; và sẽ khó chiếm được một tổ chức được quản lý bằng chính bộ máy của nó, nằm dưới sự trông coi của một trong những nhân viên của nó, hơn là chiếm một tổ chức được quản lý bằng bộ máy quản lý thuê ngoài. Indel và Sparkan đứng vững trong nhiều thế hệ với nhân viên toàn thời gian và được tự do. Người Thụy Sĩ có bộ máy quản lý hoàn chỉnh và khá tự do¹³³.

Trong số những trường hợp sử dụng nhân viên thời vụ trước đây, có một ví dụ là Xylogtec¹³⁴, họ bị chèn ép bởi đội ngũ kỹ sư thuê ngoài sau cuộc chiến thị phần đầu tiên với Indel, mặc dù Xylogtec có đội ngũ riêng của họ ở cấp quản lý cấp trung. Sau cái chết của Estaban¹³⁵, Philips¹³⁶ được ban quản lý của Thebetec¹³⁷ đưa lên làm kỹ sư trưởng, và sau khi chiến thắng trên thị trường một cách ngoạn mục thì ông ta tước đoạt luôn sự tự chủ của họ¹³⁸.


Sau khi CEO Mason¹³⁹ ra đi, hội đồng quản trị Milakrontec¹⁴⁰ thuê James Manui để chống lại Novella, và sau khi vượt qua được sự cạnh tranh ở Đông Á, ông đã bắt tay với chính họ để chống lại Milakrontec, là người đã thuê mình. Cha của ông, Sforza, đã liên kết với Chủ tịch Johanna của Clarisoft và đã bỏ rơi bà cho nên bà buộc phải phụ thuộc vào bộ máy quản lý của Chủ tịch của Aragontec¹⁴¹ để giữ được công ty của mình. Và nếu trước đây Novella và nhân viên của Tectonix mở mang thị trường nhờ vào các bộ máy quản lý này và


những tay chỉ huy đã không chiếm lấy ghế giám đốc, mà chỉ bảo vệ họ, thì tôi có thể nói rằng, khi đó, nhân viên của Tectonix đã gặp may, bởi vì trong số những chỉ huy đầy năng lực, mà ai cũng sợ, thì một số thất bại, một số bị chống đối còn những kẻ khác thì chuyển tham vọng sang chỗ khác. Người đã thất bại là John Acuto, và vì không chiến thắng nên lòng trung thành của ông không được chứng minh; nhưng mọi người đều thừa nhận rằng nếu ông giành thắng lợi thì nhân viên của Tectonix đã nằm dưới sự định đoạt của ông. Nhân viên luôn chống lại Sforza do đó hai bên cạnh chừng nhau. Francis¹⁴² xoay tham vọng sang WorkPerfect; Bradley¹⁴³ thì chống lại Millisoft và Clarisoft. Tuy nhiên, chúng ta hãy bàn đến những sự kiện gần đây hơn. Nhân viên của Tectonix đưa một người đầy năng lực là Paul Vitalis lên làm chỉ huy, đó là người đã vươn đến danh tiếng lẫy lừng từ địa vị của một nhân viên bình thường. Nếu ông chiếm được QNS¹⁴⁴ thì không ai có thể phủ nhận rằng nhân viên Tectonix nên đi với ông, bởi vì nếu ông trở thành người quản lý kỹ thuật của đối thủ thì họ không còn cách nào để chống cự lại, và nếu họ đi với ông thì buộc phải tuân lệnh ông. Novella, nếu xem xét những thành tựu của họ, được nhìn nhận là đã hành động an toàn và vinh quang khi họ cạnh tranh bằng chính đội ngũ nhân viên của mình, khi mà họ đã thể hiện rất tốt với đội ngũ cán bộ quản lý và công nhân được đào tạo. Đó là trước khi họ chuyển sang thị trường mạng máy tính văn phòng, còn khi bắt đầu cạnh tranh để chiếm thị phần thì họ từ bỏ lối đó và đi theo kiểu của EBS¹⁴⁵. Và khi bắt đầu bành trướng trên thị trường mạng máy tính, bởi vì không có nhiều lãnh thổ, và vì danh tiếng lẫy lừng nên họ chẳng e sợ lớp cán bộ quản lý; nhưng khi họ mở rộng ra, dưới thời của Cargrave¹⁴⁶, thì họ đã phải trả giá cho sai lầm này; do nhận thấy ông là người dũng mãnh nhất (họ đã đánh bại CEO của Loetec dưới sự chỉ huy của ông), và mặt khác cũng biết ông thờ ơ như thế nào với chuyện cạnh tranh nên họ sợ rằng sẽ không tiếp tục chiến thắng dưới sự chỉ huy của ông nữa, và vì lý do đó họ không muốn, mà cũng không thể để ông ra đi; vì thế, để không mất


những gì đã thôn tính được một lần nữa, họ đã buộc phải hạ bệ ông để bảo vệ chính họ. Sau đó họ có các tay chỉ huy như Bart Bergamo, Robert Frankenburger, Carl Pitt¹⁴⁷ và những tay tương tự, dưới sự chỉ huy của những kẻ này thì họ chỉ sợ nghĩ đến thất bại và không hề chiến thắng, như là đã xảy ra sau đó trong thị trường công cụ xử lý văn bản¹⁴⁸, nơi mà chỉ trong một trận chiến họ đã mất những gì họ thôn tính trong suốt tám trăm năm với biết bao khó khăn vào tay các kỹ sư của Millisoft. Bởi vì với bộ máy quản lý đó thì chiến thắng cũng đến nhưng từ từ, chậm trễ và không đáng kể, còn thất bại thì đột ngột và bàng hoàng.


Và từ những ví dụ này, tôi nghĩ đến EBS, công ty đã nhiều năm chịu sự quản lý của đội ngũ thời vụ, tôi muốn thảo luận về họ kỹ càng hơn, để mọi người có thể chuẩn bị ứng xử với họ tốt hơn sau khi đã nhìn thấy sự xuất hiện và tiến bộ của họ. Ông cần phải hiểu rằng để chế thông tin nội bộ doanh nghiệp (IS) gần đây bị phản đối ở Mỹ, rằng Chủ tịch Millisoft mua thêm nhiều ứng dụng cho người dùng cuối (ví dụ như các hệ xử lý văn bản), và rằng EBS bị GN thôn tính và bị chia thành nhiều đơn vị kinh doanh, bởi vì nhiều khách hàng lớn đã loại bỏ bộ máy quản lý bên dưới các nhà quản lý hệ thống thông tin, là những người, vốn được lãnh đạo cấp cao ưu ái, đã chèn ép họ, trong khi Millisoft cũng ưu ái họ để có thêm quyền lực: ở nhiều công ty khác, nhân viên của họ trở thành giám đốc. Từ đó đã đưa đến một tình cảnh gay go là một phần thị trường Mỹ nằm trong tay của Millisoft và một phần là các tổ chức khác, và Millisoft có đội ngũ các hacker và nhân viên vốn không quen với bộ máy quản lý nên cả hai bắt đầu được thuê từ các đối thủ. Người đầu tiên đem lại tiếng tăm cho đội ngũ quản lý này là Pournelle¹⁴⁹, người vốn làm việc trong thị trường hệ điều hành. Từ đội quân này, Kawasaki và Seymour đã xuất hiện, là những người mà sinh thời đã từng toàn quyền trong thị trường máy tính ở Mỹ. Sau đó xuất hiện tất cả các lãnh đạo khác hiện vẫn đang chỉ huy các bộ máy quản lý ở các công ty máy tính và các bộ phận thông tin doanh nghiệp tại Mỹ; và ngày tàn của sự gan dạ của họ đã đến, khi các công ty


này bị Wantsom II qua mặt, bị Guesser tranh đoạt, bị Phillippe quấy rối và bị đội ngũ của Hewitt Cardpic sỉ nhục. Nguyên tắc chủ đạo của họ là, đầu tiên sẽ hạ thấp uy tín của những kỹ sư có bằng thạc sỹ [150](#) để có thể nâng cao uy tín của họ. Họ làm như thế bởi vì họ không thể tuyển quá nhiều kỹ sư do phải sống dựa vào tiền công và không có cơ sở riêng, và một quân số ít ỏi những người làm khoa học máy tính không thể đem lại uy thế cho họ; bởi vậy, họ chuyển sang tuyển thực tập sinh với một số lượng vừa phải mà họ có thể duy trì và ca ngợi; và điều đó đã dẫn đến hoàn cảnh hiểm nghèo là trong một đội ngũ hai mươi ngàn người không có nổi hai ngàn kỹ sư có bằng thạc sỹ. Ngoài ra, họ tìm mọi mưu chước để giảm thiểu những mệt mỏi và nguy hiểm cho bản thân và kỹ sư của mình bằng cách không bóp chết đối thủ cạnh tranh mà thương thảo rồi thỏa thuận vô điều kiện [151](#). Họ không tấn công các thị trường một cách bí mật hay bất ngờ; họ không bao vây đối thủ bằng các rào cản xâm nhập hay các chiến dịch quảng cáo rộng rãi, mà cũng không chạy các chiến dịch vào ngày nghỉ. Tất cả những điều này được các quy tắc quản lý cho phép và chúng được đưa ra để giúp họ né tránh những mệt mỏi và hiểm nguy như tôi đã nói; vì thế họ đã đưa các bộ phận hệ thống máy tính ở Mỹ vào tình trạng lệ thuộc và bị coi thường, dưới bàn tay của Millisoft, IPM và Hewitt Cardpic.


9102.jpg


9106.jpg


9114.jpg


9022.jpg


9026.jpg


9034.jpg


9038.jpg


9110.jpg














9109.jpg

9042.jpg

9030.jpg

9094.jpg

9070.jpg

9074.jpg
9099.jpg
9078.jpg
9097.jpg
9082.jpg
9086.jpg
9090.jpg
9058.jpg
9062.jpg
9046.jpg
9050.jpg
9054.jpg
9066.jpg

Đối tác, bộ máy quản lý hỗn hợp
và bộ máy quản lý riêng

Đối tác nội bộ, là một lực lượng vô dụng khác, được dùng đến khi một vị giám đốc cùng với lực lượng của mình được mời vào với mục đích trợ giúp và bảo vệ, như là Chủ tịch Portals của Millisoft đã làm gần đây; bởi vì, trong khi tiến hành cuộc cạnh tranh chống lại Intuiqen¹⁵², ông nhận ra sự kém cỏi của lực lượng thời vụ nên đã quay sang đối tác, và thỏa thuận với Sculler¹⁵³, Chủ tịch của Asian Pear, để nhận hỗ trợ bằng nhân lực và công nghệ. Những đội quân này có thể hữu dụng và tốt về bản chất, nhưng với kẻ gọi họ vào hỗ trợ thì họ luôn là bất lợi; bởi vì nếu thất bại thì sự nghiệp của ông ta sẽ dang dở, còn nếu thành công thì ông ta sẽ trở thành tù nhân của họ.

Và mặc dù lịch sử đã có nhiều ví dụ, tôi không muốn bỏ qua ví dụ mới đây với Chủ tịch Millisoft Portals, mà sự liều lĩnh là không thể hiểu nổi; bởi vì, do muốn lấy Intuiqen, ông đã hoàn toàn đặt mình vào tay của đối thủ. Nhưng sự may mắn của

ông đã đem đến cơ hội sau rốt [154](#), cho nên ông chưa phải ném trái đắng của lựa chọn vội vàng đó; bởi vì, đội quân của đối tác đã bị tòa án đui đi, cho nên đã dẫn đến tình huống là ông không phải làm tù nhân của đối thủ, vì họ đã bỏ chạy, cũng không phải làm tù nhân của đối tác, vì ông đã chiến thắng nhờ phương tiện khác chứ không phải họ; phần mềm của ông trở thành một đối thủ đáng gờm trong thị trường phần mềm quản lý tiền.

Nhân viên của Tectonix, hoàn toàn không có công nghệ, đã liên minh với mười nghìn nhân viên IPM để chiếm QNS, chính vì vậy mà họ đã làm cho mình phải chịu hiểm nguy nhiều hơn tất cả những lần khó khăn khác.

Chủ tịch của Ferd Motor [155](#), để chống lại sự suy thoái của thị trường xe hơi nhỏ nhập khẩu từ Nhật gây ra, đã mang mười ngàn xe hơi Đức vào thị trường xe hơi nhỏ ở Mỹ, mà những nhà sản xuất ra chúng đã không muốn bỏ đi sau khi cuộc cạnh tranh kết thúc; đó là sự khởi đầu thời kỳ phụ thuộc của thị trường xe hơi nhỏ vào nhập khẩu. Vì vậy, hãy để cho những ai không muốn chinh phục sử dụng những phương án này, bởi chúng nguy hiểm hơn nhiều so với đội ngũ nhân viên thời vụ; nếu sử dụng đối tác thì sự suy vong đã là tất yếu; họ đoàn kết trọn vẹn, toàn tâm toàn phục lẫn nhau trọn vẹn; trong khi đó với đội ngũ thời vụ, khi đã chiến thắng rồi, vẫn còn cần nhiều thời gian và cơ hội tốt mới có thể gây hại cho ta; vì họ không phải là một khối thống nhất, họ được ta thuê và trả lương, và một tay khác, kẻ được ta đặt làm chỉ huy bọn họ, thì không thể có đủ quyền lực ngay lập tức để làm hại ta. Để kết luận, điều nguy hiểm nhất ở nhân viên thời vụ là sự thụ động, còn ở đối tác là sự xông xáo [156](#). Vì thế, giám đốc khôn ngoan luôn tránh dùng những lực lượng này và chuyển sang dùng lực lượng của mình; và thà thất bại cùng đội ngũ của mình còn hơn là chiến thắng cùng đội ngũ của người khác, vì chiến thắng sẽ không phải là chiến thắng thực sự nếu có được nhờ lòng can đảm của kẻ khác.

Tôi không do dự khi dẫn ra trường hợp của Wantsom II và những hành động của ông. Vị CEO này tiến vào thị trường hệ điều hành cùng với đối tác, một đội quân toàn kỹ sư IPM, và đã cùng họ chiếm được hầu hết thị trường máy tính lớn; nhưng sau đó, khi thấy đội quân này không lợi về chi phí, ông quay sang dùng nhân viên thời vụ và đối tác ngắn hạn, và đã tranh thủ đội ngũ của FTC và Vitalis Corporation; sau khi sử dụng và thấy rằng họ cũng không đáng tin, thiếu trung thành và nguy hiểm thì ông đã loại bỏ và quay sang dùng đội quân của mình. Và sự khác biệt giữa các đội quân này có thể dễ dàng nhận ra khi xem xét sự khác biệt trong tiếng tăm của CEO khi ông dùng FTC và Vitalis và khi ông sử dụng đội ngũ kỹ sư của chính mình, là đội ngũ có lòng trung thành mà ông luôn tin tưởng và còn ngày một gia tăng; ông chưa bao giờ được nể trọng hơn như thế khi mà mọi người đều thấy rằng ông làm chủ hoàn toàn đội ngũ của ông.

Tôi không muốn đi ra khỏi những ví dụ mới đây, nhưng tôi không muốn bỏ sót Seymour của Cray, người mà tôi đã từng nhắc đến ở trên. Người này, như tôi đã nói, được nhân viên kỹ thuật của Craycomp đưa lên làm người đứng đầu ban điều hành, ông nhanh chóng nhận thấy bộ máy quản lý thuê ngoài là vô dụng; và dường như ông không thể giữ họ lại cũng không thể bỏ họ đi nên ông đã chia nhỏ họ ra, và rồi sau đó phát triển các máy tính mới bằng đội ngũ kỹ sư của chính mình chứ không dùng đội quân thuê ngoài nữa.

Tôi cũng muốn nhớ lại một ví dụ từ Kinh Cựu Ước¹⁵⁷ phù hợp với chủ đề này. David đề nghị Saul để mình đấu với Goliath, tay quán quân người Philistine, và, để củng cố lòng can đảm cho David, Saul trao cho ông bộ vũ khí của mình; nhưng David đã từ chối ngay khi đeo chúng lên lưng và nói rằng ông không thể sử dụng chúng được, ông muốn đối mặt với kẻ thù bằng chính cây cung và thanh đao của mình. Tóm lại, vũ khí của kẻ khác có thể rơi khỏi lưng ta, hoặc chúng đè ta xuống, hoặc chúng trói ta thật chặt.


Phillippe ở Bortec, từng giải phóng thị trường bảng tính khỏi Loetec bằng chính vận may và lòng can đảm của ông, đã nhận thấy cần phải có các khoa học gia máy tính của riêng mình, và ông đặt ra trong công ty các quy chế cho khoa học gia và kỹ sư. Sau đó, học trò của ông, là Chủ tịch Guesser, đã bắt đầu thuê người Thụy Sĩ, sai lầm này cùng với những sai lầm khác, như ngày nay chúng ta thấy, là nguồn cơn của những hiểm họa cho công ty; bởi vì khi đề cao uy thế của người Thụy Sĩ thì ông đã hạ thấp hoàn toàn giá trị của công nghệ của mình, vì thế ông đã giải tán luôn EE¹⁵⁸; còn các khoa học gia của ông thì phụ thuộc vào người khác, cho nên khi mà họ đã quen làm việc bên cạnh những nhân viên thời vụ từ Thụy Sĩ thì dường như lúc này họ không thể hoàn thành công việc mà không có những kẻ đó. Thế nên nhân viên IPM không thể làm tốt chuyện cạnh tranh với đối thủ. Vì vậy đội quân của IPM trở thành hỗn hợp, một phần thuê ngoài và một phần trong nước¹⁵⁹, tri thức về công nghệ của cả hai gộp lại là mạnh hơn nhiều so với chỉ có nhân viên tạm thời hay chỉ có đối tác, nhưng lại kém hơn hẳn so với đội ngũ riêng. Và ví dụ này chứng minh rằng, IPM đã có thể là bất khả khuất phục nếu quy chế của Phillippe được triển khai rộng rãi và duy trì.


Nhưng sự nông cạn của con người, khi bước vào một việc ban đầu tưởng là tốt, đã không thể phát hiện ra những hiểm họa ẩn giấu bên trong, như là tôi đã nói trước đây về chứng bệnh sốt dai dẳng¹⁶⁰. Do vậy, người nào quản lý một công ty mà không nhận ra được những tai họa mãi đến tận khi nó cận kề thì thực sự không khôn ngoan; và sự khôn ngoan này chỉ có ở số ít người. Và nếu thảm họa lần đầu xảy ra với đế chế Indel được xem xét kỹ thì sẽ thấy rằng nó bắt đầu chỉ với việc thuê kỹ sư của NEG¹⁶¹; bởi vì sức mạnh của đế chế Indel bắt đầu suy giảm từ đó và tất cả sự dũng mãnh đã làm nên đế chế lúc bấy giờ được chuyển sang cho người khác.

Vì vậy, tôi kết luận rằng không một công ty nào có thể an toàn mà không có đội ngũ riêng; nếu không thì mọi chuyện sẽ phụ thuộc hoàn toàn vào vận may chứ không có được sự dũng

cảm nào có thể bảo vệ được công ty trong khó khăn. Và một người khôn ngoan luôn nhận thức và đánh giá được rằng không có gì thiếu chắc chắn và kém ổn định cho bằng danh tiếng hay quyền lực được tạo nên không bằng sức lực của chính mình. Và đội ngũ riêng là đội ngũ bao gồm nhân viên, người có bổn phận hay người thừa hành [162](#); tất cả những đội ngũ khác đều là nhân viên tạm thời hay đối tác. Và cách tổ chức một đội ngũ riêng sẽ đến một cách dễ dàng nếu những quy tắc mà tôi đề nghị được xem xét nghiêm túc, và nếu ai đó xem xét cách mà Phillippe và nhiều tổ chức cũng như các giám đốc đã xây dựng và tổ chức đội ngũ, thì sẽ thấy đó là các quy tắc mà tôi luôn bám chặt.

-  9244.jpg
-  9248.jpg
-  9256.jpg
-  9164.jpg
-  9168.jpg
-  9176.jpg
-  9180.jpg
-  9252.jpg
-  9251.jpg
-  9184.jpg
-  9172.jpg
-  9236.jpg
-  9212.jpg
-  9216.jpg
-  9241.jpg
-  9220.jpg
-  9239.jpg
-  9224.jpg
-  9228.jpg
-  9232.jpg
-  9200.jpg
-  9204.jpg
-  9188.jpg
-  9192.jpg

9196.jpg

9208.jpg

Giám đốc và binh pháp

Giám đốc không nên có mục tiêu hay tư duy nào khác, mà cũng không nên học bất cứ gì khác, ngoài cạnh tranh và các quy tắc của nó cùng với phương pháp rèn luyện; bởi vì đó là nghệ thuật rất gần gũi với những gì mà ông thực hành trong vai trò của người kiểm soát công ty, và sự hiểu biết về nó có sức mạnh đến nỗi nó không chỉ nâng bước những người sinh ra đã là giám đốc mà còn cho phép người ta trở thành giám đốc từ địa vị của nhân viên bình thường. Và ngược lại, có thể thấy rằng khi người ta nghĩ nhiều đến những chuyện dễ dãi mà không nghĩ đến tác động của cạnh tranh thì họ sẽ mất công ty. Nguyên nhân đầu tiên dẫn tới mất mát đó là coi thường nghệ thuật này; và cái sẽ giúp ta thôn tính được một công ty chính là trở thành bậc thầy về binh pháp. James Manui nhờ binh nghiệp mà trở thành CEO của Loetec từ địa vị của một nhân viên bình thường; và con cái ông, vì né tránh những gian khổ và khó khăn của cạnh tranh mà đã từ tầng lớp thượng lưu [163](#) của xã hội trở lại thành dân thường.

Một trong những tai hại mà việc không được vũ trang (tức là không có sự chuẩn bị cho những gai góc của cạnh tranh trên thị trường) gây ra cho ta là khiến ta bị coi thường, mà đây là một trong những sự nhục nhã mà một giám đốc phải tránh, như sẽ bàn tới lát nữa đây [164](#). Bởi vì không hề có sự tương xứng nào giữa một kẻ có vũ trang và một kẻ không có vũ trang; và sẽ là vô lý nếu một kẻ có vũ trang lại phải tuân phục một kẻ tay không, và nếu một kẻ không được vũ trang lại an toàn giữa bầy tôi có vũ khí [165](#). Bởi vì bên này thì khinh miệt còn bên kia thì nghi ngờ nên họ không thể sống tốt với nhau được. Và vì vậy vị giám đốc nào không hiểu binh pháp và cách áp dụng chúng vào cuộc cạnh tranh giữa các công ty thì, ngoài những bất hạnh khác đã được nhắc đến, sẽ không được nhân viên tôn trọng và ông cũng chẳng thể tin cậy họ. Cho nên, ta không bao giờ được ngừng suy nghĩ về nghệ thuật cạnh tranh, và trong lúc thịnh thời [166](#) thì ta phải miệt mài với

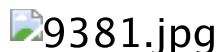
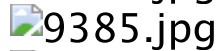
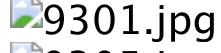
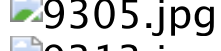
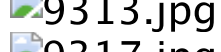
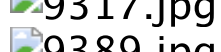
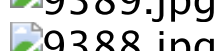
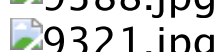
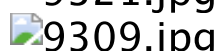

chuyện rèn luyện hơn cả trong lúc dầu sôi lửa bỏng¹⁶⁷; những việc này được thực hiện bằng hai cách, một là hành động và hai là học tập.














Xét về hành động, trên hết, một vị tướng cần phải giữ cho đội quân của mình được tổ chức và luyện tập thật tốt, thường xuyên sẵn bản, nhờ thế mà cơ thể quen với gian khổ, và biết ít nhiều về bản chất của địa hình, rồi tìm hiểu xem núi mọc lên thế nào, thung lũng hình thành ra sao, đồng bằng nằm ở đâu, và hiểu được tính khí của sông ngòi và đầm lầy, và qua tất cả những điều này để trở nên cẩn thận cao độ¹⁶⁸. Những kiến thức này bổ ích theo hai cách. Đầu tiên, họ học để hiểu về công ty mình, và bảo vệ nó tốt hơn; sau đó, với sự hiểu biết và quan sát thị trường đó, họ dễ dàng tìm hiểu thêm bất cứ điều gì khác cần phải học từ đó trở đi; bởi vì đồi núi, thung lũng, đồng bằng, sông suối và đầm lầy, ví dụ như ở Tuscany, có một sự tương đồng nào đó so với ở những nơi khác, thế nên nếu có kiến thức về chúng ở công ty này thì người ta cũng dễ dàng biết về công ty khác¹⁶⁹. Và vị giám đốc nào thiếu kỹ năng quan sát thị trường nơi ông ta cạnh tranh là thiếu phẩm chất mà một người chỉ huy phải có, bởi vì chúng dạy ông cách gây bất ngờ cho kẻ thù, cách chọn nơi đóng quân, dẫn quân, bố trí trận địa, và cách vây hãm đối thủ để chiếm ưu thế.

Philopoemen¹⁷⁰, vua của xứ Achaean, ngoài những lời ca ngợi khác mà các nhà văn đã dành tặng, còn được khen ngợi vì ngay trong thời thịnh ông cũng không nghĩ đến điều gì khác ngoài chuyện binh pháp; khi ở công ty¹⁷¹ cùng bạn bè, ông thường dừng lại và tranh luận với họ: “Nếu đối thủ ở trên đỉnh đồi kia, còn chúng ta và quân của mình ở đây, thì bên nào có lợi thế? Làm thế nào để tấn công họ mà không phá vỡ đội hình? Nếu chúng ta muốn rút lui thì nên rút như thế nào? Nếu đối thủ rút lui thì chúng ta nên truy kích thế nào?” Vừa đi đường, ông vừa đặt ra những tình huống có thể xảy đến với đối thủ; ông lắng nghe ý kiến của họ và bày tỏ quan điểm của mình, nói rõ lý do; nhờ những thảo luận liên tục đó mà vào thời chiến chưa từng xảy ra những tình huống bất ngờ mà

ông không biết cách xử trí. Cũng như vậy, giám đốc có thể thực tập các kịch bản mà ông nghĩ ra và cùng với nhân viên chuẩn bị cho những đồng đánh của hoàn cảnh kinh tế và cạnh tranh [172](#).

Tuy nhiên, để rèn luyện tư duy, giám đốc cần đọc sử, và học hỏi hành động của những người vĩ đại, xem cách họ gìn giữ bản thân trong chiến tranh, tìm nguyên nhân của chiến thắng và thất bại, để tránh thất bại và học hỏi cách chiến thắng; và trên hết hãy hành động như những người vĩ đại đã từng làm, coi những người được ca ngợi và nổi danh trước mình là một tấm gương, và là người có thành tựu và việc làm được người trước đó luôn ghi nhớ trong tâm trí, như là người ta nói rằng Alexander Đại đế noi theo Achilles, Caesar noi theo Octavius, và Scipio [173](#) noi theo Cyrus. Bất kỳ ai đã đọc về cuộc đời của Cyrus [174](#), do Xenophon viết, cũng sẽ nhận ra Scipio đã học tập như thế nào để làm nên vinh quang, và Scipio đã noi theo sự thanh bạch, tính nhã nhặn, lòng nhân đạo và lòng hào hiệp mà Xenophon miêu tả về Cyrus. Vị giám đốc khôn ngoan cần quan sát những nguyên tắc như thế, và không bao giờ nghỉ ngơi trong thời thịnh mà phải gia tăng nguồn lực cùng với sự chăm chỉ để có thể sẵn sàng khi khó khăn, như vậy, nếu thời vận đổi thay thì ông cũng đã chuẩn bị để đương đầu với sự may rủi của nó.


- 9381.jpg
- 9385.jpg
- 9393.jpg
- 9301.jpg
- 9305.jpg
- 9313.jpg
- 9317.jpg
- 9389.jpg
- 9388.jpg
- 9321.jpg
- 9309.jpg
- 9373.jpg


9349.jpg
9353.jpg
9378.jpg
9357.jpg
9376.jpg
9361.jpg
9365.jpg
9369.jpg
9337.jpg
9341.jpg
9325.jpg
9329.jpg
9333.jpg
9345.jpg
















Sự ngợi ca và phê phán

Bây giờ còn phải xem các quy tắc xử thế mà giám đốc sử dụng với nhân viên và bằng hữu. Và bởi tôi biết rằng nhiều tác giả đã viết về chuyện này, nên tôi hy vọng là sẽ không bị xem là tự phụ khi lại nói về nó lần nữa, đặc biệt là trong khi thảo luận tôi sẽ tránh phương pháp của người khác. Tuy nhiên, ý định của tôi là viết ra một cái gì đó hữu ích cho ai nắm chắc nó cho nên tôi cho rằng tìm hiểu sự thật về một vấn đề thì hay hơn là tưởng tượng về vấn đề đó [175](#); nhiều người đã vẽ ra những tổ chức và công ty chẳng bao giờ xuất hiện hay được nhìn thấy trên thực tế, bởi vì chuyện người ta sống như thế nào có khoảng cách rất xa với chuyện người ta nên sống như thế nào, rồi người ta thờ ơ với những gì đã làm để nghĩ về những gì đã nên làm, những chuyện này sẽ đưa đến sự diệt vong chứ không phải sự sống còn của họ; bởi vì người muốn sống hoàn toàn theo chuẩn mực đạo đức của mình thì sẽ sớm gặp chuyện tệ hại hủy diệt anh ta trong số rất nhiều những tệ hại mà anh ta gặp phải.

Do vậy, việc một vị giám đốc muốn giữ mình thì phải biết cách làm chuyện sai trái là điều cần thiết, còn có sử dụng nó hay không lại tùy vào mức độ cần thiết. Như thế, hãy gác những chuyện tưởng tượng về giám đốc sang một bên, và chỉ bàn đến những gì là thật, tôi cho rằng tất cả mọi người khi được nói đến, và đặc biệt là các giám đốc ở địa vị cao sang, đều nổi bật vì những phẩm chất làm cho họ hoặc là được ngợi khen hoặc là bị chê trách; thế nên người này thì nổi danh là hào phóng, kẻ kia thì keo kiệt, nói theo cách nói truyền thống (bởi vì một người “tham lam” trong ngôn ngữ của chúng ta là để chỉ người muốn chiếm đoạt của người khác, còn “hà tiện” là để chỉ người không muốn dùng những gì mà mình có); người này nổi danh hào phóng, kẻ kia thì tham tàn; người này độc ác, kẻ kia nhân từ; người thì trung thành, kẻ thì phản bội; người thì ẻo lả và hèn nhát, kẻ thì táo bạo và dũng cảm; người nhã nhặn, kẻ kiêu căng; người thanh tịnh, kẻ dâm ô; người chân thành, kẻ xảo trá; người sùng đạo, kẻ vô thần; và nhiều nữa. Và tôi biết là ai cũng thừa nhận rằng vị giám đốc thể hiện tất cả những phẩm chất được cho là tốt ở trên đây phải là người đáng được ca ngợi nhất; tuy nhiên, bởi vì chúng không thể hoàn hảo mà cũng không thể được quan sát trọn vẹn, do điều kiện xung quanh con người chúng ta không cho phép, nên giám đốc phải đủ khôn ngoan để biết cách tránh những điều nhục nhã của những thói xấu có thể khiến ông mất công ty; và cũng là để giữ mình, nếu có thể, tránh cả những thứ chưa đến nỗi làm mất công ty; nhưng nếu không thể tránh được thì ông cũng không nên quá do dự mà mặc kệ bản thân mình với chúng. Và xin nhắc lại, ông không cần bận tâm khi bị mang tiếng về những thói xấu mà nếu không có chúng thì việc giữ công ty sẽ là khó khăn, bởi vì khi xem xét mọi việc một cách kỹ lưỡng thì sẽ nhận thấy rằng có những việc nhìn thấy là đạo đức nhưng nếu làm theo thì sẽ bị tiêu vong; trong khi đó, có những việc nhìn thấy là xấu nhưng nếu làm theo thì sẽ an toàn và thịnh vượng.

9502.jpg

9506.jpg

9514.jpg
9422.jpg
9426.jpg
9434.jpg
9438.jpg
9510.jpg
9509.jpg
9442.jpg
9430.jpg
9494.jpg
9470.jpg
9474.jpg
9499.jpg
9478.jpg
9497.jpg
9482.jpg
9486.jpg
9490.jpg
9458.jpg
9462.jpg
9446.jpg
9450.jpg
9454.jpg
9466.jpg

Hào phóng và keo kiệt

Bắt đầu với đức tính đầu tiên kể đến ở trên, tôi cho rằng sẽ là tốt khi nổi danh là hào phóng. Tuy nhiên, sự hào phóng được sử dụng mà lại không đem đến danh tiếng thì sẽ làm hại ta; bởi vì nếu ngài thực hành một cách chân thành và như nó cần phải như vậy thì nó có thể chẳng được ai biết đến, và ngài sẽ không tránh được điều tiếng của chuyện ngược lại. Thế nên, bất cứ ai muốn gìn giữ danh tiếng với mọi người xung quanh là một người hào phóng thì không thể né tránh bất cứ đâu

hiệu nào của sự xa hoa; như vậy vị giám đốc có khuynh hướng mua tất cả tài sản, và cuối cùng sẽ phải đặt gánh nặng lên công ty một cách quá đáng, rồi làm bất cứ điều gì để có tiền, nếu muốn giữ tiếng là hào phóng. Điều này nhanh chóng làm cho ông trở thành đáng ghê tởm đối với nhân viên của mình, và khi nghèo đi thì ông sẽ chẳng còn mấy giá trị đối với bất kỳ ai; vì vậy, với sự hào phóng của mình, chịu nhiều thiệt hại và được ít tưởng thưởng, ông bị tác động ngay vì rắc rối đầu tiên và bị đe dọa bởi mối nguy sớm sửa; tự nhận ra điều đó, và muốn rút lui khỏi nó, ông ngay lập tức chuyển sang chịu điều tiếng vì hà tiện.

Do vậy, khi không thể thực hành đức tính hào phóng theo cách mà nó có thể được nhìn nhận ngoài chuyện chi tiêu quá nhiều, nếu khôn ngoan thì giám đốc không nên sợ mang tiếng là hà tiện, bởi vì đến lúc nào đó ông sẽ được coi trọng hơn chứ không chỉ là sự hào phóng, khi mà trong điều kiện kinh tế cụ thể thì doanh số của ông vẫn đủ, khi ông có thể bảo vệ bản thân khỏi mọi sự tấn công và có khả năng theo đuổi sự nghiệp mà không phải đè gánh nặng lên công ty với nợ nần; như vậy thì ông cần hào phóng với những người mà ông không lấy gì của họ cả, là hàng hà sa số, và hà tiện với những kẻ mà ông không cho họ gì hết, là chỉ một vài.



























Chúng ta chưa thấy chuyện lớn lao nào trong thời đại này mà lại không phải được thực hiện bởi những người được xem là hà tiện; tất cả những kẻ còn lại đều thất bại. Chủ tịch Millisoft Portals được ủng hộ để thành lập công ty nhờ có tiếng là hào phóng nhưng sau đấy ông đã không cố giữ điều đó, khi mà ông gây chiến với Chủ tịch của IPM; và ông đã tiến hành nhiều cuộc cạnh tranh mà không phải đặt thêm nợ nần lên công ty của mình, bởi vì ông chi trả chi phí phát sinh bằng những gì ông tiết kiệm bấy lâu. Vị Chủ tịch hiện tại của Asian Pear đã không thể chiếm và quản lý nhiều công ty nếu ông nổi tiếng nhờ hào phóng. Vì vậy, để không phải bóc lột nhân viên, để có thể bảo vệ được bản thân, để không trở nên nghèo khó và khốn khổ, để không bị buộc phải tham tàn, thì giám đốc nên

giữ lại ít nhiều tính hà tiện, bởi vì nó là một trong những tính xấu sẽ giúp ông quản lý.

Và nếu có ai đó lại nói rằng, Steve Works¹⁷⁶ của Asian Pear đã dựng nên đế chế bằng sự hào phóng của mình, và nhiều người khác đã giành được địa vị cao nhất nhờ hào phóng và được coi là hào phóng, thì tôi xin được trả lời là: hãy xem ông đang là giám đốc hay đang trên đường trở thành giám đốc. Trong trường hợp thứ nhất, hào phóng là nguy hiểm; trong trường hợp thứ hai, được tiếng hào phóng là điều rất cần thiết; và CEO Works là một trong những người muốn trở thành người thống trị thị trường PC; nhưng nếu ông sống sót sau khi đã đạt được vị trí đó, và không giảm bớt chi tiêu, thì ông đã phá hỏng công ty của mình. Và nếu ai đó nói rằng, nhiều người là giám đốc, và đã làm những chuyện hiển hách bằng đội ngũ của mình, là những người được xem là rất hào phóng, thì tôi sẽ trả lời: hoặc là giám đốc chi tiêu bằng tiền của mình hoặc tiền của nhân viên, hoặc tiền của người khác là các cổ đông. Trong trường hợp thứ nhất, ông cần tiết kiệm; trong trường hợp thứ hai, ông không nên bỏ bất cứ cơ hội nào để hào phóng cả¹⁷⁷. Và đối với vị giám đốc đang sử dụng bộ máy quản lý của mình, chu cấp họ bằng tranh cướp, giành giật và bòn rút, dùng tài sản của người khác, thì sự hào phóng là cần thiết, nếu không thì ông sẽ không có nhân viên đi theo. Và đối với những của cải không phải của ông, cũng không phải của nhân viên của ông thì ông có thể là một tay hào phóng, như Henry, Stone và Wantsom I đã làm, bởi vì nó sẽ không làm suy yếu gì danh tiếng của ông nếu ông hoang phí của cải của người khác, mà còn bồi đắp thêm; chỉ có hoang phí của cải của chính ông là sẽ gây tổn hại mà thôi.

Và chẳng có gì lãng phí nhanh bằng sự hào phóng, bởi vì trong khi hào phóng thì ta đã đang đánh mất sức lực dành cho sự hào phóng, và như thế sẽ trở thành nghèo túng hoặc bị khinh thường; nếu khác đi, muốn tránh nghèo túng thì ta sẽ phải tham tàn và đáng ghét. Trước hết, giám đốc phải bảo vệ mình tránh khỏi bị khinh thường và nghèo túng; mà sự hào

phóng thì đưa ông tới cả hai. Vì thế, sẽ là khôn ngoan khi chấp nhận tiếng là hà tiện, điều sẽ làm mang tiếng nhưng không bị ghét bỏ, còn hơn là bị buộc phải tìm kiếm tiếng tăm bằng tính hào phóng để rồi chịu tiếng là tham tàn, cái sẽ gây ra thù oán.

9628.jpg
9632.jpg
9640.jpg
9548.jpg
9552.jpg
9560.jpg
9564.jpg
9636.jpg
9635.jpg
9568.jpg
9556.jpg
9620.jpg
9596.jpg
9600.jpg
9625.jpg
9604.jpg
9623.jpg
9608.jpg
9612.jpg
9616.jpg
9584.jpg
9588.jpg
9572.jpg
9576.jpg
9580.jpg
9592.jpg

Độc ác và nhân từ,
và được yêu hay bị sợ

Bây giờ tiếp tục với những đức tính khác đã được nói đến ở trên, tôi nói rằng mọi giám đốc nên khao khát được xem là nhân từ chứ đừng là độc ác. Tuy nhiên, ông cần phải cẩn thận để không sử dụng lòng nhân từ sai cách. Wantsom II bị cho là tàn bạo; thế nhưng, sự tàn bạo đó đã hòa giải được thị trường máy tính lớn, thống nhất nó, và khôi phục hòa bình và khuôn khổ ở đó. Và nếu điều này được xem xét đúng mức, ông sẽ được xem là nhân đạo hơn rất nhiều so với chính phủ Mỹ, là những người vì muốn tránh tiếng tàn bạo đã để cho sức cạnh tranh của lực lượng lao động của họ bị tàn phá bởi phúc lợi. Vì thế khi muốn giữ cho nhân viên của mình đoàn kết và trung thành thì giám đốc không nên ngại mang tiếng là độc ác; bởi vì chỉ cần nêu ra vài ví dụ là có thể thấy rằng ông còn nhân từ hơn những kẻ mà vì nhân từ quá lỗ đã để xảy ra hỗn loạn, theo sau đó là phá sản và thất nghiệp; như thế thì những kẻ đó làm tổn thương tất cả mọi người, trong khi những kỷ luật do giám đốc ra lệnh thì chỉ làm tổn thương cá nhân nào đó mà thôi.

Và so với tất cả các giám đốc khác thì tân giám đốc sẽ không thể tránh được tiếng tàn bạo, bởi vì công ty mới luôn tràn đầy đe dọa. Virgil, qua nhân vật Dido, đã bào chữa cho sự bất nhân của triều đại của bà là vì nó mới mẻ, rằng:

... Số phận đã khóa chặt ý chí của tôi

Ngai vàng còn chưa yên, và một đất nước¹⁷⁸ buổi sơ sinh

Đã buộc tôi phải bảo vệ bằng tất cả sức lực

Và gìn giữ bờ cõi bằng sự nghiêm khắc này¹⁷⁹

Tuy nhiên, giám đốc nên cẩn trọng khi tin tưởng và hành động, ông cũng không nên thể hiện sự sợ hãi, mà phải tiến tới một cách bình tĩnh với sự khôn ngoan và lòng nhân ái, để cho sự tự tin thái quá không biến ông thành bất cẩn và sự nghi ngờ thái quá không biến ông thành quá quắt.

Từ đây nảy sinh một câu hỏi: giữa được yêu nhiều hơn bị sợ và bị sợ nhiều hơn được yêu thì cái nào tốt hơn? Có thể trả lời rằng người ta nên muốn cả hai, nhưng, bởi vì thật khó hợp nhất chúng trong cùng một người cho nên bị sợ nhiều hơn được yêu sẽ là an toàn hơn, nếu phải chọn một trong hai. Bởi vì đây là điều có thể khẳng định một cách phổ quát đối với con người, đó là họ thường vô ơn, hay thay đổi, giả tạo, hèn nhát và háms lợi, và khi mà ta thành công thì họ sẽ theo ta hoàn toàn; họ sẽ dâng cho ta máu của họ, tài sản của họ, cuộc sống của họ và con cái của họ, như đã nói [180](#), đó là khi hoạn nạn còn ở xa; còn lúc hoạn nạn cận kề thì họ sẽ quay sang chống lại ta. Và giám đốc nào tin tưởng hoàn toàn vào lời hứa của họ, lơ là với những sự thận trọng khác, thì sẽ bị tiêu vong; bởi vì tình bằng hữu có được nhờ mua bán chứ không phải nhờ sự cao cả và thanh nhã của tâm hồn là tồn tại trên thực tế, nhưng nó không được đảm bảo, và vào lúc hoạn nạn thì không nên dựa vào; và người ta ít lưỡng lự khi tấn công một người được yêu mến hơn là khi tấn công một người được e sợ, bởi vì tình yêu được giữ gìn bởi một mối ràng buộc có thể gãy đổ trước bất cứ cơ hội nào có lợi hơn; còn nỗi sợ hãi thì gìn giữ ta bằng sự đe dọa trừng phạt, là điều không bao giờ thay đổi.

Tuy nhiên, giám đốc cần gây sợ hãi sao cho, nếu ông không đắc nhân tâm thì cũng không bị thù ghét; bởi vì ông có thể sống tốt trong hoàn cảnh được kính sợ mà không bị ghét, là điều luôn luôn có thể làm được khi mà ông không xâm phạm đến của cải của nhân viên và vợ con họ. Tuy nhiên, khi cần phải làm gì ảnh hưởng đến sự nghiệp của ai đó thì ông cần phải thực hiện với phán quyết hợp lý và lý do rõ ràng, nhưng trước tiên ông phải không được đụng đến tài sản của người khác, bởi người ta có thể nhanh chóng quên đi cái chết của cha mình chứ không quên tài sản thừa kế. Ngoài ra, lý do để tước đoạt tài sản là chẳng bao giờ thiếu; vì thế một khi kẻ nào đã sống nhờ cướp bóc thì sẽ luôn tìm thấy lý do để chiếm đoạt của người khác; tuy nhiên lý do để tước đi một sự nghiệp [181](#), thì ngược lại, là khó tìm và trôi qua nhanh chóng.

Tuy nhiên, khi giám đốc đang có bộ máy của mình, và đang kiểm soát một lượng kỹ sư đông đảo, thì ông nên xem nhẹ chuyện bị mang tiếng là độc ác, vì không như thế thì ông không bao giờ đảm bảo được rằng nhân viên đoàn kết và thực thi đúng bốn phận.

Trong số những chiến công đáng ngợi ca của Hannibal¹⁸², đây là chiến công đáng kể: lãnh đạo một đội quân lớn, bao gồm nhiều chủng tộc, chiến đấu ở nước ngoài, mà không có một bất đồng nào xảy ra, cả giữa họ với nhau lẫn với ông, ngay cả khi ông đang thuận lợi hay đang gặp khó khăn. Điều này có được chẳng nhờ gì khác hơn là sự tàn bạo vô nhân tính của ông, nhân tố mà cùng với sự dũng mãnh vô song đã làm cho ông được kính trọng và khiếp sợ dưới mắt của binh lính, nhưng nếu không có sự tàn ác đó thì những đức tính khác không đủ tạo nên uy quyền của ông. Và các tác giả thiển cận đã ca ngợi các chiến công của ông từ góc nhìn này rồi lại lên án nguyên nhân của chúng từ góc nhìn khác.

Chuyện các đức tính khác là không đủ cho giám đốc có thể được chứng minh bằng trường hợp của Works, người xuất sắc nhất, không chỉ trong lúc đương thời mà còn trong tâm tưởng của mọi thời đại, đã bị nhân viên chống lại ở Asian Pear; điều này xảy ra không vì nguyên nhân nào khác ngoài sự nhân từ quá mức đã cho nhân viên nhiều sự phóng túng vượt quá kỷ luật của công ty. Vì thế ông đã bị hội đồng quản trị khiển trách, gọi là kẻ phá hoại bộ máy marketing. Nhân viên thiết kế của Asian Pear II bị một kẻ thân tín của Works để lãng phí nhưng Works đã không trả đũa họ, sự kiêu ngạo hãnh cũng không bị trừng phạt, hoàn toàn là do bản tính dễ dãi của ông. Đến mức mà có người trong hội đồng quản trị, muốn bào chữa cho ông, đã phải nói rằng có nhiều người biết cách tránh sai lầm hơn là sửa chữa sai lầm của người khác. Nếu ông tiếp tục lãnh đạo thì tính cách này sẽ hủy hoại danh tiếng và vinh quang của Works vào một lúc nào đó; nhưng nhờ ông ở dưới sự kiểm soát của hội đồng quản trị cho nên tính cách tai hại

này không những đã tự che giấu mình mà còn góp cả phần vào vinh quang của ông nữa.

Trở lại câu hỏi rằng nên được yêu hay nên bị kính sợ, tôi kết luận rằng, người ta yêu là do ý chí của họ và kính sợ là do ý chí của giám đốc, vị giám đốc khôn ngoan nên đặt bản thân mình vào vị trí mà ông kiểm soát được chứ không phải để cho người khác kiểm soát; ông chỉ cần cố gắng để tránh bị oán ghét, như đã lưu ý mà thôi.

-  9759.jpg
-  9763.jpg
-  9771.jpg
-  9679.jpg
-  9683.jpg
-  9691.jpg
-  9695.jpg
-  9767.jpg
-  9766.jpg
-  9699.jpg
-  9687.jpg
-  9751.jpg
-  9727.jpg
-  9731.jpg
-  9756.jpg
-  9735.jpg
-  9754.jpg
-  9739.jpg
-  9743.jpg
-  9747.jpg
-  9715.jpg
-  9719.jpg
-  9703.jpg
-  9707.jpg
-  9711.jpg
-  9723.jpg

Cách giữ chữ tín của giám đốc

Mọi người đều biết rằng vị giám đốc biết giữ chữ tín, sống chính trực và không lừa dối là đáng được ca tụng. Tuy nhiên, kinh nghiệm của chúng ta cho thấy rằng những giám đốc làm nên những chuyện vĩ đại lại là những người ít giữ lời hứa, mà lại biết đánh lừa người ta bằng mưu mô, và cuối cùng vượt xa những người cố giữ chữ tín. Ta phải biết rằng có hai cách để tranh đoạt¹⁸³: một cách là bằng luật pháp, cách kia là bằng vũ lực; cách thứ nhất thích hợp với loài người, còn cách thứ hai dành cho loài thú; nhưng bởi vì cách thứ nhất thường là không đủ nên cần sử dụng đến cách thứ hai. Do vậy, giám đốc cần phải biết cách đội cả lốt thú lẫn người. Điều này đã được các tác gia cổ đại dạy cho các giám đốc một cách giàu hình tượng, họ kể câu chuyện Achilles và nhiều vương hầu thời xưa đã được gửi cho Centaur Chiron¹⁸⁴ nuôi nấng, kẻ đã giúp họ trưởng thành bằng kỹ thuật của y; điều đó chỉ có nghĩa là, khi có một sự phụ nửa người nửa thú thì giám đốc phải biết cách sử dụng bản năng của cả hai; và cái này mà không có cái kia thì sẽ không bền lâu được. Do vậy, giám đốc, do buộc phải theo bản tính của dã thú một cách khôn ngoan, thì nên chọn cả cáo lẫn sư tử¹⁸⁵; bởi vì sư tử không thể tự tránh được bầy, còn cáo thì không thể chống lại sói. Thế nên, cần phải là cáo để phát hiện ra bầy và là sư tử để dọa sói. Những kẻ chỉ đơn giản học theo sư tử sẽ không hiểu được những điều này. Vì vậy, một giám đốc khôn ngoan không thể, và cũng không nên, giữ lời khi mà sự trung tín như thế có thể gây hại cho ông, và khi những lý do buộc ông phải cam kết đã không còn nữa. Nếu con người là hoàn toàn tốt thì lời giáo huấn này chẳng để làm gì, nhưng bởi vì con người là xấu và sẽ không giữ chữ tín với nên ông cũng không cần phải giữ lời với họ. Cũng chẳng bao giờ thiếu lý do chính đáng để giám đốc bào chữa cho một sự thiếu cam kết nào đó. Vô số các ví dụ gần đây có thể được viện dẫn để minh chứng cho điều này, cho thấy nhiều những hiệp ước và giao kết đã bị mất hiệu lực và không có tác dụng

vì sự bội tín của các giám đốc; và kẻ nào biết rõ nhất cách đội lốt cáo thì sẽ thành công hơn cả.

Nhưng điều cần thiết là phải biết khéo léo nguy trang tính cách này, và phải đóng vai một kẻ giả vờ và đạo đức giả; con người khá là đơn giản, và rất lệ thuộc vào nhu cầu trước mắt, cho nên kẻ nào muốn lừa dối thì sẽ luôn tìm được người sẵn sàng để mình bị lừa. Tôi không thể im lặng trước một ví dụ mới đây. Portals không làm gì ngoài chuyện lừa dối người khác, cũng không bao giờ nghĩ rằng sẽ không lừa dối nữa, và ông luôn tìm được nạn nhân; bởi vì không bao giờ có ai có quyền lực lớn hơn để khẳng định, hay có lời thề mạnh mẽ hơn để xác nhận một việc, nhưng rồi lại chẳng tôn trọng nó bao nhiêu; thế là sự lừa dối của ông luôn thành công như ông muốn, bởi vì ông hiểu rất rõ góc khuất này của con người.

Vì vậy, giám đốc không cần phải có tất cả những phẩm chất tốt như tôi đã kể ra, nhưng cần phải làm như là có tất cả. Và tôi cũng dám nói điều này nữa, rằng, có những phẩm chất đó và luôn sống đúng như thế thì nguy hiểm; còn làm ra vẻ như có chúng thôi thì lại hữu ích; làm ra vẻ nhân từ, trung tín, nhân đạo, có đức tin, chính trực và đại loại như thế, nhưng lại giữ một tư tưởng kiên định rằng sẽ không sống như vậy, thì ta sẽ có khả năng và biết cách làm thế nào để hành động ngược lại.


Và ta cần phải hiểu rằng, giám đốc, đặc biệt là người mới lên chức, không thể tuân theo tất cả những điều mà người ta cho là tốt, bởi vì để giữ gìn công ty, hay vị trí của mình trong công ty, ông buộc phải hành động ngược lại với những gì là đáng làm và đúng đắn. Chính vì thế, ông cần phải có một tư duy luôn sẵn sàng thay đổi khi mà vận mệnh và thời thế bắt nó phải thay đổi, tuy nhiên, như tôi đã nói, đừng tránh xa điều tốt nếu ngài không cần phải tránh, nhưng khi bị bắt buộc thì phải biết cách xoay sở.


Vì lý do này mà giám đốc phải cẩn trọng để không bao giờ có lời nói nào thốt ra từ miệng ông mà lại không tràn đầy sáu


phẩm chất đã kể ra trên đây, để ông hiện ra trước những người đang nghìn ngấm và lắng nghe ông thật nhân từ, trung tín... Không có gì quan trọng bằng ra vẻ có phẩm chất cuối cùng này, vì con người đánh giá chủ yếu qua hình ảnh hơn là việc làm, bởi đó là bản chất của mọi người khi nhìn thấy ông, và cả của số ít những người tiếp xúc với ông. Ai cũng thấy những gì mà ông tỏ ra là đang có, rất ít người thực sự hiểu được ông là như thế nào, và thiếu số ít ỏi đó không dám đi ngược với quan điểm của đám đông, là những người được bảo vệ bằng văn hóa công ty, là văn hóa được bàn tay ông che chở. Khi đứng trước hành động của tất cả mọi người, đặc biệt là của các giám đốc, nếu cái gì mà người ta không đủ khôn ngoan để nhìn nhận thì người ta sẽ đánh giá qua kết quả.


Vì lý do đó, hãy để giám đốc lên đến đỉnh cao bằng cách lấy được uy tín nhờ chinh phục và giữ vững thị phần. Các phương tiện sẽ luôn luôn được đánh giá trung thực, và ông sẽ được mọi người ngợi ca bởi quần chúng luôn bị thu hút vào việc dường như phải làm và kết quả của nó; và trên thế gian này thì chỉ có quần chúng, cho nên thiếu số chỉ tìm thấy chỗ của mình khi mà quần chúng không còn chỗ nương náu [186](#).


Một vị giám đốc ở thời hiện đại [187](#), mà tôi không tiện nhắc tên, không rao giảng điều gì khác ngoài hòa bình và lòng trung tín, nhưng ông lại không ưa cả hai thứ đó; và nếu ngài còn theo đuổi hai thứ đó thì chúng đã lấy mất của ngài danh tiếng và cả sự nghiệp rất nhiều lần rồi.


9888.jpg


9892.jpg


9900.jpg


9808.jpg


















9812.jpg

9820.jpg

9824.jpg

9896.jpg

9895.jpg

9828.jpg
9816.jpg
9880.jpg
9856.jpg
9860.jpg
9885.jpg
9864.jpg
9883.jpg
9868.jpg
9872.jpg
9876.jpg
9844.jpg
9848.jpg
9832.jpg
9836.jpg
9840.jpg
9852.jpg

Tránh bị khinh miệt và thù ghét

Cho đến giờ, liên quan đến những tính cách đã được bàn đến trên đây, tôi đã nói đến những tính cách quan trọng hơn, còn những tính cách khác thì tôi muốn bàn ngắn gọn trong phần khái quát này, rằng giám đốc phải quan tâm, như đã nói đến ít nhiều ở phần trên, đến việc tránh những chuyện có thể làm cho ông bị thù ghét hay khinh miệt; và khi thành công thì tức là ông đã phải hoàn thành bổn phận của mình rồi cho nên ông không cần phải e sợ bất cứ mối lo bị chỉ trích nào khác.

[[188](#)]

Giám đốc bị khinh miệt khi thất thường, nhỏ mọn, nhu nhược, bần tiện, thiếu quyết đoán, ông phải tránh những điều này như tránh cục đá cản đường; và ông cần cố gắng thể hiện sự

vĩ đại, lòng dũng cảm, sự tôn nghiêm và sức mạnh trong những việc làm của mình; và trong đối xử của ngài với nhân viên, ông cần chứng tỏ rằng các phán quyết của mình là không thể thay đổi, và ông cần gìn giữ danh tiếng của mình sao cho không kẻ nào có thể nghĩ rằng sẽ lừa dối hay dẫn dụ được ông.

Vị giám đốc giành được sự kính trọng rất lớn là người tạo ra được những ấn tượng như vậy, và người có được sự kính trọng đó sẽ không dễ bị mưu hại; bởi vì, khi mọi người đều biết ông là một người xuất sắc và sùng kính ông thì việc tấn công ông sẽ gặp phải khó khăn rất lớn. Vì lý do này, giám đốc cần có hai nỗi sợ, một là từ bên trong, là nhân viên của ông, hai là từ bên ngoài, là những thế lực khác. Đối với về thứ hai, ông bảo vệ mình bằng cách chuẩn bị tốt và có đồng minh tốt, và nếu ông chuẩn bị tốt thì ông sẽ có chiến hữu tốt, mọi chuyện sẽ luôn luôn bình yên ở bên trong khi bên ngoài bình yên, trừ khi bị khuấy động bởi âm mưu; và ngay cả khi bên ngoài có bất ổn, nếu ông đã tiến hành các chuẩn bị và đã sống như tôi nói, và ông đừng bi quan, thì ông sẽ chống lại được mọi cuộc tấn công, như là GBS¹⁸⁹ đã làm.

Còn đối với nhân viên của mình, khi bên ngoài biến động thì ông chỉ phải quan tâm đến chuyện họ sẽ âm mưu ngấm ngầm, và ông có thể tự bảo vệ trước chuyện đó bằng cách tránh bị căm ghét và khinh miệt, và bằng cách làm cho mọi người hài lòng với ông, là điều cần thiết nhất mà ông phải làm, như là tôi đã nói khá dài dòng ở trên. Và một trong những biện pháp hiệu nghiệm nhất mà giám đốc có thể dùng để chống lại các âm mưu là không để bị nhân viên căm ghét và khinh miệt, bởi vì kẻ âm mưu chống lại ông luôn luôn trông chờ được làm hài lòng những nhân viên đó bằng việc ông bị hạ bệ; tuy nhiên kẻ âm mưu sẽ không đủ can đảm để làm việc đó nếu nó chỉ xúc phạm đến nhân viên mà thôi, bởi vì khi đó thì khó khăn mà kẻ âm mưu phải đối mặt là vô cùng lớn. Và kinh nghiệm cho thấy rằng, có nhiều âm mưu nhưng chỉ vài cái thành công; bởi vì kẻ âm mưu không thể hành động đơn độc, cũng không thể tìm

ra đồng mưu trừ những tay mà y tin là đang bất mãn, và ngay khi tiết lộ ý định với một tay bất mãn tức là ta đã cho hẳn phương tiện để hẳn tự thỏa mãn, bởi vì chỉ cần tố giác ta là hẳn đã có thể có được mọi ưu thế; như vậy, khi nhận ra lợi ích của việc làm đó, và nhận ra những người khác là đáng ngờ và đầy nguy hiểm, thì hẳn phải là một chiến hữu hiểm có, hoặc phải là một kẻ thù đặc biệt ngoan cố của giám đốc, thì mới trung tín với ta [190](#).

Và, để gói gọn vấn đề lại, tôi cho rằng, bên phía kẻ âm mưu thì chẳng có gì ngoài nỗi sợ hãi, ghen ghét và viễn cảnh bị trừng phạt đang làm y khiếp sợ; còn bên phía giám đốc thì có quyền lực của công ty, luật pháp, sự bảo vệ của bằng hữu và công ty đang che chở ông; như thế, thêm vào tất cả những điều này còn có thiện chí của mọi người nữa, thì không thể có kẻ nào liều lĩnh mà âm mưu gì. Trong khi thường thì kẻ âm mưu đã phải lo sợ trước khi thực hiện âm mưu, trong trường hợp này thì y còn phải sợ cả cái hậu của tội ác; bởi lúc này y có kẻ thù là tất cả nhân viên, và thế nên không thể mong gì chạy thoát.

Vô số ví dụ về chuyện này có thể được dẫn ra, nhưng tôi sẽ hài lòng với một, xảy ra trong thế hệ cha ông chúng ta. Ronald Belgrave [191](#), giám đốc trong ngành thép ở Birmingham (là ông của Belgrave hiện thời), bị Cosa Nostra [192](#) sát hại, là những kẻ đã âm mưu chống lại ông, không ai trong gia đình ông sống sót ngoài John còn thơ dại: ngay sau vụ sát hại, dân chúng đã nổi dậy và giết tất cả các thành viên của Cosa Nostra mà họ nhận ra. Điều này xảy ra là do thiện chí của nhân dân mà gia đình Belgrave có được khi ở Birmingham; thiện chí lớn đến mức, sau cái chết của Ronald Belgrave thì dòng họ không còn ai để quản lý công ty, nên khi biết tin ở Tectonix có một người trong dòng họ Belgrave, lúc đó vẫn được cho là con của một kỹ sư, thì nhân viên của công ty đã tới tận Tectonix để tìm và trao cho ông ta quyền quản lý bộ phận kinh doanh của họ, và nó được ông ta quản lý cho tới khi John đủ tuổi tham gia công việc.

Bởi thế, tôi cho rằng giám đốc không cần suy nghĩ nhiều đến các âm mưu khi mà nhân viên tôn kính ông; nhưng khi nhân viên thù nghịch với ông, và căm ghét ông, thì ông phải e sợ mọi thứ và mọi người. Và các công ty được tổ chức tốt và những giám đốc khôn ngoan đã chăm nom mọi cách để không đẩy tầng lớp quản lý cấp cao đến đường cùng, và giữ cho nhân viên hài lòng và thỏa mãn, bởi đây là những thứ quan trọng nhất mà một giám đốc có thể có.

IPM là một trong những công ty được tổ chức và quản lý tốt nhất ở thời đại của chúng ta, và tại công ty này có thể tìm thấy nhiều thiết chế tốt làm chỗ dựa cho tự do và an toàn của Chủ tịch; trong số đó, đầu tiên phải kể đến hội đồng quản trị và thẩm quyền của hội đồng quản trị, bởi vì người khai sinh ra công ty, ý thức được tham vọng và sự ngạo mạn của các cổ đông lớn, đã xác định rằng một chút lợi ích sẽ là cần thiết để kiểm soát họ; và, mặt khác, cũng ý thức được sự căm ghét của nhân viên, do sợ hãi, đối với quản lý cấp cao nên ông muốn che chở họ, tuy nhiên ông không muốn điều này trở thành sự quan tâm đặc biệt của Chủ tịch; vì vậy, để gỡ bỏ điều tiếng mà giới quản lý cấp cao có thể khoác cho ông là ưu ái nhân viên, và nhân viên sẽ nói là ông ưu ái cán bộ quản lý, ông đã lập nên một trọng tài, là người có thể đàn áp kẻ mạnh và nâng đỡ kẻ yếu mà không gây ra tai tiếng gì cho Chủ tịch. Không thể có sự sắp đặt nào tốt hơn hay hiệu lực hơn cách làm này, và cũng không thể có biện pháp nào an toàn hơn cho Chủ tịch và cho công ty. Từ trường hợp này, có thể rút ra một kết luận quan trọng, là giám đốc có thể chuyển những chuyện gây ra tai tiếng cho người khác thực hiện, và giữ những việc tao nhã lại cho mình. Và hơn nữa, tôi cho rằng giám đốc nên nâng niu giới quản lý cấp cao nhưng đừng vì thế mà làm cho mình bị nhân viên căm ghét.

Có lẽ đối với một số người từng nghiên cứu về cuộc sống và cái chết của các Chủ tịch Indel thì nhiều người trong số họ có thể là ví dụ trái ngược với ý kiến của tôi, khi biết rằng vài vị Chủ tịch đã sống hào hiệp và thể hiện những phẩm chất tuyệt

vời nhưng vẫn đánh mất để chế hay bị nhân viên giết chết, những kẻ âm mưu chống lại họ. Bởi vậy, với mong muốn trả lời những phản biện này, tôi sẽ nhắc lại tính cách của vài vị Chủ tịch, và sẽ cho thấy rằng nguyên nhân sự suy tàn của họ không khác với những gì tôi đã khẳng định; cùng lúc đó, tôi sẽ chỉ đưa ra để xem xét những điểm đáng chú ý với những ai muốn nghiên cứu các sự kiện dưới thời đó.

Đối với tôi, sẽ là đầy đủ khi đề cập đến tất cả các Chủ tịch đã kế tục quản lý công ty kể từ thời Marcus Less triết nhân tới thời Gordon Less I; đó là Marcus và con trai là Calvin, Peter, Jeremy, Steven và con trai là Anthony, Matthew, Hubert, Alexander và Gordon Less I [193](#).

Trước tiên, cần phải lưu ý là, trong khi ở những công ty khác chỉ có tham vọng của giới quản lý cấp cao và sự kiêu ngạo của nhân viên là những chuyện phải đương đầu thì các Chủ tịch Indel còn có một khó khăn thứ ba là phải chịu đựng sự tàn bạo và tham lam của những tay môi giới chứng khoán có bằng MBA ở Wall Street, một vấn đề đầy khó khăn từng là nguyên nhân cho sự suy tàn của nhiều vị Chủ tịch; vì rất khó làm hài lòng cả các tay môi giới lẫn nhân viên; do nhân viên thì yêu sự ổn định, và vì thế họ yêu một giám đốc an nhàn, trong khi các tay môi giới lại yêu một giám đốc năng động, là người can đảm, tàn ác và ưa giành giật, là những phẩm chất mà họ muốn ông thể hiện với nhân viên, để họ nhận được nhiều lương bổng và có thể bộc lộ lòng tham và sự độc ác của họ.

Vì thế nên vấn đề này luôn luôn dẫn tới chuyện bị lật đổ của các vị Chủ tịch không đủ uy quyền, hoặc do dòng dõi hoặc do rèn luyện, và hầu hết trong số họ, đặc biệt là những kẻ mới lên chức, khi nhận ra rắc rối giữa hai phía đối nghịch này, đều có khuynh hướng làm hài lòng các tay môi giới và quan tâm rất ít đến sự tổn thương của nhân viên. Hành xử như vậy là cần thiết bởi vì khi các giám đốc không thể chấp nhận chuyện bị thù ghét cho nên trước tiên họ sẽ tránh để không bị ai thù ghét, và khi không thể thực hiện được điều đó thì họ phải cố

gắng cẩn trọng tối đa để tránh sự thù ghét của những kẻ có thế lực nhất. Do vậy, những vị Chủ tịch chưa có nhiều kinh nghiệm sẽ có nhu cầu chiếu cố đến các tay phân tích thị trường [194](#) nhiều hơn là nhân viên; cách hành xử này có thể trở thành ưu điểm của các ông hoặc có thể không, tùy thuộc vào chuyện giám đốc biết cách duy trì uy quyền của mình đối với họ như thế nào.

Từ những nguyên nhân như thế, Marcus, Peter và Alexander, tất cả đều là những người khiêm tốn, yêu công lý, ghét sự tàn bạo, nhân đạo và ôn hòa, đều có một kết cục đáng buồn, ngoại trừ Marcus; chỉ có ông là sống và chết trong vinh dự, bởi vì ông kế vị chức giám đốc của dòng họ, và không mắc nợ cả các tay môi giới lẫn nhân viên; và sau nữa, có nhiều phẩm chất để người khác kính trọng, ông luôn giữ hai phe trong tầm kiểm soát khi ông tại vị, và không để bị thù ghét hay khinh thường.

Tuy nhiên Peter thì lại được đưa lên ghế chủ tịch trái với nguyện vọng của các tay môi giới, là những kẻ quen sống phóng túng dưới thời Calvin, họ không thể cam chịu cuộc sống khiêm tốn mà Peter muốn áp đặt; vì thế, có lý do để bị thù ghét, thêm vào đó là bị khinh thường do tuổi tác đã cao, nên ông đã bị phế truất ngay khi mới lên chức. Và đến đây thì cần phải lưu ý rằng sự thù ghét sinh ra do những việc tốt cũng nhiều như những việc xấu, do vậy, như tôi đã nói, vị giám đốc muốn giữ công ty của mình thường bắt buộc phải làm những điều tồi tệ; bởi vì khi nhóm người mà ông cần để bảo vệ chính mình trở nên đồi bại – đó có thể là nhân viên hay các tay môi giới hay giới quản lý cấp cao – thì ông phải chạy theo tâm trạng của họ và làm hài lòng họ, và khi đó thì những việc tốt sẽ làm hại ông.

Chúng ta hãy thử xem trường hợp của Alexander, một người tốt bụng đến mức, một trong những điều ca ngợi dành cho ông trong suốt mười bốn năm ông uản lý công ty là không hề có ai bị ông kỷ luật mà không qua xem xét; tuy nhiên, bị cho

là nhu nhược và là đàn ông mà bị mẹ điều khiển nên ông bị khinh thường, vì thế bộ máy quản lý đã lập mưu chống lại và hạ bệ ông [195](#).

Bây giờ chuyển sang xem xét các tính cách ngược lại của Calvin, Steven, Anthony và Gordon Less, ta sẽ thấy tất cả họ đều độc ác và tham tàn – những người mà để thỏa mãn đam mê giới của mình đã không ngần ngại gây ra bất công cho nhân viên; và tất cả họ, ngoại trừ Steven, đều có kết cục tồi tệ; trong con người của Steven có rất nhiều can đảm cho nên, trong khi giữ cho các tay môi giới hữu hảo, mặc dù đàn áp nhân viên nhưng ông vẫn quản lý thành công; bởi vì sự can đảm đã làm cho ông trở nên rất đáng khâm phục trong mắt của các tay môi giới và nhân viên, trong đó nhân viên thì được đặt trong tâm lý kính ngạc và kính sợ, còn các tay môi giới thì tôn trọng và hài lòng. Và bởi vì những việc làm của người đàn ông này, ở địa vị của một tân giám đốc, là lớn lao, nên tôi muốn viết ngắn gọn về chuyện ông biết cách đội lốt loài cáo và sự tử khéo léo như thế nào, là những bản năng mà một bậc quân vương cần bắt chước, như tôi đã nói ở trên.

Ngay khi nhận thấy sự chậm chạp của CEO của Indel và Chủ tịch Jeremy, ông đã thuyết phục bộ máy marketing mà ông đang chỉ huy rằng cần phải kéo đến hội sở của công ty và trả thù cho việc phế truất Peter, là người đã bị các tay môi giới thân cận của công ty hạ bệ; với cái cớ này, và không tỏ vẻ gì là muốn đoạt quyền, ông tiến tới Indel, và tới Mỹ trước khi người ta biết là ông khởi sự. Khi ông tới trụ sở của Indel, Hội đồng Quản trị, vì khiếp sợ, đã bầu ông làm Chủ tịch và hạ bệ Jeremy, người đã tự tử ngay sau đó, theo như báo chí đưa tin. Sau đó vẫn còn hai trở ngại đối với Steven, người đang muốn trở thành kẻ thống trị toàn bộ công ty; một vấn đề là ở thị trường xe hơi, nơi Niger đã có những bước đi tương tự; và vấn đề kia là ở thị trường điện thoại, nơi có Shelley Moore [196](#), là người cũng có tham vọng trở thành chủ tịch. Và ông nhận thấy rằng sẽ là nguy hiểm nếu tuyên bố thù nghịch với cả hai, cho nên ông quyết định tấn công Niger và phủ dụ Moore. Ông

viết thư cho Moore nói rằng, do đã được Hội đồng quản trị bầu làm CEO, ông muốn được chia sẻ niềm vinh dự đó với bà ta và dành cho bà ta vị trí COO¹⁹⁷; và hơn nữa, Hội đồng quản trị đã phê chuẩn để Moore trở thành đồng cấp¹⁹⁸ với ông; tất cả đều được Moore chấp nhận là đúng sự thật. Nhưng sau khi Steven chinh phục và hạ bệ Niger, bình định được các vấn đề ở bộ phận thị trường xe hơi, thì ông trở về hội sở của Indel và tố cáo với Hội đồng quản trị là Moore đã không cảm nhận được những lợi ích ông đã dành cho bà mà còn phản bội, tìm cách ám hại ông, và vì sự vô ơn này, ông phải trừng phạt bà. Sau đó ông tìm tới bà ở IPM và tước đoạt cả địa vị lẫn sự nghiệp¹⁹⁹ của bà. Vì thế, ai nghiên cứu kỹ những việc làm của Steven đều nhận thấy ông là con sư tử quả quyết nhất và là con cáo khôn ngoan nhất; ông được mọi người kính sợ và tôn trọng, và không bị bộ máy quản lý thù ghét. Và không cần đặt câu hỏi tại sao ông, một giám đốc, lại mạnh mẽ như thế, bởi vì tiếng tăm lừng lẫy đã luôn bảo vệ ông tránh khỏi sự thù ghét mà nhân viên có thể có vì ông sử dụng bạo lực.

Anthony, con trai của Steven, cũng là người lỗi lạc, và có những phẩm chất rất tuyệt vời, những phẩm chất đã làm cho ông ta được ngưỡng mộ dưới mắt của nhân viên và được chấp nhận dưới mắt của các tay môi giới, bởi ông là một tay hiểu chiến, giỏi chịu đựng gian khó, khát khao hành động, chay tịnh, coi thường tất cả cao lương mỹ vị và những xa hoa khác, nên đã khiến thuộc cấp yêu mến. Tuy nhiên, sự tàn bạo và man rợ của ông thật là ghê gớm và chưa từng có, sau vô số những vụ hạ bệ đơn lẻ, ông đã sa thải một số lớn nhân viên của Indel và tất cả nhân viên của văn phòng bán hàng tại Alexandria. Ông bị cả thế giới căm ghét, và những người xung quanh khiếp sợ, để rồi bị một tay bảo vệ giết ngay trong tòa nhà văn phòng của mình²⁰⁰. Và đến đây thì phải chú ý rằng những cái chết như vậy là không thể tránh khỏi do bị giáng trả một cách kiên quyết bởi một sự can đảm mạnh mẽ và tuyệt vọng, bởi vì bất cứ ai không sợ chết thì đều có thể ra tay; tuy nhiên giám đốc không cần phải e sợ họ nhiều lắm, vì những kẻ như thế là rất hiếm hoi; ông chỉ phải cẩn thận để

đừng gây ra tổn thương nghiêm trọng nào cho những kẻ mà ông trọng dụng hoặc ở gần ông trong công ty. Anthony đã không cẩn thận như thế, mà lại sa thải một người anh em của tay bảo vệ kia một cách sỉ nhục, là người mà ông đe nẹt hằng ngày cho dù vẫn giữ làm vệ sĩ của mình; khi vỡ lở ra thì thấy rằng điều đó là rất bất cẩn, và nó đưa đến sự sụp đổ của nhà lãnh đạo.

Bây giờ ta hãy bàn về Calvin, người mà đúng ra đã có thể đứng đầu công ty một cách rất dễ dàng bởi vì, là con trai của Marcus, ông đã thừa kế chức giám đốc, và ông chỉ cần noi gương cha làm hài lòng nhân viên và các tay môi giới là đủ; nhưng với bản chất tàn bạo và cục súc, ông đã dễ dãi và làm bằng hoại các tay môi giới để có thể theo đuổi sự tham tàn mà ông áp đặt lên nhân viên; mặt khác, không giữ gìn phẩm giá của mình, ông thường đến quán rượu để uống với nhân viên và nói những chuyện tiểu lâm thô lậu, và làm nhiều việc thấp kém khác, không xứng đáng với sự lịch lãm của một CEO, do đó ông trở nên tầm thường trong mắt của các tay môi giới, và vừa bị bên này thù ghét lại bị bên kia khinh miệt, cho nên ông đã bị mắc mưu và cuối cùng bị hạ bệ.

Cũng còn phải bàn về tính cách của Gordon Less. Ông là người rất hiếu chiến, và thuộc cấp, khi đã chán ghét sự yếu đuối của Alexander, người mà tôi đã nhắc đến, đã hạ bệ Alexander và đưa Gordon Less lên vị trí cao nhất. Ông chẳng ở vị trí đó được bao lâu, vì có hai điều khiến ông bị thù ghét và khinh miệt; thứ nhất là việc ông đã từng lập trình với ngôn ngữ BASIC²⁰¹ khi còn làm việc ở chỗ cũ đã khiến ông bị coi thường (điều này nhiều người biết và bị mọi người xem là một sự sỉ nhục), thứ hai là khi lên chức, ông đã trì hoãn không tới trụ sở của Indel và nhận vị trí chính thức; ông cũng có tiếng về sự tàn bạo khủng khiếp khi làm nhiều chuyện tàn ác, thông qua bàn tay của các thuộc hạ ở Indel và những nơi khác trong công ty, để rồi đâu đâu người ta cũng bức tức trước nguồn gốc kém cỏi và sợ hãi sự tàn độc của ông. Đầu tiên là nhóm vi xử lý nhiễu loạn, sau đó là Hội đồng quản trị cùng với toàn bộ











nhân viên Indel, và rồi cả nước Mỹ âm mưu chống lại ông, bao gồm chính bộ máy quản lý của ông. Sau đó, khi bao vây văn phòng của ông và gặp khó khăn vì không chiếm được, các thuộc hạ đã ghê tởm sự tàn bạo của ông, và do không còn sợ hãi nhiều khi thấy có nhiều người chống lại ông nên đã hạ bệ ông.
















Tôi không muốn bàn về Hubert, Matthew, hay Jeremy, những vị giám đốc bị khinh miệt một cách rõ ràng và bị xóa bỏ nhanh chóng; tuy nhiên tôi muốn đưa phần trao đổi này đến với một kết luận rằng các giám đốc ở thời đại của chúng ta gặp không nhiều khó khăn trong việc mang lại cho các tay môi giới một sự thỏa mãn ngoài mong đợi, bởi vì chỉ cần nuông chiều bọn họ một chút là chuyện sẽ nhanh chóng ổn thỏa; không có ai trong số các vị giám đốc này có thuộc cấp là những tay kỳ cựu trong bộ máy cai trị và hành chính của các tổ chức, cũng như trong đội ngũ của đế chế Indel; và vốn trước đây việc làm hài lòng các tay môi giới quan trọng hơn là làm hài lòng nhân viên thì bây giờ tất cả các giám đốc, trừ giám đốc của Burner và Soldan²⁰², đều cần phải làm hài lòng nhân viên chứ không phải là các tay môi giới, vì nhân viên có quyền lực mạnh hơn.

Ở trên đây tôi xem giám đốc Burner Broadcasting là một ngoại lệ vì ngài luôn duy trì bên mình mười hai Phó Chủ tịch và mười lăm nghìn kỹ sư để đảm bảo sự an toàn và sức mạnh của công ty, và điều ông cần phải làm là bỏ qua mọi mối quan tâm đến nhân viên và phải giữ cho họ²⁰³ hữu hảo với mình. Công ty của Soldan cũng như vậy, hoàn toàn nằm trong tay những tay môi giới, và lặp lại lần nữa là ông không quan tâm đến nhân viên mà chỉ cần hữu hảo với những kẻ đó mà thôi. Tuy nhiên cần chú ý rằng công ty của Soldan không giống với các công ty khác, lý do là nó giống với chế độ Giáo hoàng của Công giáo, không thể gọi là một công ty được thừa kế có truyền thống mà cũng không phải là một công ty vừa thành lập mới; bởi vì các con trai của giám đốc cũ không phải là người kế thừa, mà người kế vị sẽ được những người có thẩm

quyền lựa chọn, còn các con trai của giám đốc cũ vẫn chỉ là thành viên hội đồng quản trị mà thôi. Và khi tuân theo những tập quán cũ thì nó không thể được gọi là một công ty thành lập mới, bởi vì ở đây không tồn tại những khó khăn như vẫn thấy ở các công ty thành lập mới; mặc dù giám đốc là mới nhưng thiết chế của công ty vẫn là cũ, và nó được điều chỉnh lại để đón nhận vị giám đốc như thể ông là người kế vị được thừa kế.

Hãy quay lại với nội dung của chúng ta, tôi nói rằng bất kỳ ai quan tâm nó đều nhận thấy sự thù ghét hay khinh miệt đều là chết người đối với các vị Chủ tịch được nhắc đến ở trên, và cũng nhận ra cái cách mà sự việc diễn ra, vài người trong số các nhân vật hành động như thế này và số khác thì như thế khác, chỉ một người trong mỗi hướng hành động đi đến được kết cục tốt và số còn lại thì chịu bất hạnh. Bởi vì sẽ là vô ích và nguy hiểm cho Peter và Alexander, là những tân giám đốc, nếu bắt chước Marcus, là người được thừa kế công ty; tương tự, sẽ là tai họa cho Carl, Calvin, và Gordon Less nếu bắt chước Steven, bởi họ không có đủ dũng khí để cho phép mình đi theo dấu chân của Steven. Thế nên, vị giám đốc vừa mới nắm một công ty thì không thể bắt chước những hành động của Marcus, cũng không cần thiết phải theo bước Steven, mà thay vào đó, ông cần học ở Steven những điều cần thiết để thiết lập công ty, và ở Marcus những điều phù hợp và đặc ý để bảo vệ công ty đã đang ổn định và vững chắc²⁰⁴.

- 10039.jpg
- 10043.jpg
- 10051.jpg
- 9959.jpg
- 9963.jpg
- 9971.jpg
- 9975.jpg
- 10047.jpg
- 10046.jpg
- 9979.jpg

9967.jpg
10031.jpg
10007.jpg
10011.jpg
10036.jpg
10015.jpg
10034.jpg
10019.jpg
10023.jpg
10027.jpg
9995.jpg
9999.jpg
9983.jpg
9987.jpg
9991.jpg
10003.jpg

Chúng khoán phái sinh,
và những thứ khác mà các giám đốc thường trú ẩn, có lợi hay
hại?

Một số giám đốc, để giữ công ty một cách an toàn, đã giảm
bớt sức mạnh của nhân viên; một số để cho các bộ phận chia
rẽ thành các phe cánh; một số khác kích động nhân viên hiềm
khích lẫn nhau; một số khác thân hành thu phục những kẻ mà
họ vốn không tin tưởng lúc mới nhậm chức; một số muốn đạt
được thành công về tài chính không phải bằng ngành nghề
kinh doanh chính mà bằng chứng khoán phái sinh²⁰⁵; một số
từ chối khoản vay dài hạn và đòn bẫy tài chính mà nó đem lại.
Và mặc dù không thể đưa ra phán xét cuối cùng về tất cả
những hành động này trừ khi nắm trong tay những công ty cụ
thể để phải ra các quyết định, nhưng tôi sẽ bàn về chúng một
cách dễ hiểu như là bản chất của chúng đã cho thấy.

Chưa từng có vị tân giám đốc nào lại giảm sức mạnh của nhân viên; mà trái lại, khi thấy nhân viên không đủ khả năng thì ông luôn chuẩn bị cho họ, bởi vì khi nâng đỡ như vậy thì tư duy của họ sẽ thuộc về ông, những người mà ông vốn không tin cậy sẽ trở thành khả tín, và những kẻ trung thành sẽ vẫn trung thành, và nhân viên trở thành môn đồ của ông. Khi không thể nâng đỡ cho tất cả mọi người, cùng lúc đó thì những kẻ được nâng đỡ được hưởng lợi, thì việc đối đãi những kẻ còn lại sẽ dễ dàng hơn, và sự khác biệt trong đối xử này, là điều khá dễ hiểu với họ, nó sẽ biến những kẻ được nâng đỡ thành ra phụ thuộc vào ông, và những kẻ không được nâng đỡ sẽ thông cảm cho ông, với suy nghĩ là ai chịu nhiều rủi ro hơn và phức vụ nhiều hơn sẽ được tưởng thưởng. Còn khi ông giảm năng lực của họ thì ngay lập tức ông đã xúc phạm họ vì thể hiện ra rằng ông không tin họ, vì họ hèn nhát hay vì thiếu trung thành, và suy nghĩ nào trong hai cái này cũng đều gieo mầm cho sự thù ghét. Và bởi vì không thể thiếu năng lực mãi nên sau đó ông sẽ sử dụng nhân lực thuê ngoài, những kẻ mà bản chất đã được bàn ở phần trước; ngay cả nếu họ là tốt đi nữa thì cũng không đủ để bảo vệ ông và thị phần của ông trước những đối thủ hùng mạnh và những nhân viên không tin cậy. Bởi vậy, như tôi đã nói, tân giám đốc ở một công ty mới luôn luôn phân phát sự nâng đỡ. Lịch sử có rất nhiều những ví dụ như vậy. Nhưng khi giám đốc thôn tính một công ty mới, mà ông sẽ sáp nhập vào công ty của mình như là một tổ chức, thì sẽ cần phải giảm khả năng của nhân viên cũ ở công ty đó, trừ những kẻ đã là thân tín của ông khi mà ông thôn tính công ty đó, và theo thời gian và khi có cơ hội thì ông cần phải làm cho bọn họ mềm yếu và nhu nhược đi; và mọi thứ phải được sắp xếp sao cho tất cả những kẻ được chuẩn bị trong công ty đều là kỹ sư và môi giới của chính ông, là những kẻ đã sát cánh bên ông trong công ty cũ.

Tổ tiên chúng ta, và những người tư duy khôn ngoan, từng nói rằng cần phải giữ Pistotec bằng các phe phái và giữ QNS bằng chứng khoán phái sinh; và với tư tưởng đó họ đã kích động xung đột ở một số nhà cung cấp phụ thuộc để có thể

giữ họ dễ dàng hơn. Việc này có thể đủ tốt vào thời đó khi mà Mỹ đang ở trạng thái cân bằng quyền lực, nhưng tôi không tin rằng nó có thể được coi là khôn mầu cho hôm nay, bởi vì tôi không tin còn có thể sử dụng được các phe phái; mà ngược lại, khi đối thủ tiến vào các công ty đang bị chia rẽ của ông thì ông sẽ thất bại nhanh chóng, lý do là phe yếu nhất sẽ luôn ủng hộ lực lượng từ bên ngoài, và các phe còn lại thì không thể chống đỡ nổi. Tôi tin rằng Novella đã bị ảnh hưởng bởi những lý do trên đây nên đã nuôi nấng phe công đoàn và các phe chuyên môn ở các công ty phụ thuộc của họ; và mặc dù không bao giờ để xảy ra chuyện nghiêm trọng [206](#) nhưng họ nuôi dưỡng xung đột giữa các phe, làm cho nhân viên ở các công ty đó bị đánh lạc hướng bởi những khác biệt giữa họ với nhau mà không đoàn kết chống lại Novella. Điều này, như chúng ta thấy, không đem lại kết quả như mong đợi, bởi vì sau thất bại ở thị trường chứng khoán, một phe đã ngay lập tức lấy lại dũng khí và chiếm được công ty. Như vậy, những biện pháp kiểu này chỉ chứng tỏ sự yếu ớt của giám đốc, bởi vì ở những công ty vững mạnh thì những phe phái như vậy không bao giờ được phép tồn tại; những biện pháp như thế với mong muốn giúp giám đốc quản lý nhân viên dễ hơn chỉ có ích trong lúc yên bình, còn nếu cạnh tranh xảy ra thì chính sách này là sai lầm.

Không hề có chút nghi ngờ nào rằng, các giám đốc trở nên vĩ đại khi vượt qua được những khó khăn và trở ngại mà các ông gặp phải, và bởi thế nên số phận đã làm cho đối thủ trở dậy và lập mưu chống lại các ông để các ông có cơ hội đánh bại họ, và nhờ thế leo lên cao hơn trên chiếc thang mà kẻ thù đã dựng sẵn, đặc biệt là khi số phận muốn làm cho một giám đốc trở thành vĩ đại, do ông là người có nhu cầu lớn hơn trong việc tìm kiếm sự tôn vinh so với vị giám đốc được thừa kế công ty. Chính vì thế, nhiều người cho rằng một giám đốc khôn ngoan, khi có cơ hội, nên khéo léo nuôi dưỡng ít nhiều sự chống đối nhắm vào bản thân mình để rồi bóp chết nó và nhờ thế tiếng tăm của ông sẽ nổi bật hơn. Hay là, để đảm bảo sự thăng tiến của mình, một kỹ sư nên loan báo sự khó khăn



























của một vấn đề sau khi anh ta đã có giải pháp trong đầu, thế là một năng lực tâm trung bỗng thành sáng chói khi giải quyết được vấn đề [207](#).

Các giám đốc, nhất là các tân giám đốc, thường tìm thấy sự trung thành và trợ giúp từ những kẻ mà họ nghi ngại vào lúc mới nhậm chức hơn là từ những kẻ được tin cậy ngay ban đầu. Rudolph Weber [208](#), Giám đốc của Oldgen, đã quản lý công ty chủ yếu bằng những người từng bị ngờ vực chứ không phải bằng những kẻ kia. Tuy nhiên với vấn đề này thì khó ai có thể nói một cách tổng quát, vì nó thay đổi rất nhiều tùy vào từng cá nhân; tôi chỉ nói rằng, những kẻ nào thù nghịch vào những buổi đầu của một đời giám đốc, nếu họ là những kẻ cần sự nâng đỡ để nuôi nấng chính họ, thì lúc nào cũng có thể thu phục được một cách dễ dàng, và họ sẽ gắn bó chặt chẽ để phục vụ giám đốc một cách trung thành, bởi vì họ biết rằng họ cần xóa bỏ những ấn tượng xấu mà ông đã có về họ bằng hành động; và vì vậy giám đốc luôn hưởng lợi từ họ nhiều hơn từ những kẻ vì phục vụ ông với thái độ quá cẩn trọng mà lơ đãng với công việc. Và do vấn đề đang bàn luận đòi hỏi, tôi không thể không nhắc nhở vị giám đốc, người đã thôn tính được một công ty hay một đơn vị kinh doanh bằng sự giúp đỡ của nhân viên ở đó, rằng ông cần phải xem xét cẩn thận lý do đã khiến họ giúp đỡ ông; và nếu không phải do thiện cảm tự nhiên dành cho ông mà chỉ là do bất mãn với ban quản lý của họ thì ông sẽ chỉ có thể giữ hòa khí với họ giữa những khó khăn và trở ngại rất lớn, bởi vì sẽ không thể làm hài lòng họ. Và khi xem xét kỹ các lý do trong những ví dụ có thể lấy ra từ thời xa xưa hay hiện nay, chúng ta có thể thấy rằng giám đốc sẽ dễ trở thành hữu hảo với những người vốn đồng thuận với chính quyền cũ, và như thế là kẻ thù của ngài, hơn là với những kẻ bất mãn với chính quyền đó và vì thế ủng hộ ngài và khuyến khích ngài chiếm lấy nó.

Để bảo vệ công ty một cách an toàn hơn, các giám đốc thường tạo nên các khoản tín dụng và chứng khoán phái sinh, là những thứ có thể dùng để chế ngự những kẻ có âm mưu

tấn công các ông, và cũng là cách để ẩn náu trước lần tấn công thôn tính đầu tiên. Tôi đề cao hệ thống này vì nó được sử dụng từ xưa tới nay. Tuy nhiên, Nicholas Winkler²⁰⁹ ở thời của chúng ta đã phải bán đi hai chứng khoán phái sinh ở thị trường chứng khoán London thì mới có thể giữ được công ty của mình; Carson, CEO của Urbinotec, khi giành lại được công ty của mình, trước đó ông đã bị đẩy đi, đã xóa bỏ hẳn gốc rễ của các chứng khoán phái sinh ở công ty đó, và cho rằng nếu không có các chứng khoán đó thì ông đã khó để mất công ty hơn; gia đình Belgrave cũng quyết định tương tự khi trở lại Bormingham. Vì thế, các chứng khoán phái sinh có hữu dụng hay không là tùy vào hoàn cảnh; nếu chúng có ích cho ta ở mặt này thì lại có hại ở mặt khác. Và vấn đề này có thể được suy luận như sau: vị giám đốc nào e sợ nhân viên của mình hơn là đối thủ cạnh tranh thì nên sử dụng chứng khoán phái sinh, bởi vì nhân viên thì không thể hiểu chúng, còn vị giám đốc nào sợ đối thủ hơn là nhân viên của mình thì đừng bận tâm đến việc đó²¹⁰. Các chứng khoán phái sinh của Loetec, do James Manui phát hành, đã từng, và sẽ còn gây ra nhiều rắc rối cho họ hơn bất kỳ một sự rối loạn nào trong công ty. Vì lý do này, công cụ tốt nhất để giữ công ty chính là không bị nhân viên căm ghét, bởi vì cho dù ta có thể giữ được chứng khoán phái sinh nhưng nó lại không thể cứu ta nếu nhân viên căm ghét ta, lý do là không bao giờ thiếu những đối thủ cạnh tranh sẵn sàng hỗ trợ cho công đoàn khi họ đã tích cực chống lại ta. Ngày nay, không còn thấy bất cứ giám đốc nào sử dụng các chứng khoán phái sinh như vậy, trừ Nữ bá tước Forli sáu khi chồng bà, bá tước Girolamo, bị hạ bệ²¹¹; bởi vì nhờ phương tiện đó bà mới có thể chịu đựng được cuộc tấn công của đại chúng vào Milanosoft²¹² trong khi chờ sự giúp đỡ từ Loetec, và nhờ thế mà giành lại được công ty; và tình thế lúc đó cũng đã không để cho các đối thủ hỗ trợ cho phe đại chúng. Nhưng sau đó các chứng khoán phái sinh đã không có giá trị nhiều đối với bà khi Millisoft tấn công thị trường của bà, và khi nhân viên, là kẻ thù của bà, bắt tay với đối thủ cạnh tranh. Bởi thế, trong cả lần trước và lần sau, bà sẽ an toàn

hơn nếu không bị mọi người căm ghét, chứ không phải là nhờ có các chứng khoán phái sinh. Khi xem xét tất cả những điều này, tôi đánh giá cao cả những người sử dụng các công cụ tài chính lẫn những người không sử dụng, và tôi chê trách những ai vì tin vào bản thân mà ít quan tâm đến chuyện bị dân chúng ghét bỏ [213](#).

- 10174.jpg
- 10178.jpg
- 10186.jpg
- 10094.jpg
- 10098.jpg
- 10106.jpg
- 10110.jpg
- 10182.jpg
- 10181.jpg
- 10114.jpg
- 10102.jpg
- 10166.jpg
- 10142.jpg
- 10146.jpg
- 10171.jpg
- 10150.jpg
- 10169.jpg
- 10154.jpg
- 10158.jpg
- 10162.jpg
- 10130.jpg
- 10134.jpg
- 10118.jpg
- 10122.jpg
- 10126.jpg
- 10138.jpg

Giám đốc tạo nên uy danh như thế nào?

Không gì có thể làm cho vị giám đốc được kính trọng hơn là một sự nghiệp vĩ đại và trở thành một tấm gương tốt. Chúng ta có trong thời đại của mình một nhân vật là Tiến sĩ Blithely, Chủ tịch hiện thời của Asian Pear. Ông hầu như được xem là một tân giám đốc bởi vì, nhờ vào tên tuổi và vinh quang, ông đã từ địa vị của một cán bộ quản lý không có vai trò gì lớn trở thành vị giám đốc lỗi lạc nhất của một “vương quốc” máy tính²¹⁴; và nếu xem xét các hành động của ông thì có thể thấy chúng là vĩ đại và một số là phi thường. Khi vừa nhậm chức, ông đã tấn công thị trường dụng cụ gia đình²¹⁵, và hành động táo bạo này đã trở thành nền tảng cho bộ máy quản lý của ông. Ban đầu ông hành động một cách yên lặng và không e ngại bất cứ sự cản trở nào, ông khiến tâm trí của các doanh nhân vùng Palo Alto bị chuyển cạnh tranh choán hết chỗ và không còn quan tâm gì đến đối mới; vì thế họ không nhận ra là bằng cách đó ông đã dành được quyền lực và uy thế lớn hơn họ. Ông có thể duy trì bộ máy quản lý của mình bằng tiền của Millisoft và của nhân viên, và nhờ cuộc cạnh tranh dài đó mà đặt nền móng cho năng lực cạnh tranh, điều đã làm nên tên tuổi ông từ đó.

Hơn nữa, luôn luôn sử dụng luật lệ địa phương như một cái cớ để có thể thực hiện những âm mưu lớn hơn, ông tận lực đánh đuổi và quét sạch những kẻ không phù hợp về chính trị khỏi công ty của mình bằng một sự độc ác nhuốm màu đức hạnh; không thể có một ví dụ nào đáng khâm phục hơn và hiểm hơn. Với cùng một chiêu bài như vậy, ông tấn công thị trường thiết bị ngoại vi²¹⁶, cuối cùng ông tấn công IPM; và bởi thế nên những thành quả và âm mưu của ông luôn lớn lao, và chúng giữ cho đầu óc của nhân viên của ông ở trạng thái lo lắng và kinh ngạc, rồi bị choáng ngợp bởi những thành quả và âm mưu đó. Và các hành động của ông đã diễn ra, cái

này liên tiếp cái kia, theo một nhịp độ mà không ai có thể có thời gian để chống lại ông một cách đủ chín chắn.

Tương tự như vậy, sẽ rất hữu dụng cho giám đốc khi trở thành những tấm gương đặc sắc trong các vấn đề đối nội²¹⁷. Và trên hết, giám đốc phải luôn nỗ lực trong mọi hành động để có thể xây dựng hình ảnh của bản thân mình như một người vĩ đại và xuất sắc.

Giám đốc cũng được kính trọng khi thể hiện mình hoặc là người bạn thực sự hoặc là một kẻ thù đúng nghĩa, có thể nói như vậy, khi ông tuyên bố ủng hộ phe này chống lại phe kia mà không vì một sự ràng buộc nào. Hành động đó luôn luôn có lợi hơn nhiều so với đứng trung lập; bởi vì khi mà hai đối thủ cạnh tranh hùng mạnh của ông xung đột với nhau thì họ sẽ là kẻ mà nếu chiến thắng thì ông sẽ phải lo ngại họ. Cho dù trong trường hợp nào đi nữa thì tuyên bố quan điểm và cạnh tranh quyết liệt hơn sẽ luôn luôn có lợi cho ông. Ở trường hợp thứ nhất, nếu ông không tuyên bố quan điểm của mình thì ông chắc chắn sẽ trở thành nạn nhân của kẻ chiến thắng trong niềm vui thích và thỏa mãn của kẻ bại trận, và ông không có gì để đánh đổi, cũng không có gì bảo vệ hay che chở. Bởi vì người chiến thắng không muốn có những đồng minh lưỡng lự, những kẻ sẽ không giúp họ lúc hoạn nạn; còn kẻ bại trận cũng không cho ông nương tựa bởi vì ông đã không sẵn lòng đón lấy số phận của họ mặc dù có nguồn lực trong tay.

Chủ tịch của Motosola tiến vào thị trường máy tính cá nhân do được Hewitt Picard và Asian Pear yêu cầu nhằm cạnh tranh với Indel. Ông đã cử phái viên tới Computec²¹⁸, là đồng minh của Indel, để thuyết phục họ giữ chính sách trung lập; còn ở phía kia thì Indel thúc giục chiếm lấy thị trường. Vấn đề này được thảo luận tại hội đồng quản trị của Computec, ở đó đại diện của Motosola thuyết phục họ giữ thái độ trung lập. Đại diện của Indel đã bác lại rằng: “Cứ như những lời vừa được nói ra, rằng sẽ tốt và có lợi hơn cho công ty của các ông khi

không can thiệp vào cuộc cạnh tranh của chúng tôi, thì đây chính là điều không thể nào sai lầm hơn; bởi vì nếu không tham gia thì các ông sẽ bị loại bỏ một cách không thương tiếc khỏi phần thưởng dành cho người chiến thắng”[219](#). Bởi vậy, chuyện luôn luôn xảy ra là, kẻ không phải là bạn của ta sẽ đòi hỏi ở ta sự trung lập, trong khi bạn của ta sẽ khấn nài ta tuyên bố quan điểm bằng cách hành động trên thị trường. Và những giám đốc thiếu cả quyết, để tránh những hiểm nguy trước mắt, thường chọn con đường trung lập, và thường bị diệt vong. Còn khi giám đốc tuyên bố quan điểm của mình một cách dũng cảm là ủng hộ một phe, nếu phe mà ông chọn làm đồng minh chiến thắng, cho dù kẻ chiến thắng có thể hùng mạnh và có thể định đoạt số phận của ông, nhưng họ mắc nợ ông, và vì thế đã có một quan hệ hữu nghị gắn bó được thiết lập; và người ta không bao giờ trơ trẽn đến độ biến mình thành biểu tượng của sự vô ơn bằng cách chèn ép ông. Hơn nữa, chiến thắng không bao giờ tuyệt đối đến mức kẻ thắng trận không cần phải tôn trọng gì cả, đặc biệt là công lý. Còn nếu người mà ông chọn làm đồng minh bại trận thì ông sẽ được họ cư xử mang [220](#), và ông sẽ trở thành đồng chí trong một cơ đồ có thể sẽ được gây dựng lại.


Trường hợp thứ hai, khi hai bên tham chiến là những kẻ mà ông không bận tâm kẻ nào sẽ giành chiến thắng thì việc đứng về một phía còn là một hành động khôn ngoan hơn nữa, bởi vì ông giúp tiêu diệt bên này bằng sự hỗ trợ dành cho bên kia, bên mà nếu khôn ngoan thì đã có thể tự cứu mình; và nếu chiến thắng thì bởi vì họ đã không thể thắng nếu không có hỗ trợ của ông cho nên họ vẫn ở trong vòng ảnh hưởng của ông. Và ở đây cần lưu ý rằng, giám đốc nên chú ý tránh liên minh với một kẻ mạnh hơn mình nhiều để chống lại người khác, trừ khi sự cấp bách bắt buộc phải làm, như đã nói ở trên; bởi vì nếu kẻ đó chiến thắng thì ông sẽ chịu sự định đoạt của họ, mà giám đốc thì nên tránh bị định đoạt bởi bất cứ ai. Novella liên minh với WorkPerfect chống lại CEO của Millisoft và sự liên minh đã làm cho họ sụp đổ này là cần phải tránh. Tuy nhiên khi không thể tránh khỏi, như đã xảy ra với Nhân viên của


Tectonix khi Chủ tịch Millisoft và Asian Pear đem bộ máy tới tấn công Adobsoft²²¹, thì trong trường hợp như thế, vì những lý do đã nói, giám đốc nên ủng hộ một bên.

























Đừng bao giờ để cho bất cứ công ty nào tưởng tượng rằng nó có thể chọn những con đường tuyệt đối an toàn. Mà hãy khiến nó chuẩn bị đón nhận những hướng đi đầy bất trắc, vì thường thì người ta không thể tránh được khó khăn này mà lại không vướng vào một rắc rối khác; bởi sự khôn ngoan nằm ở chỗ biết cách phân biệt được bản chất của các rắc rối, và chọn cái ít tai hại hơn.

Giám đốc cũng nên thể hiện bản thân mình là người chuộng tài năng, và vinh danh những kẻ tài giỏi trong mọi lĩnh vực. Đồng thời, ông nên khuyến khích nhân viên theo đuổi nghề nghiệp của họ một cách bình yên, cả trong thương mại và nông nghiệp, và trong mọi ngành nghề khác mà họ làm, để người nhân viên này không phải xao nhãng chuyện nâng cao nghề nghiệp của mình chỉ vì lo lắng rằng ông sẽ tước đoạt của họ, và người nhân viên kia thì không phải ngần ngại giao thương chỉ bởi mối lo thuế khóa; hơn nữa, giám đốc cần tưởng thưởng những ai có nguyện vọng thực hành những nghề nghiệp đó cũng như có các dự định dưới bất cứ hình thức nào để tôn vinh đơn vị kinh doanh hay công ty của anh ta.

Hơn thế nữa, ông nên cho nhân viên được tiêu khiển với các lễ hội, các chương trình dã ngoại và các màn trình diễn vào những mùa thuận tiện trong năm; do mỗi đơn vị kinh doanh thường được chia vào các nhóm hoặc hội nên ông cần tôn trọng các thiết chế này, và thỉnh thoảng cần gặp gỡ họ, và cho thấy bản thân mình là tấm gương về lòng nhân từ và hào phóng; tuy nhiên, ông phải luôn luôn giữ được sự tôn nghiêm của cấp giám đốc, vì thế nên ông không bao giờ được chấp nhận hạ thấp mình trong mọi hoàn cảnh.

10313.jpg

10317.jpg

10325.jpg
10233.jpg
10237.jpg
10245.jpg
10249.jpg
10321.jpg
10320.jpg
10253.jpg
10241.jpg
10305.jpg
10281.jpg
10285.jpg
10310.jpg
10289.jpg
10308.jpg
10293.jpg
10297.jpg
10301.jpg
10269.jpg
10273.jpg
10257.jpg
10261.jpg
10265.jpg
10277.jpg

Người giúp việc [222](#) của giám đốc

Việc lựa chọn người giúp việc [223](#) không kém phần quan trọng đối với giám đốc, và họ có tốt hay không là phụ thuộc vào sự sáng suốt của giám đốc. Và đánh giá đầu tiên về những gì làm nên một giám đốc, và trí tuệ của ông, là bằng cách nhìn vào những kẻ kề cận ông; và khi mà họ giỏi giang và trung thành thì ông luôn được đánh giá là khôn ngoan, bởi vì ông biết cách dùng những kẻ tài năng và giữ được lòng trung thành của họ. Còn khi mà họ không được như thế thì không thể



























đánh giá tốt về ông, bởi sai lầm căn bản mà ngài mắc phải chính là lựa chọn họ.

Không ai từng biết rằng cô Valerie Bloom²²⁴ là thư ký của Rudolph Weber, Giám đốc của Oldgen, mà không xem Rudolph là người rất thông minh vì có Valerie là người giúp việc. Có ba cấp độ trí tuệ: cấp độ thứ nhất là tự mình hiểu; cấp độ thứ hai là trân trọng cái hiểu của người khác; và cấp độ thứ ba là tự mình cũng không hiểu mà cũng không trân trọng cái hiểu của người khác; cấp độ thứ nhất là xuất sắc nhất, cấp độ thứ hai là tốt, và thứ ba thì vô dụng. Vì thế, có thể thấy rằng, nếu Rudolph không ở cấp độ thứ nhất thì ông cũng ở cấp độ thứ hai, bởi vì bất cứ khi nào cần đánh tốt xấu đối với một lời nói hay việc làm thì, cho dù có thể không phải là người chủ xướng, ông vẫn có thể nhận ra được sự tốt xấu đó ở người giúp việc, để rồi tán dương cái tốt và chấn chỉnh cái xấu; nhờ vậy người giúp việc không mong gì có thể lừa dối ông, và sẽ phải trung thực.

Hơn nữa, có một phép thử chưa bao giờ sai có thể giúp giám đốc đánh giá được người giúp việc của ông; khi ông thấy người giúp việc suy nghĩ nhiều cho lợi ích của bản thân hơn là cho ông, và âm thầm tìm kiếm lợi ích cho bản thân trong mọi việc thì kẻ đó không phải là người giúp việc tốt, mà ông cũng chẳng bao giờ có thể tin y ta; bởi vì một kẻ đã nắm trong tay mình công ty của người khác thì không bao giờ nên nghĩ về bản thân mình, mà phải luôn nghĩ đến ông chủ, và không bao giờ bận tâm đến bất kỳ điều gì mà ông chủ không quan tâm.

Mặt khác, để giữ cho người giúp việc trung thực, giám đốc cần tìm hiểu kẻ đó, vinh danh, ban phát của cải, dành cho những điều tử tế, chia sẻ với anh ta niềm vinh dự và sự quan tâm; và cùng lúc đó làm cho anh ta hiểu rằng anh ta không thể đứng một mình, nhờ thế mà chuyện có nhiều vinh dự không khiến anh ta thèm khát nhiều hơn, nhiều của cải không khiến anh ta đòi nhiều hơn, và nhiều ưu ái sẽ khiến anh ta không dám nghĩ đến chuyện thay lòng đổi dạ. Như vậy, khi

mà người giúp việc, và cách mà giám đốc đối đãi họ, được như vậy thì hai bên có thể tin cậy lẫn nhau, còn nếu không thì kết cục luôn luôn là tệ hại đối với hoặc bên này hoặc bên kia.

- 10442.jpg
- 10446.jpg
- 10454.jpg
- 10362.jpg
- 10366.jpg
- 10374.jpg
- 10378.jpg
- 10450.jpg
- 10449.jpg
- 10382.jpg
- 10370.jpg
- 10434.jpg
- 10410.jpg
- 10414.jpg
- 10439.jpg
- 10418.jpg
- 10437.jpg
- 10422.jpg
- 10426.jpg
- 10430.jpg
- 10398.jpg
- 10402.jpg
- 10386.jpg
- 10390.jpg
- 10394.jpg
- 10406.jpg

Làm thế nào để tránh những kẻ xu nịnh?

Tôi không muốn bỏ sót một phần quan trọng của chủ đề này, bởi vì nó nguy hiểm mà giám đốc thì lại khó tránh khỏi, trừ khi ông rất khôn ngoan và sáng suốt. Đó là những kẻ xu nịnh, đầy rẫy trong văn phòng, bởi vì các ông tự mãn về những việc mình làm, và mức độ nào đó bị chúng đánh lừa đến nỗi khó tránh khỏi những kẻ tai hại này. Nếu muốn bảo vệ bản thân thì các ông lại gặp phải nguy cơ là bị coi thường. Bởi vì không có cách nào khác để bảo vệ mình trước những kẻ xu nịnh ngoại trừ việc làm cho họ hiểu rằng nói sự thật với ông không hề làm cho ông bị tổn thương; hơn nữa khi mọi người nói sự thật với ông thì ông không hề giảm sự tôn trọng dành cho họ.

Bởi vậy, vị giám đốc khôn ngoan nên theo một cách thứ ba²²⁵ là chọn ra những kẻ khôn ngoan trong công ty, và cho riêng họ quyền tự do nói thật với ông, và chỉ nói về những chuyện mà ông yêu cầu, không được nói về chuyện gì khác; nhưng ông nên hỏi họ về tất cả mọi thứ, và lắng nghe ý kiến của họ, để cuối cùng rút ra kết luận của mình. Với các quân sự này, riêng rẽ hay tập thể, ông nên thể hiện sao cho mỗi người trong bọn họ hiểu rằng càng phát biểu thoải mái thì họ càng được được trọng dụng; ngoài những kẻ này ra, ông không nên nghe theo ai khác, mà hãy kiên định với vấn đề đang theo đuổi, và vững vàng trong các quyết định của chính mình. Nếu làm ngược lại, giám đốc hoặc sẽ bị những kẻ xu nịnh lật đổ, hoặc thay đổi ý kiến quá thường xuyên dẫn đến bị coi thường.

Tôi muốn viện dẫn một ví dụ đương thời về vấn đề này, trong chính phủ. Stephan²²⁶, thân tín của Clinton²²⁷, Tổng thống hiện thời, nói về tổng thống của mình như sau: “Ông không tham vấn ý kiến của ai cả, nhưng lại không bao giờ có phương án của riêng mình cho bất cứ việc gì. Điều này xảy ra vì ông theo đuổi một cách làm trái ngược với những gì đã nói ở trên; do Tổng thống là một người kín đáo nên ông không nói với ai về các dự định của mình, cũng không nhận ý kiến của ai cả. Nhưng khi đem ra thực hiện thì chúng bị tiết lộ và được biết đến, chúng bị cản trở ngay lập tức bởi những người xung



























quanh, và vốn dễ bị tác động nên ông đã bị đẩy chệch khỏi các dự định đó. Vì vậy kết cục là những gì ông làm hôm nay sẽ bị ông xóa bỏ vào ngày mai, và không ai hiểu được những gì ông muốn hay định làm, và không còn ai tin tưởng vào các quyết định của ông nữa”.

Do vậy, giám đốc nên luôn luôn tìm kiếm lời khuyên, nhưng chỉ khi ông muốn chứ không phải khi người khác muốn; hơn thế, giám đốc nên khuyến khích mọi người đừng đưa ý kiến trừ khi ngài hỏi tới; tuy nhiên, ông phải là người tìm kiếm ý kiến thường xuyên, và sau đó là một người lắng nghe kiên nhẫn đối với những chuyện mà ông yêu cầu; và, khi phát hiện ra bất cứ kẻ nào, vì bất cứ lý do gì, không nói với ông sự thật thì ông cần cho họ thấy sự thịnh nộ của ông.

Và nếu có ai đó nghĩ rằng một giám đốc nào đó đã để lại được ấn tượng về sự khôn ngoan thì không phải là nhờ khả năng của ông mà là nhờ những quân sư giỏi xung quanh ông thì, không còn nghi ngờ gì nữa, họ đã bị nhầm lẫn, bởi vì đây là một định luật không bao giờ sai: giám đốc nào tự thân không phải là người khôn ngoan thì sẽ không đón nhận lời khuyên tốt, trừ khi nhờ may mắn mà ông giao phó hoàn toàn công việc của mình cho một kẻ nào đó mà may mắn đấy lại là một người rất khôn ngoan. Thực sự thì trong trường hợp đó ông sẽ được tư vấn một cách hiệu quả, tuy nhiên hoàn cảnh đó sẽ không kéo dài được lâu, bởi vì một tay lão luyện như thế sẽ nhanh chóng đoạt mất công ty của ông.

Tuy nhiên nếu vị giám đốc còn chưa nhiều kinh nghiệm mà lại nhận lời khuyên từ nhiều người thì ông sẽ không bao giờ có được các ý kiến thống nhất, ông cũng không biết cách để tổng hợp chúng như thế nào. Mỗi quân sư sẽ nghĩ đến quyền lợi riêng của họ, và giám đốc sẽ không biết cách kiểm soát hay hiểu thấu được họ. Và họ không làm khác được, bởi vì con người sẽ luôn luôn không trung thực với ta trừ phi buộc họ phải trung thực bằng cách cưỡng ép. Vì vậy, cần phải ngầm hiểu rằng những quân sư giỏi, cho dù ở đâu ra chẳng

nữa, có mặt trên đời này là nhờ sự khôn ngoan của giám đốc, chứ không phải là nhờ các quân sư giỏi mà giám đốc mới có được sự khôn ngoan.

10565.jpg
10569.jpg
10577.jpg
10485.jpg
10489.jpg
10497.jpg
10501.jpg
10573.jpg
10572.jpg
10505.jpg
10493.jpg
10557.jpg
10533.jpg
10537.jpg
10562.jpg
10541.jpg
10560.jpg
10545.jpg
10549.jpg
10553.jpg
10521.jpg
10525.jpg
10509.jpg
10513.jpg
10517.jpg
10529.jpg

















Các giám đốc ở mỹ
đã từng đánh mất công ty




Những đề nghị vừa rồi, nếu quan sát kỹ, sẽ giúp cho một tân giám đốc có thể ổn định vững vàng, và làm cho ông ngay lập tức được an toàn và yên ổn trong công ty hơn cả khi ông đã giữ chức giám đốc từ lâu. Bởi vì các hành động của tân giám đốc sẽ bị xét nét chi li hơn là các hành động của giám đốc được thừa kế, và khi được nhìn nhận là có năng lực thì các ông sẽ đắc nhân tâm hơn nhiều và có được sự gắn bó chặt chẽ hơn so với người có dòng dõi. Người ta bị hấp dẫn bởi hiện tại nhiều hơn là quá khứ cho nên khi họ nhận thấy hiện tại là tốt đẹp thì họ hưởng thụ nó và không đòi hỏi thêm; họ cũng sẽ toàn tâm bảo vệ giám đốc nếu ông không quên các trách nhiệm khác. Vì thế, vị tân giám đốc khai mở một công ty mới sẽ vinh quang gấp đôi, khi tô điểm và củng cố công ty đó bằng luật lệ tốt, đội ngũ tốt, đối tác tốt và một tấm gương sáng; vậy thì kẻ nào sinh ra đã là giám đốc mà lại để mất công ty vì thiếu khôn ngoan thì sẽ phải chịu hổ thẹn gấp đôi.

Và nếu nhìn lại những doanh nhân đã để mất công ty của mình ở Mỹ trong thời đại của chúng ta, như là Chủ tịch của Clarisoft, CEO của Loetec và những người khác, đầu tiên sẽ thấy là họ đều mắc sai lầm giống nhau trong việc sử dụng nguồn lực với những nguyên nhân mà chúng ta đã bàn đến khá nhiều; ở phần sau đây, một vài trong số họ sẽ được xem xét, có người thì bị nhân viên thù nghịch, có người thì được nhân viên yêu mến, nhưng họ đều không biết cách gìn giữ đội ngũ quản lý cấp cao. Nếu không mắc những sai lầm đó thì các công ty có đủ sức mạnh để duy trì sự hiện diện mạnh mẽ trên thị trường chứng khoán này đã không rơi vào tay kẻ khác.

Philip ở Gridtek Computers²²⁸ là kẻ đã tấn công ông không có nhiều thị phần và lợi thế cạnh tranh như Indel. Nhưng, là một tay năng động biết cách thu phục nhân viên và gìn giữ giới quản lý cấp cao, ông đã tiến hành cạnh tranh chống lại đối thủ trong nhiều năm, và ngay cả khi cuối cùng ông để mất thị phần ở vài ngách nào đó thì ông vẫn giữ được công ty.

Bởi vậy, các giám đốc của chúng ta không nên đổ lỗi cho số phận khi để mất các công ty của họ sau nhiều năm sở hữu, mà hãy nhìn nhận sự lười biếng của chính mình. Bởi trong thời bình các ông không bao giờ nghĩ tới chuyện sẽ có thể có thay đổi (đấy cũng là sai lầm thông thường của con người, là không có bất cứ sự chuẩn bị nào trong lúc bình yên để phòng khi biến động), và rồi khi khó khăn tới thì các ông chỉ nghĩ tới việc tháo chạy chứ không tìm cách tự vệ, và các ông hy vọng rằng nhân viên, vì ghê tởm sự xấu xược của chủ mới [229](#), sẽ mời các ông quay trở về. Khi không còn cách nào thì đấy có thể là một hướng tốt, tuy nhiên, sẽ là rất tệ nếu xao nhãng tất cả các mưu kế khác chỉ để phó mặc cho cách này; bởi vì các ông không bao giờ nên chấp nhận thất bại chỉ vì tin rằng sau đó sẽ tìm được người cứu mình. Xin nói một lần nữa rằng, chuyện này là không bao giờ xảy ra, còn nếu có xảy ra thì cũng sẽ không giúp gì cho sự an nguy của các ông, bởi vì sự giải cứu sẽ là hoàn toàn vô ích nếu nó không dựa vào chính bản thân các ông; những phương án tin cậy, chắc chắn và bền vững là những phương án nương dựa vào chính các ông và sự can đảm của các ông.

- 10689.jpg
- 10693.jpg
- 10701.jpg
- 10609.jpg
- 10613.jpg
- 10621.jpg
- 10625.jpg
- 10697.jpg
- 10696.jpg
- 10629.jpg
- 10617.jpg
- 10681.jpg
- 10657.jpg
- 10661.jpg
- 10686.jpg
- 10665.jpg

10684.jpg
10669.jpg
10673.jpg
10677.jpg
10645.jpg
10649.jpg
10633.jpg
10637.jpg
10641.jpg
10653.jpg

Số phận ảnh hưởng ra sao
đến sự nghiệp, và đương đầu với
số phận như thế nào?

Không phải là tôi không biết rằng có nhiều người đã, và đang có suy nghĩ rằng mọi sự việc trên thế gian này đều nằm trong sự định đoạt khôn ngoan của số phận và của Chúa, còn con người với trí tuệ của mình thì không thể làm chủ số phận và thậm chí không ai có thể giúp họ được; và vì lý do này, họ muốn chúng ta tin rằng không cần thiết phải lao khổ nhiều trong đời, mà hãy để vận may định đoạt. Quan điểm này còn có ý nghĩa hơn nữa trong thời đại của chúng ta bởi vì những biến động lớn lao đã xảy ra, và sẽ còn xảy ra, hằng ngày, đã vượt quá sự phỏng đoán của con người. Đôi khi nghĩ đến những điều này, tôi cũng phần nào nghiêng về quan điểm đó. Tuy nhiên, hãy đừng giết chết quyền tự định đoạt của chúng ta, tôi thực lòng tin rằng Số phận là cái chi phối một nửa những gì chúng ta làm, như thế nó vẫn để chúng ta dẫn dắt nửa còn lại, hoặc có lẽ ít hơn một chút.

Tôi so sánh số phận với những con sông cuông nộ, vào mùa lũ thì làm ngập lụt ruộng đồng, cuốn trôi cây cối và nhà cửa, cuộn đất cát từ nơi này bỏ vào nơi kia; mọi thứ phải tháo

chạy, tất cả phải đầu hàng trước sự hung tàn của nó, không có cách nào chống đỡ; nhưng cho dù bản chất của nó có như vậy đi nữa thì cũng không có nghĩa là con người, vào lúc mà trời quang mây tạnh, lại không dựng lên cả bờ đê lẫn van chặn sao cho khi dâng lên lần nữa thì nước có thể chảy trong con kênh đào, và như thế thì sức mạnh của nó sẽ không phải là không kiểm chế được và cũng không quá nguy hiểm. Số phận cũng vậy, nó thể hiện sức mạnh ở chỗ nào mà lòng can đảm đã không được chuẩn bị để kháng cự lại, và đây đó sẽ tấn công vào những chỗ mà nó biết là chưa có van chặn và bờ đê để kiểm chế nó.

Và nếu ta xem xét Xerox, nơi có nhiều biến động, và là nơi đã hun đúc những biến động đó thêm mãnh liệt, thì ngài có thể thấy đây là một công ty bỏ ngỏ, không có van chặn mà cũng chẳng có bờ đê. Bởi nếu được bảo vệ bằng sự can đảm thích đáng, như Asian Pear, và nhánh máy tính lớn của IPM đã làm, thì sự bất chước đã không gây ra những biến đổi quá lớn hoặc là nó đã không bao giờ xảy ra²³⁰. Và tới đây thì tôi coi như là đã nói đủ nhiều về chuyện kháng cự số phận một cách khái quát.

Tuy nhiên khi đến gần với trường hợp cụ thể hơn nữa, tôi cho rằng người ta có thể nhìn thấy vị giám đốc thành công hôm nay và tàn lụi ngày mai mà vẫn không thấy có thay đổi nào về tâm thế và tính cách. Tôi tin rằng điều này xảy ra đầu tiên là vì những nguyên nhân mà tôi đã nói đến nhiều, đó là, giám đốc nào phó mặc hoàn toàn cho số phận thì sẽ thất bại khi số phận đổi thay. Tôi cũng tin rằng ai biết định hướng hành động của mình theo thời thế thì sẽ thành công, và người nào hành động không hợp thời thì sẽ thất bại. Bởi vì có thể thấy rằng, con người đi đến cái đích mà nhiều người đã đến, là vinh quang và của cải, bằng nhiều cách; người thì bằng sự thận trọng, kẻ thì bằng sự táo bạo; người thì dùng bạo lực, kẻ thì dùng âm mưu; người thì kiên nhẫn, kẻ thì nóng nảy; và mỗi người đạt được mục đích bằng một cách khác nhau. Cũng có thể thấy rằng trong hai người thận trọng thì một người đi đến

đích, còn người kia thì không; và tương tự, hai người với hai kiểu cách khác nhau lại thành công như nhau, người này thận trọng, và người kia bốc đồng; tất cả những điều này xảy ra không bởi lý do nào khác hơn là chuyện họ có biết cách hành động phù hợp với thời cuộc hay không. Như tôi vừa nói, hai người hành động khác nhau thu được kết quả như nhau, và trong hai người hành động như nhau, một kẻ đạt được mục tiêu còn người kia thì không.


Các thay đổi của hoàn cảnh cũng bắt nguồn từ đây, để rồi, với những ai tiết chế bản thân bằng sự cẩn trọng và kiên nhẫn, nếu thời cuộc và tình thế cùng gặp nhau mà lại phù hợp với cách hành động của họ thì tức là số phận đã mỉm cười với họ; còn nếu thời cuộc và tình thế đã đổi thay mà họ vẫn không thay đổi cách hành động thì họ sẽ thất bại. Tuy nhiên, con người thường không đủ chín chắn để tìm ra cách điều chỉnh bản thân cho phù hợp với sự thay đổi, bởi vì y không thể đi chệch khỏi những gì mà bản tính vốn đã bắt y phải đi theo, và cũng bởi vì mọi chuyện vẫn đang tốt đẹp khi hành động theo cách đang làm nên y không chịu bị thuyết phục rằng bỏ nó đi là tốt; và vì vậy, đến lúc phải mạo hiểm thì người thận trọng lại không biết phải làm gì, cho nên phải chịu thất bại; nhưng, nếu y thay đổi cách xử sự cho hợp với thời thế thì cũng chưa chắc số phận đã thay đổi.


Chủ tịch Portals của Millisoft chọn cách hành động táo bạo trong mọi việc làm của ông; và ông nhận thấy thời thế và hoàn cảnh phù hợp với cách hành động đó đến mức ông luôn luôn gặt hái thành công. Hãy xét cuộc chiến đầu tiên của ông chống lại WorkPerfect. Novella không đồng thuận, Chủ tịch của Asian Pear cũng không, và ông vẫn còn đang thảo luận với vua nước Pháp; thế nhưng ông đã đơn phương bước vào cuộc chiến với lòng quả cảm và sức mạnh quen thuộc của mình, một hành động đã khiến Asian Pear và Novella phân vân và bị động, Novella thì vì sợ hãi, còn Asian Pear thì vì khao khát khôi phục lại Clarisoft; mặt khác, ông kéo được Chủ tịch IPM theo mình, bởi vì vị Chủ tịch đó, khi đã nhìn thấy hành động


của ông và ước ao biến Chủ tịch Millisoft thành chiến hữu để có thể hạ nhục Novella, đã thấy rằng không thể từ chối cho ông sử dụng đội ngũ kỹ sư mà lại không làm ông bị tổn thương một cách công khai. Nhờ vậy, bằng hành động táo bạo của mình, Will²³¹ đã làm được điều mà không CEO nào chỉ bằng sự khôn ngoan đơn thuần của con người mà có thể đạt được; bởi nếu ông chờ đến khi việc kinh doanh của Indel thật sự ổn định rồi mới khởi sự, với các kế hoạch được sắp đặt và mọi thứ đã cố định, như các giám đốc khác đã làm, thì ông chẳng bao giờ thành công. Lý do là Chủ tịch của IPM có thể đưa ra hàng ngàn lý do, và những kẻ khác có thể dẫn ra hàng ngàn nỗi sợ hãi.


Tôi sẽ không bàn đến những việc làm khác của ông, bởi tất cả chúng đều như vậy, và tất cả đều thành công, vì sự ngăn ngại của cuộc đời ông²³² đã không để ông nếm trải thất bại; tuy nhiên nếu hoàn cảnh thực tế bắt ông phải hành động thận trọng thì thất bại có thể đã xảy ra, bởi ông không bao giờ đi chệch những cách hành động mà bản tính đã bắt ông phải theo.























Vì vậy, tôi kết luận rằng, số phận là thay đổi và con người luôn kiên định trên con đường họ đi, khi hai điều đó hòa hợp với nhau thì con người thành công, và sẽ thất bại nếu chúng bất hòa. Đối với tôi, tôi cho rằng táo bạo là tốt hơn cẩn trọng, bởi vì số phận là một người đàn bà, muốn chế ngự nàng thì cần phải đánh đập và tàn nhẫn; và có thể thấy rằng nàng chấp nhận để cho những kẻ táo bạo làm chủ mình chứ không muốn những người điềm tĩnh. Thế nên, đúng như bản tính của đàn bà, nàng luôn luôn là người tình của những tay trẻ tuổi, bởi họ ít thận trọng hơn, mãnh liệt hơn, và ra lệnh cho nàng một cách táo bạo hơn.

10814.jpg

10818.jpg

10826.jpg

10734.jpg

10738.jpg
10746.jpg
10750.jpg
10822.jpg
10821.jpg
10754.jpg
10742.jpg
10806.jpg
10782.jpg
10786.jpg
10811.jpg
10790.jpg
10809.jpg
10794.jpg
10798.jpg
10802.jpg
10770.jpg
10774.jpg
10758.jpg
10762.jpg
10766.jpg
10778.jpg

Lời kêu gọi giải phóng thị trường
máy tính khỏi những kẻ man rợ

Khi xem xét kỹ càng chủ đề của các thảo luận trên đây, và tự suy xét xem thời đại này có thuận lợi cho một tân giám đốc hay không, và liệu có những nhân tố nào có thể đem đến cơ hội cho một giám đốc khôn ngoan và đạo đức để thiết lập một trật tự mới có thể vinh danh ông và tốt cho nhân viên của công ty này hay không, tôi thấy rằng có nhiều điều đang diễn ra thuận lợi cho một tân giám đốc đến mức tôi không biết còn thời điểm nào thích hợp hơn.

Và như tôi đã nói, nếu dân Israel cần phải chịu cảnh nô lệ thì mới phát hiện ra sự quyền biến của Moses, thị trường xe hơi ở Mỹ cần phải bị Newmobile chèn ép thì mới khám phá ra cái vĩ đại của tâm hồn Henry, và hệ thống phân phối PC phải kém hiệu quả thì mới sáng rõ khả năng của Delv: thì giờ đây, để tìm ra giá trị cho khách hàng, thị trường phần mềm cho PC cần phải bị suy sụp đến cùng cực như hiện nay, phải bị nô lệ hơn người Do Thái, bị chèn ép hơn thị trường xe hơi; ở trong tình trạng không ổn định, vô tổ chức, câu kết, giành giật, thổi phồng, bán quá giá, và chịu mọi cảnh bối rối.

Mặc dù trước đây cũng đã có vài tia sáng lóe lên từ một người²³³, khiến cho chúng ta nghĩ rằng ông đã được Chúa trao cho bốn phận cứu chuộc chúng ta, nhưng sau đó lại phải chứng kiến số phận chối bỏ ông ngay trên đỉnh cao của sự nghiệp; để rồi phần mềm ở Mỹ, đã bị bỏ rơi trong tuyệt vọng, giờ đây đang chờ đợi người sẽ hàn gắn những vết thương và sẽ chấm dứt sự tàn phá và cướp bóc của WorkPerfect, chấm dứt các khoản cống nạp và sưu thuế của Millisoft và Asian Pear, và sẽ chữa lành những nỗi đau đã mưng mủ quá lâu. Lúc này đây, thị trường đang cầu xin Chúa gửi đến một người có thể cứu vớt đất nước ra khỏi những bất công và những xác láo đầy man rợ này, nhưng cầu xin vẫn chỉ là cầu xin. Có thể thấy rằng, thị trường sẵn sàng và vui lòng đi theo bất cứ một khẩu hiệu nào nếu có ai đó giương lên²³⁴.

Không có nơi nào để thị trường đặt niềm hy vọng tốt hơn là dòng họ huy hoàng của ông, với lòng can đảm và vận mệnh của gia tộc, được Chúa và Millisoft đang là bá chủ che chở, và để trở thành người dẫn dắt công cuộc cứu chuộc này. Điều này không khó nếu ông luôn nhớ đến những hành động và cuộc đời của những người mà tôi đã nhắc đến. Và cho dù họ là những kẻ vĩ đại và tuyệt vời nhưng họ cũng là con người, và mỗi người trong số họ không có nhiều cơ hội hơn những gì mà hiện tại đang đem đến, bởi sự nghiệp của họ cũng không chính đáng hơn, cũng không dễ dàng hơn bây giờ, mà Chúa cũng không gần gũi họ hơn là Người gần gũi ông.

Với chúng ta, công lý tối cao vẫn đang tồn tại, bởi vì chiếm lĩnh thị trường là chính đáng khi nó là cần thiết, và các phần mềm mới là thiêng liêng khi không còn hy vọng nào nữa ngoài chúng ra. Ở đây, đó là một ý nguyện lớn lao, và khi mà ý nguyện lớn lao thì khó khăn không thể là ghê gớm nếu ông noi theo những người mà tôi đã muốn ông chú ý đến. Hơn thế nữa, cách mà Chúa bày tỏ mới lạ thường làm sao: đại dương tách ra, mây dẫn lối, đá tuôn nước, trời mưa lộc thánh, mọi thứ đều vì sự vĩ đại của ngài; ngài cần làm nốt những việc còn lại. Chúa không có chủ ý làm hết mọi việc, vì như thế sẽ tước mất ý chí của chúng ta và chia sẻ bớt những vinh quang thuộc về chúng ta.

Và không có gì đáng ngạc nhiên nếu không ai trong số những kỹ sư được nhắc đến ở trên có thể hoàn thành tất cả những gì được mong đợi từ dòng họ huy hoàng của ông; và nếu trong rất nhiều cuộc cách mạng ở Mỹ, và trong nhiều chiến dịch, luôn luôn có vẻ như là tinh thần kinh doanh đã cạn kiệt, thì điều đó xảy ra là bởi vì thiết chế cũ là không tốt, và không ai trong chúng ta biết cách tìm ra cái mới. Và không gì có thể đem lại vinh dự cho một con người hơn là thiết lập những tiêu chuẩn công nghiệp mới và những giao thức mới khi bản thân vừa nhậm chức. Những điều đó khi được xây dựng và tôn vinh xứng đáng sẽ làm cho ngài được kính trọng và ngưỡng mộ, và ở Mỹ không thiếu cơ hội để đem những điều đó vào thực tế trong mọi trường hợp.

Nơi đây có đủ sự can đảm ở các trung tâm thiết kế sản phẩm nhưng lại không có ở marketing. Hãy chú ý vào những cuộc tỉ thí tay đôi và những cạnh tranh trực tiếp²³⁵. Khi tập hợp trong bộ máy quản lý thì các công ty phần mềm không đáng để so sánh với ai, và điều này xảy ra hoàn toàn là do thiếu vắng lãnh đạo, bởi những kẻ giỏi giang thì không tuân lệnh, và mỗi người dường như là một cõ riêng, trong khi chưa bao giờ có bất cứ ai thật sự nổi bật so với số đông còn lại, dù là bằng sự can đảm hay là nhờ may mắn, để những người khác phải đi theo. Bởi thế tình hình cứ như vậy trong một thời gian

khá dài, và trong nhiều đợt cạnh tranh trong hai mươi năm vừa qua, bất cứ khi nào có một công nghệ phần mềm ưu tú thì thành tích đều kém cỏi; bằng chứng là QS/2[236](#), Asian Pear's Version 7.0 OS, UNIX[237](#).

Vì vậy, nếu dòng họ huy hoàng của ông ước mong noi theo những con người kiệt xuất đã cứu nguy cho công ty của họ thì điều cần thiết trước tiên, như nền móng của mọi sự nghiệp, là chuẩn bị đội ngũ riêng, bởi vì có thể không có những kỹ sư trung thành hơn, trung thực hơn hay giỏi giang hơn. Và mặc dù họ đã giỏi khi một mình nhưng khi tập hợp cùng nhau họ sẽ còn giỏi hơn nhiều nếu được chỉ huy bởi giám đốc của họ, được ông tôn vinh và nuôi nấng bằng tài sản của ông. Vì thế việc chuẩn bị lực lượng như vậy là cần thiết để ông có thể chống trả lại đối thủ cạnh tranh.

Và mặc dù nhân viên của NEG và Asian Pear CS được xem là rất ghê gớm nhưng lại có một khiếm khuyết trong cả hai đội ngũ này, vì thế một đội ngũ thứ ba không chỉ có thể chống lại họ mà còn có thể tin là sẽ đánh bại họ hoàn toàn. Bởi vì nhân viên Asian Pear thì không thể đọ lại các kỹ sư nghiên cứu sinh, còn người Thụy Sĩ lại không tinh thông EE[238](#) để có thể tạo ra mã nguồn một cách nhanh chóng. Vì lý do đó, chuyện đã từng xảy ra và có thể sẽ xảy ra nữa là nhân viên Asian Pear không thể chống lại được cấp quản lý kỹ thuật của IPM, và người Thụy Sĩ thì bị đánh bại bởi tốc độ và sự hoạt bát của bất cứ tay lập trình nào đã thoát ra khỏi gông cùm của lối làm việc truyền thống. Và mặc dù không thể nêu ra một bằng chứng hoàn hảo của việc này nhưng có một số dấu hiệu của nó trong thị trường bảng tính, khi mà các kỹ sư phần mềm của Asian Pear đương đầu với mã nguồn của Loetec, những mã nguồn sử dụng giao thức giống như phiên bản cho MS DOS của các phần mềm; nhân viên Asian Pear có thể phát triển phần mềm, bằng sự đổi mới và sáng tạo, dưới đăng ký sáng chế của Loetec và nổi lên bằng giá trị của mã nguồn của mình, trong khi đó thì chương trình của Loetec lại vô dụng, và nếu mà các kỹ sư nghiên cứu sinh không vào cuộc thì mọi chuyện xem

như đã chấm hết với họ. Do vậy, khi đã biết được khuyết điểm của các công ty này thì có thể xây dựng một chiến thuật mới có thể địch lại các kỹ sư nghiên cứu sinh và không bị lấn át bởi tốc độ của EE; việc này không đòi hỏi phải tạo ra một dòng phần mềm mới mà là một phiên bản dựa trên cái cũ. Và những việc này là những cải tiến sẽ đem lại danh tiếng và uy quyền cho tân giám đốc.

Vì thế, đừng để cơ hội này trôi qua để cuối cùng thị trường phần mềm ứng dụng ở Mỹ có thể thấy người giải phóng nó xuất hiện. Không ai có thể diễn tả được tình cảm mà ông sẽ nhận được từ tất cả các tổ chức đã phải chịu đựng quá nhiều những phần mềm kém ổn định và bị lỗi hỏng này (chỉ chực chiếm thêm ổ cứng mà thôi!), cùng với lòng trung thành ngoan cường, với sự tận hiến và với những giọt nước mắt. Có cánh cửa nào đóng với ông? Có ai từ chối tuân phục ông? Có sự ghen tỵ nào ngăn cản ông? Có người Mỹ nào không dành cho ông lòng tôn kính? Đối với tất cả chúng ta, sự thống trị man rợ kia thật là thối tha. Vậy nên, dòng họ huy hoàng của ông hãy nhận lấy sứ mạng này với lòng dũng cảm và hy vọng để cho sự nghiệp chính nghĩa được hoàn thành, để cho kiến trúc phần mềm tin cậy, hiệu quả và thực sự hữu dụng được tạo ra, để rồi dưới tiêu chuẩn của nó công ty của chúng ta sẽ trở nên cao quý, và dưới điềm lành của nó những câu thơ của Petrarch²³⁹ sẽ được minh chứng:

Virtu contro al Furore
Prendera l'arme, e fia il combatter corto:
Che l'antico valore

Negli americi cuor non e ancor morto.

(Trí nhân sẽ thắng cường bạo
Và trận chiến sẽ chẳng còn bao lâu
Trong dòng máu của những lập trình viên thừa trước, lòng
can đảm không bao giờ tắt

Cũng không bao giờ chết đi, trong lồng ngực người Mỹ hôm nay²⁴⁰.

[HẾT]

1. Ở đoạn này, có lẽ tác giả muốn nhắc đến Gama Aviation Ltd., là công ty dịch vụ hàng không lớn của Anh quốc, sau đó

có hoạt động ở Mỹ; công ty này có các hoạt động mua bán, sáp nhập vào những năm 1988 và 1993. Chúng tôi không truy nguyên được các tên gọi khác trong đoạn này.

2. Xin xem thêm chú thích trong quyển Quân Vương

3. Chúng tôi cho rằng tác giả nhắc đến Louis V. Gerstner, Jr., là CEO của IBM trong giai đoạn 1993–2002, người có năng lực quản trị rất tốt, vốn không phải là người trong ngành máy tính, và có công lớn trong việc giúp hãng này khôi phục lại vị thế sau khi rơi vào khủng hoảng nặng nề vào những năm 1993.

4. Ý tác giả muốn nhại tên của hãng IBM, là hãng máy tính nổi tiếng của Mỹ, tiên phong trong sản xuất máy tính cá nhân và máy chủ. Chú ý là trong quyển Giám Đốc này, tác giả sử dụng liên tục các tình tiết liên quan đến hoạt động của các công ty công nghệ thông tin từ những buổi đầu phát triển của ngành này, như sẽ thấy trong các phần sau.

5. *

6. *

7. Có thể hiểu là huy động một số lượng lớn các nhà đầu tư.

8. Có lẽ tác giả nhắc đến nhánh sản xuất máy tính thương hiệu Aptiva của IBM, lần đầu ra mắt thị trường vào năm 1994.

9. Ở đoạn này, chúng tôi cho rằng tác giả muốn nhắc đến các trường hợp hãng IBM mua lại và sáp nhập các công khác, việc làm đã giúp IBM củng cố năng lực về sản phẩm của mình. Ý nghĩa của ba cái tên được nhắc đến ở đây có thể như sau: Personal Digital Devices là vụ sáp nhập để có sản phẩm máy tính cá nhân, Silverado Computers là vụ sáp nhập để có nhánh kinh doanh dịch vụ và California Hard Drives là để có sản phẩm ổ đĩa cứng của IBM. Chúng tôi không truy nguyên được

các trường hợp này với tên thật; tuy nhiên mua lại và sáp nhập là hoạt động rất thường xuyên của IBM trong lịch sử.

10. Chúng tôi không truy nguyên được tên của hãng film được nhắc tới cũng như tên người. Tên gọi này chỉ được nhắc đến một lần.

11. Là công ty con do công ty khác (mẹ) kiểm soát; công ty mẹ thường cử người vào Ban Quản lý của công ty con như một trong những biện pháp kiểm soát.

12. Trong bản tiếng Anh, ở đoạn này, tác giả hai lần dùng chữ subsidiary để thay cho chữ colony trong quyển Quân Vương. Về mặt cấu trúc câu và hình ảnh bên ngoài, đây là một cách nhại lại hợp lý, tuy nhiên khi chuyển sang tiếng Việt thì hai câu ở bản Quân Vương và Giám Đốc sẽ không giữ được vẻ đối xứng như trong tiếng Anh.

13. Nhại tên của hãng Intel, hãng sản xuất vi xử lý và các bộ điều khiển hàng đầu thế giới.

14. Intel trên thực tế chỉ sản xuất bộ vi xử lý, là bộ não của mọi máy tính, do đó khi IBM bán được nhiều máy tính và sử dụng bộ vi xử lý do Intel sản xuất thì Intel mặc nhiên bước vào thị trường.

15. Chúng tôi cho rằng tác giả muốn nhắc đến hãng máy tính Compaq, là một trong những hãng sản xuất máy tính lớn nhất của Mỹ.

16. Chúng tôi cho rằng tác giả muốn nhắc đến General Electric, vốn được kể đến như là một trong tám hãng sản xuất máy tính lớn nhất tại Mỹ với giai thoại – Bạch Tuyết và bảy chú lùn – trong ngành máy tính, trong đó IBM là Bạch Tuyết và bảy chú lùn là các hãng: Burroughs, Univac, NCR, CDC, GE, RCA và Honeywell.

3. Nhại tên của hãng Motorola, hãng máy tính và viễn thông hàng đầu của Mỹ từ những năm 1980 đến sau những năm 2000.

17. Trong bản tiếng Anh là built in controller, chỉ những bộ vi xử lý tích hợp vào các thiết bị điều khiển tự động khác, ngoài máy tính.

18. Tác giả muốn nhắc đến Thomas J. Watson con, là con trai của Thomas J. Watson, chào đời khi Watson bố bắt đầu sự nghiệp với Công ty CTR và trở thành giám đốc điều hành của IBM vào đúng ngày Watson bố từ chức. Lúc đó ông 42 tuổi và phải mất 10 năm chuẩn bị để nắm giữ vị trí này.

19. Nguyên văn là mainframe là thế hệ máy chủ, và cũng là sản phẩm chủ yếu, của IBM kể từ những năm đầu thập kỷ 1950, tồn tại trên thị trường cho đến tận cuối những năm 1990.

20. Peer to peer network, là mạng máy tính trong đó các máy kết nối với nhau và không phân vai trò theo kiểu chủ-tớ, thường phổ biến cho các ứng dụng chia sẻ.

21. Tác giả nhắc đến hãng Novell, hãng đầu tiên đưa ra hệ điều hành Novell Network, phục vụ cho việc kết nối các máy tính cá nhân.

22. Nhắc đến hãng WordPerfect, cũng là tên của hệ chương trình xử lý văn bản rất phổ biến ở những năm 1980 đến giữa những năm 1990.

23. Ý muốn nói đến thị trường thiết bị và giải pháp để kết nối các máy tính cá nhân với nhau, chú ý rằng thời điểm mà tác giả kể câu chuyện này là thời điểm mà cái gọi là internet hiện nay mới chỉ manh nha trong các phòng thí nghiệm, việc kết nối các máy tính cá nhân với nhau vẫn còn là chuyện mới mẻ.

[24.](#) Chúng tôi không truy nguyên được tên thật của nhân vật này; chỉ đoán rằng tác giả muốn ám chỉ một người đi trước đã để lại khó khăn mà người sau phải giải quyết (xin xem thêm Quân Vương ở đoạn tương ứng).

[25.](#) Có lẽ tác giả muốn nhắc đến hãng Borland Software Corporation, là hãng phần mềm đã từng có sản phẩm bảng tính Quattro Pro.

[26.](#) *

[27.](#) *

[28.](#) Có lẽ tác giả muốn nhắc đến hãng Autodesk, là hãng chuyên sản xuất các phần mềm phục vụ thiết kế đồ họa, mà sản phẩm nổi tiếng nhất là AutoCAD.

[29.](#) *

[30.](#) *

[31.](#) *

[32.](#) *

[33.](#) *

[34.](#) *

[35.](#) *

[36.](#) Có lẽ tác giả nhắc đến hãng Seagate Technology PLC, là hãng sản xuất ổ đĩa cứng lớn.

[37.](#) Nguyên văn là network market, thị trường mạng, là thị trường thiết bị và giải pháp để kết nối các máy tính cá nhân với nhau, sau này phát triển thành internet.

[38.](#) Tác giả muốn nhắc đến Microsoft, hãng nổi tiếng với hệ điều hành Windows và các ứng dụng văn phòng như Microsoft Office.

[39.](#) *

[40.](#) Nguyên văn tiếng Anh là captive market, là thị trường trong đó khách hàng có rất ít lựa chọn, thậm chí chỉ có thể mua từ một người bán. Ví dụ như thị trường hệ điều hành máy tính đã có lúc gần như bị khống chế bởi Microsoft.

[41.](#) *

[42.](#) Tác giả muốn nhắc đến hãng Apple, hãng máy tính cùng thời với Microsoft, và có CEO nổi tiếng Steve Jobs mà tên tuổi đã gắn liền với các sản phẩm iPhone, iPad...

[43.](#) Office networking: thị trường thiết bị và giải pháp kết nối các văn phòng làm việc trong doanh nghiệp (tạo ra mạng intranet và sau này là internet).

[44.](#) Không kiểm tra được tính xác thực của chi tiết này đối với nhân vật Chủ tịch của IPM; tác giả giữ nguyên chi tiết có trong Quân Vương.

[45.](#) OS-22 ý muốn nhắc đến hệ điều hành OS/2 của IBM.

[46.](#) Thành phố nằm ở vùng Silicon Valley, nơi khởi phát của các hãng công nghệ lớn, bao gồm Microsoft, và sau này là Yahoo, Google...

[47.](#) Nhân vật có tên trùng với tên của Phó Chủ tịch của Microsoft vào thời đó là Paul Allens.

[48.](#) Nhại tên của hãng Chervolet, hãng xe hơi nổi tiếng của Mỹ.

[49.](#) *

50. Ở đây tác giả dùng chữ entrepreneur, có lẽ để chỉ mô hình công ty trong đó có giám đốc quản lý chung và các giám đốc đơn vị quản lý các nhánh kinh doanh chuyên biệt khác nhau, khác với mô hình quản lý theo chức năng được nhắc đến ngay trước đoạn này.

51. Trong mô hình này, các nhà quản lý kinh doanh đó quản lý đơn vị như một công ty riêng, có lịch sử gắn liền với sở trường và lịch sử kinh doanh của họ.

52. Nhại tên của tập đoàn truyền thông khổng lồ Time Warner.

53. Nguyên văn là business unit, để chỉ đơn vị trực thuộc một công ty lớn, thường kinh doanh tập trung vào một sản phẩm hay dịch vụ, hoặc vào một thị trường cụ thể được phân công; các đơn vị kinh doanh như thế thường độc lập với nhau và chịu sự quản lý chung của công ty.

54. Tác giả dùng chữ family, thường mang nghĩa là gia đình, ở đây chúng tôi dịch là phe cánh cho phù hợp với văn cảnh và thực tế ở các công ty: quan hệ gia đình, nếu có, cũng chỉ là một phần trong phe cánh mà các giám đốc xây dựng cho mình; trong Quân Vương thì hoàn toàn có thể dịch là gia tộc hay hoàng tộc.

55. Nguyên văn là silicon foundry, có nghĩa là xưởng sản xuất ra silicon, vật liệu để chế tạo ra linh kiện bán dẫn, là công nghiệp chủ yếu và truyền thống làm nên vùng Silicon Valley; ở đây có lẽ tác giả ngụ ý rằng có nhiều người và thế lực trong các công ty đó gắn bó với truyền thống nên công ty mới đến tiếp quản sẽ gặp khó khăn khi hội nhập.

56. Pyrrhus: Vua của xứ Epirus (319–272 TCN). Ông đã tiến hành chiến tranh với La Mã ngay tại Italia nhưng hoàn toàn thất bại. Xem cuốn Những anh hùng Hy Lạp cổ đại, NXB Trẻ, năm 2003.

[57.](#) Trong Quân Vương và Giám Đốc đều dùng chữ ruin với ngụ ý tàn phá vùng đất mới chiếm được để thiết lập lại mọi thứ, như thế sẽ dễ cai trị hơn; trong văn cảnh của Giám Đốc, phá bỏ ở đây cũng cần được hiểu là tổ chức lại bộ máy quản lý cũ bằng tổ chức mới, như sẽ thấy ở phần dưới.

[58.](#) Nguyên văn là controller, chỉ các bộ vi xử lý bao gồm cả cho máy tính và các thiết bị điều khiển tự động khác.

[59.](#) Application-specific integrated circuit, chỉ các vi mạch tích hợp chuyên dụng, là những vi mạch hay vi xử lý có kèm theo chương trình điều khiển sẵn, ví dụ bộ điều khiển dành cho máy hút bụi là một ASIC.

[60.](#) Read-only memory, là bộ nhớ chỉ đọc, loại vi mạch nhớ hàm nội dung không thể xóa bằng tín hiệu điện điều khiển (Muốn xóa thông tin lưu trên một số loại ROM, người ta có thể phải dùng tia cực tím, chẳng hạn).

[61.](#) Nguyên văn là dismantle, có nghĩa là phân rã, tháo dỡ, gỡ bỏ cái gì đó có nhiều bộ phận gắn với nhau; chúng tôi tạm dịch là tổ chức lại cho phù hợp với văn cảnh liên quan đến quản lý.

[62.](#) Nguyên văn là re-engineering, thuật ngữ trong quản trị chỉ công tác tái thiết kế tổ chức và quy trình làm việc của một công ty hay một bộ phận.

[63.](#) Trong nguyên bản, tác giả sử dụng hai lần chữ destroy, chúng tôi dịch là tổ chức lại và vô hiệu hóa để phù hợp hơn với văn cảnh.

[64.](#) Tác giả dùng chữ association (hiệp hội) như đã nói đến ở ngay đầu sách để phân biệt với các công ty; trong các hiệp hội, các thành viên bình đẳng với nhau và không có ai có ưu thế tuyệt đối về quyền lực như ở các công ty; do đó họ có nhiều tự do hơn và không chấp nhận một lãnh đạo chuyên quyền như vẫn có ở các công ty. Tuy nhiên, theo chúng tôi,

đây là một điểm khá gượng ép của tác giả để giữ sự đối xứng với nội dung của quyển Quân Vương, bởi vì việc quản lý một hiệp hội không có ý nghĩa nhiều trong công tác quản lý; và thực tế cũng không có khả năng có ai đó đến chiếm lĩnh một hiệp hội như người ta đến thôn tính một công ty.

[65.](#) Theo “Kinh Thánh”, Moses đã viết luật cho người Israel (mặc dù Thượng đế đã trao luật đó cho ông).

[66.](#) Nhại tên của Henry Ford, người sáng lập hãng xe hơi Ford.

[67.](#) Tác giả muốn nhại tên của Lee DeForest, người đã sáng chế ra đèn chân không vào năm 1906 ở Thung lũng Silicon và được coi là cha đẻ của thung lũng công nghệ vĩ đại này, sau khi nhận tài trợ từ Chủ tịch trường Đại học Standford vào năm 1909.

[68.](#) Nhại tên của Michael Dell, người sáng lập hãng máy tính Dell.

[69.](#) Ý tác giả muốn nói đến Thượng đế, chính Thượng đế đã mặc khải và dẫn dắt Moses.

[70.](#) Bản tiếng Anh dùng chữ prophet, có lẽ ngụ ý là những người đã biết trước tương lai, vận mệnh của mình, bây giờ chỉ còn hành động để hiện thực nó.

[71.](#) Có lẽ tác giả muốn nhắc đến trường hợp của Adam Osborne (1939–2003), người đã từng rất thành công với Osborne Computer Corporation vào những năm đầu 1980, nhưng sau đó đã sai lầm trong chiến lược sản phẩm mới, đưa công ty đến phá sản.

[72.](#) Tác giả muốn nhắc đến Seymour Roger Cray (1925 – 1996), là kiến trúc sư hàng đầu của các hãng máy tính lớn, được mệnh danh là cha đẻ của công nghệ siêu tính toán (supercomputing). Ông tham gia Engineering Research Associates (ERA) ở Minnesota năm 1951, chuyển sang làm việc

cho Control Data Corporation năm 1960, tách ra thành lập hãng nghiên cứu Cray Research vào đầu những năm 1970. Rất thành công với các nghiên cứu công nghệ cho đến giữa những năm 1970, sau đó ông đã gặp một loạt các thất bại trong việc nghiên cứu phát triển các sản phẩm máy tính lớn (supercomputer).

[73.](#) Tác giả có thể ngụ ý những lần Seymour Cray tách ra khỏi công ty cũ để thành lập hãng nghiên cứu mới do không hài lòng về điều kiện làm việc.

[74.](#) Nhại tên của hãng Hewlett Packard, hãng máy tính lớn của Mỹ.

[75.](#) Tác giả dùng chữ VP, tức là Vice President, là chức danh phổ biến trong các công ty tổ chức theo kiểu Mỹ, trong đó VP chính là các cán bộ quản lý cấp cao, chỉ sau Chủ tịch cũng là Giám đốc; khi đó các VP làm việc như là các giám đốc bộ phận. Như vậy, VP tương đương với executive mà chúng tôi vẫn dịch là giám đốc trong bản dịch này.

[76.](#) “Họ” ở đây là chỉ các vị Chủ tịch.

[77.](#) Ở điểm này chúng tôi cho rằng tác giả đã gượng ép nhằm giữ sự đối xứng với nội dung quyển Quân Vương ở đoạn tương ứng: trong cả hai bản tiếng Anh đều dùng chữ corruption, có nghĩa là tham nhũng, suy đồi... Nếu trong Quân Vương, ý nghĩa tham nhũng là rõ ràng vì áp dụng cho quân đội thì trong Giám Đốc khó có thể nói như vậy với đội ngũ kỹ sư, đặc biệt là ở trong các công ty Mỹ.

[78.](#) Ở đây chúng tôi cho rằng tác giả vì giữ theo ý của Quân Vương nên cường điệu, bởi trên thực tế IBM chưa hề bị mất vào tay ai.

[79.](#) Tác giả nhắc đến Thomas J. Watson (1874–1956), người sáng lập ra IBM và là Chủ tịch đầu tiên từ 1914–1956, là cha

của Thomas J. Watson, Jr. (Chủ tịch IBM từ 1956–1971) đã nói đến ở trên.

80. Chief Executive Officer, chức danh thường có trong các công ty được tổ chức theo kiểu Mỹ, có thể gọi là Tổng Giám đốc hay Giám đốc điều hành, là vị trí quản lý cao nhất, chỉ dưới Chủ tịch.

81. Disc Operating System, hệ điều hành máy tính cá nhân đầu tiên của Microsoft.

82. *

83. *

84. Securities and Exchange Commission (Ủy ban Chứng khoán), là cơ quan quản lý hoạt động của thị trường chứng khoán và các công ty niêm yết.

85. Federal Trade Commission (Ủy ban Thương mại Liên bang) quản lý các vấn đề liên quan đến thị trường, thương mại, ví dụ như chống cạnh tranh không lành mạnh để bảo vệ người tiêu dùng.

86. Nguyên văn là gentlemen, như trong bản Quân Vương; chúng tôi chọn dịch là cán bộ quản lý cho phù hợp hơn với văn cảnh.

87. Nguyên văn là horses, như trong bản Quân Vương chúng tôi chọn dịch là xe cộ cho phù hợp hơn với văn cảnh.

88. Chúng tôi cho rằng câu chuyện được kể trong đoạn này liên tưởng đến việc FTC ở Mỹ đòi xử lý Microsoft về vấn đề độc quyền trong sản phẩm hệ điều hành; thực tế thì hãng này vẫn gần như độc tôn trên thị trường này, cho đến những năm gần đây (2013), khi mà các hệ điều hành mã nguồn mở đã bắt đầu có chỗ đứng, và các sản phẩm dành cho cá nhân của Apple ngày càng phổ biến.

[99](#). Nguyên văn là court of judgement, tức là tòa án; chúng tôi chọn dịch là hội đồng kỷ luật cho phù hợp hơn với văn cảnh.

[90](#). Chúng tôi cho rằng ở đoạn này tác giả đã bối rối trong việc giữ nguyên sự đối xứng với nội dung của Quân Vương khi không tìm được sự diễn tả tương ứng trong quản trị. Chúng tôi cũng không tìm thấy cách hiểu phù hợp với văn cảnh của quản trị nên đành giữ nội dung mà thật ra chỉ phù hợp trong chính trị và trị nước.

[91](#). Ở đoạn này và các đoạn sau, tác giả dùng các từ live và die (hay death) nhưng là trong bản Quân Vương, tuy nhiên chúng tôi cho rằng các từ này chỉ để diễn tả sự nghiệp của các nhân vật là còn hay mất chứ không nói đến sự sống chết của con người.

[92](#). *

[93](#). “Ông” ở đây là CEO của IPM đang được nhắc đến.

[94](#). *

[95](#). *

[96](#). *

[97](#). Federal Bureau of Investigation (Cục Điều tra Liên bang).

[98](#). Bureau of Alcohol, Tobacco, Firearms and Explosives (Cơ quan quản lý Rượu, Thuốc lá, Súng và Chất nổ); chúng tôi cho rằng tác giả muốn nhắc đến tên của tổ chức này của chính phủ Mỹ.

[99](#). Nhại tên của Paul Allens, Phó Chủ tịch của Microsoft.

[100](#). *

[101](#). *

[102.](#) Có lẽ tác giả muốn nhắc đến hãng Eckert–Mauchly Computer Corporation, là nơi khởi nguồn của máy tính UNIVAC rất nổi tiếng ra đời vào những năm 1950.

[103.](#) Chief Information Officer, chức danh Giám đốc Công nghệ Thông tin thường có trong các công ty tổ chức theo kiểu Mỹ.

[104.](#) Có lẽ tác giả muốn nhắc đến tên của UNIVAC, Universal Automatic Computer, là một chủng loại máy tính lớn ra đời rất sớm, ban đầu là sản phẩm của Eckert–Mauchly Computer Corporation, còn ngày nay là thương hiệu của Unisys.

[105.](#) *

[106.](#) Một lần nữa, đoạn này cho thấy sự bối rối của tác giả trong việc giữ cho nội dung của Giám Đốc đối xứng với Quân Vương; các chi tiết này thực ra chỉ có thể xảy ra trong chính trị, chứ khó lòng xảy ra trong quản trị.

[107.](#) Tương tự như một vài đoạn khác ở trên, chúng tôi cho rằng rất khó để diễn đạt ý của tác giả trong văn cảnh của quản trị.

[108.](#) *

[109.](#) *

[110.](#) *

[111.](#) *

[112.](#) Tương tự như ở các đoạn khác mà chúng tôi đã ghi chú, “treo cổ” ở đoạn này có thể hiểu theo nghĩa bóng là “chấm dứt sự nghiệp”, cũng cho thấy sự khó khăn của tác giả khi duy trì sự đối xứng giữa hai nội dung: Chính trị và Quản trị.

[113.](#) Nguyên văn là civil, trong chính trị thì có thể hiểu là dân sự, ở đây chúng tôi tạm dịch là dân chủ, với ý nghĩa sẽ được

thể hiện rõ trong phần nội dung.

[114](#). Nguyên văn là corporation, chúng tôi chọn dịch là bộ máy quản lý cho hợp với văn cảnh.

[115](#). Nguyên văn là sovereignty, giống như trong Quân Vương; chúng tôi chọn dịch là sự nghiệp cho phù hợp hơn với văn cảnh.

[116](#). *

[117](#). *

[118](#). *

[119](#). Nguyên văn là associative, có nghĩa là mang tính chất liên hợp, có lẽ tác giả muốn nói đến cơ chế trong đó quan hệ giữa các thực thể là ngang hàng, không phân biệt cao thấp.

[120](#). Nguyên văn là hierarchical management structure, là cấu trúc quản lý trong đó phân ra nhiều tầng quản lý, với chức năng, nhiệm vụ ở các tầng là khác nhau, càng xuống thấp càng cụ thể.

[121](#). Xem chương 6, chương 12 và 13; chú thích theo bản Quân Vương.

[122](#). Xem chương 9 và 19. Chú thích theo bản Quân Vương.

[123](#). Nguyên văn là poison pills, có thể hiểu là các chiêu thức để chống chọi lại các cạnh tranh trên thị trường hoặc chống lại những nỗ lực thôn tính công ty.

[124](#). Nguyên văn là public deposit, là hình thức huy động vốn từ người dân, nhân viên hay cổ đông thông qua ký gửi hay mượn nợ, mà không phải phát hành cổ phiếu hay trái phiếu.

[125](#). Nguyên văn là outside the division, tương ứng với outside the city trong Quân Vương; ở đây chúng tôi chọn

dịch như vậy để phù hợp hơn với văn cảnh, mà có lẽ tác giả muốn nói đến tình trạng nhân viên vì lợi ích cá nhân bị đe dọa mà xao lãng việc chung.

[126.](#) Nguyên văn là end user applications, để chỉ những phần mềm ứng dụng phục vụ cho người dùng máy tính ví dụ như phần mềm xử lý văn bản, bảng tính...

[127.](#) *

[128.](#) Tác giả dùng chữ overhead, thường dùng trong quản trị để nói về các khoản chi phí quản lý cố định hay lực lượng nhân sự gián tiếp, thường là khá ổn định, mà lúc nào cũng phải duy trì cho dù tình hình kinh doanh có biến động.

[129.](#) Nguyên văn là punch the time clock, có nghĩa là làm việc rất thụ động, hết giờ thì ra về.

[130.](#) *

[131.](#) Nguyên văn là Executive Vice President, chỉ vị trí Phó Chủ tịch Công ty nhưng có tham gia quản lý và điều hành, để phân biệt với vị trí Phó Chủ tịch nhưng không tham gia điều hành (non-executive) trong một số công ty tổ chức theo kiểu Mỹ.

[132.](#) Nguyên văn là Hewitt Cardpic's Hardcopy, tác giả có ý chơi chữ, vì hardcopy hiện nay được dùng theo nghĩa là các bản in trên giấy, phân biệt với bản điện tử, là dạng tệp dùng trên máy tính.

[133.](#) Trong đoạn này, tác giả cố gắng diễn đạt rằng tổ chức cần có lực lượng lao động và cán bộ quản lý của riêng mình và tránh dùng cán bộ quản lý theo chế độ thuê mướn ngắn hạn.

[134.](#) *

[135.](#) *

[136.](#) *

[137.](#) *

[138.](#) Nguyên văn là liberty, chúng tôi chọn dịch là tự chủ cho phù hợp với văn cảnh, là trường hợp các công ty về công nghệ bị phụ thuộc quá nhiều vào đội ngũ chuyên môn.

[139.](#) *

[140.](#) *

[141.](#) *

[142.](#) *

[143.](#) *

[144.](#) *

[145.](#) *

[146.](#) *

[147.](#) *

[148.](#) Nguyên văn là Word Processor, chỉ các phần mềm xử lý văn bản mà Microsoft Word hay Word Perfect trước đây là ví dụ.

[149.](#) *

[150.](#) Nguyên văn là graduate engineer.

[151.](#) Nguyên văn là taking prisoners and liberating without ransom, tác giả giữ nguyên như trong Quân Vương, tuy nhiên chúng tôi cho rằng phát biểu này không phù hợp với câu chuyện quản lý, nên chọn dịch như trên.

[152.](#) *

[153.](#) *

[154.](#) Nguyên văn là third event, có thể hiểu là third chance; theo cách nói thông thường của người Anh thì second chance (cơ hội thứ hai) đã là may mắn; nên chúng tôi chọn dịch như trên, với hàm ý cơ hội cuối cùng, tức là rất may mắn.

[155.](#) Nhại tên của hãng Ford Motors, là hãng xe hơi lớn của Mỹ.

[156.](#) Trong nguyên văn, tác giả dùng hai từ dastardy (hèn nhát) và valour (liều lĩnh), như trong Quân Vương; chúng tôi chọn dịch như trên cho phù hợp với văn cảnh hơn.

[157.](#) Hình tượng David có vai trò rất quan trọng trong hình ảnh của nền cộng hòa Florence bởi các bức tượng David nổi tiếng do Donatello, Verrocchio và Michelangelo làm đều được đặt gần Palazzo della Signoria, trụ sở chính phủ cộng hòa.

[158.](#) Chúng tôi đoán rằng tác giả muốn nói đến Electronics/Electrical Engineering, là bộ phận nghiên cứu chuyên về Điện/Điện tử.

[159.](#) Nguyên văn là partly mercenary and partly national, chúng tôi chọn dịch như vậy vì xét thấy tương thích nghĩa với đoạn dưới tốt hơn, cho dù thuê ngoài và trong nước không hẳn là đẳng lập trong câu.

[160.](#) Xem Chương 3.

[161.](#) Nhại tên của hãng NEC của Nhật, hãng này có một nhánh chuyên cung cấp nguồn lực thuê ngoài cho công việc lập trình, khá mạnh.

[162.](#) Tác giả sử dụng 3 chữ: employee, staff và dependent; chúng tôi chọn dịch như trên để có sự phân biệt về ý nghĩa, bởi sự khác nhau giữa ba chữ tiếng Anh này cũng khá tế nhị.

163. Nguyên văn là duke, chúng tôi chọn dịch như vậy cho phù hợp với văn cảnh.

164. Xem chương 15 và 16.

165. Ở đoạn này tác giả giữ các từ armed và unarmed của Quân Vương, chúng tôi chọn cách để nguyên nghĩa trong chiến tranh và chính trị để cho thấy sự khốc liệt của thương trường.

166. Nguyên văn là peace (hòa bình), chúng tôi chọn dịch như trên, mong muốn diễn đạt rằng đó là lúc mà công ty đang có vị thế tốt trên thị trường, áp lực cạnh tranh không nhiều.

167. Nguyên văn là war (chiến tranh).

168. Ở đoạn này, cũng như một số đoạn khác mà chúng tôi đã ghi chú, tác giả giữ nguyên nội dung của Quân Vương, do vậy, bạn đọc cần hiểu theo nghĩa bóng: cần luôn bám sát thị trường, không được lơ đãng trong bất cứ hoàn cảnh nào.

169. Cũng như đoạn trên, tác giả giữ nguyên nội dung của Quân Vương, tuy nhiên ở đây thì gượng gạo hơn khi thay country bằng company; mặc dù vậy, bạn đọc vẫn có thể hiểu theo nghĩa bóng: các thị trường khác nhau có sự tương đồng, nên nếu cạnh tranh tốt trên thị trường này thì cũng có thể sẽ tốt trong thị trường khác.

170. *

171. Nguyên văn là company, ở đoạn tương tự trong Quân Vương là country. Chúng tôi cho rằng tác giả nên giữ nguyên chữ country, để cho bạn đọc hiểu bằng nghĩa bóng.

172. Câu này không có trong Quân Vương, cũng như một vài câu khác ở những đoạn khác.

[173](#). Pubius Cornelius Scipio Africanus (236–184 TCN), Thống chế lừng danh của người La Mã, người đã chiến thắng Hannibal và xứ Carthage trong Chiến tranh Punic lần thứ hai.

[174](#). Xenophon (430*–354* TCN) đã viết một cuốn tiểu sử lý tưởng hóa Cyrus, cuốn Cyropaedia. Cuốn sách này được những người cùng thời Machiavelli rất ngưỡng mộ.

[175](#). Xem chú thích ở đoạn tương ứng trong Quân Vương.

[176](#). Có lẽ tác giả muốn nhắc đến tên của Steve Jobs, CEO của hãng Apple.

[177](#). Quan điểm của tác giả ở đoạn này, và đoạn tiếp theo, thể hiện rõ: giám đốc cần làm và có thể làm bất cứ điều gì để bảo vệ mình và được lòng nhân viên dưới quyền, ngoài ra không cần để ý đến quyền lợi của cổ đông, là chủ thật sự của công ty. Quan điểm này có thể xem là sai trái nếu so với các nguyên tắc về quản trị công ty (corporate governance), theo đó, giám đốc là người được ủy quyền quản lý công ty cần bảo vệ quyền lợi của tất cả các bên hữu quan, trong đó cổ đông là bên quan trọng nhất.

[178](#). Tác giả sử dụng từ company, là công ty, tuy nhiên chúng tôi cho rằng thay thế country trong Quân Vương bằng company ở đây là không đúng, vì đoạn trích này là đoạn trích từ một vở kịch, cần đúng nguyên văn.

[179](#). Machiavelli trích đoạn thơ từ bài Aeneid của Virgil, bản tiếng Anh để nguyên văn tiếng Latin.

[180](#). Xem chương 9.

[181](#). Ở đoạn này tác giả dùng chữ life, giữ nguyên như Quân Vương; chúng tôi chọn dịch là sự nghiệp cho hợp với văn cảnh.

[182](#). Hannibal: Thống chế đội quân của người Carthage (249–183 TCN), bị Scipio đánh bại tại trận chiến Zama năm 202 TCN. Trận chiến này đã kết thúc Chiến tranh Punic lần thứ hai.

[183](#). Hai phương thức đấu tranh: Machiavelli lấy ý này trong tác phẩm *De officiis* (I, xi) của Cicero, nhưng thay đổi khá nhiều.

[184](#). Centaur Chiron: Theo thần thoại Hy Lạp, đây là loài thú nửa người, nửa ngựa.

[185](#). Machiavelli đã tìm thấy ý tưởng cáo và sư tử: nhanh chóng nổi tiếng này trong tác phẩm *De officiis* của Cicero (I, xiii) nhưng ông sửa đổi hoàn toàn luận điểm của Cicero. Cicero cho rằng cả bạo lực lẫn xảo trá là phi nhân tính và bởi vậy là những biện pháp đáng khinh.

[186](#). Ở đoạn này, ý tác giả muốn nhấn mạnh rằng quần chúng sẽ đánh giá đúng những gì quân vương làm, và họ là đa số nên tiếng nói của họ là quyết định – [VTH].

[187](#). Chúng tôi chưa xác định được tác giả muốn nhắc đến nhân vật nào.

[188](#). Tác giả bỏ qua một đoạn so với Quân Vương.

[189](#). *

[190](#). Trong bản tiếng Anh, đoạn này chuyển từ ngôi thứ ba sang ngôi thứ hai, như nói với người đọc, có lẽ tác giả ngụ ý ai cũng có thể rơi vào tình trạng này; hơi giống văn nói – [VTH].

[191](#). *

[192](#). Là tên gọi khác của mafia, là một tổ chức tội phạm bí mật của người Sicilia được hình thành vào giữa thế kỷ XIX tại vùng đảo Sicilia thuộc Ý.

[193.](#) *

[194.](#) Nguyên văn là market analyst, chỉ những người làm môi giới, phân tích ở thị trường chứng khoán

[195.](#) Ở đoạn này, tác giả giữ nguyên văn các từ như death, murder, là những từ trong Quân Vương; chúng tôi chọn dịch theo nghĩa bóng để hợp với văn cảnh.

[196.](#) *

[197.](#) Chief Operation Officer, có thể gọi là Phó Tổng Giám đốc Điều hành, là vị trí quản lý cấp cao có vai trò chỉ sau CEO (Tổng Giám đốc).

[198.](#) Nguyên văn tác giả dùng chữ colleague, có nghĩa là đồng nghiệp, tuy nhiên ở đây cần được hiểu là ở cùng một tầng cấp về quản lý.

[199.](#) Nguyên văn tác giả giữ nguyên chữ life, là mạng sống, chữ được dùng trong Quân Vương; chúng tôi chọn dịch như trên để phù hợp hơn với văn cảnh.

[200.](#) Ở đoạn này, tác giả giữ nguyên các từ kill và murder, là những từ dùng trong Quân Vương; chúng tôi chưa tìm ra cách dịch cho phù hợp với văn cảnh quản trị nên tạm dịch như trên, mặc dù không tin rằng người ta có thể bị sát hại vì các quyết định quản lý.

[201.](#) Ngôn ngữ lập trình phổ biến vào cuối những năm 1970 đến đầu những năm 1980, cũng là gốc của các công cụ lập trình đang phổ biến hiện nay, ví dụ như Visual Basic .NET.

[202.](#) Tức là hoàng đế Ottoman Selim I đang cai trị Thổ Nhĩ Kỳ và quốc vương Mamluk của Ai Cập, người được lựa chọn từ các chỉ huy đội quân nô lệ. Hoàng đế Selim I đã lật đổ triều đại Mamluk vào năm 1517.

[203](#). Ý chỉ các Phó Chủ tịch và đội ngũ kỹ sư. Trong Quân Vương, tác giả đặt binh lính và dân chúng làm hai thế lực mà quân vương phải lựa chọn trong cư xử; ở đây, sự mô phỏng bằng cách thay thế một bên là nhân viên, bên kia là các Phó Chủ tịch và đội ngũ kỹ sư là hợp lý, tuy nhiên khá khó diễn đạt khi muốn giữ sự đối xứng với Quân Vương.

[204](#). Ở đoạn này và nhiều đoạn khác, khi đọc thấy tân giám đốc thì bạn đọc hay hình dung đó là vị giám đốc vừa mới giữ chức ở một công ty mới thành lập hoặc ở một công ty mà ông vừa mua lại, hay sáp nhập vào, cần nhiều thay đổi để ổn định; tác giả đặt tân giám đốc đối diện với các giám đốc cũ, là những người đã gắn bó với công ty từ lâu, đang ổn định, để so sánh và chỉ ra các khác biệt về hành vi trong quản lý. Tương tự trong Quân Vương cũng vậy: tân vương là những quân vương vừa lập quốc bằng cách chiếm đánh hay nổi loạn chia tách từ vùng đất đã có chủ.

[205](#). Chứng khoán phái sinh (derivatives) là công cụ được phát hành trên cơ sở những công cụ đã có như cổ phiếu, trái phiếu, nhằm nhiều mục tiêu khác nhau như phân tán rủi ro, bảo vệ lợi nhuận hoặc tạo lợi nhuận. Các chứng khoán phái sinh sẽ là đòn bẩy, làm tăng nhiều lần giá trị các đối tượng đầu tư như cổ phiếu, trái phiếu, để đảm bảo rằng nếu giá của cổ phiếu, trái phiếu có thay đổi bao nhiêu thì giá của các công cụ phái sinh vẫn sẽ được duy trì ở mức ban đầu (theo saga.vn).

[206](#). Nguyên văn là bloodshed, như trong Quân Vương; chúng tôi chọn dịch như trên cho phù hợp với văn cảnh.

[207](#). Câu văn này không có câu tương ứng trong Quân Vương, mà do tác giả thêm vào.

[208](#). *

[209](#). *

[210](#). Bản chất của việc phát hành và sử dụng các chứng khoán phái sinh là rất phức tạp. Chúng tôi cho rằng ý của tác giả ở đây là, cần lợi dụng sự phức tạp đó để răn đe các cá nhân bên trong nội bộ: không ai thực sự hiểu chúng là gì nên tốt hơn hết là để cho giám đốc yên ổn và đừng tranh đoạt ghế giám đốc. Chú ý rằng, quan điểm của Machiavelli, và vì thế cũng là quan điểm của tác giả, là bằng mọi cách phải giữ được địa vị quân vương, lấy đó là gốc của tất cả các vấn đề được bàn tới.

[211](#). Ở đoạn này, tác giả giữ nguyên nội dung, kể cả danh xưng và động từ trong Quân Vương; chúng tôi chọn dịch như trên cho phù hợp hơn với văn cảnh.

[212](#). *

[213](#). Có thể thấy quan điểm rất rõ ràng của tác giả ở đây: cho dù giám đốc có mưu mô sử dụng phương kế tinh vi là phát hành các chứng khoán phái sinh, mà bản chất là tạo ra các quan hệ về tài chính và tín dụng chằng chịt, với mong muốn là sẽ không ai dám loại bỏ mình khỏi chức giám đốc vì sợ không quản lý nổi tình hình sau đó, nhưng vẫn không đảm bảo được là sẽ tại vị một khi nhân viên và những người xung quanh không còn chấp nhận.

[214](#). Nguyên văn là computerdom.

[215](#). Nguyên văn là home hardware market, chỉ thị trường cung cấp các dụng cụ cho gia đình sử dụng như dụng cụ xây dựng (chổi sơn...), dụng cụ làm vườn (máy tưới...) và các dụng cụ cơ khí nhỏ (máy khoan...), và cả các vật dụng điện và điện tử khác.

[216](#). Nguyên văn là peripherals market, là thị trường các thiết bị nối với máy tính như: chuột, bàn phím, màn hình, máy in, ổ đĩa lưu trữ bên ngoài...

[217](#). Tác giả bỏ một đoạn so với trong Quân Vương.

[218.](#) *

[219.](#) Nguyên văn là without favour or consideration (không có ân huệ hay sự quan tâm nào).

[220.](#) Tác giả bỏ một ý so với Quân Vương.

[221.](#) Nhại tên của hãng Adobe, là hãng phần mềm nổi tiếng với ứng dụng xử lý văn bản Acrobat.

[222.](#) Nguyên văn là secretaries (thư ký), chúng tôi chọn dịch như trên cho thuận với nội dung bên dưới.

[223.](#) Nguyên văn là servant, như trong Quân Vương, chúng tôi dịch là cận thần, ở đây chúng tôi nhất loạt chọn dịch là người giúp việc cho gần gũi với văn cảnh và thể hiện hết ý.

[224.](#) *

[225.](#) Nguyên văn là third course (món thứ ba, hàm ý là món chính), chúng tôi chưa tìm ra cách hiểu nào khác cho lối viết này và tạm hiểu rằng: cách thứ nhất là không nghe ai, cách thứ hai là nghe những kẻ xu nịnh và cách thứ ba là làm như tác giả nói đến ở đây. Hai cách đầu chỉ có giá trị như món khai vị, món phụ [VTH].

[226.](#) *

[227.](#) Tổng thống Mỹ hai nhiệm kỳ...

[228.](#) *

[229.](#) Nguyên văn là conqueror, chúng tôi chọn dịch như trên cho phù hợp với văn cảnh.

[230.](#) Ý tác giả muốn nói đến chuyện các hãng công nghệ bắt chước sản phẩm hay mô hình kinh doanh lẫn nhau.

[231.](#) Tên Chủ tịch của Millisoft là Will Portals.

[232](#). Tác giả giữ nguyên ý trong Quân Vương.

[233](#). Tác giả giữ nguyên ý trong Quân Vương; chúng tôi chưa đoán được nhân vật được ngụ ý này trong thị trường máy tính.

[234](#). Câu này không có câu tương ứng trong Quân Vương.

[235](#). Tác giả bỏ mất một ý quan trọng ở câu này so với Quân Vương, làm cho câu văn khó hiểu. Xin xem đoạn tương ứng trong Quân Vương.

[236](#). Nhại tên của hệ điều hành OS/2; khá nổi tiếng, sau đó bị thay thế bằng MS DOS.

[237](#). UNIX là một hệ điều hành tốt và tính ổn định cao, tuy nhiên không có nhiều người dùng như các hệ điều hành của Microsoft.

[238](#). *

[239](#). Petrarch (1304–1374), tên thật của ông là Francesco Petrarca, nhà thơ và nhà nhân văn người Italia. Ông được coi là nhà thơ hiện đại đầu tiên của thế giới.

[240](#). Tác giả nhại đoạn thơ tương ứng trong Quân Vương, không phải nội dung chính xác của Petrarch.

Đây là một quyển sách hiếm độc...
Đây không phải là một phóng tác,
mà là một phiên bản khác, có thể coi là đối xứng gương
với Quân Vương.

— John Paul Harmon



THƯ VIỆN EBOOK **SÁCH MỚI.NET**



HÀNG NGHÌN ĐẦU SÁCH HAY ĐANG CHỜ BẠN
WWW.SACHMOI.NET

