

*TỪ*  
**TỜ LỰA**  
*ĐẾN*  
**SILICON**

FROM SILK TO SILICON

CÂU CHUYỆN VỀ TOÀN CẦU HÓA  
THÔNG QUA MƯỜI CUỘC ĐỜI LẠ THƯỜNG

**JEFFREY E. GARTEN**

Nguyễn Tuấn Việt *dịch*



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

*TỪ*  
**TỜ LỰA**  
*ĐẾN*  
**SILICON**

FROM SILK TO SILICON

CÂU CHUYỆN VỀ TOÀN CẦU HÓA  
THÔNG QUA MƯỜI CUỘC ĐỜI LẠ THƯỜNG

**JEFFREY E. GARTEN**

Nguyễn Tuấn Việt *dịch*

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

## LỜI NHÀ XUẤT BẢN

Trên tay bạn là một cuốn sách hấp dẫn, và có thể một số bạn sẽ không buông nó xuống cho đến khi đọc đến dòng cuối cùng.

Cuốn sách viết về toàn cầu hóa... Vâng, nhưng xin bạn đừng vội thất vọng (người ta cứ lải nhải suốt về đề tài này, mà chỉ toàn là một mớ lí luận, phải không bạn?) vì hai lí do sau đây:

Thứ nhất, tác giả đã chọn được một cách tiếp cận độc đáo và thông minh để luận bàn về toàn cầu hóa: thông qua cuộc đời của mười nhân vật nổi bật trong lịch sử. Bạn biết rồi đấy, đời người thì luôn đầy ắp những khát vọng, trần trở, nỗi niềm, vinh quang, cay đắng... tức tất cả những yếu tố tạo nên kịch tính, vẻ đẹp và sự duyên dáng cho một đề tài khô khan.

Thứ hai, chưa bao giờ toàn cầu hóa lại là câu chuyện mang tính thời sự như lúc này, khi mà phong trào chống toàn cầu hóa đang dâng cao. Nước Anh đã rút khỏi Liên minh châu Âu; nước Mĩ hình như muốn quay lại thời kì biệt lập. Khắp nơi, người ta dựng lên những hàng rào ngăn chặn người nhập cư. Khắp nơi, người ta bo bo giữ lấy lợi ích riêng.

Liệu có phải là sự sụp đổ của toàn cầu hóa? Bất chấp những thách thức mới, tác giả vẫn tìm cách chứng minh toàn cầu hóa là một quá trình không thể đảo ngược; và những bước lùi hiện này chỉ là sự điều chỉnh cần thiết cho các bước tiến tương lai. Điều này có ý nghĩa rất lớn, vì ít ra nó giúp chúng ta yên tâm hơn, bớt đi sự hoang mang trong thế giới đầy rẫy những đổi thay và bất trắc hiện nay.

Liên quan đến các khía cạnh “kĩ thuật”, chúng tôi thiếu nghĩ cần nhấn mạnh một vài vấn đề sau đây: như chính tác giả thừa nhận, việc chọn ra mười nhân vật là do chủ quan của riêng ông. Vài bạn đọc chúng ta có thể muốn rút khỏi danh sách (hay bỏ sung) cái tên này hoặc tên khác, nhưng những nhân vật trong cuốn sách này thuộc về tiêu chí và lựa chọn của tác giả.

Tác giả nhận định rõ toàn cầu hóa không phải bao giờ cũng là con đường êm thấm, và cái giá của nó sẽ còn là đề tài tranh luận lâu dài. Toàn cầu hóa mà Thành Cát Tư Hãn mang lại có đáng không để đổi bằng những chết chóc, đau thương đến cùng với vó ngựa Mông Cổ? Khám phá châu Phi có đáng không để đổi bằng thảm kịch buôn bán nô lệ? Nhiều người

thời nay có thể cho là đáng, những người sống vào các thời đại liên quan có thể cho là không (thậm chí họ còn không biết đến khái niệm toàn cầu hóa), tác giả thì có lẽ cho đó là “cần thiết”.

Toàn cầu hóa mà tác giả bàn đến có vẻ không liên quan mấy đến phạm trù đạo đức. Tuy nhiên, trên thực tế, hai phạm trù này hẳn vẫn đan kết với nhau (nhất là khi chúng ta không có đủ độ lùi để phán xét), và “toàn cầu hóa bằng mọi giá” chưa hẳn là cách tiếp cận tốt đẹp. “Mèo trắng, mèo đen” có thể giúp một đất nước hội nhập với thế giới, giúp dân chúng giàu có hơn, nhưng nó cũng có thể dẫn đến sự băng hoại đạo lí và tàn phá môi trường mà hậu quả là không thể nào lường hết. Con đường Tư lỵ có thể góp phần tạo ra sự phồn vinh toàn cầu, nhưng nó cũng có thể gây ra thêm chia rẽ và đối đầu nếu không có được một thiết chế đúng đắn...

Trong cuốn sách, chúng tôi giữ nguyên lập luận và trình bày của tác giả để rộng đường cho bạn đọc suy xét. Hi vọng bạn sẽ tìm thấy từ cuốn sách này nhiều điều bổ ích và một niềm tin nhất định vào tương lai thế giới.

**NHÀ XUẤT BẢN TRẺ**

## LỜI GIỚI THIỆU

Đây là câu chuyện chưa từng kể về toàn cầu hóa. Nó xoay quanh mười nhân vật đã làm cho thế giới chúng ta nhỏ lại và gắn kết với nhau hơn. Trong số những người bạn sẽ gặp có một thiếu niên lớn lên từ thảo nguyên Trung Á để rồi dựng nên một đế quốc rộng lớn nhất trong lịch sử; có nhà sản xuất các sản phẩm bằng giấy trang trí đã đưa truyền thông toàn cầu đến những tiến bộ vượt xa mọi thành tựu trong lịch sử nhân loại; có nhà buôn (rượu) cognac đã nghĩ ra một thí nghiệm chưa từng ai dám làm để phá bỏ các biên giới các quốc gia; có một người tị nạn trốn chạy khỏi Đức Quốc xã lẫn Liên Xô để dẫn đầu một cuộc cách mạng máy tính; và nhiều người khác nữa với cuộc đời cũng lâm li tương tự. Thành tựu của họ không chỉ kịch tính trong thời đại họ sống mà còn đang tiếp tục định hình thế giới ngày nay của chúng ta. Trong các chương sau, tôi sẽ kể họ là ai, họ làm gì. Tôi sẽ kể lại những cuộc hành trình khó tin của họ và những điểm chung mà họ có. Tôi cũng sẽ giải thích bằng cách nào họ vẫn còn thích ứng với một vài thách đố toàn cầu lớn nhất của thời đại chúng ta.

Hầu hết chúng ta đều đã có những hiểu biết cơ bản về toàn cầu hóa, mặt tốt và mặt xấu của nó. Chúng ta chứng kiến việc mở rộng kinh doanh đã giúp kinh tế tăng trưởng, giá cả hạ, nhiều lựa chọn hơn, nhưng đồng thời cũng thu hẹp việc làm. Nhiều người đã hưởng lợi từ những cơ hội đầu tư mới vào những công ti và quốc gia trên khắp thế giới, nhưng chúng ta cũng thấy cả sự tàn phá theo sau các cuộc khủng hoảng ngân hàng quốc tế. Chúng ta được mở mang nhờ những trao đổi văn hóa và giáo dục, nhưng ta lại cảm thấy bị đe dọa bởi sự lan tràn của khủng bố xuyên biên giới. Ngày nào chúng ta cũng chứng kiến những trôi sụt, những lợi ích và đe dọa của một thế giới gắn kết hơn. Tuy nhiên, toàn cầu hóa không chỉ là một hiện tượng gần đây. Nó bắt

đầu khoảng sáu chục ngàn năm về trước, khi ước chừng 150.000 con người đã bước ra khỏi châu Phi trong cuộc tìm kiếm thức ăn và sự an toàn. Nhiều thiên niên kỉ qua đi, những đàn ông, phụ nữ và trẻ em này đã di cư đến mọi góc ngách của thế giới. Họ kết hôn với nhau. Họ buôn bán với nhau. Họ lan truyền và hòa trộn những ý tưởng, tôn giáo và văn hóa của họ. Họ lâm chiến rồi dựng nên những vương quốc của họ, đưa nhiều sắc dân khác nhau vào dưới một mái nhà chính trị mà đôi khi bao phủ nhiều lục địa rộng lớn. Họ lập ra những đô thị, vốn trở thành tụ điểm của nhiều dân tộc. Họ phát triển kĩ thuật và cải tiến truyền thông giữa họ với nhau. Họ định ra những luật lệ, chuẩn mực và hiệp ước để cai quản sự phụ thuộc lẫn nhau ngày một gia tăng giữa họ. Câu chuyện toàn cầu hóa cũng chẳng khác gì câu chuyện về lịch sử loài người.

Tôi tin rằng toàn cầu hóa là một trong những nguồn lực hùng mạnh nhất trên thế giới, và thậm chí sẽ còn tăng hơn thế nữa trong những thập niên sắp tới. Nó sẽ tái định hình các ngành công nghiệp, chuyển đổi cách thức chúng ta làm việc, làm thay đổi khí hậu, làm giàu văn hóa của chúng ta, và đặt ra những thách đố đầy gian truân cho mọi cấp chính quyền – từ việc tạo đủ việc làm tốt khi đối mặt với buôn bán siêu cạnh tranh, cho đến việc ứng phó với các cuộc tấn công mạng trên toàn thế giới vào cơ sở hạ tầng then chốt của chúng ta.

Tại sao phải đọc thêm một cuốn sách nữa về chủ đề này? Dầu sao cũng đã có nhiều cây bút viết về toàn cầu hóa từ góc độ những nguồn lực càn quét như chiến tranh, thương mại và di dân. Toàn cầu hóa đã được phân tích thông qua việc xem xét những ngành công nghiệp quốc tế như dệt và dầu khí, và thông qua ghi chép các sự kiện đặc biệt như khủng hoảng tài chính và sóng thần. Nhiều cuốn sách đã đặt câu hỏi: toàn cầu hóa có lợi hay có hại? Liệu có nên khuyến khích nó hay nên kiểm soát nó? Tuy nhiên, theo như tôi biết, toàn cầu hóa chưa từng bao giờ được nhìn qua lăng kính một số lượng ít ỏi những con người mà việc làm quả cảm của họ đã tạo ra bước nhảy vọt khổng lồ. Đó là một thiếu sót căn bản, vì việc hiểu các nhân vật trung tâm của quá khứ cũng quan trọng như một phần máu thịt của lịch sử vậy. Nếu

không tập trung vào những cá nhân đặc biệt, chúng ta sẽ không thấy sự khác biệt mà những người này đã tạo ra khi họ chọn cách hành động này mà không chọn cách khác. Chúng ta sẽ bị tước đi cái khả năng so sánh các lãnh đạo đương thời với các lãnh đạo trước họ. Điều đó sẽ chẳng khác nào nghiên cứu một cuộc chiến mà không suy xét đến các động cơ, các quyết định, và sự thành bại của các tướng lĩnh chóp bu. Thật ra, chính sự phối hợp phong phú giữa các tình huống khác quan với hành động của con người mới làm cho việc đào xới lịch sử thế giới trở nên hấp dẫn đến như vậy.

Trong *Từ tơ lụa đến silicon*, tôi chọn ra những người đáp ứng nhiều tiêu chí khác nhau. Thứ nhất, họ phải là những lãnh đạo tạo ra sự chuyển hóa. Nói nôm na là thế này: họ phải thực sự làm thay đổi thế giới. Nhiều lãnh đạo vĩ đại đã đạt được thành tựu gì đó, giải quyết rất ráo điều gì đó – thắng một trận lớn, thương thảo được một hiệp ước quan trọng, thuyết phục được chúa công của mình. Tuy nhiên, những người này không nhất thiết phải là những nhà chuyển hóa thành công. Để đạt được danh hiệu đó, các lãnh đạo phải hành động trên một mặt bằng cao quý hơn, giống như những người mà tôi sẽ trình bày sau đây. Các lãnh đạo tạo ra sự chuyển hóa không đối chác thứ này lấy thứ khác, thành tựu của họ không phải là kết quả của việc mặc cả hay thương lượng, và họ cũng không phát minh ra một thứ gì độc đáo. Họ thay đổi hình thái đang thịnh hành trong tổ chức xã hội. Họ làm dấy lên hi vọng về những con lộ thiên thang của văn minh. Họ mở ra những con đường cao tốc để nhiều người khác cùng đi.

Tôi cũng đã định ra những người có thể khắc họa như “nhà tiên phong”. Đó là những người khởi đầu, những người đang ở tầng trệt của một xu thế mạnh mẽ đã bén gốc hay một trào lưu có tác động vượt bậc đối với thế giới. Thực sự, mỗi nhân vật của tôi đều có thể được nhận ra nhờ vai trò dẫn dắt trong một giai đoạn quyết định của toàn cầu hóa – ví dụ, việc thám hiểm những vùng đất mới, tìm kiếm những kho tàng mới, mở rộng lãnh thổ cai trị, hạ thấp các hàng rào truyền thông và thương mại, truyền bá công nghệ mới và quy trình công nghiệp mới ra khắp thế giới.

Một cách thức khác để nghĩ về những người nam nữ trong cuốn sách này là hình dung họ như những người mở ra nhiều kỉ nguyên của lịch sử thế giới: thời đại đế chế, thời đại Thám hiểm, thời đại Khai thác Thuộc địa, thời đại Tài chính Toàn cầu, thời đại Truyền thông Toàn cầu, thời đại Năng lượng và Công nghiệp hóa, thời đại Bác ái, thời đại Chủ nghĩa Siêu Quốc gia, thời đại Thị trường Tự do, thời đại Công nghệ Cao, và Thời đại Trung Quốc Trỗi dậy. Một trong các nhân vật của tôi còn dẫn đầu trong tất cả các thời đại này.

Các đối tượng của tôi cũng phải là “người làm” chứ không chỉ là “người nghĩ”, tức phải là những người chịu xắn tay áo để làm cho thứ gì đó diễn ra, có ý nghĩa toàn cầu. Vì vậy, tôi đã gác sang bên các triết gia lớn như Karl Marx, các nhà khoa học đáng kính như Marie Curie, hay các nhà kinh tế cổ điển như Adam Smith, mặc dù những người này đều rất quan trọng. Chúng ta thường quá coi trọng sức mạnh của ý tưởng mà không nhìn nhận đầy đủ tầm quan trọng của việc áp dụng tại chỗ một cách hiệu quả. Thực sự, việc tạo ra những đột phá thuần túy bằng trí tuệ thường chỉ là phần dễ làm trong các chuyển đổi lớn.

Chẳng có nhân vật nào của tôi là thánh nhân cả, chắc chắn là vậy. Cá biệt nhiều người có những mặt tối và gây ra những đau thương to lớn trong sự trỗi dậy của họ. Trong số những người nam và nữ ở đây, bạn sẽ tìm thấy vài người rất tàn bạo, nếu không muốn nói là dã man, trong nỗ lực chinh phục và thống trị những lĩnh vực mới. Bạn sẽ thấy những người mà động cơ thám hiểm và buôn bán đi kèm với việc mở rộng chế độ nô lệ tàn khốc, những người đưa ra các chính sách kinh tế – xã hội có hệ quả không mong đợi, làm xé toạc các kết cấu cộng đồng và hủy hoại vô số sinh linh. Tuy nhiên, bù lại, tôi tin rằng đóng góp tổng hợp của mỗi nhân vật trên là tích cực rõ rệt, góp phần tạo ra nền văn minh với nhiều cơ hội vượt trội cho tự do cá nhân lẫn sự giàu có về vật chất và tinh thần.

Tôi bắt đầu cuộc tìm kiếm của mình trong thế kỉ 12, khi kỉ nguyên vĩ đại đầu tiên của toàn cầu hóa đang ở buổi bình minh, mà biểu tượng là sự hồi sinh của Con đường Tơ lụa thuở xa xưa. Tôi kết thúc bằng cuối thế kỉ 20, khi cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ ba, dựa nhiều



vào con chip (vi mạch) silicon, đang tăng tốc và Trung Quốc mới mở cửa ra thế giới. Hai sự kiện này đã tạo nền tảng cho ít nhất là phần còn lại của thế kỉ này. Đó là một giai đoạn kéo dài, chắc chắn rồi, nhưng tôi lại chịu ảnh hưởng bởi điều mà Winston Churchill được cho là đã từng nói: “Càng nhìn xa ra phía sau thì ta càng thấy xa ở phía trước”. Tôi diễn dịch câu này là khi ta nhìn lui thật xa vào quá khứ thì việc đó sẽ cho ta những góc nhìn tốt hơn rất nhiều vào những mẫu hình lâu dài của lịch sử.

Tôi thích ý nghĩ rằng, dù cá nhân hay tập thể, những kinh nghiệm và thành tựu của mười nhân vật nam nữ xuất chúng mà tôi viết ra đây sẽ đem lại một góc nhìn cần thiết về một số thách đố đương đại đang cấp bách. Trong số đó, trước tiên là tương lai của bản thân toàn cầu hóa trong kỉ nguyên mà tăng trưởng kinh tế thế giới có thể chậm lại, vấn đề thất nghiệp có thể bị tắc nghẽn ở những cấp độ chính trị không phù hợp, khủng bố leo thang, các cuộc khủng hoảng tài chính xoay vòng, các cuộc tấn công mạng gia tăng, còn vấn đề khí hậu thì treo lơ lửng trên tất cả mọi thứ. Nhưng *Từ tơ lụa đến silicon* có thể kêu gọi cả những vấn đề lớn hơn – sự đi lên của Trung Quốc, tương lai của châu Âu, các triển vọng của một thế giới chuyển hóa đến không thể nhận biết nổi bởi những kĩ thuật mới. Tôi có nhiều điều muốn nói trong cuốn sách này về mỗi nhân vật kiệt xuất, cũng như về cách mà chúng ta có thể nghĩ về họ như một nhóm. Tuy vậy, tạm thời hãy cho phép tôi chỉ nói rằng, sau khi viết xong cuốn sách này, tôi đã thể nghiệm một cảm xúc dâng trào: vượt qua mọi nghi ngờ, những vai chính của tôi đã cho thấy cá nhân có thể đạt thành tựu lớn như thế nào khi chống lại những thứ khập khiễng đã kéo dài cực lâu, và thành tựu đó có sức mạnh chuyển hóa và lâu bền ra sao. Vào lúc mà chúng ta khao khát có những nhà lãnh đạo vĩ đại ở mỗi lĩnh vực, những nhân vật mà tôi viết ra sẽ là nguồn động viên lớn cho chúng ta trước những thứ đang chực chờ phía trước.

**TỪ TƠ LỰA  
ĐẾN SILICON**

*Chương I*

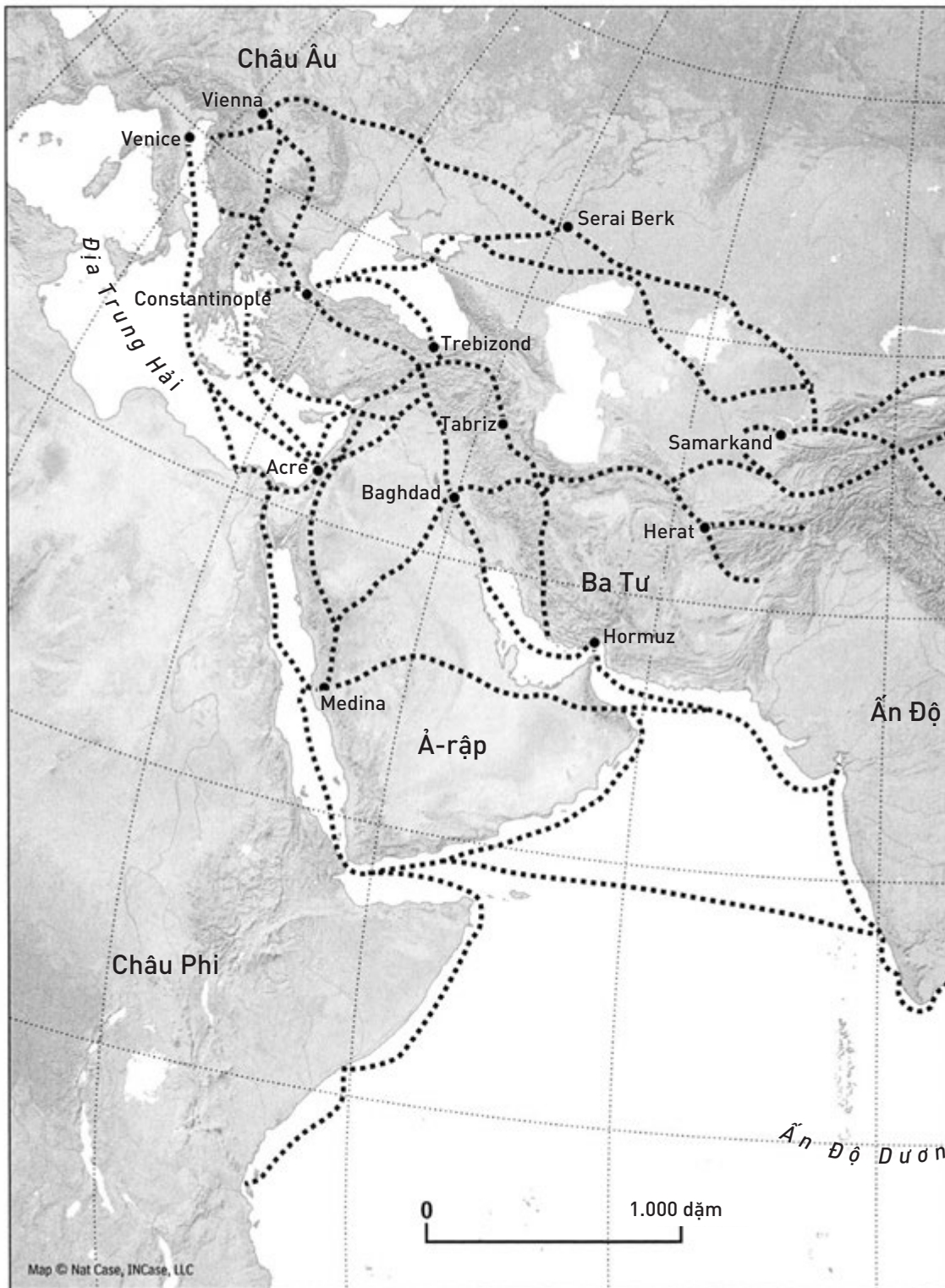
# **THÀNH CÁT TƯ HÃN**

Người tình cờ xây đế chế

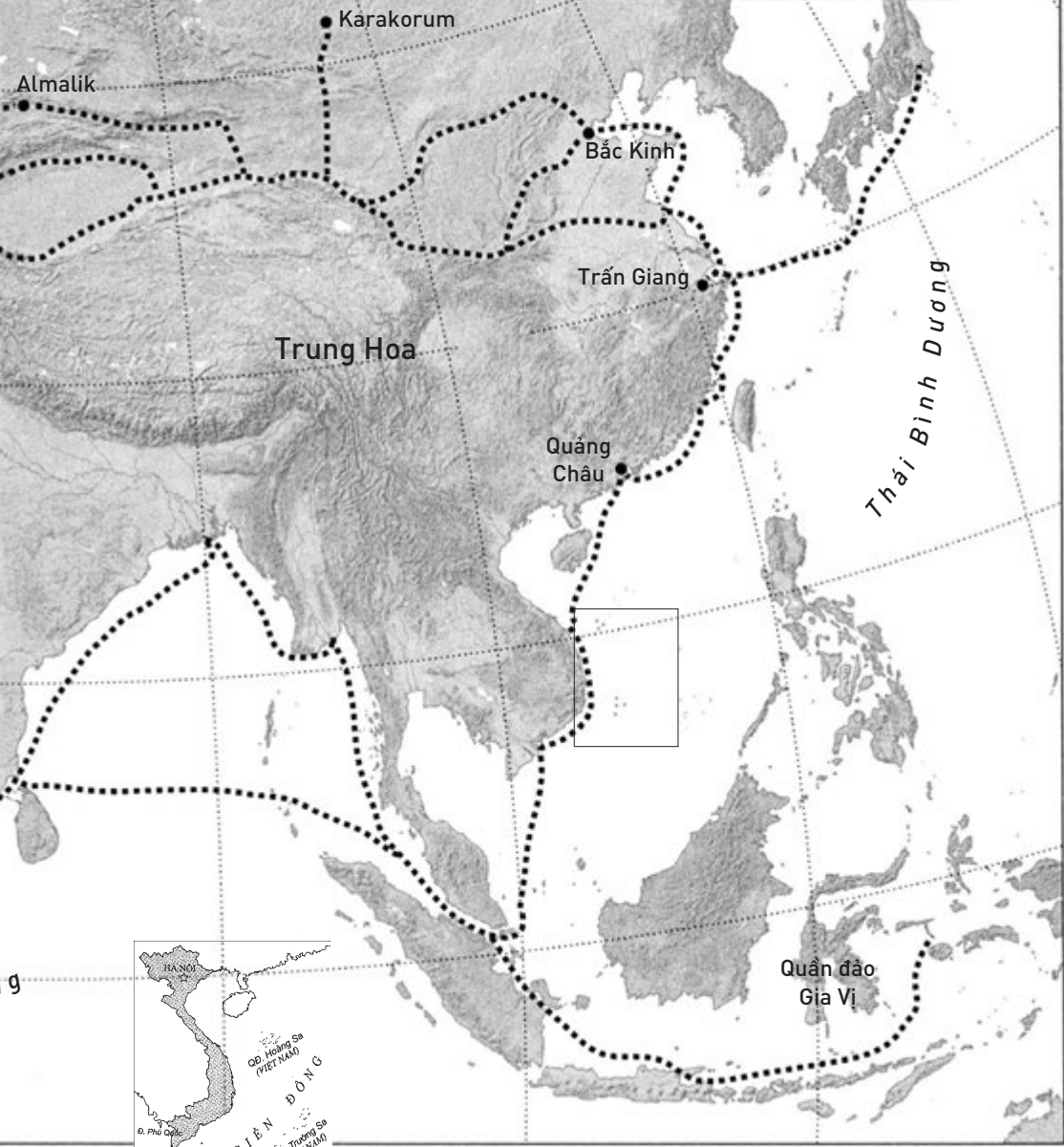
1162-1227










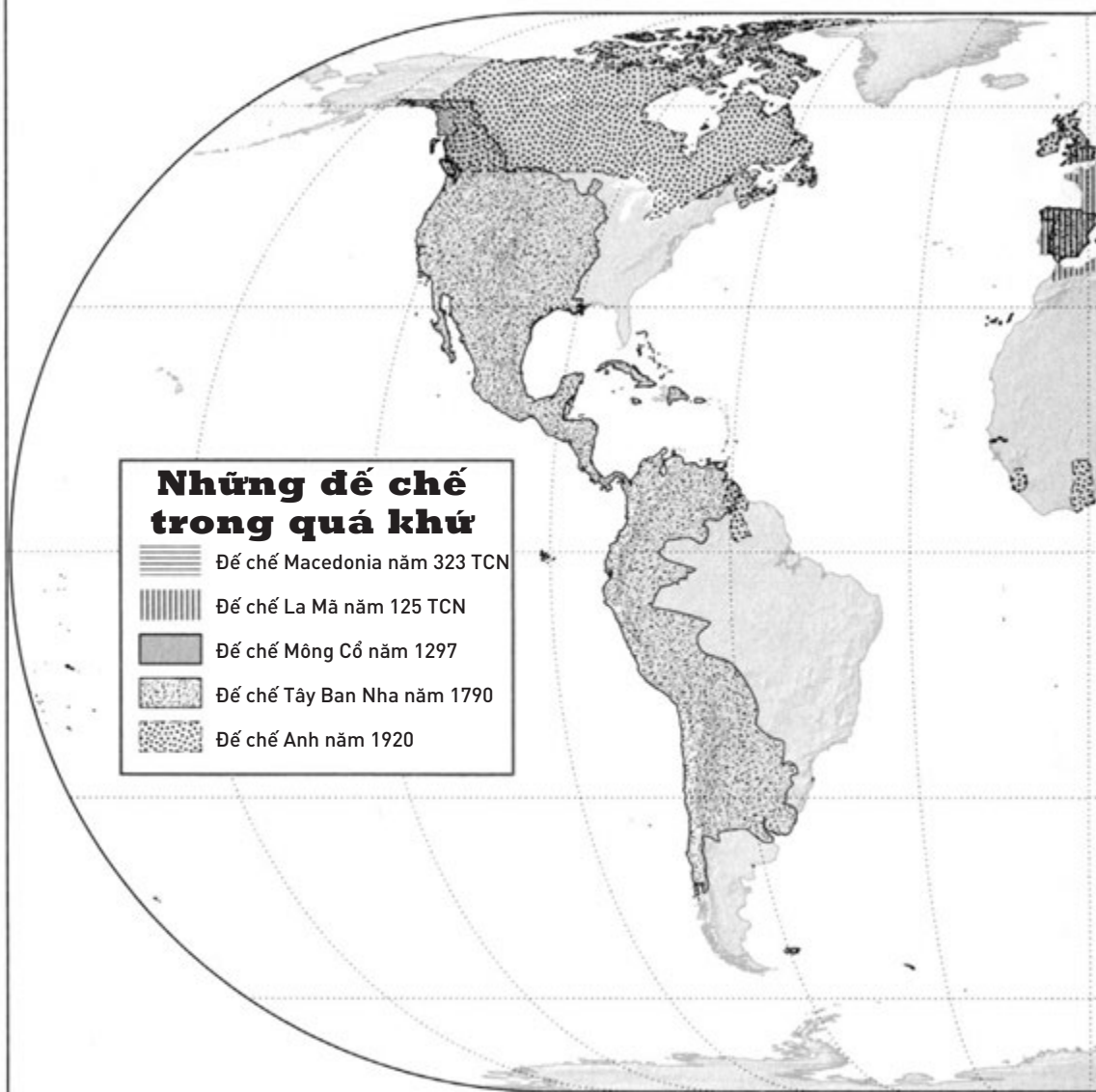


# Con đường Tơ lụa và những tuyến thương mại dưới thời Đế chế Mông Cổ

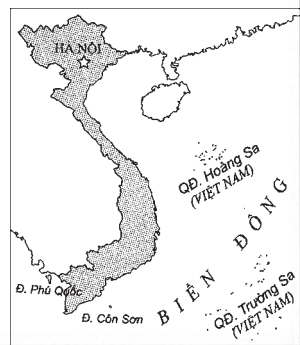
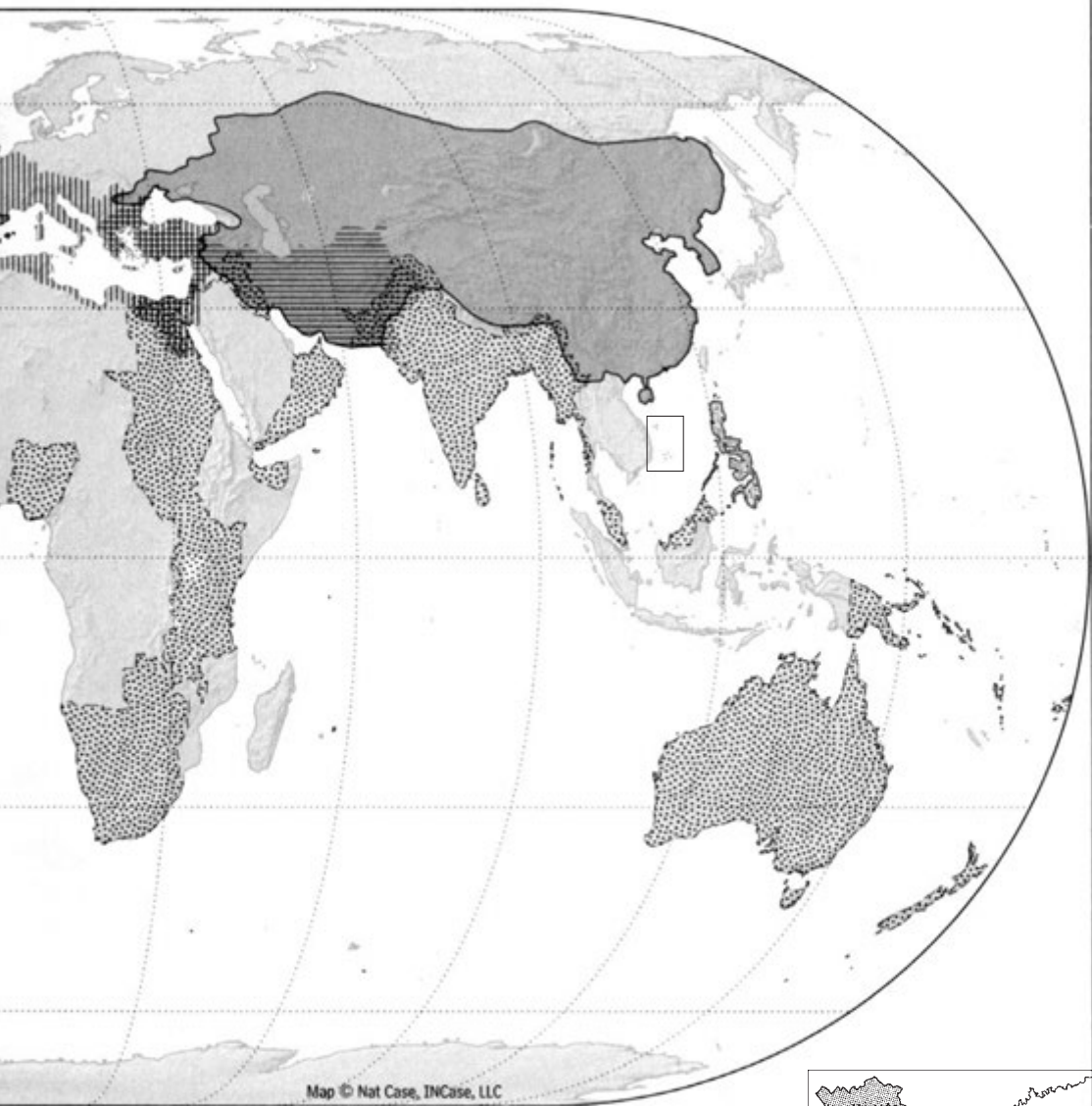


## Những đế chế trong quá khứ

-  Đế chế Macedonia năm 323 TCN
-  Đế chế La Mã năm 125 TCN
-  Đế chế Mông Cổ năm 1297
-  Đế chế Tây Ban Nha năm 1790
-  Đế chế Anh năm 1920







**N**hững câu chuyện của chúng ta khởi đầu từ thế kỉ 12, khi một thủ lĩnh đã chinh phục những vùng đất trải dài từ vành đai Thái Bình Dương đến nơi mà ngày nay là Đông Âu, tạo thành một đế chế rộng lớn nhất trong lịch sử loài người. Ở đỉnh cao của nó, đế chế này chiếm đến 31 triệu km<sup>2</sup>, gấp bốn lần kích cỡ của mọi đế chế trước nó và lớn hơn mọi thủ tóm đất đai tiếp sau nó. Thành Cát Tư Hãn (Genghis Khan) không chỉ thu gom bấy nhiêu đất đai vào dưới một mái nhà chính trị mà còn khởi hoạt một quy trình mà từng nhân vật lãnh đạo khác trong cuốn sách này sẽ mở rộng và khơi sâu, tạo ra những mối liên kết vật lí, thương mại và văn hóa, định hình nên sự toàn cầu hóa ngày nay. Cuộc đời của Thành Cát Tư Hãn phản ánh hai khía cạnh của toàn cầu hóa: sự chuyển dịch và hủy diệt mà nó có thể gây ra, và đồng thời là nền hòa bình, sự hiện đại hóa và sự thịnh vượng mà nó có thể tồn tạo. Những nỗ lực của Thành Cát Tư Hãn được khởi đầu bằng sức mạnh thô bạo và những trận chiến tàn khốc, nhưng chúng đã để lại phía sau một thế giới hợp nhất qua những kênh mới hình thành nhằm lan tỏa thương mại và trao đổi ý tưởng.

Huyền thoại Thành Cát Tư Hãn từ thuở đầu đã bị che phủ trong bóng tối. Tương truyền, vào khoảng năm 1150, trên một chiếc hắc xa nhỏ do bò kéo, một thiếu nữ xinh đẹp tên Kha Ngạch Luân (Hoelun) đã chu du đến phía bắc của vùng đất mà ngày nay là Mông Cổ. Đó là vợ của Dã Khách Xích Liệt Đô (Chiledu) – một chiến binh của tộc Miệt Nhi Khất (Merkit). Cuộc hành trình đưa đôi vợ chồng băng qua vùng thảo nguyên Mông Cổ, vượt những cánh đồng cỏ bao quanh bởi những khu rừng, những sa mạc và một chiếc hồ, nơi Dã Tốc Cai (Yesügei) – thủ lĩnh của tộc Thái Xích Ô (Tayichiud) – ngồi câu cá. Vừa nhắc thấy Kha Ngạch Luân xinh đẹp, Dã Tốc Cai liền quyết định bắt cóc nàng, theo phong tục lúc bấy giờ. Cùng hai người anh em,

ông đã xông vào chiếc xe và bắt lấy Kha Ngạch Luân. Sau đó, nàng hạ sinh cho ông một người con trai, được Dã Tốc Cai đặt tên là Thiết Mộc Chân (Temüjin), theo tên một đối thủ đã mất mạng dưới tay ông trên chiến trường. Cậu bé đó sau này lớn lên, trở thành Thành Cát Tư Hãn.

Để kể ra câu chuyện về Thành Cát Tư Hãn, cần phải có rất nhiều đồn đoán để lấp đầy khoảng trống giữa những sự kiện ít ỏi mà người đời biết chắc. Vì người Mông Cổ chưa có chữ viết nên lịch sử của họ được lưu giữ qua con đường truyền khẩu. Tài liệu duy nhất của người Mông Cổ về khoảng thời gian trị vì của Thành Cát Tư Hãn là một tài liệu mang tên “Mông Cổ bí sử”, viết vào giữa thế kỉ 13 bằng chữ viết vay mượn của người Duy Ngô Nhĩ (Uyghur) thuộc nhóm các dân tộc nói tiếng Turk. Không bản sao từ gốc nào còn lưu lại, và bản dịch sang tiếng Anh phải dựa theo những ghi chép của Trung Hoa. Nhiều chuyên gia cho rằng các ghi chép này đầy những thiếu sót để phục vụ mục đích chính trị. Hơn nữa, do người Mông Cổ không có chữ viết, lịch sử còn sót lại của họ thường là tác phẩm của các học giả Trung Hoa và Ba Tư sống ở các vùng đất mà người Mông Cổ xâm chiếm, vì vậy luôn bị bóp méo tương ứng. Dầu vậy, nhiều điều căn bản vẫn tỏ tường một cách hợp lí xung quanh việc Thành Cát Tư Hãn là ai? Ông giành được quyền lực như thế nào? Ông xây dựng thế giới của mình ra sao, cai trị nó ra sao? Và dĩ nhiên, ông đã có tác động lên thế giới như thế nào?

### Những gian truân của hoàng đế tương lai

Khi Thiết Mộc Chân khoảng 9 tuổi, cha ông đưa ông đến bộ tộc mà mẹ ông xuất thân – nơi nổi tiếng có nhiều phụ nữ đẹp – để tìm cho con một người vợ phù hợp. Tại đó, Dã Tốc Cai thu xếp cho Thiết Mộc Chân kết hôn với một cô bé lên mười tên là Bội Nhi Thiếp (Börte) khi cả hai đủ lớn. Ông để cậu bé ở lại gia đình Bội Nhi Thiếp dự kiến trong vòng một năm, để con ông gần gũi hơn với cô dâu tương lai và gia đình vợ. Trên đường trở về, Dã Tốc Cai gặp bốn người Thập Thập Nhi (Tatar) – một bộ tộc mà ông mới vừa giao chiến không lâu.

Tưởng rằng họ không nhận ra mình, ông nhận lời mời của họ, cùng chia sẻ bữa ăn.

Về đến nhà ngày hôm sau, ông lâm trọng bệnh rồi từ trần, có lẽ do bị đầu độc bởi những kẻ đã mời ông dùng bữa. Cảm thấy bị đe dọa, Kha Ngạch Luân liền đưa tin đến con trai Thiết Mộc Chân. Vốn sùng bái người cha chiến binh và thủ lĩnh của mình, cậu bé rất đau đớn trước cái chết đột ngột của ông.

Dã Tốc Cai là một thành viên được tôn kính của tộc Thái Xích Ô. Nhưng nhiều tháng sau khi ông qua đời, các thủ lĩnh của bộ tộc quyết định rằng gia đình ông là một gánh nặng quá tốn kém nên đã bỏ rơi họ. Thiết Mộc Chân cùng mẹ và các anh em trai bị đẩy vào cảnh sống du cư đây gian truân. Không có sự bảo vệ của cộng đồng chính thức, gia đình ông trở thành những người ở ngoài lề xã hội, buộc phải luôn di chuyển để tránh trở thành con mồi của bọn đạo tặc. Họ cầm cự bằng cách ăn lá cây dại, rễ cây dại, và hạt kê nấu chín. Vào mùa đông, họ phải chống chọi với cái lạnh đến 40 độ âm; vào mùa hè, họ phải chịu đựng cái nóng hành hạ.

Một bước ngoặt đã xảy đến với chàng trai trẻ Thiết Mộc Chân vào cái ngày mà cậu bắt gặp người anh cùng cha khác mẹ giấu giếm lương thực. Nổi giận, Thiết Mộc Chân giết chết anh bằng một mũi tên. Tương truyền, Kha Ngạch Luân đã đau đớn gào thét: “Đồ ăn hại! Đồ ăn hại! [Người] là con báo vô môi, con sư tử điên, con quái thú ăn tươi nuốt sống con mồi”. Thiết Mộc Chân khi đó mới chỉ mười ba tuổi.

Tiếp sau bước ngoặt huynh đệ tương tàn đó, các thủ lĩnh tộc Thái Xích Ô đã đến thăm chùng Thiết Mộc Chân. Trên thảo nguyên, cậu thiếu niên đã kết bạn với rất nhiều tay du thủ du thực đến từ các bộ lạc nhỏ, các gia đình bị bỏ rơi, các ổ trộm cướp và những tay lang bạt. Các thủ lĩnh tộc Thái Xích Ô phân vân không biết gã thiếu niên đây cá tính và hung bạo này liệu sẽ có ngày dựng nên một bộ tộc đối nghịch để trả thù họ hay không. Thế là họ bắt và tống giam Thiết Mộc Chân, trói quặt hai tay và đeo gông gỗ vào cổ cậu bé, khiến cậu phải chịu đau đớn khi di chuyển hay thậm chí khi ngồi xuống. Được vài năm thì Thiết Mộc Chân trốn thoát.

Giờ đây 16 tuổi, Thiết Mộc Chân xúc tiến việc đòi lại Bột Nhi Thiếp và kết hôn cùng nàng. Cha của Bột Nhi Thiếp trao cho con rể một chiếc áo khoác lông chồn làm của hồi môn. Thiết Mộc Chân mang chiếc áo tặng lại cho một đồng minh khi xưa của cha chàng là Thoát Lí (Toghril), thủ lĩnh của tộc Khắc Liệt (Kereyid). Ông này đồng ý đền đáp bằng cách trợ giúp Thiết Mộc Chân khi nào được yêu cầu. Cơ hội đã nhanh chóng đến vì chẳng bao lâu sau khi cưới Bột Nhi Thiếp, nàng đã bị tộc Miệt Nhi Khất bắt cóc.

Trong ba ngày, Thiết Mộc Chân đã cầu khẩn, xin Thượng đế dẫn lối. Trong khi các tộc khác đi theo Phật giáo, Hồi giáo, hay Ki-tô giáo, Thiết Mộc Chân lại là người duy linh, thờ phụng linh hồn của thiên nhiên. Chàng cầu khẩn vị Thượng đế duy nhất mà chàng biết, tức Trời Xanh Vĩnh Hằng. Và rồi chàng quyết chí phục thù, nay với sự hậu thuẫn của Thoát Lí mà lúc đó đã huy động tộc của mình cùng với các tộc khác. Họ tàn sát người Miệt Nhi Khất – đó là chiến thắng quân sự đầu tiên của chàng trai sau này là Thành Cát Tư Hân – và giải cứu Bột Nhi Thiếp. Do bị những kẻ bắt cóc xâm hại, Bột Nhi Thiếp trở về, mang thai một bé trai mà không biết chắc cha của nó là ai.

### **Nhà lập quốc Mông Cổ**

Sức hút cá nhân của Thiết Mộc Chân đã lôi kéo nhiều người đi theo ông. Từ khi còn niên thiếu, ông đã hiểu rất rõ bản chất mong manh của nền chính trị bộ tộc. Các thủ lĩnh có thể theo ông vào một lúc nào đó, rồi cũng đột nhiên như vậy cắt đứt mối quan hệ. Để ứng phó với thách thức về lòng trung thành của các bộ tộc, Thiết Mộc Chân chuyển sự cướp bóc hỗn loạn thành một hệ thống tưởng thưởng. Sau mỗi cuộc tấn công, ông đòi kiểm soát toàn bộ chiến lợi phẩm. Đó là một sự thoát li rõ rệt khỏi tập tục phổ biến, cho phép mỗi chiến binh chiếm làm của riêng tất cả những gì có thể khuân vác được. Bằng cách tập trung hóa quy trình cướp bóc, Thiết Mộc Chân tạo cho mình một cơ chế phân phát của cải cướp được, theo đó lòng trung thành được tưởng thưởng và sự bất phục tùng bị trừng phạt.

Thêm vào đó, khi đánh dẹp một bộ tộc, ông có xu hướng tận diệt các thủ lĩnh chính trị có thể thách thức ông, nhưng lại chiêu mộ những ai có thể ủng hộ cho việc theo đuổi quyền lực của ông. Ông không có chút ưu ái nào cho các quý tộc và con trai của họ. Ông cũng tin vào việc đồng hóa các bộ tộc mà ông chinh phục được vào chính bộ tộc của ông, thậm chí nhận cả những đứa trẻ của các bộ tộc bị đánh bại làm thành viên trong gia đình của chính mình.

Thiết Mộc Chân còn dùng sự sợ hãi để cưỡng bách lòng trung thành đối với quốc gia Mông Cổ đang thành hình. Sau khi đánh thắng hết trận này đến trận khác trên thảo nguyên, những câu chuyện về sự hung bạo của ông được lan truyền. Trong một chiến dịch lớn chống lại tộc Thập Thập Nhi, ông nổi tiếng vì đã hạ lệnh giết chết tất cả những ai cao hơn trục của cỗ xe, một cách để đoan chắc đã triệt hạ tận gốc cơ cấu quyền lực đang tại vị. Nhiều năm sau đó nữa, khi Thiết Mộc Chân trở thành Thành Cát Tư Hãn và những cuộc chinh phục của ông mở rộng ra những vùng đất ngoại bang, danh tiếng hung bạo của ông cũng đạt tới những thái cực mới.

Lúc đó, người Mông Cổ thường phải chiến đấu với những kẻ thù có quân số và vũ khí vượt trội. Để bù lại sự thua kém này, Thiết Mộc Chân chuyển sự linh hoạt quân sự thành một nghệ thuật bậc cao. Ông thường ra lệnh cho quân của mình bao vây một bộ lạc từ mọi hướng, gieo rắc hoang sợ và hỗn loạn, sau đó rút đi theo những hướng đã kéo đến. Đôi khi, trong lúc rút chạy, người Mông Cổ vút lại những món vật quý giá như dây thừng hay nữ trang bằng đồng thau để làm chậm bước hay phân tâm những kẻ truy đuổi, hay gài bẫy họ để phản công. Để che giấu quy mô lực lượng của mình, ông tung kị binh ra theo từng đợt sóng, lúc dồn lúc thưa, khiến địch mất phương hướng. Hoặc, khi chập tối, ông có thể ra lệnh cho mỗi binh sĩ thấp năm ngọn lửa, cách nhau nhiều mét, tạo cảm giác một lực lượng lớn đang đồn trú qua đêm.

Thiết Mộc Chân đã tạo ra một kiểu quân đội mới trên thảo nguyên. Mô hình cũ là những cá nhân tấn công một cách ngẫu nhiên và hỗn loạn – một “bầy đàn các cá nhân tấn công”. Thay vào đó, ông đã mang đến sự trật tự, một cấp độ kiểm soát cao hơn, một sự đa dạng hơn về

sách lược. Và theo từng chiến thắng, Thiết Mộc Chân đã mài sắc hơn nữa tài năng quân sự của mình.

Trận đánh đỉnh điểm đưa Thiết Mộc Chân thành nhà lãnh đạo duy nhất của quốc gia Mông Cổ diễn ra vào năm 1204, khi ông đánh bại tộc Nãi Man (Naiman). Đến năm 1206, vị trí lãnh đạo vững chắc đã cho phép ông triệu tập một hội nghị gọi là Hốt lí lặc đài (*khuriltai*), quy tụ tất cả các thủ lĩnh trên khắp Mông Cổ. Các túp lều trải dài hàng cây số theo tất cả mọi hướng, và những nghi lễ đã kéo dài nhiều ngày. Tấu nhạc, đấu vật, đua ngựa, thi bắn cung khiến mọi người đều vui vẻ, trong khi các cỗ xe đến phân phát những món ngon – như thịt ngựa hầm – cho các vị khách mời. Vào chính thời điểm đó, Thiết Mộc Chân đã đăng quang, trở thành Thành Cát Tư Hân.

Những người ủng hộ Thiết Mộc Chân khuan ông trên một tấm thảm ni để đưa lên ngai vàng. Đại Pháp sư làm phép cầu nguyện, căn dặn Thiết Mộc Chân rằng “mọi quyền hành trao cho ông đều đến từ Thiên đình và Thượng đế sẽ phù trợ và ban phúc lộc cho Thiên tử mà Người chọn nếu như Thiên tử đó cai trị thân dân một cách tốt đẹp và công bằng. Nhưng ngược lại, nếu như lạm dụng quyền lực, Thiên tử đó sẽ lâm vào thảm cảnh”. Thiết Mộc Chân nhận danh hiệu Thành Cát Tư Hân (Chinggis Khan), một cái tên mà các thân dân Ba Tư sau này đọc là Genghis Khan. Các sử gia đã có nhiều tranh cãi xoay quanh cái tên này, nhưng ít nhất nó cũng mang ý nghĩa là Nhà Cai trị Tối cao và Toàn năng. “Nếu các người muốn ta trị vì”, ông nói với các thủ lĩnh, “liệu các người có sẵn sàng quả quyết hoàn thành bất kể ý nguyện nào của ta không? Các người có đến khi được ta triệu tập không? Có đi bất cứ nơi đâu ta phái đi không? Có lấy mạng bất cứ kẻ nào ta muốn không?”. Các thủ lĩnh gào lớn: “Có”. Thành Cát Tư Hân đáp lại: “Thế thì, từ đây về sau, từng lời của ta sẽ là thanh gươm của ta”. Các thủ lĩnh quỳ mọp xuống, dập đầu lạy bốn lạy.

### **Phát minh thể chế của nhà nước Mông Cổ**

Trong khi chứng tỏ mình là một chỉ huy quân sự lỗi lạc, Thành Cát Tư Hân cũng tỏ rõ tài thao lược của ông trong việc tổ chức nhà nước

Mông Cổ, trước hết vì – không giống các nhà chinh phục khác – ông chẳng vương mắc điều gì cố hữu khi xây đắp. Ông khởi đầu với một xã hội nguyên sơ, gồm các bộ lạc thường xuyên lâm chiến với nhau, và hoạt động chính là đi cướp vợ và cướp ngựa. Dù không biết đọc, biết viết, Thành Cát Tư Hãn đã nhanh chóng quy tụ quanh mình nhiều học giả, thư lại, thông dịch viên – bao gồm nhiều người gốc Hoa và gốc Ba Tư – và đã ra lệnh cho họ tạo ra một hệ thống chữ viết. Ông ban hành luật lệ để xử lí các thói quen kích động thù hận và chiến tranh, mặt khác vẫn chừa chỗ cho tập tục và truyền thống. Cho nên ông đã cấm việc bắt cóc, cưỡng bức và buộc làm nô lệ, điều có lẽ được bắt nguồn từ những trải nghiệm bị giam cầm bởi tộc Thái Xích Ô và từ vụ bắt cóc Bột Nhi Thiếp. Ông tuyên bố mọi đứa trẻ đều có quyền hợp pháp, dù cha mẹ có địa vị thế nào. Ông biến trộm cắp thành trọng tội. Ông tuyên bố tự do tôn giáo cho mọi người. Ông thiết lập một hệ thống thuế khóa, nhưng miễn trừ cho các lãnh đạo tôn giáo, y sĩ, luật gia, học giả và những người làm chuyên môn khác. Ông tạo ra vị trí phán quan tối cao để duy trì luật pháp và trừng trị những kẻ bất tuân. Ông quy định những người kế tục ông phải do Hội nghị Hốt lí lạc đài chọn ra, bất kì thành viên nào trong gia đình ông tiếm quyền mà không qua bầu bán thì phải chịu tội chết, mặc dù mức án này chưa bao giờ được tuân thủ.

Thành Cát Tư Hãn đã dựng lên một nhà nước được tổ chức chặt chẽ dọc theo các chiến tuyến, nhưng trong quá trình đó, ông cũng tạo ra trật tự và kỉ cương ở những nơi phân tán, vô pháp và duy trì chế độ mỗi-bộ-tộc-vì-mình. Ông lập ra một hệ thống quân sự dựa trên đơn vị thập phân – một quân đội mà, giả dụ gồm 100.000 quân, được chia thành 10 trung đoàn, mỗi trung đoàn có 10 tiểu đoàn, mỗi tiểu đoàn có 10 đại đội, và cứ thế tiếp tục. Tổ chức mới đem đến kỉ luật cho các lực lượng bộ lạc vốn trước đó hỗn loạn. Cùng với đó là truyền thông hiệu quả từ chóp bu xuống đến đáy và chế độ luân chuyển các chỉ huy ở mọi cấp một cách dễ dàng và hợp lí.

Thành Cát Tư Hãn với đội quân trên lưng ngựa của ông – 150.000 đến 200.000 binh sĩ, mỗi người đều có nhiều ngựa – có thể di chuyển với tốc độ chói sáng, vượt hàng ngàn cây số qua hoang mạc và



những rặng núi hiểm trở để tấn công từ những hướng mà kẻ địch không thể nào nghĩ đến vì quá xa xôi. Họ di chuyển với trọng lượng tối thiểu, mang theo công binh để xây dựng tại chỗ những gì cần thiết, sử dụng vật liệu địa phương thay vì kéo theo sau một đoàn dài thiết bị. Họ mang theo rất ít thức ăn và nước uống, sống bằng lương thực kiếm được tại chỗ. Khác với các quân đội truyền thống, thường hành quân theo hàng dọc, họ trải rộng ra trong một khu vực rộng lớn với các thủ lĩnh ở giữa những vòng tròn đồng tâm. Do mọi người đều thất học nên mệnh lệnh được truyền đi bằng miệng từ binh sĩ này đến binh sĩ khác dưới dạng một giai điệu cố định chỉ có nội dung là thay đổi, nhờ đó làm cho thông tin dễ nhớ hơn.

Thành Cát Tư Hân tuyển mộ con cháu các chỉ huy quân sự để tạo thành một binh đoàn đặc biệt, giữ vai trò cận vệ cho ông. Ông mua chuộc sự trung tín của họ bằng những phần chia chác chiến lợi phẩm đặc biệt hào phóng, thuyết phục họ báo cáo về sự trung thành của cha họ, đảm bảo cha họ không nổi loạn vì nếu làm vậy thì con mình sẽ lâm nguy. Dần dần, đội cận vệ đặc biệt này còn thực hiện hàng loạt các công việc dân sự nữa, từ xét xử tại các phiên tòa cho đến kiểm soát lối vào các căn lầu hoàng gia. Họ trở thành bộ phận hành chính công của hoàng đế.

### Thế giới vụn vỡ không đương nổi cường nhân

Cuộc chinh phạt của người Mông Cổ được dẫn dắt bởi cùng những yếu tố đã thúc đẩy những người du mục tấn công các khu vực định cư trong suốt lịch sử: sự yếu ớt của những nền văn minh lâu đời, khát vọng chiếm hữu của cải của các xã hội phát triển cao hơn xã hội của chính họ, và sự trôi dạt của các lãnh đạo có uy tín.

Từ rất lâu trước khi Thiết Mộc Chân trở thành Thành Cát Tư Hân, đã tồn tại nhiều tuyến đường nối Trung Hoa với Trung Đông, bao gồm cả tuyến buôn bán hàng hải ở Ấn Độ Dương. Những con đường trên đất liền và biển này được gọi chung là Con đường Tơ lụa. Các thương thành như Genoa, Baghdad và Samarkand đã sản sinh ra một

tầng lớp thương nhân phiêu lưu. Họ qua lại trên những con đường này, làm lan tỏa những thành tựu kỹ thuật, từ đồ gốm của nhà Tống, Trung Hoa, đến những món đồ nạm vàng hay bạc của Ba Tư. Thương nhân vận chuyển ngựa, gạo, sách in, và đủ loại hàng hóa qua những con đường mà cũng mang theo cả những bậc tu hành, những tay lang bạt, những vị sứ thần và những nhà thầu khoán. Họ truyền bá những kỹ thuật mới để làm đường, đóng tàu; những ý tưởng và phương tiện trao đổi mới chẳng hạn như tiền giấy, những dạng tín dụng và hợp tác thương mại mới; và những tiêu chuẩn mới về cân nặng và đo đạc. Con đường Tư lụa còn là một vành đai truyền tải để giao lưu mọi khía cạnh của văn hóa và tôn giáo.

Mối đe dọa lên những giao lộ phồn vinh toàn cầu này mang tính chất chính trị: những lực lượng chính trị li tâm đang xé toạc các trung tâm quyền lực châu Âu, Hồi giáo và Trung Hoa. Những nhà cai trị trước đó chưa từng bị ai tranh giành nay lại phải đối phó với thách thức từ các thủ lĩnh khu vực và địa phương – thúc đẩy bởi khát vọng quyền lực và giàu có, và từ các xung đột văn hóa và tôn giáo. Thành Cát Tư Hãn đã bị cuốn vào chính cơn lốc xoáy chính trị đó, được thúc đẩy bởi tầm nhìn xa thì ít mà chủ yếu là bởi sự căm dỗ của hoạt động cướp bóc và trả thù cá nhân, như chúng ta sẽ thấy.

Đến thập niên đầu tiên của thế kỉ 13, trong khi các xã hội định cư và phân hóa hơn của Trung Hoa và Hồi giáo đang bận bịu đẩy lui các cuộc xâm lăng, Thành Cát Tư Hãn lại nghiêng về hướng tấn công bành trướng, và xã hội quân phiệt của ông đã được tổ chức tuyệt vời cho hoạt động đó. Ông cũng biết rằng việc giữ cho vương quốc của mình hợp nhất đòi hỏi phải tưởng thưởng kinh tế nhiều hơn nữa cho các thủ lĩnh bộ lạc Mông Cổ, những người có truyền thống độc lập mãnh liệt, đã được hợp nhất không chỉ bởi sức mạnh quân sự vượt trội của ông mà còn bởi viễn cảnh giàu có không ngớt gia tăng. Thành Cát Tư Hãn đã tạo ra quanh ông một môi trường hung hãn bởi tham vọng, có kỉ luật cực cao và được khuyến dụ bởi một sứ mệnh rõ rệt là tấn công và cướp phá các xã hội khác.

Chỉ sau hai năm lên ngôi, Thành Cát Tư Hãn không chỉ củng cố nền cai trị của ông ở Mông Cổ mà còn di chuyển cả vào các vùng lãnh

thổ tiếp giáp. Quan tâm trực tiếp của ông là người láng giềng Trung Hoa bất ổn. Từ lâu trước thời Thành Cát Tư Hân, người Mông Cổ đã cướp phá miền Bắc Trung Hoa để lòng y phục, đồ đạc, yên ngựa và đồ bếp núc, tức những món hàng xa xỉ mà những thợ săn và dân chài như họ không làm ra được. Để đối phó, các vị vua Trung Hoa tìm cách chia rẽ các bộ tộc Mông Cổ, ngăn cản họ hợp sức tấn công, và chiến lược này đã thành công trong suốt nhiều thế kỉ. Thêm vào đó, nhà Đường, từng có lúc cai quản toàn bộ Trung Nguyên, từ lâu đã bị chia thành ba triều đại khu vực: nhà Tống ở phía nam, nhà Kim ở bắc Trung Hoa và vùng Mãn Châu, và nhà Tây Hạ ở phía tây.

Đó là tình thế mà Thành Cát Tư Hân phải đối mặt ở phía nam. Ở phía tây của ông là thế giới Hồi giáo với đời sống kinh tế và văn hóa nhộn nhịp, nhưng lại tồn tại trong trạng thái chính trị hỗn độn, đặc trưng bởi các triều đại kinh địch nhau, các tướng quân tranh chấp nhau, những cuộc lật đổ thường trực, những cuộc chiến bè phái, những khu vực li khai, những hoán đổi liên minh. Bản thân quốc vương cũng lâm chiến với các tôn thất, và dân chúng thường nghi kị các binh sĩ, đặc biệt là lính lê dương. Các mối quan hệ nội bộ đã căng thẳng đến mức quốc vương Ả-rập tại Baghdad được cho là đã bí mật cầu viện Thành Cát Tư Hân, để rồi ông phát động cái sẽ là cuộc tấn công đầu tiên vào thế giới Hồi giáo của mình, chống lại đế quốc Khwarezm, một khu vực chiến lược nằm giữa Trung Hoa và Ai Cập, bao gồm cả những phần thuộc về Uzbekistan, Turkmenistan và Iran ngày nay.

### Kháng cự và phục thù

Đòn tấn công đầu tiên của Thành Cát Tư Hân nhắm vào triều đại yếu nhất trong ba triều đại Trung Hoa, tức nhà Tây Hạ. Chiếm giữ vùng đất nay là Bắc Tây Tạng, nhà Tây Hạ đã đạt đến trình độ văn minh cao với hàng chục thành trì lớn, một hệ thống trường học công, một học viện có quy mô 300 học viên để đào tạo quan lại, học giả, thợ dệt lành nghề, thợ thuộc da, thợ xây và thợ luyện kim – tổng thể là một nguồn chiến lợi phẩm chín muồi. Vài năm sau khi trở thành Đại Hân, Thành Cát Tư Hân tấn công thành Ngân Xuyên (Yinchuan). Đó là

cuộc tấn công đầu tiên của Mông Cổ vào một thành lũy. Tuy nhiên, vào giai đoạn đó, quân đội của Thành Cát Tư Hãn còn thiếu những loại vũ khí công thành của Trung Hoa, nước đã có trái phá, cung lớn hai cánh và ba cánh để công thành, có thể bắn ra những “mũi tên” kích cỡ cây cột điện, làm xuyên thủng những tường thành từ cách xa 800m. Không phá được thành, quân Mông Cổ tìm cách phá đê gây ngập Ngân Xuyên. Việc này cũng không ép được phía Tây Hạ đầu hàng nên họ bèn đóng quân để bao vây lâu dài. Sau gần một năm quân Mông Cổ kiên trì dựng trại xung quanh các bờ thành, hoàng đế Tây Hạ chấp nhận cầu hòa. Để chấm dứt việc bao vây, ông gả con gái cho Thành Cát Tư Hãn, cống nạp lạc đà, chim ưng, vải vóc, đồng thời hứa hẹn sẽ chuyển về Mông Cổ một dòng bát tạn những hàng hóa xa xỉ. Thành Cát Tư Hãn đã phải thất vọng vì việc cống nạp đã dừng lại ngay khi binh tướng của ông vừa rời đi. Nhiều năm sau đó, vị Đại Hãn và các con của ông sẽ còn trở lại để trừng trị hành động bội ước này.

Mục tiêu kế tiếp của Mông Cổ ở Trung Hoa là nhà Kim, một đế quốc được phòng thủ tốt hơn và lãnh thổ rộng hơn rất nhiều so với nhà Tây Hạ. Thành Cát Tư Hãn lên một kế hoạch xâm lược chi li, điều động hàng chục vạn binh sĩ và hàng vạn con ngựa, cùng với nhiều cỗ xe quân lương do lạc đà kéo. Ông phái các lực lượng Mông Cổ tiến xuống theo từng đợt sóng, phái giao liên phi ngựa nhanh để phối hợp các hoạt động, rồi san phẳng từ thành này đến thành khác – Thiểm Bá (Xamba), Ngũ Nguyên (Wuyuan), Lâm Hà (Linhe). Thành Cát Tư Hãn đẩy quân Kim lui về Yên Kinh (Yanjing, nay là Bắc Kinh), nơi ông đã bao vây trong một năm giữa lúc binh sĩ của ông cướp phá nơi thôn dã và chiếm giữ các thành thị nhỏ. Rồi họ chiếm được luôn cả Yên Kinh, đẩy quân địch lui xuống Mukden (nay là Thẩm Dương, thành phố lớn nhất của tỉnh Liêu Ninh ở đông bắc Trung Quốc). Một lần nữa không phá được những bờ thành vững chắc của Mukden, Thành Cát Tư Hãn giả lui quân rồi biến mất. Khi người dân trong thành vui sướng mở cổng thành ăn mừng, quân Mông Cổ quay lại và chiếm thành.

Nhà Kim đành đầu hàng và người Mông Cổ nắm được quyền kiểm soát miền đông bắc Trung Hoa, bao gồm cả nơi mà ngày nay là bán

đảo Triều Tiên. Họ san phẳng nhiều thành trì, tàn sát hàng vạn binh sĩ và thường dân, bắt giữ tù binh để làm lá chắn hay người dẫn đường cho họ trong các mục tiêu kế tiếp. Những câu chuyện tàn ác này gieo rắc nỗi khiếp sợ khắp Trung Á, sang đến tận Bắc Âu, nơi một sứ giả từ thế giới Hồi giáo đã kể rằng xương của những người bị tàn sát chất thành núi, mặt đất trơn trượt do mỡ người, và để không rơi vào tay quân Mông Cổ, sáu ngàn cô gái đã tự sát bằng cách nhảy xuống từ các bờ thành cao của Yên Kinh.

Thành Cát Tư Hân quay trở về Mông Cổ, tin rằng nhà Kim nay đã là một nhà nước chư hầu, cam tâm triều cống cho ông đến vĩnh viễn. Một lần nữa cống phẩm lại không đến, và một lần nữa, quân Mông Cổ phải trở lại nhiều năm sau đó để thu hoạch. Trường hợp nhà Tây Hạ và nhà Kim có vẻ như đã dạy cho Thành Cát Tư Hân một bài học là không thể tin vào những lời hứa hẹn trong tương lai. Ông cần phải thay đổi chiến lược và bắt đầu sáp nhập, chiếm đóng các nước chư hầu.

### **Tấn công trước, hoạch định sau**

Khoảng 10 năm sau cuộc tấn công vào Trung Hoa lần đầu tiên, Thành Cát Tư Hân bắt đầu phóng mắt đến thế giới Hồi giáo ở phía tây. Các kế hoạch ban đầu của ông không bao gồm việc chiếm giữ và cai quản những vùng lãnh thổ mới. Quan tâm của ông đặt vào thương nghiệp. Năm 1217, ông gửi một phái bộ 100 người, tất cả đều là người Hồi giáo, đến đề nghị một thỏa thuận thương mại chính thức với Quốc vương Mohammed của Khwarezm. Lúc đó, đế quốc Khwarezm đang ở trong tình trạng nội chiến liên miên. Khi phái đoàn thương gia của Thành Cát Tư Hân đến biên giới Khwarezm, một vị quan cai quản địa phương đã bắt giữ họ vì tội do thám. Thành Cát Tư Hân giận dữ cử ba sứ giả đến nhờ cậy sự can thiệp của quốc vương Mohammed, người nắm giữ quyền hành cao nhất ở nơi đây. Thay vì đáp ứng yêu cầu của Thành Cát Tư Hân, vị quốc vương chọn cách xử tử ba vị sứ giả, một hành động đã khuyến khích vị quan cai quản địa phương hành quyết luôn một trăm phái viên ban đầu.

Giận đến điên cuồng, Thành Cát Tư Hãn đi một mình lên đỉnh đèo, tự cạo tóc đầu, và một lần nữa cầu nguyện Trời Xanh Vĩnh Hằng trong suốt ba ngày rằng: “Con không là kẻ gây chuyện; xin hãy cho con sức mạnh để phục hận”. Niềm tin vào vị Thượng đế duy linh là cốt lõi tạo nên tính cách của Thành Cát Tư Hãn và là sự nâng đỡ tinh thần lớn – hay sự bào chữa – cho các hành động của ông.

Thành Cát Tư Hãn xâm lăng Khwarezm vào khoảng năm 1219. Lúc này, người Mông Cổ đã biết áp dụng kĩ thuật công thành Trung Hoa – cung tên lớn, trục phá thành, thang leo, ống phóng hỏa. Họ đã kết hợp được kĩ binh thiện chiến với pháo binh hạng nặng nên có thể mau chóng đè bẹp hầu như tất cả mọi sự phòng ngự.

Thành Cát Tư Hãn tung đợt tấn công đầu tiên vào thế giới Hồi giáo mà chẳng có trụ liệu nào về nơi sẽ chấm dứt. Cuộc tấn công đã tiếp diễn, băng qua lục địa Á - Âu, vào đến tận Đông Âu, bởi lẽ việc cướp bóc mỗi thành trì càng kích thích hơn nữa cơn thèm khát của các tướng lĩnh. Thất vọng vì thiếu hụt cống phẩm từ Trung Hoa, nhưng Thành Cát Tư Hãn có lẽ cũng háo hức khi viện dẫn điều đó như cái cớ để chiếm lĩnh những lãnh thổ mới, giàu có hơn, ở phương Tây. Dù động cơ của ông là gì đi nữa, Thành Cát Tư Hãn đã tấn công những nền văn minh tiến bộ hơn đáng kể so với Trung Hoa, và dĩ nhiên là vượt xa Mông Cổ đến hàng năm ánh sáng.

Những vùng đất Hồi giáo quy tụ dân Ả-rập, Thổ Nhĩ Kỳ và Ba Tư là những nơi có học thức hơn bất kì đế chế nào đang tồn tại. Họ đã thay giấy cói bằng giấy. Những cửa hàng bán sách mọc như nấm ở nhiều thành phố và những gia đình giàu có thường sở hữu những thư viện lớn của riêng mình. Người Ả-rập đã dịch lại các tác phẩm kinh điển của Hi Lạp và Ấn Độ, dùng chúng làm nền tảng cho những tiến bộ của chính họ trong hầu hết các lĩnh vực học thuật, từ kiến trúc đến y học. Nhưng thành tựu trí tuệ không làm được gì để hợp nhất thế giới Hồi giáo Trung cổ chống lại người Mông Cổ, những kẻ mà sau năm năm chinh phạt Khwarezm đã tràn tới các thành trì từ Afghanistan sang đến Biển Đen, bao gồm cả Gurganj (thuộc Turkmenistan và là thủ đô của đế quốc Khwarezm), Nishapur (Iran), Merv (Turkmenistan), Multan (Pakistan), và Samarkand (Uzbekistan).

Cuộc chiến chống Hồi giáo tàn bạo chưa từng có ngay cả với các chuẩn mực của Mông Cổ. Thuộc hạ của Thành Cát Tư Hãn đã hạ sát hàng chục ngàn người ở Trung Hoa, nhưng số người chết ở các khu vực Hồi giáo còn cao hơn thế gấp nhiều lần. Quân Mông Cổ thường phân chia dân chúng địa phương ra, hoặc là phục vụ cho đế chế, hoặc là đưa đi giết. Để ngăn ngừa những kháng cự trong tương lai, họ trảm thủ cấu trúc xã hội bằng cách tận diệt tầng lớp quý tộc, tương tự sách lược trước kia của Thành Cát Tư Hãn trên thảo nguyên. Bất cứ ai có được địa vị cha truyền con nối hay nhờ giàu có đều là mục tiêu hành quyết.

Nam giới trẻ tuổi có cơ thể lành lặn nhưng không có tay nghề thì bị ép tòng quân hoặc bị đưa đi làm lá chắn sống. Khi quân Mông Cổ gặp phải những con hào bao quanh thành trì, họ buộc người địa phương nằm xuống nước để tạo thành những cây cầu người. Tương truyền, Thành Cát Tư Hãn đã lược sống quân thù rồi lấy xương sọ làm những chén uống rượu nạm bạc. Một giai thoại kể rằng các vương công Nga từng hành quyết một nhóm sứ giả Mông Cổ đã bị bắt và bị buộc nằm dài ra đất. Thành Cát Tư Hãn được đồn là đã đặt một bệ phẳng lên thân mình họ rồi mở một bữa tiệc trên đó, khiến các vương công ngạt thở từ từ mà chết. Không rõ có bao nhiêu câu chuyện như thế này là thật, bởi lẽ từ khi còn là Thiết Mộc Chân, Thành Cát Tư Hãn và thuộc hạ của ông đã tiếp tay lan truyền những câu chuyện đó để dọa dẫm kẻ thù. Mặc dù vậy, Thành Cát Tư Hãn vẫn chứa lại những người có chuyên môn như thư lại, chiêm tinh gia, công trình sư, thầy lang, quan tòa, và những người thợ lành nghề như thợ gốm, thợ mộc, cùng những người pha trò mua vui để phục vụ trong triều đình của ông hay ở những vùng khác của đế chế.

Khi Thành Cát Tư Hãn tiến sâu hơn vào các vùng đất Hồi giáo, ông gửi nhiều đoàn vận chuyển chiến lợi phẩm về quê nhà Mông Cổ. Người Mông Cổ bắt đầu hưởng thụ những món hàng xa xỉ mà họ chưa bao giờ có thể hình dung, bao gồm những công cụ bằng kim loại, đồ sứ Ba Tư, những tấm vải lông lầy và những món nữ trang lấp lánh. Đặc lợi mới của người Mông Cổ và triều đình mở rộng của họ khiến họ trở thành những người tiêu thụ lộ liễu. Vì người Mông Cổ tiếp tục chẳng

làm ra được gì, vì kì vọng của họ cứ tiếp tục dâng cao, và vì họ là những chiến binh tài ba như thế, nên không thể có cái kết logic nào cho các cuộc viễn chinh.

## Nhà nước Mông Cổ trở thành một đế chế quốc tế

Thành Cát Tư Hãn vẫn háo hức đem lại sự tiến bộ cho đế chế đang bành trướng của ông. Ông thành lập nơi lưu trữ thư tịch để ghi chép các chỉ dụ của ông rồi dịch chúng ra và truyền đi. Mỗi cuộc chinh phạt mới lại làm khuếch đại thêm mối thách đố cai trị lãnh thổ của ông và do thiếu hụt những người Mông Cổ để cai quản, Thành Cát Tư Hãn phải quay sang các tài năng ngoại quốc, nhất là từ Trung Hoa và Ba Tư. Một ví dụ là Gia Luật Sở Tài (Yelü Chucai), tuyển mộ từ tộc Khiết Đan (Khitans) ở Bắc Trung Hoa, đã trở thành một cố vấn tin cậy của ông. Gia Luật đã học chiêm tinh, nói được cả tiếng Mông Cổ lẫn tiếng Hoa, am tường luật pháp và truyền thống của Trung Nguyên. Một số học giả khác thuộc cùng bộ tộc này cũng đã đi theo ông. Thành Cát Tư Hãn còn để tâm đến những giá trị triết học. Ví dụ, đầu khoảng năm 1221, ông đã cho vời một tu sĩ Đạo giáo 70 tuổi từ Trung Hoa tên là Khưu Xứ Cơ (Ch'ang-ch'un). Ông là một triết gia có rất nhiều môn sinh và rất được nể trọng. Sau gần ba năm du ngoạn từ Trung Hoa đến căn cứ quân sự của Thành Cát Tư Hãn nằm sâu ở Tây Á, vị cao nhân Trung Hoa này sau đó đã trải qua nhiều năm kể cận bên Thành Cát Tư Hãn, truyền giảng cho ông về học thuyết vô vi, khổ hạnh và thiên định.

Thấy rằng mọi cuộc chinh phạt đều tạo ra một nguồn cung ứng mới, Thành Cát Tư Hãn thừa nhận rằng tầng lớp thương gia có thể vận chuyển hàng hóa nhanh hơn là quân đội. Ông và triều đình của ông bèn hậu thuẫn cho các thương gia bằng cách đầu tư, hợp tác kinh doanh, đặt những lô hàng lớn và đánh thuế thấp. Đó là một dạng sơ khai nhưng có chủ ý của chủ nghĩa tư bản nhà nước, một sự báo trước cho các nền chính trị kinh tế của Á - Âu và Đông Á trong những thế kỉ kế tiếp.



Khi đế chế phình to ra, người Mông Cổ đặt ưu tiên cho hậu cần. Họ xây đường, xây cầu, xây bến phà, và xây cả những thị tứ mới đóng vai trò những kho trung chuyển. Ấn tượng hơn nữa, khoảng mười ngàn trạm liên lạc đã được thiết lập suốt dọc theo Con đường Tơ lụa và trên khắp đế chế, mỗi trạm cách nhau chừng một ngày đi bộ. Chúng thường đi kèm những trạm dừng chân, nơi người đi đường có thể tìm được ngựa khỏe, thức ăn, chỗ trọ và người dẫn đường. Thậm chí còn có cả hộ chiếu sơ khai. Những dịch vụ truyền tin đặc biệt thường có sẵn để truyền tin tức từ trạm này đến trạm khác. Các con đường được bảo vệ khỏi những tên đạo tặc nhờ binh lính hay các gia tộc địa phương.

Thành Cát Tư Hân và các lãnh đạo chớp bu đã cẩn thận pha trộn hàng hóa, ý tưởng và tài năng, cho nó chảy dọc theo những mạng lưới bảo hộ toàn châu lục của họ. Họ ưu tiên cho quân đội vận chuyển chiến lợi phẩm, và ưu tiên cho những người thợ lành nghề mà họ tuyển mộ hay trưng dụng được. Người Mông Cổ cũng mở cửa cho những thương gia được chọn, và mọi dạng thái của trao đổi đã trở hoa: âm thực được hòa trộn, những thầy lang và chiêm tinh gia từ Trung Hoa và Ba Tư được giao lưu với nhau, văn chương từ những nền văn hóa khác nhau được phổ biến. Bản đồ của đế chế được vẽ và tu chỉnh, các từ điển được dịch ra nhiều thứ tiếng... Đại Hãn đã chuyển các thợ rèn kim loại, thợ gốm, thợ làm bánh mì và đầu bếp từ đầu này của đế chế sang đầu bên kia. Ông thậm chí còn đưa vài chỉ huy của các binh đoàn Hồi giáo bị ông đánh bại vào quân đội của chính ông.

### Hoàn tất công việc ở Trung Hoa

Khi chiến dịch đánh chiếm đất Hồi giáo kết thúc vào khoảng năm 1224, Thành Cát Tư Hân quyết định quay sang phía bắc Trung Hoa để tính sổ với triều đình Tây Hạ, vốn không chỉ lờ tịt triều cống mà còn lờ tịt cả yêu cầu của Đại Hãn cung cấp quân đội cho chiến dịch đánh Hồi giáo. Nay trong độ tuổi lục tuần, Thành Cát Tư Hân quyết tâm tái lập sự thống trị của ông ở phía bắc Trung Hoa. Việc đó tốn mất ba năm, nhưng đến năm 1227 thì Tây Hạ đã chuẩn bị quy hàng.

Chính vào lúc đó. Thành Cát Tư Hãn từ trần trong tình huống mà cho đến nay vẫn còn là bí mật. Không ai biết liệu có phải ông bị thương trong chiến trận, bị té ngựa, bị một vi khuẩn chết chóc tấn công, bị đầu độc bởi một tình nhân, hay cuộc đời ông đã kết thúc theo cách nào khác. Thành Cát Tư Hãn để lại chỉ dụ rằng tất cả mọi chi tiết liên quan đến cái chết của ông phải được giữ bí mật tuyệt đối và thế là nó đã được giữ kín. Truyền thuyết kể rằng những binh lính và nô bộc dính dáng đến việc chôn cất ông đều bị giết chết để diệt khẩu. Lí do thực tiễn cho sự bí mật đó là nếu cái chết của Thành Cát Tư Hãn được ban bố thì điều đó chắc chắn sẽ khơi mào sự nổi loạn ở các vùng đất Hồi giáo và khiến cho Tây Hạ cân nhắc lại việc đầu hàng. Không có tường thuật rạch ròi nào về việc Thành Cát Tư Hãn, trước lúc lâm chung, có nhận chiếu thư xin hàng của Tây Hạ hay không, nhưng việc quy hàng đó đã thực sự diễn ra.

### Đế chế hậu Thành Cát Tư Hãn

Những người kế nghiệp Thành Cát Tư Hãn đã tiếp tục bành trướng đế chế Mông Cổ. Trong suốt thế kỉ kế tiếp, họ còn nhân đôi kích cỡ của nó, bổ sung thêm Nam Trung Hoa, toàn bộ Iran, phần lớn Thổ Nhĩ Kỳ, Georgia, Armenia, Azerbaijan, phần lớn những vùng sinh sống được của Nga, Ukraine, và phân nửa Ba Lan – tính tròn là khoảng 20% diện tích đất đai của thế giới.

Thành Cát Tư Hãn đã thiết lập không chỉ một đế chế mà cả một nền tảng cai trị mà từ đó những người kế nghiệp ông đã dựng thành một *Triều đại Mông Cổ (Pax Mongolica)*, một giai đoạn tương đối hòa bình và ổn định kéo dài trên phần lớn lục địa Á-Âu từ năm 1206 đến giữa thế kỉ 14. Đế chế đó đã là trụ cột cho một kỉ nguyên toàn cầu hóa chưa hề có tiền lệ. Người Mông Cổ đã cách mạng hóa chiến tranh, nhờ đó mà có khả năng chinh phục, nhưng đế chế của họ rất lâu mới kết thúc, đó là nhờ việc mở rộng giao thương, vận chuyển, và truyền thông; nhờ sự pha trộn những con người, ý tưởng và văn hóa; nhờ sự hợp nhất các quy trình hành chính. Ưu thế lớn của người Mông Cổ so với những người xây dựng đế chế trước họ là ở chỗ, trên đường đi,

họ không bị vướng mắc bởi những ý tưởng thâm căn cố đế về chính trị, kinh tế và phổ biến văn hóa. Họ không bị thúc đẩy bởi lí tưởng hay bất kỳ động lực cứu rỗi nào mà chỉ có những nỗ lực thực dụng là vơ vét cho thật nhiều của cải. Kết quả là, họ không áp đặt lí tưởng chính trị, hay văn hóa, hay ý tưởng tôn giáo nào lên người khác mà chỉ tạo ra một môi trường cực kỳ bao dung, chừng nào mà chế độ cai trị căn bản còn chưa bị thách thức tận gốc rễ và chừng nào chiến lợi phẩm còn chảy êm thấm từ những lãnh thổ xa xăm vào trung tâm Mông Cổ.

Bao dung trong tự do tôn giáo là điểm đặc biệt đáng ghi nhận, phản ánh cách suy nghĩ của Thành Cát Tư Hân. Ông hiểu rõ mình sẽ có lợi nhiều hơn nếu tỏ ra tôn trọng các nền văn hóa kiêu hãnh của địa phương và các lãnh đạo tôn giáo đầy sức ảnh hưởng, và ông đã kết giao chặt chẽ với họ. Thờ ơ trong kiểm soát tôn giáo và văn hóa, người Mông Cổ đã tập trung vào xây dựng giao thương và hạ tầng vật chất, hành chính và luật pháp để giúp nó chảy tự do. Lấy ví dụ, trước chế độ Mông Cổ, rất ít thương nhân sử dụng Con đường Tơ lụa, chủ yếu vì các tay trung gian Ả-rập ở những nơi như Syria, Iraq, và Lebanon đòi đứng giữa người mua và người bán, áp đặt mức thuế cao cho cả đôi bên. Trong khi đó, ở đỉnh cao của *Triều đại Mông Cổ (Pax Mongolica)*, không hề có những rào cản thương mại nào đáng kể trên con đường từ Địa Trung Hải đến Trung Hoa, nơi mà những thành thị lớn trở thành những thủ phủ quốc tế. Tại nơi mà ngày nay là Bắc Kinh, cháu của Thành Cát Tư Hân là Hốt Tất Liệt (Kubilai, tại vị 1260-1294) đã thiết lập cơ quan đặc biệt để hỗ trợ các thương nhân đủ mọi quốc tịch đến từ khắp mọi nơi trên đế chế, một số đến từ những nơi rất xa xăm như Ý, Ấn Độ và Bắc Phi. Người Mông Cổ còn khuyến khích dân chúng, đặc biệt là người Trung Hoa, di cư đến các trạm giao thương ở nước ngoài để tạo thuận lợi cho mở rộng thương mại.

Các con của Thành Cát Tư Hân trở thành những nhà truyền bá nghệ thuật và văn hóa vĩ đại thông qua các kênh buôn bán mà họ thiết lập. Thẩm mỹ của họ đối với y phục nhiều màu sắc, nữ trang bằng bạc, và hình ảnh động vật đã kích thích ước muốn tạo ra những đồ vật làm họ hài lòng trên khắp đế chế, và điều này đã dẫn đến sự hội tụ về phong cách. Ngoài ra, sự liên kết giữa các xã hội đã dẫn đến việc vài

vóc và hội họa Trung Hoa càng trở nên phổ biến hơn ở Ba Tư, nơi mà gạch ngói Iran bắt đầu có hình rồng, phụng vốn chỉ phổ biến ở Trung Hoa. Khi lượng người di chuyển trên những con đường của đế chế tăng lên thì cũng bắt đầu xuất hiện những nhân vật đáng chú ý. Trong số những người chu du này, Marco Polo là người nổi tiếng nhất ngày nay, nhưng hãy còn nhiều người khác nữa, trong đó có nhà luật học Hồi giáo Ibn Battuta, giáo sĩ Cảnh giáo (Nestorian Christian) Rabban Sauma, các giáo sĩ dòng Francisco John Plano Carpini và William của Rubruck, và Khổng gia Trung Hoa Châu Đạt Quan (Zhou Daguan). Bút tích của họ mô tả lại những nơi từ Angkor Wat đến Hàng Châu, Tabriz, Paris, khiến những chốn thần thoại này trở thành đá thử vàng về văn hóa cho các tầng lớp tinh hoa khắp đế chế.

Dưới sự cai trị Mông Cổ, hào quang của đế chế Trung Hoa đã được hồi phục. Bắt đầu từ Thành Cát Tư Hãn, sự lãnh đạo của Mông Cổ đã biến đổi Trung Hoa từ một nền văn minh bị nội chiến và hận thù triều đại xé nát thành một quốc gia hợp nhất, có khả năng đương cự với những cuộc nổi loạn, những cuộc xâm lăng và những mưu toan thống trị của ngoại bang trong vòng sáu thế kỉ. Ở Tây Á, người Mông Cổ đã tạo được sự hợp nhất giữa những thủ lĩnh Hồi giáo đấu đá nhau, qua đó mà khai sinh ra đế chế Ba Tư hiện đại. Mặc dù người Mông Cổ chưa bao giờ chiếm đóng Đông Âu và các quốc gia Địa Trung Hải, họ vẫn kích thích cuộc cách mạng năng suất ở các khu vực này nhờ giúp phương Tây tiếp xúc với những công cụ chuyên dụng, kĩ thuật thời lò mới, cây trồng mới tốn ít công sức trồng trọt hơn, và cả những ý niệm mới như tiền giấy, như đặt nhà nước trên nhà thờ, như tự do tôn giáo. Năm 1620, nhà khoa học người Anh Francis Bacon đã nêu tên ba phát minh làm thay đổi thế giới là máy in, thuốc súng và la bàn. Cả ba phát minh này đều đến với phương Tây trong thời kì hoàng kim của đế chế Mông Cổ.

Sử gia kiêm nhà báo Nayan Chanda đã viết rất hay như sau: “Các đế chế đóng vai trò then chốt trong việc phát triển cai trị vì chúng phổ biến luật lệ và quy tắc ra một lãnh thổ mở rộng”. Sau khi chỉ ra những tiến bộ tại đế chế La Mã, đế chế Mauryan ở Ấn Độ, đế chế nhà Hán ở Trung Hoa, ông viết tiếp:

*“Dưới đế chế Mông Cổ, phạm vi cai trị đã vươn lên một đỉnh cao mới... Mỗi quan tâm sâu sắc đối với thương mại của Mông Cổ thể hiện ở chỗ Con đường Tơ lụa xuyên Trung Á đã nổi lên thành một “băng chuyền” được bảo vệ tốt cho việc trao đổi hàng hóa, con người và ý tưởng. Với các trạm gác Mông Cổ, những quán trọ, hệ thống bưu chính, hệ thống hộ chiếu và thẻ tín dụng (paiza) sơ khai, giao thương và vận chuyển đường bộ đã được cai quản tốt chưa từng thấy trên con đường này”.*

Đặc biệt đáng ghi nhận nhất là tác động của đế chế lên việc cai trị ở Trung Hoa. Nên hành chính khởi đầu dưới thời Thành Cát Tư Hân đã đạt đến đỉnh cao dưới thời những người kế tục ông như Hốt Tất Liệt, người đã giảm tô thuế và đảm bảo quyền sở hữu cho chủ đất. Hốt Tất Liệt còn xây dựng một mạng lưới trường học rộng lớn, chuyên nghiệp hóa hoạt động công vụ, phát hành tiền giấy và ban bố luật phá sản. Ông đã thiết lập một cơ quan khuyến nông nhằm cải thiện đời sống nông dân và năng suất cây trồng; lập ra Cục Sản xuất Vải nhằm cải thiện việc trồng bông, dệt sợi, và các kĩ thuật sản xuất hàng dệt. Ông thúc đẩy nghệ thuật và văn chương, cho dịch các tác phẩm kinh điển của Ba Tư và các nước khác sang tiếng Hoa. Ông quy định giáo dục phổ quát trước bất kì nhà cai trị châu Âu nào đến 500 năm, và ông đã ngăn cấm việc hành quyết tội phạm trước công chúng vào lúc mà việc này còn là một tấn tuồng được ưa chuộng ở trời Âu. Những thành tựu đã diễn ra rất lâu sau thời Thành Cát Tư Hân, nhưng chúng phát sinh từ những nỗ lực từ rất sớm của ông nhằm thiết lập một xã hội đa văn hóa bao quát khắp lãnh thổ rộng lớn.

### **Lần theo những cội rễ ban sơ của toàn cầu hóa**

Người ta thường nói thời kì hoàng kim của toàn cầu hóa bắt đầu gần lúc xuất phát cuộc cách mạng công nghiệp ở châu Âu năm 1870 và kết thúc năm 1914, khi Thế chiến I phá tan ý tưởng rằng hòa bình có thể được đảm bảo bằng việc gia tăng các mối liên kết chính trị và kinh tế. Giai đoạn này quả thực đã chứng nghiệm một sự bùng nổ toàn cầu

trong thương mại, đầu tư, di dân, và những phát minh mới như điện tít. Nhưng giai đoạn này không phải là khởi đầu chính xác. Thời kì hoàng kim đầu tiên là vào các thế kỉ 13 và 14. Đó là thời kì của Thành Cát Tư Hãn cùng con cháu mình, khi các con lộ họ xây và canh giữ đã mở ra một thế giới mới của những tiềm năng. Người Âu có thể mua lụa và các loại hàng dệt quý hiếm khác, những gia vị lạ lẫm, thậm chí cả kĩ thuật làm giấy của Trung Hoa. Kĩ thuật luyện sắt Trung Hoa đã hòa trộn với kĩ năng cơ giới Ba Tư để tạo ra những vũ khí tân tiến; y học Ấn Độ, Trung Hoa và Ba Tư đã phối hợp nhau, tạo ra những tiến bộ lớn trong ngành dược. Thật vậy, câu chuyện Thành Cát Tư Hãn chính là câu chuyện thu nhỏ của bản thân toàn cầu hóa. Nó minh họa cho sức mạnh của chinh phạt quân sự trong việc gia cố các mối liên kết giữa các xã hội phân tán. Nó cho thấy thương mại đi theo sau chinh phạt như thế nào, buôn bán và văn hóa chồng lấn nhau ra sao, và vì sao các mạng lưới vận chuyển và truyền thông lại quan trọng đến như vậy. Cùng với các con cháu của mình, Thành Cát Tư Hãn còn đối mặt với thách đố lâu dài của việc cân bằng giữa kiểm soát hành chính trung ương với việc bao dung cho các thể chế và văn hóa địa phương.

Lịch sử không bao giờ lặp lại, như chúng ta đều biết, nhưng chúng ta không thể phớt lờ một số điều song trùng. Dĩ nhiên, thế giới của Thành Cát Tư Hãn tiến bộ kém xa so với thế giới của chúng ta, nhưng nó báo trước được nhiều xu thế trọng yếu của thế kỉ này. Nhiều người phương Tây ngày nay tin rằng hầu hết các ý tưởng phát minh và công nghệ đều khởi nguồn từ Âu - Mỹ. Nhưng đế chế Mông Cổ lại minh họa cho sự sáng tạo tiên phong của phương Đông, mà nay đang nổi lên trở lại với sự trỗi dậy của Trung Quốc và Ấn Độ. Quả thực, ảnh hưởng đang gia tăng của các quốc gia châu Á trên nhiều khía cạnh đã thể hiện sự quay trở về với cán cân quyền lực đã bắt đầu lệch đi dưới thời kì Thành Cát Tư Hãn và tiếp tục như thế đến tận giữa thế kỉ 18. Ví dụ, năm 1500, tổng sản phẩm quốc nội của Đông Á lớn hơn gấp ba lần so với Tây Âu, và đến tận năm 1820 nó vẫn còn lớn hơn đến những hai lần rưỡi.

Nhiều thế kỉ trước năm 1800, châu Á là khu vực năng động nhất

thế giới về khía cạnh phát minh công nghệ trong các lĩnh vực như luyện kim, đóng tàu, nông nghiệp, dẫn đầu bởi Trung Hoa và Ấn Độ. Nhưng rồi vị thế của châu Âu và châu Á đã đảo lộn. Tuy nhiên, đến đầu thế kỉ 21, nhiều xu hướng cũ đang nổi lên trở lại. Châu Á lại ngoi lên. Nay nó đã chiếm đến gần 50% GDP toàn cầu. Tỉ trọng của nó trong sản xuất các tài nguyên quan trọng, trong thương mại và đầu tư cũng đạt đến những tầm mức trọng yếu trong kinh tế toàn cầu. Châu Á chứa đựng phần lớn dân số thế giới. Chúng ta đã đi hết một vòng tuần hoàn.

Thêm vào đó, Trung Quốc đang một lần nữa xây dựng các liên kết với châu Âu thông qua vịnh Ba Tư và thông qua Nam Á. Cú đấm mạnh mẽ của nước này bao gồm việc mở rộng thương mại lẫn xây dựng những đường ống dầu khí, bến cảng, và xa lộ xuyên quốc gia. Năm 2013, chủ tịch Trung Quốc Tập Cận Bình (Xi Jinping) đã có chuyến viếng thăm nhiều nước láng giềng của Trung Quốc ở phía tây, như Kazakhstan và Uzbekistan, để nhấn mạnh tầm quan trọng của việc thắt chặt mối quan hệ giữa Trung Quốc với họ. Tại một thời điểm trong các chuyến thăm, ông Tập đã gọi lại những ngày trong thời đại Thành Cát Tư Hãn và nói: “Tôi hầu như nghe được tiếng chuông lạc đà và thấy được những làn khói mỏng trên sa mạc”. Chưa đầy hai năm sau, ông đã làm được nhiều điều hơn là mơ mộng về quá khứ. Ông đã cam kết bơm 62 tỉ dollar vào ba ngân hàng do nhà nước Trung Quốc sở hữu để đầu tư cho “Con đường Tơ lụa Mới”, cả trên bộ lẫn trên biển, cả hai tuyến này gộp chung lại tạo thành chính sách gọi là “Nhất Đới, Nhất Lộ” (hay “Một vành đai, Một con đường”) của Trung Quốc. “Nhất Đới, Nhất Lộ” còn bao gồm các tuyến đường sắt chở hàng, băng qua nước Nga để đến Hamburg, các nhà máy điện và cơ sở sản xuất khắp lục địa Á - Âu, và các liên kết tài chính đa dạng. Cùng với việc thiết lập một ngân hàng quốc tế mới phục vụ cho phát triển hạ tầng – ngân hàng Đầu tư Hạ tầng châu Á – mà Trung Quốc đã đề xuất và đầu tư thực tế, và cùng với sự tham gia của 50 quốc gia vào năm 2015, tạo tác của Thành Cát Tư Hãn đang bước vào cuộc hồi sinh hiện đại.



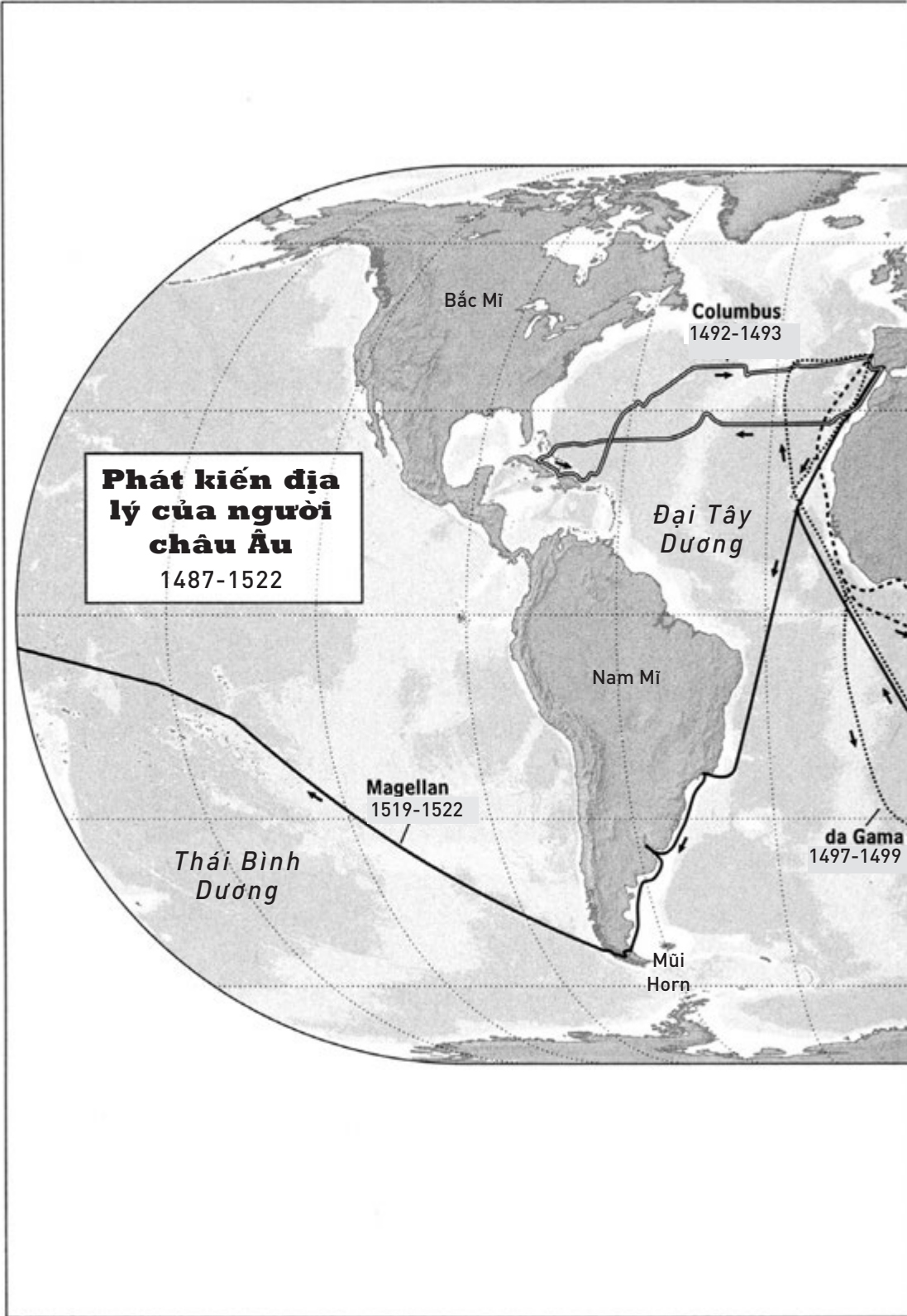
Trong lịch sử thế giới, không nhóm người nào đóng góp nhiều cho sự mở rộng và khơi sâu toàn cầu hóa bằng những người xây dựng đế chế, quy tụ nhiều triệu con người và trải rộng trên nhiều khu vực địa lí. Suy cho cùng, toàn cầu hóa liên quan đến việc kết nối ở vô số cấp độ và phá vỡ nhiều bức tường ngăn cách dân số với những nguồn gốc, tập tục và niềm tin khác nhau. Đế chế mà Thành Cát Tư Hãn thiết lập trong thế kỉ 13 đã làm cả hai điều này với thang độ và qui mô chưa từng có tiền lệ. Vì thế mà nó đã đem đến một trong những bước nhảy vọt mạnh mẽ nhất của toàn cầu hóa. Sẽ là một khoản cược tốt nếu ta đánh cá rằng Con đường Tư lựa – trải dài từ Thái Bình Dương cho đến Đại Tây Dương cả về tinh thần lẫn về hình thể hiện đại – sẽ tiếp tục được mở ra trong suốt thế kỉ này, làm gia tăng sự tương thuộc toàn cầu qua những đơn đặt hàng với quy mô khổng lồ.



*Chương II*

**HOÀNG TỬ HENRY**

Nhà thám hiểm  
tạo ra khoa học khám phá  
1394-1460



**Phát kiến địa lý của người châu Âu**  
1487-1522

Bắc Mĩ

**Columbus**  
1492-1493

*Đại Tây Dương*

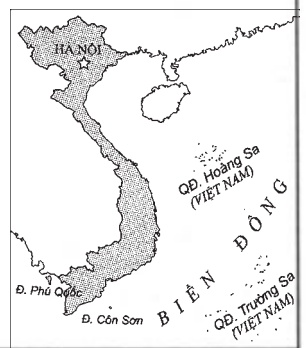
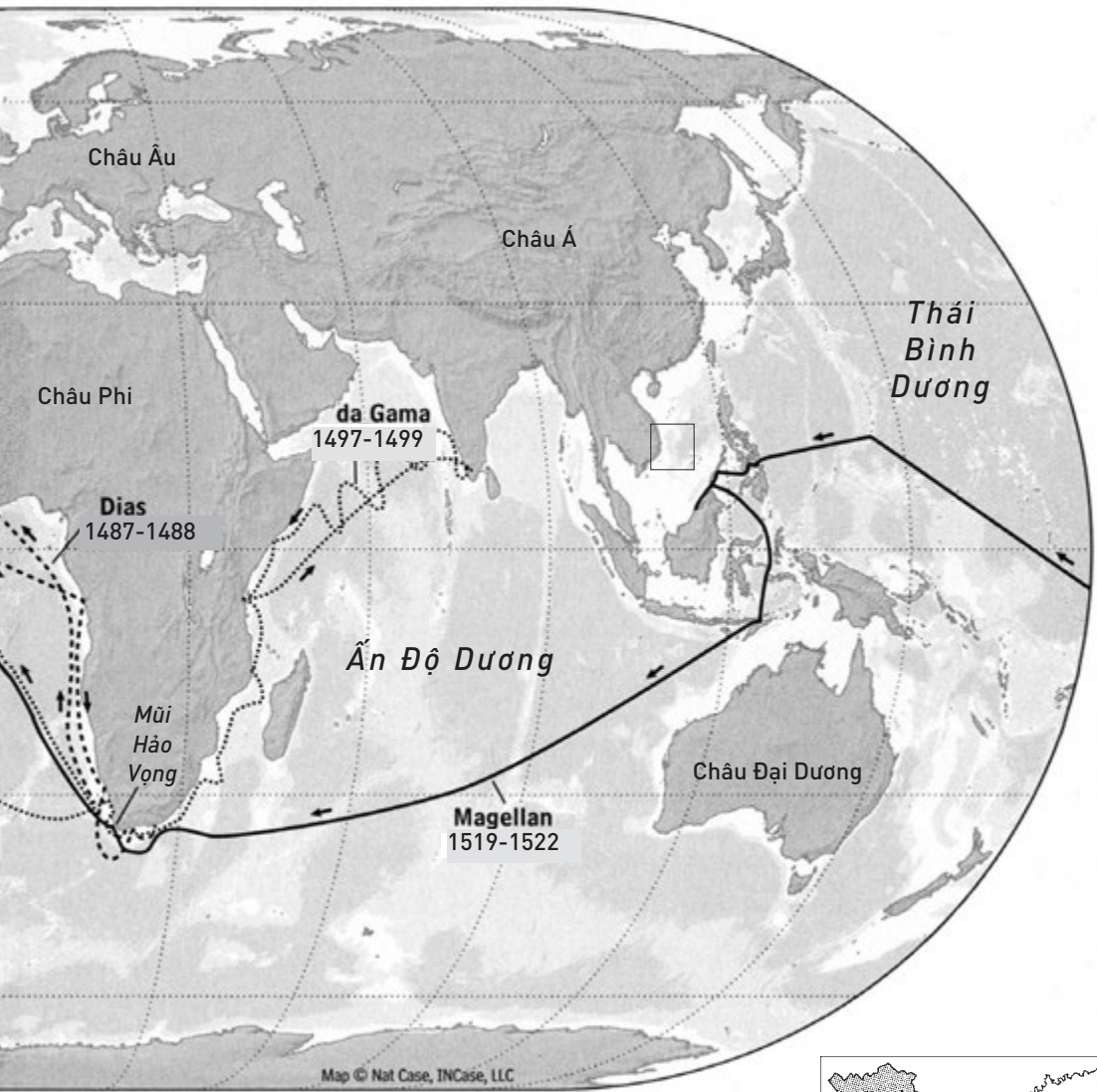
Nam Mĩ

**Magellan**  
1519-1522

*Thái Bình Dương*

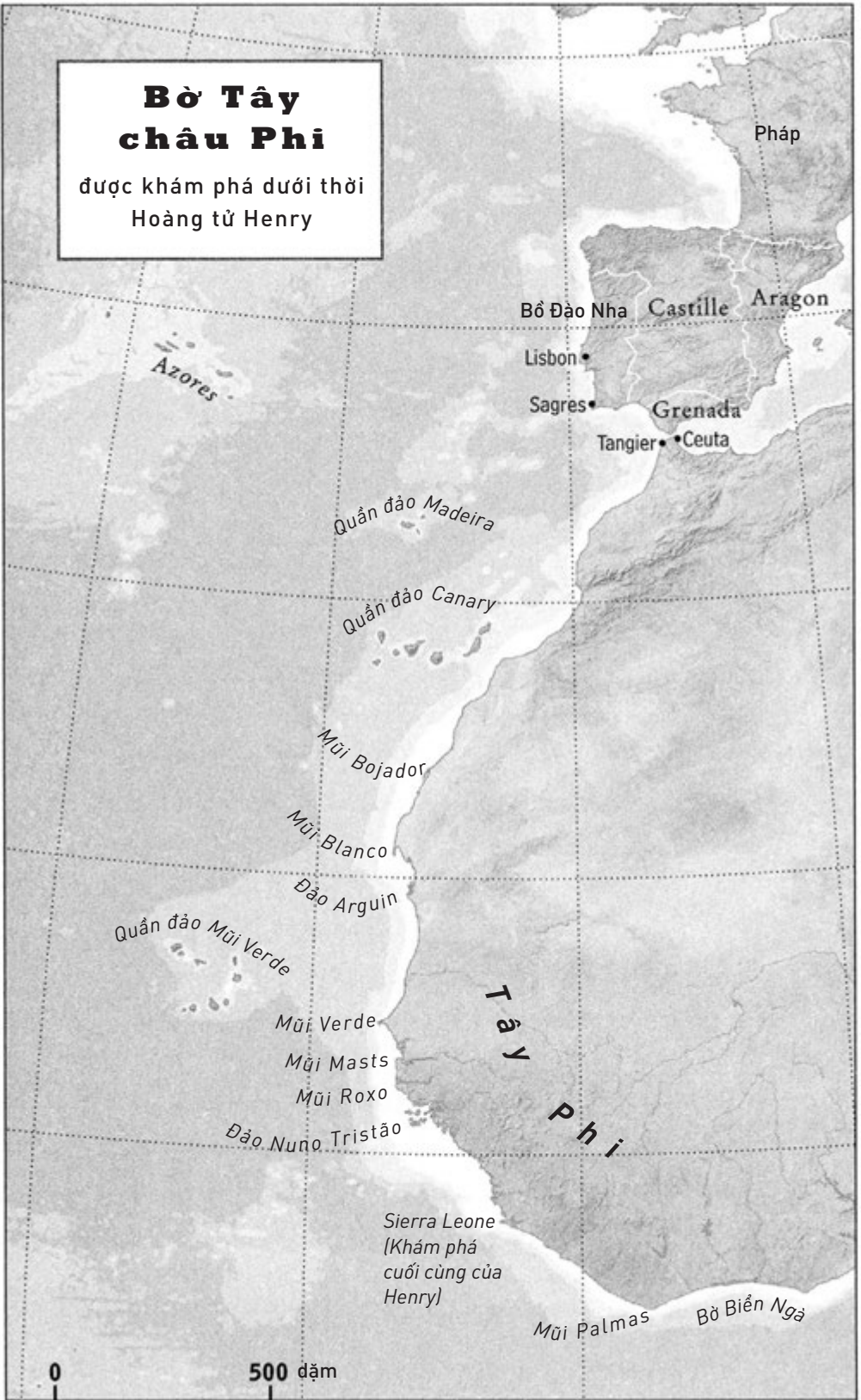
**da Gama**  
1497-1499

Mũi Horn



# Bờ Tây châu Phi

được khám phá dưới thời  
Hoàng tử Henry



Tàu đã đóng, lính đã luyện, súng đã rèn, lương thảo đã chất đống, tất cả trong vòng bí mật tuyệt đối. Tiếng hò reo của một đội quân sắp ra trận có thể nghe thấy được ở đâu bên này của Lisbon lẫn ở đâu bên kia, thậm chí ở cả các ngôi làng nhỏ ngoại ô, nhưng chẳng ai biết vua John I của Bồ Đào Nha đang lên kế hoạch đánh ai. Dân chúng đang trong tâm trạng phấn khích cao độ trước cuộc phiêu lưu quân sự sắp tới, thế mà họ vẫn cứ mù tịt về cả động cơ lẫn mục tiêu của nó.

Đó là vào năm 1415 và Bồ Đào Nha đang an hưởng thái bình. Ba mươi năm về trước, đất nước này đã giành được độc lập, tách ra khỏi người láng giềng duy nhất và đối thủ truyền kiếp là Castile (nay là Tây Ban Nha). Giờ thì quan hệ với Castile đã bình ổn và các ông hoàng Bồ Đào Nha đang ăn không ngồi rồi. Văn hóa ở châu Âu Trung Cổ bị ám thị bởi những giá trị hiệp sĩ và chủ nghĩa anh hùng, vì vậy sự thiếu vắng chiến tranh là một nỗi khổ não cho các hiệp sĩ và các ông hoàng Bồ Đào Nha. Không có cách chi thu được hoa lợi từ đất, còn kho tàng và vinh quang thì chỉ giành được trong chinh chiến, nhà vua đang ra sức tìm kiếm một mục tiêu ở nước ngoài để xốc lại tinh thần.

Hoàng gia chọn mục tiêu là cảng Ceuta, một cảng vốn nhỏ bé nhưng thành trì kiên cố, nằm ở bờ biển phía bắc của nơi mà ngày nay là Morocco. Băng qua Địa Trung Hải, chỉ cách thành phố Gibraltar của Tây Ban Nha có 23 cây số, Ceuta vừa là điểm xuất phát cho các con tàu chở lúa mì Morocco sang châu Âu, vừa là đầu cuối phía bắc của tuyến thương mại béo bở xuyên Sahara. Từ Ceuta, lạc đà và xe thổ đưa hàng bạc châu Âu và những sản phẩm khác xuống phía nam, đến các vương quốc Hồi giáo ở khu vực Sudan trải dài từ Đại Tây Dương ra đến Biển Đỏ, rồi mang vàng, nô lệ (số lượng còn ít ỏi vào giai đoạn đó) và ngà voi trở về, vận chuyển qua châu Âu. Chiếm Ceuta sẽ giúp nhà vua kiểm soát hoạt động buôn bán này và tiện thể, cũng tạo cả cơ

hội cho Bồ Đào Nha đánh dẹp dân đạo Hồi mà họ cho là đám ngoại giáo ở Bắc Phi.

Nhiều cố vấn của nhà vua chống lại cuộc phiêu lưu quân sự đầy rủi ro này. Castile có thể e ngại cuộc bành trướng của Bồ Đào Nha tại sân sau của mình và sẽ can thiệp, hậu thuẫn cho Ceuta. Bồ Đào Nha vẫn đang nợ đầm đìa từ cuộc chiến giành độc lập, làm sao trong hoàn cảnh tài chính căng thẳng đó có thể huy động đủ người và tàu thuyền cho một cuộc viễn chinh đường biển tại những miền đất lạ xa xăm? Mặc dù người Viking đã nhiều lần giông bão đến những vùng đất xa lạ vào cuối thế kỉ 11 và thực hiện nhiều cuộc thám hiểm ở Địa Trung Hải, Tây Âu, nhưng vẫn chưa từng gửi hạm đội của mình đi làm những chuyến viễn chinh như thế, chí ít là làm một cách có hệ thống. Vào thời điểm đó trong lịch sử châu Âu, các thuộc địa vẫn chưa tồn tại.

Chính Hoàng tử Henry<sup>1</sup>, lúc đó 19 tuổi, là người cổ súy nhiệt thành nhất cho việc xâm lăng Ceuta. Là con trai thứ ba của nhà vua, Henry biết mình không có cửa để thừa kế ngai vàng nên đành phải tìm danh vọng và tiền tài trong việc xâm chiếm Ceuta vậy. Giữa hội đồng chiến tranh, ông thống thiết khơi gợi ý thức của vua cha về vận mệnh, tô vẽ những vinh quang mà Bồ Đào Nha sẽ gặt hái trên khắp châu Âu nếu như chiếm được một hải cảng Hồi giáo, cùng với đó là mối lợi thương mại từ việc làm chủ một trung tâm buôn bán thịnh vượng của Bắc Phi. Henry rõ ràng tin rằng chiến dịch sắp tới sẽ nâng cao địa vị của ông, biến ông thành một chính khách quân sự. Henry đã thuyết phục được vua cha không chỉ chuẩn y cuộc xâm lăng mà còn giao phó cho ông việc chuẩn bị chiến trận. Tuy nhiên, dù tuân theo ý chỉ của nhà vua, tầng lớp tinh hoa của Lisbon vẫn không chào đón lựa chọn Henry cho lắm. Họ nghĩ ông trẻ người non dạ, lại còn tham vọng mù quáng, cho nên không thể đảm trách một cuộc phiêu lưu trọng đại như vậy được.

Ông hoàng trẻ tuổi quyết chứng tỏ bản thân bằng cách vất kiệt sức, chuẩn bị cho cuộc xâm lăng sắp tới. Ông xoay sở dựng lên một đội quân gồm các hiệp sĩ Bồ Đào Nha và lính đánh thuê từ khắp châu Âu để đưa vào đội thuyền lớn nhất xưa nay mà Bồ Đào Nha từng quy

<sup>1</sup> Tên đầy đủ là Infante Dom Henrique de Avis.

tụ. Theo một ước tính, thủy đội của ông bao gồm 59 thuyền galley (thuyền chèo bằng buồm và sức chèo), 63 thuyền vận chuyển, và 120 thuyền nhẹ cùng lực lượng xâm lăng gồm các thủy thủ, tay chèo và lính bộ, tổng cộng khoảng 19.000 người. Mục tiêu của cuộc huy động lớn này được giữ kín, bất chấp những chất vấn không ngớt của dân chúng Bồ Đào Nha và các vị sứ thần đầy âu lo.

Ngày 26/07/1415, thủy đội giương buồm rời Lisbon, thẳng tiến phương nam với tất cả những kèn trống biểu trưng cho cuộc đại viễn chinh, những con thuyền phấp phới cờ xí, những thuyền trưởng trong đồng phục màu mè, những tấm bạt sáng phủ trên boong các thuyền galley. Khi thủy đội đến cảng Lagos của Bồ Đào Nha ở đông nam, vua John công bố mục tiêu của nó là Ceuta, và tin này nhanh chóng được truyền đi suốt dọc bờ biển Morocco. Thống đốc Ceuta, Sala-ben-Sala, kêu gọi tăng viện từ khắp vương quốc của ông. Khi đến gần Ceuta, các con thuyền Bồ Đào Nha buộc phải quay đầu do đụng phải bão biển. Vào một trong những khoảnh khắc lộn xộn thường làm nên lịch sử đó, Sala-ben-Sala cho rằng mối đe dọa đã qua đi và giải tán các lực lượng tăng viện. Tuy nhiên, khi thời tiết quang đãng hơn, người Bồ Đào Nha đã trở lại và tiến hành một cuộc tấn công hung hãn.

Henry dẫn đầu cuộc xung kích, nhưng nhiệt huyết của ông đã mau chóng vượt qua tài chỉ huy. Ông chạy trước binh lính của mình quá xa nên bị tách rời khỏi họ trong suốt nhiều giờ liền, đủ lâu để toi mạng. Tuy nhiên, ông đã xuất hiện trở lại để đóng vai trò dẫn dắt cuộc chinh phạt. Toàn bộ trận chiến diễn ra trong 12 giờ, với thương vong nặng nề ở phía những người phòng thủ Ceuta. Thi thể họ chất thành đống, trong khi Bồ Đào Nha chỉ mất có tám người – một kết quả có được nhờ lợi thế bất ngờ và vũ khí ưu việt. Chỉ trong vài ngày, quân của Henry đã thực hiện xong nghi thức thanh tẩy các ngôi đền của thành phố, bàn giao chúng cho người Công giáo.

Cuộc thập tự chinh vì tôn giáo và vinh quang vừa hoàn tất thì cuộc cướp phá tàn nhẫn cũng bắt đầu. Quân Bồ Đào Nha chất lên xe nào nữ trang, nào thảm, nào tơ lụa, nào đồ đồng, nào gia vị, nào vàng, nào bạc, nói chung là bất cứ thứ gì họ tìm được. Đó là lần đầu tiên Henry

thấy sự giàu có ở hải ngoại, và thể nghiệm này hẳn đã kích thích nơi ông cơn thèm khát muốn chinh phục những miền đất Hồi giáo khác. Vua John tuyên bố Ceuta là lãnh thổ của Bồ Đào Nha. Ông đưa đến đó 2.500 quân đồn trú và bổ nhiệm Pedro de Menezes làm thống đốc của Ceuta dưới quyền Henry.

Henry giờ đây nắm toàn quyền kiểm soát cơ ngơi đầu tiên ở hải ngoại của Bồ Đào Nha, và cùng với đó là hàng lô lốc những danh hiệu mới: Hoàng tử Henry, Quận công của Viseu và Chúa công của Covilham. Vài năm sau, tức năm 1420, nhà vua lại tắm con trai trong một phần thưởng nữa khi yêu cầu Giáo hoàng phong Henry làm Tổng quản Dòng tu đoàn hiệp sĩ Jesu Christi, một dòng tôn giáo – quân sự ở Bồ Đào Nha hiến dâng cho việc cải đạo những kẻ ngoại giáo. Dòng này sẽ trở thành căn bản quyền lực của Henry, đem cho ông khoản trợ cấp hằng năm từ những phần đất đai rộng lớn mà nơi này nắm giữ. Nó còn đề cao uy tín của ông như một thập tự quân vì tôn giáo, không chỉ ở riêng Bồ Đào Nha mà ở khắp châu Âu Công giáo nữa. Bất cứ làm việc gì trong những năm tiếp sau, Henry đều vận dụng sự ủy nhiệm đó để làm cam hòng những kẻ chỉ trích ở Lisbon, vốn chỉ chực chờ sơ hở để tấn công ông, kẻ phiêu lưu liêu lĩnh đã tiêu tốn quá nhiều tiền của mà gặt hái thì quá ít.

Cuộc chinh phạt quân sự ở Ceuta đã khai mở hoạt động bành trướng của Bồ Đào Nha ra hải ngoại, bước đầu tiên để xây dựng đế chế hàng hải đầu tiên của châu Âu. Nó cho các nhà cầm quyền khác thấy rằng một đất nước nhỏ bé và tụt hậu ven biển với dân số chưa đầy hai triệu người có thể trở thành cường quốc thế giới. Nó đánh dấu thành công quân sự đầu tiên của châu Âu chống lại đạo Hồi trên lãnh thổ Hồi giáo, và nó đặt nền móng thuộc địa đầu tiên của châu Âu tại châu Phi. Từ thời điểm đó trở đi, người Âu bắt đầu thám hiểm thế giới một cách có hệ thống, cùng lúc xâm nhập vào cả châu Á lẫn châu Mỹ. Dĩ nhiên, nỗ lực này cũng có những bước lùi. Nó cũng mang theo những tội ác tội nhất của loài người, chẳng hạn như vai trò của Henry trong việc khuếch trương buôn bán nô lệ. Nhưng nó cũng đặt nền móng cần thiết cho việc thuộc địa hóa và tất cả những bước đi kế tiếp dẫn đến xã hội toàn cầu mà ngày nay ta biết.



Tuy nhiên, khi Bồ Đào Nha kiểm soát Ceuta, hầu hết thương nhân địa phương đã bỏ chạy. Không có họ, Ceuta mất đi phần lớn những liên hệ thương mại với châu Phi và trở thành một ốc đảo cô lập trong một quốc gia Hồi giáo thù địch. Để tìm cách cứu vãn tình thế, Henry bắt đầu bận bịu với các thương nhân Ả-rập còn trụ lại, bơm cho họ thông tin về các mối lái kinh doanh và các mạng lưới thương mại ở châu Phi và Trung Đông. Ông học hỏi việc nhập khẩu gia vị để bảo quản thực phẩm hoặc pha chế thuốc men. Tất cả những thông tin này thu hút mối quan tâm mạnh mẽ của châu Âu. Và để bù đắp cho những tuyến đường cung ứng bị cắt đứt, Henry bắt đầu thông thuộc sâu sắc thế giới hàng hải – việc tậu và thuê mượn các thuyền buôn, cộng đồng các chủ thuyền, hoạt động mua và phân phối hàng cung ứng. Ông đã học được cách cai quản một thuộc địa mới.

Ceuta, do đó là một sự kiện cột mốc trong cuộc đời Henry. Ông đã giành danh hiệu hiệp sĩ trên chiến trường, giành được sự nhìn nhận mà ông khao khát ở vua cha, giành được cái ôm của Giáo hoàng, của Henry V nước Anh, và của vua Castile. Ông đã học được việc buôn bán và kiểm soát một lãnh thổ hải ngoại. Vị hoàng tử còn biểu hiện những phẩm chất cá nhân then chốt giúp định hình tương lai của ông, đặc biệt là tính thực tiễn và tính hiếu kỳ không ngừng nghỉ, cùng ý chí dò tìm thông tin một cách hệ thống để đưa vào sử dụng trong các cuộc mạo hiểm tương lai. Thế nghiệm Ceuta trở thành nền tảng cho những cuộc thám hiểm gieo mầm của Henry xuống dọc bờ biển châu Phi và là nền tảng cho việc cai quản những vùng đất mới mà ông và những người kế tục sẽ sáp nhập vào Bồ Đào Nha. Nó đánh dấu sự khởi đầu đích thực những cuộc thám hiểm của châu Âu đến châu Phi, châu Á, và Tân Thế giới ở châu Mỹ.

### **Lá số tử vi mang điềm lành**

Henry ra đời ngày 04/03/1394. Từ nhỏ, ông đã có mối quan hệ gắn bó và yêu thương với vua cha, một chiến binh anh dũng đã giành độc lập cho Bồ Đào Nha từ tay Castile sau trận chiến Aljubarrota ngày 14/08/1385. Mẹ ông, Nữ hoàng Philippa, là một thành viên hoàng

gia Anh lớn lên tại Anh quốc. Bà hình như đã truyền vào cậu bé Henry những câu chuyện lịch sử của nước Anh cùng những quy tắc mã thượng trong những câu chuyện về các hiệp sĩ dũng cảm, hào hoa phi ngựa ra chiến trường. Cũng như những công tử hoàng gia thời đó, Henry được dạy dỗ chu đáo, bao gồm lịch sử, văn chương, thánh kinh và thần học, thiên văn học, hàng hải, đan xen với những điều thần bí và mê tín dị đoan. Các sử gia thống nhất với nhau rằng hành động của Henry được dẫn dắt bởi niềm tin vào lá số tử vi của ông, trong đó nói rằng định mệnh của ông là “tạo ra những cuộc chinh phục cao quý và vĩ đại nhằm phát hiện những bí mật mà trước đó bị che giấu khỏi tầm mắt con người”.

Vị hoàng tử là một sản phẩm của châu Âu Trung cổ và nhà nước Bồ Đào Nha trong giai đoạn cuối thế kỉ 14, đầu thế kỉ 15. Khi đế chế Mông Cổ của Thành Cát Tư Hãn bắt đầu tan rã, nó được thay thế ở lục địa Á - Âu bởi sự trỗi dậy của các vua chúa và nhà chuyên chế địa phương, thường xuyên lâm chiến, nổi loạn và cướp bóc. Những lối đi trên bộ từng nối kết Trung Hoa với các vùng biên cương của Đông Âu trở nên khó di chuyển hơn vì mỗi công quốc nổi lên lại thiết lập những địa giới riêng của mình với những tô thuế mới, trung gian mới, và tập quán thương mại mới. Những đoàn buôn lữ hành khát khao có một con đường mới để sang phương Đông, né tránh được các địa phương rắc rối này.

Lựa chọn thay thế tốt nhất là băng qua đại dương bao la, nhưng không quốc gia châu Âu nào hoàn toàn sẵn sàng để đi ra hướng biển. Còn về khả năng hàng hải thì châu Âu vẫn còn thua xa Trung Hoa và Ba Tư, và những tranh chấp nội bộ khiến nó khó lòng tổ chức được bất kỳ dạng chiến dịch quốc gia nào, bao gồm những cuộc viễn chinh lớn theo đường biển. Đột phá của Hoàng tử Henry ở Bắc Phi có thể kích hoạt tuyệt vời ý niệm mới mẻ về triển vọng của châu Âu.

Triều đại Mông Cổ đang phai nhòa, châu Âu bắt đầu hấp thu những phát minh của châu Á, bao gồm thuốc súng và công cụ hàng hải mà rốt cuộc sẽ giúp dịch chuyển cán cân quyền lực từ Á - Âu sang châu Âu. Lục địa này trỗi dậy còn nhờ sức mạnh của những tiến bộ trong

nông nghiệp và kĩ thuật quân sự, được thúc đẩy bởi sự cạnh tranh gia tăng giữa các quốc gia, điều tương phản rõ rệt với việc kiểm soát tập trung đầy bế tắc đang bóp nghẹt Trung Hoa. Henry là sản phẩm của cuộc cạnh tranh đó, nhưng phải mất thêm một thế kỉ nữa châu Âu mới dốc được toàn lực qua việc thiết lập những quốc gia - dân tộc hiệu quả, một tinh thần hiếu kì khoa học, và kết liễu sự độc tôn của Giáo hội Công giáo.

Không phải ngẫu nhiên mà người tiên phong từ rất sớm như Henry lại nổi lên từ Bồ Đào Nha chứ không từ những thế lực châu Âu già đời hơn. Sự độc lập đã cho Bồ Đào Nha được thái bình và yên ổn chính trị, trong khi nhiều quốc gia đối địch ở châu Âu cảm thấy quá âu lo nội chiến hoặc kẻ thù ngoại bang nên không thể nghĩ đến chuyện cử những người quả cảm nhất của mình đi thám hiểm. Các đối thủ tiềm tàng ở mặt trận xa hơn cũng đang tránh xa biển rộng. Nhà Minh của Trung Hoa trước đó đã cử Đô đốc Trịnh Hòa (Zheng He) vào các sứ mệnh thám hiểm vươn xa đến tận Đông Phi, nhưng lúc này đã hướng trở vào trong nước và cắt bớt các chuyến du hành của ông này. Các thuyền trưởng Ấn Độ thì hài lòng với việc giới hạn các chuyến du hành ở các cơ hội giàu có bao quanh Ấn Độ Dương. Người Ottoman thì bị kìm chân bởi những eo biển chật hẹp, thường là do quân thù kiểm soát, mà đó lại là lối thoát duy nhất của họ để đi ra thế giới rộng lớn hơn. Chỉ Bồ Đào Nha là có nền tảng ổn định trong nước, từ đó có thể khởi phát những chuyến thám hiểm vượt biển khơi.

### **Phát kiến đầu tiên: các quần đảo ở Đại Tây Dương**

Sau chiến thắng Ceuta, Hoàng tử Henry chuyển hướng nhìn về Đại Tây Dương<sup>1</sup>. Để tìm kiếm kho tàng và cải đạo những người ngoại giáo, mục tiêu lựa chọn đầu tiên của Henry là quần đảo Canary, cách bờ biển châu Phi không xa. Tuy nhiên, vua John lại không phê chuẩn vì quần đảo Canary đã bị Castile tuyên bố chủ quyền và ông vẫn lo mình

<sup>1</sup> Không rõ ngày chính xác ngày tháng các phát kiến ở Đại Tây Dương vì các nguồn mâu thuẫn nhau.

chọc giận các tiên vương Bồ Đào Nha. Henry đành gửi hai con thuyền đi tìm những hòn đảo mới nằm xa hơn ở phía tây và sâu hơn vào Đại Tây Dương. Bị cuốn khỏi lộ trình bởi một cơn bão, một trong hai con thuyền này đã phát hiện ra một hòn đảo, về sau được đặt tên là Porto Santo, rồi báo cáo rằng đó chỉ là một đảo hoang nhỏ. Hoàng tử cho họ về với mệnh lệnh phải đi xa hơn nữa. Đầu vào khoảng từ 1419 đến 1425 (các sử gia không thống nhất với nhau về thời điểm), họ đã có một phát hiện lớn hơn và hứa hẹn hơn ở một nơi xa hơn Porto Santo 48 cây số, cách bờ biển Morocco 580 cây số. Được đặt tên là Madeira, hòn đảo này chính là phát hiện lớn đầu tiên của Henry. Mặc dù những người Ý đi biển đã thấy nó từ nhiều thập niên trước và cho rằng nơi đây không có giá trị nào, người Bồ Đào Nha vẫn tìm ra gỗ ở đó – thứ trở nên rất quan trọng cho công nghiệp đóng tàu của họ – và cả nhựa cây máu rồng, có thể dùng làm phẩm nhuộm và thuốc men. Nhiều năm sau, người Bồ Đào Nha trồng mía lấy từ Sicily và nho lấy từ Crete trên đảo Madeira, biến nó thành nơi xuất khẩu chính gỗ, đường và rượu, trở thành một bánh răng sống còn trong nền kinh tế đế quốc của Lisbon.

Henry sau đó đã tung thêm một cuộc thám hiểm nữa, mang lại những kết quả rất giống với phát hiện ra Madeira. Sau khi thuộc hạ của ông đi đến một hòn đảo nhỏ vô giá trị, ông lệnh cho họ đi theo một hải trình dài hơn để trở về và họ đã tìm ra được Azores (đầu trong thập niên 1430; một lần nữa các sử gia lại mâu thuẫn nhau). Bao gồm chín hòn đảo ở cùng vĩ tuyến với Bồ Đào Nha và nằm ở gần một phần ba chặng đường băng Đại Tây Dương, Azores cũng đã được các nhà thám hiểm khác nhìn thấy trước đó và cũng bị họ chê. Nhưng Bồ Đào Nha lại khuyến khích và đôi khi cưỡng bức dân của họ định cư ở đó, rồi mau chóng xây lên những trại gia súc mới và trồng hoa quả, tạo nên một trạm dừng cho các cuộc thám hiểm xuyên Đại Tây Dương, một phòng thí nghiệm mới cho việc cai quản thuộc địa của Bồ Đào Nha. Những thành công sớm này cũng tạo uy tín cho Henry ở Lisbon khi ông cần tung ra một cuộc phiêu lưu còn đáng sợ hơn nhiều, vòng qua mũi Bojado ở bờ biển Tây Phi.

## Đột phá Mũi Nhỏ

Mũi Bojador trong tiếng Bồ Đào Nha có nghĩa là “Mũi Nhỏ”, và mặc dù phần nhô chỉ kéo dài chưa đầy 40km, hay chưa đầy một ngày giông buồm dọc theo bờ biển của nơi mà nay được gọi là Tây Sahara, các cuộc thám hiểm của châu Âu đến đây vẫn rất hạn chế trong suốt nhiều thập niên. Có vài bằng chứng rằng, từ nhiều thế kỉ trước, các nền văn minh cổ ở Địa Trung Hải như Phoenicia, Hi Lạp và Carthage có thể đã cử người đi xuống bờ biển phía đông của châu Phi và băng qua mũi Bojador. Nhưng rồi nhiều thế kỉ tiếp sau, trong cái gọi là “kỉ nguyên đen tối”, những điều mê tín đã lan tràn, và đến thập niên 1430 thì nhiều thế hệ đã qua đi mà chẳng ai dám bén mảng băng qua điểm đó. Truyền thuyết nói rằng, ở phía nam mũi Bojador, đại dương luôn sôi sục, thủy quái săn đuổi tàu thuyền và con người, còn mặt trời thì nóng đến mức có thể biến da trắng thành da đen. Người ta còn tin rằng tàu bè băng qua sẽ bị những cơn gió quỷ quyết cuốn vào những rặng đá ngầm màu đỏ nguy hiểm bên ngoài mũi. Trong ý niệm phổ biến, Bojador được hình dung là điểm “một đi không trở lại” trên bờ biển châu Phi. Nếu Henry đưa được đoàn thám hiểm băng qua Bojardo, ông sẽ phá được rào cản tâm lí đã kìm chân những cuộc thám hiểm của châu Âu trong suốt nhiều thế kỉ, đồng thời giải phóng được tinh thần của người Bồ Đào Nha để họ mạo hiểm bước ra thế giới với sự quả quyết và ý thức lớn hơn về triển vọng.

Khoảng năm 1430, Henry bắt đầu biệt phái những thuộc hạ của ông thực hiện đến 15 đợt vòng qua Bojardo. Họ thất bại hết đợt này đến đợt khác, quay đầu về chủ yếu là vì sợ. Các thuộc hạ của Henry là đại diện của chủ tàu, tức những người giám sát trang thiết bị và tổ chức các cuộc thám hiểm, nhưng ở chức năng này thì họ chẳng làm gì được nhiều để thúc ép các thuyền trưởng và thủy thủ bất kham, những tay lão làng trong nhiều chuyến du hành. Henry tin rằng những rủi ro chỉ là tưởng tượng mà thôi. Một số sử gia nói rằng niềm tin đó có thể được củng cố bởi những câu chuyện hư cấu từ thế kỉ trước của Pháp và Castile, kể về những vị thuyền trưởng khoe khoang đã đi vòng qua Bojador. Nhưng cách này hay cách khác, Henry đã quyết

tâm đưa thuyền băng qua cái mũi này. Ông đã phải vượt qua không chỉ sự mê tín của thời đại đó mà cả lợi ích thương mại cá nhân của các thuyền trưởng, khi mà kho tàng có thể kiếm được dễ dàng hơn bằng hoạt động cướp biển và buôn bán ở những vùng biển quen thuộc.

Năm 1434, Hoàng tử Henry triệu tập một thuộc hạ tên Gil Eannes, người đã nhiều lần không vòng qua được Bojador. Không ai biết đích xác Henry nói gì, liệu ông có kêu gọi lòng yêu nước của Eannes hay hứa hẹn những phần thưởng lớn cho ông này. Một số tường thuật nói rằng Henry đã lệnh cho Eannes nếu không mô tả được những vùng đất và biển ở phía dưới mũi thì đừng có quay trở về. Chỉ biết một điều là Eannes đã rời đi với sự can đảm mà ông chưa từng thể hiện trước đó.

Mô tả chính xác về chuyến du hành định mệnh của Eannes không tồn tại ở bất kì dạng thức đáng tin cậy nào. Nhưng một tường thuật đã cho chúng ta hình ảnh về điều có thể đã diễn ra. Sau chừng một tuần lễ trên biển, Eannes và thủy thủ đoàn của ông đã đến mũi Not, ở ngay phía bắc Bojador. Dưới bóng các cánh buồm, họ ngồi uống rượu, nhắm cá khô, thịt muối, phô-mai và bánh quy – một bữa tiệc trước khi đối mặt sự bất định. Họ tiến xuống phía nam cùng với làn gió nóng thổi ra từ sa mạc, ép họ về phía bờ biển. Khi mũi Bojador hiện ra, Eannes ra lệnh lái hẳn ra xa các rặng đá ngầm đỏ nguy hiểm. Họ giông buồm về hướng tây rồi đi xuống phía nam trong vòng một ngày và một đêm, rồi họ rẽ sang đông, hướng trở về bờ biển.

Đó là vào một ngày hè nắng bỏng, và các thủy thủ có lẽ đã tụ tập trên boong, che mắt nhìn ra, và cũng có thể họ đã nhìn xuống để kiểm tra lại màu da của mình. Đất liền đã ló dạng. Nó bằng phẳng, nhiều cát, sáng loáng dưới mặt trời, thật khác xa cái bề ngoài kém hấp dẫn của bờ biển phía bắc mũi Bojador. Các thủy thủ nhìn lên phía bắc và thấy mũi Bojador đó. Họ thực sự đã đi vòng qua nó. Họ giông buồm hướng về bãi biển rồi buông neo. Một chiếc xuồng được thả xuống và Eannes chèo xuồng vào bãi biển. Dù không thấy dấu hiệu nào có người sinh sống, Eannes vẫn nhận ra vài bông hồng, và ông đã mang chúng về để dâng tặng hoàng tử.

Nếu Ceuta là thể nghiệm có tính khai phá nhất của Henry thì việc vượt qua Bojador lại là thể nghiệm quan trọng nhất của ông. Nó gửi đi

một thông điệp đến tất cả các nhà thám hiểm đương thời rằng những trở ngại duy nhất còn lại chỉ là tiền và sự quyết tâm. Tin đồn nhanh chóng lan tỏa khắp thế giới. Kỉ nguyên thám hiểm nay đã mở ra với tốc độ chưa từng thấy, thu hút mọi nguồn lực và mọi con người. Hết năm này sang năm khác, Henry gửi những con thuyền xuống bờ biển châu Phi, chiếc sau đi xa hơn chiếc trước<sup>1</sup>.

Tuy nhiên, vào giai đoạn này, Henry có rất ít giá trị cụ thể để trưng ra, bào chữa cho những chuyến thám hiểm tốn kém của ông. Eannes đã không tìm được mống người nào để cải đạo, cũng chẳng tìm được vàng hay kho tàng để mà mang về nhà. Để dần tới, Henry phải làm sao để các chuyến phiêu lưu của ông đem đến khả năng chi trả. Cho nên ông bắt đầu nhòm ngó các thủy lộ băng qua châu Phi, tạo ra con đường tắt để đi đến những miền đất giàu có của Ấn Độ và Trung Hoa. Ông hi vọng có thể dùng chính thủy lộ này để tìm ra đế quốc Ki-tô giáo của Prester John, vị tu sĩ – vua bộ lạc mà tương truyền đã cai trị một dải đất rộng lớn ở Đông Bắc Phi, tại khu vực mà nay là Ethiopia. Vương quốc của Prester John có tiếng rất giàu vàng và bạc, và có một quân đội hùng mạnh lên tới 100.000 người mà Hoàng tử Henry hi vọng sẽ gia nhập cuộc thánh chiến chống lại những kẻ ngoại giáo theo Hồi giáo. Do thiếu cả tiền bạc lẫn thời gian, và lại cũng phải kể đến yếu tố Prester John chỉ là một huyền thoại, những giấc mơ này của Henry không bao giờ trở thành sự thật.

### Vương quốc hay anh em

Trước giai đoạn quan trọng của những phát kiến kế tiếp, Henry bước vào một chương đen tối của cuộc đời. Vua John băng hà, trao lại ngai vàng Bồ Đào Nha cho người con trưởng Edward, tức anh cả của Henry. Henry nhiều năm qua đã nôn nóng muốn chinh phục Tangier, một thành phố ven biển ở phía đông Ceuta. Ông đệ trình kế hoạch

<sup>1</sup> Theo vài tường thuật sau này, có khả năng cái mũi mà Eannes bọc qua không phải là mũi Bojado. Tuy vậy, tác động của việc phá vỡ hàng rào tâm lý cũng đã là một thành tựu lớn. Theo Peter Russell, *Prince Henry "the Navigator": A Life* (New Haven, CT: Yale University Press, 2000), 111.

tấn công lên tân vương và các cố vấn của ngài. Tất cả đều chống đối vì Tangier chắc chắn sẽ kháng cự mạnh mẽ hơn Ceuta và quốc khố Bồ Đào Nha không đương nổi việc huy động một đội quân đủ quy mô cho cuộc phiêu lưu lớn hơn đó. Một lần nữa, những người chỉ trích Henry nói rằng ông quá liều lĩnh, ông là một thập tự quân quá sốt sắng. Nhưng giống như trong cuộc bàn luận về Ceuta, Henry đã chứng minh một cách thuyết phục, không ai cưỡng lại được. Ông lập luận rằng thiên mệnh của Bồ Đào Nha là cải đạo người Hồi giáo và tháo mở tinh thần thượng võ của các hiệp sĩ. Cuối cùng, triều đình đã đồng ý phát động một cuộc chiến nữa.

Lần này, chuẩn bị của Henry sơ sài hơn nhiều. Kế hoạch xâm lăng của ông trở thành một bí mật mở, khiến Tangier có thời gian để chuẩn bị phòng thủ. Hoàng tử tập hợp được một đội quân với chỉ 8.000 bộ binh, bằng phân nửa số bộ binh ông từng tung vào Ceuta. Cuộc xâm lăng Tangier bắt đầu vào 09/09/1437 với một đội quân Bồ Đào Nha ít ỏi hơn, vũ trang kém hơn và kém mưu lược hơn. Bên phòng thủ đẩy lui các cuộc tấn công liên tục lên các tường thành của thành phố. Chỉ sau vài ngày họ đã bao vây quân Bồ Đào Nha, ép Henry phải đầu hàng trước Sala-ben-Sala, tức chính viên thống đốc mà ông đã đánh bại ở Ceuta. Sala-ben-Sala đòi Bồ Đào Nha không chỉ trao trả Ceuta mà còn phải để lại người em Fernando của Henry làm con tin nhằm đảm bảo ông giữ đúng cam kết.

Để cứu quân đội, Henry buộc phải chấp nhận các điều khoản này. Sau đó, hoàng tử được cho phép lui quân về Ceuta, nơi ông lưu lại vài tháng, chùng như rất đau đớn về thỏa thuận với Sala-ben-Sala. Tuân thủ nó thì sẽ là nỗi nhục quốc gia lẫn cá nhân, còn bội ước thì đồng nghĩa với việc Fernando chết chắc. Henry quay về Bồ Đào Nha để hội ý vua Edward và cả hai đã quyết định sẽ cam lòng hi sinh cậu em trai nếu cần.

Trong sáu năm, họ đã cố thương lượng một thỏa thuận mới để Fernando được thả. Bị giam cầm như nô lệ, bị biệt giam với thức ăn ít ỏi, Fernando cuối cùng đã chết trong lao tù. Cuộc tấn công vụng về đã phơi bày tính kiêu ngạo của Henry, khả năng phán đoán quân sự kém



cỏi của ông, và khát vọng buông tuồng của ông. Và điều đó đã buộc ông phải thu mình lại, chuyên tâm hơn nữa vào những gì mà ông làm tốt nhất: thám hiểm.

### Từng bước một

Vào những ngày đó, uy quyền Giáo hoàng đã bao che rất nhiều cho những cuộc phiêu lưu hải ngoại, về cả pháp lí lẫn tinh thần. Sau thành tựu ở Bojador, Hoàng tử Henry tranh thủ được Giáo hoàng ban cho Bồ Đào Nha những đặc quyền thám hiểm bờ biển châu Phi xuống sâu đến tận phía nam và ra xa đến tận những hòn đảo mà các chuyến thám hiểm của ông có thể vươn đến được, cho dù mục đích có là buôn bán hay chiến tranh đi nữa. Henry đã dùng sự chuẩn y của Giáo hoàng để làm đòn bẩy, tổ chức các hải vụ và ép các thương gia độc lập tham gia vào những cuộc mạo hiểm của ông với 20% thu nhập từ các hợp tác này rơi vào túi vị hoàng tử. Thành công ở Bojador đã thắp lại tinh thần phiêu lưu của Henry, sự nhiệt thành của ông trong việc đưa Ki-tô giáo đến những kẻ ngoại đạo, và khát vọng tìm kiếm sự giàu có – đặc biệt là vàng – cho bản thân ông và cho Bồ Đào Nha.

Chính trong thời kì đó mà Henry đã bắt đầu tiến hành thám hiểm một cách có phương pháp. Trong khoảng 1441 đến 1460, ông thực hiện nhiều hải vụ một cách điềm đặn, mỗi hải vụ lần xa hơn một chút xuống phía nam so với hải vụ trước, từ mũi Bojador đến mũi Blanco, rồi đến mũi Verde, kể nữa là mũi Roxo. Theo lối di chuyển đó, ông lần xuống dọc bờ biển châu Phi từng bước một. Các thuộc hạ, các thuyền trưởng, các thủy thủ đều theo lệnh của Henry, cặm kê lập hồ sơ dọc bờ biển: thực vật, thế giới hoang dã, văn hóa của cư dân.

Henry kĩ lưỡng lập danh mục mọi bước tịnh tiến về kiến thức. Mỗi mẫu vật và mỗi quan sát mà thuộc hạ thu thập đều được ông mang về nhà phân tích, tạo ra một nền tảng cho sự hiểu biết mà thuộc hạ của ông từ đó xây lên thêm qua những chuyến đi kế tiếp. Các chuyến đi đã được xây trên những chuyến đi khác, và thủy thủ ngày càng có thêm nhiều kinh nghiệm với các triển vọng hàng hải, với gió, và với người châu Phi.

Henry dặn dò các thuyền trưởng của ông mỗi chuyến đi phải mang về ít nhất một người bản địa châu Phi có kiến thức để có nguồn thông tin về văn hóa và môi trường mua bán, đồng thời cũng để làm thông ngôn và dẫn đường cho các chuyến đi tiếp sau. Hoàng tử khuyến khích các thuyền trưởng cử phái viên đi càng sâu càng tốt vào lục địa để tìm hiểu thêm các triển vọng thương mại.

Các hải vụ đã phát hiện nhiều bộ lạc châu Phi. Đôi lúc những cuộc gặp gỡ này diễn ra tốt đẹp, dẫn đến những mối mang buôn bán mới, nhưng cũng có những lúc chúng kết thúc bằng những trận đánh ác liệt. Những va chạm như thế chẳng có gì là ngạc nhiên vì mặc dù Henry không còn cử tàu chiến vào mục đích chinh phục vũ trang, các nhà thám hiểm của ông vẫn được chỉ đạo phải dựng những cây thánh giá bằng gỗ (sau đó thường được thay bằng đá) ở mỗi đích đến mới, xác lập chủ quyền đất đai cho Ki-tô giáo và cho Bồ Đào Nha.

Dù nhiều thuộc hạ của Henry xây được danh tiếng sau những trận đánh thắng người dân ở bờ biển Sahara, nhưng ngày càng có nhiều cuộc thám hiểm được tài trợ bởi các thương gia, chứ không phải bởi Henry hay nhà nước, và mối quan tâm của các thương gia lại là thuận túy thương mại. Hoàng tử buộc phải hòa giải các mối quan tâm khác nhau giữa các chiến binh và thương gia. Theo thời gian và theo sự bức thiết, ông đã phải xem trọng thương mại hơn là việc cải giáo.

### **Buôn bán nô lệ**

Qua các hải vụ, Henry nhanh chóng phát hiện ở châu Phi một viễn cảnh thương mại thấp kém hơn mọi viễn cảnh khác về khía cạnh giá trị, một viễn cảnh còi cọc cả trong ý niệm, thực thi lẫn can dự. Tuy vậy, trong mắt nhiều người đồng bào của Henry, việc mở rộng buôn bán nô lệ có thể bào chữa cho tất cả những chuyến thám hiểm của ông. Sự thật là buôn bán nô lệ đã có cội rễ ngược về thời đế chế La Mã, và vào thời của Henry người châu Âu vẫn đang mua bán hay đổi chác nô lệ da đen trong các ngôi chợ của Bắc Phi rồi bắt họ làm việc ở Ý, Castile và cả ở Bồ Đào Nha. Tuy nhiên, Henry vẫn là lái buôn đầu tiên của châu Âu mua hay cưỡng chế nô lệ trực tiếp từ các bộ lạc dọc bờ biển

Tây Phi, thiết lập ra chiến dịch buôn bán đường biển đầu tiên, xuất khẩu nô lệ đi châu Âu một cách có hệ thống và với số lượng gia tăng nhanh chóng.

Việc này bắt đầu khá chậm chạp với việc bắt cóc vài người bản địa châu Phi, rồi tiến đến việc đổi chác với các tù trưởng bộ lạc: vải lanh, bạc và lúa mì Bồ Đào Nha đổi lấy đàn ông, phụ nữ và trẻ em châu Phi. Vào buổi sáng 08/08/1444, lò hàng đầu tiên gồm 235 người châu Phi, rời cảng từ nơi mà nay là Senegal, cập bến tại cảng Lagos của Bồ Đào Nha. Các sử gia nói rằng đó là lúc mà chế độ nô lệ hiện đại bắt đầu. Số lượng đã tăng lên nhanh chóng, và trong cuộc đời Henry có lẽ đã có từ mười lăm đến hai mươi ngàn nô lệ bị đưa đến Bồ Đào Nha, chỉ riêng dưới danh nghĩa của ông.

Một số nhà viết tiểu sử có cảm tình với Henry lập luận rằng mối quan tâm chính của ông đối với người châu Phi là cải đạo Ki-tô cho họ; rằng nhiều người châu Phi bị đưa đến Lisbon đã được phép hội nhập vào xã hội Bồ Đào Nha, kết hôn với người bản xứ, học hỏi các kỹ năng thương mại, và leo lên các nấc thang kinh tế; rằng bản thân Henry dù được cho quyền có nhiều nô lệ nhưng chỉ lấy có vài người. Nhưng các lời biện bạch này không thể che giấu sự tàn bạo trong hoạt động buôn bán mới của ông. Thuộc hạ của Henry không chỉ đổi vải lanh lấy người mà còn cưỡng bắt nhiều người châu Phi, giết chết kẻ nào kháng cự để răn đe những người khác. Họ săn đuổi đàn ông, phụ nữ, trẻ em để bắt và chở đi trong những điều kiện phi nhân tính: nhốt trong các hầm tàu, đánh roi ở trên boong, phơi ra ngoài mưa nắng trong suốt cuộc hành trình dài trở về Bồ Đào Nha, nơi nô lệ bị đem bán đấu giá. Ngay cả Zurara, người viết biên niên đương đại vốn ngưỡng mộ cuộc đời của Henry, cũng vẽ ra một bức tranh u ám về cảnh bán đấu giá nô lệ ở Lisbon.

*“Trái tim nào có thể chai đá đến mức không nhúc nhối trước nỗi xót xa khi nhìn thấy đám người [nô lệ] đó? Một số cúi thấp đầu, khuôn mặt nhạt nhòa trong nước mắt khi họ nhìn nhau; một số rên rỉ thảm thương, ngược nhìn trời không dứt và khóc rống, như thể đang gọi cha của vũ trụ đến giúp. Để làm tăng thêm nỗi thống khổ của*

*họ, những kẻ phụ trách việc phân li sau đó đã đến và tách họ ra khỏi nhau, phân đều vào năm nhóm. Làm vậy cũng đủ để tách những đứa con trai ra khỏi cha của chúng, tách vợ khỏi chồng, tách anh khỏi em... Và khi những đứa bé bị đưa vào một nhóm và thấy cha mẹ chúng ở nhóm khác, chúng nhảy dựng lên và chạy về phía cha mẹ; những bà mẹ ôm chặt lấy con trong vòng tay, mặt cúi gằm xuống đất, thà chấp nhận thương tích, coi thường cái đau xác thịt còn hơn là để con bị giằng ra khỏi họ.”*

Henry có khả năng tàn bạo và thực dụng đến lạnh lùng. Ông đã thí cả người em chỉ vì một cảng buôn, và với ông việc phát hiện nô lệ châu Phi cũng tương đương như việc tìm thấy vàng. Hầu hết những oán hờn áp ủ nhắm vào ông tại Lisbon – về những thao túng của ông tại triều đình, về nỗi nhục quốc thể mà ông đã mang đến cho Bồ Đào Nha trong thảm bại Tangier, và về kho tàng đồ sộ mà ông đã chi tiêu vào những hải vụ không sinh lợi – có thể gác sang bên khi đối mặt với sự phồn thịnh mà Henry đang tạo ra qua buôn bán nô lệ. Dù cảm thấy thế nào về đạo lý của chế độ nô lệ, có lẽ ông đã xem hoạt động buôn bán này là một vận may, thậm chí một mệnh trời, bởi lẽ nó cho phép ông tiếp tục sứ mệnh thám hiểm của Ki-tô giáo và cải thiện cái địa vị người hùng quốc gia của ông ta.

Năm 1443, phát hiện đảo Arguin của Henry đã tỏ ra là một sự kiện bước ngoặt. Nó cho phép Bồ Đào Nha có được một căn cứ vững chắc ở châu Phi để tiếp tục bành trướng kinh doanh nô lệ và mở rộng ảnh hưởng trên lục địa. Nằm ở phía nam mũi Blanco (nay là một phần của Cộng hòa Hồi giáo Mauritania), hòn đảo này chỉ cách bờ khoảng ba cây số, rộng khoảng năm cây số và dài chỉ bằng phân nửa. Mặt đất cao cho phép lính canh giám sát được eo biển ngăn cách nó với đất liền. Đảo có một suối nước ngọt, có chim chóc, bồ nông, và hồng hạc, nhờ đó người đi biển ghé qua sẽ có cơ hội được ăn thịt thay cho món ăn thường nhật là cá. Arguin là nơi đầu tiên và duy nhất ở hàng ngàn cây số cách xa Bồ Đào Nha mà tàu thuyền của Henry có thể an toàn neo đậu để sửa chữa và lấy nước ngọt ở châu Phi.

Khi người Bồ Đào Nha phát hiện ra Arguin, mật độ dân chài châu

Phi ở nơi đây đã dày đặc. Năm 1445, 26 con tàu Bồ Đào Nha đã bình định hòn đảo và trong vòng một thập niên, các con tàu do Henry hay các đối tác được cấp phép của ông sở hữu đã xuất khẩu khỏi Arguin khoảng 800 nô lệ mỗi năm. Họ xây một pháo đài đá. Nó trở thành căn cứ của Bồ Đào Nha cho các chiến dịch buôn bán nô lệ và là kiểu mẫu cho các pháo đài khác vốn sẽ nhanh chóng neo giữ các thuộc địa của Bồ Đào Nha trên khắp thế giới. Chẳng bao lâu sau, các quốc gia châu Âu khác cũng theo gót.

### Sagres: Henry lui về

Ngày nay người ta gọi Henry là “Hoàng tử Henry – Nhà hàng hải”. Đó là một danh hiệu được gán tặng vào lúc mà các nhà viết tiểu sử của châu Âu bắt đầu nghiêm túc đánh giá những thành tựu trên biển của Henry hàng trăm năm sau khi ông từ trần. Cách chi đó, đây là một biệt danh trớt quớt nhất bởi lẽ bản thân Henry hình như chưa bao giờ du hành, nếu bỏ qua ngoại lệ ở Ceuta và Tangier. Có lẽ đơn giản là ông không thích đi tàu, có lẽ ông sợ những rủi ro thể chất, hay có lẽ ông tự cho mình là ông hoàng thương gia, là người tiên phong vượt trên cả đám người đi biển. Khi ông lần đầu tiên lên đường đến châu Phi, thám hiểm này còn là cuộc phiêu lưu lẻ tẻ của các thương nhân và lính đánh thuê. Henry biến nó thành một định chế, một dự án quốc gia đang diễn tiến. Đến cuối cuộc đời, ông điều hành sứ mệnh này từ pháo đài của ông, tọa lạc trên một vách núi cao nhìn ra Đại Tây Dương ở thành phố Sagres, miền nam Bồ Đào Nha<sup>1</sup>. Từ đây, hoàng tử có thể đã nhìn ra đại dương và suy tính chiến dịch cải đạo thế giới Hồi giáo và tìm kiếm tài lợi trên bờ biển châu Phi.

Các sử gia vẫn đang tranh cãi điều gì chính xác đã diễn ra và các hoạt động này đã giúp cho khoa học hàng hải tiến triển đến mức nào. Có người mô tả nơi ông lui về là chỗ hội họp của các chuyên gia hàng hải đủ dạng – từ những người đóng tàu, đến những người vẽ bản đồ

1 Các sử gia không thống nhất với nhau ông an vị ở Sagres từ lúc nào, nhưng có vẻ như ông đã ngụ tại đó trong ít nhất từ 15 đến 20 năm.

và các kĩ thuật gia hàng hải. Họ tụ tập để trao đổi các ý tưởng, triển khai các phát minh hàng hải đa dạng, và Henry là nguồn lực dẫn dắt. “Từ khắp nơi, những thủy thủ, những người chu du và những nhà bác học kéo đến Sagres, mỗi người thêm vào một mảnh sự kiện mới...”, sử gia Daniel Boorstin viết, “Bên cạnh người Do Thái là người Hồi giáo và người Ả-rập, người Ý từ Genoa và Venice, người Đức và Bắc Âu, và khi việc thám hiểm tiến triển thì lại có thêm những dân bộ lạc từ bờ tây châu Phi”. Những người khác, như nhà viết tiểu sử Peter Russell, thì vẽ ra một bức tranh kém hào hứng hơn, nói rằng không hề có bằng chứng Henry có một nhóm quây quần nào như thế theo nghĩa chính thức. Trong khi Boorstin ngụ ý rằng, ở Sagres, Henry đã đóng góp vào nhiều tiến bộ có ý nghĩa trong công nghiệp tàu bè và thiết bị hàng hải thì, ngược lại, W. G. L. Randles lại tranh biện rằng Henry chẳng áp dụng các tiến bộ nào như thế khi xây dựng các cuộc thám hiểm.

Tuy nhiên, các chuyên gia có vẻ thống nhất ở hai điểm lớn. Thứ nhất, từ những ngày ở Ceuta, vị hoàng tử đã tập hợp thông tin từ các nguồn cực kì rộng lớn: thương nhân và nhà cung cấp, người vẽ bản đồ và học giả từ khắp châu Âu, người châu Phi mà các đoàn thám hiểm tiếp xúc. Ông, vì vậy, có kiến thức rất rộng và nhiều khả năng đã giúp các thuyền trưởng của mình bằng cách trao cho họ những thông tin mà họ không thể có từ nguồn nào khác. Hoạt động này nghe chẳng có gì đáng sững sốt theo chuẩn mực ngày nay, nhưng nó là sự tiên phong đột phá vào kỉ nguyên khi mà các hải vụ thám hiểm còn hoàn toàn mới lạ và rất không thường xuyên, khi mà truyền thông còn tương đối sơ khai, sự hợp tác còn là hiếm hoi, việc tập hợp thông tin và hệ thống hóa chúng còn là sự mới mẻ đích thực. Xét các khía cạnh đó thì Henry đã, lần đầu tiên, chuyển hóa những phát hiện thô thành những kiến thức hữu ích cho những chuyến mạo hiểm càng lúc càng thành công.

Theo điểm thứ hai mà hầu hết các sử gia đều tán thành, ý thức sự mệnh không mệt mỏi của Henry là vô song. Nó là sự hòa trộn khó xác định giữa nhiệt tình tôn giáo và cơn thèm khát vàng, trong đó yếu tố sùng tín ít nhất là vỏ bọc thuận tiện cho lòng tham thương mại. Dù vậy, lòng nhiệt thành tôn giáo đã chuyển hóa thành sự từ chối gặp người lạ khi đối diện trực trở, dù là do các chỉ trích ở triều đình

Lisbon hay do sự nhục nhã trên chiến trường. Lòng nhiệt thành đó luôn được chuyển hóa thành khả năng thuyết phục người khác nhân danh ông mà đối mặt mọi kẻ thù, dù là kẻ thù đáng sợ nhất.

Hoàng tử Henry từ trần trong yên bình tại Sagres vào 13/11/1460, khi ông 66 tuổi. Bất chấp nhiều nguồn thu nhập từ đất đai của ông, từ các độc quyền của hoàng gia đối với xà-bông và nhiều mặt hàng khác, từ liên doanh thám hiểm với thương nhân, và từ việc buôn bán nô lệ, ông đã qua đời trong nợ nần chồng chất.

### Thám hiểm sau thời kì Henry

Vào lúc từ trần, Henry vẫn nắm giữ đặc quyền của Giáo hoàng, kiểm soát toàn bộ hoạt động buôn bán dọc bờ biển châu Phi trên Đại Tây Dương. Năm 1469, nhượng quyền buôn bán với châu Phi này được chuyển giao lại cho Fernão Gomes, một thương gia ở Lisbon, người đã tiếp tục mẫu hình thám-hiếm-từng-bước của Henry, thậm chí một cách có tính toán hơn nữa: ông đã thám hiểm thêm khoảng 480 cây số bờ biển châu Phi mỗi năm, và trong 5 năm sau đó ông đã phủ tới những khoảng cách mà người của Henry phải mất đến 30 năm mới hoàn thành. Năm 1475, sự chuyển nhượng được hoàn về cho vua Bồ Đào Nha.

Trong nửa thế kỉ kế tiếp, tốc độ thám hiểm đã gia tăng trước sự cạnh tranh nội-Âu để khai thác các cơ hội càng lúc càng béo bở từ cơn sốt thương mại toàn cầu. Đến cuối thế kỉ 15, đầu thế kỉ 16, chính người Bồ Đào Nha là những người thường xuyên vượt qua những rào cản mới để vươn ra những vùng biển và lục địa kế tiếp. Năm 1488, Bartolomeu Dias đã vòng qua điểm cuối cùng, mũi Good Hope (mũi Hảo Vọng) ở cực Nam châu Phi, mở thông con đường ra đại dương, hướng đến Ấn Độ. Vasco de Gama đã dùng con đường này để đến Ấn Độ trong chuyến du hành bước ngoặt hơn 45.000 cây số của ông từ 1497 đến 1498. Trong cùng thập niên đó, Christopher Columbus – được Tây Ban Nha tài trợ vì vua Bồ Đào Nha không kham nổi chuyến mạo hiểm này – đã gióng buồm băng Đại Tây Dương để khám phá châu Mĩ, nối bước bởi các đoàn thám hiểm Bồ Đào Nha. Vasco Núñez de Balboa

đã lập ra Panama vào năm 1510, và, từ 1519 đến 1522, Ferdinand Magellan đã có chuyến du hành vòng quanh thế giới, xuất phát từ Tây Ban Nha đi về hướng tây (bản thân Magellan đã bị giết chết trước khi chuyến đi kết thúc). Năm 1776, Adam Smith viết: “Khám phá châu Mĩ và khám phá con đường đến Đông Ấn vòng qua mũi Hảo Vọng là hai sự kiện trọng đại nhất trong lịch sử nhân loại”.

Nếu như Bojador đã mở cửa cho việc châu Âu phát hiện Ấn Độ và châu Mĩ thì việc Henry thiết lập các tiền đồn ở Ceuta, Madeira, Azores, và đảo Arguin đã mở cửa cho việc khai thác thuộc địa. Trong hai thập niên đầu của thế kỉ 16, Bồ Đào Nha chỉ định ra một phó vương ở Ấn Độ và chiếm lĩnh Ormuz, cánh cổng vào vịnh Ba Tư, chiếm được Goa ở bờ biển Ấn Độ và Malacca ở Viễn Đông. Ở đỉnh cao của đế chế Bồ Đào Nha, đất đai mà nước này chiếm giữ trải rộng từ Brazil ở phía tây đến những cương thổ xa nhất của Trung Hoa ở phía đông.

Sự bành trướng của Bồ Đào Nha đã nuôi dưỡng những tham vọng lớn của Hà Lan, Tây Ban Nha và Anh. Thách thức trực tiếp đầu tiên đến từ Hà Lan, nước đã tấn công các thuộc địa của Bồ Đào Nha quanh thế giới và ganh đua với Lisbon trong kiểm soát buôn bán gia vị từ châu Á, nô lệ từ châu Phi và mía từ Brazil. Đến cuối thế kỉ 16, đế chế Bồ Đào Nha bị tán mỏng và phai mờ, mở đường cho sự cường thịnh kinh tế của Hà Lan. Phải đối mặt với nguồn nhân lực và sức mạnh trên biển vượt trội hơn, người Bồ Đào Nha đã gập mình, rút lui khỏi cuộc đấu tranh giành giật vai trò thống soái trên toàn cầu.

## Di sản

Henry là người dẫn đường, người chuyển một quốc gia của nông và ngư dân thành một đế chế dựa vào khám phá đại dương và định cư ở hải ngoại. Vào lúc ông mất, các chuyến du hành của ông đã dẫn xuống bờ biển Tây Phi khoảng 2.400km, đến tận nơi mà nay là Sierra Leone. Chúng đã biến Lisbon thành một trung tâm toàn cầu cho văn hóa quốc tế và kinh doanh hàng hải không ngừng gia tăng.

Độc nhất trong thời đại của mình, Henry đã tạo ra được cái mà sử



gia Daniel Boorstin gọi là “một cuộc phiêu lưu tập thể của quốc gia... một chương trình quốc gia tiến bộ từng bước một cách có hệ thống để tiến lên, vượt qua cỏi vô thức”. Ông, vì vậy, đã lập ra mẫu hình cho các nỗ lực khám phá của quốc gia trong tương lai, thậm chí cả việc hợp tác với các nhà đầu tư tư nhân khi mà sự hậu thuẫn của nhà nước suy giảm. Hơn bất kì ai, Henry đã khởi hoạt kỉ nguyên khám phá – tức nỗ lực của châu Âu nhằm thuộc địa hóa châu Phi, châu Á và châu Mĩ. Và ông đã giúp khánh thành sự thống trị thương mại toàn cầu của phương Tây trong suốt nhiều thế kỉ. Kỉ nguyên đó chắc chắn sẽ vẫn diễn ra nếu không có Henry. Sớm hay muộn, việc người Âu hướng tới thâm tóm sản vật của châu Á và truyền bá Ki-tô giáo cũng sẽ tạo ra một hình thái chuyển đổi nữa. Nhưng chính Henry là người đã bắt lấy thời cơ.

Một thế kỉ sau Hoàng tử Henry, việc buôn bán liên tục giữa các khu vực chủ chốt trên trái đất đã lần đầu tiên được xác lập và thế giới đã trở thành một mạng lưới đơn nhất. Ngày càng có nhiều loại hàng hóa và sản phẩm ngư nghiệp được đổi lấy đường, tiêu, nhục đậu khấu, đinh hương, hồi quế, thóc lúa, gỗ, vàng bạc, tơ lụa, vải vóc, đồ sứ, ngựa và vô vàn những thứ khác. Tàu thuyền đã mang những giống cây như thuốc lá, khoai tây, hay những giống vật như ngựa hay heo đến các khu vực mà trước đó chúng còn là vật lạ. Cùng lúc, các con tàu này cũng mang theo những kí sinh và côn trùng làm lan truyền bệnh sốt rét và đậu mùa từ Á - Âu sang đến Mĩ, rồi mang bệnh giang mai từ Tây bán cầu sang Á - Âu. Nếu như kỉ nguyên Mông Cổ khai mở bởi Thành Cát Tư Hãn là thời kì hoàng kim đầu tiên của toàn cầu hóa thì kỉ nguyên châu Âu khai mở bởi Henry chắc chắn là thời kì hoàng kim thứ hai.



Năm 1975, Wernher von Braun, một trong những kiến trúc sư của thám hiểm không gian, đã viết rằng tòa thành bên bờ biển tại Sagres của Henry “là tiền lệ gần nhất của cái mà cộng đồng nghiên cứu không gian đang cố thực hiện trong thời đại chúng ta”. Ông so sánh tiếp những nhân vật Bartolomeu Dias, Ferdinand Magellan, hay

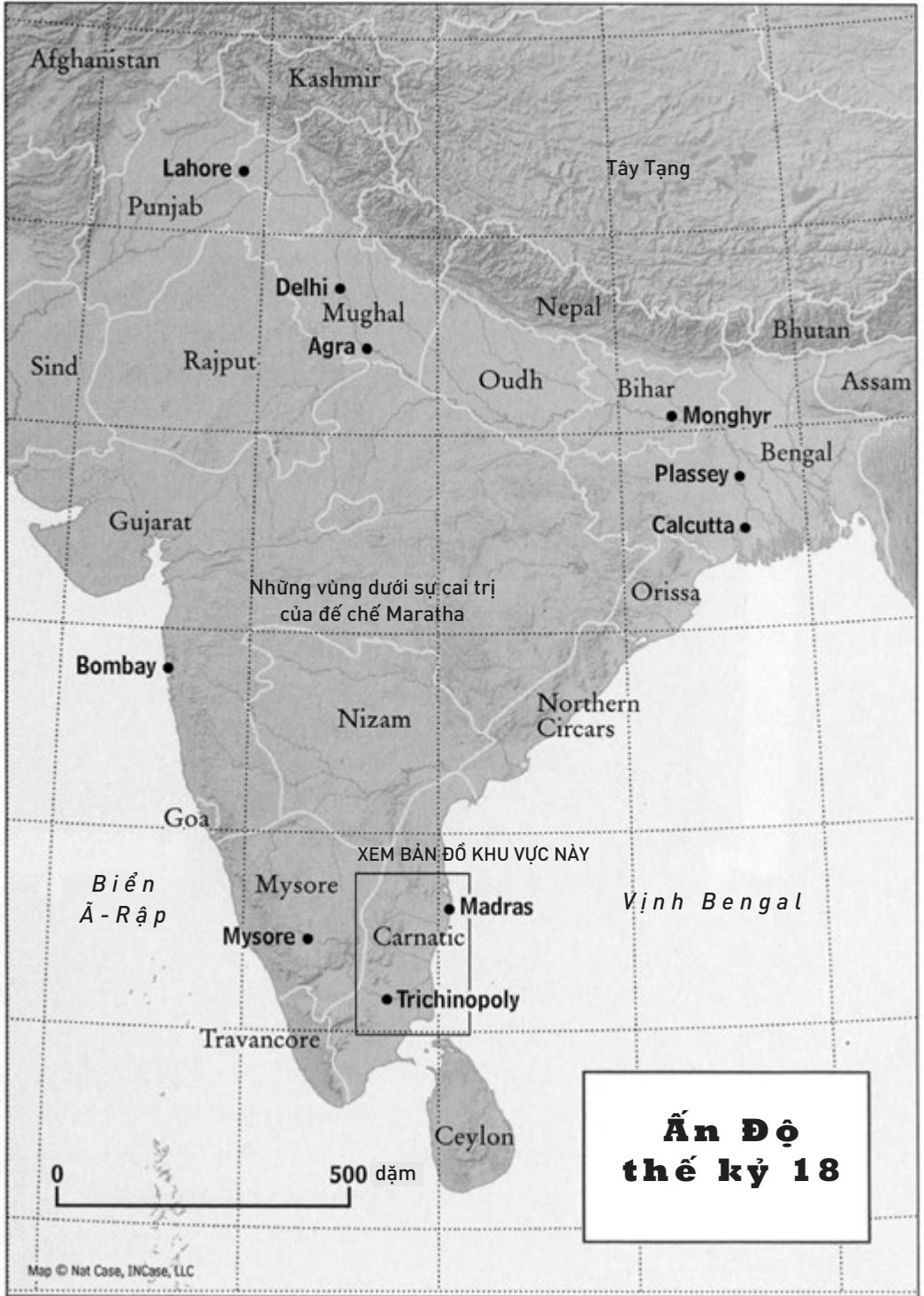
Vasco de Gama như những người được Henry huấn luyện, đồng thời mô tả chuyến du hành lịch sử của Christopher Columbus như một phần của môi trường khám phá do Henry kiến tạo. Năm 1980, tác giả Carl Sagan đã mô tả các khoang tàu vũ trụ *Voyager* như “hậu duệ trực hệ” của các con thuyền mà Henry sở hữu. Hiển nhiên, Hoàng tử Henry đã là nguồn cảm hứng của nhiều thế kỉ.

Ngày nay, chúng ta vẫn đang thám hiểm nhiều vùng đất mới. Ngoài không gian chẳng hạn, chúng ta đã đáp xuống các thiên thạch, cử người lên vũ trụ trong lâu hơn một năm nhiều, phát hiện những hành tinh mới, và thậm chí gửi các khoang tàu vũ trụ ra ngoài hệ mặt trời của chúng ta. Ngày càng có nhiều quốc gia và công ti tham gia vào thám hiểm, dốc vào đó tài năng, tiền bạc, công sức nghiên cứu lẫn kiến thức do đại chúng đóng góp. Những ngành công nghiệp hoàn chỉnh đã nổi lên, được thúc đẩy bởi thương mại, và đã tồn tại những đồn đoán có cơ sở rằng những căn cứ nhỏ có thể sẽ được xây trên Mặt trăng hay Hỏa tinh vào giữa thế kỉ này. Không ai biết chắc tất cả những điều đó sẽ tiến hóa ra sao, chẳng hơn gì khả năng dự đoán tương lai của Hoàng tử Henry, nhưng cũng như trong các giai đoạn thám hiểm đầu tiên của châu Âu, hướng đi và động lực mạnh mẽ hình như đã chắc chắn có. Tiêu đề một bài xã luận năm 2014 trên tờ *Financial Time* vốn thường điềm tĩnh đã phản ánh thực tế đó: “Định mệnh hiển nhiên của chúng ta là ra khỏi Trái đất”, bài báo đó viết. Về phần các đại dương, chúng ta vẫn đang ở giai đoạn đầu của việc lập ra bản danh mục khổng lồ các hệ sinh thái và tài nguyên thiên nhiên nằm sâu dưới bề mặt Trái đất. Trong tất cả các mục tiêu theo đuổi này, chúng ta đều thấy các mẫu hình do Hoàng tử Henry thiết lập: sự tìm kiếm thông tin không ngưng nghỉ, tiếp cận hệ thống để xây dựng từ bài học của những hải vụ trước, sự phấn chấn mà loài người thể nghiệm khi đột phá những hàng rào địa lí mới, và sự thôi thúc không ngưng nghỉ phải đi xa hơn, xa hơn nữa, thậm chí khi sự tưởng thưởng là không chắc chắn. Không có những nỗ lực đó, toàn cầu hóa sẽ chẳng bao giờ trở nên rộng khắp và sâu lắng như ngày nay, và trong tương lai cũng chẳng có được sự tiến bộ tương tự.

*Chương III*

**ROBERT CLIVE**

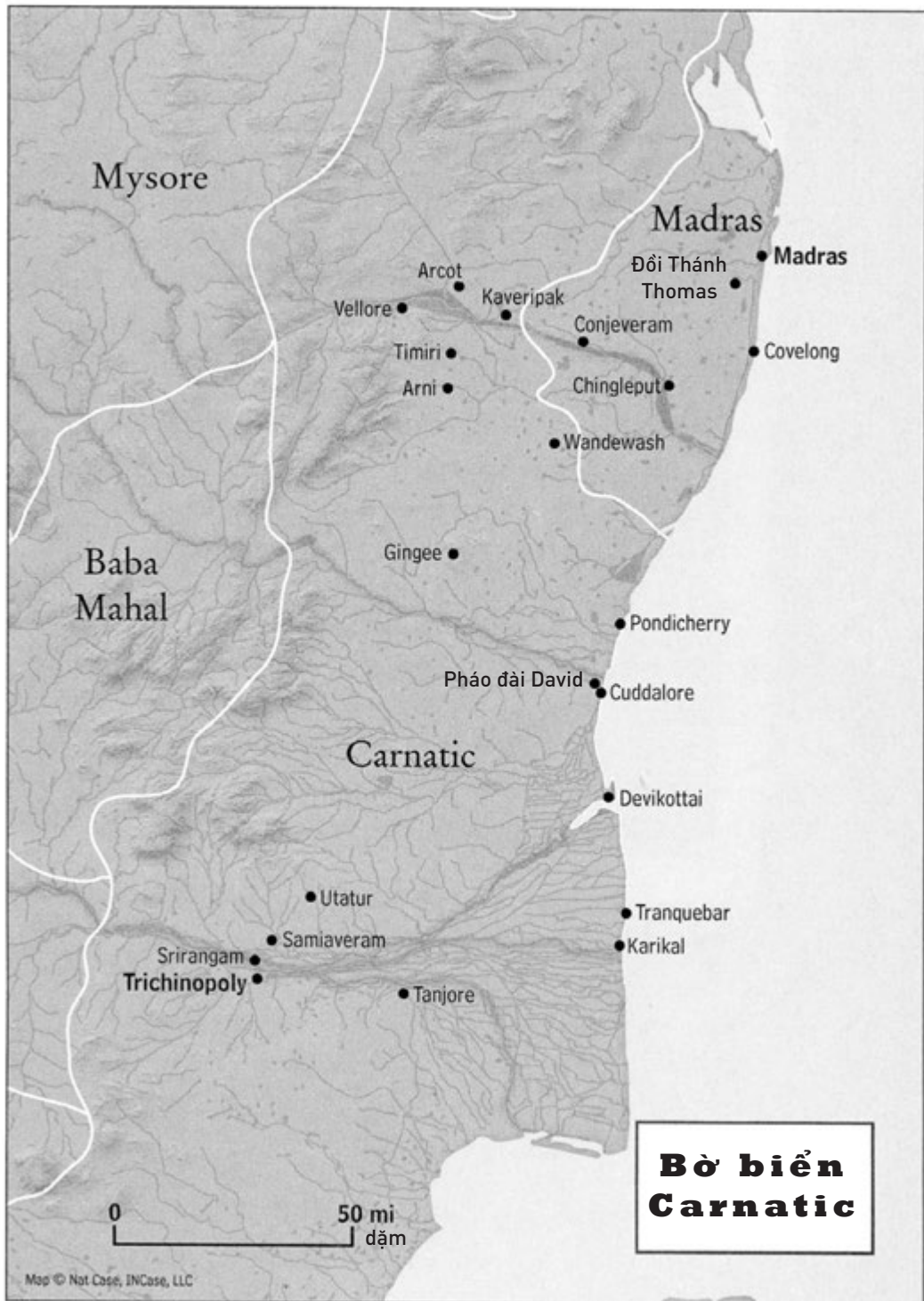
Gã lưu manh dân Ấn Độ  
cho đế chế Anh  
1725-1774

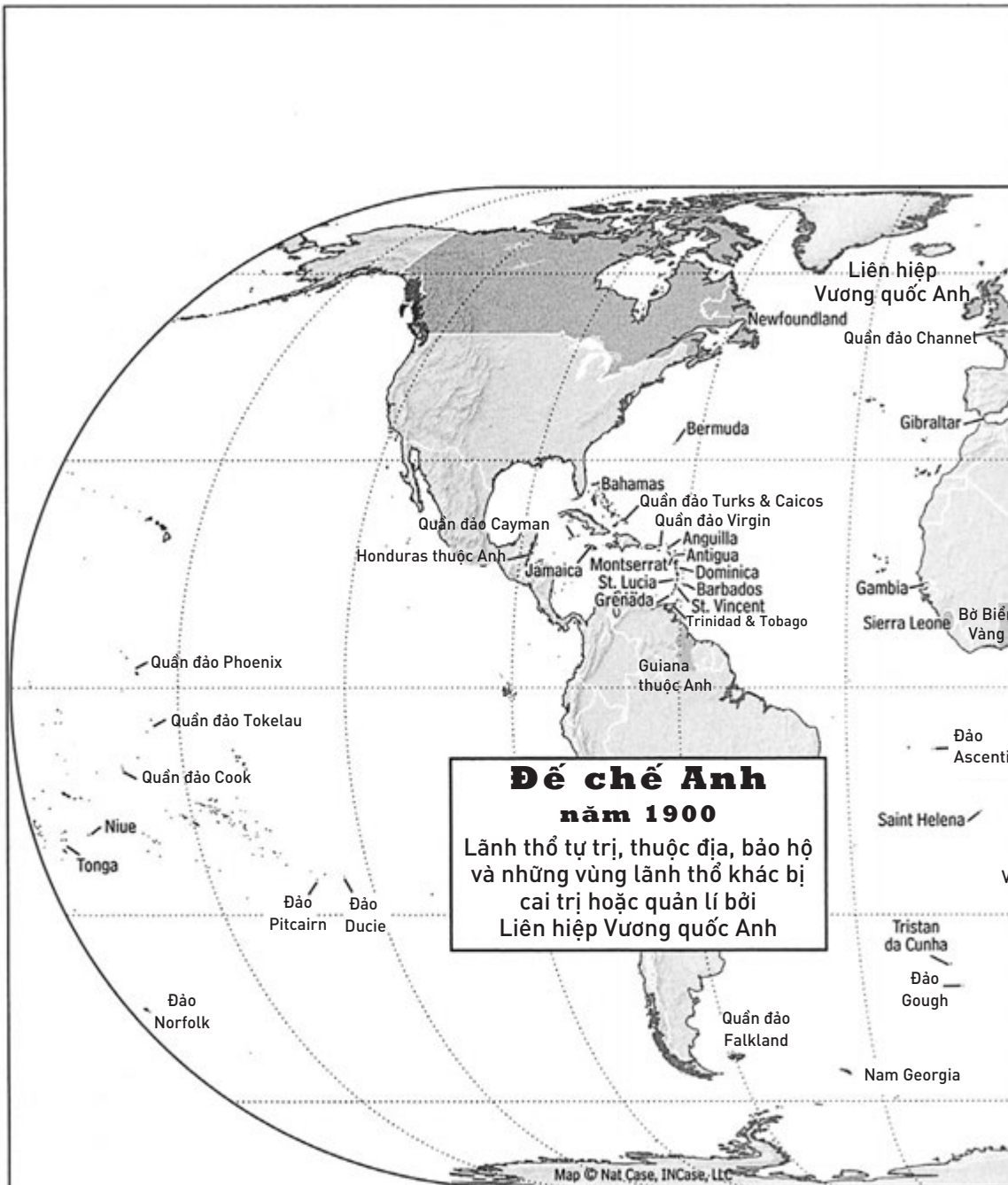


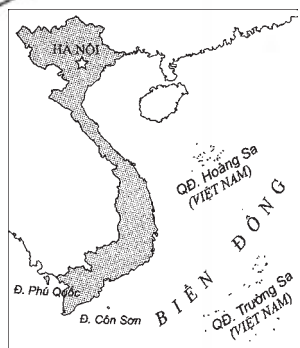
Những vùng dưới sự cai trị của đế chế Maratha

XEM BẢN ĐỒ KHU VỰC NÀY

**Ấn Độ  
thế kỷ 18**







Vào ngày 10/03/1743, chàng trai 17 tuổi Robert Clive đang đứng tại một bến cảng London, sẵn sàng lên đường tìm vận may ở Ấn Độ với tất cả những của cải đắt giá nhét trong vài chiếc va-li nhỏ. Cậu thiếu niên đang sắp bước lên chiếc *Winchester* tải trọng 500 tấn, là con tàu lớn nhất và tân tiến nhất thuở bấy giờ. Là một sự kết hợp giữa tàu buôn và tàu chiến, *Winchester* phản ánh bản chất kép của chủ nhân nó, công ti Đông Ấn, cánh tay buôn bán quan trọng nhất của đế chế Anh đang bành trướng, và là một cánh tay có vũ trang.

Con tàu dự kiến sẽ đến Ấn Độ sau 6 tháng, nhưng hơn 1 năm sau nó vẫn còn lênh đênh. Chuyến du hành gặp phải bước ngoặt xui xẻo đầu tiên ngoài khơi bờ biển Brazil, khi con tàu bị mắc cạn ở một bãi đá ngầm. Để giảm tải, viên thuyền trưởng đã vứt bớt hành lí, bắt đầu từ chiếc va-li của tay sĩ quan cấp thấp như Clive. Ít lâu sau, một cơn bão dữ dội ập xuống con tàu, lôi luôn cả Clive xuống biển. Viên thuyền trưởng bèn chộp lấy chiếc thùng, cột dây vào đó, rồi quăng chiếc phao cứu sinh ứng biến này cho Clive. Cậu thiếu niên xoay sở bò được lên thuyền, nhưng mất trắng những của cải còn sót lại, gồm chiếc nón, bộ tóc giả, đôi giày và chiếc khóa thắt lưng. Sau nhiều bận chậm trễ nữa, cuối cùng con thuyền thả neo ở Madras trên bờ biển phía đông của biển Ấn Độ vào ngày 01/06/1744. Clive xuống thuyền gần như với hai bàn tay trắng, chỉ còn mỗi bộ đồ trên người, đành phải vay tiền của viên thuyền trưởng với mức lãi cắt cổ để sắm lại quần áo.

Những tường thuật về Madras trong thời kì này sẽ vẽ ra cảnh tượng mà Clive đã chứng kiến khi chiếc *Winchester* bỏ neo vào lúc chạng vạng. Không khí nóng giạt ra biển, mang theo mùi gia vị và phân bị đốt khi những người mới đến đi về phía ánh sáng lấp lánh của cái khu định cư thực dân nhỏ bé trên những chiếc thuyền bện bằng xơ dừa. Họ có thể đã được các lái đò Ấn Độ đưa đi trong vài mét cuối cùng



để lên được đất liền, nơi các vị khách Anh tức thì sững sốt trước cảnh tượng chen chúc đầy ấn tượng: những nông dân Hindu đóng những chiếc khố nhộp nhúa và những tay buôn Hồi giáo khoác áo choàng lụa dài, tất cả đều quấn khăn trên đầu; những con chó hoang đang sục sạo trong đồng rác cạnh một sạp bán thức ăn mà ruồi bu kín mít, cách không xa những con đường lớn là những dinh thự trắng tinh mà những thương gia Anh giàu có nhất đang trú ngụ, được bảo vệ bởi những người canh gác mặc đồng phục.

Nằm phía đông nam tỉnh Carnatic ở ven biển, Madras là nơi tập trung tất cả các trung tâm buôn bán quan trọng nhất của châu Âu tại Ấn Độ. Nó là mảnh ghép chính trong chuỗi dài các miền đất thuộc Anh bao gồm các bàn đạp ở Calcutta và Bombay. Ở trung tâm khu định cư tại Madras là pháo đài St. George, bao gồm một khu đất nhỏ với một dinh thự dành cho thống đốc, những trại quân dành cho lính, cùng các nhà kho và nhà ở của công ti. Chỉ người Âu mới được phép sống tại khu đất này mặc dù một số thương nhân phương Tây giàu có cũng sống trong các dinh cơ nguy nga ở bên ngoài. Nhà của Clive sẽ là hai căn phòng khiêm cung trong khu cư xá của công ti bên trong thành.

### Trưởng thành trong công ti

Công ti Đông Ấn có bốn loại nhân viên: thương nhân lớn, thương nhân nhỏ, người đại diện, và thầy kí tầm thường được gọi là thư lại. Clive thuộc về bậc thang thấp nhất. Thông thường, một viên thư lại trẻ phải mất khoảng năm năm mới được cất nhắc thành người đại diện, rồi mất thêm ba năm nữa mới trở thành thương nhân nhỏ và thêm ba năm nữa mới lên thành thương gia lớn. Clive rơi ngay vào công việc sổ sách nhàm chán. Ngày này qua ngày khác, cậu đứng sau một chiếc bàn cao cùng khoảng 20 viên thư lại khác theo dõi các hóa đơn, các biên nhận, các mức tồn kho, rồi ghi vào sổ cái và kết toán kinh doanh cho công ti Đông Ấn đối với các mặt hàng như chàm, diêm tiêu và bông. Sáng nào các thư lại cũng được đánh thức bằng phát súng chỉ thiên, rồi đi nhà thờ trước bữa điểm tâm. Công việc kéo dài đến tận

trưa, sau đó là ăn trưa, là chợp mắt, rồi trở lại làm việc vào lúc bốn giờ chiều. Clive dành vài buổi tối để đi đến thư viện trong dinh thự của thống đốc. Dù chưa từng là một người học hành nghiêm chỉnh, cậu vẫn tìm hiểu sâu một số lớn tác giả như Bacon, Descartes, Khổng Tử, Erasmus, Hobbes, Machiavelli, Shakespeare và các tác giả khác. Có vẻ như đó là giai đoạn duy nhất trong đời mà Clive bày tỏ chút hiểu kì trí tuệ, và điều đó đã chấm dứt sau gần một năm.

Clive sinh ra trong một gia đình thuộc tầng lớp trung-hạ-lưu, thuở bé chẳng mấy khi được hưởng những niềm vui thực thụ. Lúc lên ba, cha Clive, một luật sư kiêm nhà kinh doanh, gửi anh đến sống với cô và dưỡng sau khi có chuyện gì đó – chẳng rõ là chuyện gì – không hay cho kinh tế gia đình. Clive là một đứa bé lanh lợi, tinh thần luôn thay đổi thất thường giữa vui vẻ và cáu bẳn. Dưỡng của Clive từng viết cho cha mẹ Clive, than phiền Clive “dữ tợn và độc đoán”. Clive vào ra hết trường này đến trường khác, không phải vì học tập có vấn đề mà vì gặp khó khăn trong quan hệ với bạn bè và vì không chịu khuất phục trước kỉ luật. Có gì đó liều mạng và còn đồ ở cậu bé này. Có lần Clive leo lên gác chuông của ngôi nhà thờ ở khu vực và ngôi chông chênh như sắp ngã khiến cho bên dưới hoảng loạn. Khi trở thành thiếu niên, có lần Clive cầm đầu một băng đi đòi tiền bảo kê các chủ cửa hàng, dọa đập vỡ kính cửa sổ nếu như họ từ chối.

Khi bước sang tuổi mười bảy, cha của Clive thu xếp cho con một cuộc phỏng vấn ở chỗ người bạn tại công ti Đông Ấn, một công ti có danh tiếng chói sáng trong việc mở ra những con đường thành thang cho phiêu lưu và làm giàu, đem đến những cơ hội không thể ngờ cho những người trẻ tuổi, bất kể họ học hành đến đâu. Công ti trả lương thấp nhưng cho phép nhân viên có cơ hội làm giàu – đôi khi giàu đến đáng kinh ngạc – thông qua nhiều dạng buôn bán do tự thân họ xoay sở hoặc thông qua quà tặng và tiền thưởng cho các thắng lợi quân sự.

Clive giữ khoảng cách với nỗ lực của công ti nhằm tái tạo một sân khấu xã hội giống như cuộc sống tiêu biểu ở Anh, với những tiệc tùng, khiêu vũ, nhậu nhẹt sau bữa tối, và chơi bài. Cậu có rất ít bạn bè dù mọi người đều sống và làm việc trong cái khu chật chội này. Cậu viết

nhiều thư về nhà rồi mòn mỏi chờ hồi âm, chờ những con thuyền mang đến vài tin tức gia đình, nhưng hầu như chẳng có thông tin nào đến với cậu. “Anh không có một ngày vui thú nào kể từ khi rời quê hương”, cậu viết cho người em họ. Điều khiến Clive lo lắng nhất là khoản tiền nợ viên thuyền trưởng. Clive rất ngưỡng mộ cha và khát khao cũng được ông ngưỡng mộ. Cậu cảm thấy xấu hổ khi phải viết thư xin tiền để trả nợ, và nỗi xấu hổ đó đã nhân đôi khi cậu tiếp tục không nhận được hồi âm.

Chưa đầy một năm sau khi đến Madras, Clive nạp đạn vào khẩu súng kíp, đặt họng súng lên thái dương và bóp cò. Tách! Cậu thử lần thứ hai. Lại chỉ là một tiếng “tách!”. Một người bạn bước vào, nghe Clive kể lại chuyện gì vừa xảy ra, cầm lấy khẩu súng, chĩa vào một hướng an toàn, rồi bóp cò. Một tiếng nổ lớn phá tan sự im lặng. Có vẻ đó là một câu chuyện bịa, nhưng hầu hết những người viết tiểu sử Clive đều tin nó có thật vì Clive đã trải qua nhiều cơn trầm cảm trong suốt cuộc đời. Giờ thì áp lực nợ nần đang khiến Clive lao đầu vào môi trường làm việc khắc nghiệt đó – một môi trường ngột ngạt bởi cái nóng oi bức cùng những mối đe dọa rình rập của tiêu chảy, sốt, kiến khổng lồ và bão bụi – khiến một số lượng cao bất thường các nhân viên công ti bị dây vào ma túy, rượu chè, và sớm phải đi đến nghĩa trang.

Cho nên, câu hỏi lớn được đặt ra là bằng cách nào Robert Clive lại thăng tiến như tên lửa trong mười lăm năm kế tiếp, lên chức tương đương với giám đốc và tổng tư lệnh của công ti Đông Ấn, chưa kể gì đến việc trở thành người giàu nhất nước Anh? Làm cách nào một cậu nhóc toan tự tử, một thư lại thiếu niên chẳng có dòng dõi gì trong một nước Anh nặng nề giai cấp, một chàng trai nợ đầm đìa vài người bạn, không có quen biết chính trị nào, không có kinh nghiệm thương mại nào và chưa từng được huấn luyện quân sự lại có thể thăng tiến được ở một công ti luôn đòi hỏi tất cả những điều đó? Làm cách nào Clive lại sắm được vai trò trung tâm trong việc xây dựng cái từng là một công ti buôn bán nhỏ – với những tiền đồn lác đác chỉ chiếm vài cây số vuông ở vài thành phố Ấn Độ và chỉ buôn bán với mỗi mình nước Anh – thành một công ti đa quốc gia với quân đội riêng kiểm

soát đến một phần ba tiểu lục địa Ấn Độ? Quan trọng nhất là bằng cách nào một chàng trai thiếu ấn tượng như thế lại là người đặt nền móng cho một đế chế – đế chế Anh – với quyền lực hùng mạnh như thế trong lịch sử toàn cầu hóa, một đế chế đang phổ biến ra khắp các góc ngách của thế giới những ý niệm về kinh tế thị trường, lí tưởng dân chủ, và nền trị pháp?

### Tranh chấp quốc gia mở cửa cho Clive

Clive đến Ấn Độ đúng lúc Anh đang bước vào cuộc cách mạng công nghiệp lần đầu tiên và cát cánh trở thành một quyền lực đế quốc. Anh đang chuyển sang chế độ dân chủ nghị viện, và một khi quyền lực chính trị chuyển từ quân chủ sang lập pháp thì quyền lực kinh tế cũng từ xã hội thượng lưu thối xuống xã hội tiêu thụ đại trà mới mẻ, được xây dựng trên sự gia tăng giàu có ở tầng lớp trung lưu. Một cuộc cách mạng tài chính đang nhập khẩu – chủ yếu từ Hà Lan – các kĩ thuật như bán công phiếu để tài trợ cho một lực lượng hải quân lớn hơn và hỗ trợ hạ tầng cho sự bành trướng đế quốc. Không quốc gia châu Âu nào – có thể là ngoại trừ Hà Lan – đạt được sự tiến bộ chính trị và xã hội như Anh hay có sự háo hức làm hài lòng người tiêu thụ ngày một đông đảo thông qua thương mại toàn cầu như nước này.

Để là quốc gia đầu tiên chinh phục toàn Ấn Độ, Anh phải cạnh tranh với Pháp, đối thủ chính ở châu Âu của nước này. Mặc dù Anh có lực lượng hải quân hùng mạnh nhất thế giới, Pháp lại có quân đội hùng mạnh nhất châu Âu và cả hai đều đang ở trạng thái đụng độ nhau liên tục suốt trong thế kỉ 18. Khi Clive đến Madras năm 1744, việc Pháp hay Anh sẽ chinh phục được tiểu lục địa vẫn còn là một câu hỏi mở. Tranh cãi này là hậu trường quốc tế cho tất cả những thắng lợi theo sau của Clive.

Đó là một tranh cãi không thể nào hiểu được nếu không tham khảo bản thân nền chính trị nội bộ của Ấn Độ. Clive đang bước vào một thế giới lớn hơn và phức tạp hơn so với suy nghĩ của hầu hết công dân Anh. Dân số Ấn Độ lớn hơn dân số Anh ít nhất hai mươi lần. Lúc đó Ấn Độ có lẽ chiếm đến một phần tư tổng sản lượng kinh tế thế

giới so với 3% của Anh. Ấn Độ cũng là nhà của một trong những nền văn minh tiên tiến nhất về phương diện văn học nghệ thuật và kiến trúc. Trong một bài tiểu luận viết về Clive, Huân tước Macaulay – một thành viên hàng đầu của Nghị viện Anh và là một sử gia danh tiếng – đã tỏ ra phẫn nộ vì Anh chú trọng các thuộc địa của mình ở Mĩ nhiều hơn là ở Ấn Độ, một đế chế có nền văn minh cao chẳng kém gì Tây Ban Nha, nước đã chinh phục châu Mĩ. Macaulay viết rằng người Ấn có những thành thị đẹp đẽ hơn Toledo, có những tòa nhà đất giá hơn thánh đường ở Seville, “có các chủ ngân hàng giàu hơn các công ti giàu nhất của Barcelona hay Cádiz”. Cần phải căng hết trí tưởng tượng mới hình dung ra được nước Anh ngày nào đó sẽ cai trị Ấn Độ.

Tuy nhiên, Ấn Độ từ lâu đã đi qua thời kì cực thịnh của nó dưới thời Hoàng đế Mughal Aurangzeb vào cuối thế kỉ 17. Khi ông băng hà năm 1707, các lực lượng chính trị li khai đã xen vào, gieo rắc bất ổn ở một quốc gia mà các nhà lãnh đạo đế quốc Mughal là người Hồi giáo trong khi đến hai phần ba dân số lại theo Ấn giáo. Lúc Clive đến, nhà cầm quyền trung ương đang thất thế trước các nhà cầm quyền tự trị và bán tự trị ở các tỉnh, những người đã dựng lên chế độ thuế khóa của riêng mình, xây những đội quân riêng, kí kết các liên minh và đem quân đánh lẫn nhau. Trong một môi trường chính trị bấp bênh cao độ như thế, công ti Đông Ấn đã thay mặt Anh buôn bán hàng hóa và nguyên vật liệu từ một vài tiền đồn ở cả hai bên bờ biển của Ấn Độ. Các giới chức của công ti phải cúi đầu trước Hoàng đế Ấn Độ và các Phó vương để xin xỏ được kinh doanh. Họ phải thương thảo các hiệp ước phức tạp, phải hối lộ, phải giành giật sự ưu ái của các vương gia – như lãnh thổ tô nhượng và giảm thuế – cạnh tranh với Pháp và Hà Lan, vốn cũng có các phiên bản công ti Đông Ấn của mình.

Các hoàng tử Ấn Độ và các công ti châu Âu đang đua tranh nhau xây dựng các liên minh vốn thường xuyên đổ vỡ khi một đề nghị tốt hơn được đưa ra. Thông thường, hai ông hoàng Ấn sẽ hợp sức chống ông hoàng thứ ba, mỗi phe đều được hậu thuẫn bởi Anh hay Pháp, khiến cho thị trường Ấn trở thành một trận địa sát phạt ngạt thở của châu Âu. Khi cạnh tranh thương mại tăng tốc, Pháp và Anh bắt đầu bành trướng các lực lượng bảo vệ của mình quanh các công ti. Họ đưa

nhau ra chiến trường và dùng khả năng quân sự tiên tiến của mình để đánh bại các đội quân đông đảo hơn hẳn nhưng kém kỉ luật hơn và vũ trang cổ lỗ hơn của Ấn Độ. Trong đế quốc mạnh mún này, một con người tham vọng và xảo trá như Clive có thể thành công huy hoàng.

**“Ai nắm được thương mại thế giới,  
kẻ đó sẽ nắm được của cải”**

Clive sẽ chuyển công ti Đông Ấn thành phương tiện của ông để thống trị Ấn Độ. Được thành lập bởi một nhóm doanh gia Anh và thiết chế như “một công ti buôn bán thuộc Sàn giao dịch London ở Đông Ấn”, nó được gọi phổ biến là “công ti”. Chính thức thiết lập bởi Nữ hoàng Elizabeth vào năm 1600, hiến chương ban đầu của nó là tạo ra một doanh nghiệp thuần túy thương mại, được độc quyền (so với các công ti khác của Anh) buôn bán khắp nơi trên thế giới ngoại trừ châu Âu trong vòng 15 năm. Mãi từ năm 1612 ở Surat, Anh đã bắt đầu đạt được các thỏa thuận với hoàng đế Ấn Độ để tạo ra những điểm buôn bán trên tiểu lục địa, rồi sau đó mở rộng các bàn đạp này đến Madras và Bombay vào năm 1670, khi vua Charles II trao quyền cho công ti không chỉ làm công việc buôn bán mà bao luôn việc chiếm cứ lãnh thổ, đúc tiền, chiêu mộ quân để bảo vệ, và tiến hành phán xử dân sự và hình sự đối với nhân viên của mình. Giống như các công ti đối thủ của Pháp và Hà Lan, công ti đang trở thành hiện thân của chủ nghĩa trọng thương châu Âu, thứ chủ nghĩa bào chữa cho việc sử dụng mọi biện pháp cần thiết, dù là thương mại hay quân sự, để thống trị cạnh tranh kinh tế toàn cầu. Đầu đó vào khoảng năm 1600, Ngài Walter Raleigh đã khái quát về cách nhìn trọng thương sẽ chi phối các nhà lãnh đạo châu Âu. Ông nói: “Ai nắm được thương mại thế giới, kẻ đó sẽ nắm được của cải của thế giới và nhờ vậy nắm được cả thế giới”.

Tuy nhiên, trước khi Clive bước vào bức tranh, hoạt động của công ti trước hết và trên hết vẫn là một hoạt động buôn bán rời rạc. Các tiền đồn của nó tại Madras, Calcutta, Bombay và nơi khác, tất cả đều báo cáo riêng rẽ nhau về tổng hành dinh ở London. Có rất ít sự xâu kết giữa các chi nhánh, vốn thường xuyên cạnh tranh nhau. Chỉ dưới bàn

tay của Clive, và khi phải ứng phó với nền tảng cấu trúc chính trị rối ren của Ấn Độ, công ti mới bắt đầu gia cố ảnh hưởng và thực thi toàn bộ sức mạnh chính trị và quân sự của nó. Càng kiểm soát nhiều lãnh thổ, công ti càng có nhiều đòn bẩy để đòi hỏi nhiều nhượng bộ hơn từ các hoàng tử và càng thương lượng trực tiếp hơn (đối nghịch với thương lượng qua trung gian) với các nhà buôn Ấn Độ. Vào lúc Clive rời khỏi Ấn Độ lần cuối, năm 1767, ông đã hoàn tất việc chuyển đổi công ti từ một doanh nghiệp buôn bán thành một quyền lực lãnh thổ.

Clive đã xây dựng một lực lượng quân sự ấn tượng. Dưới thời kì của ông, một lực lượng an ninh nhỏ, không chính thức, nhằm bảo vệ các hoạt động buôn bán của công ti đã phát triển thành một quân đội với hơn 100.000 người với mục đích không thể nào phân biệt với sứ mệnh của công ti: chinh phục các thị trường mới bằng mọi cách. Dưới thời ông, công ti đã trở thành tổ hợp buôn bán lớn nhất và phức hợp nhất ở Ấn Độ, với quyền hạn lãnh thổ ở Madras, Calcutta, Bombay cùng các hoạt động thương mại hái ra tiền. Xuất khẩu sang châu Á tăng 100%. Công ti chiếm đến 20% toàn bộ nhập khẩu vào Anh, nơi nó trở nên đồng nghĩa với ổn định tài chính. Trong bốn thập niên từ 1709 đến 1748, công ti chỉ có hai lần không trả lãi được cho cổ đông.

Trong quãng đời của Clive, công ti đã ngày càng trở nên xoắn kết với đời sống tài chính và chính trị Anh. Mức độ nào đó nhờ vào công ti mà những lợi ích chính trị đã mang lại sức mạnh hay sự giàu có, bao gồm mạng lưới rộng lớn các nhà cung ứng và các cổ đông của của công ti, từ tầng lớp trung lưu đang lên cho đến tầng lớp thượng lưu và đến tận các đại sảnh của Westminster. Gần một phần ba các nghị viên có nắm chứng khoán của công ti, và 13 trong số 24 giám đốc của công ti cũng như 12 cựu lãnh đạo quân đội và dân sự của công ti có ghế tại Nghị viện. Rất nhiều nhân viên của công ti trở về Anh để mua bất động sản và kinh doanh cũng là một lực lượng vận động hậu trường đáng kể. Không một thực thể nào khác – ngoại trừ ngân hàng Anh – có thể là chủ nợ của chính phủ như công ti, và không một thực thể nào khác có thể thả nổi một lượng trái phiếu khổng lồ như thế ra công chúng. Công ti đã thiết lập được một thứ uy tín mạ vàng và chiếm được một vị thế đặc biệt trong thế giới tài chính của London –

nhờ trở thành dạng đầu tư đối với nhiều công dân Anh và nhờ những thặng dư tài chính định kì mà nó cho vay ra ngoài.

Công ti đã giúp nâng nước Anh từ vị thế quyền lực bậc nhì châu Âu lên vị thế bậc nhất. Không một cơ quan nào của chính phủ Anh lại cấm cản Anh ở nhiều địa điểm xa lạ như thế. Chính Robert Clive là người đã biến công ti thành một thế lực như vậy.

### **Từ thư lại đến chiến binh**

Dưới đây là câu trả lời vì sao tất cả những điều đó lại diễn ra. Hai năm sau khi toan tự vẫn, Clive tiếp tục buồn chán, cô đơn và trầm cảm. Rồi đến ngày 07/09/1746, với việc Pháp xâm chiếm pháo đài St.George, trận đánh của châu Âu để giành thế thượng phong ở Ấn Độ đã bắt đầu trong háo hức. Clive bị đánh thức bởi tiếng pháo nổ. Ông nhìn ra ngoài và thấy những con thuyền Pháp ở ngoài khơi và binh lính Pháp đang leo xuống những chiếc xuồng nhỏ để vào bờ. Tất cả quanh Clive là sự rúng động của những phụ nữ và trẻ em bị xô đẩy tìm chỗ núp để chờ đợi điều có vẻ chắc chắn là sự tan rã của phía Anh. Việc bảo vệ pháo đài nằm trong tay một lực lượng bảo vệ nhếch nhác, kém thao luyện, kém trang bị, kém chỉ huy, và kém cả về quân số đến mức một chọi ba. Khi pháo của Pháp nã trúng một kho lương của Anh, các binh lính của công ti nhào vào hôi của chính cái kho của phe mình. Một số say xỉn do rượu vừa cướp được, số khác bỏ thành để đi hôi của tại những căn nhà trống ở bên ngoài do dân cư đã bỏ chạy. Pháo của Anh tự vỡ tung ra từng mảnh chỉ sau vài lần khai hỏa. Chỉ sau 24 giờ, Thống đốc Anh Nicholas Morse đã đầu hàng. Clive bị bắt rồi bị quân Pháp đưa đi diễu hành qua quảng trường của thị trấn cùng những binh lính Anh tui nhục. Quân Pháp nói người Anh có thể được trả tự do nếu thể không cầm vũ khí chống lại Pháp lần nào nữa và nếu chịu chi tiền bồi thường cho những người chiến thắng. Ai mà từ chối thì sẽ bị biệt giam ở trong thành. Clive nằm trong số này, nhưng vài đêm sau, với sự giúp đỡ của vài người bản xứ, ông cùng hai người bị giam đã khoác y phục Ấn, bôi đen mặt để giả làm người bản xứ và trốn thoát được ra ngoài.



Ba người đi 80 cây số xuống phía Nam, đến pháo đài St-David, một tiền đồn khác của Anh. Họ khiến các lính gác ngạc nhiên khi lột bỏ y phục và nhận mình là người Anh. Clive quyết định đăng tuyển làm người cầm cờ hiệu. Mới 21 tuổi, ông có vẻ như đã hiểu binh lính có thể giàu phát lên dễ dàng như các nhà buôn, và lại ông cũng không chịu được việc quân Pháp chiến thắng. Năm kế tiếp, Clive học nghề lính dưới quyền vị chỉ huy tài năng, Thiếu tá Stringer Lawrence, người đã từng đẩy lui hai đợt chiếm pháo đài của Pháp. Lawrence dạy Clive cách đánh lừa quân địch bằng cách giả lui, cách làm địch bất ngờ bằng những cuộc hành quân đêm, cách đánh du kích.

Dưới trướng của Lawrence, Clive bắt đầu tích lũy kinh nghiệm quân sự qua hàng loạt trận đánh nhỏ. Ông biểu lộ tất cả những đường nét của một chỉ huy quân sự tuyệt vời, bao gồm cả sự sáng ý trong thể loại chiến tranh không quy ước cần thiết ở Ấn Độ thế kỉ 18. Trong một đợt tiến công của Pháp, Clive đã chỉ huy một trung đội 30 người cầm cự cuộc tấn công ô ạt của toàn bộ lực lượng địch. Clive nhanh chóng được đề bạt làm trung úy, giữ vai trò chỉ huy hậu cần tiểu đoàn, một công việc giúp ông thu được tiền cò trên tất cả các hàng tiếp viện chuyển đến pháo đài St. David. Điều này vẫn hoàn toàn hợp pháp theo luật lệ của công ti, và nó đã đưa Clive vào vị trí gọi là “lính buôn” mà ông sẽ còn nắm giữ trong nhiều năm. Là chỉ huy hậu cần, Clive phải thương thảo mọi thứ, từ gia súc và cừu đến gạo và cà-ri, trâu và lạc đà. Ông phải trang bị những kiến thức mật thiết để suy nghĩ như người bản xứ. Những kiến thức này sẽ sớm trở nên vô giá trên chiến trường. Ông đã tích tụ được sự kính trọng, ông được các đồng đội yêu mến, và ông đã đánh hơi thấy những khả năng vô biên để làm giàu.

Trong phần lớn thập niên kế tiếp, Clive tham gia hết trận đánh này đến trận đánh khác. Một số là những cuộc đụng độ lớn với các lực lượng Pháp, một số là những trận đánh nhỏ với các đội quân Ấn do Pháp hậu thuẫn, tất cả đều là một phần của cuộc chiến dài lê thê. Clive chứng tỏ ngày càng tài ba trong nghệ thuật chiến tranh không quy ước, trong áp dụng những trò lừa lọc, xảo trá và thâm độc khi tiến hành chính xác những gì mà kẻ địch không ngờ đến – điều không mấy

khác so với Thành Cát Tư Hãn. Người Ấn vốn đã quen với những sách lược quy ước của Bồ Đào Nha, Hà Lan và Pháp, nay phải đối mặt với một dạng đối thủ khác khi đụng phải Clive. Macaulay đã nhận định như sau: “Người đàn ông đó, nếu trong những phần đời khác – khi là một quý ông và một người lính khả kính của nước Anh – thì đã không còn phù hợp để chống lại người Ấn mưu mô. Thế là ông ta tự biến mình thành người Ấn mưu mô và không do dự hạ mình xuống” ngang bằng với họ.

Clive tạo ra sự trung thành và nể trọng rất lớn nơi binh sĩ, một phần vì ông tỏ ra không sợ hãi khi tham chiến. Ông hiểu não trạng của binh sĩ Ấn do Anh tuyển mộ và chiến đấu cạnh quân Anh – những người này được gọi là “sepoy” (lính Ấn trong quân đội Anh) – và cũng lấy được cả lòng trung thành của họ. Đến năm 1757, Clive nổi lên trong chiến thắng quân Pháp và Ấn Độ. Hai trận đánh bi hùng đã diễn ra ở Arcot, nơi ông chiếm được một phần lãnh thổ rộng lớn ở miền Nam Ấn Độ, và ở Plassey, nơi ông giành về cho nước Anh những tài nguyên giàu có của các tỉnh miền Bắc.

### **Trận Arcot ở Nam Ấn**

Tháng 11/1751, Clive trở thành nhân vật trung tâm trong trận đánh lớn giành Carnatic, bang quan trọng nhất ở bờ biển đông nam, nơi Pháp đặt tổng hành dinh ở Pondicherry, còn Anh thì ở Madras. Hai hoàng tử đang đánh lẫn nhau để giành vị trí nawab (thống đốc) của Carnatic, Anh hậu thuẫn cho Muhammad Ali còn Pháp hậu thuẫn cho đối thủ của ông này là Chanda Sahib. Ali bị bao vây ở thành phố Trichinopoly nên Anh đưa quân đến giải cứu. Quân Anh được đặt dưới sự chỉ huy của Đại úy Rudolph de Guingens mà Clive theo phò tá.

Sau khi hành quân gần hai tháng, đến được ngoại ô của Trichinopoly, de Guingens quyết định lui quân khi đối mặt với các lực lượng vượt trội của Pháp và Ấn Độ. Clive rất giận dữ. Ông vẫn chưa quên cuộc đấu hàng nhục nhã ở pháo đài St. George nên nhanh chóng tìm được sự đồng ý của viên chỉ huy pháo đài St. David cho phép ông chỉ huy cuộc

quay ngược đầu tấn công vào Trichinopoly, nơi ông đã lách được qua các lớp phòng ngự dày đặc để có cuộc gặp gỡ bí mật với Muhammad Ali. Ông và Ali đã cùng nhau lập mưu phản công bất ngờ: thay vì tìm cách phá vòng vây địch ở Trichinopoly, Clive gây bất ngờ khi tấn công Chanda Sahib tại cứ địa của ông này ở Arcot, thủ phủ của tỉnh.

Đó là canh bạc đầu tiên của Clive trong số nhiều canh bạc lớn. Nay 26 tuổi, ông đã được đề bạt chức đại úy, và trong khi chuẩn bị cho cuộc đánh lén sắp tới, ông đã tập hợp dưới sự chỉ huy của mình hầu hết các binh sĩ của công ti Đông Ấn tại khu vực. Một trận đánh kéo dài ở Arcot sẽ phơi toàn bộ các pháo đài của Anh tại Carnatic cho phía Pháp tấn công vì toàn bộ binh sĩ Anh đã đi cùng với Clive. Mặt khác, chiến thắng của Anh sẽ giúp Anh lôi kéo được về phía mình mọi người Ấn ghét Pháp hay ghét Chanda Sahib.

Xuyên qua cái nóng bỏng rát, Clive thúc 500 người của ông tiến đến Arcot với tốc độ điên cuồng, dọc đường ông biết được Sahib có đến hơn 1.000 binh sĩ. Khi ông đến thành phố, một cơn bão dữ dội xé toạc bầu trời, chuyển mặt đất thành bùn lầy trong khi quân Anh vật vờ tiến đến các bờ thành của Arcot, sẵn sàng cho điều tồi tệ nhất. Thay vào đó, họ thấy thủ phủ này trống trơn. Các chỉ huy Ấn Độ đã nghe tin quân của Clive đang hành quân trong mưa bão, một hành động mà họ tin là thách thức cả thánh thần. Kết quả là họ bỏ chạy trước khi Clive kịp đến, điều mà họ cũng sẽ làm khi đối mặt với một hiện tượng siêu nhiên. Clive dựng cờ của Muhammad Ali trên Arcot rồi chỉ định các sĩ quan trông coi thành phố nhân danh Ali, nhưng mọi người ở khu vực đều thấy Clive mới là người nắm quyền lực thực sự ở thủ phủ này.

Cách đó vài cây số, Chanda Sahib đang tập hợp quân cho cuộc phản công. Lực lượng của ông lúc này đã phình ra đến 3.000 người, chưa kể quân tăng viện Pháp đang trên đường đến. Trong lúc đó, Clive đang ẩn náu trong một pháo đài lớn cùng với một tiểu đoàn đã co lại còn 320 người (trong đó một phần ba là người Âu). Con số đó quá ít để canh giữ các tường thành kéo dài hàng cây số của pháo đài, nhất là khi con hào đã bị khô cạn ở nhiều chỗ và một số ngọn tháp tỏ ra quá yếu ớt không thể chịu được đạn pháo. Clive đã có một động thái bất

ngờ nữa khi ông quyết định thay vì tấn công lại tung ra một cuộc tập kích kiểu du kích vào sáng sớm. Lối đánh này làm quân địch giật mình và phân tán, nhưng nó cũng kích động hàng loạt cuộc phản công. Rốt cuộc, Clive phải đối mặt với mười ngàn quân địch.

Rã rời bởi cái nóng, bởi bệnh lỵ, bởi pháo của địch và bởi súng bắn tia, nhưng quân phòng vệ Anh vẫn trụ vững khi có tin nói rằng sáu ngàn Marathas – dân quân đánh thuê – đang sẵn sàng hậu thuẫn Clive nếu được trả tiền. Nhận thức rằng Marathas có thể làm gió đổi chiều, Chanda Sahib biết ông sẽ phải hành động nhanh nên bèn gửi lời đến Clive, nói rằng Clive hoặc là phải đầu hàng, hoặc là phải đối đầu với một cuộc tiến công tức thì.

Clive từ chối đầu hàng và cuộc tấn công của Chanda Sahib đã đến rất nhanh. Đám voi của Sahib phá sập các bờ tường của pháo đài ở nhiều cánh. Quân của Clive xếp thành nhiều hàng để đón cuộc tấn công, các hàng đầu bắn rồi chuyển súng hết đạn ra sau để nạp lại. Clive chạy từ tháp này sang tháp khác, đưa ra các chỉ thị, động viên tinh thần, chạy né những viên đạn, tạo cảm hứng cho binh sĩ bằng sự quả cảm của ông. Và rồi hai động thái đã làm xoay chuyển thế trận: quân của Clive bắn vào đám voi khiến chúng quay đầu chạy ngược lại, xông vào hàng ngũ của Sahib, gây náo loạn<sup>1</sup>. Kế đến là quân Anh bắn trúng một chỉ huy Ấn Độ lỗi lạc, điều mà các chiến binh bản xứ thời đó cho là một điềm báo thất trận từ đấng bề trên. Quân của Sahib tháo chạy, chấm dứt 55 ngày bao vây, bỏ lại số thương vong nặng nề phía Ấn Độ, trong khi Clive chỉ mất có đúng 90 người.

Arcot đã khiến Ấn Độ đổi chiều, hướng về phía Anh. Nó tạo ra một cảm tưởng về sự bất khả chiến bại của Anh trong tâm thức các hoàng tử Ấn. Nó trao cho các lực lượng của công ti cái xung lực cần thiết để đi từ chiến thắng này đến chiến thắng khác. Clive trở thành một huyền thoại với tư cách một chỉ huy có thể chiến thắng bất kì số lượng quân địch vượt trội nào, và với tư cách một đồng minh hào hiệp đã cứu nguy cho Muhammad Ali. Ông đã giành được sự ngưỡng mộ của

---

1 Không rõ có phải do Clive ra lệnh bắn vào đàn voi hay việc đó diễn ra ngẫu nhiên, khi trận chiến nóng lên.

các lãnh đạo và binh lính Ấn Độ khiến họ đồng lòng tình nguyện hợp tác với ông. Sau này, phía Pháp đã tố cáo Clive về việc ông có những hành động xấu, chẳng hạn như đánh bom một trại dân sự của Pháp hay bắn vào quân Pháp đã giương cờ trắng. Danh tiếng của ông hòa trộn với cả tai tiếng khiến cho uy tín của ông bị pha nhuộm với hình ảnh một đấu sĩ đường phố không đeo găng. Nhưng Arcot vẫn là căn bản mà từ đó Clive tiến lên cai quản Ấn Độ.

Sau trận Arcot, Clive hành quân trở lại Trichinopoly – nơi Ali vẫn đang cầm cự – và giải thoát thành phố. Suốt giai đoạn này, ông vẫn bám riết vị trí chỉ huy hậu cần, thu gom cả một gia tài nhỏ bằng cách quy định tiền cò trên từng bao gạo, từng bó củi, và từng chuyến giao hàng cá kiếm trên lãnh địa của ông. Ông đã giải quyết xong nợ nần và bắt đầu gửi những khoản tiền lớn về cho gia đình, và không có gì ngạc nhiên khi họ trở nên tích cực liên lạc với ông hơn. Nhờ danh tiếng lên như diều của con trai, cha ông bắt đầu thăng tiến trong xã hội Anh. Về phần Clive, ông từ lâu đã rời bỏ các căn phòng dành cho thư lại, nơi mà ông xuất thân. Ông chuyển sang sống ở các khu phố tráng lệ hơn, kết hôn với một phụ nữ trẻ người Anh tên là Margaret Maskelyne, và tìm cách gây dựng một cuộc sống gia đình bình thường, nhưng sự bình thường lại luôn luôn tránh né ông. Kiệt quệ vì bị tấn công thường trực bởi những cơn sốt và đau bụng, đan xen với những đợt trầm cảm sâu, Clive dùng ma túy để giảm căng thẳng. Đến năm 1753, ông và Margaret kết luận rằng họ đã chán ngán Ấn Độ.

## Cạn tiền

Clive trở về London trong không khí chào mừng dành cho người hùng và trong vòng tay nồng ấm của cha mẹ. Các giám đốc của công ti Đông Ấn xin hội ý ông về các vấn đề chính trị cao siêu, nhưng Clive là một tay mơ về chính trị và nước Anh là một miền đất kì lạ đối với ông. Các cánh cửa mở ra trước ông ở khắp nơi, nhưng dù có cố gắng cách mấy ông cũng thấy mình chẳng hợp với bất cứ nơi đâu – xã hội thượng lưu cũng không, cấu trúc quyền lực chính trị Anh cũng không. Ông ứng cử vào Nghị viện và thắng, nhưng trên thực tế lại chưa bao

giờ được ngồi vào chiếc ghế của ông vì cuộc bầu cử đã hầu như lập tức không thừa nhận ông vì những lí do kĩ thuật chẳng liên quan gì đến ông cả. Và tiền bạc của ông cũng bắt đầu cạn kiệt.

Khi công ti đề nghị trao cho Clive chức trung tá với sứ mệnh đuổi người Pháp ra khỏi miền Trung Ấn Độ và đóng vai trò người đại diện cho Thống đốc Madras, ông liền đồng ý. Tháng 04/1755, sau chưa đầy hai năm ở Anh, ông và vợ đã bước lên chiếc *Stretham* để trở lại Ấn Độ. Bến cảng tràn ngập những người thiện chí và Clive được đưa tiễn bằng chín phát súng chào – một sự tiễn đưa khác biệt một trời một vực với lần ra đi 12 năm về trước. Chuyến đi thứ hai này sẽ nhân sự giàu có của ông lên đến mức vượt ngoài sức tưởng tượng và đảm bảo danh tiếng của ông như một trong những người sáng lập ra đế chế Anh.

### Lỗ đen Calcutta

Khi Clive về lại Ấn Độ vào cuối năm 1755, pháo đài duy nhất của Anh ở khu vực Bengal – tỉnh giàu nhất của Ấn Độ – là Calcutta. Hoàng Thái tử của nó là Siraj-ud-Daula trẻ tuổi, trước đó vừa bước lên ngai vàng của một vương quốc quy tụ các tỉnh Orissa, Bihar, và luôn cả Bengal. Hoàng Thái tử rất bức tức trước đế chế đang lớn nhanh của công ti, sự ngạo mạn của nó, việc nó kiểm soát thành phố đứng đầu của ngài. Công ti không chỉ từ chối cống nạp cho ngài (như Hà Lan và Pháp đã làm) mà còn không tuân thủ các giới hạn đã thỏa thuận về số lượng nhân viên của công ti được phép buôn bán miễn thuế với các nhà buôn bản địa, và về mức độ mở rộng pháo đài Williams, căn cứ chính của Anh tại Calcutta. Như đổ thêm dầu vào lửa, công ti lại đang bảo vệ cho một người bản xứ đã phản bội lại ngài.

Siraj-ud-Daula quyết định trừng phạt công ti để làm gương. Ngày 20/06/1756, ngài chiếm pháo đài Williams và ra lệnh cho người của mình nhốt toàn bộ quân đồn trú vào một trong những gian ngục thất của chính họ. Siraj-ud-Daula sau đó đi ngủ, và các thuộc hạ của ngài đã từ chối đánh thức ngài dậy khi các tù binh bắt đầu kêu la. Số lượng tù nhân là khoảng từ 50 đến 150 người – các sử gia đưa ra các con

số khác nhau – nhưng mọi tường thuật đều cho biết họ bị nhồi nhét trong một gian ngục dưới hầm chỉ rộng cỡ 4,5m, dài 6m, với các cửa sổ nhỏ có chấn song trên trần, vừa dùng làm lối vào, vừa dùng làm lỗ lấy không khí. Đến sáng, một phần ba số tù nhận đã ngộp thở mà chết. Vì vậy mà khái niệm “Lỗ đen Calcutta”, với âm hưởng giận dữ và kì thị chủng tộc, đã đi vào ngôn ngữ Anh.

Không có lựa chọn nào khác ngoài việc phải trừng trị mạnh tay, các giới chức chóp bu của công ti Đông Ấn giao cho Clive chỉ huy sứ mệnh đó. Đầu tháng 06/1757, Clive lên đường với một lực lượng gồm 12 chiếc thuyền mang theo 2.500 người giông buồm hướng thẳng về pháo đài Williams. Khi đến nơi, họ thấy nó trống rỗng. Tiếp tục lên thượng nguồn, tiến đến dinh cơ của hoàng thái tử, Clive ý thức rất rõ ông đang giông buồm đi đến cái có thể trở thành cuộc chinh phục vùng đất giàu có nhất Ấn Độ. Ông viết thư cho cha, nói rằng nhiệm vụ “cao quý nhất” này có thể “cho phép con làm được đại sự” như tương lai sẽ cho thấy. Gửi thư cho Chủ tịch công ti Laurence Sullivan tại London, Clive viết rằng “vương quốc giàu có và phồn thịnh này có thể bị khuất phục hoàn toàn” với chỉ hai ngàn quân châu Âu, vì “người Ấn là những người lười nhác, xa xỉ, dốt nát và ương hèn... Họ muốn đạt mọi thứ bằng gian lận hơn là bằng sức mạnh”.

Clive xem Ấn Độ như một bãi lầy của những mưu mô và tham nhũng. Ông mặc định mọi người ở đây – cả người Âu lẫn người Ấn – đều lá mặt lá trái, nên ông cũng đáp lại tương tự. Khi Hoàng Thái tử Siraj-ud-Daula nghe tin Clive đang sẵn lòng ngài, ngài đề nghị một cuộc ngưng bắn đổi lấy việc hồi phục tất cả các quyền lợi của Anh tại Calcutta. Clive đồng ý nhưng vẫn di chuyển về phía ngài, biết rằng vị hoàng thái tử sẽ bội ước ngay khi đạt được mục đích.

Clive và Siraj-ud-Daula đang hướng đến chiến tranh, cả hai đều biết rõ điều đó. Một lần nữa đối mặt với những lực lượng vượt trội hơn hẳn, Clive nghe ngóng được qua mật thám rằng một trong các viên tướng của hoàng thái tử, Mir Jafer, đang sẵn sàng quy hàng Anh nếu có một tờ cam kết viết tay rằng ông ta sẽ được phong làm hoàng tử kế tiếp của Calcutta. Tuy nhiên, cùng lúc đó, một thương gia thạo tin tên

là Omichand lại đe dọa sẽ tố giác trò bội bạc của Mir Jafer trừ phi ông ta, Omichand, được đảm bảo một phần chia lớn của Calcutta một khi nó thất thủ. Ông ta còn muốn một lá thư cam kết do cả Clive lẫn Đô đốc Anh Charles Watson kí. Không thể hứa trao Calcutta cho cả Mir Jafer lẫn Omichand, Clive chuẩn bị sẵn hai hiệp ước hậu chiến, cho hai người này. Đô đốc Watson không muốn tham gia vào kế hoạch này, nhưng cách chi đó Clive vẫn lấy được chữ kí của ông. Các sử gia đã tranh luận liệu Watson có để ai đó kí thay ông hay Clive đã kí hoặc lệnh cho ai đó giả mạo chữ kí. Watson từ trần không lâu sau đó, khiến không còn ghi chép rõ ràng nào về điều gì đã xảy ra.

“Giống như Caesar, ông đã quyết  
và chẳng còn cách chi hồi lại được”

Trận đánh lớn diễn ra vào ngày 23/06/1757 tại thị trấn nhỏ Plassey nằm giữa hai nhánh sông Hooghly. Với mùa mưa đang tới, Clive lo ngại rằng nếu ông vượt sông thì có thể nước sông dâng cao do mưa sẽ bít con đường rút quân duy nhất. Ông ở thế phụ thuộc vào sự hậu thuẫn tạm bợ của Mir Jafer, kẻ có nhiều tiềm năng lật lọng, và lúc này đang hồi đáp một cách mơ hồ các lá thư của ông. Giằng co giữa ý muốn tấn công và nhu cầu nương cậy vào tăng viện, Clive đã chọn tấn công. “Đó là một quyết định không thể đảo ngược”, nhà viết tiểu sử Robert Harvey nhận định. “Giống như Caesar và Cortés, ông đã quyết và chẳng còn cách chi hồi lại được”.

Thúc quân trong bùn lầy dưới cơn mưa tầm tã, Clive đến Plassey vào giữa đêm, giật mình thấy một lực lượng Ấn Độ mà ông ước tính lên đến 50.000 người đã dàn trận sẵn để giao chiến với ông. Đó là chưa kể quân tăng viện Pháp mà theo báo cáo cũng đang trên đường đến. Clive chỉ có 3.000 quân. Ông nói với một đồng sự rằng ông đã lên kế hoạch đánh ban ngày rồi chuẩn về Calcutta vào ban đêm.

Ngày ấy đã đến, có thể là ngày mà số phận của Ấn Độ sẽ được định đoạt, mặc dù chưa ai có thể biết điều gì. Những cơn mưa lớn đã gây ra nhiều thiệt hại. Trận chiến bắt đầu bằng những tiếng nổ lạ tai và



rời rạc của pháo binh Ấn Độ vì mưa đã làm tắc tịt nhiều họng pháo, những họng còn lại thì quá ẩm để bắn được ổn định. Một số pháo thủ đã nhận lệnh không bắn từ các chỉ huy Ấn không ưa hoàng thái tử, người mà họ đang ở đó để bảo vệ. Trong khi đó, các pháo thủ Anh lại bắn rất hiệu quả nhờ đã được huấn luyện dùng vải dầu để bảo vệ đạn dược. Nhiều sĩ quan cao cấp của Siraj-ud-Daula gục ngã, và chẳng mấy chốc hàng ngũ của Ấn Độ đã hỗn loạn. Quân Pháp cũng nấn ná lại, có lẽ do không muốn quá sốt sắng với vị hoàng thái tử đã khêu gợi một lòng trung thành rách mướp đến như vậy ở chính các thuộc hạ của mình. Mir Jafer không phải ra chiến trường. Siraj-ud-Daula đã rút về cung điện của ngài. Nói ngắn gọn, trận chiến đã kết thúc và Clive đã thắng.

### Hoàng đế sau tấm rèm

Các chỉ trích sau này nói rằng Clive đã gặp may ở Plassey vì phe địch cực kì kém cỏi. Nhưng những nhà chiến lược quân sự lớn đều công nhận rằng thắng lợi trên chiến trường thường là nhờ may mắn kết hợp với những gì diễn ra trước khi binh sĩ lâm trận. Trường hợp này đúng là vậy. Thỏa thuận chính trị không thành của Clive với Mir Jafer có lẽ đã giữ viên tướng này ở bên lề. Và việc binh lính của Clive được huấn luyện ưu việt hơn đã giúp họ khai thác được mùa mưa, trong khi nó làm tê liệt quân địch. Nhờ chiến thắng một trong những phó vương vĩ đại của đế chế Moghul cổ xưa, nước Anh đã nổi lên thành người cai trị Bengal, với Clive là hoàng đế sau hậu trường của một trong những tỉnh giàu nhất Ấn Độ, cấu thành một vương quốc 40 triệu dân.

Chọn cách lờ đi việc Mir Jafer không giúp ông trong trận đánh, Clive công bố viên tướng này là nawab (hoàng tử) của Bengal, cai trị ba tỉnh của nó (theo tương truyền, Omichand đã bị suy nhược thần kinh sau khi phát hiện bản hiệp ước của ông là giả và ông không thể là người cai trị Bengal). Vài ngày sau, Clive vào Murshidabad, thủ phủ của tỉnh, đi giữa hàng trăm người của mình, vượt qua đám đông hàng ngàn người tung hô. Ngụ tại một khu nhà hoành tráng dành cho tân khách, ông phát hiện các kho châu báu của thành phố đã bị cướp phá

và chỉ chứa một phần mười của cái mà ông trông đợi. Tuy vậy, các lãnh đạo của thành phố đã phủ ngập quà cáp, ngọc ngà và vàng bạc lên Clive và thu xếp các khoản chi trả cho công ti, cho các giám đốc của nó ở Calcutta và London và cho các chỉ huy quân sự của nó.

Trong những năm kế tiếp, ảnh hưởng của Clive tại Bengal tiếp tục mở rộng. Sự hiện diện của ông, uy tín của ông và quân đội của ông làm tăng sức mạnh cho chính quyền Mir Jafer. Ông đưa lên các viên chức chịu ơn người Anh và sẵn lòng phục vụ cho lợi ích của công ti. Ông hòa giải các bè phái chính trị thù hận nhau. Ông phát triển những mối dây liên hệ cá nhân với các hoàng tử của các tỉnh lân cận.

Các giám đốc của công ti ở London phong Clive làm người lãnh đạo chi nhánh Calcutta của công ti Đông Ấn, giúp ông nắm giữ ba vai trò chồng lấn nhau: thống đốc của Calcutta, thống lĩnh chính trị của Bengal, và tư lệnh quân sự tối cao của cả hai nơi này. Trong khi đó, những lời ca tụng ông cũng vang lên ở London. Trong một bài phát biểu tại Nghị viện, Ngoại trưởng Anh kiêm Bộ trưởng chiến tranh William Pitt nói: “Chúng ta đã đánh mất vinh quang, thanh danh và uy tín ở khắp mọi nơi trừ Ấn Độ. Ở đó, đất nước đã có một tướng quân – người trời... không sợ hãi tấn công một đội quân đông đảo với chỉ một ít quân lèo tèo, và đã đánh bại nó”. William Pitt sau đó đã so sánh Clive với Alexander Đại đế.

Clive mau chóng nhận được một vinh dự nữa, giúp ông trở nên giàu có khủng khiếp và đồng thời cũng lắm kẻ khen chê. Hoàng đế Ấn Độ, một ngôi vị bù nhìn ở Delhi, sắc phong cho ông một phẩm hiệu đế vương – “Bông hoa của đế chế, Người che chở Đất nước, Người quá cảm, Người vững vàng trong Chiến trận” – nhờ đó mà ông được ban tặng danh hiệu *jagir*, cho phép ông được hưởng một nguồn thu nhập trọn đời. Mir Jafer ban thường cho Clive phần tiền thuê đất Calcutta của công ti Đông Ấn, khiến ông trên thực tế trở thành chủ đất của công ti đang tuyển dụng ông.

Clive càng lúc càng phô trương. Ông chỉ di chuyển khi nào có một đoàn hộ tống đông đúc đi kèm, gồm cả binh lính, voi và gia nô. Ông tổ chức những bữa tiệc phung phí. Ông viết thư cho cha, nói rằng

điều hành Ấn Độ là việc quá lớn với công ti và chính phủ Anh nên nhận lãnh việc đó rồi phong cho ông, Robert Clive, làm toàn quyền đầu tiên của Ấn Độ. Phần đầu của suy nghĩ này – tức chính phủ nắm quyền kiểm soát công ti Đông Ấn – trên thực tế đã được thông qua, mặc dù rất lâu sau thời kì của Clive ở Ấn Độ. Đối với phần thứ hai thì một số viên chức cấp cao của công ti đã nghe phong phanh về tham vọng của Clive và nghĩ rằng ông bị mắc phải chứng vĩ cuồng.

### Một đồng minh ở Anh

Clive quyết định vận dụng danh tiếng của mình một lần nữa để tiến vào chính trường Anh. Ngày 21/02/1760, ông và vợ bước lên chiếc *Royal George*. Lần này ông nghĩ sẽ rời khỏi Ấn Độ vĩnh viễn để trở về với cuộc sống giàu sang, đặc quyền đặc lợi, và có sức ảnh hưởng ngay trên đất nước mình.

Ông trở về London như người hùng của Plassey, nhà chinh phục Bengal. Ông được hội kiến vua George II, nhận nhiều tán thưởng từ công ti Đông Ấn, và nhận một bằng danh dự của đại học Oxford. Sự giàu có khủng khiếp của ông giúp ông dễ dàng thăng ghế tại Hạ viện. Nhưng ông vẫn bị xem là người ngoại đạo, là một gã mới phát lòe loẹt, chỉ được biết đến nhờ những kì công ở Ấn Độ. Những cuộc tấn công phần nào đó thể hiện sự đố kị và đạo đức giả trong tầng lớp tinh hoa già cỗi của London, vốn phẫn nộ với việc sử dụng tài sản riêng để tìm kiếm quyền lực chính trị – nhưng chỉ khi tài sản đó là tiền mới như là tiền của Clive.

Lúc này đã rõ ràng, ngay cả với Clive, rằng “Clive xứ Ấn Độ” (như cách người ta gọi ông nhiều năm về sau) không thể thực hiện khát vọng cháy bỏng trở thành Clive xứ Anh. Bị chỉ trích gay gắt về việc nhận quà-trọn-đời là khoản tiền thuê đất Calcutta do công ti chi trả, ông dành phần lớn thời gian để chiến đấu với các nỗ lực nhằm thủ tiêu danh hiệu *jagir* của ông. Cùng lúc, đế chế mà ông dựng lên ở Bengal lại đang rệu rã. Mir Jafer đang vật vã dưới sự kiểm soát của các lãnh đạo mới của công ti, những người đã thay thế ông bằng người con rể tham nhũng. Nhưng ông con rể này cũng nhanh chóng bị truất phế

nốt. Cùng lúc đó, cấu trúc quân sự và hành chính của công ti rơi vào tình trạng hỗn độn, và truyền thống thương lượng riêng xưa nay đang trở nên ngày càng tai tiếng, với việc các nhân viên công ti ép buộc người Ấn bán cho họ với mức giá rẻ mạt và mua của họ với mức giá cao ngất.

“Hãy xem một chuồng heo  
được làm sạch như thế nào”

Ngày 12/03/1764, các giám đốc công ti đề nghị Clive quay lại Ấn Độ lần thứ ba để dọn dẹp mọi thứ, và ông đã vui vẻ đồng ý. Nay 40 tuổi, Clive được trao tất cả những gì ông yêu cầu, bao gồm những quyền lực gần như là chuyên chế đối với toàn bộ các chiến dịch của công ti ở Ấn Độ. Và ông cũng được trao nhiều quân hơn nữa. Tháng 05/1765, ông đến Ấn Độ, quyết tâm trở thành nhà cải cách hăng say để đem lại một chính phủ tốt đẹp cho một đế chế tham nhũng mà ông đã dày công dựng lên và nay đang bị chính ông quy kết là thiếu kỉ luật và mục tiêu. Đến Ấn Độ, ông viết cho một người bạn: “Hãy xem một chuồng heo được làm sạch như thế nào. Sự hỗn độn mà ta thấy đã mọc lên từ đâu vậy? Từ sự tham lam và xa xỉ, từ ước vọng phi lí của quá nhiều người muốn có ngay thứ mà chỉ rất ít người có thể hay cần được sở hữu... nói tóm lại, những thứ xấu xa, cả trong dân sự lẫn quân sự, là cực lớn, nhưng chúng sẽ bị bứng đi hết”.

Nay thủ vai toàn quyền Anh tại Ấn Độ, ông bắt tay vào xử lí các thách đố với cùng sự sôi nổi và năng động mà ông thể hiện trên chiến trường. Để cắt giảm hoạt động tự do kiếm tiền của các giới chức công ti, Clive nhận thức rằng họ cần kiếm được đủ thu nhập để không cần thiết phải theo đuổi các thỏa thuận hai mang mạt mòi nữa. Ông bèn nâng vọt mức lương quản lí binh quân lên. Để có tiền trả lương, ông lẹm vào nguồn thu từ việc độc quyền buôn bán muối của công ti, một biện pháp gây nhiều tranh cãi vì làm giảm lợi nhuận của công ti. Clive lập ra quy định rằng, từ đây về sau, bất cứ ai làm toàn quyền – vị trí mà ông đang nắm giữ – đều không được tham gia vào hoạt động kiếm tiền ở bên ngoài và lương của họ sẽ gắn trực tiếp với thu nhập của công ti

tại Ấn Độ. Điều này nghe như một phiên bản buổi đầu của các chiến dịch ngày nay nhằm tiết chế mức chi trả gia tăng cho các giám đốc điều hành (CEO), nhưng Clive đã nhắm đến điều gì đó thậm chí còn khó khăn hơn thế. Ông đang cưỡng thúc việc cắt giảm thường trực tiền lương của nhân viên thừa hành, căn cứ theo tài sản mà họ kiếm được nhờ quà biếu, tiền hối lộ hay những thỏa thuận riêng béo bở.

Kế tiếp, Clive cầu khẩn công ti ở London tuyển mộ và gửi đến những người tài đức hơn, nhằm mục đích chuyên nghiệp hóa lực lượng lao động của công ti. Thật ra, mục đích của ông là tạo ra một tầng lớp công chức mới để làm phôi thai cho một nền dịch vụ dân sự hưởng lương và độc lập, có thể làm mẫu hình cho việc cai quản Ấn Độ và nhiều thuộc địa khác của Anh. Chế độ trọng dụng nhân tài ngày nay có thể là một điều bình thường, nhưng nó là điều gì đó rất mới mẻ trong xã hội nặng nề giai cấp của nước Anh thế kỉ 18. Clive còn thiết lập một hệ thống bưu chính nối kết các chi nhánh của công ti tại Ấn Độ, tạo thuận lợi cho việc trao đổi thông tin và phối hợp chặt chẽ hơn.

Tiếp đến, Clive tấn công vào hoạt động quản lí quân đội Anh ở Ấn Độ. Thay cho một tổ chức hợp nhất nhưng bị ông cho là công kênh, ông tái cấu trúc quân đội thành ba lữ đoàn riêng rẽ. Ông làm rõ những đường lối chỉ huy mù mờ giữa binh lính Anh và những người Ấn chiến đấu dưới quyền họ. Ông còn cấm các chỉ huy nhận những trợ cấp đặc biệt từ các viên chức Ấn. Việc cấm này gây nhiều tranh cãi đến mức toàn bộ các cơ sở quân sự ở Ấn Độ đã toan nổi loạn, nhưng Clive đã áp chế được.

Quan trọng nhất là Clive đã làm rõ cán cân quyền lực giữa các nhà lãnh đạo Anh và Ấn Độ bằng cách giành được thêm tính hợp pháp cho sự cai trị trên thực tế của công ti. Ông tiếp cận vị hoàng đế bù nhìn ở Delhi và nhận được sự chuẩn thuận của ông này để thu xếp điều sẽ là trụ cột cho nền cai trị Anh trong thế kỉ kế tiếp. Công ti sẽ có quyền hợp pháp để cai quản toàn bộ Bengal. Nó sẽ thu tất cả các khoản thuế khóa, chia tiền và tiến hành mọi bổ nhiệm hành chính lớn. Đổi lại, nó sẽ chi một khoản tiền thuê đất rất lớn cho các hoàng tử cầm quyền và tiến hành các dàn xếp để cho phép người Ấn có vẻ bề ngoài giống như đang cai trị. Tuy nhiên, Clive biết rằng nếu chính công ti bị phát hiện

đang thu thuế thì đó sẽ là một trái bom chính trị. Cho nên ông lập ra một cấu trúc hành chính Ấn Độ trực thuộc công ti và do công ti kiểm soát. Lần đầu tiên, Anh có quyền hành pháp lí để kiểm soát trực tiếp hoạt động chính trị và thương mại ở Ấn Độ, đưa luật lệ thuộc địa ra khỏi những cái bóng phi chính thức.

Thành tựu của Clive càng đặc biệt đáng nể nếu xét đến gã lưu manh một thời nay trở thành nhà cải cách, và xét cả về bối cảnh thời đại. Thứ nhất, cuộc cách mạng công nghiệp đang ở những năm đầu của nó, và cuộc tranh luận về cách thức quản trị những doanh nghiệp lớn cũng chỉ mới bắt đầu. Chắc chắn cuộc tranh luận này chưa kịp đến Ấn Độ, cho nên Clive đang chủ trương các chuẩn mực mà chưa ai từng nghĩ đến trước đó. Ngoài ra, Clive cũng đang tìm cách thay đổi những thói quen tự làm giàu đầy mờ ám đã hình thành bên trong công ti suốt nhiều thập niên qua, và cũng từ đó mà ông có được tài sản của chính mình. Quả là điều kì diệu khi một cựu chiến binh, một gã trục lợi lại chính là người đưa toàn bộ ý tưởng về đế chế toàn cầu lên con đường trật tự và văn minh hơn.

Các hành động của Clive thậm chí còn ấn tượng hơn nữa vì ông chỉ có được 18 tháng để thực hiện, bởi lẽ lần đến Ấn Độ này đã bị rút ngắn do sức khỏe của ông sa sút. Nhiều người viết đã phải trầm trồ vì những gì ông đã thực hiện được. “Sau khi thu thập được một lục địa vào lúc chỉ 35 tuổi, [ông ta] đã lập ra những nền tảng hành chính cho một đế chế có hiệu lực trong 200 năm nữa”, Robert Harvey viết. Macaulay thì ca ngợi Clive về “một trong những cải cách rộng lớn, khó khăn và hữu ích nhất mà chưa chính khách nào có thể tạo dựng được”.

Clive trở về London trong mùa hè 1767. Ông vừa về tới thì tai họa đã giáng xuống Bengal dưới dạng một nạn đói lớn. Những cải cách của Clive chưa kịp bén rễ nên các nhân viên công ti chưa chi đã phá vỡ những cấm đoán mới ban hành về việc làm ăn riêng: họ đầu cơ tích trữ gạo rồi bán ra với giá cắt cổ khi nguồn cung sụt giảm. Công ti bị chỉ trích về việc trục lợi từ nạn đói, và hàng trăm người bản xứ đã giện dứ tấn công công ti trong nhiều cuộc đụng độ dữ dội. Công ti có vẻ như đang bị cuốn trôi khỏi vòng kiểm soát.

“Thưa ông Chủ tịch, tôi đã đứng đấy ngạc nhiên về sự tiết chế của mình”

Trong khi đó, ở Anh, công ti đã gây ra nhiều tranh cãi hơn bao giờ hết. Những người ủng hộ công ti chỉ nêu ra những lợi ích mà nó gom về cho hàng ngàn cổ đông, những khoản thu từ thuế ô ạt chảy vào ngân khố Anh, những ảnh hưởng toàn cầu mà nước Anh đạt được từ hoạt động buôn bán. Những người gièm pha thì tấn công vào toàn bộ ý niệm về một tổ chức thương mại hầu như là hiện thân cho quyền lực quốc gia, thách thức uy quyền của nhà nước, tại đó nhân viên kinh doanh tiến hành các thỏa thuận chính trị với các hoàng tử Ấn và thể hiện những thái độ và cư xử mà nếu như ở nhà (Anh) thì sẽ không thể nào dung thứ được. Những cuộc tấn công trở nên mạnh mẽ hơn khi nhiều nhân viên công ti trở về Anh và phê trương tài sản đồ sộ mà họ mới gom được – hết như Clive đã làm – gây phẫn nộ sâu sắc nơi những người Anh ở đủ mọi tầng lớp. Giờ đây Clive bị ghét cả bởi những người cải cách lẫn những giới chức bị ông ngăn cản thực hiện các giao dịch bản thủ. Nhiều kẻ thù của ông quyết tâm phá hoại uy tín của ông và làm cho tài sản của ông hao mòn.

Năm 1772, Nghị viện xúc tiến một cuộc điều tra lớn về hoạt động của công ti ở Ấn Độ, đặc biệt chĩa mũi dùi vào Clive. Ông bị tấn công vì các hiệp ước tráo trở và chữ kí được cho là giả mạo của viên đô đốc. Giữ thái độ cố chấp, Clive thể hiện một não trạng cực kì khác biệt so với công chúng Anh, hoàn toàn xa lạ so với những giá trị thịnh hành, và đã tỏ ra tức tối khi bị thách thức. Ông nói với ủy ban điều tra:

*Xét tình hình mà chiến thắng Plassey đã đặt tôi vào... Một hoàng tử vĩ đại đã lệ thuộc vào ý chỉ của tôi. Một thành phố phồn thịnh đã nằm dưới quyền sinh sát của tôi; các chủ ngân hàng giàu có nhất của nó phải đấu giá với nhau để tranh giành những nụ cười của tôi; tôi đi qua những kho châu báu mở toang chỉ cho riêng mình tôi, vàng và châu báu chất đầy trên cả hai tay! Thưa ông Chủ tịch, lúc đó tôi đã đứng đấy ngạc nhiên về sự tiết chế của mình.*

Cuối cùng, Clive được xá tội, nhưng thanh danh của ông đã bị hủy hoại và sự nghiệp chính trị của ông cũng kết thúc. Đó là một sự tuột dốc

ngặt nghèo và nổi u uất của ông đã toàn lực trở lại. Cùng lúc đó, ông đã mắc phải các chứng bệnh nhiệt đới bị nhiễm qua năm tháng và đang dùng thuốc phiện với liều lượng không hạn chế. Ngày 22/11/1774, người đàn ông đã đóng góp bao công sức để thiết lập những nền tảng cho đế chế Anh đã từ trần. Các tường thuật mâu thuẫn với nhau về cách thức ông lia đời – một con dao nhíp đâm vào họng, hay thuốc phiện quá liều? Vợ và gia đình ông không bao giờ nói. Không có khám nghiệm nào sau khi chết, không có điều tra và không có lời giải thích chính thức nào. Ông được chôn cất trong một nấm mồ không ghi tên trong vườn một ngôi nhà thờ vô danh tại một làng nho nhỏ ở đông Shropshire. Nhiều năm sau, một tấm biển được gắn lên mồ với hàng chữ PREMIS IN INDIS [Người đặt nền móng ở Ấn Độ.]

### Những Clive theo chân Clive

Robert Clive là một tay phiêu lưu, một người lính kiếm chác, một nhà chinh phục, một người chiếm đóng, một nhà cai trị. Ông thuộc về loại người nổi lên trong các đế chế và thường tạo ảnh hưởng lớn lên những khu vực địa lí rộng và lên một lượng lớn những con người. Tất cả các đối thủ của công ti đều có một Clive của riêng mình. Công ti Đông Ấn của Hà Lan có Jan Pieterszoon Coen trong thế kỉ 17; công ti Đông Ấn của Pháp có Joseph-François Dupleix, người từng xung đột với Clive tại Ấn Độ. Họ thường tiêu biểu cho sự cân bằng vô vị giữa thiện và ác, vốn đặc trưng ở nhiều nhân vật mạnh mẽ, cả nam lẫn nữ, đã thúc đẩy cái dàn khung của toàn cầu hóa.

Clive đã đặt nền tảng để công ti Đông Ấn trở thành một thế lực công nghiệp, một công cụ giúp Anh chinh phục Ấn Độ. Như Giáo sư Oxford John Darwin viết, đế chế Anh là một hệ thống toàn cầu được gắn kết bởi những mối liên hệ rộng lớn trên tất cả các lục địa do hải quân Anh bảo trợ bằng khả năng kiểm soát các đại dương và bảo vệ các thuộc địa; bởi các liên hệ ngoại giao rộng lớn giữa cùng những người tham gia; bởi những trao đổi văn hóa và giáo dục sâu đậm; và dĩ nhiên bởi sự phụ thuộc lẫn nhau về thương mại và tài chính – tất cả hòa quyện vào nhau trong các hành lang chính phủ tại London. Hệ



thống thế giới đó được hậu thuẫn mạnh mẽ bởi mạng lưới phức tạp các dịch vụ thư tín, các đường dây điện tín, các đường cáp dưới đáy biển, các tàu khách chạy bằng hơi nước, rồi đến những tuyến lộ trên không của đế chế. Ấn Độ là một hòn ngọc trên vương miện. Về việc Ấn Độ bản thân nó là như thế nào, dưới đây là trình bày của Darwin:

*Đế chế Ấn còn hơn cả các nước “Nam Á” hiện đại. Nó là “Ấn Độ mở rộng”: một “tiểu đế chế” “được cai trị từ Calcutta, trải rộng từ Aden đến Miến Điện, và có phạm vi ảnh hưởng riêng ở vịnh Ba Tư, tây nam Iran, Afghanistan...”. Ấn Độ mở rộng “thậm chí có thể bao gồm cả bờ biển Đông Phi, với thủ phủ là Bombay”.*

Dĩ nhiên, Clive không phải là người duy nhất có trách nhiệm xây dựng công ti Đông Ấn hay chinh phục Ấn Độ. Nhiều người khác cũng đóng vai trò sống còn trong việc định hình các chiến lược kinh doanh của công ti, xây dựng các mối liên kết với Ấn Độ và Trung Quốc, mở rộng và huấn luyện lực lượng thương mại và quân sự của mình. Trên tất cả, việc mà Clive đã làm là tạo ra không gian, xác lập đường hướng và kích thích cái xung lực đã cho phép công ti và nước Anh phát triển sự kiểm soát. Ở Arcot và Plassey, ông đã bẻ cong dòng chảy của lịch sử và đảo ngược ngọn triều. “[Arcot] là chiến thắng lớn đầu tiên của các cánh tay nước Anh trong lịch sử Ấn Độ”, Robert Harvey nói. Như ta thấy, Plassey đã mang đến cho nước Anh thế thượng phong qua việc đại diện cho Ấn Độ ở những tỉnh giàu nhất của nước này. Học giả người Anh gốc Bengal Nirad Chaudhuri nói rõ: “Cần phải ghi nhận rằng, nếu Clive có là người sáng lập đế chế Anh ở Ấn Độ chẳng nữa thì điều đó cũng chỉ mang ý nghĩa hạn chế. Nói cách khác, ông đã sáng lập ra cái quyền lực Anh mà không còn ai có thể thách thức thành công: quy trình đó đã đi quá xa [dưới trướng của ông] đến mức nó chỉ có thể đi tới chứ không bao giờ bị xóa bỏ”.

Và thế là công ti Đông Ấn đã xây lên những con tàu của mình ở Anh và Ấn Độ; nó đã vận hành những kho bãi và xưởng đúc khổng lồ; nó đã đạt đến quyền lực để in tiền riêng và sáp nhập lãnh thổ bằng sức mạnh. Nó đã xây dựng và điều hành các vũng tàu đậu thông với biển và xưởng sửa chữa tàu, quản lý và phán xử luật pháp tại những khu

vực mà nó kiểm soát. Chẳng lấy gì làm ngạc nhiên khi nó là công ty lớn nhất ở Anh quốc. Đến thế kỉ 19, nó đã trở thành đồng nghĩa với các quyền lợi toàn cầu của Anh và tầm vươn toàn cầu của nước này. Ở đỉnh cao của mình – khoảng 25 năm sau khi Clive từ trần – công ti đã thiết lập sự kiểm soát trên 1.300.000km<sup>2</sup> lãnh thổ Ấn, một lãnh thổ lớn hơn gấp ba lần kích cỡ của California, chứa đến gần 94 triệu người. Quân đội của nó lên đến 250.000 người, trong đó 45.000 đến từ châu Âu và phần còn lại là binh sĩ Ấn được tuyển mộ. Nó có học viện quân sự riêng, có các cơ quan ngoại giao riêng, có hoạt động tình báo riêng quy tụ đông đảo gián điệp và chỉ điểm Ấn. Nó đã thiết lập sự thống trị thương mại và quân sự lên Malaya, Hong Kong, Singapore và tham gia cả vào các chiến dịch thương mại ở Miến Điện, Trung Quốc và Afghanistan.

Tuy nhiên, đến thập niên 1850, công ti đã trở nên quá đan kết với các lợi ích toàn cầu của Anh nên không thể tiếp tục được điều hành như một công ti thương mại. London đã lấy đi quyền cai quản của công ti ở Ấn Độ và vào năm 1874, cho đóng cửa công ti. Từ đó trở đi, chính phủ Anh đã trực tiếp giựt dây tất cả các chiến dịch quân sự, trong khi nhiều công ti khác nhau lo xúc tiến thương mại.

Công ti đã thúc đẩy toàn cầu hóa theo nhiều cách. Thứ nhất là qua buôn bán và đầu tư. Nó đáp ứng sự tăng trưởng khổng lồ trong nhu cầu tiêu thụ ở Anh bằng cách nhập khẩu những hàng hóa như tiêu, lụa, trà và ma túy từ khắp thế giới. Nó cũng xuất khẩu hàng hóa từ nước Anh nữa.

Nó giúp thúc đẩy sự trỗi dậy của London như một kho trung chuyển quan trọng của thương mại thế giới. Công ti đã đầu tư mạnh vào tàu bè, bến cảng, nhà kho, đường sá ở hàng chục thuộc địa; đầu tư mạnh vào những thu xếp thương mại và tài chính mới (ví dụ như bảo hiểm), cho phép việc buôn bán thăng hoa ở các vùng lãnh thổ chiếm hữu. Về mặt này, công ti không chỉ tạo thuận lợi cho việc buôn qua bán lại với nước Anh mà còn tạo ra những giao dịch với các nước khác – giữa Trung Quốc và Ấn Độ chẳng hạn.

Đội ngũ các nhà đầu tư và nhân viên không ngừng lớn mạnh tạo thành một nguồn hậu thuẫn chính trị hùng hậu cho toàn cầu hóa

thương mại và đầu tư – một nguồn lực cho sự giao thoa văn hóa giữa Anh, Ấn Độ và các nước khác.

Bằng cách nhập khẩu những mặt hàng chất lượng của châu Á như lụa thô hay nội thất sơn mài, công ty đã tạo cảm hứng cho các doanh nghiệp Anh thúc đẩy đổi mới trong nước, gia tốc cuộc cách mạng công nghiệp.

Ngoài ra, công ti Đông Ấn đã cho thấy chính phủ và các doanh nghiệp thương mại của cùng một quốc gia có thể đạt mục tiêu chung như thế nào trong khi mở rộng thương mại và văn hóa xuyên biên giới. Lịch sử thời kì hậu công ti đã minh chứng hiện tượng đó. Trong ba thập niên sau Thế chiến II, các công ti Mĩ như United Fruit và ITT đã sát cánh cùng Washington trên các vũ đài thương mại lẫn chính trị tại nước ngoài. Ngày nay, các tập đoàn như Airbus Industrie của châu Âu đang có những mối quan hệ cộng sinh với các chính phủ của nó.

Tuy nhiên, những tương đồng hiện đại gần giống với công ti [Đông Ấn] nhất lại chính là các đại công ti quốc doanh của Trung Quốc như Sinopec, người khổng lồ dầu khí. Khi Bắc Kinh mở rộng ảnh hưởng khắp Đông Á và xúc tiến để đảm bảo nguồn cung dầu và các nguyên liệu thô khác từ châu Phi và Nam Mĩ, các công ti quốc doanh lớn của nước này sẽ đóng vai trò rất quan trọng trong việc bành trướng đó.



Trong cuốn tiểu thuyết bi hùng của Josep Conrad, viết năm 1899, mang tên là *Trái tim của bóng tối* (The Heart of Darkness), người kể chuyện, Charles Marlow, trở nên ám ảnh bởi ông Kurtz, người chỉ huy một tiền đồn thuộc địa xa xôi tại Congo thuộc Bỉ. Kurtz tiêu biểu cho nhiều khuôn mặt của nền văn hóa đế quốc châu Âu, một nền văn hóa xuất xứ từ sự va chạm giữa người cai trị và người bị trị trong khung cảnh ngoài nước, một khung cảnh đang tạo ra những xu hướng hoang tưởng và bạo lực giữa sự thiếu vắng một thái độ đạo đức để phong tỏa sự điên loạn. Chúng ta không sai khi thấy vài phẩm cách ấy nơi Robert Clive, người là hiện thân của chủ nghĩa đế quốc Anh. Nhà văn kiêm sử gia William Dalrymple thậm chí đã mô tả Clive là “một người bất ổn, mắc chứng rối loạn nhân cách chống xã hội”. Tuy nhiên, là một

người vận hành xảo quyệt, thích ứng hoàn hảo với vùng đất biến động mà ông đến để thống trị, Clive là một ví dụ tốt cho sự rủi may của con người trong những tình huống lịch sử. Quả thật, trong nhiều giai đoạn của cuộc đời, ông là hiện thân của sự tàn bạo đã đưa nước Anh đến việc cai trị 43 thuộc địa trên cả năm châu lục, nối kết châu Âu với Đông Á, Nam Á, Bắc Mĩ và Nam Mĩ, kiểm soát đến một phần tư diện tích đất đai của thế giới và một phần năm dân số của nó. Ông đã làm tất cả những việc đó với quyết tâm mạnh mẽ, với sự xảo trá, với sức mạnh hung bạo và lòng tham lộ liễu. Trong khi Thành Cát Tư Hãn và Hoàng tử Henry mở rộng các chân trời vật lí của loài người, Clive và những người khác giống như ông lại xâm nhập vào các vùng đất đã được phát hiện từ trước bằng cách gieo cấy các ý tưởng mà sau đó, chẳng rõ tốt hơn hay xấu hơn, đã trở nên phổ cập xuyên suốt các biên giới địa lí rộng lớn – tất cả đều ở quy mô lớn hơn nhiều so với những gì người Mông Cổ từng làm.

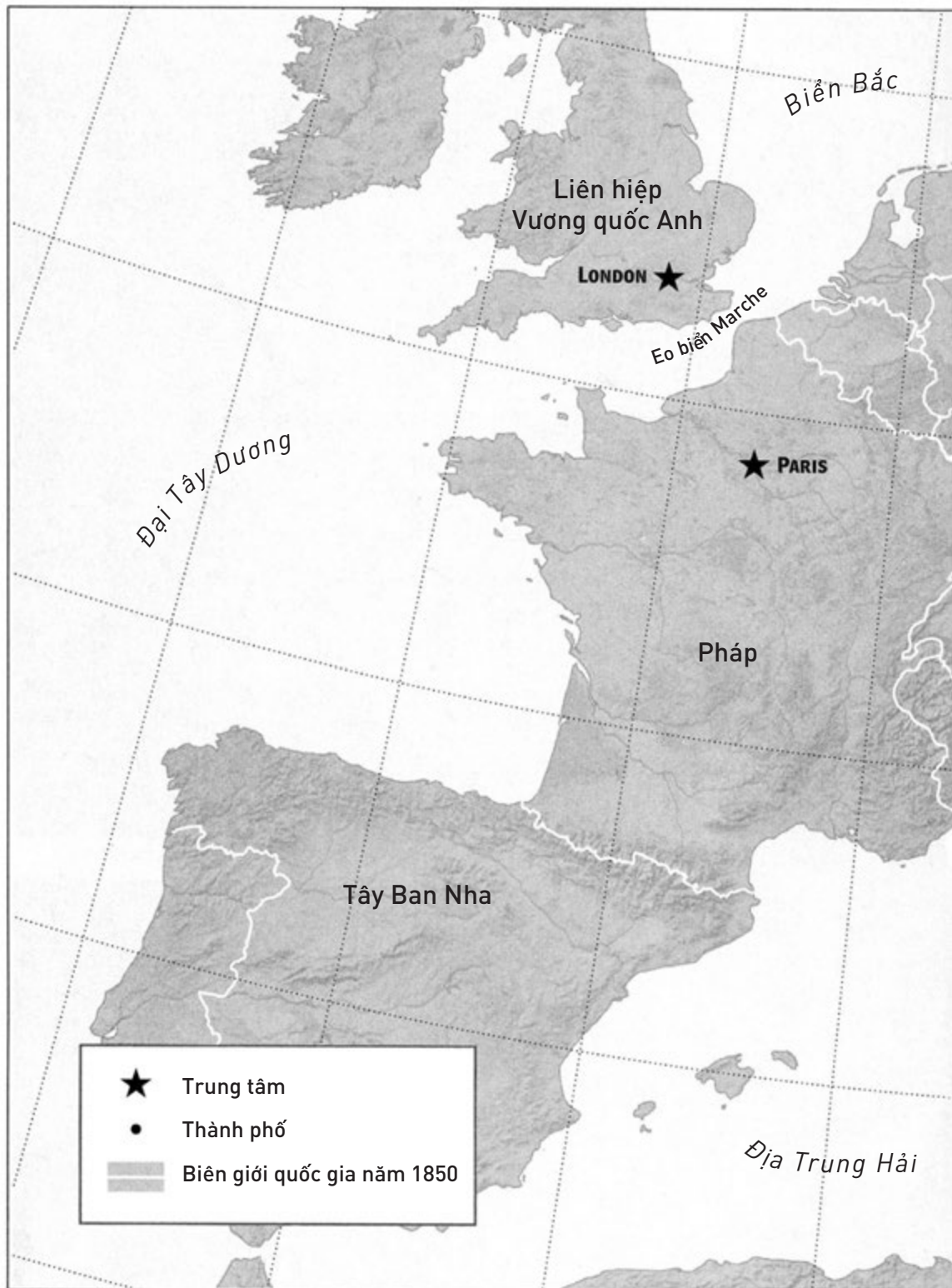
Clive là hiện thân của sự nhiệt tình cải cách đã gieo cấy những ý tưởng của Anh – về cai trị dân chủ và hiệu quả, về pháp quyền, về kinh tế hướng đến thị trường, về đa nguyên chính trị, và về hệ thống giáo dục hiện đại – trên khắp các phần lãnh thổ mệnh mông đó. Để chế trở thành cầu nối cho tự do hóa chính trị và kinh tế, vốn đặc trưng biết bao cho thế kỉ 20 và thập niên đầu của thế kỉ 21. Thật vậy, chính đế chế Anh, nối tiếp bởi hệ thống dân chủ tư bản Mĩ, đã tạo ra nền kinh tế toàn cầu như chúng ta biết ngày nay, ít ra ở Bắc Mĩ, châu Âu và ngày càng nhiều quốc gia đang trỗi dậy. Nền kinh tế đó đặt cơ sở trên các thị trường hướng đến người tiêu thụ, pháp quyền và trên lí tưởng – ít nhất là ở Bắc Mỹ, châu Âu và ngày càng nhiều nước mới nổi – về các xã hội mở và tự do.

Đặc biệt trong nhiều thập niên đầu của nó, đế chế Anh đã không hề mở rộng theo một định hướng chiến lược xuyên suốt nào đó do London thiết kế. Thay vào đó, nó là kết quả của sự ứng biến thường trực của những con người không nao núng, với những lộ trình riêng từ cao quý đến xấu xa: vinh quang cho nước Anh, sốt sắng rao giảng các giá trị của nó, phiêu lưu cá nhân, làm giàu, và thường là sự kết hợp giữa các lộ trình đó. Clive là một mẫu hình của những người như vậy.

*Chương IV*

**MAYER AMSCHEL  
ROTHSCHILD**

Bố già của ngân hàng toàn cầu  
1744-1812



Biển Bắc

Liên hiệp  
Vương quốc Anh

LONDON ★

Eo biển Manche

Đại Tây Dương

★ PARIS

Pháp

Tây Ban Nha

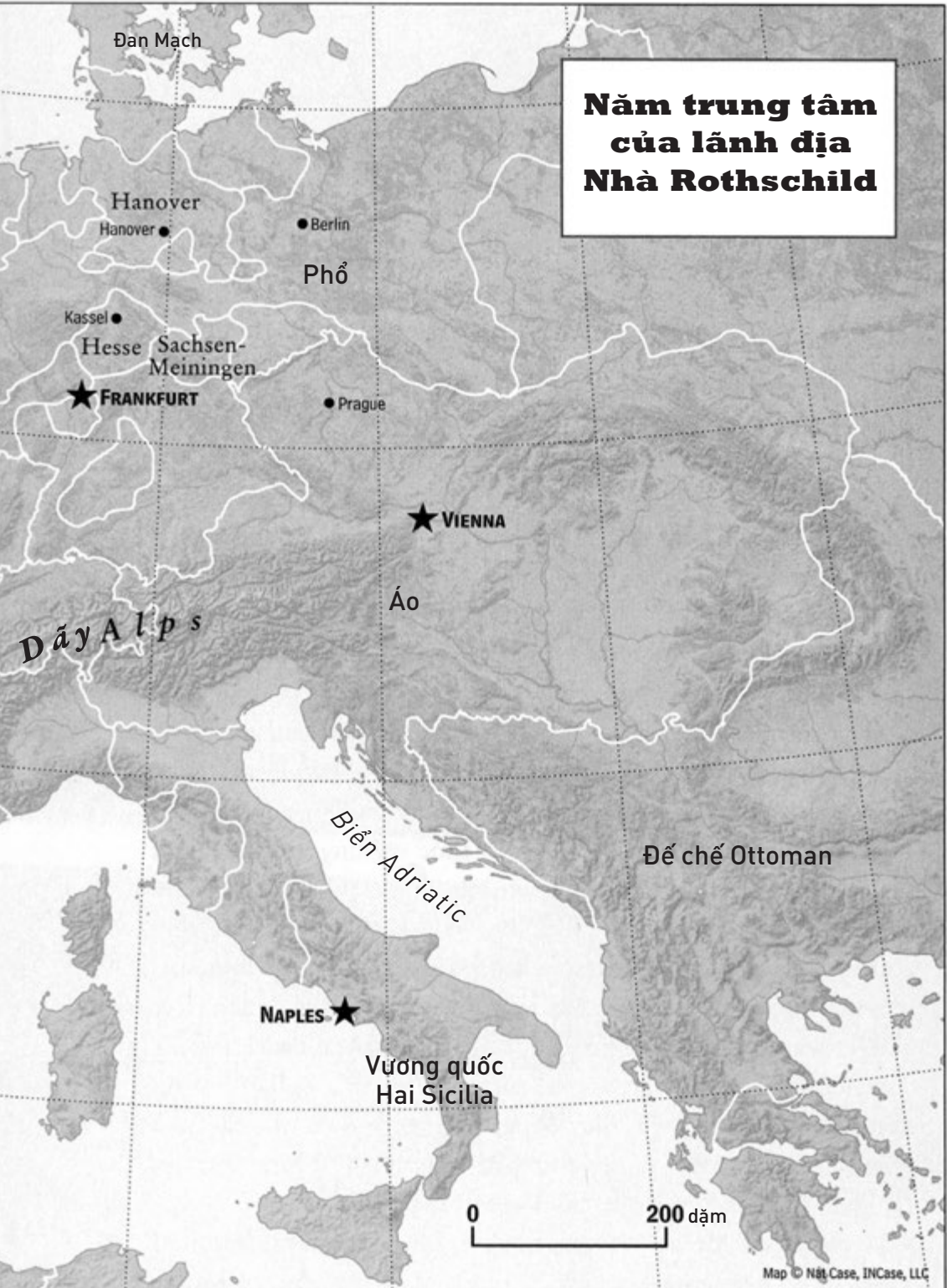
★ Trung tâm

• Thành phố

▬ Biên giới quốc gia năm 1850

Địa Trung Hải

**Năm trung tâm  
của lãnh địa  
Nhà Rothschild**



Mayer Amschel Rothschild là con của một nhà buôn lụa và tiền xu thuộc tầng lớp trung-hạ-lưu ở Judengasse – một khu người Do Thái ở Frankfurt vào thế kỉ 18. Khu Do Thái này không có lấy một ngọn cây hay một vạt cỏ. Nó được các sử gia mô tả là “giống như khu ổ chuột”, “vô hồn”, và “hôi hám”. Một khách lữ hành vô danh vào thời Rothschild đã viết rằng nếu ai đó đến Frankfurt thì không cần phải hỏi đường để đến Judengasse mà chỉ cần lần theo mùi hôi là tìm ra được nó rồi.

Tuy nhiên, với người Do Thái, khu này lại là một cộng đồng sôi động và Mayer chưa bao giờ rời khỏi đó, kể cả sau khi ông trở thành chủ ngân hàng quyền lực nhất thế giới. Khu có chính quyền hành chính riêng, có tòa án riêng, có các cơ quan từ thiện chuyên giúp các bà góa và chăm sóc sức khỏe cho người nghèo. Nó có một trạm y tế, một nhà tắm công cộng, một nhà hát kịch, một lò bánh mì cộng đồng, và bốn giáo đường Do Thái – vốn là trung tâm của một xã hội đan kết chặt chẽ.

Con đường nhà Mayer dài khoảng 400m và hẹp đến mức một cỗ xe ngựa kéo phải khó khăn lắm mới trở được đầu. Khi còn bé, Mayer thường phải đi giữa đường để tránh nước thải tạt ra từ hai bên. Là con út trong số mười người con còn sống sót, ông là một trong năm anh em trai cùng chung sống trong căn phòng ngủ nhỏ bên trong một ngôi nhà hẹp, bề rộng chỉ 3,5m, với tổng diện tích chỉ 84m<sup>2</sup>. Thế mà nhà Rothschild còn phải chia sẻ nó với một gia đình khác nữa. Từ ngôi nhà có thể nhìn ra con ngõ hẹp, thấy vách tường của các ngôi nhà cũng giống như nó, nhiều ngôi mang những cái tên đầy màu sắc nói lên những tiềm năng hài hước trong các khu phố chật chội này: Củ Cải Trắng, Giếng Vàng, và trong trường hợp nhà Rothschild là Lá Chấn Đỏ.

Hằng ngày, Mayer từ nhà đi vài trăm mét đến giáo đường, nơi cậu



nhận nền giáo dục cơ bản tiêu biểu trong thập niên 1759 ở Judengasse. Cậu học Kinh Thánh, học chữ Do Thái, nghe những luận bàn thâm sâu về văn học và truyền thống Do Thái. Dù có vẻ nghèo khổ dưới mắt người ngoài, khu Do Thái đã sản sinh không chỉ các giáo sĩ và ca trưởng trong ca đoàn mà cả những bác sĩ, nhà toán học, diễn viên, nhạc sĩ, nhà giáo và những nhà kinh doanh tài ba, mặc dù không ai đạt đến đỉnh cao như Mayer Amschel Rothschild.

Ý thức cộng đồng được củng cố bởi các định kiến của chính quyền Frankfurt, vốn từ ba thế kỉ nay đã dồn nén người Do Thái vào khu này, cắt giảm không thương tiếc các quyền dân sự của họ, và định kì để ra những cuộc tàn sát chống lại họ. Một chỉ dụ hạn chế số lượng nhà ở trong khu Do Thái đã dẫn đến tình trạng chen chúc nghiêm trọng. Những căn nhà gỗ rất dễ bị bắt lửa và ngọn lửa đã làm cháy rụi phần lớn khu Judengasse trong những năm 1711, 1721, và 1774. Cửa sổ các ngôi nhà nhìn vào thành phố bị buộc phải chắn kín vào ban đêm để người Do Thái không soi mói nhìn vào nhà người Công giáo. Người Do Thái phải có giấy thông hành đặc biệt để rời khỏi khu Judengasse vào buổi tối, vào dịp cuối tuần hay vào những ngày nghỉ lễ của người Công giáo. Họ cũng bị cấm đi bộ trong công viên hoặc gần các tượng đài tôn giáo.

Người Do Thái không thường xuyên mạo hiểm ra khỏi khu, song mỗi khi đi thì họ không được đi sóng đôi hay sóng ba và thường xuyên bị đối xử thô lỗ bởi những người địa phương ngạo mạn. Họ bị buộc phải chi trả thêm cho việc bảo vệ tài sản của họ và chính bản thân họ. Họ bị cấm tậu đất đai hay nông trang, bị cấm buôn bán gia vị và hầu hết các mặt hàng khác. Thái độ của nhà đương cục Frankfurt được biểu thị qua tấm biển mà chính quyền cho vẽ ở một trong các lối vào thành phố. Nó có hình một con heo nái ục ịch đang nhấc cái đuôi của nó lên. Cạnh con vật là một người Do Thái đang thè lưỡi liếm phân của nó. Một người Do Thái khác được vẽ đang liếm vú con heo. Giám sát toàn bộ khung cảnh này là quỷ sứ, với vẻ mặt tán thưởng.

Ai có thể đoán được một đứa bé từ khu này lại trở thành người sáng lập và lãnh đạo của một ngân hàng hùng mạnh chưa từng thấy trên

thế giới? Quả thực, Nhà Rothschild có khả năng cạnh tranh quyền lực và sức ảnh hưởng với chính phủ các quốc gia lớn có chủ quyền vào thời đó. Nhiều chính phủ này đã tìm đến Nhà Rothschild để bảo hiểm chi phí cho các can dự quân sự của họ; nhiều chính phủ khác cần ngân hàng tái cấp vốn để trang trải các khoản nợ của họ. Các quốc gia mới độc lập muốn nhờ Nhà Rothschild đẩy họ lên. Các ngành công nghiệp lớn cần Nhà Rothschild đầu tư để mở rộng. Nhà Rothschild là những người tiên phong trong toàn cầu hóa tài chính, thoát ra từ sự kìm hãm khó tin ở khu Do Thái Frankfurt để vươn đến các ngân hàng xuyên biên giới, nối kết người cho vay và người vay thuộc đủ mọi quốc tịch khác nhau bằng luồng tư bản được phân kênh và càng lúc càng dễ dàng di chuyển từ phần này của châu Âu sang phần khác, hoặc từ châu Âu sang châu Á, châu Âu sang Nam Mỹ, nhằm cấp vốn cho thương mại và đầu tư toàn cầu trong tất cả những dạng mạo hiểm công nghiệp. Qua nhiều thế kỉ, công nghiệp tài chính luôn là trụ cột chính của toàn cầu hóa. Trong số những đóng góp rõ rệt của Nhà Rothschild cho sự vươn ra toàn cầu của công nghiệp, có kĩ năng tổ chức, sự cố kết như một thực thể quốc tế, và sự đổi mới mà nó mang lại cho các thị trường, đặc biệt quan trọng là thị trường cổ phiếu quốc tế.

Lúc Mayer còn đi học, Đức chưa hề tồn tại như một quốc gia. Người nói tiếng Đức phân bố rộng trong 300 vương quốc, nhà nước, công quốc và lãnh địa, hầu hết các nơi đó đều in tiền riêng (vì vậy các chuyên gia ngoại hối được trao rất nhiều cơ hội để kiếm lợi). Trong tám vá chẳng chịt đó, “thành phố – nhà nước” Frankfurt chiếm vai trò sống còn vì là một bến cảng lớn trên sông Main, con sông chảy vào sông Rhine, tuyến đường thủy quan trọng nhất của châu Âu. Frankfurt nổi tiếng khắp châu lục về những hội chợ thương mại nửa năm một lần, quy tụ người mua kẻ bán từ các miền đất xa xôi. Nó là nơi gặp mặt nổi tiếng của các chủ ngân hàng và thương nhân; nó là trung tâm tài chính trên thực tế của các ông hoàng, các quận công và các nhà cai trị của rất nhiều vùng đất ở khu vực. Trên danh nghĩa, khu vực này và thành phố được cai trị từ Vienna bởi Đế quốc La Mã Thần Thánh mà bản thân nó là một khối liên kết các lãnh địa ở Bắc và Trung Âu vốn đang suy thoái nhanh chóng vào cuối thế kỉ 18.

Tiếp xúc đầu tiên của Mayer với cái đế chế phức tạp và mạnh mẽ đó là từ những công việc thi thoảng mang tính chất học nghề mà cha ông giao phó: phân loại tiền cắc tại các hội chợ thương mại Frankfurt. Bị đát thay, khi Mayer 12 tuổi, cả cha lẫn mẹ ông đều từ trần bởi một trong những trận dịch đậu mùa tàn quét châu Âu vào thời kì đó. Cậu chuyển sang sống nhờ họ hàng và chẳng bao lâu sau thì họ quyết định gửi cậu đến Hanover để học nghề tại Wolf Jakob Oppenheimer, một ngân hàng Do Thái nổi tiếng, nơi người cha quá cố của Mayer có đôi chút quan hệ. Chính ở Oppenheimer mà Rothschild trẻ tuổi nhận được ý niệm đầu tiên về việc đầu tư ngoại hối là như thế nào. Và cũng chính tại đó cậu đã nghiên cứu những đồng tiền quý hiếm, có gốc tích lịch sử từ những nơi như Rome, Ba Tư và đế quốc Byzantine. Tại ngân hàng Oppenheimer, Mayer được tiếp xúc với các hoàng thân giàu có và những nhà sư tâm khác, qua đó cậu hiểu ra thân phận người Do Thái khi phục dịch những nhân vật quyền lực. Trong lịch sử Do Thái, có một thành ngữ mô tả thân phận này: tên Do Thái của cung đình.

### Tên Do Thái cung đình

Suốt nhiều thời đại, các nhà cai trị Hồi giáo và Công giáo thường nuôi giấu những người Do Thái để họ cố vấn các vấn đề tài chính. Ở các cung đình hoàng gia, vốn luôn sôi sục những mưu đồ chính trị, người Do Thái được xem là những nhân vật bên lề, không có tương lai chính trị, nên do đó không có lộ cá nhân nào. Do coi khinh việc buôn bán, giới tinh hoa giao lại các vấn đề tài chính cho người Do Thái, vốn thường được cho phép miễn trừ trước các luật cấm tính lãi trên các khoản cho vay. Sau nhiều thế kỉ bị ngược đãi và lưu vong, người Do Thái tiếp thu được nhiều kiến thức về những vùng đất và văn hóa khác nhau, cộng thêm với đó là mạng lưới quan hệ gia đình trong cộng đồng Do Thái khắp châu Âu và thế giới Hồi giáo – những mối quan hệ có thể là vô giá với các ông vua và thượng thư nào có mạng lưới hạn hẹp hơn. Những gã Do Thái cung đình có tiếng là buôn bán thông thạo qua việc rí tai nhau, có tài đánh cược mối quan hệ nào quan trọng hơn mối quan hệ nào, và biết dùng hôn nhân để mở rộng sự giàu

có và ảnh hưởng. Cách này hay cách khác, Mayer Amschel Rothschild là hiện thân của tất cả các tính cách này.

Vương quốc Hồi giáo Abbasid trong thế kỉ 9, các triều đình Syria và Ai Cập trong thế kỉ 12 và 13, Công giáo Tây Ban Nha trong thế kỉ 14, đế chế Ottoman trong thế kỉ 15 – dù là thời kì nào đi nữa người ta cũng thấy có những người Do Thái cố vấn cho những kẻ thống trị hùng mạnh. Họ là những nhân vật lớn trong quản lí tài chính nhà nước, và họ cũng thường được nhờ cậy khi cần cấp vốn cho quân đội và hải quân vào các thời đó. Tuy nhiên, họ cũng là đối tượng phải hứng chịu những tráo trở của chủ nhân. “Hạn tù lê thê, tra tấn tàn ác, trục xuất vợ con là số phận mà không ít người [họ] phải hứng chịu”, sử gia Michael Graetz viết. Lấy ví dụ, vào cuối thế kỉ 17, Samuel Oppenheimer đã phục vụ cho hoàng đế Leopold trong suốt ba thập niên trong vai trò nhà cung ứng cho quân đội đế chế Áo. Ông trở nên quyền uy đến mức có thể đầu tư riêng vào các khoản nợ của nhà nước. Nhưng ông đã đáp xuống nhà tù sau những hỗn loạn lớn trong hoạt động cung ứng cho quân đội. Việc vỡ nợ của ông sau đó đã gây ra những chấn động tài chính khắp châu Âu. Không lâu trước thời kì Rothschild, Jud Süß Oppenheimer (1698-1738) đã vươn lên thành người quản trị các lãnh địa xa xôi của Württemberg, nhưng đã bị treo cổ vì tội phản bội khi các luồng gió chính trị xoay chiều.

Khi Mayer đến tuổi trở thành nhà tài chính, đế quốc La Mã Thần Thánh đã tụt hậu sau Anh và Hà Lan về trình độ tài chính, và khu vực Đức mạnh mún của nó không có một thể chế trung ương như ngân hàng Anh hay ngân hàng Amsterdam để chuẩn hóa hay ổn định tiền tệ. Điều này gây khó cho các nhà cai trị Đức trong việc huy động vốn và tài trợ cho quân đội, buộc họ phải quay sang những doanh gia và nhà tài chính tư nhân – thường là người Do Thái. Ở khu vực rộng hơn, các gia đình Do Thái trở thành những nhà tài chính danh tiếng, bao gồm Nhà Oppenheim ở Cologne, Nhà Bamberger ở Mainz, Nhà Habers ở Karlsruhe, và Nhà Warburg ở Hamburg. Tại Frankfurt, các nhà Stern, Speyer, Erlanger và Seligman cũng xuất hiện.

Dĩ nhiên, không phải tất cả các ngân hàng gia đình lớn đều là của người Do Thái, và cái ngân hàng sẽ trở thành Nhà Rothschild chỉ là

ngân hàng gia đình mới nhất trong chuỗi dài các ngân hàng truyền thống do gia đình sở hữu. Một số nguyên mẫu có thể được tìm thấy ở các thành phố Ý thế kỉ 13 và 14 như Pisa, Florence, Venice và Genoa, nơi các ngân hàng gia đình như Nhà Ricciardi, Nhà Bardi và Nhà Peruzzi cấp vốn cho các ông vua, cho hoạt động buôn bán và cho chiến tranh; hoặc muộn hơn, trong thế kỉ 15 đến thế kỉ 16, là Nhà Medici nổi tiếng. Các gia đình Ý này còn phát triển cả tín dụng thư, tài khoản thế chấp, và những công cụ tài chính mới chẳng hạn như hối phiếu, cho phép buôn bán kim loại quý bằng những tấm giấy thay cho bản thân kim loại.

Mayer Amschel Rothschild đi theo cả mô thức Do Thái cung đình lẫn mô thức các đại ngân hàng gia đình, tuy nhiên ngân hàng do ông tạo ra đã phát triển lớn hơn, hùng mạnh hơn, liên kết chặt chẽ hơn trên khắp châu Âu và bền vững hơn mọi ngân hàng gia đình trước đó. Vào thời kì mà chủ nghĩa tư bản đang thế chỗ trật tự kinh tế phong kiến cũ kĩ, cung cấp những cơ hội có vẻ như bất tận cho các nhà tài chính thông minh, Nhà Rothschild đã vượt hẳn lên nhiều đối thủ cạnh tranh trong phần lớn thế kỉ 19.

### **Sự đột phá của tay buôn tiền cắc**

Sau thời gian học việc ở Oppenheimer, Mayer trở về nhà khi chưa đầy 20 tuổi. Hoạt động trong ngôi nhà chật hẹp của mình với đối tác là người anh trai tàn tật Kalman, Mayer đã dựng lên hoạt động kinh doanh mua bán tiền cắc quý hiếm, huân chương, đá quý, hình chạm trổ và đồ cổ. Ông gửi đi bản danh mục bọc da sang trọng đầu tiên và nó đã được phân phát trong 20 năm kế tiếp, mang đến cho ông mối liên lạc với nhiều khách hàng giàu có. Các danh mục này là bằng chứng từ sớm cho thấy sự cẩn mẫn của ông trong việc tìm hiểu lịch sử các món vật nghệ thuật mà ông bán, cũng như sự chăm chút chi li của ông trong trình bày và đáp ứng cụ thể yêu cầu của các khách hàng giàu có. Vào những ngày có thể tự do rời khỏi khu Do Thái và vào những ngày có giấy thông hành, ông đi xe ngựa đến gặp khách hàng tại Darmstadt, Mainz, Wiesbaden và nhiều thủ phủ khác của các lãnh địa

xung quanh. Ông đang xây một cơ sở dữ liệu đầy ấn tượng về người tiêu dùng, trong đó bao gồm cả vua Bavaria và quận công của Weimar. Một đột phá lớn đã sớm đến, có thể là đột phá vĩ đại của đời ông. Nó xuất phát từ các mối liên hệ của ông với tướng quân Von Estorff, người mà Mayer đã tạo được ấn tượng khi còn là một thiếu niên học nghề ở Oppenheimer và từ đó đã theo dõi sự nghiệp của ông. Estorff là người gần gũi với Hoàng tử William, con của vua Frederick II cai trị Hesse-Kassel, người đang giữ danh hiệu “lãnh chúa”<sup>1</sup> và là một trong những người giàu có nhất châu Âu. Năm 1764, vua Frederick bổ nhiệm Hoàng tử William làm người cai trị một lãnh địa nhỏ tên là Hanau-Münzenberg, nơi mà Hoàng tử đang háo hức lập ra một thư viện lớn và một trung tâm sưu tập tiên tiến. Ông nhờ Estorff thu xếp một cuộc gặp bất thường giữa một nhân vật hoàng tộc, là ông, với một nhà sưu tập đến từ khu Do Thái Frankfurt, là Mayer Amschel Rothschild. Nhà buôn Do Thái giành được vai trò đại lí thu mua thời vụ của hoàng tử tại các hội chợ thương mại Frankfurt (nơi mà hoàng gia sẽ không hạ mình để tiến hành các giao dịch tiền mặt). Các giao dịch vẫn nhỏ thôi, nhưng lại với tần suất gia tăng.

Năm 1769, sau nhiều năm miễn cán phục vụ, Rothschild thuyết phục được Hoàng tử William ban cho ông danh hiệu đại lí của triều đình, một vinh dự giúp Mayer gia tăng uy tín trong giới hoàng tộc, và ông đã cho gắn tấm huy hiệu chính thức này lên cửa nhà của mình. Giữa lúc mở rộng các giao dịch với William, ông gặp và kết hôn với Gutle Schnapper, cô gái sống cách nhà ông vài căn. Đó là một cuộc hôn nhân mai mối theo đúng tập tục. Ông 26 tuổi còn vợ ông thì 17. Gutle xuất thân từ một gia đình danh giá ở khu Judengasse nên đã mang về cho chồng một số tiền hồi môn khá khá cùng với các mối quan hệ làm ăn rộng rãi của cha. Sau này bà đã hạ sinh 19 người con, trong đó 10 người sống sót, năm người trong số đó là những người con trai đã góp sức dựng xây tương lai của Nhà Rothschild.

---

1 “Lãnh chúa” là danh hiệu dành cho một quý tộc đang thực thi quyền chủ quyền trên lãnh địa của mình và báo cáo trực tiếp với đế quốc La Mã Thần Thánh, không phải thông qua một giám mục hay công tước nào.

Bước đi lớn kế tiếp của Mayer là trở thành nhà trung gian chủ chốt giữa vị hoàng tử Đức với các ngân hàng Anh. Thỏa thuận này đã bắt rễ từ khi Hoàng tử William bắt đầu cho Anh thuê binh sĩ trong lãnh địa của ông để làm lính đánh thuê, trấn áp cuộc cánh mạng Mĩ. London chi trả hậu hĩnh cho binh lính của William, nhưng việc chi trả này phải thực hiện thông qua các chứng từ của Anh, phải chuộc ra thành tiền tại một ngân hàng Anh quốc. Thời đó, các ngân hàng Anh chưa có chi nhánh nào bên ngoài nước Anh, cho nên William phái các thương gia Đức đến London để đổi các chứng từ này lấy tiền mặt, rồi chuyển nó sang các đồng tiền địa phương của Đức. Những người trung gian này giữ lại một tỉ lệ phần trăm nhỏ (gọi là “khoản chênh lệch”) như một mức phí để giao lại tiền mặt cho William.

Mayer phải mất một thời gian mới thuyết phục được William trao cho ông công việc đổi các hóa đơn chiến tranh của Anh ra tiền mặt. Ông đã thành công bằng cách trước hết giành được lòng tin của Carl Friedrich Buderus, một ngôi sao đang lên trong Bộ Tài chính của William. Mayer giúp Buderus đầu tư bằng vốn của chính mình và đã thành công đủ để Buderus trở thành người ủng hộ ông nhiệt liệt và vận động Hoàng tử William để cùng ủng hộ ông. Kết bạn và làm giàu cho các trợ tá hàng đầu của hoàng gia trở thành một yếu tố không thể thiếu giúp Nhà Rothschild đi lên và duy trì sự nổi trội trong một thời gian lâu đến như vậy.

Trước khi ban cho ông chủ ngân hàng Do Thái một vai trò trong hoạt động buôn bán trái phiếu chiến tranh quan trọng này, William kiểm tra hạnh kiểm quá khứ của Mayer, và thấy rằng tất cả các khách hàng đều ca ngợi tính chu đáo và cực kì đáng tin cậy của ông. Điều làm William bối rối là lối sống của Mayer có vẻ không phản ánh những thành công tài chính mà những người ông tham khảo đã mô tả. Hoặc là Mayer đang giấu những khoản tiền kiếm được, hoặc là ông đang tái đầu tư vào thứ gì đó trong lĩnh vực. Quả thực, Mayer đang tái đầu tư. Đó là một dấu ấn thương hiệu nữa của công thức Rothschild cho thế kỉ kế tiếp.

Khi được William chia cho một phần trong hoạt động quy đổi các hóa đơn Anh thành tiền, Mayer liên tục đòi thêm, đề nghị sẽ hạ mức

hoa hồng để được tăng khối lượng. Tiếp cận này sẽ trở thành kim chỉ nam của Nhà Rothschild từ đời Mayer cho đến đời các con ông: chấp nhận lời ít để ép đối thủ văng ra ngoài, kiếm lợi bằng số lượng rồi nâng giá sau khi thiết lập được vị thế độc quyền và đảm bảo được nó thông qua các mối liên hệ cá nhân với khách hàng. Dĩ nhiên, công thức cũ rích này chẳng có gì đặc biệt, nhưng Rothschild đã bảo vệ sự độc quyền của ông bằng một sự khôn khéo hiếm thấy, thông qua các mối quan hệ đặc biệt sâu đậm với khách hàng.

Khi vua Frederick II băng hà do đột quy vào năm 1785, ngai vàng của Hesse-Kassel được truyền lại cho Hoàng tử William cùng danh hiệu lãnh chúa, và Rothschild bỗng chốc thấy mình kết nối với một trong những cơ nghiệp đồ sộ nhất châu Âu. Tài sản của vị hoàng tử không chỉ gồm trái phiếu Anh mà cả đất đai và các kiệt tác nghệ thuật. Rothschild nương cậy vào Buderus thậm chí còn nhiều hơn nữa để có thêm nhiều mối kinh doanh hơn từ vị lãnh chúa mới.

### **Trở thành chủ ngân hàng quốc tế**

Mayer còn bành trướng ra cả những hướng khác nữa. Ông trở thành nhà buôn tổng hợp của Anh, chuyên mua bán len, cà-phê, đường, da thỏ và các loại hàng hóa khác. Ông nới rộng thời hạn vay cho các chủ cửa hiệu và cho một số khách hàng mua bán tiền các vay nợ. Đến đầu thập niên 1780, ông đã mua được một căn nhà lớn hơn trong khu Judengasse, có hai căn hầm bí mật, một hầm đi ra tiền sảnh qua cánh cửa sập, hầm kia đi ra cánh cửa giấu sau một bức tường giả. Những tính năng đặc biệt này về sau đã chứng tỏ là quan trọng sống còn đối với Rothschild. Dù vậy, gia đình đang phình to rất nhanh của ông vẫn sinh hoạt chật chội. Những căn phòng nhỏ và tủ trà khắp nơi đều chật cứng chén đĩa, quần áo và giấy tờ kinh doanh. Sau nhà có một căn phòng chưa đầy 9m<sup>2</sup>. Đó chính là văn phòng kinh doanh đầu tiên của Rothschild.

Sân khấu chính trị châu Âu lúc ấy đang liên tục xáo trộn. Trong những thập niên đầu của thế kỉ 19, các nhà lãnh đạo châu Âu không



ngừng ra sức vẽ lại những đường biên giới quốc gia thông qua chiến tranh và vận động ngoại giao. Napoleon đang nắm lại quyền kiểm soát để chế sau cuộc cách mạng 1789, và đang mở rộng quyền lực của mình ra khắp châu Âu. Các chiến dịch của ông biến toàn bộ lục địa thành chiến trường cho các cuộc chiến của ông chống lại Anh, Áo, Nga và Phổ, với các liên minh chuyển đổi và liên minh đối kháng. Nhà Rothschild thấy ở sự hỗn loạn này một cơ hội bất tận để giúp các chính phủ huy động vốn cho quân đội, tái cấp vốn để trả nợ chiến tranh và giúp các quốc gia phá vỡ cấm vận thương mại.

Rothschild bước vào một thế giới đang trôi dạt của các ngân hàng thương mại quốc tế. Các đối thủ của ông trong lĩnh vực mới mẻ này là Hope & Co. của Hà Lan và Baring Brothers của Liên hiệp Anh. Những nhà tiên phong trong ngân hàng thương mại này cạnh tranh với nhau để triển khai các liên kết quốc tế nhằm tiếp cận thông tin tốt nhất về những thay đổi chính trị, tập quán, luật pháp, và nhịp độ kinh tế của một châu lục đang biến động. Mayer và năm người con trai của ông sẽ lèo lái thế giới của những mưu mô và hiểm nghèo thời chiến bằng cách tạo ra một ê-kíp đa quốc gia được rèn giũa tốt, với sự tinh xảo tài chính vô song và với nền văn hóa bí mật của hoạt động buôn bán ngầm. Trong bối cảnh đó của châu Âu, gia tộc Rothschild thoát tiên đã làm việc với vị khách hàng Phổ thuở đầu của họ, tức Hoàng tử William, và các đồng minh của ông tại Áo và Anh. Nhưng họ cũng đã tìm ra một cách thức để chơi với tất cả các phe, biến cả Pháp thành khách hàng của mình.

### **Hậu thuẫn tất cả các phe trong cuộc chiến Napoleon**

Napoleon bắt đầu tiến đánh các nước láng giềng của Pháp vào năm 1792, khi Mayer 48 tuổi. Để bảo vệ thành phố nơi mình sống, Rothschild đảm bảo việc cấp vốn và chi viện cho nó, bao gồm cả thực phẩm, quân phục lẫn ngựa thồ cho lực lượng Áo phòng thủ Frankfurt. Ông còn đảm bảo cho binh sĩ Áo được nhận lương hàng tháng. Tất cả những hoạt động này đều mang lại cho ông những khoản hoa hồng khổng lồ.

Trong khi đó, Hoàng tử William đã quyết định hậu thuẫn Anh chống lại Pháp, đổi lấy một khoản trợ cấp 100.000 bảng Anh mà London phải trả bằng giấy nhận nợ (IOU). William muốn có một trung gian địa phương nào đó mua lại các IOU này mà chỉ tính một mức phí nhỏ nhất có thể. Mayer đã thắng lớn trong phi vụ này, gắn kết hơn nữa với vị khách hàng Đức giàu có và đào sâu thêm mối quan hệ với các thể chế tài chính Anh phải chuộc lại các IOU.

Khi tìm kiếm lợi nhuận từ sự sụp đổ của cách mạng Pháp, Mayer cũng đã đi trước cuộc cách mạng công nghiệp đang tăng tốc tại Anh một bước. Công nghiệp len và dệt của Anh đã trở thành nỗi thèm thuồng của châu Âu, và Rothschild trở thành nhà nhập khẩu lớn quần áo Anh. Cuối cùng, ông loại bỏ những người trung gian Anh và cắt được những khoản hoa hồng lớn dành cho họ bằng cách gửi người con trai thứ ba là Nathan đến Manchester (Anh), để thiết lập các hoạt động thuộc sở hữu của Nhà Rothschild để thu mua hàng dệt may.

Nathan chưa từng đến Anh và thoạt đầu không nói được tiếng Anh, nhưng ông đã dựng nên chi nhánh đầu tiên và quan trọng nhất của mạng lưới Rothschild tại một quốc gia có tiềm lực quân sự và tài chính bậc nhất vào thời đó. Kết hợp chặt chẽ với cha và các thành viên gia đình khác tại Frankfurt, Nathan không chỉ mua vải mà còn tùy chỉnh theo yêu cầu những người mua khác nhau tại Đức, cũng như tại Thụy Sĩ, Áo và Nga. Gia đình Rothschild đã thu xếp việc vận chuyển bằng đường biển và đường bộ, thu xếp việc cấp vốn thương mại, và nhanh chóng bành trướng để bao quát cả các hoạt động buôn bán hàng hóa từ các thuộc địa của Anh như chàm, trà, trái cây khô, đường và cà-phê. Dĩ nhiên đó là một công ti tư nhân do gia đình sở hữu, nhưng quy mô của nó đã làm lu mờ cả công ti Đông Ấn.

Nathan học được ở cha rằng ông phải làm hầu như tất cả mọi việc để có được khách hàng lớn, phải thể hiện năng lực kinh doanh và khả năng hậu cần để xây lên một mạng lưới cung ứng trên khắp Liên hiệp Anh. Ông đã đánh bại các đối thủ bằng giá cả và kiếm lời từ số lượng lớn. Giống như Mayer, ông có sự kín kẽ phi thường trong công việc, cùng với đó là biệt tài làm cho những người quan trọng phải tin vào tính khả tín và hiệu quả của ông.

Từ thuở đầu, Nathan đã thu hút được sự chú ý của Levy Barent Cohen, một trong những người Do Thái giàu nhất tại Anh mà sau đó trở thành người thầy của ông. Nhiều năm sau, Nathan kết hôn với Hannah, con gái của Cohen, qua đó đạt được cả sự giàu có lẫn chìa khóa để tiếp cận các quan chức Anh. Nhân gặp ba vốn liếng của mình chỉ sau vài năm, Nathan dần trở thành “ông hoàng lái buôn”, nắm trong tay một phần đáng kể của nền thương mại London.

### Những người tiên phong trong thị trường cổ phiếu

Dù con cái đã mở rộng được địa vị trong hoạt động buôn bán vải ở châu Âu và trong nỗ lực chiến tranh của Anh, Mayer vẫn mở ra một tuyến kinh doanh khác. Làm việc với chính phủ Đan Mạch, ông và người con cả Amschel – làm việc từ bên ngoài Frankfurt – đã thiết kế một đợt phát hành trái phiếu phức tạp. Rothschild mua toàn bộ trái phiếu có thể mua của Đan Mạch để bán lại tức thì cho Hoàng tử William, trong vai một người mua ẩn danh. Sự hào hứng của William đối với các trái phiếu do nhà nước phát hành có vẻ như không có giới hạn, và Mayer đã nhân danh các chính phủ khác quản lí hàng loạt giao dịch tương tự cho William và những người mua khác, bao gồm vị hoàng thân Đức của Hesse-Darmstadt. Mayer đang biến đổi hoạt động buôn bán và cơ sở ngoại hối của ông thành một ngân hàng quốc tế với tầm vóc và quy mô đáng kể. Kích cỡ, độ phức tạp và sự tăng giá nhanh chóng của các đợt phát hành cổ phiếu đã gây sững sốt. Đến năm 1810, Mayer bắt đầu cho các thực thể của Pháp tại khu vực Đức – kẻ thù của Anh – vay tiền vì ông cho rằng cách thức an toàn nhất để lèo lái qua các tuyến chính trị khiếm khuyết của châu Âu là có đồng minh ở tất cả các bên.

Trong cuộc chiến giữa Pháp và liên minh Áo, Hoàng tử William bị kẹt ở giữa và tìm cách bắt tay cả hai bên bằng cách tuyên bố trung lập. Tuy nhiên, Napoleon đã kết tội ông bất trung và ra lệnh cho quân Pháp chiếm vương quốc Hesse-Kassel của ông. William buộc phải trốn chạy, bỏ lại nhà vô vàn tài sản, bao gồm những đồng các hiếm bằng vàng và bạc, cùng các huy chương, trái phiếu, danh hiệu,

chứng thư và hợp đồng. Ngay cả ngôi nhà của ông cũng có nguy cơ bị quân chiếm đóng Pháp tịch thu. Phải di chuyển liên tục để tránh bị quân Pháp bắt, William ngày càng trở nên lệ thuộc vào người trợ thủ Buderus và qua ông này là Rothschild, trong việc quản lý và bảo vệ các cổ phần của ông, thu về các khoản thanh toán nợ mà ông cho vay ở khắp châu Âu. Mayer thường phái Amschel đi cùng ông hoàng để ngăn không cho vốn chảy sang túi những tùy tùng đang cùng ông trốn chạy.

Nhà Rothschild đã thành công tuyệt vời trong việc xây dựng tài sản cho William trong hoàn cảnh đầy thử thách đó, đến mức ông hoàng này phải phong Nhà Rothschild làm đại diện tài chính duy nhất. Mayer đã chuyển phần lớn tài sản của William về London, nơi Nathan đem đầu tư nó vào chứng khoán Anh. Vốn đã là tay chơi lớn ở London, Nathan trở thành người quyết định thị trường. Nhà Rothschild còn trở thành nhà cung cấp tín dụng lớn, thương thảo những khoản cho vay trên khắp lục địa, sử dụng tài sản của William trong khi vẫn giữ tính ẩn danh của ông, làm lóa mắt vị hoàng tử bằng khả năng kết toán đến từng đồng xu trong dòng sản của ông.

Giữa cuộc chiến với các thay đổi liên minh xoành xoạch, Mayer giữ kín đáo và tiến hành kinh doanh trực tiếp, hầu như mặt đối mặt với khách hàng. Trong khi hầu hết chủ ngân hàng chờ đợi khách hàng đến với họ, Nhà Rothschild lại chủ động đi đến với khách hàng trên những toa tàu tối tàn thưở bấy giờ. Mayer ngụ ở Kassel để gặp Buderus và William thường xuyên, khiến các thương nhân và chủ ngân hàng Do Thái ở đó phải phản đối, đòi ông phải chịu cùng một mức thuế như họ (Mayer đã từ chối điều đó). Rồi Nhà Rothschild bắt đầu di chuyển bằng xe ngựa kéo có ngăn bí mật để giấu giấy tờ. Họ sử dụng mật mã trong các trao đổi thường xuyên với nhau, đôi khi viết các từ tiếng Đức bằng ký tự Do Thái theo cách mà chỉ họ mới hiểu được.

Do sợi dây thông lọng của Pháp tiếp tục thắt lại quanh William, rủi ro cho Nhà Rothschild cũng tăng lên. Tướng Lagrange, vị thống đốc mới của Pháp tại Hesse-Kassel bị chiếm đóng sẽ có khả năng tìm ra ít nhất vài gia tài mà ông hoàng đã cất giấu trong nhiều tòa lâu đài.

Một lần, quân Pháp đã bắt được nhiều chiếc rương chứa châu báu và chứng khoán của William trong căn hầm của một tòa lâu đài bỏ hoang, nhưng Rothschild đã hối lộ Lagrange để ông này chỉ lấy một tỉ lệ nhỏ của cải hồi được và cho phép tẩu tán số còn lại. Không rõ vì sao Lagrange lại đồng ý, nhưng có lẽ Mayer đã cam kết với Lagrange những khoản lợi lớn hơn trong tương lai. Một trường hợp khác, Nhà Rothschild đã thuyết phục được các con nợ tiếp tục thanh toán cho William, ngay cả sau khi Napoleon đã đề nghị ban cho cùng các con nợ đó một khoản tiền thưởng để họ gửi các thanh toán này vào Ngân khố Pháp thay vì trả cho William.

Nổi giận trước việc các trợ thủ của William tránh né các nỗ lực trưng thu tài sản của ông, Pháp đã bắt giữ Buderus. Họ ép ông cấp thông tin về nơi ẩn náu của William, nhưng Buderus không chịu khai. Áp lực của Pháp khiến William hoảng sợ, vội di chuyển sang Vienna, nơi ông trông đợi sẽ nhận được sự bảo vệ của hoàng đế Áo, người sẵn sàng đón nhận ông nhưng cũng biết về tài sản của ông và cũng muốn vay tiền. Nhà Rothschild đã thu xếp một cuộc gặp mặt, tại đó các bên không đạt đến thỏa thuận cho vay nào, nhưng Nhà Rothschild lại thiết lập được những liên hệ trực tiếp với triều đình Áo, điều sẽ chứng tỏ là rất quan trọng cho họ trong những năm tiếp sau. Năm 1800, Mayer và Amschel được phong làm đại diện chính thức của triều đình Áo. Mayer Amschel Rothschild lúc đó đã trở thành người giàu có nhất tại Judengasse, với khách hàng người Đức từ Hamburg đến Berlin; khách hàng quốc tế từ London đến Paris, và từ Amsterdam đến Vienna.

### Kẻ phá vây

Chiến tranh đã khiến quyền lực chuyển từ Pháp sang các đối thủ của nó rồi quay ngược lại. Năm 1806, Napoleon đang đi lên tại các khu vực Đức, lập ra Liên bang sông Rhine bao gồm cả thành phố bị chiếm đóng Frankfurt. Pháp dựng lên cuộc bao vây, phong tỏa hàng hóa Anh vào Liên bang, và các nhà buôn Frankfurt đã hồi đáp lại bằng cách tổ chức các hoạt động buôn lậu. Không kẻ phá vây nào táo bạo hơn gia đình Rothschild.

Nathan huy động đội thương thuyền riêng để chuyển vận hàng hóa Anh đến các bờ biển của Đức và Hà Lan, nơi các anh em của ông đã chờ sẵn để đưa hàng vào lục địa. Một hoạt động truyền tin ngầm rất công phu đã nối kết anh em Rothschild với người cha tại Frankfurt.

Thực sự, vào năm 1808, Mayer và các con đã nhận rủi ro rất lớn khi vận chuyển hàng lậu và làm ăn với William sau lưng Napoleon – tất cả những hoạt động đó đều được chỉ huy từ nhà của Mayer tại Judengasse. Pháp lúc đó bổ nhiệm Nam tước Karl von Dalberg, một giám mục vương quyền (prince-bishop) chịu hợp tác với Napoleon, làm toàn quyền Frankfurt. Vốn là một người tính toán, thực dụng, nhưng Dalberg chỉ có nguồn tài chính giới hạn. Đó là một lỗ hổng mà Mayer có vẻ như đã trám vào bằng những khoản cho vay và tư vấn đầu tư, củng cố nền móng cho mối quan hệ mới, rất quan trọng, ở trong giới quyền quý.

Dalberg đã ra tay cứu Rothschild. Chính quyền Pháp lâu nay đã để mắt đến Mayer và các con trai, chặn thư tín liên lạc của họ và theo dõi những vị khách đến nhà họ. Nhưng Nhà Rothschild đi lại quá thường xuyên, mỗi người theo một hướng khác nhau, cho nên chính quyền Pháp hầu như không thể nào lần theo. Mayer và các con trai cũng đã trở thành những bậc thầy về mưu mẹo, sử dụng mật mã, chim mồi, và chỉ điểm để báo động cho họ khi các thanh tra Pháp đến gần.

Tháng 06/1808, các nhà điều tra Pháp đã đến nhà Rothschild. Mayer viện cớ ốm liệt giường để không nói chuyện với họ, cho nên họ đã tra tấn những người còn lại trong gia đình đến mệt lử trong suốt một tuần lễ, kể cả Gutle, lúc đó bị quản thúc trong một căn phòng riêng tại nhà. Do được cảnh báo trước nên Mayer và các con trai đã giấu được trong các hầm tất cả những ghi chép, chứng từ sở hữu, và nhiều rương hòm chứa của cải quý báu của William. Cuối cùng, Dalberg đã can thiệp để khép lại cuộc điều tra, vốn không tìm ra được chứng cứ đích thực nào. Sau đó, Mayer đã cố gắng kết thân với người Pháp. Năm 1811, ông thu xếp một khoản trợ cấp hào phóng cho Dalberg. Đáp lại, vị toàn quyền hàm ơn này đã thu xếp một hộ chiếu Pháp cùng tất cả những lời giới thiệu cần thiết để người con trai Jacob của Mayer lập ra một chi nhánh mới của ngân hàng gia đình tại Paris.

Mayer nay đã có những chi nhánh ở nước ngoài thuộc cả hai phe trong cuộc chiến đang diễn ra giữa Anh và Pháp. Ông trở thành một trong những người Do Thái giàu có nhất, không chỉ trong khu Do Thái mà cả tại trung tâm buôn bán sôi động Frankfurt. Ông đang quản lý danh mục đầu tư không thể nắm bắt được của Hoàng tử William và đóng vai trò thiết yếu trong việc giúp nước Anh tài trợ cho quân đội của mình và của đồng minh. Đặc biệt, Nathan đã qua mặt Pháp tạo được một ngạch rất sinh lợi trong hoạt động buôn lậu tiền tệ và vàng, trở nên nổi tiếng là đạo diễn bậc thầy của các hoạt động ngầm.

Năm 1814, với việc các lực lượng Anh bị kẹt lại phía sau chiến tuyến địch trên bán đảo Iberia, không có tiếp viện hay lương lậu, Nathan đã bước vào và đề nghị chuyển lậu vàng cho các binh sĩ Anh. Do không có kế hoạch nào khác, chính phủ ở London đã chấp nhận với điều kiện Nathan phải nhận mọi rủi ro. Nhà Rothschild bèn xúc tiến mua vàng trên thị trường tự do, chủ yếu từ công ti Đông Ấn Anh, rồi chuyển bằng tàu bè đến các cảng Boulogne, Dunkirk, và Gravelines, nơi các con trai của Rothschild nhận trách nhiệm cá nhân trong việc chuyển vàng đến Frankfurt hay Vienna, rồi sau đó đến tay tướng Arthur Wellesley (sau này trở thành quận công của Wellington), chỉ huy của Anh tại Tây Ban Nha. Một số vàng được gửi tại các ngân hàng địa phương của Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha, việc đó giúp Nhà Rothschild tạo dựng quan hệ mật thiết với họ, và từ đó Wellesley có thể rút vốn ra bằng tiền địa phương. Hoạt động phức tạp này, phối hợp giữa hậu cần ngầm và các giao dịch ngoại hối lén lút, là loại kinh doanh mà Nhà Rothschild làm xuất sắc. Nó đã tạo ra một mẫu hình cho các dịch vụ tương lai ở London, trong đó Nhà Rothschild giúp Anh chuyển những khoản trợ cấp khổng lồ đến các đồng minh, và qua đó khắc sâu huyền thoại Nhà Rothschild lên đá.

### **Tạo dựng một thị trường toàn cầu**

Lúc đó, Mayer cũng đang đặt nền móng cho những tiến bộ lớn trong các thị trường tài chính toàn cầu. Lúc này, tiền đã lưu thông xuyên biên giới với dung lượng và tốc độ ngày một tăng, nhưng Nhà Rothschild

đã vun đắp quy trình thay đổi thần tốc này theo những cách thức mang tính cách mạng.

Ngày nay thật khó mà hình dung việc chuyển vốn ra bên ngoài biên giới trong giai đoạn đầu thập niên 1800 lại khó khăn đến mức nào: việc này được thực hiện bằng những người chuyển phát, vác theo những hòm vàng, bạc và tiền tệ nặng trĩu. Quả là một phương pháp trao đổi bất tiện, chậm chạp và dễ bị thảo khấu và hải tặc tấn công. Ngay cả các thị trường tài chính quốc gia cũng phải chịu những rủi ro đó, và ý tưởng một thị trường quốc tế hợp nhất vẫn còn là xa vời. Sẽ là thêm mắm, dặm muối nếu nói rằng các kĩ thuật tài chính do Mayer Amschel Rothschild và các con trai triển khai là hoàn toàn mới mẻ. Cách tân tài chính đã diễn ra từ nhiều thế kỉ trước, tại thị trường Ba Tư, Venice, Genoa, Hà Lan, và cả thị trường Anh. Hơn nữa, các thị trường là những mạng lưới gắn kết người mua và người bán, và họ có khả năng thích ứng cao chính vì có quá nhiều người tham gia có động lực thúc đẩy cách tân, thời nào cũng vậy cả. Điều tối thiểu mà Nhà Rothschild làm được là phục vụ cho các khách hàng quyền quý của họ – các cá nhân cực kì giàu có, các quan chức chính phủ quyền thế, các người khổng lồ công nghiệp, hầu hết đều đang hoạt động xuyên biên giới – bằng cách mời chào họ những sản phẩm tài chính mới nhất, được thiết kế theo nhu cầu riêng của họ, với số lượng lớn, và theo một cách thức cẩn mật và kín kẽ mà khách hàng ưa chuộng. Nói cách khác, sự đột phá ít đến từ nội dung của thỏa thuận mà chủ yếu từ cách thức thực thi. Một cách khác để suy ngẫm về khía cạnh độc đáo này của Nhà Rothschild là tính bền lâu cực cùng của họ. Nhà Rothschild đã hoạt động như một nhà môi giới siêu hùng mạnh trong gần một thế kỉ, trong thời gian đó nhà này đã định hình tính chất tài chính quốc tế cao mà chưa một thể chế ngân hàng nào từng làm được trước đó.

Lấy ví dụ, Nhà Rothschild nằm trong số các ngân hàng đầu tiên cho phép người ta kí thác tiền tại quốc gia của mình, và rút tiền (thông qua khách hàng hay đại diện) tại một nước thứ hai, bằng đồng tiền địa phương. Do đó, một công ti Anh có thể kí thác bằng đồng bảng sterling tại London để khách hàng rút nó ra tại một ngân hàng Vienna



bằng đồng schilling của Áo. Nhà Rothschild sắm vai một phòng thanh toán bù trừ (clearing house) cho tài chính quốc tế, khởi đầu bằng ba trung tâm tiền tệ – London, Frankfurt, Paris – rồi sau đó mở rộng sang Vienna và Naples vào thập niên 1820, với mỗi người trong số năm anh em Rothschild trấn giữ một thành phố.

Nhà Rothschild đã sử dụng các phòng thanh toán bù trừ này cho những tiến bộ tiên phong trong thị trường trái phiếu quốc tế với sự dính líu đáng kể về tài chính, chính trị và xã hội. Các tiến bộ này vận hành theo hai chiều. Một nhà nước như Phổ có thể phát hành trái phiếu ở London, sử dụng trái phiếu đó để vay bằng đồng bảng Anh từ công dân Anh, kèm lời hứa sẽ trả lãi bằng đồng tiền của Anh tại London. Khả năng này làm nở rộng đáng kể các triển vọng tài chính của Phổ, một quốc gia tương đối nhỏ và nghèo, vốn chẳng bao giờ rút được các loại vốn mà nó cần từ công dân của mình, vì công dân không thể cho chính phủ vay nhiều tiền hơn và cũng vì họ không có đủ tiền.

Nhà Rothschild là ngân hàng gia đình đầu tiên có đủ nguồn lực để trả lãi một cách đáng tin cậy từ các chi nhánh ngân hàng địa phương của chính họ cho khách hàng trên khắp lục địa, thuộc đủ mọi quốc tịch.

Họ trở thành một ngân hàng quốc tế đích thực, một trong số đầu tiên. Một lí do Nhà Rothschild vận hành được hệ thống này là các nguồn lực mà họ tích tụ được, nhưng còn lí do nữa là mức độ tin cậy mà họ đã xây dựng được bằng cách vun đắp các mối quan hệ cá nhân với các giới công quyền trên khắp lục địa. Ngoài ra, mối liên kết khăng khít giữa anh em họ và giữa năm chi nhánh đã cho phép họ nắm bắt thông tin nhanh hơn các đối thủ, nhờ vậy luôn có được tỉ lệ lãi suất tốt nhất và giá trị tiền tệ tốt nhất trên khắp châu Âu. Lấy ví dụ, Nhà Rothschild có thể lợi dụng sự chênh lệch giá cả ở châu Âu theo cách mà ít ai có thể làm được. Nếu trái phiếu Đan Mạch đang được bán tại Paris chẳng hạn với giá hơi nhỉnh hơn một chút so với ở Naples, nhà Rothschild sẽ tỏ ra rất thành thạo trong việc lựa thời cơ để buôn chứng khoán, mua lại các trái phiếu giá thấp ở Naples và bán chúng thu lời tại Paris, bỏ túi những khoản lợi nhuận khổng lồ.

Chẳng mấy chốc, sức mạnh gia đình và tầm vươn đa quốc gia đã cho phép Nhà Rothschild hoạt động nhân danh một chính phủ hay một cá nhân giàu có, thả nổi một khoản nợ đặt tại nhiều thị trường quốc gia với lãi suất trả cho người nắm cổ phiếu ở nhiều thành phố khác nhau, nơi nào trả bằng tiền nơi ấy. Để làm được vậy, cần phải có sự hiểu biết sâu sắc mọi thị trường, phải có kiến thức về biến động giá trị của các loại tiền tệ, phải có sự lường định sắc sảo về khả năng thanh toán của người vay và người cho vay, và phải có khả năng hậu cần để tổ chức những hoạt động phức tạp như vậy. Nhà Rothschild dẫn đầu việc triển khai một thị trường trái phiếu quốc tế tinh vi không phải vì chẳng ai nghĩ đến việc làm như vậy trước họ, mà vì chẳng ai có đủ năng lực – phối hợp nội bộ, các mối quan hệ, khả năng hậu cần, sự tin cậy nơi tất cả các đối tác – để làm được với dung lượng lớn và tính khả tín cao tương tự.

Nhà Rothschild đã liên tục sáng tạo, bổ sung nhiều thứ vào hệ thống. Năm 1818, họ thiết lập một quỹ trái phiếu đặc biệt cho Phổ – gọi là “quỹ chìm” – với một người giám sát độc lập chuyên đi mua đều đặn trái phiếu Phổ để đảm bảo với các nhà đầu tư rằng quỹ luôn luôn có tiền để trả cho những trái phiếu đến hạn thanh toán. Trong một giao dịch khác, lần này là với Nga vào năm 1822, một điều khoản cộng thêm đã được đưa vào: các nhà đầu tư có thể rút lãi lẫn gốc bằng tiền Anh hay tiền Nga đều được. Các đổi mới này có vẻ nhỏ nhặt hay mang tính kỹ thuật, nhưng chúng đã thúc đẩy thị trường trái phiếu quốc tế. “Ý nghĩa của hệ thống này đối với lịch sử thế kỉ 19 không nên được cường điệu hóa quá mức”, Niall Ferguson, nhà nghiên cứu lỗi lạc về Nhà Rothschild viết. “Vì thị trường trái phiếu quốc tế đang lớn mạnh này đã đưa các “nhà tư bản” châu Âu lại gần nhau: những cá nhân tinh hoa đủ giàu có để gán tiền bạc với những tài sản như thế, và đủ sắc sảo để đánh giá được lợi thế của những tài sản như thế so với những dạng thức nắm giữ của cải truyền thống [như đất đai]”. Trái phiếu có thể bán nhanh hơn đất đai nhờ sự trở dậy của thị trường buôn bán sôi động liên-Âu, và nhờ khả năng dồn một lượng vốn tư bản lớn trong một khoảng thời gian tương đối ngắn.

Có một khía cạnh khác của sự tiến hóa này đã đóng vai trò to lớn đối với sức mạnh của Nhà Rothschild. Giá trị trái phiếu của một quốc gia dao động tùy theo nhận định về khả năng tài chính trong việc giải quyết nợ. Đến phiên nó, các phần cấu thành khả năng thanh toán nợ lại tùy thuộc vào cách nhìn của nhà đầu tư về tất cả mọi thứ, từ dòng thu nhập cơ bản của quốc gia như thuế và thuế quan, cho đến mức độ ổn định chính trị. Các chủ ngân hàng này cố vấn cho chính phủ về việc lúc nào và bằng cách nào phát hành trái phiếu cần thiết để chiếm được lòng tin của các nhà đầu tư vì các nhà xuất vốn này buộc phải có khả năng thảo luận thẳng thừng với các bộ trưởng về những chính sách cần có – tài chính, thương mại, đầu tư, bổ nhiệm chính trị – để phát hành được trái phiếu với giá cả thuận lợi.

Qua nhiều thế hệ, Nhà Rothschild đã nuôi dưỡng những mối quan hệ chính thức giúp họ đặt được ngón tay lên mạch của tất cả những gì đang diễn ra ở châu Âu – tất cả những gì liên quan đến tiến triển kinh tế – chính trị có thể ảnh hưởng đến giá trị các trái phiếu đang tồn tại hay đến triển vọng huy động thêm tiền bằng các trái phiếu mới. Nhà Rothschild có thể cho các nhà đầu tư Anh những lời khuyên tuyệt vời, ví dụ như việc mua trái phiếu Phổ vì họ có hiểu biết cận kề về tình hình chính trị của Phổ tại các thành phố như Vienna và Naples. Thu thập tin tức trở thành nỗi ám ảnh của Nhà Rothschild, và nó đã làm cho người cha và các con trai sáp lại gần hơn những vòng tròn cận tâm của quyền lực. Càng đến gần đó, cái nhìn của họ càng chuẩn xác. Mạng lưới khách hàng và thông tin lọc hóa dầu cứ thế tiếp tục phát triển.

Từ đầu thập niên 1800, Nhà Rothschild đã liên tục nâng cấp dịch vụ chuyển phát nội bộ để làm cho nó nhanh hơn và an toàn hơn. Họ bổ sung nhiều thứ vào hệ thống, sử dụng bồ câu và xe ngựa để phát các bản sao của cùng một thông điệp bằng nhiều con đường khác nhau. Họ triển khai cả một hạm đội những con tàu tư nhân chỉ chở thư tín gia đình, thậm chí giông buồm cả trong bão tố. Các mật mã gia đình ngày càng trở nên tinh vi hơn, bắt đầu từ những kí tự Do Thái rồi từ đó phát triển lên. Lấy ví dụ, vào năm 1814, bưu điện Frankfurt thường

xuyên chậm phát thư sau khi thư đến bưu điện. Amschel đã yêu cầu các em trai chuyển các báo cáo về tỉ giá hối đoái trong các phong bì màu: màu xanh nếu tỉ giá tăng, màu đỏ nếu tỉ giá giảm, nhờ vậy ông có thể cử giao liên đến bưu điện, ngó nhìn các giỏ thư đến và đọc được tin một ngày trước khi nó đến được tay ông. Vì các nhân viên chuyển phát Nhà Rothschild triển khai được một hệ thống thông tin tân tiến hơn tại châu Âu, hệ thống này bắt đầu được ứng dụng bởi các nhà lãnh đạo chính trị hàng đầu, bao gồm thủ tướng Pháp François-René de Chateaubriand, Ngoại trưởng Áo Klemens Wenzel von Metternich, và Nữ hoàng Anh Victoria.

### **Mayer thiết lập luật lệ gia đình**

Đầu vào khoảng năm 1810, Mayer xây một tòa nhà mới, cao bốn tầng tại Judengasse. Ông sẽ điều khiển hoạt động kinh doanh từ đây và sẽ qua đời cũng tại đây. Gốc rễ của ông là tại Judengasse, và rời khỏi nơi đó là điều không thể nào nghĩ tới, nhất là với Gutle. Ngay cả khi các con trai bà trở thành những ông trùm ngân hàng ở châu Âu, với biệt thự rải rác khắp lục địa, bà vẫn muốn ngụ lại mái nhà sau cùng đó, nơi bà đã sống 37 năm sau khi Mayer qua đời.

Cũng trong năm 1810 đó, Mayer lập ra một thỏa thuận đối tác, trao cho các con trai những phần chia ngang bằng nhau trong kinh doanh của gia đình sau khi ông qua đời. Mỗi người con trai có thể đem hoạt động kinh doanh mới vào công ti, nhưng không đối tác nào được tham gia kinh doanh độc lập với các đối tác khác. Chỉ có con trai và cháu trai mới được làm đối tác. Các thành viên gia đình khác không được tham gia vào kinh doanh, ngay cả các con rể. Đối tác nào qua đời thì phải khước từ quyền lợi của người vợ góa đối với phần tài sản thuộc về mình. Có lẽ Mayer đã nhận thấy các ngân hàng lớn khác bị mất vị thế cao vọng của mình khi gia đình bắt đầu tan rã, cho nên ông đã quyết tránh số phận đó. Thỏa thuận đã vận hành được trong 10 năm, chỉ về hình thức, nhưng ảnh hưởng của Mayer là đủ lớn để giữ các con trai ông đoàn kết với nhau trong suốt nhiều thập niên.

Khi Mayer Amschel Rothschild từ trần vào ngày 19/09/1812 ở tuổi 68, ông được chôn cất tại một nghĩa trang cổ ở cuối khu Judengasse. Phút lâm chung, ông dặn dò người con cả Amschel: “Hãy giữ các anh em con luôn đoàn kết và các con sẽ trở thành những người giàu nhất tại Đức”. Trên thực tế, các con trai của ông đã làm được nhiều hơn cả tiên đoán của cha, trở nên giàu có đến mức các giới quý tộc khắp châu Âu phải miễn cưỡng chấp nhận một gia đình Do Thái được bằng vai phải vẻ với họ. Đó là một con đường dài từ một khu Do Thái ở Frankfurt, nơi họ được sinh ra và lớn lên.

### **Hùng mạnh vượt sức tưởng tượng**

Các con trai Nhà Rothschild tiếp tục trung thành một cách ấn tượng với tầm nhìn của cha, kể cả trong những luật lệ cứng nhắc đòi hỏi phải tái đầu tư lợi nhuận vào lại công ti. Điều đó tạo ra một tấm đệm vốn cho gia đình, cho phép họ vượt qua những thời khắc xấu từng khiến nhiều đối thủ bị tiêu diệt. Nó cũng giúp giải cứu các chi nhánh của gia đình gặp nguy biến. Lấy ví dụ, trong thập niên 1840, tức ba thập niên sau khi Mayer qua đời, hoạt động ở London đã cứu các anh em ở Paris và Vienna sau khi các điều kiện kinh tế và những phán đoán tài chính sai khiến cho các chi nhánh này rơi vào hoàn cảnh nguy hiểm.

Sau khi Mayer qua đời, Nhà Rothschild trở thành một thế lực ngày càng thống trị nền tài chính quốc tế nhờ quy mô tuyệt đối và hoạt động tinh vi. Năm 1815, chỉ ba năm sau khi Mayer qua đời, Nhà Rothschild và Baring Brothers, đối thủ chính của họ, đã ít nhiều có lượng vốn tương đương nhau – từ 375.000 đến 500.000 bảng Anh. Trong mười năm kế tiếp, nguồn lực của năm anh em đã tăng lên hơn gấp mười lần Nhà Baring, khiến ngân hàng Nhà Rothschild trở nên lớn nhất thế giới, xét về lượng vốn.

Trong thập niên 1820, các con trai Nhà Rothschild mở rộng đế chế của họ từ các căn cứ ở Frankfurt, London, Paris, Vienna, và Naples. Ngân hàng ảnh hưởng nhất châu Âu nay trở thành ngân hàng ảnh hưởng nhất thế giới, và khi các cuộc chiến Napoleon hạ nhiệt, Nhà

Rothschild cũng chuyển từ tài trợ chiến tranh thành tài trợ hòa bình. Ví dụ, khi cách mạng công nghiệp tăng tốc, họ đã trở thành những nhà cấp vốn hàng đầu cho hệ thống đường sắt châu Âu và các công ti khai thác mỏ khắp thế giới. Họ đã giúp Pháp và các chính phủ khác trả tiền bồi thường chiến tranh và xây dựng lại hạ tầng tan hoang của mình. Họ đã sắm vai những nhà ngoại giao không chính thức khi chuyển tiếp thông tin mật giữa các bộ trưởng ngoại giao và tài chính. Họ mở rộng các khoản cho vay cá nhân đến các giới chức cao cấp nhất thời bấy giờ, như Hoàng tử Metternich và các trợ lí của ông. Vị hoàng tử Áo không phải lúc nào cũng đồng ý với Nhà Rothschild, nhưng ông đã nhiều lần gặp họ để được tư vấn và trợ giúp tài chính. Chẳng hạn, vào năm 1823, Metternich đã yêu cầu Nhà Rothschild giúp ông nới lỏng thời hạn Áo phải thanh toán các khoản nợ với Anh, và họ đã thành công việc này.

Nhà Rothschild xây lên nhiều dinh thự, trong khi vẫn thu thập nhiều danh hiệu và phần thưởng danh giá từ các chính phủ khắp châu Âu. Lãnh địa tài chính của họ mở rộng tầm với địa lí ra đến tận Nga và Nam Mỹ, rồi xây lên tiếp trên quyền lực tài chính phi thường của họ. Năm 1825, họ đã giải cứu ngân hàng Anh quốc, và trong năm 1855 họ đã làm điều tương tự cho ngân hàng Pháp quốc. Họ cho các nhà nước – như Phổ – vay trực tiếp, và giúp các nhà nước cần vốn vay được tiền từ các nước giàu vốn như Anh. Họ giúp đế chế Áo duy trì các biên giới đã được thiết lập bằng cách cấp tiền cho việc điều động quân đến trấn áp các bang nổi loạn. Với sự đồng ý của các cường quốc, họ cũng đã tài trợ cho nền độc lập của các quốc gia như Bỉ, vốn được tách ra từ Hà Lan năm 1830.

Ngày nay, đôi khi ta vẫn nói giới tinh hoa của một quốc gia có thể được phân chia thành hai phạm trù: người quyền lực – thường là các nhân vật chính trị hàng đầu – và người làm tiền. Đó thường là một sự phân chia mù mờ, nhưng với Nhà Rothschild thì đó chỉ là một: họ thuộc cả hai phạm trù. Họ có sức ảnh hưởng chính trị và có tài sản kếch xù, và hai điều này đan quện với nhau. Huyền thoại Nhà Rothschild đạt đến những tầm vóc rộng lớn đến mức họ được xem là

có nhiều quyền lực còn hơn cả vua chúa. Khi Nathan từ trần vào năm 1836, ông được xem là người giàu nhất nước Anh, và ngày nay ông vẫn được cho là người có ảnh hưởng nhất trong lịch sử tài chính của Anh. Đến dự lễ tang ông không chỉ có những gương mặt ưu tú đang lãnh đạo nền tài chính Anh mà còn có cả các vị đại sứ đến từ khắp châu Âu. Khi người em James của ông – người ít tuổi nhất trong năm anh em – từ trần năm 1868, một nhà quan sát đã nhận định rằng đám tang ông này “giống như đám tang của một vị hoàng đế hơn là đám tang của một cá nhân nào đó”. Đám tang đó có 40.000 người đi qua phòng khách và 6.000 người quan sát từ ngoài sân.

Cuối cùng, thế giới tài chính vẫn có sức ảnh hưởng hơn là lãi tài chính của nhà đầu tư hay khả năng sinh lợi của một ngành công nghiệp. Những người khổng lồ tài chính là những người định hình cấu trúc chính trị và xã hội vì họ là những người quyết định ai nhận tiền và với giá nào. Họ thường định đoạt ai là người bị phá sản và ai là người sống sót. Họ dứt khoát và tuyệt đối là những người điều phối vốn giữa các chính phủ, giữa các doanh nghiệp lớn/nhỏ, vì họ là những người quyết định ai là người có khả năng chi trả và ai là người không. Họ làm cho người giàu càng giàu thêm, nhưng họ cũng phát hiện những nhân vật triển vọng, với những ý tưởng mới. Quả thực, bằng cách đặt nền móng cho thị trường trái phiếu quốc tế mà ngày nay là một trong những thị trường tài chính lớn nhất, Nhà Rothschild cũng đã giúp xóa bỏ cái thực trạng của thế kỉ 19. Họ đã tạo lập một tầng lớp các nhà đầu tư có khả năng gom được nhiều tiền của dù không hề sở hữu quyền thừa kế đất đai nào. Điều này báo hiệu sự kết thúc của nhiều thế kỉ dài khi mà quyền lực và của cải đều tập trung cả vào tay tầng lớp quý tộc nắm giữ đất đai. Sử gia Fritz Stern viết: “Sự trỗi dậy của chủ nghĩa tư bản toàn cầu đã làm lan tỏa quyền lực từ những người nắm quyền và có xuất thân tốt sang những người nắm tiền và có nhiều khát vọng”.



Tài chính là một hệ thống tuần hoàn của mọi quốc gia, cũng như của kinh tế toàn cầu. Một hệ thống vận hành êm ả là trọng tâm của

tăng trưởng và phồn thịnh quốc gia, của thương mại quốc tế, của tăng trưởng và phát triển kinh tế quốc tế, và của việc giảm thiểu các xung đột toàn cầu so với bất cứ hệ thống nào khác. Nhưng rất hiếm hệ thống tài chính nào có thể vận hành trong chân không. Với các đường biên giới thẩm thấu, chúng luôn gắn kết và chịu ảnh hưởng bởi các hệ thống quốc gia khác. Chúng vì thế chính là định nghĩa của toàn cầu hóa. Hệ thống tài chính toàn cầu cho phép thế giới tăng trưởng nhanh hơn vì nó hướng các khoản tiết kiệm – tiền bạc dôi thừa – đến những nơi cần tiền, để tạo điều kiện thuận lợi cho thương mại chẳng hạn hay để xây đường sá, bến cảng, cầu cống, hoặc các công ti mới. Tài chính toàn cầu cũng mong manh bởi lẽ các vấn đề của một phần thế giới có thể lây lan ra giống như một dịch bệnh. Mayer Amschel Rothschild nằm trong số những nhà tiên phong vĩ đại đã hình dung ra cách thức mở rộng các khả năng của tài chính toàn cầu và cả cách thức đối phó với các hậu quả hủy diệt của nó.

Nhà Rothschild đã giúp các chính phủ trong đủ dạng nhu cầu của họ. Nhà này đã mở rộng các lựa chọn của họ, bành trướng tầm bao quát địa lí của họ, và tạo ra một thị trường trái phiếu quốc tế giúp cải thiện mạnh mẽ các khả năng tài chính mới. Không có Nhà Rothschild và những người như họ, đế chế Anh hẳn sẽ gặp những thời khắc khó khăn trong việc bành trướng giống như trong những ngày của Robert Clive và những người kế tục ông – khi mà Anh cần được cấp vốn cho những cuộc chinh phạt, mở rộng lãnh thổ, xây dựng hạ tầng đường sá, bến cảng phức tạp, và hoạt động buôn bán. Thật ra, thậm chí đến ngày nay cũng không có một thể chế tài chính nào sánh được với quyền lực của Mayer và các con trai của ông vì họ quy tụ trong một hoạt động gia đình, điều mà cả Quỹ Tiền tệ Quốc tế, ngân hàng Thế giới, ngân hàng Đầu tư Goldman Sachs, và Tập đoàn Citigroup ngày nay *hợp lại với nhau* cũng khó mà làm được.

Đĩ nhiên, bối cảnh của tài chính toàn cầu đã thay đổi kịch tính kể từ thời hoàng kim của Nhà Rothschild. Ngày nay đã không còn những thể chế toàn cầu do gia đình sở hữu nữa. Những ngân hàng lớn được niêm yết công khai, các nhà quản trị tài sản, các công ti thu mua tư



nhân, các quỹ phòng hộ, và các công ti bảo hiểm đang thống trị và vận hành khắp toàn cầu. Những người điều hành có nhiều quyền năng và nhan nhân ở khắp nơi.

Nhưng vẫn có những thứ bất biến. Tài chính toàn cầu là thứ không dành cho những kẻ nhát gan. Nó quá phức tạp, quá mong manh, quá phụ thuộc vào các sự kiện chính trị không thể nào kiểm soát bên trong một quốc gia và giữa các quốc gia với nhau. Tài chính toàn cầu cũng dựa quá nhiều vào niềm tin giữa người cung ứng và người tiêu thụ tiền. Mayer Amschel Rothschild và các con trai là tinh hoa của sự khả tín. Có nhiều cách thức để nuôi dưỡng lòng tin, và một trong những cách đó là trách nhiệm giải trình. Nếu một chủ ngân hàng phải chịu trách nhiệm về các sai lầm của mình thì khách hàng sẽ tin tưởng vào ông ta hơn. Nhà Rothschild không thể nấp sau các công ti công mà ngày nay về cơ bản đang che chắn cho các cá nhân giữ vị trí chóp bu khỏi trách nhiệm pháp lí đối với các sai lầm lớn, như chúng ta đã thấy khi các công tố viên thất bại không kết án và xét xử được các giới chức tài chính cấp cao trong cuộc khủng hoảng toàn cầu năm 2008-2009. Rủi thay, ngày nay có rất ít thể chế tạo ra được niềm tin như Nhà Rothschild và niềm tin đó là điều cốt yếu của một nền kinh tế toàn cầu khỏe khoắn.

Những yếu tố chung khác giữa trước kia và ngày nay là: Nhà Rothschild là bậc thầy của sự kín đáo. Ngày nay, bất chấp áp lực kiểm soát và áp lực của nhà đầu tư đòi tăng cường tính minh bạch, nhiều hoạt động của các thể chế tài chính vẫn cố tình mập mờ một cách đáng kể đối với các chính phủ và công chúng. Rothschild không khinh suất đến mức đại diện cho tất cả các bên trong giao dịch – điều mà ngày nay ta gọi là “xung đột lợi ích” – và một số ngân hàng lừng lẫy nhất thế giới ngày nay cũng như vậy. Rothschild vươn lên bằng cách gây ảnh hưởng lên các chính phủ nhờ vị thế “người nhà” của ông; trò này cũng đang được áp dụng phổ biến ngày nay bởi các thể chế tài chính hàng đầu.

Một hệ thống tài chính toàn cầu khỏe mạnh là điều cốt yếu để đáp ứng khát vọng của hàng tỉ người đang đặt chân vào tầng lớp trung lưu;

để cấp vốn tăng trưởng cho các đô thị; để xây dựng mạng lưới đường sá, sân bay, bến cảng và viễn thông mà thế giới cần đến; để bảo hiểm cho sự mở rộng của chăm sóc y tế, giáo dục, và những dịch vụ xã hội tối yếu khác; và để huy động hàng ngàn tỉ dollar nhằm đối phó với biến đổi khí hậu. Tính tập trung của tài chính và cuộc tìm kiếm thêm nhiều dạng thức cấp vốn và cho vay tín dụng khác – dạng đổi mới và mở rộng mà Nhà Rothschild là mô hình thu nhỏ – tiếp tục là mấu chốt cho một nền kinh tế thế giới liên kết và mở rộng.

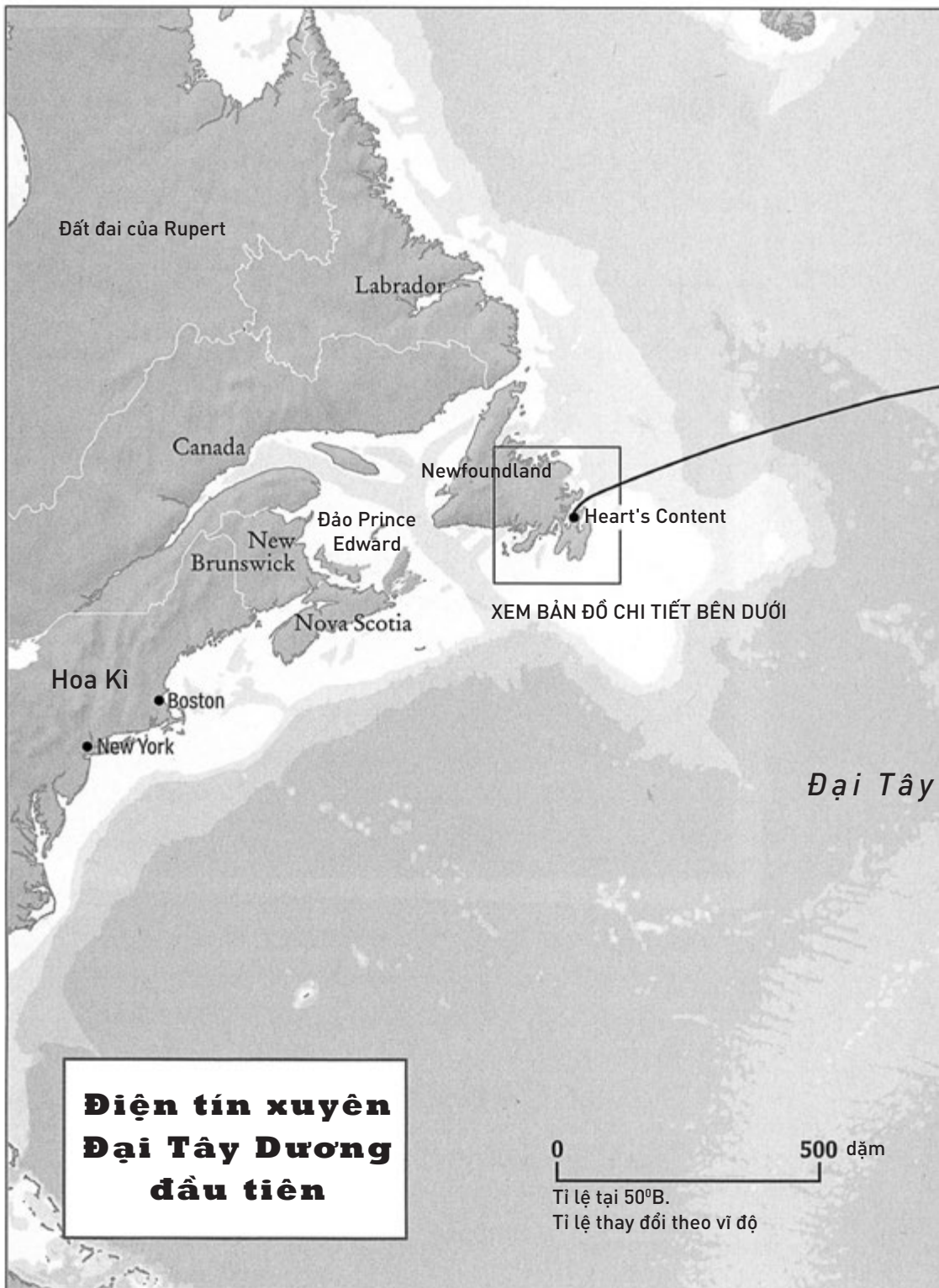
*Chương V*

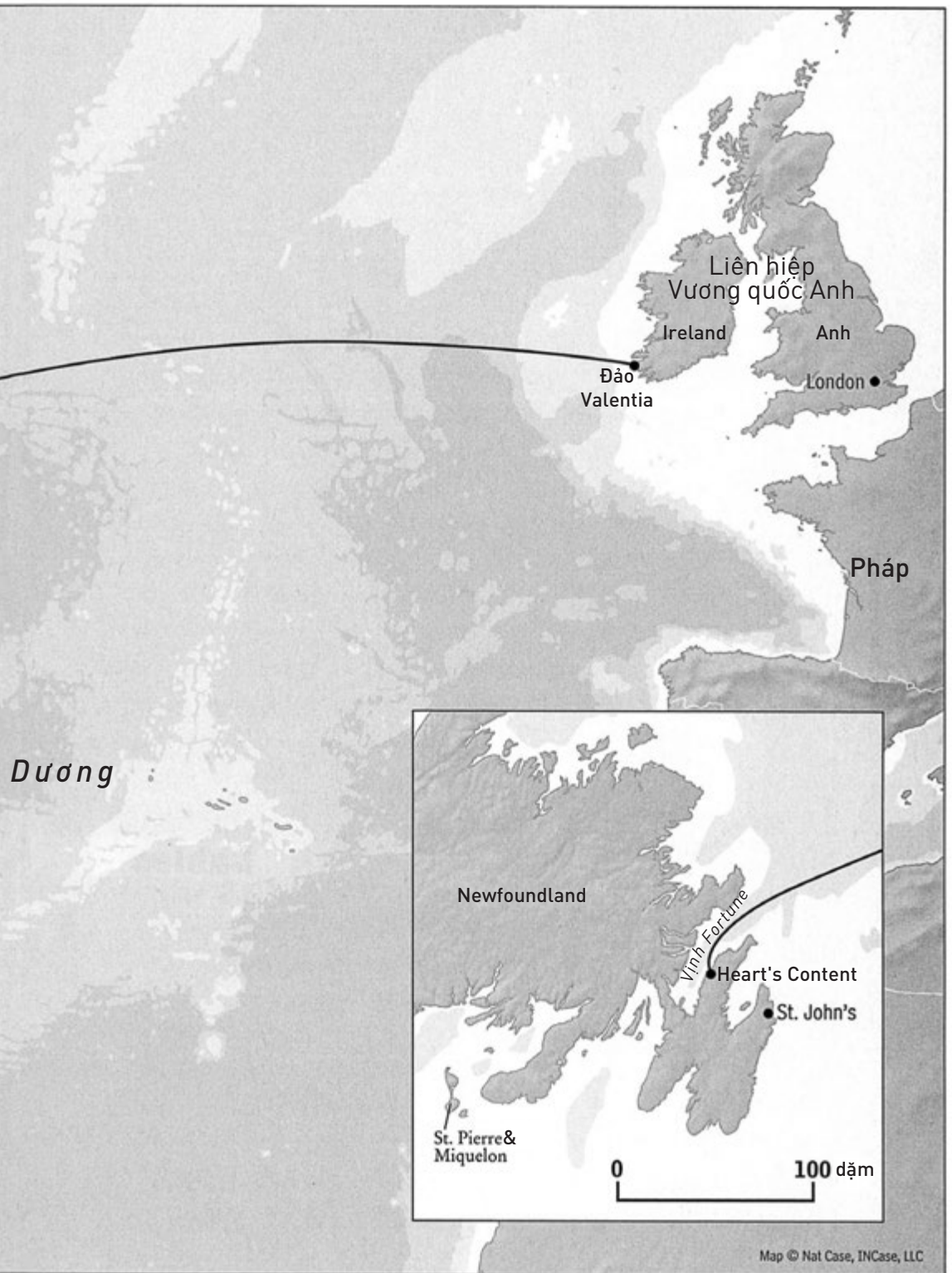
**CYRUS FIELD**

Nhà tài phiệt nối mạng

Đại Tây Dương

1819-1892





Liên hiệp  
Vương quốc Anh

Ireland

Anh

Đảo  
Valentia

London

Pháp

Dương

Newfoundland

Vịnh Fortune

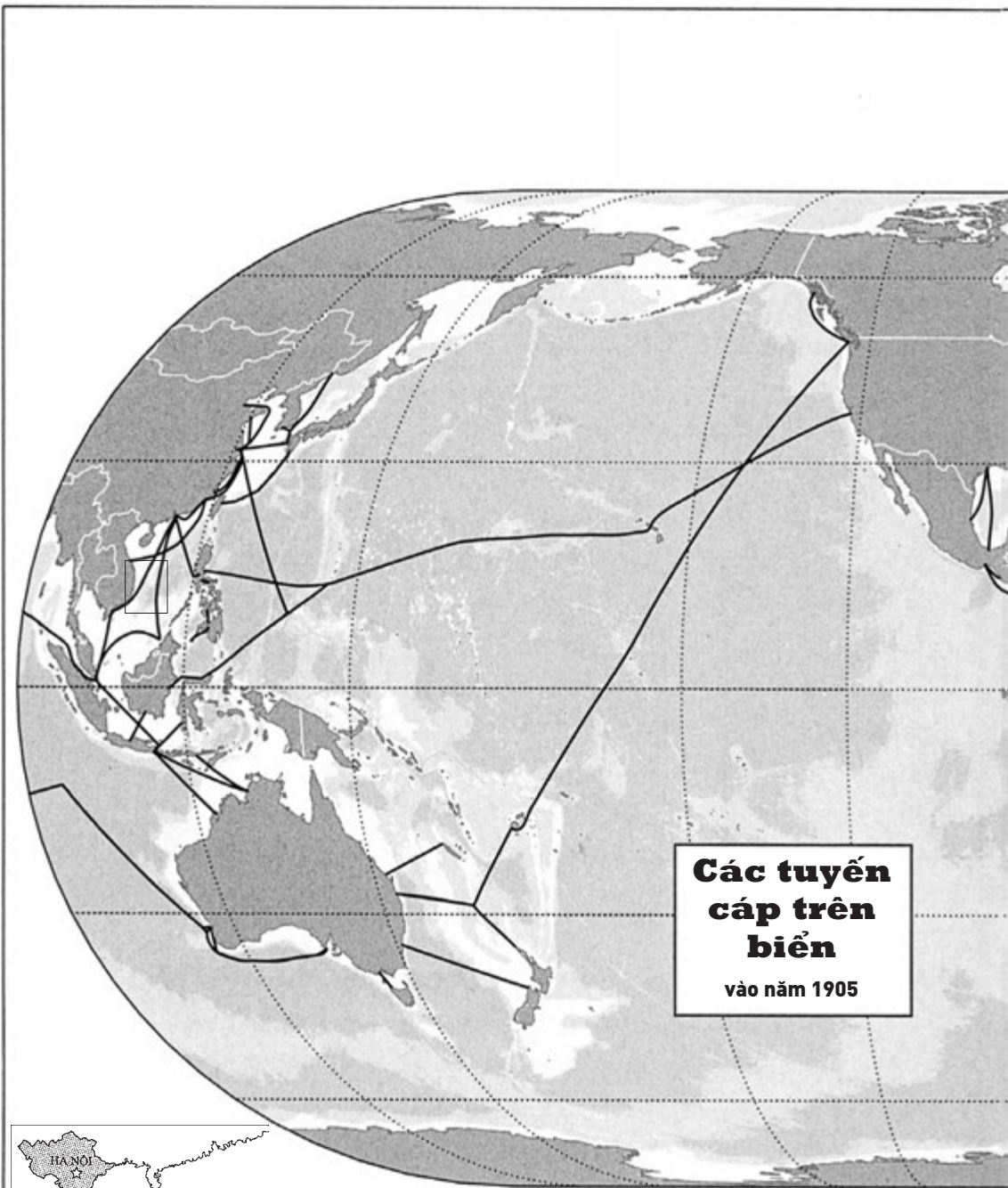
Heart's Content

St. John's

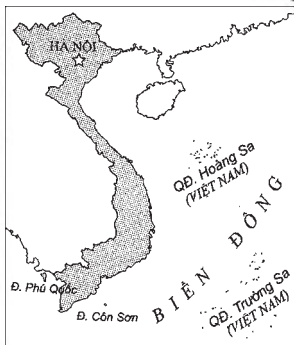
St. Pierre &  
Miquelon

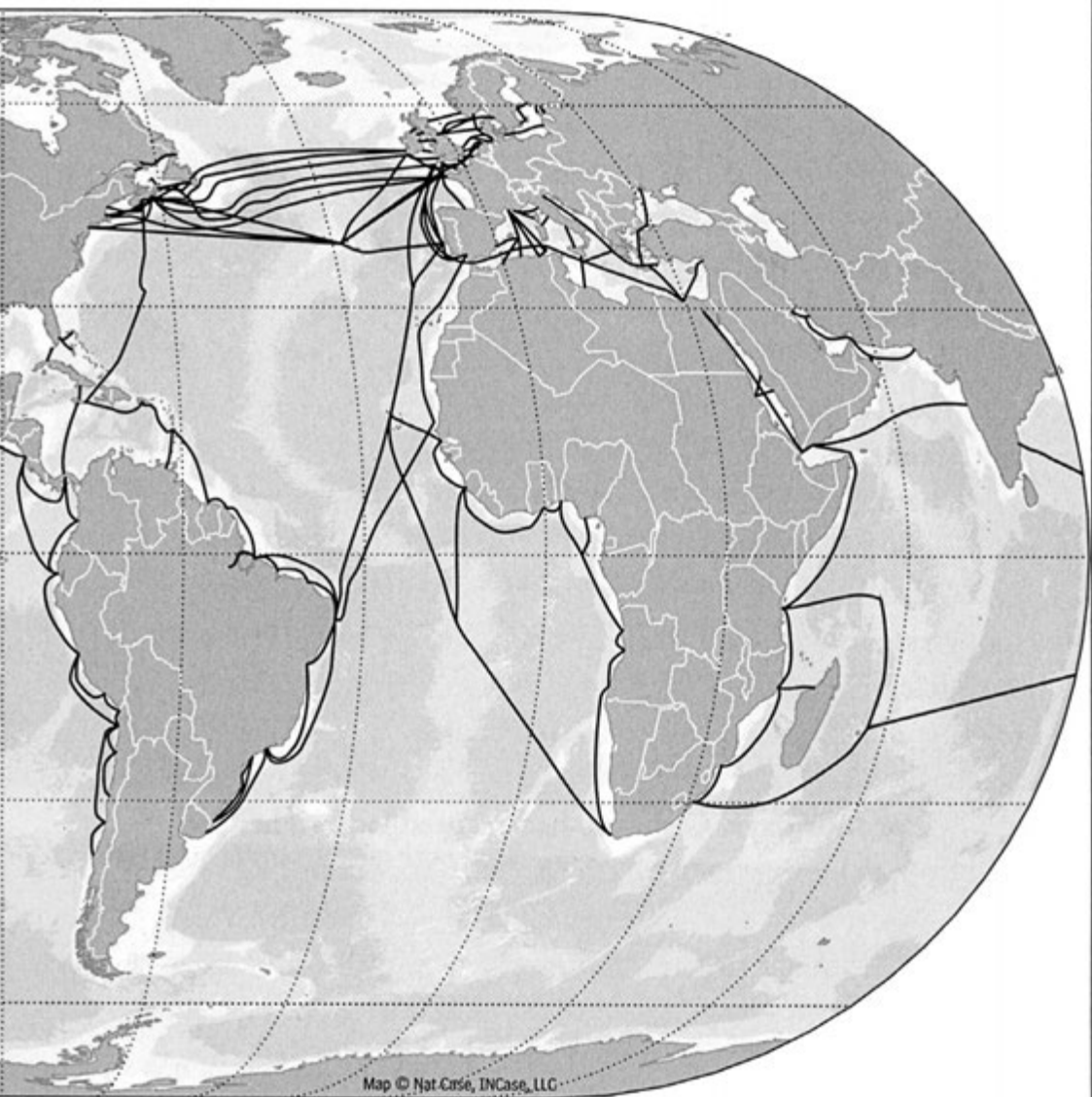
0

100 dặm



**Các tuyến  
cáp trên  
biển**  
vào năm 1905





Mùa Đông năm 1854, Cyrus Field là một nhà tài phiệt 34 tuổi vừa rút ra khỏi trong ngành công nghiệp giấy và đang dòm ngó một công việc nào đó để làm. Anh của ông, kĩ sư Matthew, giới thiệu cho ông một anh chàng người Canada trẻ tuổi tên là Frederick Newton Gisborne, cũng là một kĩ sư. Gisborne ở Manhattan, đang tuyệt vọng huy động vốn cho đại dự án nối kết Newfoundland với New York bằng cáp điện tín. Không phải ngay từ đầu Field hiểu rõ vì sao một người khổng lồ về vốn thương mại ở Mĩ như ông lại phải chi ra cả núi tiền để thiết lập liên lạc điện tín với một hòn đảo mà chủ yếu chỉ có ngư dân đánh cá tuyết mới biết đến.

Tại cuộc gặp mặt trong dinh thự tráng lệ của Field ở khu Gramercy Park lân cận Manhattan, Gisborne trình bày các lí lẽ. Ông giải thích rằng tàu bè từ châu Âu đến Newfoundland nhanh hơn hẳn so với đến thành phố New York. Cho nên nếu gửi tin tức qua điện tín từ cảng St. John ở bờ Đông Newfoundland, rồi băng qua hòn đảo đến New York thì sẽ giảm được ba bốn ngày so với thời gian bình thường để chuyển thư tín qua Đại Tây Dương là hai tuần. Gisborne đã xin được quyền sử dụng đất và vốn đầu tư của chính quyền Newfoundland, nhưng ông vấp phải nhiều rắc rối khi đặt đường cáp băng qua một vùng đất rừng dày đặc cây cối và vô cùng khắc nghiệt. Và giờ đây thì ông đã hết tiền.

Cyrus không hiểu nổi anh trai ông và gã Gisborne này thấy phần khích điều gì. Ông chẳng biết gì nhiều về miền Đông Canada ngoại trừ việc nó nằm dưới sự kiểm soát của Anh. Và ông thấy chẳng có lợi lộc gì trong việc đặt một đường cáp lăm rắc rối và tốn kém đến cái tiền đồn tinh lẻ đó của Anh, mà hóa ra chỉ là để giảm bớt có vài ngày trong lộ trình tin tức xuyên Đại Tây Dương. Field tiễn Gisborne ra cửa rồi đi loanh quanh trong căn phòng làm việc có trần cao ngất. Rồi



ông bắt đầu tìm xem Newfoundland nằm ở đâu trên tấm bản đồ thế giới. Điều đập vào mắt ông không phải là khoảng cách giữa New York và Newfoundland mà là Newfoundland nằm quá gần châu Âu so với New York. Ông tự hỏi liệu có thể nào chẳng nối kết không chỉ Hoa Kỳ với Newfoundland, mà nối cả Newfoundland với Ai-len, và thế là hoàn tất một mối liên kết xuyên Đại Tây Dương mà Gisborne mới vừa nhắc đến. Có thể lắm chứ, một đường cáp xuyên Đại Tây Dương sẽ cắt giảm thời gian truyền tin giữa châu Âu và Mĩ không chỉ một vài ngày đâu, mà thời gian vài tuần có thể sẽ được chuyển thành vài giây. Chính *thứ đó*, Field nghĩ, mới đáng để họ phấn khích.

Field không thể biết rằng điều mà ông ngộ ra sẽ trở thành một nổi ám ảnh cá nhân khôn nguôi, biến một nhà kinh doanh hứu trí – với lai lịch trong ngành văn phòng phẩm cao cấp – trở thành người dàn dựng cái mà đến nay vẫn được xem là bước nhảy vọt trong lịch sử truyền thông toàn cầu với những hệ quả vĩnh viễn trong chiến tranh và hòa bình, ngoại giao và thương mại, và trong việc phổ biến ý tưởng và văn hóa xuyên biên giới. Sẽ là một điều quá đỗi phi thường nếu như ông hình dung ra được điều mà ông sắp thực hiện sẽ là tiền thân của dịch vụ điện thoại toàn cầu, radio toàn cầu, ti-vi toàn cầu, và dĩ nhiên, Internet toàn cầu.

Tất nhiên, Field đã biết rằng mạng lưới điện tín đã được dựng lên và đang vận hành bên trong Hoa Kỳ từ thập niên 1840 và nó đã nối kết hai bên bờ Hoa Kỳ với nhiều thành phố và thị trấn ở giữa. Thậm chí, hẳn ông cũng đã đọc về vài đường cáp ít ỏi đặt dưới biển dọc theo bờ biển châu Âu, từ Anh sang Pháp, từ Anh sang Ai-len, và từ Corsica sang Sardina. Tuy nhiên, các đường cáp này đi qua những vùng nước nông, bao phủ chưa đầy 180km, và hầu hết đều cho các kết nối không ổn định.

Một đường cáp vượt Đại Tây Dương là một công cuộc hoàn toàn khác. Nó có thể dài hơn đến 200 lần đường cáp dưới biển dài nhất đang hoạt động. Nó có thể đòi hỏi những con tàu với kích cỡ trước nay chưa từng có để đặt cáp với một lực chưa bao giờ đạt đến tại những độ sâu đại dương chưa bao giờ được đo đạc. Đặt cáp dưới đáy

biển nổi Newfoundland với Ai-len! Nghĩ đến việc đó không thôi cũng đã là một bước vượt ra ngoài kiến thức đang tồn tại. Sử gia John Steele Gordon viết: “Nó cũng na ná như ai đó vào thập niên 1950 đọc được tin vệ tinh Sputnik của Nga vừa được phóng thành công, liền quyết định tổ chức một chuyến thám hiểm có người lái đến sao Hỏa vậy”.

### Một ê-kíp những người Mĩ dám mơ

Field quyết định hỏi người anh kĩ sư Matthew xem đường cáp xuyên Đại Tây Dương có thực sự là khả thi hay không. Matthew nêu ra hai câu hỏi then chốt mà ông nói chỉ cho ý kiến khi nhận được những câu trả lời. Hai câu hỏi đó là như sau: Liệu người ta có đủ kiến thức về độ sâu và địa hình đáy biển Đại Tây Dương để đặt được cáp hay không? Một sợi dây dài hơn 3.000 cây số liệu có tải được xung điện đủ mạnh để truyền thông điệp từ đầu này sang đầu kia hay không? Cyrus và Matthew viết thư cho hai chuyên gia kì cựu: Trung úy Matthew Fontaine Maury, Giám đốc Đài Thiên văn Hải quân ở Washington, nhà hải dương học hàng đầu thuở bấy giờ; và Samuel Morse, người phát minh ra điện tín ở Hoa Kỳ. Cả hai đều đáp rằng đường cáp là khả thi về mặt lí thuyết.

Field bắt đầu tính đến việc mua lại các khoản ứng nhượng về đất đai và tài chính mà cơ quan lập pháp Newfoundland đã ban cho Gisborne. Để làm việc đó, ông phải trả hết nợ nần của Gisborne, tổng cộng đến 50.000 dollar, và gửi thêm cho ông này một khoản tiền đến bù. Ông đến gặp người hàng xóm Peter Cooper, người làm giàu trong lĩnh vực kinh doanh keo, thép, đầu máy và cáp điện tín. Cooper cũng nhiệt tình đấy, nhưng lại nói ông chỉ đầu tư nếu Cyrus tìm được thêm nhiều đối tác khác để chia sẻ rủi ro. Field bèn đưa vào Noses Taylor, một trong những nhà nhập khẩu lớn nhất nước; Marshall Roberts, một nhà cho thuê tàu có tầm cỡ; và Chandler White, một tài phiệt khác trong ngành công nghiệp giấy. Năm người này quyết định tự trang trải tất cả tiền bạc. Trong khi tất cả mọi người đều thấy rõ cơ hội gia tăng tài sản, nhiều người, nhất là Cooper, còn tỏ ra phấn khích

về tầm nhìn xã hội của việc kết nối thế giới qua mạng lưới điện tín, cải thiện sự thông hiểu quốc tế, tăng tốc các tiến bộ kinh tế và xã hội, giảm các mối đe dọa chiến tranh.

Không có bầu nhiệt huyết dễ lây lan của Field cho dự án, chưa chắc các nhà đầu tư khác đã cùng ông tham gia. Không ai trong số họ là kỹ sư hay khoa học gia, không ai hình dung được rõ rệt những thách đố ở phía trước. Họ tin Field bởi vì họ và ông có chung một lai lịch vốn phản ánh cái tinh thần lạc quan của nước Mỹ vào giữa thế kỉ 19. Họ đều là những người tay trắng làm nên và đã từng thành công vì dám nghĩ lớn và nắm bắt các cơ hội đến với mình.

Sau khi gặp Gisborne để thu thập thêm chi tiết, các đối tác họp bàn trong năm đêm liên tiếp tại nhà của Field. Họ trải các bản đồ trên chiếc bàn lớn và thảo luận với nhau điều gì cụ thể cần phải làm, cũng như chi phí phải bỏ ra. Ngày 10/03/1854, chưa đầy ba tháng kể từ khi Matthew Field gặp Gisborne lần đầu tiên, họ thống nhất hình thành công ti Điện tín New York, Newfoundland và London. Công ti này sẽ mua lại công ti của Gisborne, nhưng chỉ sau khi các đối tác thuyết phục được chính quyền Newfoundland trao dự án cho họ. Cyrus Field, Matthew Field, và Chandler White bèn lên tàu đến Newfoundland, nơi mà chính quyền có lẽ nghĩ rằng họ đã nhận được đề nghị tốt nhất rồi, và lại vụ mạo hiểm này thành công thì sẽ đưa tình hẻo lánh của họ lên bản đồ thế giới, nên đã cho nhóm người Mỹ được độc quyền nối cáp đến Hoa Kỳ và Anh trong vòng 50 năm, cộng thêm với việc đảm bảo thanh toán lãi bằng phiếu nợ trị giá 50.000 bảng Anh.

Chủ nhật ngày 06/05/1854, các nhà đầu tư nhóm họp lại tại dinh thự của Field vào lúc 6 giờ sáng, thời gian duy nhất tất cả mọi người đều hiện diện được để họp nhanh. Họ mất 15 phút để phê chuẩn điều lệ của công ti mới và thu thập các khoản cam kết vốn lên đến 1,5 triệu dollar, tương đương với khoảng 40 triệu dollar ngày nay. Peter Cooper được chọn làm chủ tịch, còn Field thì sắm vai “thủ hiến không bộ” vì đã có thỏa thuận từ trước rằng, với tư cách người hoạt động và thương thảo then chốt, ông sẽ phải di chuyển rất nhiều nên không thể giữ

một trách nhiệm hay chức danh cụ thể nào trong công ti. Gisborne được chọn làm cố vấn, còn Samuel Morse thì được tặng một mức lãi suất nhỏ trong công ti (một phần vì Field biết họ sẽ có lúc cần đến các bằng phát minh của Morse).

### Một kế hoạch ra đời từ niềm tin và sự ngờ ngờ

Cyrus Field sinh ra ở Stockbridge, Massachusetts, là hậu duệ của những người Anh đầu tiên định cư ở Mĩ. Cha ông là một mục sư được sắc phong, mẹ ông là một phụ nữ lam lũ lớn lên trong các thị trấn nhỏ của New England. Ông là người con thứ bảy trong chín anh chị em. Được nuôi dạy một cách khắt khe trong những điều kiện khiêm cung. Giải trí ban tối thường là những cuộc thảo luận thần học. Trong số những đoạn yêu thích của ông từ những cuốn sách ông bị buộc phải đọc có một đoạn sau đây từ cuốn *Trên đường hành hương* (Pilgrim's Progress): “*Biết là thứ làm vui lòng kẻ lảm mồm và khoe khoang; nhưng làm lại là thứ làm vui lòng Chúa*”. Henry, em trai của Field kể rằng Cyrus thường bị chú ý do tính hiếu động và thiếu kiên nhẫn. Ông cũng là người ngăn nắp và chi li, thường lập danh sách chi tiết hầu như tất cả mọi thứ – những việc phải làm, những ngày trọng đại trong lịch sử, những khoản tiền vay mượn. Khi Cyrus mới 12 tuổi, cha ông đã giao cho ông theo dõi tài chính của gia đình.

Ở tuổi 16, Field rời khỏi nhà, trở thành thằng nhóc sai vặt của A. T. Stewart, người buôn bán thực phẩm khô lớn nhất tại New York City. Ba năm sau, ông trở thành một thư kí bán hàng thành công, nhưng lại bỏ việc, đến làm kế toán kiêm tổng quản tại nhà máy xay giấy của anh trai ở Lee, Massachusetts. Ông nhanh chóng rời văn phòng để trở thành đại diện, chuyên đi giao dịch cho công ti. Ông năng nổ chiêu dụ các khách hàng sỉ và chứng tỏ được tài năng bán hàng. Năm 1840, ông kết hôn với Mary Byron Stone, một người bạn thời thơ ấu, và hai vợ chồng về sau đã có với nhau bảy người con. Cùng năm đó, ông rời nhà máy giấy của anh trai để trở thành một đối tác tại Root & Co. – một công ti bán buôn giấy ở New York City – mà hoàn toàn không hay biết rằng công ti này đang gặp khó khăn tài chính trầm trọng.

Field vừa đến chẳng bao lâu thì Root & Co. tuyên bố phá sản. Ban quản lí trao cho Field thẩm quyền điều đình với tất cả các chủ nợ một mức thanh toán là 30 cent cho mỗi dollar nợ. Đó là một công việc khổ nhọc, nhưng sự thẳng thắn và phong cách nhã nhặn của ông đã giúp ông gạt hái được thiện chí của các chủ nợ, những người vốn biết rằng dù sao ông cũng chẳng phải là người gây ra vấn đề. Nay được trang bị bằng kinh nghiệm từ ba công ti khác nhau và đã có một tài sản quan hệ làm ăn, ông quyết định mở công ti Cyrus W. Field Co. vào năm 1843. Kế hoạch của ông là lập một lỗ hổng trong hoạt động bán sỉ giấy: bán giấy loại tốt cho sách cao cấp; văn phòng phẩm cao cấp; giấy tờ giao dịch tài chính; trái phiếu, tờ chào hàng, hợp đồng in ấn chất lượng cao và văn phòng phẩm thực hiện theo nhu cầu các khách hàng quan trọng. Hoa Kỳ đang bùng nổ, cơn thèm khát hàng xa xỉ đang lớn lên, và thế là Field & Co. phát đạt. Từ 1846 đến 1849, doanh số bán của công ti đạt tổng cộng khoảng một triệu dollar, một khoản tiền khổng lồ vào thời kì đó. Cyrus W. Field & Co. sau trở thành công ti bán sỉ giấy lớn nhất ở New York City, còn bản thân Field trở thành một trong 50 người giàu nhất thành phố này.

Ông hướng đến một cuộc sống tương xứng với các điều kiện dồi dào của mình. Ông chuyển đến dinh thự ở Gramercy Park và thuê hẳn một nhà trang trí nội thất Pháp đến bày biện dinh thự của ông bằng những bàn ghế thời Louis XIV, rèm cửa của Ý, thảm của Ba Tư. Ông cho xây một thư viện lớn, một nhà tắm nắng, và một khu chuồng ngựa để cất xe kéo và những con ngựa của ông. Theo lệnh của bác sĩ, Field phải giảm bớt lịch trình làm việc khốc liệt. Với hi vọng pha trộn được thư giãn với kinh doanh, lần đầu tiên ông bước vào cuộc chu du thế giới, và một phen được mở mắt trước những phát triển ở bên ngoài nước Mỹ. Năm 1849, ông và vợ đặt vé một chuyến đi đến châu Âu, nơi ông đã vẫn duy trì một lịch trình cuồng loạn. Trong năm tháng đi đường, họ đã đến rất nhiều thành phố lớn của Anh, Scotland, Ai-len, Ý, Áo, Đức và Bỉ, mỗi nơi đều được ông trùu kinh doanh thám sát rất kĩ lưỡng để tìm kiếm ý tưởng mới.

Ấn tượng bởi công nghệ của châu Âu, Field vận chuyển về nhà những hàng hóa có thể giúp các sản phẩm giấy của ông cạnh tranh

với xuất khẩu của châu Âu. Những hàng hóa này bao gồm thiết bị in và nguyên vật liệu như bột tầy và natri carbonat. Ông đặc biệt bàng hoàng trước nước Anh công nghiệp, nơi mà đường sắt, máy điện tín, nhà máy, xưởng đúc, tất cả đều tân tiến hơn ở Mĩ. Tinh thần sáng tạo và lạc quan của Anh, phản ánh một đế chế đang đi lên, đã tạo nhiều cảm hứng cho ông. Anh là thế lực hàng hải dẫn đầu thế giới, kiểm soát các đại dương, lấn thương mại và tài chính toàn cầu. London, trái tim của tất cả, là một công trường xây dựng với những người lúc nhúc đang xây đường, xây cảng, xây các tuyến điện tín. Ngay cả cống rãnh và nhà tù cũng được hưởng lợi từ thành phố dẫn đầu thế giới này. Năm 1853, Field làm thêm một chuyến du hành nữa, lần này là đến Trung và Nam Mĩ, bao gồm Panama, Colombia, Peru, Bolivia và Ecuador. Sững sốt trước sự biệt lập của các thị trấn và thành phố tại những quốc gia này với rất ít đường sá, đường dây điện tín và ngay cả báo chí, sững sốt trước sự cách li của các quốc gia này với thế giới còn lại, ông đã nghĩ đến tiềm năng mở rộng thương mại và đầu tư tại đây nếu như thiết lập được các mối liên kết.

Công việc kinh doanh giấy của Field vẫn phát đạt trong khi ông vắng mặt. Năm 1853, với tài sản kếch xù được đảm bảo, ông quyết định trả lại cho các chủ nợ cũ của Root & Co. 70% phần nợ mà họ còn chưa nhận lại, mặc dù ông không chịu ràng buộc pháp lí nào để phải làm như vậy. Các chủ nợ rất sững sốt và biết ơn, uy tín của Field trong cộng đồng kinh doanh tăng vùn vụt. Nay đã 34 tuổi, ông đã có được vị thế tốt để gây quỹ cho một hoạt động mạo hiểm mới thì đúng lúc đó anh trai ông lại tình cờ gặp Gisborne lần đầu tại khách sạn hào nhoáng Asror House ở New York.

### **Đứa con của thời kì bùng nổ**

Chẳng có gì ngạc nhiên khi Cyrus Field mừng rỡ được thứ gì đó kì vĩ như đường cáp xuyên Đại Tây Dương. Nước Mỹ đang nhanh chóng bám gót cuộc cách mạng công nghiệp ở châu Âu và những ý tưởng mới đang làm cho đất nước này thay đổi. Bắt đầu từ thập niên 1820, với sự khai trương kênh đào Erie và nhiều thủy lộ nội địa khác,

tiếp nối bởi sự xuất hiện động cơ hơi nước, làn sóng xây dựng đường sắt trong thập niên 1830, và sự lan rộng của điện tín Hoa Kỳ trong thập niên 1940, đất nước đang bành trướng theo tất cả mọi hướng. Mọi quan tâm đến giáo dục và khoa học đang bùng lên, công nghiệp bắt đầu tăng trưởng từ bờ này sang bờ kia, thương mại quốc tế đang bùng nổ, nông nghiệp tự cung tự cấp đang nhường lối cho nông nghiệp thương mại, và hàng triệu người đang di chuyển từ nông thôn ra thành thị. Luận thuyết mới về “vận mệnh hiển nhiên” (Manifest Destiny) – một luận thuyết mà theo đó Hoa Kỳ có vận mệnh mở rộng không chỉ ở khắp lục địa Bắc Mỹ mà ra cả châu Á và Nam Mỹ – đã bén được rễ. Hai phần ba cuối của thế kỉ 19 là thời kì của những nhà tài phiệt công nghiệp tay trắng làm nên kiểu như Jay Gould, Cornelius Vanderbilt, Andrew Carnegie, và John D. Rockefeller. Khác biệt lớn giữa Anh và Mỹ là cơ đồ của Anh được nâng lên cùng đế chế và đặc biệt cùng với nền thương mại toàn cầu mà nó khai sinh ra, trong khi đó cơ đồ của Mỹ nhiều khả năng đã được tạo ra từ việc khai thác thị trường khổng lồ trong nước.

Khác biệt căn bản này giữa nước Anh toàn-thế-giới và Hoa Kỳ tỉnh lẻ đã đóng vai trò quyết định trong chiến dịch của Field nhằm liên kết hai lục địa với nhau bằng điện tín. Trong khi tàu hỏa là bước nhảy vọt trong giao thông, chúng vẫn chỉ cung cấp cùng một dịch vụ cơ bản giống như ngựa – tức tải hàng hóa và con người ở trên bộ – mặc dù là với tốc độ và dung lượng chưa từng thấy trước đó. Tương phản lại, điện tín có tác động hầu như là màu nhiệm, chuyển những từ ngữ vật lí thành những mã vô hình, giảm cuộc hành trình dằng dặc của lá thư giấy thành chỉ một tia chớp lướt qua những đường dây. Điện tín vượt xa tốc độ của ngựa, của bồ câu, của tàu hỏa với cấp độ không sao lường tượng nổi trước khi nó được phát minh ra.

Các bằng phát minh đầu tiên về máy điện tín được trao vào năm 1837, một bằng ở Anh trao cho William Fothergill Cooke và Ngài Charles Wheatstone, bằng kia ở Hoa Kỳ trao cho Samuel F. B. Morse, người mà hai năm trước đó đã phát minh ra mật mã có vai trò quan trọng trong việc chuyển số và chữ qua cáp. Năm 1843, Morse nhận được tài trợ của chính phủ để giới thiệu hệ thống chấm và gạch của

ông trước các nhà lập pháp hoài nghi. Rồi năm kế tiếp ông đã có cuộc trình diễn gửi đi một thông điệp nay đã trở thành nổi tiếng từ trạm đường sắt Baltimore đến tòa nhà của Tòa án tối cao ở Washington: “Những gì Chúa đã tạo ra” (What hath God Wrought). Khoảng cùng thời gian đó, Cooke cũng đang trình diễn ở Anh tính khả thi của một đường cáp dài hơn, vượt 21km từ Paddington ở trung tâm London đến West Drayton ở rìa tây của thành phố.

Điện tín là một sự đột phá không chỉ bởi tốc độ mà còn bởi giá cả, vì vậy nó cất cánh nhanh chóng. Ở Mỹ, năm 1846 chỉ có một đường dây điện tín duy nhất hoạt động, và từ xuất phát điểm đó mà mạng lưới điện tín đã bùng nổ với gần 20.000km đường dây vào năm 1852. Chỉ trong vài năm ngắn ngủi, việc gửi một điện tín đã trở thành một phần của cuộc sống thường ngày ở Mỹ và châu Âu lục địa, nơi mà cáp được mở rộng từ Đức và Áo sang đến Nga, Pháp, Tây Ban Nha, Thụy Sĩ, và Ý.

Tuy nhiên, Anh gặp phải một vấn đề lớn. Là một quốc gia hải đảo với lợi ích thương mại to lớn ở châu Âu và trên khắp đế chế bao la, Anh không thể kết nối với lục địa hay với các thuộc địa của mình bằng điện tín vì nước này đối mặt với nhiệm vụ có vẻ như bất khả thi là đặt cáp bên dưới kênh đào Anh. Hoa Kỳ thì đối mặt với một thách thức thậm chí còn cam go hơn nếu muốn đặt một đường cáp đến các đối tác thương mại lớn nhất và quan trọng nhất ở châu Âu. Cuối thập niên 1840, Morse và các chuyên gia khác bắt đầu tiên đoán rằng một tuyến cáp xuyên Đại Tây Dương là khả thi, nhưng khi Field và các đối tác của ông bước lên sân khấu để hoàn thành công việc đó thì nó vẫn còn là một bước nhảy vào cõi bất định. Sử gia Tom Standage viết, “Chẳng ai hiểu biết về điện báo lại điên rồ đến mức xây liều một tuyến điện tín xuyên qua Đại Tây Dương. Và lại việc đó sẽ tốn kém cả một gia tài. Cho nên chẳng có gì ngạc nhiên khi Cyrus W. Field, người cố sức làm việc đó, phải là một người vừa ngù ngờ về điện báo, vừa cực kì giàu có”.



## Đưa cả Anh lẫn Mỹ vào cuộc

Field bắt đầu công việc nối kết xuyên Đại Tây Dương bằng phần việc có vẻ như dễ làm nhất: đặt cáp khoảng 800km trên cạn, băng qua Newfoundland, từ thủ phủ St. John trên bờ biển xa nhất về hướng đông đến Channel-Port aux Basques ở đỉnh phía nam. Hoạt động ở trong rừng với các điều kiện khắc nghiệt như Gisborne đã từng trải hồi đầu, việc đặt cáp đã trở thành cơn ác mộng. Đường cáp băng rừng phải trì hoãn nhiều lần, và những trì hoãn đó tiếp diễn khi công ti chặt vật tìm tàu để đặt cáp bên dưới thùy lộ dài 240km giữa Channel-Port aux Basques và bờ biển của Canada lục địa. Đường cáp cuối cùng cũng mò đến được New York và khai thông điện tín vào năm 1856, nhưng các đợt trì hoãn đã tiêu tốn của công ti ít nhất là một phần ba vốn liếng, và Field buộc phải huy động thêm tiền. Nay ông đã xác tín rằng một dự án lớn như tuyến cáp xuyên Đại Tây Dương phải cần có tàu bè và tiền bạc mà chỉ các chính phủ Anh và Mĩ mới có nổi. Tại Mĩ, ông di chuyển như con thoi giữa New York City và Washington, tìm kiếm sự hậu thuẫn của Tổng thống Buchanan, cũng như của các bộ và hải quân. Khi đã gõ cửa xong tất cả các mối quen biết ở Mĩ, Field bắt đầu tìm thêm vốn ở Anh, nơi ông dùng tất cả mọi thủ đoạn trong kinh nghiệm bán hàng năm xưa để vận động cho đường cáp xuyên Đại Tây Dương.

Trong những năm đó, Field cứ vài tháng là lại phải đi tới đi lui, băng qua Đại Tây Dương. Ở Anh, ông đã xây dựng các mối quan hệ gần gũi với bất kì ai có thể hỗ trợ được từ xa, bao gồm các bộ trưởng trong chính phủ, các doanh gia giàu có, các kĩ sư và khoa học gia hàng đầu. Với biệt tài vẽ nên những hình ảnh đầy màu sắc cho thuận với người nghe, ông là người huy động vốn tuyệt vời. Khi trình bày với một người giàu có, chuyên lai giống chó cảnh lớn, Field đã đề nghị ông này hãy tưởng tượng một con chó lớn nằm duỗi dài trên Đại Tây Dương. Nếu ta néo tai nó ở Liverpool, Field giải thích, con chó sẽ sủa ở New York.

Chính phủ Anh tỏ ra xuôi thuận. Tuy nhiên, theo luật của họ, Field phải lập một công ti do người Anh chiếm sở hữu đa số nhằm khuyến dụ họ đầu tư vào. Do đó, ông đã lập ra công ti Atlantic Telegraph (trong

đó ông cũng là một cổ đông lớn). Chính công ti thuộc sở hữu Anh này đã mang vác gánh nặng tài chính của hoạt động đầu tư mạo hiểm trong thập niên kế tiếp, và đã đi theo dự án cho đến khi nó kết thúc.

Ở Anh, Field cũng bắt đầu tìm hiểu những thách đố của việc đặt cáp dưới đáy biển. Ông quyết tâm ứng dụng kĩ thuật tốt nhất có được, ngay cả vào thời kì chưa có sự đồng thuận về cách thức giải quyết hữu hiệu nhất cho những vấn đề thậm chí căn bản nhất như độ dày của cáp xuyên Đại Tây Dương hoặc cấu hình lõi dây bên trong. Trong giới khoa học đã dấy lên những tranh luận nảy lửa về cách thức chuyển và giám sát tín hiệu điện tín qua hơn 3.000 cây số cáp.

Cũng không có sự thống nhất nào về cách thức đặt đường cáp dài như vậy dưới đại dương. Chở nó đi bằng một tàu thì quá nặng, nên có lẽ phải làm thành hai phần do hai con tàu mang đi rồi bện lại với nhau. Các ý kiến chia rẽ nhau về việc nên bện cáp giữa Đại Tây Dương, sau đó cho hai con tàu kéo cáp ra hai bên bờ đối nghịch, hay cả hai con tàu từ một bên bờ cùng kéo thẳng cáp sang bên kia và chỉ dừng lại để bện khi con tàu đầu tiên hết cáp. Field không phải là kĩ sư nhưng ông ngày càng hiểu biết nhiều do là nhà tổ chức chính. Ông thấy phải chấm dứt các cuộc tranh luận này để đẩy dự án lên phía trước.

Ông thuyết phục chính phủ Anh cung cấp tàu – chiếc *HMS Agamemnon* – để đặt cáp xuyên Đại Tây Dương. Chính phủ Anh cũng tiến hành thăm dò chiều sâu đáy biển phía đông Đại Tây Dương để kiểm tra các nghiên cứu đang tồn tại. London còn đồng ý trả những khoản phí lớn để sử dụng cáp khi nào nó hoàn thành. Tại Washington, các đại biểu Quốc hội nói chung hoài nghi mọi liên doanh với Anh. Nhưng vào năm 1857, Quốc hội đã chật vật thông qua được một điều luật hậu thuẫn với số phiếu cách biệt khít khao đúng vào ngày cuối cùng trong nhiệm kì của Tổng thống Franklin Pierce. Chính phủ mới của tổng thống James Buchanan đã đồng ý trợ cấp tài chính, đảm nhận một phần việc thăm dò đáy biển và cung cấp một con tàu thứ hai để đặt cáp. Con tàu này là chiếc *USS Niagara*, chạy bằng cả hơi nước lẫn buồm, là con tàu lớn nhất loại này thời bấy giờ.

Với sự hậu thuẫn của cả chính phủ Anh lẫn Mĩ, Field lại lên tàu sang Anh nhằm gây sức ép với hai nhà sản xuất cáp để họ giao cáp đúng

hạn. Cáp phải khỏe, dễ cuộn, và dài hơn gấp năm lần mọi đường cáp từng được sản xuất trước đó. Cáp còn phải chống chọi được đủ loại nhiệt độ và hoạt động tốt ở những vùng nước cực sâu. Field đã không chỉ có được cáp mà còn thuyết phục được các công ti cáp nhận lãnh trách nhiệm và nghĩa vụ pháp lí trong hoạt động kéo cáp, tức duỗi cáp, một hoạt động đã chứng tỏ là rất rủi ro.

### Nhà tiên phong trong cơn gấp rút

Gần sát đợt đặt cáp đầu tiên vào mùa hè năm 1857, tờ *New York Herald* tuyên bố rằng dự án này là “công trình vĩ đại nhất xưa nay, thể hiện thiên tài và sức sáng tạo của con người”. Được động viên bởi sự nhiệt tình của công luận, Field háo hức khởi đầu. Là cổ đông lớn nhất của cả hai công ti của Anh và Mĩ tham gia dự án này, ông có động lực tài chính lớn để thúc đẩy thật nhanh. Ông cũng lo lắng về sự cạnh tranh tiềm tàng của những công ti cáp khác đang dòm ngó những tuyến đường xuyên Đại Tây Dương và nay đang tiếp cận Washington để cầu cạnh. Tuy nhiên, sự gấp rút cực cùng của Field cũng tạo ra vấn đề vì nó thúc dự án khai trương trước cả khi các kĩ sư giải quyết xong các vấn đề như kiểm nghiệm xem một sợi cáp thiết kế thành hai khúc do hai công ti dùng thiết kế khác nhau liệu có bện được vào nhau êm thắm hay không, hay các máy duỗi cáp mới chế tạo liệu có hoạt động ổn ở trên biển hay không.

Hai chiếc tàu đặt cáp khổng lồ – *Agamemnon* và *Niagara* – đã đến London cùng các tàu hộ tống. Field quyết định khởi đầu dự án bằng việc neo cáp tại trạm điện tín ở đảo Valentia tại Ai-len. Hai con tàu sau đó sẽ đi đến Newfoundland, *Niagara* đặt sợi cáp đầu tiên và qua sợi cáp đó cả hai tàu có thể giữ liên lạc với đảo Valentia. Ngày 4 tháng Tám, những con tàu nhỏ tràn ngập đảo Valentia và các chức sắc từ Ai-len và Anh kéo đến chật kín thị trấn để dự lễ khai trương cùng với tiệc tùng, ban quân nhạc, một trận đấu bóng chày, và những bài diễn văn hoành tráng. Lòng ngập tràn cảm xúc, nhân bài phát biểu, Field đã mời 800 vị khách quy tụ tại đó đến viếng dinh thự của ông tại Gramercy Park. Ông nói: “Tôi không thể hứa hẹn gì hơn mà chỉ đơn

giản nói rằng “những gì Thiên Chúa đã kết hợp thì loài người không được phân li”.

Vài ngày sau, sứ mệnh diễn tiến tốt đẹp. Thời tiết quang đãng, ấm áp và đường cáp được duỗi êm thắm. Em trai út của Field, Henry, là người ghi chép lại chuyến đi. Ông mô tả như sau về tinh thần mọi người trên chiếc *Niagara*: “Có một sự im lặng kì lạ ở trên tàu. Ai nấy đều bước đi nhẹ nhẹ ở trên boong, nói với nhau chỉ thì thào, cứ như thể nếu nâng giọng hay bước mạnh thì sẽ làm đứt mất sợi dây của sự sống. Cảm giác dần thân lớn đến mức đường cáp giống như một con người mà số phận của họ neo móc vào, như thể nó quyết định số phận của họ vậy”.

Ngày 11/08/1857, sau một tuần làm việc, tín hiệu từ Valentia chợt tắt ngúm. Thủy thủ đoàn rơi vào trạng thái sốc, không hiểu nổi chuyện gì xảy ra. Sau hai tiếng rưỡi, tín hiệu phát trở lại, nhưng nó không mang lại nhiều niềm vui mà chỉ mang đến sự lo lắng và mơ hồ về lí do nó vụt tắt lần đầu tiên, tại sao nó trở lại, và những bất định này có ý nghĩa gì cho cả chuyến đi lớn. Lúc 3 giờ 45 phút sáng hôm sau, Field bị đánh thức bởi những tiếng la hét ở boong trên. Đường cáp bị đứt và chìm xuống đáy biển. Hơn nửa triệu dollar đầu tư tan thành mây khói. Field lập tức tập hợp mọi người trên tàu và bảo họ cố thử một lần nữa trong vài tháng tới. Ông yêu cầu các con tàu ở nguyên tại chỗ trong khi ê-kíp của ông tìm cách phân tích lí do nằm ở đâu: tại sức nặng của sợi cáp, tại máy duỗi cáp quá yếu, hay tại điều gì hoàn toàn khác? Ông giữ được sự bình tĩnh và tỉnh táo, cố tập hợp thông tin để vận dụng cho lần thử kế tiếp. Trên đường trở về London để họp với các giám đốc của mình, Field viết thư cho vợ: “Chớ nghĩ rằng anh nản chí hay mất tinh thần, vì anh không hề như thế”.

Các giám đốc Anh vẫn kiên định, nhưng quyết định chờ thêm một năm nữa để chuẩn bị tốt hơn cho chuyến đi kế tiếp. Field bèn trở về New York và phát hiện nước Mỹ đang rơi vào một trong những cơn khủng hoảng kinh tế quốc gia theo chu kì của nó. Thị trường chứng khoán đang sụp đổ và các nhà đầu tư chẳng còn đầu tinh thần để rót tiền vào một kế hoạch cực kì rủi ro với thành tích xấu bao gồm bước lùi tai hại đó. Bằng tài thuyết phục mà Hoàng tử Henry có đội mồ dậy

cũng phải bội phục, Field đã xoay sở giữ được sự hậu thuẫn của cả hai chính phủ Anh và Mỹ để chuẩn bị thử lần nữa trong năm kế tiếp. Trong nội bộ, các kĩ sư đã hoàn thiện máy duỗi cáp, làm cho nó nhẹ hơn, giản đơn hơn và nhạy hơn với áp lực của sợi cáp. Họ cũng đã cải tiến vật liệu cách li bảo vệ cho sợi cáp, phát triển một công cụ mới để dò ra khi nào dòng điện biến thiên mạnh, một dấu hiệu sớm của sự cố.

Field quyết định lần này hai con tàu sẽ bện cáp giữa Đại Tây Dương, rồi mỗi tàu sẽ duỗi cáp đi về phía hai bờ biển đối nghịch. Theo cách này, hai con tàu sẽ phải đến điểm hẹn, chờ thời tiết tốt và hoàn tất sứ mệnh trong phân nửa thời gian, giảm thiểu nguy cơ bị bão làm gián đoạn công việc.

Tháng 06/1858, hai con tàu lên đường từ Ai-len cùng các tàu hộ tống. Mặc dù thời tiết lúc khởi đầu là hoàn hảo, chỉ sau vài ngày áp kế đã tụt sâu, gió dâng cao và đội tàu nhỏ bị rơi vào giữa những trận mưa gió khốc liệt. Từ trên chiếc *Niagara*, Field và những người khác nhìn thấy chiếc *Agamemnon* nhỏ hơn đang nghiêng ngả dữ dội, có nguy cơ bị chìm khi than đá trào lên boong và đường cáp quý báu chỉ chực chờ bung ra một cách hiểm nghèo. Nhìn cơn bão giáng lên con tàu bên kia, một phóng viên trên chiếc *Niagara* viết: “Các cột buồm nhanh chóng yếu đi, boong có nguy cơ sập bung sau mỗi lần tàu chúi mạnh, và cho dù cột buồm và boong có trụ được đi chăng nữa thì chính con tàu cũng sẽ sớm vỡ tan ra từng mảnh nếu như thời tiết cứ tiếp tục như thế này”.

Chiếc *Agamemnon* đã thoát hiểm trong đường tơ kẽ tóc, và vài ngày sau được đưa về vị trí cạnh bên chiếc *Niagara* để bện cáp. Hai con tàu sau đó mỗi con đi một hướng, tàu Mỹ đi về Newfoundland, còn tàu Anh thì đi về Ai-len. Hai tàu vẫn duy trì liên lạc qua sợi cáp mà nay đã nối chúng với nhau. Khi hai tàu tách khỏi nhau được ba hải lí thì cáp đứt. Hai tàu phải quay về, bện lại cáp rồi lên đường lần nữa. Sau 24 giờ, cáp lại đứt, hai tàu phải quay lại để bện mới và lên đường lần thứ ba trong bốn ngày. Lần này Field quyết định bỏ dở sứ mệnh do nghi ngờ có những chướng ngại không thể thấy được ở dưới lòng biển. Người em Henry Field của Cyrus viết về từ chiếc *Agamemnon*: “Trong vô vàn những điều không hay gắn với tuyến điện tín xuyên Đại Tây

Dương, đây là điều tệ hại và gây chán nản nhất... vì nó cho thấy có những chương ngại chết người dưới đáy đại dương mà ta không thể nào để phòng được”.

Field vội quay về London để gặp các giám đốc của ông. Ngày 13/07/1858, ông bước vào phòng họp, nơi mà mới sáu tuần lễ trước ông đã được bật đèn xanh một cách đầy nhiệt tình. Tâm trạng đã thay đổi kịch tính. Chủ tịch công ti, Ngài William Brown, nói: “Tôi nghĩ ta chẳng làm được gì ngoài việc thanh lí những gì còn lại sao cho tốt nhất”. Phó Chủ tịch T.H. Brooking đồng ý và gọi công cuộc kinh doanh này là “vô vọng”. Nhưng Field đã kéo nài, xin thêm một lần thử nữa. Ông biện bạch rằng tàu bè, thủy thủ đoàn và cáp đều đã sẵn sàng lên đường và ông chỉ cần chút ít tiếp viện và sửa chữa tàu *Agamemnon*. Hội đồng miễn cưỡng chấp thuận do bị dao động trước lập luận rằng những sứ mệnh trước đã giúp rút tía nhiều kinh nghiệm giá trị. Dù vậy, họ vẫn cảnh cáo Field rằng đây sẽ là lần thử cuối cùng.

### “Christopher Columbus của nước Mĩ”

Ngày 17/07/1858, đội tàu lại lên đường lần thứ ba, lần này không trống không cờ. Theo lời Henry Field, thậm chí vài người trong thủy thủ đoàn cũng còn hoài nghi, cho rằng “công ti đang bị ám bởi một kiểu bệnh điên và bệnh điên đó sẽ sớm được chữa trị sau một thử nghiệm cay đắng nữa”. Hai con tàu gặp nhau ở giữa Đại Tây Dương ngày 29 tháng Bảy, tiến hành bện cáp và tách nhau ra. Sợi cáp đã trụ được, nhưng hàng loạt cuộc khủng hoảng mới đã phát sinh. Chiếc *Niagara* bị cuốn đi quá xa khỏi hải trình khiến Field lo rằng sẽ không đủ cáp để đi đến bờ do tuyến đường không trừ liệu này. Sau đó đến phiên chiếc *Agamemnon* bị cạn nhiên liệu. Một ngày nọ, sợi cáp nối hai con tàu chợt mất tín hiệu hệt như trong chuyến đi đầu, và cũng giống như trong chuyến đó, tín hiệu đã được nối lại một cách bí ẩn. Tuy nhiên, vào ngày 4 tháng Tám, chiếc *Agamemnon* đã đến được Ailen. Một ngày trước đó, chiếc *Niagara* cũng đã đến Newfoundland ngay sau nửa đêm, mang theo Field trên boong.

Không thể chờ đến bình minh, Cyrus đi xuống lên bờ vào lúc 1 giờ 45 phút sáng rồi đến trạm điện tín tại làng chài nhỏ Heart's Content của Newfoundland, một thị trấn cảng bé nhỏ với chỉ một nhà thờ duy nhất và chừng 60 mái nhà, ở cách St. John 130 cây số. Tại đó, ông đánh thức hai người đang ngủ. “Cáp đã đặt xong rồi đó!” ông thốt lên. Nhưng hai người này chỉ là bảo vệ, không biết chuyện gì đang diễn ra trên Đại Tây Dương, trong khi người phụ trách trạm thì chẳng biết vì lí do gì lại không có mặt để gửi điện tín. Trạm truyền tin gần nhất ở cách đó 25 cây số nên Field phải nhờ hai người tình nguyện đi bộ đến đó để gửi các thông điệp của ông. Một thông điệp được gửi cho vợ ông - Mary. Ông viết: “Đã đến hôm qua. Ổn cả. Cáp xuyên Đại Tây Dương đặt được rồi”. Các điện tín khác, chi tiết hơn nhiều, được gửi cho Peter Cooper, cho hãng thông tấn Associated Press, cho Tổng thống Buchanan ở Washington, và cho các giám đốc của công ti Atlantic Telegraph tại London.

Thế giới đã đi đến chỗ mặc định rằng dự án này đã chết, cho nên phản ứng đầu tiên của công chúng là sốc, rồi sau đó là vui mừng cuồng nhiệt. Các hoạt động kinh doanh ở hai bên bờ Đại Tây Dương đã dừng lại để đón mừng và những buổi lễ cầu phúc đã được tiến hành tại các nhà thờ và công viên. Tờ *Times* của London viết: “Kể từ phát hiện của Columbus, chưa hề có thứ gì mở rộng phạm vi hoạt động của loài người có thể sánh bằng như thế...”. George Templeton Strong, người ghi biên niên của New York, viết vào ngày 5 tháng Tám: “Đại Tây Dương đã thôi ngăn cách và chúng ta thực tế đã trở thành một quốc gia như mong đợi. Toàn bộ phố Wall sáng nay bị khuấy động bởi sự phấn chấn... bởi tiếng rao của các cậu bé bán báo với những tin tức sốt dẻo... Việc truyền tín hiệu từ bờ này sang bờ kia là sự kiện đáng ghi nhớ trong lịch sử thế giới vì mặc dù tôi dám nói rằng đường cáp này sẽ lỗi thời rất nhanh, nhưng nó vẫn là thử nghiệm thành công đầu tiên trong việc gắn kết hai lục địa với nhau, và truyền thông sẽ sớm được thiết lập một cách thường trực”.

Tổng thống Buchanan gửi điện mừng đến Field. Nữ hoàng Victoria gửi qua cáp lời chúc mừng đến tổng thống Mĩ. Vẫn là một nhà kinh

doanh quan tâm đến công ti, ban giám đốc và các cổ đông của mình, Field rất sung sướng khi nhận các điện tín từ George Seward, thư kí của công ti Atlantic Telegraph tại London. Seward viết: “Tôi xin hết lòng chia vui cùng ông vì cái tên Cyrus W. Field kể từ đây sẽ trở thành bất tử, và đồng thời Atlantic Telegraph sẽ được loài người biết đến”.

Field đến New York, nơi ông được vinh danh bằng một trăm phát súng chào, những cuộc diễu hành, những pháo hoa, tiệc tùng và hàng loạt những buổi lễ trình trọng. Hình của ông xuất hiện trên các dây nơ, nút áo, đai cột tóc, và biểu ngữ. Nhà Tiffany làm ra những vật lưu niệm từ vật liệu làm cáp. Báo chí ngập tràn những lời ca ngợi “Cyrus vĩ đại” và “Christopher Columbus của nước Mĩ”. Sự hoan hỉ tiếp diễn trong hai tuần, trải ra khắp các thành phố trên đất nước.

Tác động của đường cáp trở nên rõ rệt ngay tức khắc. Ngày 27/08/1858, nhà cầm quyền London hay tin một cuộc nổi dậy chống ách cai trị Anh tại Ấn Độ đã được dập tắt, và trong cùng ngày hôm đó, họ đã kịp thời truyền lệnh qua cáp để dừng các đội quân lúc đó đang lên tàu ở Canada để đi đến Ấn Độ trấn áp quân nổi dậy. Anh thấy rõ mình đã tiết kiệm được cả một gia tài nhỏ nhờ việc hủy hoạt động tái triển khai không cần thiết này từ Canada đến Ấn Độ. Những thay đổi đều mang tính lột xác với mọi tầng lớp xã hội. Cũng vào ngày 27 tháng Tám, người New York đã biết thông tin tức thời về việc hoàng đế Trung Hoa đồng ý bồi thường chiến tranh cho Anh và Pháp, đồng thời mở cửa “Vương quốc trung tâm” cho thông thương với nước ngoài. Cùng lúc, các thương nhân ở London và New York nhận được lời nhắn hầu như tức thời về tình hình thị trường xuyên Đại Tây Dương. “Người Mĩ và người Anh đã quen với việc vượt Đại Tây Dương mất hai tuần, ba tuần, sáu tuần... nay bất chợt chỉ cần có mười phút, và đó quả là một phép màu”, một sử gia nói như vậy.

Đó mới chỉ là một dẫn nhập mơ hồ về kỉ nguyên thông tin sẽ tới, vì tất cả còn chưa rõ ràng. Đường cáp hoạt động chậm chờn, một số thông điệp qua được nhưng đa số thì không. Thông điệp 99 từ của Nữ hoàng Victoria gửi cho Tổng thống Buchanan phải mất đến 16 tiếng rưỡi mới truyền đi được, và lượng thông điệp chủ đạo truyền đi giữa châu Âu và Hoa Kỳ là thông điệp để thử đường dây của các



kĩ thuật viên. Vào bữa ăn tối ngày 01/09/1858, chưa đầy một tháng sau khi đường cáp được kết nối, Field nhận được một bức điện tín chỉ gồm hai từ, “Xin thông...”. Sáng hôm sau, ông phát hiện đó là một trong những lần truyền tin cuối cùng của tuyến điện tín xuyên Đại Tây Dương, sau đó đường cáp đã rơi vào câm lặng. Ngày 6 tháng Chín, công ti ra một bố cáo về việc này trên tờ *Times* của London.

Các hoài nghi đã dấy lên, cho rằng toàn bộ phi vụ đó là một cú lừa đảo nhằm bơm giá chứng khoán của công ti mà Field là cổ đông lớn nhất. Công chúng Mỹ, mới vừa chấn choáng vài tuần trước, nay đã trở nên giận dữ. Phản ứng ở Anh có chừng mực hơn vì người Anh đã quen với những đồng đánh của các tuyến điện tín mới nhờ đã thể nghiệm các thất bại trước đó với các tuyến cáp khác dưới đáy biển. Nhưng Field vẫn bị sỉ nhục đến mức phải trốn trong nhà, tránh xa cả báo chí lẫn công chúng. Dù vậy, ông vẫn không bỏ cuộc. Vào tháng 05/1859, tức tám tháng sau khi đường cáp rơi vào im lặng, ông lại lên đường đến Anh.

### **Anh lại ra tay cứu**

Dù ba lần thất bại, Field cũng đã có những thành quả đáng kể. Công ti của ông đã đặt được 3.200 cây số cáp và truyền đi 366 thông điệp đọc được qua tuyến cáp đó chỉ riêng trong tháng 08/1858. Trong quá trình hoạt động, ê-kíp của Field đã cải tiến công nghệ truyền tin điện từ đủ để phát những thông điệp ra xa đến như vậy. Công ti của ông đã thu thập được rất nhiều dữ liệu về dẫn suất qua cáp, đồng thời cải tiến rất lớn các thiết bị duỗi cáp. Năm 1859, nhà cầm quyền Anh lập ra một ủy ban quy tụ các chuyên gia của chính phủ và công ti, cùng các khoa học gia và kĩ sư hàng đầu để giải thích bất ổn nằm ở đâu và làm sao tạo ra những tuyến cáp vận hành tốt dưới đáy biển. Trong khi chờ đợi, Anh tạm neo lại việc hậu thuẫn các dự án điện tín dưới biển cho đến khi ủy ban đưa ra được câu trả lời.

Diễn tiến này rơi đúng vào một thời điểm bi kịch, vì nước Mỹ đã chuyển hoàn toàn mối quan tâm vào bên trong khi nội chiến bùng nổ năm 1860. Mỹ không còn thời gian lẫn sự quan tâm cho các kế hoạch

tầm xa, và Field đã quay sang giúp miền Bắc bằng mọi cách có thể, bao gồm việc sử dụng các liên hệ với London để vận động hậu thuẫn cho chính nghĩa của Liên bang (Union) tại Anh. Ông thường xuyên gặp khó vì cảm tình ở đây nghiêng mạnh về phía miền Nam.

Ủy ban chuyên gia của Anh đã cân nhắc trong hầu hết thời gian chiến tranh, tạo ra và nghiên cứu hàng ngàn trang phân tích kỹ thuật cao. Ngày 15/07/1863, Ủy ban đưa ra một báo cáo gợi ý những cải tiến công nghệ chế tạo, cách li, kiểm nghiệm và đặt cáp cùng những cách thức mới để đo dẫn suất. Ủy ban đã giáng cho Field một đòn đau khi bóng gió rằng ông đã quá hấp tấp trong các hoạt động chuẩn bị. Nhưng kết luận của ủy ban thì lại rộn rã lạc quan vì cho rằng một đường cáp xuyên Đại Tây Dương được thiết kế đúng sẽ không chỉ thành công “ngay lập tức, mà còn có thể tin cậy một cách hợp lý để mà tiếp tục trong nhiều năm”.

Sự phê chuẩn công nghệ này chính là điều Field cần. Đến cuối năm 1863, ông bỏ lại cuộc nội chiến ở phía sau để quay trở lại Anh, cầu khẩn các giám đốc của ông cho thêm một lần thử nữa. Ông biết sẽ phải huy động những nguồn tiền mới và nước Anh sẽ lại dẫn đầu một lần nữa vì, khác với ở Mĩ, uy tín của ông tại đây chưa bị quá nhiều hoài nghi. Ông tiếp cận chính phủ Anh, và họ đã đồng ý để ông làm chánh sứ kiêm nhà tổ chức dự án trên bộ, còn việc chỉ huy công việc trên biển thì chuyển sang tay những người có kinh nghiệm hơn về công nghệ.

Field bèn tiếp cận các nhà cung ứng cáp mà lúc này đã sáp nhập thành một người khổng lồ mới là công ti Telegraph Construction & Maintenance. Công ti này đề nghị Field trả chi phí lao động và vật liệu cộng với 20% phân chia. Field háo hức chấp thuận rồi đem kế hoạch đi chiêu dụ nhà công nghiệp Anh Thomas Brassey. Là nhà thầu đường sắt lớn nhất Liên hiệp Anh, Brassey chẳng có kinh nghiệm nào về công nghiệp điện tín, nhưng ông lại có tiền, có tham vọng, có trí thông minh sắc bén và có kinh nghiệm trong giao dịch quốc tế. Trước khi đồng ý làm một trong những người bảo trợ cho cuộc hành trình mới, ông đẩy Field đi qua một “cuộc sát hạch gian nan” khiến nhà

tài phiệt Mĩ cảm thấy mình giống như “đang ngồi trước vành móng ngựa”. Với Brassey nhậ cuộc, Field chiếm vị thế tốt hơn rất nhiều để lôi kéo các nhà đầu tư Anh khác.

Đột phá thứ hai đến dưới dạng một chiếc tàu khổng lồ mang tên *SS Great Eastern*. Được đóng bởi Isambard Kingdom Brunel, một trong những kĩ sư tài năng nhất nước Anh trong thế kỉ 19, chiếc tàu này dài đến 211m, lượng giãn nước lên đến 18.915 tấn, hơn gấp năm lần tải trọng của mọi con tàu thời đó. Kích cỡ của nó khiến hai chiếc *Niagara* và *Agamemnon* gộp lại trông như người tí hon, và phải 40 năm sau mới thấy xuất hiện một chiếc tàu to hơn nó. *Great Eastern* trang bị những động cơ mạnh chưa từng thấy ở mọi tàu đi biển, và nó có thể đi vòng quanh địa cầu mà không cần tiếp liệu. Được thiết kế làm du thuyền, nó tỏ ra là quá lớn đối với thị trường này nên các chủ nhân của nó đã sốt sắng triển khai nó cho những mục đích mới. Nếu được trang bị đúng, *Great Eastern* có thể một mình nó mang theo toàn bộ trọng tải cáp.

Field trở lại công việc, giúp tập hợp các kĩ thuật viên. Họ tiếp tục gia cố các liên kết yếu – cáp và lớp cách li – và làm cho các máy duỗi cáp nhạy cảm hơn với những lực kéo cáp, giảm khả năng đứt cáp. Đến tháng 06/1865, Field đã sẵn sàng để chất mọi thứ lên *Great Eastern*, bao gồm thủy thủ đoàn 500 người cùng với 7.000 tấn cáp, 2.000 tấn nước, 1.500 tấn than đá, đó là chưa kể cả một nông trang nổi bao gồm 1 bò cái, 10 bò đực, 20 lợn, rất nhiều cừu, ngỗng, gà tây, gà thường và 18.000 cái trứng.

Con tàu giông bão vào ngày 24/06/1865, và hầu như lập tức gặp rắc rối, nay mỗi đợt hỗn loạn được báo hiệu bởi chiếc công khổng lồ phát âm thanh như sấm, làm rung động tất cả mọi người trên boong. Sáng sớm hôm đầu tiên, tín hiệu cáp bắt đầu lập lòe khiến con tàu lớn phải lui trở về 16km, cuộn lại cáp và thay phần cáp bị hỏng. Việc này mất 36 giờ đồng hồ căng thẳng và bức bối. Ngày thứ Bảy, 29 tháng Bảy, chuyện tương tự lại xảy ra, lần này là ở giữa đại dương, làm mất thêm 24 giờ đồng hồ nữa. Field chỉ sắm vai người quan sát, không giữ vai trò cụ thể nào trong chuyến đi, nhưng ông luôn lao từ buồng của ông ra phòng điều khiển mỗi khi nghe tiếng công vang lên.

Ngày 2 tháng Tám, rắc rối lớn giáng xuống. Những cơn gió đổi hướng khiến lộ trình đột ngột bị xê dịch khi còn cách bờ biển Newfoundland 970km. Sợi cáp bị vướng vào một chỗ lồi ra bằng sắt trên boong và bị đứt, biến mất vào đại dương. Viên kĩ sư trưởng bước vào phòng, nơi những người có chức trách đã tập hợp sẵn. “Thế là hết”, ông ta nói. “Tiêu rồi!”. Ngắn ra một hồi, Field ngẫm nghĩ rồi đáp, “Thế đấy. Tôi phải xuống [buồng của tôi] để chuẩn bị bản cáo bạch mới. Phải làm việc này thôi”.

Thuyền trưởng của con tàu quyết lấy lại sợi cáp bị mất, và chiếc *Great Eastern* có mang theo một móc sắt hình dáng giống chiếc neo, được thiết kế đặc biệt cho việc vớt cáp. Trong chín ngày kế tiếp, thủy thủ đoàn đã tiến hành bốn lần trục vớt, lần nào cũng định vị được sợi cáp, nâng nó lên khỏi mặt nước để rồi cuối cùng chứng kiến chiếc móc sắt bị gãy. Field từ bỏ sứ mệnh và quay về London, lòng lo lắng ban giám đốc của ông sẽ dẹp luôn dự án này.

Ông đã lầm. Cảm thấy thành công đã ở gần, các giám đốc và các nhà đầu tư Anh vẫn giữ nhiệt tình. Vài tuần sau, Field đã huy động đủ tiền cho một chuyến đi nữa. Các chủ nhân của công ti *Telegraph Construction & Maintenance* và của chiếc *Great Eastern* gia hạn các điều khoản theo đó họ sẽ tham gia, vẫn những điều khoản như trước. Chuyến đi kế tiếp được định vào mùa hè năm sau. Trong khi chờ đợi, các kĩ sư bắt tay vào làm việc trên chiếc *Great Eastern* để đảm bảo sợi cáp không bị vướng víu gì trên boong nữa.

### “Field đã làm điều không ai có thể làm”

Hè năm sau, vào tháng 07/1866, chiếc *Great Eastern* trở về đảo Valentia. Một lần nữa, Field lại ở trên boong với tư cách người quan sát. Con tàu giông buồm đến Newfoundland, duỗi cáp theo từng chặng đều đặn, một công việc có thể coi là đơn điệu nếu như đoàn người tham gia cuộc hành trình rủi ro không trở nên quá quen thuộc với những tai họa đến từ khắp mọi nơi. Trong sự cảnh giác cao độ của tất cả mọi người, con tàu đi đến điểm giữa đường, nơi Fiels đánh điện đến Valentia để hỏi han tin tức trong ngày. Thủy thủ đoàn sưng sờ khi

hay tin Áo, Phổ và Ý đang dồn quân để gây chiến, đó là chưa kể những tin tức về giá cả mới nhất trên thị trường chứng khoán London. Kể từ đó, cứ hai lần mỗi ngày, thủy thủ đoàn lại tóm tắt tin tức thế giới dính lên một tấm bảng, nơi thường xuyên quy tụ một đám đông nho nhỏ xúm xít xem.

Sau 14 ngày yên ả đến lạ lùng trên biển, con tàu đi xuyên qua màn sương, hướng đến Heart's Content, nơi nhiều ngôi nhà nay treo cờ Liên hiệp Anh cạnh cờ Sao và Sọc của Mĩ. Hai chiếc tàu Anh đã đến để hộ tống *Great Eastern* vào cảng, nơi đội công nhân đã nổi cáp. Field chèo vào bờ để gửi điện tín về cho vợ. "Heart's Content, 27 tháng Bảy [1866]. Anh đến lúc chín giờ sáng nay", bức điện ghi. "Mọi thứ ổn. Tạ ơn Chúa, cáp đã đặt xong và hoạt động hoàn hảo".

Kể từ thời điểm đó, sự phấn khích lại dâng lên khắp thế giới. Những thông điệp qua cáp ồ ạt đổ đến Heart's Content. Nữ hoàng Victoria và tân Tổng thống Mĩ Andrew Johnson trao đổi nhau những lời chào hỏi. Field nhận được thông điệp chúc mừng từ Tổng thống Johnson, Ngoại trưởng William Henry Seward, và Bộ trưởng Tài chính Anh William Gladstone. Sử gia Chester Hearn viết: "Ngày hôm đó, thế giới đã đọc được báo giá lúc Wall Street đóng cửa, biết được giá thị trường ngũ cốc ở Brussels, và biết được sự kiện Quốc hội kết nạp lại Tennessee vào Liên bang".

Đến cuối tháng Tám, Field và thủy thủ đoàn của *Great Eastern* còn lần lại được lộ trình xui xẻo hồi năm ngoái. Họ vớt được sợi cáp dưới đáy biển và hoàn thành nhiệm vụ đặt sợi cáp này đến Nova Scotia. Chỉ trong một tháng, Field đã xoay sở hoàn tất đến hai lần giấc mơ cả đời của ông. Và chính thành công thứ hai – khôi phục sợi cáp bị mất – mới mang lại nhiều xúc cảm nhất, có lẽ vì nó biểu hiện cho sự hồi sinh, hay cũng có lẽ nó chứng tỏ rằng một kỉ nguyên mới đã thực sự vững chắc. "Tôi trở về buồng và khóa cửa lại", Field hồi tưởng trong cuốn nhật kí của ông. "Tôi không ngăn được nước mắt nữa rồi. Tôi òa khóc như một đứa trẻ, ngập tràn lòng hàm ơn Đức Chúa...". Một năm sau, trong một bài phát biểu ở New York, Field mô tả những cảm xúc của ông khi biết đã có những kết nối vững vàng qua cáp giữa châu Âu và nước Mĩ:

*Đó là một cuộc chiến đấu kéo dài và đầy cam go. Gần mười ba năm quan sát lo âu và vất vả không ngơi. Trái tim tôi đã chực chờ để chùng xuống. Nhiều lần đi lang thang trong những cánh rừng Newfoundland trong cơn mưa như trút, hay đứng trên boong tàu giữa đêm đen bão tố – cô đơn, xa nhà – tôi hầu như đã quở trách bản thân có sao lại điên rồ hi sinh sự thanh bình bên gia đình và tất cả những hi vọng trong đời để đổi lấy điều mà dấu sao có thể cũng chỉ là một giấc mơ. Tôi đã thấy những người bạn đồng hành hết người này đến người khác gục ngã ở bên tôi, và sợ rằng cả tôi nữa sẽ không thấy được kết cục. Thế nhưng một hi vọng đã dẫn dắt tôi đi, và tôi đã cầu nguyện để mình đừng nếm trải cái chết cho đến khi hoàn thành được công việc. Lời cầu nguyện đó đã được lắng nghe, và nay, vượt trên mọi tri ân với con người, là cảm giác hàm ơn Đức Chúa Trời toàn năng.*

Với hai tuyến cáp được thiết lập và đang vận hành, truyền thông xuyên Đại Tây Dương đã mở rộng rất nhanh. Năm 1858, phải mất 16 giờ mới chuyển được một thông điệp từ nữ hoàng Victoria đến tổng thống Mĩ. Đến năm 1866 thời gian này còn lại chỉ bảy phút. Sau 1866, cáp đã truyền đi được 7,36 từ mỗi phút, và một ngàn thông điệp hằng tháng. Và các con số này còn leo thang theo hàm số mũ trong những năm tiếp sau.

Khi băng qua được điều từng là rào cản đáng sợ của đại dương thì toàn cầu hóa cũng bắt đầu xả tốc. Luồng điện tín nhanh mở ra những thị trường mới cho các nhà cung ứng, những lựa chọn mới khắp thế giới cho bên mua máy công cụ và thiết bị, và những cách thức mới để các nhà quản lý thực thi kiểm soát các hoạt động viễn xứ. Chủ tàu nay có thể liên lạc với thuyền trưởng khi tàu đi từ cảng này đến cảng khác, nhờ đó tính hiệu quả tăng mạnh. Các chính phủ có thể điều hành các nhà ngoại giao và tướng lĩnh của mình ở thời gian thực. Việc truyền tin tức thời giá chứng khoán, trái phiếu và hàng hóa khiến cho các thị trường New York, Chicago, London, Brussels và Amsterdam gắn kết với nhau chưa từng thấy, nhờ đó giảm được rủi ro đầu tư mù quáng và dẫn đến sự tăng mạnh kích cỡ của các thị trường này. Từ *New York*

*Evening Post* viết vào ngày 30 tháng Bảy như sau: “Đường cáp Đại Tây Dương sẽ có khuynh hướng làm cân bằng giá cả và sẽ loại trừ yếu tố bất định trong các giao dịch trái phiếu và hàng hóa...”. Sau đó một ngày, tờ báo này bắt đầu đưa tin giá chứng khoán từ thị trường London.

Ngay giữa lúc thế giới đang đón mừng thành tựu của Field, các đối thủ kinh doanh của ông đã bám theo con đường ông mở ra. Ông trùm truyền thông Paul Julius Reuter, người sáng lập hãng thông tấn toàn cầu ngày nay (Reuters) chính là người đặt cáp qua Đại Tây Dương kế tiếp, nối Đức với Anh vào cuối năm 1866, rồi nối Pháp với Mỹ vào năm 1869. Vào cuối thập niên 1860, các công ti điện tín đã đặt những tuyến cáp mới từ châu Âu đến Ấn Độ, Hong Kong, Nhật Bản, và Úc. Một thập niên sau đó, họ nối kết luôn Nam Mỹ vào mạng lưới toàn cầu đang bành trướng. Từ 1870 đến 1900, tổng chiều dài của các tuyến cáp truyền thông trên toàn cầu đã tăng 10 lần, và thậm chí còn nhân đôi con số đó vào thập niên kế tiếp. Chẳng bao lâu sau, mọi nước lớn trên thế giới hầu như đều có liên lạc truyền thông thường trực với các nước lớn khác.

Field bán được một số chứng khoán với mức lãi lớn, làm tăng sự giàu có vốn đã là đáng kể của mình. Ông được vinh danh một lần nữa ở New York và London, lần này được toàn thể Quốc hội nhất trí bỏ phiếu ban tặng một lời cảm ơn kèm với một huy chương được đúc ra đặc biệt. Ở tuổi 47, ông được xem là một trong những vĩ nhân trong thời đại mình. Peter Cooper, nhà tài phiệt kiêm nhà từ thiện lớn, người tham gia từ sớm vào hoạt động đặt cáp mạo hiểm, nói trong cuộc phỏng vấn của một tạp chí: “Nếu những người lỗi lạc trong thời đại chúng ta chết đi thì vị trí của họ sẽ có người lấp đầy, nhưng Field thì đã làm điều mà không ai có thể làm nổi. Ông đã cứu kế hoạch và mang lại thắng lợi từ chỗ tuyệt vọng”.

### **Những ngày cuối đời sa sút và buồn bã**

Field tiếp tục vươn lên thành một trong những người khổng lồ của New York. Ông mua những tờ báo, mua một tòa nhà chọc trời,

bốn dãy nhà trong khu bất động sản thượng hạng Manhattan, nhiều công ti, và có phần lớn trong dự án đường sắt trên cao của thành phố. Suốt thời kì đó, ông đã chuyển hướng từ nhà đầu tư thành nhà đầu cơ, vay mượn rất nhiều tiền để mua chứng khoán. Chúng ta chỉ có thể phỏng đoán những áp lực nào đã thúc đẩy ông đi theo lộ trình đầy khinh suất đó, khác hẳn với thói quen tính toán cẩn thận và tính liêm minh vốn đặc trưng nơi ông trong những năm đầu sự nghiệp. Qua lối tiêu pha phung phí tại Gramercy Park, chúng ta biết ông thích sự xa hoa. Có lẽ giờ đây ông đang cố theo kịp Nhà Vanderbilt và Nhà Rockefeller. Sau thành tựu phi thường với đường cáp xuyên Đại Tây Dương, có lẽ nơi ông đã phát triển một khát vọng không thể nào thoả mãn, muốn làm những việc kì vĩ được công chúng tung hô. Có thể chẳng, vào những năm cuối đời, ông chỉ tìm thấy sự thỏa mãn khi mức adrenaline cao ngất, khi các kế hoạch của ông giông buồm tiến ra những bờ vực khủng hoảng... giống như những con tàu đặt cáp của ông?

Mùa hè năm 1881, sự bùng nổ của New York chuyển thành trái bóng xì. Thị trường chứng khoán và bất động sản chao đảo. Một số đối tác của Field buộc ông rút khỏi hoạt động kinh doanh. Mọi thứ đều tối tệ với Cyrus Field. Khi còn đang vật lộn với sự đổ vỡ tài chính, con gái ông phải nhập viện do bị bệnh tâm thần còn con trai ông thì bị kết án tù vì tội gian lận tài chính. Thập niên 1880 là một thập niên đau thương mà đỉnh điểm là cái chết năm 1891 của Mary, người vợ yêu của ông, khi bà 74 tuổi. Cyrus Field từ trần trong khi ngủ vào ngày 12 tháng Bảy năm sau đó. Ông hưởng thọ 72 tuổi. Bia mộ ông còn ghi những dòng sau:

CYRUS WEST FIELD

NGƯỜI MÀ BẰNG LÒNG QUẢ CẢM, NGHỊ LỰC VÀ SỨC BỀN BỈ

ĐÃ GIÚP THẾ GIỚI CÓ ĐƯỢC

ĐƯỜNG ĐIỆN TÍN ĐẠI TÂY DƯƠNG



## Di sản

Field bước vào kinh doanh trong thập niên 1830. Lúc đó, thông tin dịch chuyển quanh thế giới cũng chẳng nhanh gì hơn các thế kỉ trước, tùy theo điều kiện của buồm và gió. Trong đời Field, thế giới truyền thông đã thay đổi kịch tính hơn bất kì thời đại nào kể từ khi Johannes Gutenberg phát minh ra máy in. Sử gia Bebra Spar viết: “Năm 1830, một thông điệp từ London đến New York hay Bombay hầu như cũng mất bấy nhiêu thời gian để đến đích như trong những ngày của Vasco de Gama hay Magellan” (tức vào đầu đến giữa thế kỉ 16). Đầu thập niên 1600 chẳng hạn, một con tàu đi xuyên Đại Tây Dương phải mất từ 14 ngày đến bốn tháng, tùy theo thời tiết. Khi tàu hơi nước xuất hiện, thời gian truyền tin giảm còn cỡ 10 ngày. Nhờ đường cáp đại dương, vào lúc Field từ trần năm 1892, truyền thông giữa Mĩ và châu Âu đã trở nên tức thời, và truyền thông khắp thế giới cũng thế.

Tốc độ tiến bộ thật là khó tin. Năm 1838, Samuel Morse trình Quốc hội một mẫu máy điện tín. Đến thập niên 1850, 37.000km dây điện tín đã chạy dọc ngang khắp Hoa Kỳ, và đến năm 1880, gần 160.000km cáp dưới đại dương đã được đặt trên khắp thế giới, từ đó định hình lại nền thương mại, chính trị và ngoại giao quốc tế. Bằng cách nối kết Mĩ và châu Âu theo thời gian thực, Field đã khiến cho nước Mĩ khó khăn hơn rất nhiều trong việc duy trì sự biệt lập vốn luôn là trạng thái ưa thích của nước này trong các vụ việc toàn cầu. Đường cáp xuyên Đại Tây Dương đã là cổng truyền thông của Thế kỉ Mĩ (American Century), một thời kì bành trướng kinh doanh của Mĩ, tạo ảnh hưởng chính trị trên khắp mọi xó xỉnh của địa cầu.

Điện tín không chỉ kết nối thế giới ở thời gian thực mà còn trở thành cầu nối cho các đột phá truyền thông quốc tế tiếp sau đó như radio trong thập niên 1920, điện thoại trong thập niên 1950, Internet trong thập niên 1990. Ngay cả phép màu Internet không dây cũng phải dựa trên nền tảng vững chắc của cáp, cũng giống như phép màu điện tín vậy. Nhìn lại quá khứ thì mới thấy, điện tín xuyên Đại Tây Dương là một đột phá với kịch tính vượt xa so với Internet. Internet dĩ nhiên là một công nghệ đột phá rồi, nhưng khi nó xuất hiện thì truyền

thông thời gian thực khắp thế giới đã tồn tại sẵn. Người ta đã trao đổi được qua điện thoại với bất kì ai, ở bất kì nơi đâu, theo dõi được các sự kiện xa xăm – con người đổ bộ xuống mặt trăng, chiến tranh Việt Nam, cuộc phản kháng dữ dội ở Trung Quốc – từ phòng khách nhà mình. Nhưng khi tuyến điện tín đó được nối đến Heart's Content năm 1866, thế giới đã thay đổi ngay tức thì một cách thực sự đột ngột.

### Những bậc thầy xây dựng của ngày mai

Field là một bậc thầy xây dựng tài hoa. Ông khởi đầu chẳng có gì mà vẫn tạo được môi trường thành công cho một dự án phức tạp cao như vậy. Là một nhà tổ chức nhiệt tình, luôn vững chãi trước những thách thức đố thực tế, ông là chất keo gắn kết mọi người với những vai trò và chuyên môn cực kì đa dạng. Ông thúc đẩy tất cả các bên xem xét lại cách nghĩ của mình sau mỗi lần thất bại và luôn duy trì sự lạc quan tin tưởng vào thành công trong tầm tay. Ông dành phần lớn thời gian để trò chuyện với các thầu khoán và khoa học gia, những người đã thường lăm sự hiếu kì không ngừng nghỉ của ông, ý thức khẩn trương dễ lây lan của ông, và sự lạc quan tràn trề của ông. Không có Field, tuyến cáp xuyên Đại Tây Dương vẫn có thể thành hiện thực, nhưng thật khó mà hình dung bằng cách nào nó có thể hoàn thành sớm như thế, khi mà công nghệ hã còn lạc hậu, khi không có ai như ông để dẫn dắt, để tạo cảm hứng, để tổ chức tài chính, công nghệ, tổ chức những người tài trên nhiều lĩnh vực và dĩ nhiên, để thiết kế và thực thi toàn bộ dự án.

Cyrus Field hiện thân cho nhiều tính cách mà ngày nay vẫn âm hưởng nơi chúng ta, đặc biệt là nỗi ám ảnh của chúng ta đối với công nghệ mới do các công ti sáng tạo lớn/nhỏ triển khai. Field là nhà kinh doanh ở đẳng cấp cao nhất. Ông hình dung được ý tưởng lớn, và vượt hết chướng ngại này đến chướng ngại khác để hiện thực hóa nó. Ông là “nhà lãnh đạo ê-kíp lớn”, có khả năng quy tụ đủ loại chuyên gia – nhiều người trong số họ không thống nhất với nhau – kết hợp họ thành một ê-kíp hiệu quả, theo đuổi liên tục một mục tiêu duy nhất. Về khía cạnh này, ông hình như có khả năng hạ thấp cái tôi của bản

thân để các tài năng quanh ông được thăng hoa. Ngày nay, đang có sự chú trọng lớn đến quan hệ đối tác công/tư – mối hợp tác mạnh mẽ giữa giới kinh doanh, tài chính và chính quyền để tập trung nguồn lực và chia sẻ rủi ro. Chúng ta thấy bằng chứng của việc đó qua các nỗ lực của Hoàng tử Henry nhằm hợp tác với các thương nhân/nhà buôn. Và mô-típ đó cũng thể hiện rõ ràng không kém qua sự hợp tác chặt chẽ giữa Cyrus và các chính phủ ở hai bên bờ Đại Tây Dương.

Nhưng, hơn ai hết, Cyrus tiêu biểu cho phạm trù các nhà lãnh đạo – giống như các kiến trúc sư kim tự tháp Ai Cập và các kỹ sư đã xây đường ống cống của La Mã – có khả năng hoàn thành được những dự án kì vĩ đến mức làm thay đổi sự hiểu biết của con người về điều có thể.



Tuyến điện tín xuyên Đại Tây Dương, đôi khi được gọi là “Internet thời kì Victoria”, đã thế chỗ tàu buồm và tàu hơi nước trong việc truyền thông tin đi khắp thế giới. Vì truyền thông có lẽ là nguồn lực hùng mạnh nhất làm gia tốc toàn cầu hóa, thành tựu của Field đóng vai trò rất quan trọng trong việc tiếp nối tất cả những gì mà Thành Cát Tư Hãn, Hoàng tử Henry, và Mayer Amschel Rothschild đã khởi đầu. Đường cáp xuyên Đại Tây Dương của Field và những đường cáp mau chóng tiếp nối theo ở những phần khác của thế giới, đã làm rút ngắn lại thời gian và không gian, làm cho thế giới nhỏ lại và làm lan tỏa những ảnh hưởng quốc tế đủ thể loại với tốc độ nhanh hơn vô kể.

Các đường cáp xuyên Đại Tây Dương trở thành những tiền bối trực hệ của dịch vụ điện thoại quốc tế; của radio và truyền hình phát từ quốc gia này đến quốc gia khác; của các vệ tinh truyền thông đang quay vòng ở phía trên chúng ta; hay của những mạng cao tốc băng thông rộng nối tất cả chúng ta với không gian điều khiển. Có một thực tế ít ai biết là gần 95% lưu lượng truyền thông giữa các châu lục – bao gồm e-mail, điện thoại, video, và giao dịch tài chính – không dịch chuyển trên không mà qua các đường cáp quang dưới đáy biển, với tổng chiều dài đạt đến gần 1,6 triệu km. Cuối tháng 08/2014 chẳng

hạn, một liên doanh quy tụ sáu công ti toàn cầu đã cam kết xây dựng và vận hành một hệ thống cáp mới xuyên Thái Bình Dương nối Mĩ với Nhật Bản nhằm đáp ứng nhu cầu to lớn đối với băng thông rộng, di động và các lưu thông khác bao gồm dữ liệu, giọng nói, tin nhắn, hội nghị, và đủ thể loại giải trí số. Nhờ có Cyrus Field, chúng ta đã sớm chứng kiến tất cả những điều đó.

*Chương VI*

**JOHN  
D. ROCKEFELLER**

Người khổng lồ dựng nên  
ngành công nghiệp năng lượng và  
cũng khai sinh hoạt động bác ái toàn cầu  
1839-1937



**Chi nhánh khắp  
toàn cầu của  
Standard Oil of  
New Jersey**

1910-1911

Hoa Kỳ

Mexico

Cuba

Cộng hòa Dominica

Haiti

Puerto Rico  
Caribbean Basin

Venezuela

Colombia

Suriname

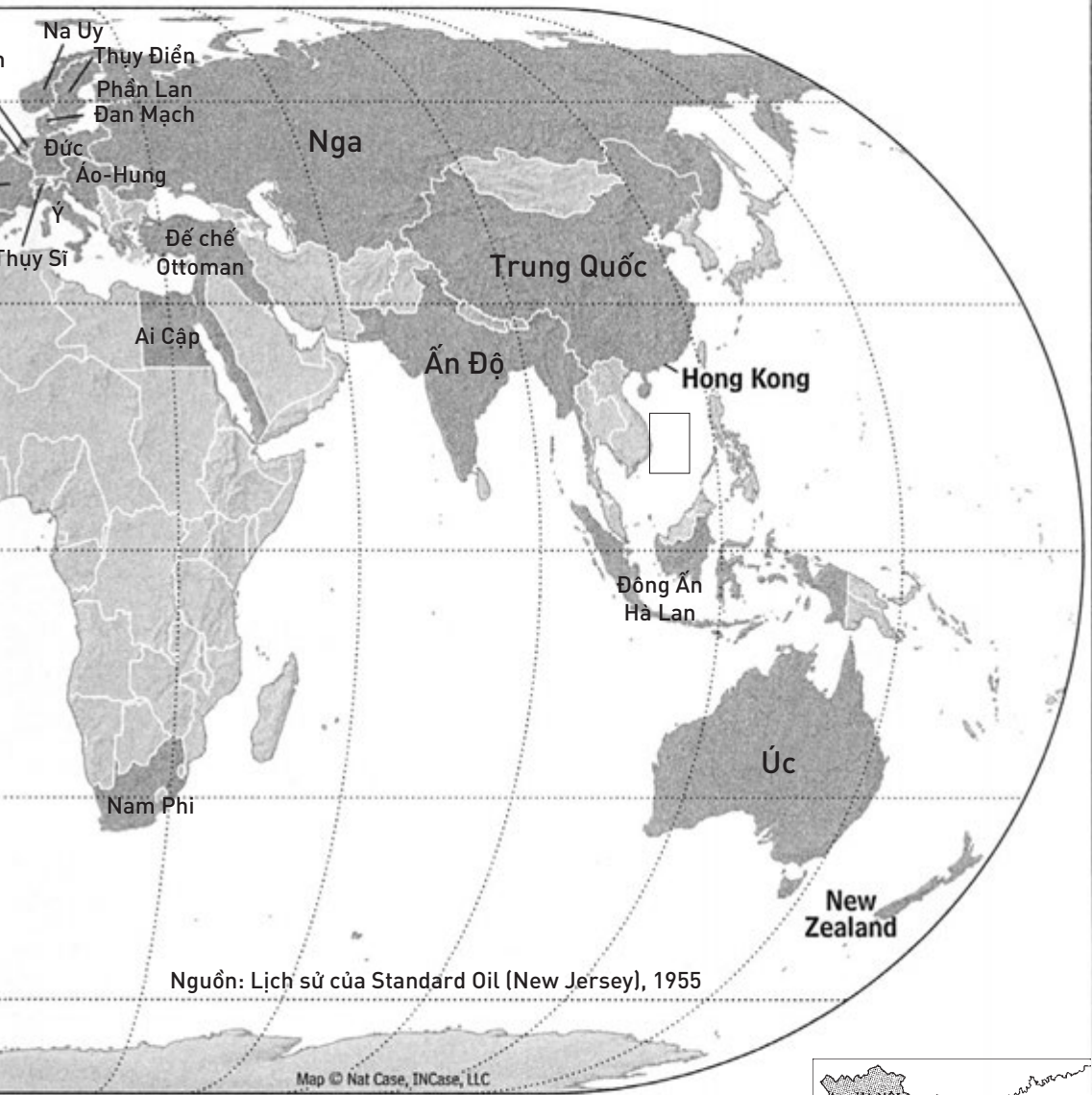
Peru

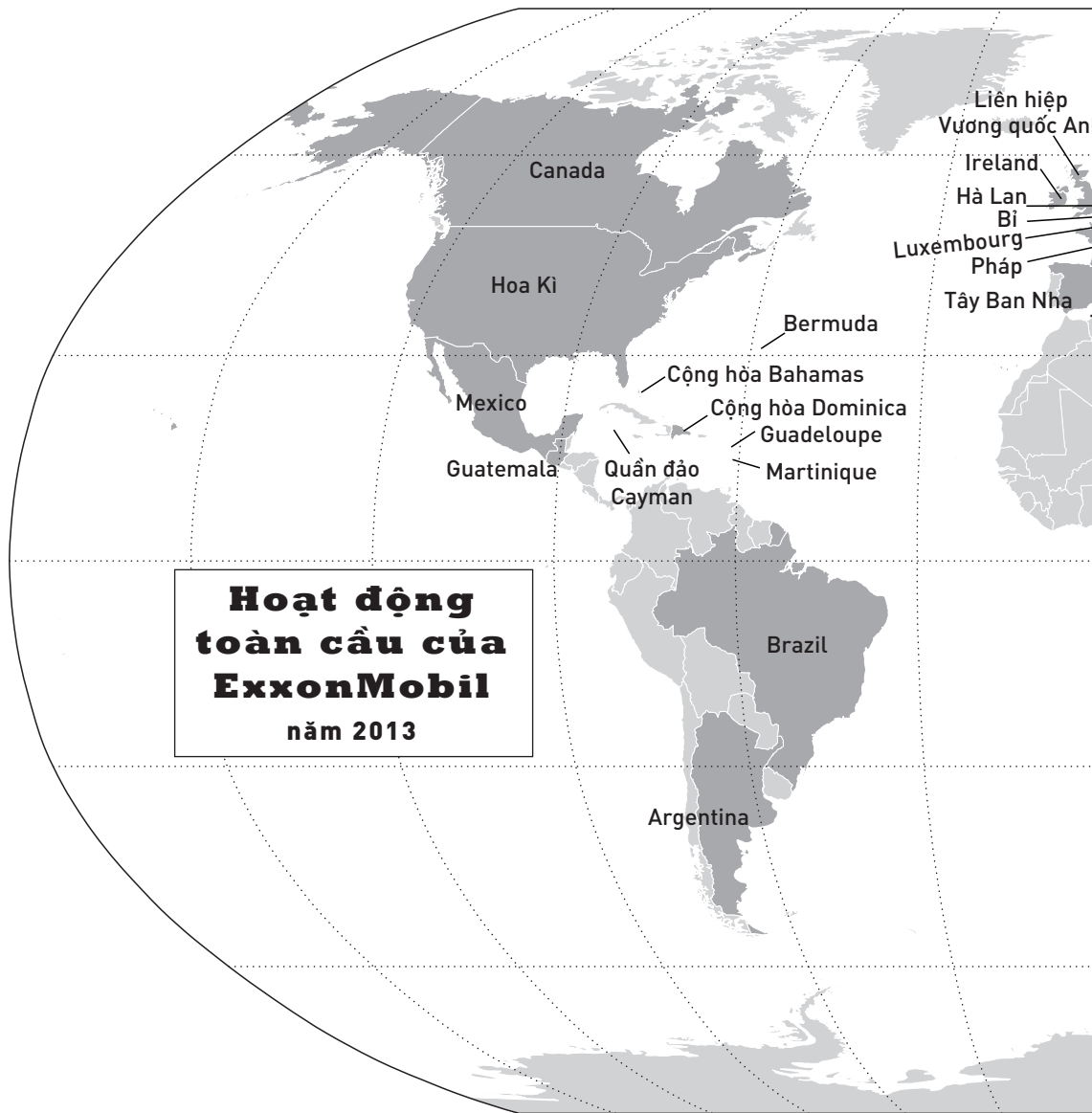
Brazil

Chile

Argentina

Hà Lan  
Đảo  
Liên hiệp Vương  
quốc Anh  
Pháp  
Tây Ban Nha  
Bồ Đào Nha



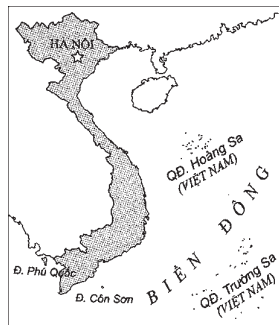






Nguồn: Trang web của ExxonMobile, 08/05/2015 ([http:// corporate.exxonmobile.com/en/company/worldwide-operations/locations](http://corporate.exxonmobile.com/en/company/worldwide-operations/locations))

Map © Nat Case, INCASE, LLC



**J**ohn D. Rockefeller kiếm được một chân trợ lý kế toán vào lúc 18 tuổi. Đó là việc làm đầu đời của ông, một việc làm tưởng như hoàn toàn phù hợp với một chàng trai nhạy bén với những con số, thậm chí yêu thích chúng. Đó là vào năm 1855, và Rockefeller đang làm công việc kết toán sổ sách và thanh toán các hóa đơn cho Hewitt và Tuttle, các nhà buôn ở Cleveland có đầu tư vào bất động sản, đồng thời cũng buôn bán quặng sắt, đá hoa cương và thực phẩm. Rockefeller đã học được cách xử lý đủ loại giao dịch thương mại, từ việc giao hàng qua đường sắt, qua kênh, qua hồ, cho đến việc quản lý bất động sản, bao gồm nhà ở, nhà kho, và cao ốc văn phòng. Ông không đơn thuần làm việc mà ngụp lặn say mê trong công việc. Ông kiểm tra từng số liệu kế toán, phát hiện từng lỗi bé tí, thu thập từng đồng xu tiền cho vay và nhìn trừng trừng vào các đồng nghiệp nào không có cùng sự đeo bám và đam mê những chi tiết vụn vặt này. Với ông, sổ kế toán là sách thánh. Nó không chỉ hướng dẫn người ta ra quyết định, giúp phơi bày những gian lận và giúp cân đong sự hiệu quả mà còn bảo vệ người giữ sổ trước những “xúc cảm sai lạc”. Sổ sách kế toán cắm rễ một thế giới không chuẩn xác vào “một thực tiễn kinh nghiệm vững chắc”, nhà viết tiểu sử Ron Chernow viết.

Rockefeller được đề bạt làm kế toán trưởng sau chưa đầy hai năm. Ông bắt đầu buôn bán riêng bột mì, thịt nguội và những nông phẩm khác. Nhưng khi ông yêu cầu một mức tăng lương đáng kể thì đã phải thất vọng vì điều này không được đáp ứng. Để đáp trả, ngày 01/08/1858, khi chưa đầy 20 tuổi, ông quyết định tách ra làm ăn riêng. Trong chưa đầy ba năm làm việc, ông đã dành dụm được một khoản bằng mức lương cả năm là 800 dollar, cộng thêm với 1.000 dollar vay

của người cha William hay nỗ lực của mình. Ông hợp tác cùng một người bạn cũ là Maurice B. Clark để lập ra công ty *Clark & Rockefeller*, rồi bắt đầu buôn bán thóc, cá, thịt, nước, muối, vữa trát tường và các loại hàng hóa khác. Hoạt động kinh doanh mới diễn ra trôi chảy và Rockefeller đã chứng tỏ mình là một người huy động vốn tài ba khi hăng hái và kiên trì thế chấp công ty mới để vay tiền các ngân hàng ở Cleveland. Chỉ trong vòng một năm, Rockefeller đã nhân ba mức thu nhập cũ và làm cho công ty lớn hơn khi mà cuộc nội chiến sắp diễn ra, nên giá thực phẩm tăng vọt do nhu cầu gia tăng trong quân đội và trong các ngành công nghiệp phải nuôi các nỗ lực chiến tranh.

Vào giai đoạn đó, John D. Rockefeller chỉ mới khởi nghiệp mà thôi. Mãi về sau, ông mới được mệnh danh là người giàu nhất thế giới. Ông đã trở thành động lực của ngành công nghiệp dầu hỏa thế giới với những hoạt động thăm dò, khoan và phân phối rộng khắp – một ngành công nghiệp chưa bao giờ thôi dẫn dắt sự tăng trưởng kinh tế, thương mại và đầu tư xuyên biên giới khắp toàn cầu, chưa kể đến tác động quyết định lên địa chính trị của nó. Cạnh đó, ông cũng đã sử dụng tài sản kếch xù của mình để thiết lập một ngành công nghiệp khác – công nghiệp bác ái toàn cầu, một ngành kinh doanh tập trung vào những thách thức như y tế và giáo dục khắp thế giới, lấp khoảng trống giữa hoạt động quốc tế của các chính phủ và hoạt động của các công ty đa quốc gia. Một mặt, Rockefeller là nhân vật duy nhất trong số các nhân vật trong cuốn sách này có đến hai thành tựu nổi bật, vì những nhân vật còn lại chỉ dành trọn cuộc đời chuyên môn của mình cho một mục tiêu lớn mà thôi. Nhưng mặt khác, cả hai mũi nhọn đó – dầu hỏa và bác ái – cũng là hai phần hợp nhất của cùng một nhân vật, hai phần của một người mà nên giáo dục từ tấm bé đã dạy dỗ rằng phải cho đi một phần thu nhập của mình để làm từ thiện. Không có tài sản từ dầu hỏa, ông sẽ không có nguồn tiền bạc để làm thay đổi ngành y tế và giáo dục toàn cầu. Không có những thành tựu vươn xa của hoạt động bác ái, ông sẽ không thể là mẫu mực cho nhiều nhà triệu phú và tỉ phú sau ông để họ có tác động tốt lên thế giới chứ không chỉ bó trong ngành thương mại, kinh doanh của mình.

## Lớn lên cùng tình yêu Thiên Chúa và tiền

John Rockefeller sinh ra ở Richford, một thị trấn nhỏ ở trung tâm bang New York. Ông là một trong năm người con của một ông bố ưa gây rối và một bà mẹ kính Chúa – William và Eliza Rockefeller. Cặp vợ chồng khấp khểnh về tính tình này đã nhiều lần chuyển chỗ ở trong thời niên thiếu của John. Năm 1853, cuộc chu du đã đưa họ đến vùng ven của Cleveland – một thành phố đang sắp sửa có đường sắt đi qua giống như Chicago, St. Louis, và các thành phố khác trong cơn sốt công nghiệp hóa nhanh chóng.

William là một tay buôn sọc nổi, thường đi dây đó để bán dạo thuốc giả theo lối cổ. Là người có bản chất khoác lác, ông ăn mặc lòe loẹt, vung vẩy tiền bạc và ưa đả người nghe bằng những câu chuyện phiêu lưu, cửa gái của ông, trong đó cũng có vài phần là đúng. William chỉ thi thoảng mới xuất hiện ở thành phố quê ông, nơi có đầy rẫy những đồn đại về những trò trăng hoa của ông và những thứ còn tệ hơn thế nữa. Ông bị tố cáo cưỡng hiếp người hầu gái của gia đình và bị đồn là có đến hai vợ – vợ hai ở cách nhà vợ cả không xa – trước khi gia đình Rockefeller dọn về Cleveland. Nhiều lời đồn đãi về những trò trộm cắp và bài bạc của ông khiến cho vợ con ông phải triền miên sống trong tủ nhục.

John lớn lên trong tình trạng bất an thường trực, không hề biết cha mình đang ở đâu, khi nào những tin đồn kể tiếp sẽ giáng xuống và liệu gia đình có đủ tiền để chi trả các hóa đơn hay không. John được học ở những trường trung học chất lượng tốt và tỏ ra xuất sắc trong môn toán, nhưng lại bỏ học hai tháng trước khi tốt nghiệp phổ thông – có thể vì cha cậu bị kẹt tiền. Cậu tham gia vào một khóa học ba tháng tại trường Cao đẳng Thương mại E. G. Folsom, nơi cậu học về kế toán kép, căn bản về ngân hàng, luật thương mại, lịch sử kinh doanh và thuật viết lách. Rồi cậu bước thẳng vào làm việc.

John đã học được nhiều điều từ những lầm lạc của cha, nhưng còn học nhiều hơn nữa từ mối quan hệ giữa họ. Bất chấp những thói ngông cuồng của mình, William rất chi li trong sổ sách chi tiêu và thanh toán nợ nần. Ông cho con trai vay tiền với tỉ lệ lãi suất thương

mại và thường đòi nợ trước thời hạn, vì thế đã ép buộc John phát triển thói quen có những khoản dự trữ hộ thân. Ông dạy con cách mặc cả khi mua hàng, cách đánh giá hàng hóa và con người, bao gồm cả chính bản thân ông. Từ bé, John đã biết mua kẹo cả năm rồi bán lẻ từng viên để kiếm lãi to, đôi khi còn cho cha vay tiền để lấy lãi.

Eliza lẳng lặng chịu đựng cuộc hôn nhân với người chồng to mồm và đểu cáng. Thanh đạm, u uẩn và cực kì nề nếp, Eliza luôn toàn tâm toàn ý với Giáo hội. Bà có đạo đức và sự ngay thẳng mà mọi người đều nhận ra, dù đôi lúc điều đó khiến những người thân thiết phải đau lòng cho bà. Trong những lần vắng mặt dài ngày của William, Eliza giao cho John việc chẻ củi, vắt sữa bò, chăm sóc vườn, mua thực phẩm, trông coi các em, và thu xếp ngân sách eo hẹp của gia đình. John không bao giờ xuất hiện trên các bức ảnh chụp ở trường vì cậu xấu hổ với bộ cánh rách mướp của mình. Cậu thường phải mặc quần áo của các chị cho đến khi lên tám. Mẹ cậu thường phạt roi cậu vì tội không tuân thủ phép tắc, nhưng bà luôn điềm tĩnh và có lời giải thích.

Kỉ luật của Eliza có thể hà khắc, nhưng bà cũng là sức mạnh trật tự của một ngôi nhà mà lúc nào cũng bị người chồng làm cho căng ra đến gần điểm đổ vỡ. Bà thường hỏi ý kiến John, tâm sự với cậu về các lo lắng của bà và nuôi dạy cậu ở bên trong Giáo hội – điều giữ vai trò quan trọng trung tâm trong tương lai của John. Mỗi Chủ nhật, Eliza đều đưa các con đến dự lễ rửa tội và cùng các con cầu nguyện hằng đêm. Từ thuở niên thiếu, John đã ở trong ca đoàn của nhà thờ và dự lớp giáo lí mỗi Chủ nhật. Giáo hội như đã củng cố trong John một niềm tin rằng cậu sẽ hành động theo khuôn phép trong tất cả những ngày tháng cuộc đời còn lại, rằng cho dù cuộc đời có bất an cách mấy, nền tảng đạo đức của cậu vẫn sẽ vững như bàn thạch.

Khi lớn lên, không có gì ngạc nhiên khi John tìm thấy sự thiêng liêng trong kỉ luật đọc sổ sách kế toán, bởi lẽ thương mại và tôn giáo đã cùng lúc đến với cậu một cách mạnh mẽ vào thời trẻ. Khi John khởi đầu việc kinh doanh kẹo thuở thiếu thời, Eliza luôn nhắc nhở con góp một phần tiền lời cho Giáo hội – điều mà Rockefeller đã làm trong suốt cuộc đời còn lại.

## Người tính toán giữa các con bạc

Khi John hợp tác với Clarke khởi nghiệp buôn bán hàng nông sản, bình minh của một nền thương mại toàn cầu mới cũng đang ló rạng ở cách đó khoảng 220 cây số về phía đông, nơi mà dầu mỏ đã được phát hiện tại Pennsylvania. Cuộc đổ xô đi tìm dầu đã được kích hoạt phần nào bởi công trình của vị giáo sư hóa học ở trường Đại học Yale, Benjamin Silliman, theo đó dầu mỏ có thể tinh chế thành dầu thắp đèn và mỡ bò để bôi trơn máy móc – tức các sản phẩm có tiềm năng thương mại to lớn tại một quốc gia non trẻ đang bùng phát những ngôi nhà, văn phòng, cửa hàng, xí nghiệp và đường sắt.

Trong số những người vào cuộc sớm có một công ti tên là Seneca Oil Corp., thành lập dưới sự điều hành của Edwin L. Drake để khoan giếng tại ngôi làng hẻo lánh Titusville tại miền Tây Pennsylvania. Những lần thử và thua của Drake là sự tái hiện những nỗ lực của Cyrus Field trong cuộc đấu tranh xây đường cáp xuyên Đại Tây Dương. Thành bại và tinh thần trôi sụt là chuyện thường ngày. Ứng biến – xây dựng những công cụ riêng, tranh đoạt công nhân – luôn là điều cần thiết. Sau năm năm nỗ lực gian khổ, ngày 27/08/1859, những mũi khoan của Drake vào lòng đất đạt đến độ sâu 22m. Và đến ngày Chủ nhật ngày 28 tháng Tám, vàng đen đã phun trào từ lòng đất. Sử gia Allan Nevins viết, “Những công nhân khoan dầu hét lên “dầu, dầu”. Drake có lí do chính đáng để đắc thắng. Ông đã ghi tên mình vào một trang sử bất hủ...”

Những người tìm vận may ào ạt đổ về ngôi làng nhỏ, dựng giếng khoan khắp nơi, thậm chí cả trên những con lộ chính, phản ánh sự tăng trưởng ráo riết của tầng lớp doanh nhân Mĩ trong và sau nội chiến. Trong vài năm sau đó, những giếng dầu khác đã phun trào ở Tây Pennsylvania. Thoạt tiên, dầu được xử lí tại các xưởng lọc dầu nhỏ, đôi khi nhếch nhác, dựng lên quanh các điểm khoan. Nhưng khi tin truyền miệng về thành công của Drake lan tỏa ra khắp nước thì các nhà máy lọc dầu lớn hơn cũng bắt đầu xuất hiện ở Cleveland, chủ yếu nhờ vị thế trạm hỏa xa lớn của nó. Ngành công nghiệp này đã đến ngưỡng cửa nhà Rockefeller.

Ngay từ đầu, ngành kinh doanh dầu đã là hoang dại, hoàn toàn phù hợp với loại người cả đời đi tìm trật tự trong hỗn loạn. Thị trường còn non trẻ, và cung cầu thường rơi rớt kịch tính, dẫn đến giá cả dao động mạnh. Những chao đảo này càng trầm trọng thêm do các dự báo lập đi lập lại – tuy khẳng khẳng nhưng không thể nào minh xác được – rằng nguồn cung dầu đang ở mấp mé mức cạn kiệt. Ví dụ, năm 1861, giá dầu thô leo từ mức 10 cent/thùng lên đến 10 dollar/thùng. Năm 1864, dải dao động này là từ 4 dollar đến 12 dollar. Các nhà sản xuất có thể thấy mình phát tài ngày hôm trước để rồi phá sản ngày hôm sau. Ngành công nghiệp dầu hỏa thu hút những nhà đầu tư đủ màu sắc, trong đó có những nhà đầu cơ khinh suất, dễ dàng trở thành con mồi cho loại người ngấn nấp và có luôn cả năng khiếu chiến lược như Rockefeller.

John Rockefeller bước vào ngành kinh doanh năng lượng một cách thông thả. Nhìn lại mới thấy, đó là một chiến lược tăng tiến bước rất già dặn, một sự phối hợp tuyệt hảo giữa thận trọng, kinh nghiệm, tầm nhìn, và thi hành. Ông tỏ ra là một kì thủ bậc thầy, mỗi lần chỉ nhích một nước cờ, nhưng lại quyết liệt và nhanh. Năm 1863, Rockefeller và Clarke mua lại một nửa vốn lưu động của một nhà máy lọc dầu do một người bạn của Clarke, Samuel Andrews, sở hữu. Do từng làm trung gian giữa người sản xuất và người tiêu dùng, John thấy đây là điểm thuận lợi để xâm nhập. Không lâu sau đó, ông kết hôn với Celestia Spelman, người cũng xem Giáo hội như trọng tâm cuộc đời giống như mẹ ông vậy. Thuở đó, ông đã có thu nhập cao, tiền tiết kiệm cũng đáng kể và tài sản thì đang tăng đều đặn. Ông duy trì việc tham gia tích cực vào các hoạt động của nhà thờ và tăng cường việc quyên góp tài chính cho nó. Tuy nhiên, đến năm 1865, quan hệ đối tác với Clarke đã xấu đi, và John đã quyết định mua lại để đẩy Clarke ra ngoài. Được hành động theo cách nhìn và linh cảm của riêng mình quả là sự giải thoát. Thỏa thuận đã được kí cùng một cái bắt tay. “Tôi luôn xem ngày chia tay ấy [với Clarke] là sự khởi đầu cho thành công của đời tôi”, John nói nhiều năm sau đó.

Cũng trong năm đó, Rockefeller xúc tiến mua nhà máy lọc dầu lớn nhất Cleveland, tiếp nối bởi nhiều phi vụ thầu khác. Những phi vụ mua này phản ánh niềm tin lâu dài của ông vào ngành công nghiệp dầu hỏa. Rockefeller đã không ngần ngại vay tiền để cấp vốn cho các phương tiện mới của ông. Vai trò của ông trong vận hành thực tế cũng đáng chú ý đến từng chi tiết. Khác với nhiều đối thủ, ông quản lý bằng những con số cứng rắn, thường xuyên cắt giảm chi tiêu. Ông quyết định tiết kiệm tiền bằng cách xây càng nhiều càng tốt những cấu kiện nội ngành: những thùng dầu riêng, những đường ống riêng, những khớp nối riêng, những toa kéo riêng. Người ta thường thấy ông xuất hiện từ sáng sớm tại nhà máy lọc dầu, quan sát công nhân lăn các thùng dầu và cột đai. Một đồng nghiệp của ông có lần nói: “Lần duy nhất tôi thấy John Rockefeller phấn chấn là khi có một báo cáo nói rằng người mua của ông đã nhận được một lô dầu với mức thấp hơn nhiều so với giá thị trường. Ông đã bật dậy khỏi ghế, hét lên vui sướng, rồi nhảy cẫng, ôm lấy tôi, ném tung nón lên trời, hành động cứ như một người điên vậy. Khung cảnh đó tôi sẽ không bao giờ quên”. Trong nền văn hóa gian hùng của những kẻ sống xả láng và yêu cuồng, John Rockefeller là một nhà chiến lược điềm tĩnh, cân nhắc, luôn ám ảnh về những nền tảng lâu dài.

Đế chế của Rockefeller mở rộng nhanh chóng. Ngay từ đầu, dầu hỏa đã có mức cầu lớn trên khắp thế giới. Nước Mĩ bắt đầu xuất khẩu dầu hỏa sang châu Âu ngay sau phát hiện của Drake, và Cleveland đã nổi lên thành trung tâm vận chuyển và tinh chế lớn cho công nghiệp Mĩ. Đến năm 1863, khu vực Cleveland đã có 20 nhà máy lọc dầu, xử lý khoảng 400.000l sản phẩm tinh chế, trong đó một phần tư được xuất ra nước ngoài. Đến năm 1868, Rockefeller đã sở hữu cụm nhà máy lọc dầu lớn nhất không chỉ ở Cleveland mà trên toàn thế giới.

Hầu như đơn độc giữa những người cùng thời, Rockefeller xem công nghiệp dầu mỏ như một hệ thống phụ thuộc lẫn nhau – khoan dầu ở những vùng xa xôi của Pennsylvania, lọc dầu, vận chuyển, phân phối sản phẩm tinh chế ra khắp thế giới, và bán tại các cây xăng khắp trong nước. Ông thấy những hoạt động kinh doanh này là những mặt khác nhau của cùng một chiếc hộp. Ông cũng sớm thấy rằng việc xây



chiếc hộp này sẽ mất nhiều vốn, và vụ đầu tư này sẽ bị đe dọa thường trực do giá cả chao đảo dữ dội và do siêu cạnh tranh trong ngành buôn bán dầu. Phải là một bộ óc khác thường mới hình dung nổi rằng có thể áp đặt được sự ổn định lên việc mua bán dầu toàn cầu, và Rockefeller đã biết cách để làm điều đó. Ông đã xây một công ti toàn cầu để thống trị và hợp nhất ngành công nghiệp mạnh mún này. Công ti đó có đủ sức ảnh hưởng lên các công ti đường sắt, công ti đường ống dẫn và công ti vận tải biển để đập tan những áp lực cạnh tranh và kiểm soát chặt chẽ giá cả của mình.

### **Nhà tiên phong và con thú săn mồi**

Rockefeller đạt đến những năm huy hoàng nhất trong thời kì hoàng kim của kinh doanh lớn tại Mĩ. Đó cũng là kỉ nguyên vàng mà Cyrus Field nổi lên. Thiên thời lẫn nhân hòa đã tìm đến cùng lúc và theo cùng một cách. Toàn cầu hóa đang tăng lực khi các thị trường vốn bắt đầu liên kết nhau xuyên biên giới, buôn bán được mở rộng, và di cư tăng vọt. Chuyển biến công nghiệp đang mở hết đà, thúc đẩy bởi những đột phá trong vận tải và viễn thông, những tiến bộ trong giáo dục, sự di chuyển ồ ạt của nông dân ra thành thị, và lao động và tài năng nước ngoài ào ạt đổ vào. Các doanh nghiệp của quốc gia đang trỗi dậy khắp nơi – sắt thép, thủy tinh, giết mổ và chế biến thịt, xay bột, thuốc da. Tất cả tạo ra những cơ hội rộng mở cho những nhà công nghiệp xông xáo. Lấy ví dụ, năm 1860, Mĩ có 140.433 cơ sở sản xuất, với tổng số vốn là 1.010.000.000 dollar. Mười năm sau, số cơ sở đã nhân đôi (252.148) với tổng số vốn lên đến 2.118.208.769 dollar.

Chính quyền đã đủ lớn mạnh để định ra luật pháp và trật tự, nhưng lại quá yếu để răn đe sự trỗi dậy của các nhà tài phiệt lớn. Giới kinh doanh tận hưởng những lợi ích của luật phá sản, của sự bảo hộ pháp luật đối với tài sản riêng và của tính bất khả xâm phạm đối với các hợp đồng. Nhưng họ lại không phải đối mặt với thuế thu nhập và cũng chưa có luật lệ chống độc quyền hiệu quả nào. Nhà viết tiểu sử Allan Nevins nói: “Các thể chế vẫn đủ mềm dẻo để bị nhào nặn bởi những kẻ có sức mạnh. Hơn mọi quốc gia khác, nước Mĩ tạo ra những lãnh

đạo đích thực cho công nghiệp, những người biết suy nghĩ và hành động ở quy mô lớn... [và] người tiên phong cho phong trào hướng đến tập trung công nghiệp Mĩ chính là Rockefeller”.

Trong thời đại độc đáo của mình, công nghiệp dầu hỏa đã nổi lên nhanh chóng thành chiếc chìa khóa đi đến thịnh vượng không chỉ ở Mĩ và Anh – nước đang là lãnh đạo công nghiệp và tài chính thế giới – mà cả ở châu Âu lục địa và châu Á. Năm 1859, Mĩ sản xuất ra 2.000 thùng dầu mỗi năm. Năm 1870, tổng sản lượng hằng năm đã là 5,5 triệu thùng. Nevins viết: “Một món hàng gây tò mò vào lúc Abraham Lincoln được chọn làm tổng thống đã trở thành một nhu cầu vào lúc ông bị ám sát”.

Với tốc độ ánh sáng, Rockefeller đã gia cố sự kiểm soát của ông trong việc lọc, trữ, vận chuyển, bán và cuối cùng là khai thác dầu ở Mĩ và nước ngoài. Với các bước đi sáng tạo và có tổ chức, ông phối hợp các sách lược tàn khốc và hung hãn nhằm tăng cường và cải thiện việc quản lí Standard Oil, nơi vận hành tất cả các lợi ích liên quan đến dầu hỏa của ông.

Đến năm 1872, ông đã gom được hầu như toàn bộ các cơ sở lọc dầu ở Cleveland, Philadelphia, West Virginia, New York, New Jersey, và New England, sử dụng các sách lược tàn khốc để đẩy những kẻ cạnh tranh ra khỏi ngành kinh doanh. Ông thu mua hóa chất, thùng đựng dầu và các mặt hàng cung ứng quan trọng khác cho công nghiệp lọc dầu để gây ra sự khan hiếm giả tạo. Ông đẩy các đối thủ vào trạng thái tuyệt vọng đến mức phải chịu bán, rồi mua lại với giá hời trong một bầu không khí bí mật tuyệt đối. Thông thường, tên của công ti mà ông mua lại vẫn không thay đổi, nên người ngoài và công chúng tưởng rằng nó vẫn độc lập, mặc dù nó đã là một phần của đế chế Rockefeller.

Mánh khéo của Rockefeller trong lĩnh vực đường sắt đã khiến ông trở nên lừng danh. Khi kinh doanh phát đạt và trở thành khách hàng quan trọng của ngành đường sắt, Rockefeller bắt đầu đòi mức chiết khấu đặc biệt cho mỗi thùng dầu họ chở cho ông. Ông còn bí mật ép các công ti hỏa xa chi cho ông tiền chiết khấu cho việc vận chuyển dầu của các đối thủ – gọi là “lại quả” – do đó trên thực tế đã ép các

công ti đối thủ phụ cấp cho Standard Oil (mặc dù lúc đó họ không biết). Rockefeller thương lượng được các thỏa thuận ngày càng có lợi hơn cho ông bằng cách hứa hẹn với ngành đường sắt những lô hàng lớn hơn nữa, do đó biến ngành đường sắt thành những đồng minh cùng thông mưu với ông trong việc xây dựng nền độc quyền. Standard Oil không phải là công ti duy nhất sử dụng mảnh khốe này, vì những công ti khác cũng đã nhanh chóng theo chân nó. Nhà viết tiểu sử Ron Chernow nhận định: “Sự lan tràn của chiết khấu đã thúc đẩy nhanh việc chuyển sang một nền kinh tế quốc gia tích hợp, với các đại công ti đè nặng ở trên đầu, thụ hưởng những mức cước phí ưu đãi”.

Standard Oil càng lớn thì các công ti nhỏ hơn càng vô vọng rõ rệt trong việc cạnh tranh với nó. Standard Oil càng lớn thì Rockefeller càng có thêm đòn bẩy và tiết kiệm được nhiều tiền từ việc đòi chiết khấu từ các nhà cung ứng, không chỉ riêng trong ngành đường sắt. Với bảng cân đối thu chi nhiều sức mạnh hơn thì các ngân hàng cũng cho nhiều ưu đãi hơn, và chi phí huy động vốn cũng giảm thấp hơn nữa.

Những năm về sau, các chiết khấu và lợi quả của ngành đường sắt đã trở thành điểm mấu chốt trong bản cáo trạng của chính quyền và công chúng dành cho Rockefeller, không phải vì chúng là gì mới mẻ mà vì quy mô, vì tính bí mật của chúng và trong trường hợp “lợi quả”, vì sự hung hiểm khi chúng được vận dụng để đè bẹp và chiến thắng trong cạnh tranh. Các nhà báo đã cùng nhau thêu dệt những câu chuyện nhân ái về các nạn nhân của Rockefeller để dựng lên bức chân dung về nhà tài phiệt dầu mỏ giống như con quái thú săn mồi. Nhưng phần lớn những sách lược ông sử dụng đều không trái với pháp luật hay thậm chí là bình thường ở Mỹ vào cuối thế kỉ 19, nơi mà cạnh tranh gay gắt đã rộ lên trong sự thiếu vắng các luật lệ để kìm hãm.

### Hợp lí từ đỉnh

Một cách khác để suy nghĩ về sự trỗi dậy của Standard Oil là ít chú ý hơn đến những sách lược hung hãn của Rockefeller và chú ý nhiều hơn đến sự sắc bén trong quản lí của ông. Công ti của ông được quản lí tốt hơn các công ti khác. Ông tiến hành kiểm soát chi phí một cách

sát sao. Ông thúc đẩy công ti mình cách tân, mở rộng chủng loại sản phẩm có thể làm được từ hoạt động lọc hóa dầu, bao gồm đủ loại mỡ dùng cho máy móc, sáp, vaseline, chất tẩy sơn..., cả thảy hơn 300 sản phẩm (hãy nhớ rằng xe chạy bằng xăng lúc đó vẫn chưa được phát minh ra).

Trong toàn bộ sự nghiệp của mình, Rockefeller luôn hiểu giá trị của việc quy tụ quanh mình những tài năng xuất chúng. Ông làm việc này bằng cách xác định và đưa về những nhà quản lí kinh nghiệm sau mỗi cuộc thôn tính. Từ đầu, ông đã hình dung mục đích của ông không phải là làm cách nào để tồn tại trước các chu kì giá cả trong ngành công nghiệp, mà là làm cách nào để giàu lên từ các chu kì đó. Vì vậy, ông luôn giữ một khoản dự trữ tài chính lớn, không chỉ để làm đệm an toàn cho các hoạt động của chính ông, mà còn để mua những tài sản khi chúng rớt xuống giá thấp nhất, tất cả những điều đó đều được thể hiện trong những sổ kế toán chi li của ông.

Cũng khó mà cưỡng điệu về việc ông thực tiến đến mức nào. Ông học hỏi và nắm bắt mọi khía cạnh kinh doanh và có một kiến thức “bách khoa toàn thư” về cách vận hành của mọi thứ. Từ những ngày đầu, khi người ta thấy ông trên đường ray, thúc những người chuyển hàng di chuyển nhanh hơn, ông liên tục viếng thăm các cơ sở, hỏi han nhân viên để lấy thông tin, ghi lại những nơi có thể đạt hiệu quả cao hơn. Mọi thứ đều rất đáng khen vì chúng giúp ông có bức tranh bao quát hơn, tầm nhìn và chiến lược dài hạn hơn, và đồng thời cũng có cái nhìn rõ ràng hơn.

Rockefeller còn là một người ủy thác giỏi. Ông thường kêu gọi các cộng sự rằng cả ông lẫn họ không nên làm những thứ mà ai khác có thể làm. Có lần ông nói với nhân viên: “Các anh có trách nhiệm, nhưng hãy chọn ra càng sớm càng tốt một người mà các anh có thể tin cậy được, hãy huấn luyện anh ta làm việc, rồi hãy ngồi xuống, gác hai chân lên bàn và nghĩ cách nào đó để Standard Oil kiếm ra tiền”.

Ông hiểu sâu sắc việc truyền thông, phối hợp và động viên nội bộ. Ngay từ đầu đã thấy rõ ông tạo ra một hệ thống cho phép các nhà máy lọc dầu của ông trao đổi thông tin về cách thức tiết kiệm chi phí, cách

dùng một số vật liệu, hay cách huấn luyện công nhân. Đến thập niên 1890, Standard Oil là một cỗ máy toàn cầu hoạt động trơn tru. Nó có một ban lãnh đạo đa cấp và các ủy ban điều hành để giám sát mọi chức năng, từ sản xuất đến marketing. Mọi ủy ban đều tuân thủ các thủ tục vận hành chuẩn. Các quy trình được thiết lập để trao đổi mật báo và thông tin khác giữa các ủy ban. Cơ cấu tổng thể cũng hao hao giống như thứ mà chúng ta thấy ở các công ti đa quốc gia tốt nhất thời nay.

Về phong cách lãnh đạo, Rockefeller không hề thể hiện chút chuyên chế nào như chúng ta tưởng. Ngôn ngữ của ông là “chúng ta” chứ không phải là “tôi”. Ông cai quản, quả vậy rồi, nhưng sự cai quản đó giống như tâm điểm của một vòng tròn các đồng sự tài giỏi. Ông cố gắng đưa ra quyết định bằng đồng thuận và thường trì hoãn quyết định cho đến khi nào gần đạt đến sự nhất trí chung. “[Ông ta] không phải là nhà độc tài trong tổ chức, mà đơn giản là một *primus inter pares* [người cầm đầu giữa những người bình đẳng] trong ban lãnh đạo, người lên kế hoạch và điều phối chính”.

Ông tin tưởng vào việc đối đãi thật tốt với công nhân. Ông trả lương cao cho họ, khuyến khích giảm số giờ làm việc và tỏ ra rất ân cần với nhân viên. Ông thực tế là người cổ vũ [cheerleader] cho công ti và nhân viên của nó. Ông thường dùng bóng ma cạnh tranh để kích động sự nhiệt tình đối với công ti, bịa đặt ra những cuộc tấn công vào công ti để làm cho công ti đoàn kết lại. Các đồng sự của Rockefeller nghĩ về ông như một người luôn lịch sự, kiên trì, điềm đạm, không bao giờ giận dữ hay xúc động. Cuối cùng, việc chiết khấu đường sắt và tất cả các vấn đề liên quan chỉ là một thành phần trong thành công của ông, mặc dù chúng đã ngự trị trong nhận thức của công chúng.

### **Ổn định bằng mọi giá**

Rockefeller còn có một mối quan tâm khác mang tính triết học hơn. Ông đơn giản là không tin vào cách nhìn của Jefferson về một đất nước đặc trưng bởi sự cạnh tranh buông tuồng giữa các thực thể độc lập nhỏ. Ông cũng chẳng phải là người rao giảng thuyết “bàn tay vô

hình” của Adam Smith. Ông chỉ cảm thấy rằng trong một thế giới sự sục sôi cơ hội thì chủ nghĩa tư bản cần phải được tổ chức và quản lý chặt chẽ. Ông nghiêng về ý tưởng một đất nước được điều hành bởi những thế lực công nghiệp lớn và độc quyền. Ông có vẻ thuận với những phương thức mới để những công ti trong các ngành công nghiệp riêng rẽ có thể “hợp tác” thông qua các tổ hợp, liên doanh, doanh nghiệp độc quyền và những dàn xếp khác để tạo ra một môi trường ổn định và dễ dự báo hơn. Ông cảm thấy quy mô công nghiệp đang đòi hỏi huy động một lượng vốn tư bản lớn để đầu tư vào những xí nghiệp, đường sá và tuyến điện tín mới, tức phần cứng căn bản cho sức mạnh công nghiệp đang trỗi dậy.

Điều cũng rất quan trọng trong quan điểm của ông là việc cắt giảm chi phí bằng cách đưa vào dưới một mái nhà toàn bộ dây chuyền vận hành, từ khai thác dầu cho đến phân phối. Rockefeller đã chứng kiến chu kì trời sục co giãn của ngành công nghiệp dầu mỏ có thể khốc liệt như thế nào. Hết lần này đến lần khác, nó đẩy các nhà máy lọc dầu nhỏ và các nhà sản xuất độc lập đến chỗ phá sản hàng loạt. Trong tâm trí của Rockefeller, chỉ có người khổng lồ mới sống sót được trước những trời sục không thể tránh khỏi của một nền kinh tế có xu hướng chao đảo bởi lạm phát và giảm phát, suy thoái và bùng nổ. Thuở đó, Mĩ chưa có một ngân hàng trung ương và Rockefeller đang cố tạo ra sự ổn định. Trong các hồi kí của ông nhiều năm sau, ông đã nêu cảm nghĩ về sự nghiệp của mình. “Thời của cạnh tranh cá nhân trong các doanh vụ lớn đã qua đi và đã kết thúc”, ông viết. “Bạn đâu thể lập luận rằng ta phải trở lại với lao động tay chân và quảng đi các máy móc hữu hiệu... Đã quá muộn để tranh cãi về lợi thế của sự kết hợp trong công nghiệp. Đó là một sự cần thiết. Và nếu nước Mĩ hưởng đặc quyền mở rộng kinh doanh tại tất cả các bang của hợp chúng quốc, và cả ở nước ngoài nữa, thì đó là một sự cần thiết ở quy mô lớn...”

Rockefeller hướng đến tạo dựng sự độc quyền, và đến năm 1887, Standard Oil đã kiểm soát đến 90% năng lực lọc dầu của Mĩ. Nó gần như độc quyền cả trong việc phân phối và bán hàng nữa. Nó có trong túi những đường hỏa xa và đã mua lại hầu hết các đường ống dẫn. Cuối thập niên 1880, Rockefeller bắt đầu mua các hợp đồng thuê đối với

những mỏ dầu mới khoan tại Ohio, và đến năm 1891 ông trở thành nhà sản xuất chính, chịu trách nhiệm cung cấp 25% sản lượng dầu mỏ của Mỹ. Đến bước chuyển thế kỉ, đế chế dầu khí của Rockefeller đã quy tụ đến 100.000 người, với 6.000km đường ống dẫn dầu, và 5.000 xe bồn.

Cuối thế kỉ 19, các phương tiện hợp pháp để tạo ra một công ti cổ phần quốc gia chưa tồn tại, cho nên Standard Oil sử dụng mọi mảnh khước hợp pháp, cả bí mật lẫn công khai, để điều hành công ti của ông như một thực thể quốc gia. Lấy ví dụ, năm 1882, Standard Oil bao gồm ít nhất 40 công ti riêng rẽ ở nhiều bang và nhiều nước. Đã có những nỗ lực nhằm tạo ra thứ gì đó tương đương với công ti cổ phần quốc gia, thoát tiên là Standard Oil Trust, sau đó là Standard Oil ở Ohio, rồi đến Standard Oil ở New York. Về mặt pháp lí, đó không phải là một công ti, nhưng lại được quản lí và hành xử giống như một công ti. Tuy nhiên, dù Standard Oil có được gọi như thế nào, đến cuối thập niên 1880, John Rockefeller đã quy tụ quanh ông một ê-kíp quản trị tài năng, kiểm soát chặt chẽ một đế chế rộng lớn. Đế chế đó bao gồm cả những hoạt động đang gia tăng nhanh chóng ở bên ngoài Hoa Kỳ.

### **Thống trị dầu trường toàn cầu**

Thành công của Rockefeller trong kinh doanh dầu mỏ toàn cầu đã nảy sinh từ vị thế thống trị ở thị trường Mỹ, từ nhu cầu tăng vọt ở nước ngoài, và từ khả năng nắm bắt thời cơ của ông. Chỉ hai năm sau khi phát hiện dầu ở Pennsylvania, Mỹ đã xuất đợt hàng gốc dầu đầu tiên: dầu hỏa.

Rockefeller rất nhanh nhạy trong việc khai thác các thị trường toàn cầu. Năm 1866, ông cử cậu em William đến thành phố New York để khánh thành một công ti mới, Rockefeller & Company, nhằm giám sát việc gia tăng bán hàng ở nước ngoài. Lúc đó ông đã là nhà lọc dầu nổi trội ở Cleveland, và 2/3 sản lượng dầu hỏa của thành phố này đã được gửi ra nước ngoài. Văn phòng toàn cầu mới thoát đầu được thiết lập ở số 181 Pearl Street, nhưng hai năm sau thì chuyển đến số 26 Broadway, trở thành một trong những địa chỉ kinh doanh nổi tiếng

nhất thế giới, “bản thu gọn của bản thân tập đoàn, hiện thân cho sự huyền bí, sức mạnh và hiệu quả của nó...”

Đến thập niên 1870, dầu hỏa là hàng xuất khẩu phi nông sản giá trị nhất của Mỹ, và đứng thứ tư trong toàn thể các mặt hàng. 90% xuất khẩu dầu hỏa từ Hoa Kỳ đều đi qua các công ti do Standard Oil kiểm soát.

Ngay từ đầu, nhu cầu ở nước ngoài đã gia tăng kịch tính, và có tác động sâu sắc lên chu kì giá cả trời sục. Nếu những người mua ở Pháp và Đức nghe tin có giếng nào vừa phun dầu ở Ohio – những tin tức nay được truyền đi nhanh chóng nhờ tuyến điện tín xuyên Đại Tây Dương – thì họ sẽ ngưng mua thêm dầu do biết rằng lượng cung mới có khả năng sẽ đẩy giá dầu xuống. Theo cách đó mà giá cả toàn cầu đã được thiết lập từ khởi thủy của nền công nghiệp dầu mỏ.

Thoạt đầu, chiến lược của Rockefeller là đưa sản phẩm lọc hóa dầu ra thị trường thông qua các đại lí bán hàng ở nước ngoài, kết hợp với một số người bán hàng chính của ông. Là một công ti thống lĩnh của Mỹ, Standard Oil nhận được sự trợ giúp mạnh mẽ từ các đại sứ quán và tổng lãnh sự quán Mỹ ở nước ngoài. Các viên chức ngoại giao, vốn thường nhận các khoản chi trả bèn lẻ của công ti, cung cấp mật báo về điều kiện thương mại, việc tuân thủ các hợp đồng, đồng thời thực hiện các đánh giá kinh doanh thường xuyên nhằm đáp ứng các hoạt động của Rockefeller.

Cuối thập niên 1880, công ti kiểm soát trực tiếp hơn các hoạt động ở nước ngoài. Ngoài việc thiết lập các liên doanh với công ti nước ngoài, Standard Oil còn tạo ra các công ti nhập khẩu và phân phối của riêng mình như Anglo American Oil Company ở Anh và Deutsche-Amerikanische Petroleum Gesellschaft ở Bremen. Không có gì ngạc nhiên khi hoạt động của Rockefeller trở nên ngày càng tinh vi khi nó nghiên cứu được các cách thức vượt qua đủ dạng thuế quan và hàng rào thương mại.

Rockefeller chuyển đến New York năm 1883, và gia đình ông đã nhanh chóng mua và xây lên đủ dạng phương tiện tại các bến cảng của New York, Philadelphia và Baltimore: nhà kho, ụ tàu, máy móc



trung chuyển nhằm đáp ứng những chuyến giao hàng lớn hơn nữa từ các nhà máy lọc dầu của họ. Việc di chuyển về New York còn quan trọng ở chỗ nó đưa Rockefeller đến gần hơn các ngân hàng lớn ở Wall Street. Trong phần lớn thời kì từ 1870 đến 1890, Standard Oil thống trị thị trường toàn cầu và phát triển vượt xa năng lực giới tài phiệt của Cleveland.

Vào bước chuyển thế kỉ, công ti đã xây dựng được đội tàu riêng và xuất khẩu 50.000 thùng dầu mỗi ngày chỉ riêng sang châu Âu. Standard Oil bán hàng không chỉ cho các thành phố lớn của châu Âu mà cả cho Thượng Hải, Calcutta, Yokohama, Singapore, Babylon, Nineveh, và các trung tâm thương mại khác. Công ti không tiếc nỗ lực để phát triển và phục vụ khách hàng nước ngoài. Ví dụ như, ở Anh, đèn không được thiết kế để đốt dầu hỏa của Mĩ, cho nên Standard Oil đã xây một nhà máy sản xuất và bán các loại đèn phù hợp. Ở Mexico, công ti đã dùng lừa để đưa nến đến các thôn làng xa xôi.

Mặc dù Standard Oil trên thực tế không có đối thủ cạnh tranh nào ở Mĩ, nhưng nó lại có những đối thủ ở nước ngoài. Các đối thủ cạnh tranh lớn đầu tiên nổi lên ở Nga trong thập niên 1880, dẫn đầu bởi hai triều đại gia tộc châu Âu là Nhà Nobel của Thụy Điển và chi nhánh Paris của Nhà Rothschild. Các gia tộc này đã phát hiện một nguồn cung dầu hỏa dồi dào ở khu vực Baku trên biển Caspian và họ đã xúc tiến rất nhanh để cung ứng cho Cận Đông và châu Âu. Trong thập niên 1890, Hà Lan đã đặt ra một thách thức mới ở châu Á dưới dạng công ti Royal Dutch Shell.

Rockefeller và Standard Oil rơi vào một cuộc chiến tổng lực để đấu lại các đối thủ nước ngoài. Ông cử đặc phái viên đến để nắm bắt chính xác điều gì đang xảy ra ở nước ngoài, nêu danh sách các yêu cầu trợ giúp gửi đến các đại sứ quán Mĩ và thiết lập các thỏa thuận tiếp thị mới khắp châu Âu và châu Á. Standard Oil đã lâm chiến để giành quyền kiểm soát thị trường toàn cầu. Rockefeller trở thành viên tướng chỉ huy thực địa, điều hành cuộc chiến từ tổng hành dinh của ông ở New York.

Standard Oil đáp trả các đối thủ nước ngoài theo các cách thức lập

lại hoàn cảnh khi ông đối mặt với cạnh tranh ở Mĩ, bao gồm việc tiếp thị lấn lướt hơn, chú ý hơn đến sở thích của khách hàng, và siết chặt kiểm soát chất lượng. Hơn hết, Standard Oil sử dụng lợi nhuận khổng lồ mà nó kiếm được từ vị thế độc quyền ở Mĩ để giảm giá dầu ở nước ngoài thấp hơn hẳn so với các đối thủ khác, kích hoạt những cuộc chiến giá cả dữ dội. Standard Oil còn trở nên thuận thực trong việc tung những tin đồn hiểm độc về chất lượng sản phẩm của đối thủ. Các sách lược này khá phổ biến trong ngành công nghiệp dầu mỏ, nhưng phong cách cạnh tranh độc đáo của Rockefeller là nguồn lực quan trọng trong định hình bản chất của hoạt động kinh doanh dầu quốc tế vào những ngày đầu của nó.

### Về hưu, bị phỉ báng và tách vỡ

Cuối thập niên 1890, tròn ba thập niên sau khi Drake phát hiện dầu mỏ và Rockefeller vào cuộc, những đám mây đen đã kéo đến Standard Oil trên đấu trường chính trị. Phong trào chính trị tiến bộ đang trỗi dậy đòi hỏi chính phủ Mĩ phải vào cuộc để chia tách các tập đoàn lớn, quy định lại số giờ và điều kiện làm việc của lao động cổ cồn xanh, và bảo vệ người tiêu thụ khỏi sự độc quyền về giá cả. Năm 1890, những người cấp tiến đã giành thắng lợi lớn đầu tiên bằng việc thông qua Luật chống độc quyền Sherman. Báo giới ngả mạnh về phe cấp tiến, kêu gọi nhà cầm quyền sử dụng luật này để trừng phạt các tập đoàn đang kiểm soát ngành đường, thép, thuốc lá, và các ngành công nghiệp khác. Và Standard Oil đã sớm trở thành mục tiêu nổi bật nhất cho cơn địa chấn chính trị và tình cảm công chúng chống lại các ngành kinh doanh lớn mà Rockefeller là hiện thân.

Tuy nhiên, năm 1896, Rockefeller đã thôi đến văn phòng của mình. Ông đã mệt mỏi, đang tăng cân, và được chẩn đoán bị mắc chứng alopecia, một dạng của bệnh tự miễn nhiễm gây ra chứng rụng tóc. Ông không công khai tuyên bố nghỉ hưu và tiếp tục giữ chức danh chủ tịch của Standard Oil của New Jersey, khi đó là công ty cổ phần quản lý tất cả các lợi ích từ dầu mỏ của Rockefeller.

Nhìn lại, việc không chính thức rút khỏi hoạt động và không tuyên bố công khai về việc này là một sai lầm nghiêm trọng. Khi công ti trở nên hùng mạnh hơn, những người kế tục Rockefeller trở nên ngạo mạn hơn, có xu hướng rõ rệt hơn trong việc thao túng hệ thống chính trị. Họ hung hăng hơn Rockefeller trong việc nâng giá, và họ sử dụng các sách lược cạnh tranh thô bạo một cách thiếu suy xét hơn. Mặc dù Rockefeller không còn chung vai gánh vác các trách nhiệm từ chức danh và vị thế cũ, có vẻ như không ai trong công ti biết được điều đó, và chính phủ ở Washington và các bang, cũng như công chúng và báo chí, đều quy kết cho bản thân Rockefeller tất cả mọi thứ mà những người kế tục ông gây ra.

Nhiều thập niên trước, Rockefeller đã từng là đối tượng tấn công gay gắt của nhà báo Henry Demarest Lloyd trên các tờ *Chicago Tribune* và *Atlantic Monthly*. Năm 1894, Lloyd lại âm ỉ xông ra một lần nữa cùng cuốn sách mới mang tên *Thịnh vượng chống lại thịnh vượng chung* (Weath Against Commonwealth). Cuốn sách đã được hàng trăm ngàn công dân đọc và đã tạo cảm hứng cho vô số bài diễn thuyết và xã luận, cuối cùng trở thành cái mà Nevins gọi là “một trong những bản luận chiến nổi tiếng nhất lịch sử Mỹ”. Tuy nhiên, lời buộc tội Rockefeller đánh thép và nổi tiếng nhất lại đến từ nhà báo điều tra Ida Tarbell trong 19 kì của tạp chí *McClure* năm 1902 và trong cuốn sách viết năm 1904 của bà, *Lịch sử của công ti Standard Oil* (The History of the Standard Oil Company). Cây bút này đã viết ra 550 trang, cộng thêm với 240 trang trích dẫn nguồn để mô tả Standard Oil như một ngành công nghiệp có quyền lực và tổ chức khủng khiếp, tất cả xây trên sự gian lận, áp bức, kì thị và lừa dối.

Rockefeller không đáp trả. Ông từ chối bác bỏ các phê phán của công chúng, do đó để mất đi cơ hội trình bày lập trường của mình đối với các vấn đề gây tranh cãi trong công chúng. Ông tin vào sự im lặng đầy phẩm giá mà không hiểu rằng nó có thể được diễn dịch thành sự nhận tội. Năm 1906, một đồng sự nói với ông: “Đó là lỗi tại ông, ông Rockefeller ạ, ông đã từ chối gặp các phóng viên và làm rõ lập trường của ông”. Rockefeller đã đáp lại: “Vậy thì là lỗi tôi. Tôi không thể phá

vỡ một luật lệ của 50 năm cuộc đời. Người ta được đánh giá theo hành động nhiều hơn là theo quan điểm và ý kiến của mình, và đó là điều tôi mong muốn được nhìn nhận”. Khoảng 10 năm sau, Rockefeller đã tiết lộ với một người phỏng vấn về cảm xúc thực sự của ông. “Quá nhiều những la ó về chuyện chiết khấu... đến từ những người không biết gì về ngành kinh doanh... Trên thực tế, Standard Oil đã trở thành một trong những công ti cất cánh vĩ đại nhất, nếu không muốn nói là công ti vĩ đại nhất trên đất nước này và ở tất cả mọi nước. Điều đó đã mang lợi cho các thị trấn và thành phố khắp đất nước, và không chỉ đất nước chúng ta thôi đâu mà cả trên toàn thế giới nữa. Và đó là một suy nghĩ rất dễ chịu khi tôi hồi tưởng lại”.

Mọi chú ý của truyền thông đều đi kèm theo cơn thủy triều các cuộc điều tra của chính phủ cùng vô số phiên điều trần trước công chúng. Khi Tổng thống Theodore Roosevelt đắc cử năm 1904, trọng tâm nghị trình của ông là phá vỡ các tập đoàn độc quyền, và cơn xúc-xắc đã gieo xuống đây bất lợi cho Standard Oil. Một vụ kiện liên bang đối với Standard Oil và 65 công ti được cho là nằm dưới sự kiểm soát của nó đã được thụ lí hồ sơ vào ngày 18/11/1906. Standard Oil bị tố cáo độc quyền hóa ngành công nghiệp dầu mỏ, âm mưu hạn chế buôn bán qua các chiết khấu của ngành đường sắt, lạm dụng việc độc quyền đường ống dẫn, làm giá để triệt hạ, gián điệp công nghiệp, và bí mật sở hữu các công ti cạnh tranh. Vụ án chắc chắn sẽ diễn ra. Ngày 15/05/1911, trong phiên xử *Công ti Standard Oil của New Jersey đối đầu với Hoa Kỳ* (Standard Oil Co. of New Jersey v. United States), Tòa tối cao đã xác định Rockefeller có tội khi vi phạm nghiêm trọng Luật chống độc quyền Sherman và lệnh cho công ti phải chia tách tất cả các chi nhánh. Chánh án Edward White nói: “Không người vô tư nào tiến hành điều tra giai đoạn này [từ năm 1870] lại không rút ra kết luận bất khả phân bác rằng sự tuyệt vời trong phát triển và tổ chức thương mại... đã nhanh chóng gây ra sự mong muốn và mục đích nhằm loại trừ những người khác... khỏi quyền buôn bán”. Rockefeller nhận được tin đó khi đang ở trên sân golf. Ông điếm tỉnh quay sang người cùng chơi, Cha J. P. Lennon của nhà thờ địa phương, và nói: “Cha Lennon này, cha có mang theo tiền không vậy?”. Vị tu sĩ nói không rồi hỏi vì

sao. Rockefeller đáp: “Hãy mua Standard Oil”. Không ai có cái nhìn tiên tri hơn thế. Trong vài năm sau đó, giá trị của các thực thể bị chia tách đã tăng vọt.

Vào thời gian tan vỡ, Standard Oil là một đế chế lớn liên kết nội bộ lẫn nhau. Nó vận chuyển hơn 80% tổng sản lượng dầu ở Pennsylvania, Ohio và Indiana – các khu vực sản xuất dầu lớn của Mĩ vào thời đó. Nó lọc hơn 75% lượng dầu thô của toàn nước Mĩ. Nó kiểm soát 75% toàn bộ dầu hỏa bán lẻ ở Mĩ và phụ trách 80% toàn bộ dầu hỏa của Mĩ bán ra nước ngoài. Nó cung ứng 90% toàn bộ lượng dầu nhớt mà ngành đường sắt mua. Nó thậm chí còn triển khai cả các đội tàu riêng bao gồm 78 tàu hơi nước và 19 tàu buồm.

Quyết định của Tòa Tối cao là đế chế của Rockefeller phải chia tách ra thành 38 công ti, với các công ti khác nhau kiểm soát một số lãnh thổ hay chức năng chuyên biệt như khoan dầu hay vận chuyển. Nhưng, nhiều năm sau đó, hợp tác ngầm giữa các công ti cũ của Rockefeller đã trở thành phổ biến do sự phụ thuộc lẫn nhau về nguyên vật liệu, do sự tương đồng văn hóa, và do quan hệ cá nhân giữa những người điều hành. Một sự độc quyền trên thực tế vẫn tồn tại vững chắc trong nhiều năm sau.

Dù vậy, sự tách vỡ cũng tạo ra một số công ti độc lập hùng mạnh, sau này trở thành những tay chơi hàng đầu trong công nghiệp dầu mỏ toàn cầu. Các con cưng của Standard Oil bao gồm Standard Oil của New Jersey (Exxon), Standard Oil của New York (Mobil), Standard Oil của Indiana (Amoco), Standard Oil của California (Chevron), Arco, Continental, Conoco và nhiều công ti nữa. Một số công ti này đã sáp nhập với nhau trong những năm gần đây, tạo ra những người khổng lồ mới như ExxonMobil, nhưng không công ti nào sánh bằng được công ti khởi thủy.

Các công ti mới trở thành hiện thân cho các công ti đa quốc gia hiện đại, trải ra các châu lục với những hệ thống vận chuyển và truyền thông toàn cầu của chúng. Chúng thương lượng và thường xuyên áp đảo các chính phủ. Chúng tạo ra những hệ thống quản trị cực kỳ tinh vi để xây dựng lại điều mà Rockefeller đã hình dung: sự phối hợp

hàng dọc từ khai thác đến lọc hóa dầu, bán tại các trạm bán lẻ; các hệ thống huy động tài chính ở quy mô đồ sộ; các hệ thống giám sát lực lượng lao động đa quốc gia và đa chủng tộc. Giống như các công ti đa quốc gia thời nay, người ta thường không rõ phải quy những người khổng lồ toàn cầu này cho ai.

Vài tháng sau khi Standard Oil bị tách vỡ, công chúng đã đòi có cổ phần trong các mảnh vỡ của nó và giá chứng khoán của các công ti kế tục đã tăng vọt, nhân đôi hoặc nhân ba ở nhiều thời điểm. Một số công ti đã đạt đến 500% giá trị khởi thủy vào thập niên 1920. Không ai đặc lợi hơn John Rockefeller, người nắm giữ cổ phần lớn ở từng công ti kế tục, lên đến một phần tư tổng giá trị của chúng. Ông trở thành người được cho là giàu nhất thế giới (năm 2014, tạp chí *Forbes* ước lượng rằng, vào năm 1937, khi Rockefeller từ trần, tài sản của ông là tương đương với 340 tỉ dollar ngày nay, tức gấp bốn lần tài sản của Bill Gate).

### Hãy cho đi!

Không hề là quá đáng khi nghĩ rằng John Rockefeller là hai con người, một người bị ám ảnh việc kiếm tiền, còn người kia thì đem cho nó đi; một người là bậc thầy của những sách lược công ti tham lam nhằm triệt hạ các đối thủ, người kia toàn tâm cải thiện những điều kiện của nhân loại. Những người phê phán cho rằng việc ông sống một cuộc đời hai mặt (mặt thứ hai dành cho hoạt động bác ái) chẳng qua chỉ là một động tác xây dựng hình ảnh nhằm làm dịu đi cái hình ảnh một nhà kinh doanh tham lam và vô sỉ mà ông đã tự tạo ra ở mặt thứ nhất. Nhưng giải thích này không tính đến các khía cạnh cuộc đời của Rockefeller, vốn ít thu hút sự quan tâm hơn hẳn so với sự nghiệp kinh doanh của ông. Trong khi tiêu diệt các đối thủ công nghiệp, ông vẫn là mẫu mực cho lối sống yêu thương và chăm chú tại nhà ông và tại các văn phòng của ông, nơi ông luôn thể hiện sự tôn trọng đối với mọi người. Ông là một người đàn ông của gia đình với rất nhiều mối quan tâm bên ngoài.

Cao nhất trong các mối quan tâm đó chính là Giáo hội, nền tảng đạo lý mà ông đã thừa hưởng từ mẹ. Hoạt động bác ái của Rockefeller bắt đầu từ rất sớm, và nó liên tục gia tăng khi thu nhập và tài sản của ông tăng lên. Với ông, kinh doanh và Chúa đều là những sứ mệnh mà vì chúng, tiền bạc chỉ sắm vai nguồn sức mạnh và đòn bẩy. “Có thể nói rằng công việc hằng ngày trong cuộc sống là một chuyện, còn công việc bác ái thì lại là chuyện rất khác”, ông viết vào cuối đời. “Người nào dự tính cho đi tất cả vào Chủ nhật thì người đó là một cột trụ yếu ớt cho các thể chế của đất nước”. Bác ái có thể làm cho thành quả kinh doanh của ông mang mục đích lớn hơn. Tuy nhiên, chúng ta không thể loại trừ một ý thức chung về nghĩa vụ hay sự cưỡng thúc cao cả đến cùng với tài sản khổng lồ tích tụ trong thời kì vàng son. Rockefeller ý thức rõ những vấn đề xã hội nảy sinh bởi kỉ nguyên công nghiệp hóa và đô thị hóa. Cuối đời, ông viết: “Ở đất nước này, chúng ta đã đi đến một thời kì mà chúng ta có thể yêu cầu những người có khả năng nhất dành thêm thời gian, suy nghĩ và tiền bạc của họ cho phúc lợi của công chúng”.

Rockefeller không đơn độc trong sự dấn thân này. Thật vậy, đầu tư của Andrew Carnegie vào các thư viện khắp thế giới còn diễn ra trước cả các món quà đầu tiên của Rockefeller, nhưng nhìn lại bức tranh tổng thể – quy mô, triết lí, chiến lược và tổ chức – mới thấy ông trùm đầu hòa mới chính là cha đẻ của hoạt động bác ái toàn cầu hiện đại.

Rockefeller đã cho đi hàng trăm triệu dollar vào rất nhiều dự án. Bốn dự án lớn nhất và tạo nhiều biến đổi nhất là việc thành lập trường Đại học Chicago (1890); việc tài trợ cho cải thiện giáo dục khắp đất nước dưới sự bảo hộ của Ban Giáo dục Phổ quát (1902); Học viện Nghiên cứu Y học Rockefeller (1901) về sau đổi tên thành trường Đại học Rockefeller; và Quỹ Rockefeller (1913). Mục tiêu chung của hai thể chế cuối là thúc đẩy các tiến bộ khoa học và y tế bằng cách cải tiến các công cụ và kĩ thuật nghiên cứu, phá vỡ các rào cản giữa các lĩnh vực tri thức khác nhau.

Ví dụ, Học viện Nghiên cứu Y học Rockefeller là học viện nghiên cứu y sinh đầu tiên được thiết lập ở Mĩ kèm với một bệnh viện vào

năm 1907. Ban đầu, nó tập trung vào bệnh phổi, cúm, bạch hầu, sốt thương hàn, và các bệnh truyền nhiễm khác trong số những nguyên nhân gây tử vong hàng đầu trên thế giới vào đầu thế kỉ 20. Học viện vận dụng những khía cạnh tốt nhất của các học viện khác cùng lĩnh vực – viện Koch ở Berlin, viện Pasteur ở Paris, viện Lister ở London – nhưng cũng tiên phong đưa ra mô hình mới bằng cách bãi bỏ những phòng ban hình thức và nhấn mạnh công việc xuyên ngành, chỉ tập trung vào công việc nghiên cứu (chứ không giảng dạy và chăm sóc y tế), và cung cấp những tài trợ hào phóng cho các nhà khoa học để họ theo đuổi các quan tâm riêng (không theo lịch trình của ban giám đốc). Những năm sau đó, việc giảng dạy và chăm sóc y tế mới được bổ sung thêm vào. Nỗ lực toàn cầu được phản ánh không chỉ qua các lịch trình nghiên cứu – hướng đến các dịch bệnh đang giết người khắp thế giới – mà còn qua việc tuyển mộ từ rất sớm các khoa học gia từ Pháp, Áo, Nhật Bản, Nga, và Đức.

Sau đó, Quỹ Rockefeller đã được thiết lập với hiến chương thậm chí còn quan tâm nhiều hơn đến toàn cầu. Nó thực tế là một quỹ toàn cầu lớn nhất thế giới, với một sứ mệnh rõ ràng là giúp đỡ cho loài người “trên khắp thế giới”. Kể từ sự ra đời của nó, quỹ đã hậu thuẫn việc giúp dân số nghèo khổ và dễ tổn thương ở châu Á, châu Phi và Nam Mỹ, cung cấp các hoạt động tư vấn, hỗ trợ tài chính và xây dựng trường, viện.

Sau một thập niên, nó đã trở thành một cơ quan viện trợ lớn nhất thế giới. Trong các thập niên đầu, quỹ đã dựng lên chương trình loại bỏ bệnh giun móc ở Mexico, tài trợ cho nghiên cứu quan trọng về sốt vàng da ở châu Phi, và bảo trợ cho các khoa học gia lớn về y sinh như Hideyo Noguchi của Nhật Bản. Quỹ đã xây các trường y khoa tại Trung Quốc, Ghana, Uganda và nhiều nơi khác. Nó huấn luyện các giới chức y tế và xây các hệ thống chăm sóc trên khắp thế giới đang phát triển. Nó, đến nay, đã thiết lập và mở rộng các chương trình dinh dưỡng và nông nghiệp, xây các trung tâm nghiên cứu như viện Nghiên cứu Lúa gạo Quốc tế tại Philippines, Trung tâm Quốc tế Cải tiến Ngô và Lúa mì tại Mexico, và Trung tâm Nông nghiệp Nhiệt đới Quốc tế



tại Colombia, tất cả đều đóng vai trò trung tâm trong cuộc cách mạng xanh làm tăng mạnh sản lượng nông sản trong các thập niên 1960 và 1970. Nhánh Y tế Quốc tế của nó, được thiết lập từ đầu, đã tham gia hoạt động ở 80 quốc gia khác nhau.

Điều gì làm cho bác ái *toàn cầu* quan trọng đến như vậy trong bức tranh tổng thể của bản thân toàn cầu hóa? Rockefeller đã rất cân nhắc khi hình dung và thiết lập các thể chế có thể phát triển và thực thi các ý tưởng ứng dụng phổ quát. Có lẽ vì ông vốn đã nhận thức được những giới hạn của một công ti như Standard Oil đối với sứ mệnh và vai trò của nó trên thế giới, hay có lẽ hoạt động kinh doanh khắp thế giới của ông đã giúp ông vượt lên những hiểu biết thông thường về các thách đố xã hội ở những khu vực như châu Á, châu Phi và Nam Mỹ. Đến một cấp độ nào đó, ông có thể cũng đã biết rằng các thể chế bác ái này – và các thể chế khác mà chúng có thể đóng vai trò mẫu hình – sẽ vận hành trong phần không gian giữa công việc của các chính phủ và các công ti. Công việc này sẽ phi chính trị hóa, sẽ tập hợp những tri thức khoa học và công nghệ mới nhất, tập trung vào phúc lợi của loài người như y tế và giáo dục. Những ý tưởng của ông là nền tảng cho sự phát triển của một số thể chế trụ cột quan trọng nhất của toàn cầu hóa ngày nay – từ các tổ chức mang tên Rockefeller đến các tổ chức khác như Quỹ Ford, Quỹ Bill & Melinda Gates, hay Quỹ Gordon & Betty Moore. Trong thập niên trước năm 2008, viện trợ từ các quỹ của riêng Mỹ đã gia tăng nhanh hơn cả viện trợ trong nước, đạt đến 6 tỉ dollar. Đó là một phần tư khoản trợ giúp phát triển kinh tế nước ngoài của Mỹ.

Điều làm cho các nỗ lực này trở nên có ý nghĩa như vậy – cũng ý nghĩa với khoa học và y học giống như Standard Oil có ý nghĩa trong phát triển ngành năng lượng và công nghiệp – còn là sự kết hợp đặc trưng của Rockefeller giữa tầm nhìn sắc sảo và thực thi chặt chẽ. Rockefeller đã thuê Giám mục Frederick Gates, một mục sư dòng Baptist, để giúp ông cai quản các nỗ lực bác ái. Việc tiêu dùng cái gia sản không ngừng gia tăng của Rockefeller đòi hỏi phải có những nguyên tắc rõ ràng. Trong số đó là: quy tụ quanh mình những chuyên gia ấn tượng nhất trong lĩnh vực và xác định kỹ những lộ trình nghiên

cứu có thể bổ sung nhiều nhất cho tri thức hiện hành. Tập trung vào cội rễ của vấn đề, nhằm đến ngăn chặn thay vì làm giảm nhẹ các hội chứng.

Rockefeller luôn ám ảnh bởi việc kích lệ sự tự lực, đối nghịch với sự cố sụy nền văn hóa dựa dẫm. Ông là một trong những người chủ trương từ rất sớm việc thích ứng với các khoản tài trợ, tìm cách đảm bảo tiền từ thiện của ông không bao giờ chỉ là món quà và cơ quan nhận nó không chỉ dựa dẫm duy nhất vào ông. Ông quyết tâm thuê những nhà quản lý xuất sắc và một ban điều hành cực kì có tri thức, nhưng ngoài việc đó ra ông không can thiệp vào hoạt động của các tổ chức mà ông thiết lập. Rockefeller muốn chuyên nghiệp hóa hoạt động bác ái, muốn điều hành nó như một ngành kinh doanh tập trung cao độ và có sức cạnh tranh, toàn tâm toàn ý cho việc tạo ra những nghiên cứu đột phá. Ông nói: “Một thể chế học tập cá nhân thì chỉ có một không gian hẹp mà thôi. Nó chỉ vươn tới một số lượng người hạn chế. Còn mỗi sự kiện mới khám phá, mỗi ranh giới tri thức loài người được mở rộng qua nghiên cứu, đều được phổ quát đến mọi thể chế học tập và trở thành điều thiện cho toàn bộ giống loài”.

Trong đời mình, sự hào phóng của Rockefeller không thể bù đắp cho danh tiếng bạo ngược trong kinh doanh của ông, nhưng ngày nay nó đã dịu xuống và tên tuổi của ông đã trở nên gắn gũi với việc cho hơn là việc lấy đi.

Lúc nghỉ hưu – kéo dài đến gần bốn thập niên – ông thể hiện một khả năng thư giãn tuyệt vời không hề đặc trưng cho ông. Cùng nhiều hoạt động khác, ông vui thú với việc đi xe đạp, cưỡi ngựa, bơi lội, và trượt băng. Ông có một tình yêu đặc biệt đối với cảnh quan, vườn tược mà có lần ông mô tả là “nghệ thuật sắp đặt đường sá, lối đi và các công việc tương tự”, có lẽ ngụ ý đến khả năng tư duy chiến lược bẩm sinh của ông. Ông tiếp tục tham gia tích cực các hoạt động ở nhà thờ, đi dự các buổi lễ cầu nguyện, thuyết giảng ở các lớp, đóng góp vào các quỹ, duy trì sự tĩnh tại. Ông xây một dinh cơ tại Pocantico Hills, ở ngoại ô thành phố New York. Trong cái thực tế là pháo đài đó, ông sống những năm cuối đời như một người lẩn trốn và quy ẩn. Ngày

23/05/1937, ở tuổi 98, ông qua đời trong khi đang ngủ do bệnh tim. Hai ngày sau, một cuộc mặc niệm năm phút đã diễn ra tại tất cả các công ti kế tục của Standard Oil, nay hoạt động trên khắp các góc ngách của thế giới. Sau lễ tang gia đình giản dị, ông được chôn cất tại Cleveland, nơi ông đã khởi đầu từ một chân kế toán cấp thấp. Bản cáo phó trên tờ *New York Times* không chỉ gọi ông là người giàu nhất thế giới mà còn nêu rõ ông là: “người tiên phong trong tổ chức kinh doanh hiệu quả và trong xây dựng công ti hiện đại, là nhà tư bản hùng mạnh nhất vào thời đại của ông, là nhà bác ái lớn nhất trong lịch sử thế giới, người đỡ đầu vĩ đại nhất cho giáo dục trên đại học, nghiên cứu khoa học và y tế công”.



Không ai làm tốt hơn John D. Rockefeller trong việc định hình DNA cho ngành công nghiệp dầu mỏ toàn cầu. Mặc dù hoạt động năng nổ nhất của ông đã diễn ra hơn một thế kỉ trước, mặc dù bức tranh toàn cầu của ngành năng lượng là cực kì biến động, dầu mỏ vẫn là huyết mạch của hoạt động kinh tế toàn cầu. Nó vẫn là mặt hàng quan trọng nhất, vẫn cung cấp nhiên liệu chủ chốt cho đủ các ngành công nghiệp, bao gồm chế tạo xe hơi, máy bay, tàu thủy, khai thác mỏ, xây dựng, và nhiều ngành khác nữa trên khắp thế giới. Các con cưng của Standard Oil – như ExxonMobil và Chevron – vẫn tiếp tục nằm trong số các công ti đa quốc gia lớn nhất trên trái đất, nối kết các quốc gia qua buôn bán, đầu tư, qua các phương tiện nghiên cứu kĩ thuật, qua việc làm, đồng thời cũng góp phần vào một trong những nguy cơ lớn nhất thế giới: sự biến đổi khí hậu mang tính hủy diệt. Công việc kinh doanh của Rockefeller vừa là thành tố quan trọng của toàn cầu hóa, vừa là sự biểu thị của nó.

Standard Oil và các công ti phát triển ra từ đó là hiện thân sức ảnh hưởng của công ti đa quốc gia lên toàn cầu. Hồi tưởng lại Robert Clive và công ti Đông Ấn, rồi nhìn ra sau, gặp Andy Grove và Intel (xem Chương IX), ta thấy các tổ chức này ít nhất cũng quan trọng ngang bằng các chính phủ trong việc cung cấp chất keo dính để nối

kết các xã hội rải rác khắp thế giới. Vào thời đại của mình, các công ty như công ty Đông Ấn và Standard Oil đã nhận sự hỗ trợ hết mình từ quê hương đất nước, bao gồm sự hậu thuẫn tuyệt đối từ các tài sản ngoại giao và quân sự. Đến giữa thế kỉ 20, các công ty đa quốc gia đã có quyền lực độc lập nhờ những hàng hóa và dịch vụ thiết yếu mà chúng cung cấp cho một thế giới đang quá khát khao chúng. Thật vậy, các công ty như General Electric (GE), International Business Machines Corporation (IBM) và Intel đã trở thành những thành phần thiết yếu cho việc hiện đại hóa châu Âu, châu Á, châu Phi, Trung Đông và Nam Mỹ. Với quyền lực tích tụ được, chúng trở nên có can dự sâu sắc vào vấn đề nội bộ của các quốc gia – vào chính sách lao động, vào hình thành các luật lệ tài chính, thậm chí vào việc quyết định ai là người kiểm soát chính phủ. Dù tốt hay xấu, công ty Đông Ấn, Standard Oil, và các công ty tiếp sau đã giúp xác định toàn cầu hóa là gì, vận hành ra sao, và ai hưởng lợi, ai thua thiệt vì nó.

Rockefeller cũng làm nhiều hơn bất cứ ai để thiết lập ra mô hình tiến hóa cho việc vận hành bác ái toàn cầu trên quy mô lớn. Đại học Rockefeller, với cội nguồn từ một thế kỉ trước, vẫn đang ở mũi nhọn của phát minh kĩ thuật sinh học. Quỹ Rockefeller vẫn đang tạo những đột phá trong y tế và dinh dưỡng và thậm chí còn đang chuẩn bị tung ra một cuộc cách mạng xanh khác. Quỹ Bill & Melinda Gates có lẽ là một tổ chức phi chính phủ về y tế toàn cầu hiện diện rõ nhất và được tài trợ tốt nhất. Quỹ này có vẻ là một hậu duệ trực hệ của quỹ mà Rockefeller đã dựng lên. Chỉ có điều sau là chắc chắn: toàn cầu hóa càng trở nên phức tạp, các tổ chức như thế sẽ càng cần thiết phải làm việc cùng các chính phủ và công ty để xử lí một số thách đố lớn nhất mà loài người đang đối mặt.

John D. Rockefeller được tán dương bởi cả sự nhạy bén kinh doanh lẫn sự hào phóng của ông, đồng thời bị phi báng bởi những thủ đoạn kinh doanh khốc liệt. Cả những lời khen ngợi lẫn chỉ trích đều là đích đáng. Nhưng ít ai trong lịch sử có thể làm được nhiều hơn ông để thế giới này nhỏ lại, gắn kết hơn về kinh tế, hay để giảm bớt đi vài vấn đề xã hội cấp bách nhất.

*Chương VII*

**JEAN MONNET**

Nhà ngoại giao tái tạo châu Âu  
1888-1979



Na Uy

Đan Mạch

Ireland

Liên hiệp  
Vương quốc Anh

Hà Lan

Bỉ

Luxembourg

Tây Đức

**Pháp**

Thụy Sĩ

Bồ Đào Nha

Tây Ban Nha

Morocco

Algeria  
(phần thuộc Pháp)

Tunisia

# Cộng đồng kinh tế châu Âu

năm 1957

- Thành viên của EEC
- Không phải thành viên của EEC





Na Uy

Ireland

Liên hiệp  
Vương quốc Anh

Luxembourg

Đức

Pháp

Thụy Sĩ

Áo

Slovenia

Ý

Bồ Đào Nha

Tây Ban Nha

Morocco

Algeria

Tunisia

Malta



# Liên minh châu Âu

năm 2015



Thành viên khu vực đồng Euro



Những thành viên khác của liên minh châu Âu



Không phải thành viên của liên minh châu Âu



\* Cyprus và Malta là thành viên của EU và khu vực đồng Euro

**T**háng 08/1914, Thế chiến I đang cận kề. Mặc dù chàng trai 25 tuổi Jean Monnet chưa từng có việc làm nào trong chính quyền và thể chất lại không hợp với nhà binh, anh vẫn muốn trao đổi với thủ tướng Pháp về cách chuẩn bị các đồng minh cho thời cuộc dầu sôi lửa bỏng sắp tới. Cha anh, một nhà sản xuất rượu cognac, cho rằng ý tưởng của con quá ngạo mạn, nói như vậy đã là nhẹ lắm rồi. Nhưng luật sư của Monnet bố lại rất thân với Thủ tướng René Viviani, nên đã thu xếp được một buổi giới thiệu Jean vào tuần thứ hai của tháng Chín. Đã từng đi khắp châu lục để bán cognac cho cha, Monnet con biết rằng cách làm ăn của Pháp và Anh khác biệt nhau tận gốc. Anh nói với thủ tướng rằng anh cảm thấy rất rõ nếu muốn có cơ hội đương cự lại với sức mạnh của phe trục thì hai quốc gia phải lập ra một tổ chức mới để liên kết và thực thi cùng một chiến lược chung. Khi Viviani đáp rằng chính phủ đã có những phương tiện để giám sát việc hợp tác với đồng minh, Monnet bèn giải thích quan điểm của anh về sự khác biệt trong truyền thông giữa các đồng minh – việc hội họp và thảo luận các vấn đề quan tâm chung – và việc thực thi hiện nay đối với chính sách chung.

Trình bày của Monnet hẳn là đủ sức thuyết phục nên thủ tướng đã lôi anh vào công việc liên lạc giữa Paris và London. Monnet sau này kể lại vì sao ông bằng bản năng mà vượt qua được tất cả mọi người dưới trường viên chức cao cấp nhất này. “Đó không là một nhu cầu hãnh tiến nhằm biến mình thành quan trọng mà là một ý tưởng giản đơn để gia tăng hiệu quả”, ông viết. “Trước tiên là có ý tưởng, kế đến là tìm xem ai có thể hiện thực hóa nó”. Cách nhìn độc đáo đó – phân tích sắc thái khác biệt giữa ý tưởng, hành động và cách thức gắn kết hai thứ đó lại – sẽ làm sinh động cuộc đời Monnet trong 25 năm sau. Nó sẽ trao cho ông sức ảnh hưởng lên các giới chức chính quyền (dù ông không giữ một chức vụ chính thức nào), biến ông thành kiến trúc

sự của các thể chế siêu quốc gia mới, khiến lí tưởng hợp nhất châu Âu đến gần hiện thực hơn. Ông do đó đã dẫn đường một trong những thí nghiệm có ảnh hưởng sâu rộng nhất trong lịch sử toàn cầu hóa, vì nó bao gồm nhiều thứ hơn là việc bãi bỏ những biên giới ngăn cách các nhà nước chủ quyền: bãi bỏ các rào cản buôn bán và luật lệ, rồi cuối cùng thay chúng bằng đồng tiền chung cho 19 hệ thống tiền tệ quốc gia, do một ngân hàng trung ương quản lí. “Cai quản Liên minh châu Âu là một thể nghiệm chưa từng có tiền lệ trong lịch sử”, Giáo sư Kathleen R. McNamara viết. “Không hề có một ví dụ nào khác trong thời hiện đại về một nỗ lực mạnh mẽ như thế nhằm xây dựng một cộng đồng chính trị hòa bình và thịnh vượng vượt ngoài khuôn khổ của quốc gia – nhà nước”.

### Trong buôn bán cognac

#### “Chỉ làm một việc, chậm rãi thôi”

Ở trường tiểu học, Monnet hiếu động đến mức ông được ban đặc ân đứng dậy đi lòng vòng trong lớp vào giữa giờ học. Khi ông rời nhà trường năm 1904 (ở tuổi 16) để tham gia vào hoạt động buôn bán cognac của gia đình, cha ông gửi ông sang Vương quốc Anh để học tiếng Anh và đi làm để học việc. Trong hai năm, ông sống cùng một gia đình buôn rượu và miệt mài với thách đố tìm hiểu một nền văn hóa mới. Ông bị cuốn hút bởi thành phố London, bởi khu tài chính, nơi các mối quan hệ nồng ấm đến mức trên thực tế đã tạo ra một câu lạc bộ khép kín.

Sau hai năm, Monnet có chuyến du hành đầu tiên để tìm thị trường và khách hàng cho J. G. Monnet & Co. Cha ông khuyên: “Chớ có mang sách vở theo. Không ai suy nghĩ giùm con đâu. Hãy nhìn ra cửa sổ, hãy chuyện trò với mọi người, hãy chú ý đến lối xóm”. Với cương vị người bán hàng, Monnet đã thuyết phục được công ti lớn Hudson's Bay Co. đưa rượu brandy của cha ông đến Canada. Ông giúp công ti của mình xâm nhập các thị trường Mĩ, Anh, và Ai Cập. Những chuyến đi khác đã đưa ông tới Nga và Trung Hoa, nơi ông chứng tỏ có cái nhìn sành điệu về những sắc thái văn hóa. “Ở Trung Hoa, ta phải biết

cách chờ đợi”, ông có lần nói. “Ở Mĩ, ta phải biết làm cách nào để trở lại. Đó là hai dạng kiên nhẫn mà cognac, vốn bản thân nó là sản phẩm của thời gian, là một sự chuẩn bị vừa khớp”.

Ta chỉ có thể đoán mò bằng cách nào Monnet có được cái nhìn tinh tế như thế trong các mối quan hệ quốc tế khi hãy còn quá trẻ. Ông lớn lên trong một tòa nhà lớn tại vùng Cognac, cách không bao xa bờ biển Đại Tây Dương của Pháp, nơi gia đình ông tiếp đón các nhà phân phối và những người bán hàng đến từ Anh, Đức, Bắc Âu, Mĩ và các nước khác. Ông trải qua nhiều giờ lắng nghe những câu chuyện phiêu lưu và tin tức nơi xa, và nhận ra rằng công việc kinh doanh của cha không chỉ phụ thuộc vào các mối quan hệ cá nhân mà còn phụ thuộc cả vào khả năng lường định người nào trong các mối liên hệ này có thông tin đáng tin cậy nhất về các thị trường xa xôi. Làm việc trong một hợp tác xã cognac thì vấn đề của mỗi thành viên cũng là vấn đề của cả nhóm, và thách đố của việc trồng nho cognac sẽ thử thách sự kiên trì của tất cả mọi người họ. “Chỉ làm một việc, chậm rãi thôi, và với sự tập trung cao độ”, Monnet nói. Bản thân Monnet sau này đã quy cách nhìn của ông cho cha, một người luôn có ý tưởng lớn, và đặc biệt là cho mẹ, một người phụ nữ luôn biết cách hoàn thành công việc. “Khác với cha tôi, một người có thể nằm mơ giữa ban ngày, dễ mất bình tĩnh và nếu cần thì trốn tránh bằng một chuyến đi”, Monnet nói, “mẹ tôi luôn gắn bó với thực tế và luôn đưa gia đình trở lại với thực tế đó. Tôi có thể có trí tưởng tượng của cha, nhưng chính mẹ tôi đã dạy tôi rằng nếu không dựa vào thực tế thì ta chẳng đi được tới đâu. Bà không tin vào những ý tưởng thiếu thực tế. Bà muốn biết phải làm gì khi đã có ý tưởng”. Monnet là một sự hòa trộn tinh tế giữa hai người. Ông mơ mộng và xử lí, nhìn xa và thực thi.

## **Thế chiến I:**

### **Phép thử trên chiến trường cho ý tưởng lớn**

Sau khi Thế chiến I bùng nổ và Thủ tướng Viviani mở đường cho Monnet làm việc tại văn phòng London của Dịch vụ Tiếp tế Dân sự

Pháp, chàng trai Pháp trẻ tuổi di chuyển liên tục giữa Pháp và Anh. Ông thất vọng tràn trề khi thấy Paris và London chỉ hợp tác hỗ trợ nhau bằng đầu môi chót lưỡi. Các cơ quan thu mua của hai nước này mãi cạnh tranh với nhau, đưa giá thật cao để giành giật nguyên vật liệu thiết yếu từ các quốc gia như Argentina và Australia. Nhờ có tầm vươn toàn cầu rộng lớn hơn, Anh thấy mình quá hùng mạnh và độc lập để thỏa hiệp với Pháp hay tuân thủ việc tiếp viện cho các lực lượng Pháp.

Chứng kiến sự thiếu đồng bộ trong hoạch định, ông rút ra ít nhất hai kết luận. Thứ nhất, giao các nỗ lực dân sự nhằm phục vụ chiến tranh vào tay các công ti tư nhân mặc nhiên cạnh tranh nhau của hai nước thì cũng chẳng khác nào phá vỡ các nỗ lực của cả hai nước đó. Thứ hai, các đồng minh không thể nào theo đuổi các lợi ích quốc gia riêng rẽ rồi hi vọng thành công trong phối hợp hành động. Họ phải chia sẻ lợi ích ngay từ đầu, tạo ra một não trạng và chiến lược khác từ cả hai bên. Họ phải hành động như một thể thống nhất.

Monnet bèn thúc đẩy sự hợp tác liên minh chặt chẽ hơn. Ông đã có bước đột phá thành công khi thuyết phục được Anh và Pháp lập ra “Ban Điều hành Lúa mì”, với đại diện ngang bằng nhau từ cả hai nước. Ê-kíp này đã tiến hành đặt hàng chung cho lúa mì, vốn đang khan hiếm trên khắp thế giới. Qua thương lượng quyết liệt, đại diện của hai nước đã phối hợp cùng Monnet định ra cách phân chia món lương thực chủ đạo này. Sự hợp tác này giữa những người mua đã giúp giữ giá lúa mì thấp và cung ứng trôi chảy.

Ảnh hưởng của Monnet tiếp tục gia tăng vì ông biết cách thúc đẩy mỗi hợp tác sâu đậm hơn nhờ không đặt lợi ích của Pháp lên trên lợi ích của đồng minh. Năm 1917, ông trở thành người lãnh đạo hoạt động thu mua của Pháp ở London đối với mọi vận chuyển thực phẩm và hàng hóa. Các nỗ lực của ông dẫn đến việc thành lập Hội đồng Liên minh Vận tải Hàng hải, chuyên trách thu mua vật liệu chiến tranh bao gồm gang thép để chế tạo súng, đạn dược và tàu bè, than, củi và các loại chất đốt khác. Sử gia người Anh về ngoại giao Harold Nicolson sau này đã viết rằng Hội đồng Liên minh Vận tải Hàng hải thời đó là một thể nghiệm tân tiến nhất của hợp tác quốc tế.

Lúc chiến tranh kết thúc vào ngày 11/11/1918, Monnet đã triển khai được cả một mạng lưới quan hệ ở các cấp độ chính quyền cao nhất của Pháp và Anh. Ông đã chứng tỏ mình là người có ý tưởng lớn. Ý tưởng đó là khơi sâu mối hợp tác đồng minh dựa trên việc ủy thác sức mạnh chủ quyền cho một người hay một thể chế có quyền năng đưa ra quyết định chung. Ông đã thấy các giới chức cao cấp ra quyết định trong sự căng thẳng tột cùng như thế nào; ông đã thấy họ cần được thông tin điều gì; ông đã thấy họ dựa vào hoặc không dựa vào nhân viên ra sao. Ông cũng đã có cái nhìn đầu tiên về những việc làm của một thế lực khổng khiếp có sức ảnh hưởng lên hầu hết mọi thành tựu trong cuộc đời chuyên nghiệp của ông: Mĩ. Nhà báo James Reston của tờ *New York Times* viết như sau về Monnet trong bản cáo phó năm 1979: “Qua các lí lẽ của Đồng minh trong Thế chiến I, ông đã nhận ra rằng Pháp không thể bảo vệ Anh và cả Anh cũng không thể bảo vệ Pháp, trừ phi có sự hỗ trợ sống còn của nước Mĩ, tất cả cùng thống nhất với nhau những chính sách chung để bảo vệ nền văn minh chung”.

Vào thời kì đình chiến, Monnet mới chỉ ba mươi tuổi, và khi Ngài Eric Drummond được cử làm Tổng thư kí Hội Quốc Liên mới hình thành, ông đã chọn Monnet làm phó cho mình. Từ lúc khởi đầu, Hội Quốc Liên đã bị trói tay bởi nhu cầu đạt sự thỏa thuận thống nhất giữa các thành viên trước khi hành động. Nó cũng bị trói tay bởi việc thiếu quyền lực thực thi, và bởi việc Mĩ từ chối tham gia. Monnet thất vọng sâu sắc. Ông thấy rằng nếu cứ bảo lưu cái nguyên tắc chủ quyền đầy đủ thì Hội Quốc Liên sẽ chỉ đảm bảo lợi ích riêng của các quốc gia thành viên, vốn luôn chiến thắng trước lợi ích chung. Nhưng ông vẫn nuôi hi vọng sẽ có sự tiến triển dần. “Hợp tác giữa các quốc gia sẽ phát triển từ chỗ thông hiểu nhau hơn, từ chỗ hòa quyện vào nhau giữa các yếu tố cấu thành của từng nước với các nước láng giềng”, ông viết trong một bản ghi nhớ vào tháng 05/1919, lạc quan quá đỗi như thực tế đã minh chứng.

Quan điểm này – cho rằng thói quen hợp tác đòi hỏi phải có những bước đi tuần tự, bước sau được xây trên bước trước – đã trở thành một

niềm tin đối với ông. Sau này, ông đã mô tả cách nhìn của mình về sự tiến hóa trong nhận thức của con người bằng câu chuyện ngụ ngôn về người đàn ông leo núi, trong khi leo mới thấy những cảnh tượng khác nhau để rồi cải thiện dần. Đỉnh núi cho ta cảnh tượng tốt nhất, cho nên điều rất quan trọng là phải động viên người ta tiếp tục leo, dù có chậm đi nữa. Trong khi leo, người ta sẽ thấy sự việc khác đi. Điều mấu chốt là phải thúc người ta leo tiếp, Monnet tin vậy.

### **Chệch hướng sang đường sắt Trung Hoa**

Monnet tiên phong trong việc đưa ra nhiều sáng kiến lớn tại Hội Quốc Liên, nhưng vào năm 1922, cha ông báo tin hoạt động kinh doanh của gia đình đang gặp rắc rối. Ông trở về nhà và bằng sự lương định sắc sảo về các điểm trọng yếu và công tác tổ chức, ông đã vực dậy lại công ti. Bốn năm sau, ông được thuê làm phó chủ tịch và đổi tác điều hành của văn phòng Paris của Blair & Company, một ngân hàng đầu tư của Mĩ.

Thời đó, các ngân hàng đầu tư của Mỹ là những diễn viên chính trong thời kì hồi phục hậu Thế chiến I và đang bảo trợ những khoản vay đồ sộ cho các nước châu Âu. Vận dụng các mối quan hệ cấp cao, Monnet thương lượng các khoản vay cho Ba Lan, Romania, Nam Tư và Bulgaria, qua đó ông xây dựng thêm các mối liên lạc mật thiết với các chủ ngân hàng trung ương và bộ trưởng tài chính của châu Âu và Mĩ. Gặp đúng thời buổi mà tài chính quốc tế bị thống trị bởi Mĩ, Monnet phát triển mối quan hệ với các lãnh đạo ngân hàng ở Wall Street và các luật sư hàng đầu - tức những người có liên hệ tốt với Washington, thường nắm và rời các chức vụ trong chính phủ. Do đó ông biết rõ những ai sau này sẽ thuộc trong nhóm người chi phối các chính quyền Roosevelt, Truman, Eisenhower và Kennedy, bao gồm cả những ngoại trưởng tương lai như Dean Acheson và John Foster Dulles và những nhân vật khác mà các vị tổng thống sẽ trông cậy để giúp châu Âu phục hồi sau Thế chiến II, bao gồm John J. McCloy, George Ball và Averell Harriman.

Khi Blair & Company sáp nhập với Bank of America năm 1929, Monnet chuyển sang sống ở San Francisco, giữ cương vị phó chủ tịch. Tuy nhiên, cuộc sáp nhập đã nhanh chóng lục đục khiến Monnet phải trở về Paris làm tư vấn tài chính độc lập rồi làm đối tác trong một công ti nhỏ mang tên Monnet, Murnane & Co. Điểm nhấn trong sự nghiệp của ông vào giai đoạn này là công việc tại Trung Hoa. Được bộ trưởng tài chính Trung Hoa Tống Tử Văn thuê để tổ chức lại chương trình phát triển kinh tế đang hỗn loạn của nước này, Monnet thấy các chủ cho vay đang rót tiền vào Trung Hoa mà chẳng làm được bao nhiêu trên thực địa và cũng chẳng kiểm soát được mấy từ lãi tài chính. Luôn ý thức về các vấn đề lợi ích nhỏ lẻ, ông xoay sở tổ chức lại các ngân hàng phân tán của Trung Hoa, đưa chúng vào một tập đoàn tài chính mang tên China Development Finance Corporation, sau trở thành kênh chính cho việc phân phối vốn nước ngoài, đồng thời huy động đầu tư tương xứng từ công dân Trung Hoa. Hoạt động này được xem là một thành công lớn, giúp cấp vốn cho việc xây dựng một hệ thống đường sắt khổng lồ của “vương quốc trung tâm”.

### Hợp nhất châu Âu để chống Hitler

Mùa thu năm 1938, sự hung hăng của Đức Quốc xã đã gieo rắc sợ hãi khắp châu Âu. Pháp và Anh đều thấy trước một cuộc chiến lớn nữa sắp diễn ra và Monnet lúc này đang háo hức giúp đất nước ông phòng vệ. Vì giành được sự trợ giúp của Mĩ là điều rất quan trọng, và Monnet thì có những mối quen biết lớn với người Mĩ nên chính phủ Pháp đã phong ông làm đặc sứ chính thức rồi, tháng Mười năm đó, cử ông đến gặp Tổng thống Franklin D. Roosevelt tại ngôi nhà thôn quê của ông này ở Hyde Park, New York. Không có người phụ tá nào theo tháp tùng, Roosevelt nói rằng tâm lí biệt lập ở Mĩ quá mạnh nên họ khó mà tham gia trực tiếp vào cuộc chiến mà ông biết sắp diễn ra. Monnet bèn nói rằng Pháp có nhu cầu mua phi cơ chiến đấu của Mĩ hoàn toàn trên góc độ thương mại, do đó các giao dịch sẽ không gặp chỉ trích nào ở Mĩ như liệu Mĩ có can thiệp vào chiến tranh ở châu Âu hay không. Ông còn đặt câu hỏi liệu phi cơ chiến đấu Pháp có thể



nào bố trí lại ở Mĩ nếu không quân Đức dội bom các phi trường Pháp. Monnet sau này thuật lại rằng Roosevelt đã lấy ra một tấm giấy để kiểm điểm lại theo trí nhớ tiềm năng phối hợp sản xuất vũ khí giữa Mĩ, Anh và Pháp trong tương quan với Đức. Monnet hỏi liệu ông có thể giữ tấm giấy đó hay không. Tấm giấy này có tiềm năng là một ngòi nổ nếu lộ ra công chúng, nhưng FDR<sup>1</sup> thân nhiên cho phép ông, khiến ông rất ấn tượng cả về khả năng nắm bắt thực tế lẫn bản tính tin tưởng của FDR. Tuy nhiên, Roosevelt không trả lời dứt khoát các yêu cầu của Monnet mà thay vào đó giới thiệu ông đến gặp Bộ trưởng Ngân khố Henry Morgenthau Jr.

Từ đó, Monnet bắt đầu tăng cường sự gắn bó với các nỗ lực chiến tranh của Đồng minh. Ông là sức mạnh phía sau chiến dịch Anh – Pháp phối hợp nhằm gây sức ép để Washington bán thêm vũ khí cho Đồng minh và nhằm giúp Mĩ hiểu rằng cho dù nước này có duy trì tính trung lập về hình thức đi nữa thì vẫn phải cần mở rộng sản xuất quốc phòng để đáp ứng không chỉ nhu cầu của chính mình mà cả nhu cầu của các đồng minh.

Ngày 25/06/1940, cuộc kháng cự của Pháp chống lại Đức đã sụp đổ và Paris đã đầu hàng Berlin. Trong khi Pháp không còn vị thế để mua thiết bị quân sự hạng nặng thì Anh vẫn còn. Thủ tướng Anh Winston Churchill ban cho Monnet hộ chiếu Anh để ông giúp nước này đảm bảo nguồn vũ khí từ chính quyền Roosevelt. Người đàn ông Pháp bắt đầu tham gia sâu vào các quyết định của Mĩ trong sản xuất vũ khí, tiếp tục liên hệ trực tiếp với Bộ trưởng Chiến tranh John McCloy, Harry Hopkins – cố vấn của Roosevelt – và Chánh án Tòa Tối cao Felix Frankfurter – một người thân cận khác của Roosevelt. Ông sau này thuật lại những cuộc thảo luận không dứt với nhóm thân cận của Roosevelt tại bàn ăn, qua điện thoại, qua thư từ... vào bất kể giờ giấc nào trong đêm. Sau hậu trường, ông đã giúp thắt chặt mối quan hệ giữa Roosevelt và Churchill (điều đã trở thành yếu tố then chốt trong nỗ lực chiến tranh của Đồng minh) thậm chí tạo ra đường dây nóng giữa hai nhà lãnh đạo. Không có sự thúc đẩy liên tục của Monnet, Mĩ

<sup>1</sup> Roosevelt (ND).

chưa chắc đã leo thang sớm như thế trong sản xuất khí tài quân sự. Nhà kinh tế nổi tiếng của Anh, John Maynard Keynes, nói rằng các nỗ lực của Monnet đã làm cho chiến tranh rút ngắn bớt một năm, cứu vô số sinh linh và ngăn được sự hủy diệt lan rộng hơn.

### **Củng cố lực lượng Pháp lưu vong**

Khi Nhật Bản dội bom Trân Châu cảng ngày 07/12/1941, Mĩ chính thức lâm chiến. Nước này bắt đầu sản xuất khí giới với tốc độ tối đa, đồng thời đẩy mạnh hợp tác với nước Anh, vì vậy Monnet không cần thiết phải hiện diện ở Washington để làm giao liên với London nữa. Ông nhắm đến một vai trò khác khi Đồng minh đổ bộ lên Bắc Phi vào ngày 08/11/1942, bước đầu tiên để giải phóng nước Pháp. Tháng 02/1943, cố vấn hàng đầu của Roosevelt, Harry Hopkins, nhờ Monnet ước định những trang thiết bị cần thiết của các lực lượng Pháp lưu vong, lúc đó đang tập kết ở Algiers. Monnet nhận thấy sự lãnh đạo của Pháp đang manh mún một cách thảm hại, với việc Tướng Charles de Gaulle tuyên bố ở London rằng ông là tiếng nói đích thực của nước Pháp lưu vong, Tướng Henri Honoré Giraud ở Algeria cũng tuyên bố lực lượng ông là tiếng nói của “người Pháp tự do” ở Bắc Phi, và hai nhân vật nữa có thể trở thành lãnh đạo của nước Pháp bị chiếm đóng, một người đứng đầu chính quyền thân Đức Quốc xã, còn người kia thì chỉ huy cuộc kháng chiến vũ trang chống lại chính quyền này. Monnet phải xoa dịu những đua tranh giữa các lực lượng lưu vong và kháng chiến trước khi đạt được sự trợ giúp của Washington nhằm mang lại tự do cho nước Pháp. Và trong vai trò này, ông đã chứng tỏ bản thân là một nhà hòa giải tuyệt vời. Tháng 06/1943, ông đã tổ chức ra một ủy ban có tên là Comité Français de Libération Nationale (Ủy ban Giải phóng Quốc gia Pháp, CFLN), quy tụ tất cả các nhóm kháng chiến và lưu vong Pháp. Trong quá trình làm việc, ông đã được giới thiệu với Tướng Charles de Gaulle, người sau đó nắm quyền điều hành CFLN. Đã có những căng thẳng giữa de Gaulle - một người theo chủ nghĩa quốc gia nhiệt thành vốn tin rằng mình là hiện thân của nước Pháp và Monnet - người theo chủ nghĩa quốc tế vốn luôn đặt niềm tin vào hành động tập thể. Nhưng tạm thời, hai người vẫn cần đến nhau.

Với việc hợp nhất các lực lượng kháng chiến Pháp và ngày giải phóng đang đến gần, Monnet quay về Washington với tư cách đại diện chính thức của chính quyền de Gaulle lưu vong, nóng lòng về sự tham gia vào việc tái thiết hậu chiến châu Âu. Ông biết Washington sẽ ra nhiều quyết định lớn, và hơn hẳn những người Pháp khác, ông đã giành được sự tin cậy của các giới chức chóp bu Mĩ trong thời gian chiến tranh. Vấn đề nằm ở chỗ FDR không muốn thừa nhận de Gaulle là lãnh đạo nước Pháp khi nào viên tướng này còn chưa được chọn ra qua một cuộc bầu cử dân chủ. Do việc này phải mất một thời gian nữa nên Monnet chọn cách tiếp cận kiên trì và từng bước với Washington, vốn dĩ là phong cách đặc thù của ông. “Thay vì tấn công trực diện vào vấn đề thừa nhận ngoại giao mà lúc này đang bế tắc, tôi tin rằng bằng cách tìm kiếm các lợi ích chung tối đa, cả về vật chất lẫn tâm lí, ta sẽ có khả năng tạo ra một tình huống *de facto* (thực tế) mà theo nhu cầu sẽ sớm trở thành *de jure* (hợp thức)”, ông viết. Đó chính xác là điều đã xảy ra.

Khi Paris được giải phóng ngày 25/08/1944, Pháp đang ở trong những điều kiện tồi tệ do mất đến hơn một phần tư của cải quốc gia trong chiến tranh. Thu nhập quốc gia của Pháp, đã điều chỉnh theo mức lạm phát, chỉ nhỉnh hơn một nửa thu nhập đỉnh điểm của nó vào năm 1929. Ba triệu tù binh và người bị lưu đày đang trở về nhà giữa cơn thiếu thốn than đá, xe cộ, thuốc men, chăn mền, giày dép, tã em bé và nhiều nhu yếu phẩm khác. Hạ tầng quốc gia hoạt động chập chờn, tuổi trung bình của máy móc là 25 năm, và đồng tiền đã bị hủy hoại. Monnet đã có một cuộc trao đổi rất lâu với de Gaulle về nước Pháp hậu chiến. Monnet nói: “Ông nói những chuyện to tát, nhưng ngày nay nước Pháp đang nhỏ bé. Sự to tát chỉ có khi người Pháp ở tâm vóc để đảm bảo nó... Vì mục đích đó họ phải hiện đại hóa, vì lúc này họ vẫn chưa hiện đại. Đất nước cần biến đổi về vật chất”. De Gaulle đáp lại, “Ông nói đúng lắm. Ông muốn thử làm không?”. Người quốc gia và người quốc tế đã đồng ý với nhau ở một mục tiêu nổi cộm: Pháp phải lập kế hoạch hồi sinh nền kinh tế, và Monnet sẽ phụ trách chuyện đó.

## Tương lai nước Pháp trong bảy trang giấy

Tháng 11/1945, Monnet và gia đình trở về Paris, nơi ông lưu lại cho đến hết cuộc đời. Ông cân nhắc rất nhanh việc tham chính nhưng nhận ra rằng chính trị không phải là thiên hướng của ông. Thành tựu của ông đến từ việc gây ảnh hưởng lên các nhà chính trị chứ không phải vì tự thân ông là nhà chính trị. Ông hiểu rằng, trong khi các lãnh đạo chính trị phải lo hốt vầng bề mặt trong nhiều vấn đề, ông có thể đi sâu vào một đề tài và trở nên vô giá trong việc hoàn thành những giấc mơ lớn.

De Gaulle trao cho Monnet một vai trò đã thừa riêng cho ông. Ông được trao một địa vị tương đương với bộ trưởng kế hoạch, trình báo với thủ tướng, nhưng lại không có liên hệ chính thức với chính phủ, do đó không bị ngăn trở hoặc gây ra ganh ghét nơi các bộ trưởng khác. Ông lập văn phòng ở khách sạn Bristol Hotel do chính phủ trưng dụng. Không gian chật hẹp và ông chỉ được trao vài căn phòng, một tấm bảng đặt trên bốn tấm được dùng như bàn làm việc. Ông quy tụ một ê-kíp nhân viên nhỏ và làm việc với tốc độ cuồng nhiệt thường lệ để tạo ra bản hoạch định kinh tế quốc gia đầu tiên của nước Pháp.

Monnet nhận thấy mọi bộ đều đang tranh giành nhau nguồn vốn, năng lượng và nhân lực hạn hẹp, nên ông quyết tâm xác định những lợi ích và mục tiêu chung mà tất cả các bên đều có thể ủng hộ. Đó là cùng loại thách đố mà ông đã kinh qua: hợp nhất những lợi ích phân tán và tương phản nhau. Ông từng đối mặt nó khi giao dịch với Anh và Pháp trong Thế chiến I, với Hội Quốc Liên, với đường sắt Trung Hoa, với Mỹ và các đồng minh trong Thế chiến II, với các lực lượng kháng chiến mạnh mẽ của Pháp ở Algiers. Tiếp cận hợp nhất chính phủ ở Paris của ông là một điều mới lạ đối với Pháp, nước không có truyền thống đưa các công bộc, các CEO, các lãnh đạo lao động lại với nhau trong nỗ lực định ra lợi ích quốc gia. Do đất nước đổ vỡ và chỉ riêng một mình Mỹ là có tiền để chi tiêu ở nước ngoài, Monnet cũng cần tạo ra một kế hoạch để thu hút sự hỗ trợ tài chính của Mỹ.

Ông viết ra bảy trang phác thảo về việc hiện đại hóa nước Pháp rồi trình lên de Gaulle vào tháng 12/1945. Tài liệu này nổi bật ở tính sáng

sửa và mạch lạc của nó, những đặc tính xưa nay trong tất cả những bản kế hoạch của Monnet.

Nó kêu gọi sự hợp tác rộng rãi trong chính phủ nhằm thiết lập những mục tiêu, và những ủy ban hiện đại hóa trong những lĩnh vực quan trọng như than đá, điện lực, giao thông, và thiết bị nông nghiệp. Các ủy ban này sẽ báo cáo lên Ủy ban Kế hoạch hóa Trung ương với sự đại diện của các tầng lớp lao động, quản lý, công chức, và mọi đảng phái chính trị. Ủy ban Kế hoạch hóa sẽ là một cơ quan độc lập, điều hành bởi Monnet và chỉ báo cáo với thủ tướng. De Gaulle nhanh chóng phê chuẩn.

Bản phác thảo này đã trở thành một bản đại kế hoạch 200 trang, đi vào thực hiện một năm sau đó với các hướng dẫn chi tiết cho một nỗ lực tập thể độc nhất vô nhị của quốc gia, tập trung vào năng lượng, thép, và hạ tầng liên quan để làm nền tảng cho sự hồi sinh quốc gia Pháp. Mặc dù, lúc đầu, việc thiếu vốn đã đe dọa kế hoạch, nhưng chỉ vài tháng sau Mĩ đã đến trợ giúp do một kiểu tâm lí cầu may vốn ưa ái những gì được chuẩn bị tốt. Tháng 06/1947, do lo lắng về khả năng chủ nghĩa cộng sản kiểm soát châu Âu đang suy yếu do chiến tranh, Washington công bố một chiến dịch giải cứu tài chính dưới dạng Kế hoạch Marshall, dựa theo tên Ngoại trưởng Mĩ George Marshall. Kế hoạch này yêu cầu châu Âu đoàn kết lại với nhau, liệt kê những nhu cầu cho việc phục hồi và tái thiết. Tại một hội nghị các chính phủ châu Âu vào tháng kế tiếp, người ta thấy rõ rằng nhờ Monnet mà nước Pháp đã được tổ chức tốt hơn các nước khác để sử dụng trợ giúp một cách hiệu quả, và các kế hoạch hiện đại hóa được phối hợp tốt bên trong nước Pháp có thể dùng làm mẫu hình cho châu Âu. Pháp nhận được mức trợ giúp lớn nhất của Mĩ, và kế hoạch hiện đại hóa nước Pháp của Monnet đã được cấp vốn toàn bộ.

### **Châu Âu hợp nhất**

Kế hoạch Marshall làm thay đổi mọi thứ, đẩy châu Âu vào chính xác hướng đi mà Monnet mong muốn. Chiến tranh đã để lại 30 triệu người chết, nông trang và các thị trấn nhỏ bị tàn phá, các thành phố

trở thành đồng gạch vụn. Hàng triệu người vô gia cư lang thang trên đường phố, ngơ ngáo và đói khát. Luật pháp và trật tự bị sụp đổ ở nhiều nơi, những băng đảng vũ trang khủng bố các khu dân cư, và thanh lọc sắc tộc đang leo thang. Giờ đây, căng thẳng lớn đang dâng lên giữa Mĩ và châu Âu. Thoạt tiên, Washington thấy người Âu cần phải hợp tác với nhau để hồi phục. Tuy nhiên, người Âu lại thấy mình là những đối thủ cạnh tranh có chủ quyền. Mĩ cũng muốn một châu Âu hợp nhất để chia sẻ gánh nặng ngoại giao và quốc phòng toàn cầu đồng thời trở thành một thị trường thịnh vượng cho hàng xuất khẩu Mĩ. Kết quả là Washington đã tỏ ra cứng rắn trong việc đưa liên kết châu Âu vào lịch trình chính trị rộng lớn của Đồng minh. Trong một chuyến đi đến Mĩ, Monnet đã giải thích về môi trường mới trong một bản ghi nhớ mà ông gửi cho Ngoại trưởng Pháp Robert Schuman, “Mọi thứ tôi thấy và suy ngẫm đều dẫn đến một kết luận mà nay đã trở thành niềm tin sâu sắc của tôi: để trực diện với tình thế hiện nay, để đối mặt những nguy cơ đang đe dọa chúng ta, và để tương thích với nỗ lực của Mĩ, các quốc gia Tây Âu phải chuyển các nỗ lực quốc gia của mình thành một nỗ lực châu Âu. Điều này chỉ khả thi thông qua một Liên hiệp của phương Tây”. Với Monnet, đó không phải là ý tưởng mới. Ông đã nói như thế từ nhiều năm trước với nhiều đồng sự, nhưng ông cảm thấy đã đến lúc người ta phải lắng nghe.

Hiển nhiên, nhiều lãnh đạo châu Âu hiểu rằng việc quay lại với *status quo ante*<sup>1</sup> sẽ không đủ để khôi phục ảnh hưởng của họ lên một thế giới cạnh tranh mới. Ngay cả trước chiến tranh, châu Âu đã đang suy thoái rồi. Năm 1913, châu Âu sản xuất ra 45% hàng công nghiệp của thế giới, thế mà đến năm 1937 con số này đã rớt xuống chỉ còn 34%. Nay sau chiến tranh, châu Âu đang đối mặt với cạnh tranh công nghiệp của hai người khổng lồ – Mĩ ở phía tây và Liên bang Xô Viết ở phía đông. Không quốc gia châu Âu nào đối chọi được với các nền kinh tế kích cỡ châu lục đó, và các điều kiện ở châu Âu đang xấu đi đủ mọi mặt, trong đó có việc lạm phát và thiếu thốn gia tăng đối với đủ mọi thứ, từ thực phẩm cho đến thiết bị vận tải.

<sup>1</sup> Trạng thái trước đây (ND).

Châu Âu còn đối mặt với thách thức từ Đức. Chiến tranh lạnh giữa Mĩ và Liên Xô đang ở cao trào, và Đức đang bị chia thành hai quốc gia, Tây và Đông. Tây Đức hồi phục rất nhanh, khiến cho nhiều người Âu lo lắng rằng, với xu hướng bành trướng của nó, nước này rồi sẽ lại đe dọa hòa bình. Pháp đặc biệt quan tâm đến sự trỗi dậy của tinh thần dân tộc Đức và một số lãnh đạo Pháp thậm chí đã ngấm ngấm trù tính việc chia cắt nước Đức và thôn tính các khu vực công nghiệp của nó. Mĩ và các đồng minh khác thì có một đường lối không giống vậy, với lập luận rằng việc kim hãm Đức sẽ gây phẫn nộ sâu sắc trong công chúng, làm nước này chín muồi cho cách mạng cộng sản. Cuộc tranh luận này đã nổi bật lên vào tháng 08/1950, khi cộng sản Bắc Hàn, được sự giúp đỡ của Trung Quốc và Nga, đã phát động cuộc chiến với Nam Hàn. Mĩ và phần lớn châu Âu tin rằng hành động gây hấn này có thể là bước dạo đầu cho một thế chiến mới, lần này là cuộc đấu giữa giữa phương Tây và cộng sản, và Tây Đức sẽ là mục tiêu nhắm đến của các đội quân cộng sản.

Nhu cầu lôi kéo một nước Đức sôi động vào khuôn khổ chính trị mạnh mẽ của châu Âu càng lúc càng trở nên cấp bách, đặc biệt trong tâm trí các nhà lãnh đạo Mĩ, nhưng nền tảng cho một sự dàn xếp lúc đó vẫn chưa tồn tại. Bằng những bước chập chững, châu Âu đã nhích dần đến một danh tính chung từ hai thiên niên kỉ qua, nhưng nó chưa bao giờ trụ lại được bất chấp thực tế là âm nhạc, nghệ thuật, kịch nghệ, văn học và kiến trúc đã vượt qua các biên giới một cách dễ dàng. Các lãnh đạo từ thời Augustus Caesar, Charlemagne, Napoleon, và thậm chí cả Hitler đã từng cố sức hợp nhất châu lục bằng vũ lực. Các phong trào trí thức – bao gồm phong trào xã hội chủ nghĩa và phong trào nghiệp đoàn – đã quảng bá một châu Âu hợp nhất, và nhiều tổ chức đã hình thành các ủy hội tôn giáo, các cơ quan lập pháp, các nhóm hòa bình xuyên Âu. Trong những năm từ sau 1946, các chính trị gia hàng đầu đã kêu gọi thành lập một Liên minh Hợp tác Kinh tế châu Âu hay một Liên hiệp các Quốc gia châu Âu. Các chính trị gia khác đã thiết lập ra Liên bang châu Âu Hợp nhất tại Paris, Phong trào Xã hội Chủ nghĩa cho Liên hiệp các Quốc gia châu Âu tại London, Hội đồng châu Âu và Tổ chức Hợp tác Kinh tế châu Âu.

Tuy nhiên, tất cả những nỗ lực đó đều cách xa hình dung của Monnet về châu Âu vì tất cả đều dựa trên ý tưởng truyền thống về chủ quyền quốc gia, theo đó mỗi quan tâm duy nhất của các chính phủ là theo đuổi lợi ích quốc gia của mình. Cách nhìn này không chỉ động viên chủ nghĩa tự tôn dân tộc mà còn khiến cho bất kì ai chủ trương nhượng bộ quyền lực quốc gia vì một châu Âu mở rộng đều bị quy kết là phản bội đất nước mình. Monnet do đó đang giẫm chân vào một vùng đất không chỉ nhạy cảm về mặt chính trị mà còn là cấm kị dưới mắt nhiều chính trị gia.

Rồi một bước ngoặt quan trọng đã đến. Trong cuộc họp diễn ra từ ngày 5 đến 19/09/1949, Ngoại trưởng Mĩ Dean Acheson nói với Ngoại trưởng Pháp Robert Schuman rằng vào cuộc họp mặt kế tiếp giữa họ, diễn ra vào một ngày nào đó sẽ quyết định sau trong tháng 05/1950, Mĩ chờ đợi sẽ thấy kế hoạch giải quyết vấn đề nước Đức của Pháp. Schuman chết lặng. Ông biết Mĩ sẽ không đồng ý với một bản kế hoạch dân tộc chủ nghĩa của Pháp nhằm trấn áp Đức, nhưng ông cũng biết rằng cử tri Pháp sẽ trừng phạt mọi chính trị gia bị cho là không bảo vệ kiên quyết các lợi ích của Pháp trong vấn đề nước Đức. Schuman không thấy con đường nào khả dĩ trong tình thế tiến thoái lưỡng nan này. Ông có tám tháng để hình dung ra cách nào đó để sửa chữa một châu lục bị chia rẽ, và bản thân ông chẳng có ý tưởng lớn nào.

### **Thí nghiệm đầu tiên về chủ nghĩa siêu quốc gia**

Monnet biết được bài toán của Schuman và thấy rõ cơ hội nó mở ra. Tháng 03/1950, ông đi nghỉ ở Thụy Sĩ, nơi ông dành nhiều thời gian để đi tản bộ những quãng đường dài, vốn là cách thư giãn và nghỉ ngơi của ông từ nhiều thập niên qua. Thường thì ông đi dạo một mình, nhưng thỉnh thoảng ông cũng dẫn bạn bè thân đi cùng, chẳng hạn như George Ball, một nhà ngoại giao Mĩ, người mà sau này đã hồi tưởng lại: “Monnet suy nghĩ hiệu quả hơn khi ông không chỉ nói mà cả đi bộ nữa”. Ông có thể đi bộ đến 15km mỗi ngày, đến văn phòng của mình



trong trạng thái “nạp đầy những ưu tiên và ý tưởng, khiến chúng rào rào rơi xuống bàn làm việc của các thuộc cấp”.

Khi từ vùng núi Thụy Sĩ trở về, ông đã biết chính xác bằng cách nào giúp được Schuman trong vấn đề nước Đức. Hành động một cách tự nguyện, ông tập hợp vài trợ lí để sắp xếp một đề xuất mà ông dán nhãn là “Kế hoạch Schuman”. Điều này thể hiện sự hiểu biết của Monnet rằng ông sẽ đạt được lợi thế lớn bằng cách làm lợi cho người khác bằng ý tưởng mạnh mẽ của mình. Thiên tài của ông nằm ở chỗ biết mài giũa những ý tưởng lớn thành những ý tưởng giản đơn, biến chúng thành hiện thực qua những cuộc thảo luận ngày đêm với chỉ một ê-kíp nhỏ những trợ lí được tuyển chọn mà không cần xét đến địa vị, kinh nghiệm, hay quốc tịch, chỉ cần đến trí thông minh và óc tưởng tượng. Sau hết dự thảo này đến dự thảo khác, họ đã định hình được ý tưởng ở gần mức hoàn hảo. Monnet thường chỉ giữ im lặng hay đơn giản đặt ra những câu hỏi để gợi cho cuộc tranh luận tiếp diễn. Đã nhiều lần như thế trong những bữa ăn tại nhà hay trong căn phòng ăn nhỏ mà ông vẫn duy trì tại văn phòng của mình. Ông làm cho mọi người cảm thấy rằng bất kể ông đang làm việc gì thì đó hẳn phải là một công việc độc đáo và cực kì quan trọng. Ông còn tạo ra một cảm giác khủng hoảng thường trực để thúc nhân viên của mình phải quần đít làm việc suốt bảy ngày mỗi tuần. Mọi đề xuất của Monnet luôn được trau chuốt đến một mức sáng tỏ cao độ về mặt nhận thức. Chúng luôn được lồng trong một bối cảnh chính trị rộng lớn hơn và luôn thúc giục hành động.

Kế hoạch Schuman là câu trả lời gián dị cho bài toán phức tạp về Tây Đức. Như nhiều người ở Pháp và các nước châu Âu khác, Monnet cũng lo lắng một cuộc chiến châu Âu nữa, nhưng ông không sợ hãi lắm việc nước Đức gây hấn mà chỉ sợ nước này sẽ trở thành phần thưởng mà phương Tây và Liên Xô sẽ đánh nhau để giành lấy. Tin chắc rằng vấn đề nước Đức không thể nào giải quyết theo cách thức thông thường, ông cho rằng mọi thỏa thuận đều phải làm thay đổi bối cảnh căn bản của việc quản lý ở châu Âu. Để làm việc đó, Monnet tập trung vào vấn đề mà ông cảm thấy là trọng tâm của mối căng thẳng Pháp – Đức: nước nào sẽ sở hữu và kiểm soát nguồn than đá và sắt

thép của châu Âu, chìa khóa của sự ưu việt công nghiệp và động lực của mọi cỗ máy chiến tranh quốc gia? Xuyên suốt thế kỉ 20, sự thống trị của Đức trong các ngành công nghiệp trọng yếu đó đã đem lại cho nước này sự ưu việt quân sự trên lục địa châu Âu.

Monnet đi đến kết luận: Pháp phải đồng ý với sự hồi sinh công nghiệp của Đức, nhưng Đức phải tìm ra cách đưa công nghiệp Pháp lên mức ngang bằng với mình. Một kế hoạch như thế có thể là bước đầu khôn ngoan và thực tiễn hướng tới điều gì đó còn hoành tráng hơn nhiều: châu Âu hợp nhất. “Kinh nghiệm đã dạy tôi rằng ta không thể hành động trên những điều khoản chung chung, bắt đầu bằng một nhận thức mơ hồ”, Monnet sau này viết, “nhưng mọi thứ sẽ nhanh chóng trở thành khả thi khi ta tập trung vào một điểm cụ thể, dẫn đến tất cả những điểm khác”.

Ý tưởng cụ thể của Monnet là đưa than đá và thép từ Pháp, Đức và bốn quốc gia châu Âu khác vào dưới sự kiểm soát của Cộng đồng Than Thép châu Âu ECSC (European Coal & Steel Community). ECSC sẽ không liên kết các chính sách quốc gia. Li khai kịch tính khỏi cách thức mà các chính phủ hành xử từ nhiều thế kỉ qua, nó sẽ lập ra một cơ quan “Thẩm Quyền Cao Cấp” để triển khai và quản lí một chính sách đơn nhất cho vành đai than đá và sắt thép chính của toàn bộ các quốc gia châu Âu. Vành đai này bao gồm nhiều phần của nước Bỉ, Luxembourg, Ý và Hà Lan, cũng như thung lũng Lorraine ở Pháp cùng các tỉnh Ruhr và Saar của Đức. Các chính phủ quốc gia không có quyền phủ quyết các quyết định của Thẩm Quyền Cao Cấp. Điều này tạo ra một sự khuất phục chưa từng có tiền lệ của nhà cầm quyền quốc gia trước một tổ chức quốc tế. Quyền lực siêu quốc gia của ECSC vượt xa khỏi mọi quyền hạn từng trao cho Hội Quốc Liên thất bại, vượt qua cả những quyền lực trao cho các thể chế mới thời hậu chiến, dựng lên sau Thế chiến II như Liên Hiệp Quốc, Quỹ Tiền tệ Quốc tế, và ngân hàng Thế giới.

Cuối tháng 04/1950, sau khi rà soát và kinh qua chín bản dự thảo, Monnet gửi bản tài liệu súc tích của ông cho Schuman đúng lúc ông này lên chuyến tàu hỏa ngày thứ Sáu để đi nghỉ cuối tuần tại ngôi nhà nông thôn của mình. Khi trở về Paris vào sáng thứ Hai tuần sau,

Schuman nói với tham mưu trưởng của mình: “Tôi đã đọc nó. Tôi sẽ dùng nó đấy”. Đề xuất chỉ được trao cho chín người xem trước khi được nội các Pháp phê chuẩn vào ngày 09/05/1950. Cùng ngày hôm đó, Schuman bí mật gửi một đặc sứ đến Bonn để trình bản kế hoạch cho Thủ tướng Đức Konrad Adenauer, người đã rời khỏi cuộc họp nội các chỉ để đọc nó, và lập tức ủng hộ hoàn toàn. Cả Schuman lẫn Adenauer đều không dám coi thường những kháng cự chính trị sắp tới từ phía các chính trị gia dân tộc chủ nghĩa, nhưng họ cũng hiểu những nguy cơ cho châu Âu nếu như họ không hành động ngay lúc này, và họ đã nhận thức rất sâu sắc rằng thời điểm cơ hội đang ở trong tay họ. Họ là những người yêu nước nhưng cũng là những chính khách toàn cầu ngay vào khoảnh khắc này đây, khi điều đó là quan trọng.

### “Đúng vậy, một cú nhảy vào bóng tối”

Buổi tối ở Paris, khoảng 200 phóng viên đang chen lấn để vào căn phòng khách có trang trí những tấm gương và đèn chùm mạ vàng tại Bộ Ngoại giao Pháp, nơi Schuman tuyên bố: “Đây không còn là lúc cho những lời sáo rỗng nữa mà là lúc phải hành động mạnh mẽ. Chính phủ Pháp đề xuất đặt toàn bộ than đá và thép của Pháp và Đức dưới một Thẩm Quyền Cao Cấp chung, một tổ chức mở, mời gọi sự tham gia của các quốc gia châu Âu khác. Ông gọi kế hoạch là “bước đầu tiên đi tới một Liên minh châu Âu” có thể “làm thay đổi vận mệnh của các khu vực lâu nay tập trung vào việc chế tạo khí tài chiến tranh...” Chỉ với phác họa ngắn gọn của Monnet, Schuman không thể trả lời câu hỏi chi tiết, và khi ông sắp rời đi, một phóng viên đã hét lên, “Nói cách khác, đó là nhắm mắt đưa chân<sup>1</sup> phải không?”. Schuman đáp, “Đúng đấy, nhắm mắt đưa chân”. Mặc dù ít người nhận ra, nhưng chính vào khoảnh khắc đó mà viên đá móng cho Cộng đồng châu Âu đã được gắn xi-măng. Trong một tuyên bố chung, Adenauer và Schuman đã nhấn mạnh ý nghĩa của nó. “Qua việc kí hiệp ước này, các bên tham

<sup>1</sup> Nguyên văn “A leap in the dark” nghĩa là một bước đi liều lĩnh mà không lường trước được kết quả. (ND)

gia chúng tỏ quyết tâm tạo ra một thể chế siêu quốc gia đầu tiên, nên móng thực thụ cho một châu Âu gắn nấp”.

Tháng sau đó, Schuman mở một hội nghị ở Paris để gút lại bản hiệp ước hình thành ECSC, sử dụng bản dự thảo do Monnet soạn ra. “Trước đây, các quốc gia chưa từng bao giờ đảm nhận hay thậm chí hình dung việc liên kết ủy thác một phần chủ quyền quốc gia của mình cho một cơ quan độc lập siêu quốc gia”, Schuman nói. Là chủ tịch của ủy ban dự thảo, thách đố của Monnet là hòa giải những vấn đề lịch sử, mục đích, hệ thống kinh doanh giữa các quốc gia sáng lập. Khi các thảo luận nóng lên, đại diện của mọi quốc gia, bao gồm cả Pháp, đã cố duy trì quyền lực chủ quyền của mình bằng cách thúc đẩy sự phối hợp thay cho sự hội nhập. Monnet kiên trì thể hiện lập trường cho-và-nhận, nhưng không bao giờ cho phép các đại biểu quên đi bức tranh lớn. “Xin hãy nhớ”, ông nói, “chúng ta ngồi đây là để xây dựng một Cộng đồng châu Âu. Nhà chức trách xuyên quốc gia không chỉ là phương tiện tốt nhất để giải các bài toán kinh tế: nó còn là bước đi đầu tiên hướng đến một liên minh”. Mặc dù việc thúc đẩy để ECSC được thông qua là gánh nặng của Schuman, Monnet vẫn nổi lên như kiến trúc sư của sự biến đổi chưa có tiền lệ này trong việc cai quản châu Âu.

Hiệp ước bao gồm việc thành lập một cơ quan điều hành ECSC (gọi là cơ quan Thẩm Quyền Cao Cấp), một Hội đồng các Bộ trưởng, một Hội đồng Chung và một Tòa án. Nó kêu gọi các quốc gia thành viên giảm quan thuế, giảm trợ giá, và hạn chế các quán lệ mậu dịch trong các ngành công nghiệp than đá và thép. Nhằm hiện đại hóa các ngành công nghiệp này, cơ quan Thẩm Quyền Cao Cấp đã kiểm soát sản lượng để đáp ứng với nhu cầu, hướng dẫn đầu tư vào những phương tiện mới, tạo ra và thực thi các điều luật chống độc quyền, làm việc để cải thiện an toàn kinh tế và huấn luyện chuyên môn cho công nhân. Thẩm Quyền Cao Cấp còn có quyền pháp lí được đánh thuế các ngành công nghiệp này nhằm trang trải cho các chi phí của nó. Bảo rằng những việc làm trên là quyền lực chưa từng có tiền lệ đối với một tổ chức quốc tế thì cũng chẳng phải là nói ngoa.

Được kí kết vào tháng 04/1951, hiệp ước đã vấp phải những tranh

cãi gay gắt nhưng đã được phê chuẩn bởi toàn bộ sáu quốc gia thành viên vào mùa hè năm sau. Mỗi khi có thành viên nào dao động, Monnet lại huy động những bạn bè hùng mạnh của ông ở Washington để gây áp lực buộc thông qua việc lập pháp chưa có tiền lệ này. Hoạt động của cơ quan Thẩm Quyền Cao Cấp khởi sự từ mùa hè 1952. Nó đặt trụ sở tại Luxembourg, nơi trước đó là tổng hành dinh của cơ quan đường sắt quốc gia của Đại Công quốc. Đức lúc này đã gắn kết với phương Tây và ngược lại. Thể nghiệm siêu quốc gia đầu tiên của thế giới ở quy mô lớn đã bắt đầu.

Monnet trở thành chủ tịch đầu tiên của ECSC. Danh tiếng của ông như người đã vượt qua lợi ích quốc gia riêng tư và đã chứng tỏ việc không quan tâm đến chức danh chính trị đã giúp ông thiết lập uy tín siêu quốc gia của bản thân cộng đồng. Trong một phát biểu thuở đầu trên cương vị chủ tịch, ông đã nói như sau về Hội đồng ECSC mới, tòa án và các cơ quan khác: “Tất cả các thể chế này có thể thay đổi và hoàn thiện dưới ánh sáng của kinh nghiệm. Nhưng có một điểm sẽ không bao giờ còn trở lại: các thể chế này là siêu quốc gia...”. Từ đầu, Monnet đã diễn giải triết lý của ông về các thể chế mà theo ông chính là các kho chứa kinh nghiệm và kiến thức của nhân loại. “Mỗi người đều khởi đầu một thế giới hoàn toàn mới. Chỉ có các thể chế là trở nên khôn ngoan hơn. Chúng tàng trữ kinh nghiệm tập thể. Từ kinh nghiệm và sự khôn ngoan đó mà những người chịu cùng những luật lệ sẽ dần dần nhận ra rằng không phải bản chất của họ thay đổi mà là hành vi của họ đổi thay”.

Mặc dù Monnet trình bày đề xuất của ông một cách giản dị và cụ thể cao độ, thích ứng tuyệt vời với thời điểm, ông vẫn giữ một tầm nhìn hoành tráng và mang tính lí luận. Ông hiểu rằng bên trong hầu hết các quốc gia đã tồn tại sẵn một dạng liên minh, nơi mà quyền lực và trách nhiệm được chia sẻ giữa các nhà cầm quyền trung ương và địa phương, mỗi bên thực thi một số đặc quyền. Ông muốn áp dụng nhận thức này ở cấp độ châu Âu, với một chính phủ châu Âu xử lí các vấn đề và chính sách mang tầm châu lục, và các nhà nước xử lí những điều còn lại. Dĩ nhiên, bãi mìn chính trị nằm trong các chi tiết về nơi mà đường ranh được vẽ ra.

Monnet trở thành hiện thân của cơ quan Thẩm Quyền Cao Cấp, một nhà lãnh đạo thấy được thế giới bằng cặp mắt của người Âu, không phải là mắt Pháp, mắt Đức hay mắt Ý. Ông đã tuyển mộ một đội ngũ cộng sự từ khắp châu Âu, biến họ thành bộ khung đầu tiên của “eurocrats”<sup>1</sup>. Ông muốn làm thay đổi hành vi của mọi người để họ không còn suy nghĩ như những người dân tộc chủ nghĩa nữa. “Nếu chúng ta chứng minh được rằng con người ở mọi đất nước khác nhau có thể đọc hiểu cùng một văn bản, làm việc trong cùng một vấn đề với cùng những dữ liệu, và nếu loại bỏ đi tất cả những động cơ thầm kín, những nghi kỵ lẫn nhau, thì chúng ta sẽ giúp làm xoay chuyển được các mối quan hệ quốc tế”, ông nói.

Sau chưa đầy ba năm làm chủ tịch, Monnet nộp đơn xin rút lui khỏi ECSC, bắt đầu hiệu lực từ ngày 09/06/1955. Ông cảm thấy đã làm tất cả những gì có thể, và ông ít quan tâm đến việc điều hành Thẩm Quyền Cao Cấp mà lại chú trọng nhiều đến việc góp sức xây lên một liên minh các quốc gia châu Âu mở rộng. Các sử gia đã cho điểm không nhất quán về hoạt động của ECSC. Nó đã xoay xử mở rộng được việc buôn bán than và thép, mặc dù điều đó có thể dang dở nếu xét đến việc kinh tế của châu Âu đang cải thiện. Nó giúp tháo dỡ vài hàng rào vận tải, như cước phí đường sắt phân biệt đối xử, và giúp cải thiện mạng lưới an sinh xã hội cho công nhân.

Nhưng sức mạnh của Monnet lại nằm ở tầm nhìn của ông chứ không phải các chi tiết quản trị. Ông thường xuyên căng thẳng với đại diện của các hiệp hội kinh doanh, và không bao giờ xoay xử để dẹp bỏ được các tổ hợp làm giá trong ngành than thép hay tháo dỡ được nhiều quán lệ hạn chế kinh doanh. Ông cũng không thu hút được đầu tư mới nào đáng kể để giúp hiện đại hóa. Ông còn kích động một bầu không khí khủng hoảng và khẩn cấp gần giống như thời chiến. Ông làm chủ tịch giữa vô số những cuộc điều tra, phân tích, thăm dò và báo cáo làm suy giảm hiệu quả của cơ quan Thẩm Quyền Cao Cấp. Ông dành quá nhiều công sức cho các mối quan hệ bên ngoài, nuôi dưỡng sự hậu thuẫn ở Hoa Kỳ, và tìm cách đưa nước Anh gia nhập

<sup>1</sup> Giới công chức châu Âu (ND).

ECSC – điều mà nước này không bao giờ làm. Ông thúc đẩy thành lập tổ chức siêu quốc gia thứ hai, Cộng đồng Năng lượng Nguyên tử châu Âu (European Atomic Energy Community, EAEC), việc này thì ông thành công, rồi thành lập tổ chức siêu quốc gia thứ ba, Cộng đồng Phòng thủ châu Âu (European Defence Community, EDC), việc này thì ông thất bại.

Một nhà quản trị có năng lực hơn có lẽ sẽ điều hành được ECSC tốt hơn, sát sao từng ngày. Nhưng về lâu dài thì Monnet đã làm được những gì ông định làm: thiết lập một thể chế siêu quốc gia, làm bộ phóng cho các hội nhập kế tiếp. Đối với Liên minh châu Âu, thể nghiệm siêu quốc gia đầu tiên của châu Âu cũng chẳng khác gì Các điều khoản Hợp bang của nước Mỹ, tức khuôn khổ pháp lí và chính trị mở đường cho sự hợp bang mạnh mẽ.

### **Châu Âu phát triển theo hình dung của Monnet**

Mặc dù Monnet rời ECSC vào tháng 06/1955, cái trăn mà ông tạo ra vẫn tiếp tục. Ông vẫn là người cổ súy lớn tiếng nhất, dai dẳng nhất và có nhiều ảnh hưởng nhất cho các cấu trúc mới siêu quốc gia. Ông trở thành người vận động hậu trường hùng mạnh, đại diện cho các công ti lớn của châu Âu để thúc đẩy thành lập Thị trường chung châu Âu, một khu vực thương mại cho các quốc gia thành viên đã thành hình từ ngày 01/01/1958. Ngay khi khu vực đó vừa được dựng lên và vận hành, Monnet đã lại cổ súy cho sự hội nhập nhiều hơn nữa, bao gồm một chính sách nông nghiệp chung và các cuộc họp thượng đỉnh thường kì của các bộ trưởng tài chính, quốc phòng, ngoại giao và các nguyên thủ quốc gia. Ông và các đồng sự còn vận động cho việc hội nhập các thị trường tài chính châu Âu, cho việc thiết lập đồng tiền chung châu Âu và thành lập ngân hàng trung ương châu Âu. Ông đã đặt vấn đề mời các quốc gia mới tham gia vào các thể chế châu Âu. Ông muốn thấy một thủ đô duy nhất cho tất cả các thể chế chính trị lớn của châu Âu, bao gồm các nhánh hành pháp, tư pháp và lập pháp của nó. Trên tất cả, ông muốn thấy một sự hợp nhất chính trị thực sự – một chính phủ châu Âu.

Hầu hết những gì mà Monnet thúc đẩy đều đã được thông qua trong những thập niên tiếp sau. Thị trường chung kết nạp thêm thành viên đồng thời mở rộng sự hội nhập. Các đặc quyền quốc gia xưa cũ bị xói mòn trên từng bước đi. Đầu thập niên 1960, các quốc gia thành viên đã lập ra một chính sách nông nghiệp chung, về cơ bản lấy vốn từ các nền kinh tế mạnh như Đức để tài trợ cho nông dân của các quốc gia như Pháp và Tây Ban Nha. Trong thập niên 1970, các quốc gia này lập ra một hệ thống chuyển vốn từ các khu vực giàu để phát triển các khu vực nghèo hơn, với mục tiêu đưa mức thu nhập của các khu vực nghèo lên ngang tầm với các khu vực giàu. Năm 1993, Thị trường chung đã nhường đường cho Liên minh châu Âu (European Union, EU), thể chế đã thiết lập sự tự do dịch chuyển của hàng hóa, dịch vụ, và tiền tệ xuyên qua mọi ranh giới của các quốc gia thành viên.

Như mong ước của Monnet, EU trở thành một siêu cường thương mại quốc tế, có khả năng so kè với Mỹ trong đàm phán thương mại toàn cầu. EU đạt đến quyền lực đủ để điều giải các vấn đề chính trị nóng bỏng như điều kiện lao động, an toàn thực phẩm, bảo vệ môi trường, và phá vỡ độc quyền. Nó còn hợp nhất các công ti cạnh tranh nhau vào những công ti đa quốc gia mới của châu Âu để sản xuất ra máy bay, trực thăng và tàu không gian. Đó là những tổ chức công nghiệp mà các quốc gia ở mọi châu lục khác vẫn đang bo bo che chở sau lớp vỏ bọc an ninh quốc gia. Ngoài ra, ngân hàng Đầu tư châu Âu đã cung cấp trợ vốn lâu dài cho những dự án mà Brussels đặt thành ưu tiên chiến lược, như công nghệ cao và hạ tầng hiện đại.

Khi đã dẹp bỏ các hạn chế trong lưu chuyển thương mại và vốn, buôn bán và đầu tư giữa sáu quốc gia nòng cốt của Cộng đồng châu Âu đã tăng nhanh phi thường. Các công ti châu Âu như Renault và Deutsche Bank bành trướng vượt biên giới. Các nhóm công nghiệp, từ chế biến thực phẩm đến sản xuất xà-bông, và các nghiệp đoàn bắt đầu tập hợp lại trong các tổ chức châu lục để ráp nối tốt hơn với thị trường toàn Âu. Các công ti Mỹ và Anh cũng bắt đầu xem châu Âu như một thị trường. Việc các công ti mở toàn lực, bước lên sân khấu châu lục đã làm tăng cạnh tranh, giảm chi phí, và mở rộng lựa chọn cho người tiêu dùng Âu.



Có lẽ bước tiến đáng lưu ý nhất đã đến vào ngày 01/01/2002, khi 11 trong 28 thành viên EU rút đồng tiền quốc gia của mình ra khỏi lưu thông và chỉ qua đêm là đã thay thế đồng mark của Đức, đồng franc của Pháp, đồng lira của Ý và các đồng còn lại thành đồng euro của châu Âu. Đồng euro được quản lý bởi ngân hàng Trung ương châu Âu mới thành lập thay cho 11 ngân hàng trung ương quốc gia. Nó vận hành êm thấm một cách đáng ngạc nhiên. Một ngày người Âu sử dụng đồng tiền đang lưu thông ở nước mình, đôi khi từ hàng trăm năm trước; ngày hôm sau họ đã sử dụng đồng tiền mới có khắc hình một trong những cây cầu lịch sử của châu lục, biểu tượng cho sự hợp tác mà Monnet đã thiết kế ra từ nhiều thập niên trước.

“Trong khủng hoảng, phần lớn mọi người không biết phải làm gì. Tôi thì biết đấy”.

Năm 1976, chín nguyên thủ quốc gia của Cộng đồng châu Âu tuyên bố Jean Monnet là công dân danh dự duy nhất của châu Âu. Ba năm sau, ngày 16/03/1979, ở tuổi 90, dưới bầu trời xám và tuyết phủ đầy mặt đất, Jean Monnet được an táng tại một nghĩa trang nhỏ gần ngôi nhà nông thôn của ông. Thủ tướng Đức Helmut Schmidt đáp trực thăng đến dự lễ tang tại một nhà thờ nhỏ thế kỉ 15, cùng Tổng thống Pháp Valéry Giscard d'Estaing, nhiều chức sắc, bạn bè từ khắp châu Âu và những người Mĩ lõi lạc như các nhà ngoại giao cao cấp George Ball và John McCoy. Năm 1988, Tổng thống Pháp François Mitterrand đã kỉ niệm sinh nhật thứ một trăm của Monnet bằng việc di dời tro cốt của ông đến Điện Pantheon, nơi chôn cất các bậc thánh và các chính trị gia được mến mộ nhất.

Biết được toàn bộ động lực của ai đó là điều không bao giờ dễ. Nhiều sử gia nói rằng sự hiệu quả của Monnet là do ông không nhắm đến quyền lực cá nhân, chẳng bao giờ vận động cho một chức danh chính trị nào, và thường nhường cho người khác hưởng lợi ích chính trị từ công việc mình làm. Nhưng cũng có thể Monnet muốn có một dạng quyền lực khác, một quyền lực vận hành phía sau ánh đèn sân khấu, nơi mà những ý tưởng lớn được diễn dịch thành hành động.

Có lẽ ông thích là người nghệ sĩ rồi, kéo những sợi dây điều khiển các diễn viên lớn trên sân khấu thế giới. Ông viết: “Người cầm quyền thường thiếu ý tưởng, thiếu thời gian và thông tin. Và họ chỉ muốn làm điều tốt chừng nào điều đó có lợi cho họ”. Ông hiểu rằng chính vào lúc các chính trị gia bị bí ý tưởng, họ mới tiến hành các bước đi mà ai cũng bất ngờ. “Trong khủng hoảng, hầu hết mọi người đều không biết phải làm gì”, Monnet từng nói. “Tôi thì biết đấy”.

Trên tất cả, Monnet là một doanh gia – chính trị gia, người có thể phát hiện và bán một ý tưởng lớn và hợp thời. Ông có một khả năng phi thường là trình bày những đề xuất phức tạp với sự chi li đến từng chi tiết, sự sáng sủa như pha lê, và một nhận thức sắc bén về thời điểm. Những điều đó đã được thể hiện rõ rệt nhất qua việc các lãnh đạo của Pháp và Đức chấp nhận nhanh chóng bản kế hoạch của ông cho cộng đồng siêu quốc gia Than Thép châu Âu.

Một đồng sự thân thiết đã hồi tưởng rằng Monnet không thực sự đọc nhiều hay có sức lôi cuốn. Ông không phải là người viết tốt hay chuyên gia phát biểu trước công chúng, vậy mà ông vẫn có cái biệt tài thuyết phục. Một người bạn khác nói rằng ông biết cách kết nối một mục tiêu lí tưởng với những cách thức thực dụng để hoàn thành nó. Một người bạn thứ ba mô tả ông là người biến những thứ trước đó là không thể được trở thành những thứ có thể được. Theo người này, các đề xuất của ông “có sự giản dị triệt để và sự sáng sủa tột cùng của những giải pháp trình bày như trong mơ”.

Monnet quá bận rộn với khả năng vận hành của ý tưởng đến mức ông tin rằng mọi đề xuất chỉ có thể thành công nếu có sự cụ thể về thời gian và địa điểm, và có thể không hiệu quả trước hay sau đó. Ông rất thích một câu nói của nhà ngoại giao Mĩ Dwight Morrow: “Có hai loại người: người muốn *là ai đó* và người muốn *làm thứ gì đó*”.

Ông hiểu rõ khi nào phải lợi dụng các mối quan hệ cá nhân rộng rãi ở cấp cao của ông và khi nào phải dùng đến vài ảnh hưởng. Ông là bậc thầy của việc xây dựng và duy trì các liên lạc công việc với những người thế lực.

Ông tin vào hiệu quả của chính sách công và sự chỉ đạo mạnh mẽ

của chính quyền. Ông là nhà lập kế hoạch và ông không ngần ngại điều phối các kết quả trên thị trường. Theo cách nói ngày nay, có thể gọi ông là người theo chủ nghĩa tư bản nhà nước. Điều khiến ông khác biệt với những người cùng khuynh hướng đó – như Tướng Charles de Gaulle hay những người xã hội chủ nghĩa Anh như Thủ tướng Clement Attlee – là ông ưu ái các thể chế quốc tế và các chính sách xuyên quốc gia hơn là các chính phủ quốc gia mà ông chủ trương phải giữ cho nhỏ và tập trung.

Ông tiếp thu các bài học từ mọi thể nghiệm mới và áp dụng chúng cho lần thách đố kế tiếp. Ông sử dụng các vị trí mà ông nắm giữ trong Thế chiến I, trong Hội Quốc Liên, trong thế giới tài chính tư, và trong Thế chiến II để trau chuốt một số kỹ năng của ông đến mức độ nghệ thuật. Để bù cho những thủ thuật rút tía thông tin từ nhiều nguồn, ông tỏ ra cực kì kín kẽ, nhờ vậy trở thành một người bạn tâm giao đáng tin cậy của các lãnh đạo quyền lực nhất.

Trên tất cả, Monnet đã dành toàn bộ cuộc đời ông cho một ý tưởng duy nhất: nhà nước chủ quyền không thích hợp để ứng phó với vô vàn những thách đố thời đại. Các giới chức nói rằng ông có một “tác phong thận trọng khi xem xét vấn đề từ mọi góc độ... giống như người nông dân khi mua bò”. Thủ tướng Hà Lan Jelle Zijlstra nói: “Tôi chưa từng gặp người nào chỉ trực chỉ một mục tiêu như Monnet”.

Dĩ nhiên, Monnet đã chịu nhiều chỉ trích. Với những người như de Gaulle, ông là kiểu người lí tưởng, chối bỏ thực tế rằng mọi chính sách đều bén rễ từ chủ nghĩa dân tộc. Nhiều chính trị gia Pháp nghĩ rằng ông quá gần gũi với Anh và Mỹ, hòa hợp với lối nghĩ Anglo-Saxon hơn là lối nghĩ Pháp. Cách ông sử dụng các liên hệ cá nhân để vượt qua các kênh chính trị thông thường khiến ông mang tiếng là người kiêu kì, quá xa cách các vấn đề thường ngày và xa rời những người bình dị. Nhiều người phê phán nghĩ Monnet là một người xã hội chủ nghĩa luôn tận tụy với sự kiểm soát phức tạp của chính quyền đối với các lực lượng thị trường; một số xem ông là một chính khách xảo quyệt, cải trang thành một nhà kĩ trị nhằm uốn nắn lại trật tự chính trị. Ngày nay, không có gì lạ khi ta nghe nói rằng Monnet và tất cả những gì ông ủng hộ đã dẫn đến sự “thiếu dân chủ” ở châu Âu, nơi giới tinh hoa kĩ

trị dựng lên các thể chế vận hành nhờ sự đồng tình của chính phủ chứ không phải của người dân. Kết quả là một cấu trúc siêu quốc gia có rất ít tính chính danh dân chủ, mà trong cách nhìn của người chỉ trích, giải thích được vì sao ngày nay có quá nhiều sắc lệnh của Brussels khiến người ta bất bình đến như vậy.

Không chắc Monnet thấy được sự thiếu đồng tình của công chúng là một vấn đề lớn. Dầu sao ông cũng *từng* là người kiêu kì và hẳn cũng cảm thấy quyền lực ghê gớm của các nền quan liêu châu Âu sẽ bị bắt kịp bởi các nhánh bầu cử đang ngày một nổi trội – nghị viện, tổng thống hay thủ tướng – như EU sẽ giống Mĩ hơn, với một mức độ dân chủ đại diện tương tự. Tuy nhiên, với Monnet, tất cả những điều đó có lẽ không quan trọng bằng việc thành lập những cơ quan nội Âu làm được những việc tốt và thực tiễn. Nói cách khác, có lẽ ông sẽ nói rằng nếu những người tinh hoa tạo ra được một châu Âu mới mang lại những lợi ích rõ rệt cho công dân bình thường thì công chúng sẽ tự nguyện hậu thuẫn, cho dù có gặp phải những thiếu sót khác đi nữa.

Nếu một tổ chức là cái bóng của người tạo ra nó thì EU là đường nét bên ngoài của một người. Không một lãnh đạo nào có thể làm thay đổi tiến trình toàn cầu hóa mà không gây ra tranh cãi, và những người chỉ trích có nói gì đi nữa về Monnet thì người ta vẫn khó mà bác bỏ rằng con đường mà ông tạo ra cho châu Âu là một sự cải thiện ngoạn mục sau nhiều thập niên kinh địch giữa các quốc gia và chiến tranh lan tràn. Thật là đáng kinh ngạc khi ông không chỉ biết phải làm gì trong cuộc khủng hoảng sau Thế chiến II, mà còn hình dung được phải làm như thế nào.

### Tác động của Monnet

Trong khi 50 năm trước khi thành lập Thị trường chung được đặc trưng bởi suy thoái và hai cuộc thế chiến, những năm từ 1958 trở đi đã mang đến một thời kì hòa bình và phồn vinh mà ít người dám hình dung nếu căn cứ vào lịch sử châu Âu. Trong 40 năm trước 1945, châu Âu đã mất ít nhất 60 triệu người trong hai cuộc đại chiến, nhưng sau

đó thì không có cuộc chiến tranh nào, dù lớn hay nhỏ, cho đến tận cuộc nội chiến Nam Tư 50 năm sau đó. Sau khi Liên Xô sụp đổ năm 1991, hai nửa của một châu lục bị chia rẽ đã hội nhập lại với một tốc độ ấn tượng, chủ yếu là nhờ EU đã mang đến sẵn cho Tây Âu quá nhiều sự đồng nhất. EU đã tạo ra một mái nhà duy nhất với cùng những luật lệ về tự do thương mại, di trú, và nhiều vấn đề khác nữa như an toàn thực phẩm trong ranh giới EU, biến tổ chức này thành thời nam châm thu hút các quốc gia Đông Âu. EU đã lập ra đồng tiền chung, quản lý bởi ngân hàng Trung ương châu Âu. Bất chấp những căng thẳng tài chính và chính trị ngày nay (phần lớn do cuộc khủng hoảng tài chính 2008-2009 và sự suy thoái toàn cầu kéo dài ngay sau đó, cộng thêm với cuộc khủng hoảng Hi Lạp) và bất chấp cuộc chiến của Nga ở Ukraine, EU vẫn trụ vững. Thanh danh về xã hội dân chủ của nó, kết hợp với nền tự do cá nhân và mạng lưới bảo hộ xã hội hùng mạnh là một thành công đáng kể về chính trị, kinh tế và chính sách xã hội. Kì thực, đối với nhiều xã hội châu Á, Nam Mĩ và châu Phi, châu Âu vẫn là một mô hình thích hợp hơn nhiều so với dạng tư bản chủ nghĩa nặng tính Darwin của Mĩ. Bên cạnh việc trở thành một lực lượng hùng mạnh trong thương mại quốc tế, hơn thế nữa, EU còn là đối tác cốt yếu của Mĩ trong việc định hình một hệ thống thương mại toàn cầu tương đối mở dựa trên các lực lượng thị trường, các luật lệ liên kết và việc phán xét tranh chấp. Thay vào đó, thẩm quyền than thép mà Monnet tạo ra là hạt mầm cho mô hình tư bản dân chủ và nền pháp quyền trên khắp thế giới.

Với việc bổ sung nhiều quốc gia thành viên mới sau sự sụp đổ của bức màn sắt năm 1989, vào năm 2014, EU bao gồm đến 28 quốc gia, trải rộng từ Ai-len đến Biển Đen, quy tụ hơn 500 triệu công dân, đạt GDP đến 18.000 tỉ dollar (hơi nhỉnh hơn một chút so với Mĩ) và chiếm khoảng 20% thương mại toàn cầu. Không dễ để đo được chính xác những lợi lộc kinh tế trong châu Âu từ sự hội nhập kinh tế. Dầu sao cũng chẳng ai tính toán được điều gì sẽ xảy ra nếu như EU không tồn tại. Hơn nữa, mọi tính toán lợi lộc và chi phí đều rất nhạy cảm trong từng thời điểm cụ thể. Ngoài ra, từ 2009, quỹ đạo kinh tế của EU, rất

giống với thế giới, đã bị tác động nặng nề và tiêu cực bởi cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu và hệ quả của nó. Tuy nhiên, một phân tích của Deutsche Bank đã kết luận rằng, trong giai đoạn 2003 đến 2013, EU đó có những bước tiến đáng kể trong tăng trưởng, thương mại, tính cơ động của lao động, tính cạnh tranh giữa các công ti châu Âu, và lựa chọn lớn hơn cho người tiêu thụ. Đã có nhiều nghiên cứu, mỗi nghiên cứu dựa trên những giả định cách chi đó khác nhau, nhưng một trong những phân tích đáng tin cậy nhất đã cho thấy, từ 1958 đến 2005, hội nhập kinh tế đã kích GDP của EU tăng 5%. Một phân tích khác kết luận rằng, từ 1992 đến 2012, thương mại nội Âu đã tăng từ 12 đến 22% GDP. Về đầu tư trực tiếp của nước ngoài vào EU, đầu thập niên 1980 lượng đầu tư này thực sự là không đáng kể, nhưng từ đó trở đi nó đã tăng hơn 20 lần. Một phân tích cho thấy, với nhiều hội nhập tài chính hơn và nhiều chính sách nới lỏng lao động hơn – tất cả đều đạt được thông qua thảo luận tích cực ở châu Âu – EU đã đạt được những lợi ích lớn hơn. Thêm một chỉ dấu nữa: năm 2004, 10 quốc gia đã gia nhập EU, dẫn đầu bởi Ba Lan, Hungary và Cộng hòa Séc. Giữa thập niên 1990, khi các thương lượng để trở thành thành viên của các quốc gia này bắt đầu, phần lớn họ có GDP trên đầu người chỉ bằng 1/4 hay 1/3 so với 15 quốc gia có mặt sẵn trong EU. Mười năm sau khi gia nhập, GDP trên đầu người của hầu hết các thành viên mới đã đạt đến 2/3 so với 15 quốc gia EU khởi thủy vào năm 2014.



Monnet đã có công trong việc khơi dậy tất cả các vấn đề lớn xoay quanh việc hội nhập châu Âu, không chỉ cho thời đại của ông mà cả cho thời đại chúng ta. Công việc của ông ở ECSC là một nỗ lực từ sớm để định ra sự phân chia quyền lực hợp lí giữa các thẩm quyền siêu quốc gia và quốc gia. Ý tưởng của ông về sự cai trị siêu quốc gia cuối cùng đã dẫn đến cuộc tranh cãi về việc bằng cách nào quan điểm cá nhân có thể được lưu ý – một cuộc tranh cãi về trách nhiệm giải trình dân chủ, hay sự thiếu vắng nó, vốn đang tiếp tục là tuyến đầu và trọng tâm trong chính trị châu Âu hiện nay. Việc ông tập trung vào nối kết

các nền kinh tế trước khi tạo ra sự hội nhập chính trị ẩn bên dưới đã tạo ra một vấn đề mà nay vẫn làm đau đầu các giới chức tìm cách làm cho EU – đặc biệt là khu vực đồng euro bên trong nó – hoạt động hiệu quả hơn. Ngoài ra, ông đã cố sức cho những biện pháp được thực thi sau khi ông từ trần, chẳng hạn như đồng tiền chung, một ngân hàng trung ương châu Âu duy nhất, liên minh phối thai của ngân hàng châu lục, sự khởi đầu của một chính sách năng lượng chung, một chính sách truyền thông vô tuyến chung, một chính sách số hóa chung, và ít nhất là sự khởi đầu cho một chính sách ngoại giao chung. Các giới chức cao cấp EU đã bắt đầu kêu gọi hình thành một lực lượng quân sự nội Âu. Không hề là cường điệu nếu nói rằng, khi gây áp lực để cho ra đời cái mà ngày nay là Liên minh châu Âu, ông đã xây nên một tập hợp toàn cầu hóa đa quốc gia rộng lớn nhất trong lịch sử, và trong quá trình đó ông đã sáng tạo ra một trong những tiến bộ lớn nhất trong quan hệ quốc tế kể từ sau việc thiết lập bản thân nhà nước dân tộc theo Hiệp ước Westphalia năm 1648.

Mặc dù ông chỉ tập trung vào châu lục, thể nghiệm châu Âu có thể xem là một mô hình thu nhỏ cho việc tổ chức bản thân toàn cầu hóa. Cầu phải lưu ý rằng nhiều nơi khác trên thế giới cũng đã xem sự tiến hóa của EU như mô hình cho sự phát triển của chính họ. Ví dụ như, tại khu vực Đông Nam Á năng động, mười quốc gia đang xây dựng cái mà họ gọi là Cộng đồng Kinh tế ASEAN nhằm hội nhập các quy trình thương mại, đầu tư, vận tải, truyền thông và luật pháp. Ở nơi khác, Liên minh châu Phi đã mở đầu các thương lượng cho một khu vực tự do mậu dịch châu lục. Các bước đi tương tự đang được dọ dẫm ở Caribe. Nội trong thế kỉ này, ta có thể đánh cược vào việc Hoa Kỳ, Canada và Mexico sẽ tiếp tục đan kết chặt chẽ với nhau qua thị trường Bắc Mỹ vốn sẽ giống EU nhiều hơn hẳn so với hình dung ngày nay của chúng ta. Dĩ nhiên, vài câu hỏi nền tảng vẫn tồn tại: những thứ hiệu quả ở châu Âu liệu có mô phỏng được ở nơi khác? Trong một hệ thống hội nhập toàn cầu, liệu tăng cường sự cai trị siêu quốc gia có là phải một khả năng không, có lẽ cũng bắt đầu giống như Monnet với một ứng dụng hẹp và thực tiễn như giám sát Vòng Bắc cực giàu tài nguyên chẳng hạn? Không ai biết chắc cả.

Năm 1963, Tổng thống John F. Kennedy đã gửi một lá thư đến Monnet, công nhận những thành tựu của ông:

*Trong hàng thế kỉ, các hoàng đế, ông vua và nhà độc tài đã muốn áp đặt sự hợp nhất châu Âu bằng vũ lực. Dầu thế nào thì họ cũng đã đều thất bại. Nhưng với cảm hứng của ông, châu Âu đã tiến gần sự hợp nhất trong chưa đầy 20 năm so với hàng ngàn năm trước đây. Ông và các cộng sự của ông đã xây lên nó với lí luận làm hồ và lợi ích kinh tế và chính trị làm gạch. Ông đang làm biến đổi châu Âu bằng quyền lực của một ý tưởng xây dựng.*

Thật vậy, điều cốt yếu của toàn cầu hóa là giảm các ranh giới – chính xác là những gì Monnet đã làm. Theo cách của mình, Thành Cát Tư Hãn và Robert Clive cũng đã làm như vậy thông qua việc tạo dựng đế chế. Đó là điều mà Hoàng tử Henry đã làm qua phát hiện những vùng đất mới, chờ khai mở. Đó là điều mà Mayer Amschel Rothschild đã làm khi xây một hệ thống tài chính toàn cầu cho phép công dân ở những phần khác nhau của địa cầu có thể tham gia vào. Đó là điều Cyrus Field đã làm khi kết nối thế giới bằng một hệ thống truyền thông mới, mang tính cách mạng. Và đó là điều mà John D. Rockefeller đã làm khi tổ chức việc cung ứng nhiên liệu cho thế giới nhằm thúc đẩy công nghiệp hóa, và khi mở ra những kênh toàn cầu mới để bơm vốn vào sự tiến triển xã hội thông qua hoạt động bác ái. Nhưng Monnet đã làm được điều mà những người khác không làm được. Strobe Talbott – chủ tịch của Viện Brookings và cựu trợ lí ngoại trưởng – viết: “Monnet được gọi là chính khách, nhưng thực sự, ông là thứ gì đó hiếm hoi hơn và là hệ quả logic hơn: ông là khuôn mặt then chốt trong việc biến đổi chính bản thân nhận thức về tinh thần quốc gia”.



Đĩ nhiên, có lúc EU cũng trải nghiệm một số vấn đề cam go. Trong phần lớn thập niên vừa qua, nó bị sa lầy vào cuộc khủng hoảng kinh tế và tài chính, đặc trưng là tăng trưởng chậm, tỉ lệ thất nghiệp cao (nhất là trong giới trẻ), nợ nần cao, ngân hàng gặp khó khăn và nhiều điều khác nữa. Các vấn đề kinh tế xoay quanh Hi Lạp tỏ ra đặc biệt



khốc liệt và hứa hẹn sẽ tạo ra sự căng thẳng nghiêm trọng trong nước và sự chia rẽ chính trị sâu sắc giữa các quốc gia thuộc khu vực đồng euro và thuộc EU trong nhiều năm sắp tới. Cũng có cả những cuộc khủng hoảng khác nữa. Liên hiệp Anh đang đe dọa rời khỏi EU<sup>1</sup>; Nga đã sáp nhập một phần của Ukraine, đe dọa các thành viên EU như Ba Lan, Slovakia, Romania, Hungary, Latvia, và Estonia; và những thảm họa nhân đạo kinh hoàng đã nảy sinh từ hoạt động di cư hỗn loạn từ châu Phi và Trung Đông. Tất cả những thách thức đó đang thử thách khả năng của EU trong việc tạo ra những chính sách mạch lạc cho các thành viên của nó. Trên tất cả những điều đó, cử tri châu Âu đã vỡ mộng sâu sắc với chính sách tiền tệ và các chính sách ban hành bởi Brussels. Kết quả bao gồm việc gia tăng các chính đảng cực đoan ở cả phía tả và đặc biệt là phía hữu, dẫn đến một dạng chủ nghĩa dân tộc và tinh thần bài ngoại mà Monnet đã từng chiến đấu để chống lại. Hiện nay, không có ngày nào vắng bóng những bình luận nghiêm túc, chất vấn liệu EU có tồn tại được trước những căng thẳng bên trong nó. Với các chất vấn đó, có ít nhất bốn phản luận mạnh mẽ:

Thứ nhất, các lãnh đạo châu Âu đã nhận thức được các thách thức ở cấp độ căn bản nhất. Năm 2014, nhà lãnh đạo quyền lực nhất châu Âu Angela Merkel đã nói:

*Phải mất hàng thế kỉ, người dân và các quốc gia châu Âu mới tìm được con đường của họ để khởi đầu sự hợp tác kinh tế, rồi sau đó là chính trị. Một biểu tượng của quy trình đó là việc kí kết các Hiệp ước Rome 57 năm trước. Các hiệp ước này đặt nền tảng trên niềm tin rằng việc hội nhập châu Âu đã và đang tiếp tục là vấn đề chiến tranh hay hòa bình. Hơn nữa, đó là đảm bảo then chốt rằng chúng ta – với giá trị của mình, lối sống và lối làm ăn của mình – có thể vững mạnh, ngay cả trong một thế giới toàn cầu hóa của thế kỉ 21.*

Thứ hai, một phần quan trọng của giới lãnh đạo châu Âu muốn

<sup>1</sup> Cuộc trưng cầu dân ý được tổ chức vào ngày 23/06/2016 tại vương quốc Anh đã có khoảng 52% tổng số phiếu ủng hộ Anh rời khỏi EU. Dự kiến Anh sẽ kích hoạt quy trình rời khỏi EU vào tháng 03/2017.

xây dựng Liên minh Kinh tế và Tiền tệ châu Âu (European Economic & Monetary Union – EMU). Tâm nhìn dạng này đã được thể hiện trong mùa hè 2015 – ngay cả khi những căng thẳng sâu sắc khắp châu Âu đang bao quanh cuộc khủng hoảng – qua bản phúc trình kí tên chủ tịch Ủy ban châu Âu và được hậu thuẫn bởi Ủy hội châu Âu (quy tụ các nguyên thủ quốc gia), chủ tịch của Eurogroup (quy tụ các bộ trưởng tài chính), chủ tịch ngân hàng Trung ương châu Âu, và chủ tịch của Nghị viện châu Âu. Năm vị chủ tịch đã ca ngợi những lợi ích của EU, cả về kinh tế lẫn chính trị. Họ lập ra lịch trình chi tiết cho việc thiết lập các chính sách nhằm đưa EMU lên một nền tảng vững chắc hơn bằng cách xây thêm sự liên kết ngân hàng, sự hội nhập của các thị trường vốn, và tiến đến hợp tác chặt chẽ hơn trên sân khấu thuế khóa”. EMU ngày nay giống như một ngôi nhà được xây từ nhiều thập niên qua nhưng chỉ hoàn tất một phần”, phúc trình nói. “Nay chính là thời điểm cho việc gia cố các nền tảng của nó và chuyển nó thành cái mà EMU muốn trở thành”.

Thứ ba, khu vực đồng euro và EU mở rộng hoàn toàn có thể đi qua một sự lột xác dưới áp lực đang dâng lên. Lấy ví dụ, cho dù thỏa ước nào có được kí kết về tình hình Hi Lạp, theo thời gian, Athens hoàn toàn có thể rời khỏi khu vực đồng euro. Có lẽ cả những nước khác nữa cũng sẽ rời khỏi. Nhưng các quốc gia còn trụ lại có thể sẽ dễ dàng hơn trong việc theo đuổi một sự hội nhập thậm chí còn chặt chẽ hơn là họ dự tính trước đó. Cũng có thể nói tương tự đối với khả năng Liên hiệp Anh rời EU. Có lẽ kết quả sẽ là một Liên minh châu Âu chặt chẽ hơn. Rồi một lúc nào đó, ta sẽ thấy đó là những cuộc khủng hoảng thời điểm trong một quy trình lâu dài, với hai bước tiến và một bước lùi.

Điều thứ tư để đáp lại mối hoài nghi về sự tồn tại của EU là việc tổ chức này đã từng vượt qua nhiều cuộc khủng hoảng sâu trước đây. “Tôi luôn tin rằng châu Âu sẽ được thiết lập thông qua khủng hoảng, và kết quả sẽ là tổng các kết quả của các khủng hoảng đó”, Monnet nói. Và trong dòng cuối cùng của bản hồi kí, ông viết, “Các quốc gia chủ quyền của quá khứ không còn giải quyết được các vấn đề hiện

tại nữa... và cộng đồng [châu Âu] chỉ là một bậc trên con đường tiến đến một thế giới có tổ chức vào ngày mai”. Dù là với khủng bố, tội phạm công nghệ thông tin, biến đổi khí hậu, bất ổn tài chính, di dân và tị nạn, tăng trưởng thiếu công bằng, hay vô vàn những thách đố lớn khác cho toàn cầu hóa, dù ta sẽ phải mất nhiều thế hệ mới đi đến được đích, nhưng tôi tin rằng Monnet đã đúng.



*Chương VIII*

**MARGARET  
THATCHER**

“Bà đầm thép”  
làm hồi sinh thị trường tự do  
1925-2013

# Cuộc chiến của Margaret Thatcher

năm 1982

Liên hiệp Vương quốc Anh

Grantham • London

Đại Tây Dương

Dương

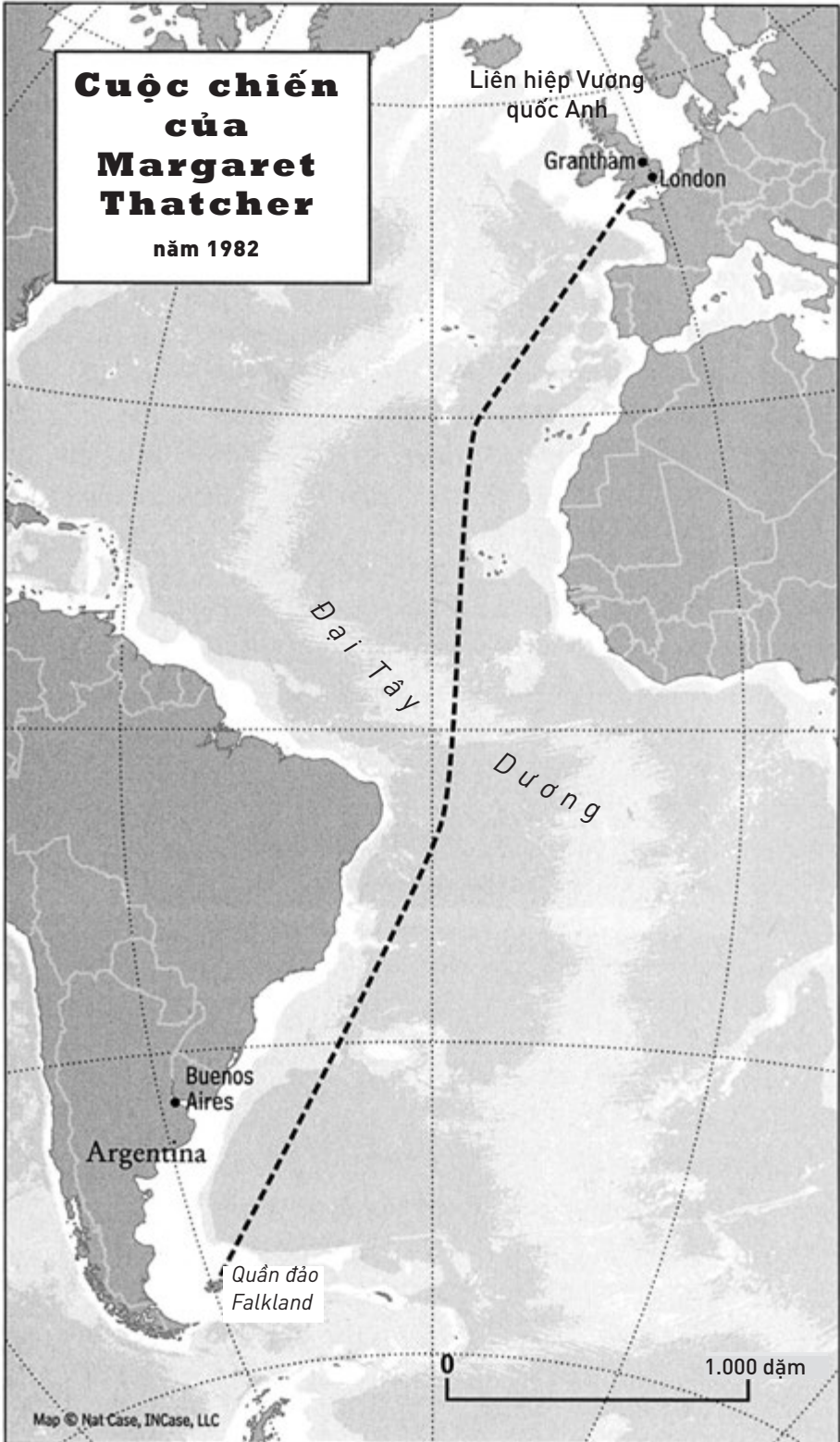
Buenos Aires

Argentina

Quần đảo Falkland

0

1.000 dặm



Mái tóc vàng rẽ sang bên, xõa ra sau khuôn mặt mới rửa, cô bé 10 tuổi liên tục vận động. Cô gấp những tờ rơi tranh cử màu đỏ tươi, chạy tới lui giữa tổng hành dinh Đảng Bảo thủ và trạm bỏ phiếu, truyền tải những tin đồn và thông tin. Đó là ngày 14/11/1935, một ngày bầu cử ở Anh, và Margaret đang giúp cha cô, Alfred, tranh cử với tư cách ứng viên Đảng Bảo thủ ở thị trấn trung lưu quê nhà Grantham, cách London về phía bắc khoảng 160 cây số.

Margaret Robert về sau sẽ trở thành Margaret Thatcher, người phụ nữ đầu tiên trở thành thủ tướng Anh, lãnh tụ của một nền dân chủ công nghiệp lớn. Bà tiếp tục vượt qua cả sự danh giá này bằng cách trở thành người cổ súy quan trọng nhất của thế giới cho tự do thương mại và đầu tư, thoát khỏi sự kiểm soát của chính phủ; người cổ súy quan trọng nhất cho việc bán các công ty sở hữu nhà nước cho khu vực tư nhân; và nói chung, người cổ súy quan trọng nhất cho việc cởi trói các thị trường để chúng kết nối nhau xuyên biên giới, tạo thành một mạng lưới liên kết mà sau đó trở thành – và vẫn đang là – lực dẫn động cho toàn cầu hóa. Đóng góp của Thatcher trong xây dựng một thế giới gắn kết nhau hơn có thể hiểu thông qua quan sát ý nghĩa của nó trong việc cởi trói cho các lực lượng thị trường. Lấy ví dụ, trước khi bà lên nắm quyền, chính phủ Anh sở hữu rất nhiều công ty trong các ngành công nghiệp như vô tuyến viễn thông, năng lượng, và vận tải. Được nhà nước hậu thuẫn, các công ty này về cơ bản là những công ty độc quyền được bảo bọc. Chúng có rất ít động lực để trở nên năng động và hiện đại nhằm bành trướng ra thế giới để cạnh tranh và tồn tại. Nhưng một khi chúng được tư nhân hóa – tức bán ra cho công chúng trên thị trường chứng khoán – người ta lại thấy có sự bức xúc trong việc toàn cầu hóa các hoạt động để trở nên sinh lợi hơn. Chính phủ Thatcher đã giải phóng các điều lệ hạn chế hoạt động của “The City”

(phiên bản Wall Street của Liên hiệp Anh). Điều này có tác dụng tạo ra một trung tâm tài chính ở London có sức cạnh tranh toàn cầu lớn hơn hẳn, một phần vì các ngân hàng Anh nay đã được giải thoát để kết nối với các công ti nước ngoài, một điều trước đó chưa từng có. Thí dụ thứ ba là tác động của chính sách Thatcher nhằm triệt phá các nghiệp đoàn lao động. Khi điều đó diễn ra, lực lượng lao động trở nên cạnh tranh hơn để tồn tại, đặc biệt do chính phủ theo đuổi đường lối giải phóng thương mại. Tất cả những điều đó được diễn dịch thành một nền kinh tế toàn cầu năng động hơn. Tuy nhiên, cũng giống như một số nhân vật trong cuốn sách này, Thatcher đã để lại trên đường đi của bà những tổn thất cho con người: nhiều cộng đồng bị diệt vong, nhiều người bị bần cùng hóa và xã hội chỉ ưu ái cho người giàu, người được đào tạo và được kết nối tốt hơn.

Trong huyền thoại sau này bủa vây quanh Thatcher, tiệm tạp hóa góc phố của cha bà đã trở thành một biểu tượng của kinh doanh tư bản, nơi mà các chủ nhân kiếm lợi để tồn tại. Và để kiếm lợi, họ buộc phải mang những lí tưởng doanh nhân: làm việc chăm chỉ, cân đối sổ sách, nuôi dưỡng những mối quan hệ tốt với khách hàng. Ngoại trừ chế độ phân phối thời chiến và thuế quan đánh lên hàng nhập khẩu, chính quyền rất ít tác động lên thành bại của cửa tiệm. Mà quả thật, trong câu chuyện cuộc đời của Thatcher, cái cửa tiệm góc phố ở Grantham đã trở thành giống như chiếc chòi gỗ của Abraham Lincoln vậy.

Thatcher hẳn hồi tưởng về cha như một nguồn ảnh hưởng lừng lững trong đời bà. Trong khi đó, kí ức của bà về mẹ lại ít sống động hơn hẳn, chủ yếu chỉ là những mẹo khôn khéo của một bà nội trợ. “[Cha tôi] dạy rằng ta trước hết phải tìm ra mình tin vào điều gì”, bà hồi tưởng. “Rồi ta chuyên tâm với nó. Ta không thể thỏa hiệp được về những thứ quan trọng”. Trong thời gian rỗi rảnh, Alfred đảm nhận nhiều nhiệm vụ công dân: ủy viên Hội đồng, thị trưởng, chủ tịch phòng thương mại và chủ tịch của Rotary Club. Ông đã truyền lại cho con gái mối quan tâm đối với việc phục vụ công chúng. Quan sát cha điều khiển các chiến dịch của Rotary Club để giúp những ai cần được



giúp, cô bé Thatcher rất ấn tượng, và từ đó mà trong suốt cuộc đời đã phát triển một tinh thần dành ưu tiên cho từ thiện cá nhân hơn là trợ giúp trực tiếp của chính phủ cho người nghèo.

Alfred là một người tận tụy với Hội Giám lý, và cuộc sống gia đình luôn xoay quanh nhà thờ. Thường xuyên, Thatcher ở lại nhà thờ hầu như trọn ngày Chủ nhật. Nhiều năm sau, bà kể lại rằng cách tiếp cận của cha bà đối với tín ngưỡng là nhằm để phân biệt giữa cái đúng và cái sai. “Có một số điều ta đơn giản là không thể làm được”, bà hồi tưởng. “Ý thức bốn phạm đã ngấm rất sâu trong chúng tôi. Bốn phạm với Giáo hội, bốn phạm với lối xóm, trong đó sự tận tâm được liên tục chú trọng”.

Thatcher lớn lên trong một nền văn hóa xả thân và can trường mà Thế chiến II đã áp lên nước Anh. Lúc 14 tuổi, công việc hằng ngày của Thatcher thường xuyên bị ngắt quãng do cúp điện, phải chạy vội đi lấy mặt nạ dưỡng khí khi tiếng còi báo động oanh kích cất lên, đôi khi là trật và đôi khi là đúng. Trong chiến tranh, bom đã từng trút xuống các xí nghiệp ở Grantham, giết chết khoảng 70 người và làm bị thương khoảng 200 người nữa. Mặc dù nhiều cư dân Grantham đã kêu gọi nước Anh không tham chiến, Alfred Roberts vẫn tin vào việc tái vũ trang để phòng thủ để chế mà ông xem là thành trì của luật pháp và trật tự và ảnh hưởng của văn minh lên các vùng đất hải ngoại. Ông đã từng ngờ vực Hội Quốc Liên và cảm thấy mình đúng khi tổ chức này không ngăn nổi sự trỗi dậy của Hitler. Con gái ông về sau đã nhất trí mọi mặt với cha, và theo đuổi một chính sách đối ngoại thậm chí còn cơ bắp hơn nhiều khi có cơ hội nắm quyền.

### “Cuộc chiến giữa hai lối sống”

Margaret vào Đại học Oxford vào tháng 10/1944, theo chuyên ngành hóa. Bà tham gia vào cả Nhóm Nghiên cứu Giám lý lẫn Hội Bảo thủ Đại học Oxford, nơi bà có trải nghiệm chính trị đầu tiên trong một nhóm sinh viên có tư tưởng tương đồng. Khi chiến tranh kết thúc năm 1945, Công Đảng đã thách thức gay gắt chính quyền Bảo thủ của

Winston Churchill, cảnh báo rằng nước Anh sẽ rơi trở vào cuộc suy thoái thập niên 1930 do bị suy yếu bởi cuộc chiến. Công Đảng lập luận rằng con đường duy nhất để dựng lại các thành phố bị dội bom tan nát và giải quyết nạn thiếu thốn nhà ở và việc làm thời hậu chiến là nhà nước phải đảm trách kinh tế và nắm lấy các ngành công nghiệp then chốt. Mặc dù Đảng Bảo thủ chống lại việc chính phủ được tăng mạnh quyền lực, họ vẫn ủng hộ một vai trò đáng kể của chính phủ và đã gặp khó một thời gian để tách bạch mình với Công Đảng.

Thatcher không gặp các vấn đề này. Ngay từ khi là sinh viên đại học, bà đã được chú ý bởi khả năng giải thích bằng cả niềm tin lẫn sự hăng say về tính cách khác biệt của tư tưởng Bảo thủ. Tiên đoán trước những vấn đề tranh cãi này sẽ định hình sự nghiệp của bà trong nửa thế kỉ kế tiếp, Thatcher khoét sâu vào chủ nghĩa xã hội, việc chính phủ kiểm soát công nghiệp và dịch vụ xã hội, và cảm giác của bà về ảnh hưởng nguy hại của các nghiệp đoàn đối với chính sách quốc gia. Giống như cha, bà là một người yêu nước nhiệt thành và có cái nhìn bao quát về vai trò mà nước Anh phải nắm giữ trên thế giới, bất chấp thực tế là đế chế đang suy tàn, tài chính của nó đang bị kéo căng gần đến điểm đổ vỡ do chiến tranh, và ảnh hưởng quân sự của nó đang bị lu mờ bởi Mĩ và Liên Xô.

Khi là sinh viên Oxford, Thatcher tham gia vào các tranh luận ở khu học chính và thường xuyên trở về quê nhà Grantham để làm nóng cử tọa vốn đang chờ nghe phát biểu của các chính trị gia chuyên nghiệp. Bà học hỏi từ những buổi thuyết trình trước công chúng để mài giũa các phát biểu của bà. Tại trường, bà đọc ngẫu nhiên, và tư tưởng của bà đã định hình từ các tác phẩm bảo thủ kinh điển như *Con đường đến chế độ nô lệ* (The road to Serfdom), trong đó Friedrich Hayek dự báo tương lai của chủ nghĩa xã hội; *Đế chế Thịnh vượng chung* (Imperial Commonwealth), trong đó Ngài Elton đưa ra cái nhìn tích cực về tương lai của đế chế Anh; và *Bóng tối giữa trưa* (Darkness at Noon), cuốn tiểu thuyết của Arthur Koestler về những thực tế của chủ nghĩa cộng sản kiểu Liên Xô.

Rời Oxford năm 1947 với văn bằng hạng hai về hóa học, Thatcher

tìm một công việc nghiên cứu về hóa tại công ti British Xylonite Plastics. Sau đó, bà làm việc tại bộ phận nghiên cứu của công ti J.Lyons & Co. tại Hammersmith, chuyên kiểm tra chất lượng của kem phủ bánh và kem lạnh. Nhưng chính trị vẫn choán hết những đêm và những dịp cuối tuần của bà. Năm 1948, bà đã có bước đột phá lớn đầu tiên khi dự hội nghị của Đảng Bảo thủ tại Llandudno, xứ Wales, và gặp gỡ John Miller, chủ tịch một chi bộ đảng địa phương. Miller đang tìm một ứng viên của huyện ông – một huyện ngoại ô phía đông nam London có tên là Dartford – để ra tranh cử ghế Nghị viện của huyện. Suốt nhiều năm, Dartford đã bỏ phiếu nghiêng hẳn về phía Công Đảng, nhưng Miller tin rằng ứng viên trẻ mạnh mẽ này ít ra cũng tiến hành được một chiến dịch tranh cử uy tín. Margaret Roberts thất cử năm 1950, rồi lại thua tiếp năm 1951, nhưng bà đã gây ấn tượng cho mọi người bằng những ý tưởng và sự năng nổ của mình. Chỉ ngủ bốn giờ mỗi ngày, bà viếng thăm các nhân viên bán hàng tại cửa hàng của họ, các công nhân tại nhà máy của họ. Có vẻ như bà sẵn sàng đi bất cứ nơi đâu, gặp gỡ bất cứ ai, làm bất cứ việc gì để quảng bá cho mình, bao gồm cả việc ăn mặc như một nhân viên quầy bar để xâm nhập vào các câu lạc bộ nam giới, phục vụ bia và bị chụp ảnh đưa lên báo.

Chủ đề các bài phát biểu đỉnh của Thatcher trong năm 1950 và 1951 hầu như giống hệt các chủ đề mà ba thập niên sau đó bà đã đề cập trên cương vị thủ tướng: các đề xuất của Công Đảng là mối đe dọa cho lối sống Anh; nhà nước phúc lợi sẽ tước đoạt xu hướng tự lực vốn dĩ là một xu hướng tự nhiên ở công dân; quản lý kinh tế cũng giống như quản lý việc nhà – chi tiêu phải cân xứng với thu nhập, đơn giản là vậy; cần phải duy trì đế chế Anh; đồng bảng Anh phải mạnh lên trở lại; phải khôi phục sự vĩ đại của nước Anh. Một bài nói tiêu biểu của bà thường chứa các ngôn ngữ như sau:

“Chúng ta sắp bước vào một trong những trận chiến lớn nhất mà đất nước này chưa từng biết đến – một trận chiến giữa hai lối sống, một lối sống tất yếu dẫn đến nô lệ và lối sống kia thì dẫn đến tự do... Năm 1940, không phải tiếng gọi quốc hữu hóa đã khiến đất nước này trỗi dậy, chống lại chủ nghĩa chuyên chế. Nó trỗi dậy là nhờ tiếng gọi của tự do”.

Trong chiến dịch tranh cử đầu tiên ở Dartford, bà gặp thương gia Denis Thatcher, người thừa kế một doanh nghiệp hóa chất thịnh vượng. Cùng chia sẻ một triết lý chính trị và nhiều thứ khác, họ kết hôn ngày 13/12/1951. Thatcher vẫn duy trì công việc cũ tại J.Lyons đủ lâu để học hỏi từ quán bar ban đêm và bắt đầu hành nghề luật vào tháng 01/1954, một tháng sau khi bà hạ sinh một cặp song sinh. Nhờ thu nhập của chồng, bà thuê được người giúp việc để trông nom các con, nhờ đó được rảnh tay để dành toàn bộ thời gian theo đuổi đường công danh. “Hôn nhân được tạo ra ở thiên đường, nhưng sẽ tốt hơn nếu có tiền bạc tạo ra trên trần thế”, bà nói vào lúc đó. Năm 1956, bà quyết định quay trở lại với chính trị, nhưng phải mất thêm hai năm nữa bà mới giành được sự đề cử của Đảng Bảo thủ cho một ghế của đảng này tại Finchley, một khu vực trung lưu thịnh vượng ở Bắc London. Chiến dịch của bà đã bỏ sung nhiều đề mục quan trọng vào lịch trình chính trị, bao gồm lời kêu gọi giảm thuế nhằm khuyến khích tạo ra của cải và việc tấn công vào hoạt động giải cứu của chính phủ cho các ngành công nghiệp thua lỗ, xem đó như sự sai trái về mặt đạo lý.

### **Điều gì thuyết phục thì không cần đồng thuận**

Ở tuổi 34, bà thẳng dẽ dàng ở Finchley và công danh của bà cất cánh. Thatcher phát biểu lần đầu tiên tại Nghị viện ngày 05/02/1960, bà giới thiệu một dự luật cho phép giới truyền thông được tiếp cận rộng rãi hơn các cuộc họp của chính quyền địa phương. Bà nói trong suốt 30 phút, dẫn ra hàng đống sự kiện và con số mà chẳng cần giấy tờ ghi sẵn nào. Sự trình bày đầy sinh động và quyết đoán này đã trở thành khuôn mẫu cho các bài phát biểu tương lai của bà tại Nghị viện.

Tiếp sau đó, khởi đầu từ mùa hè 1961, bà nhận hàng loạt chức vụ chính quyền. Bà trở thành thư kí đặc trách quỹ hưu trí và bảo hiểm quốc gia dưới thời Thủ tướng Harold Macmillan, là người thụ lí đầu tiên những vụ việc hành chính phức tạp nhằm xử lí vấn đề phúc lợi và các vấn đề khác. Trong nội các bóng tối của Thủ tướng Harold Wilson, bắt đầu từ năm 1964, bà giữ các vị trí thư kí đặc trách hưu trí,

tài chính, nhà ở, giao thông, giáo dục và khoa học, từ đó nắm rất vững các chương trình chi tiết và công việc quản trị. Để chuẩn bị tranh luận với Công Đảng về dự luật thuế, Thatcher đã nghiên cứu mọi phát biểu về ngân sách và dự luật tài chính trong thập niên trước. Bà đã đến Hạ viện trong trạng thái nắm bắt vấn đề vượt trội hơn hẳn đối thủ, đến mức có thể công khai giễu cợt ông này do chính sách quản lý của ông kém cạnh hơn. Nhà viết tiểu sử John Campbell nhận định: “Sức mạnh làm biến đổi nền chính trị Anh trong 20 năm tới chính là niềm tin của bà Thatcher rằng chính trị là một vũ đài xung đột giữa các triết lý đối nghịch nhau về căn bản, là việc bà coi khinh những kẻ nhút nhát, và quan điểm cứng rắn của bà rằng một đảng có triết lý rõ ràng thì chỉ cần một đa số “vừa đủ” – không nhất thiết phải có sự ‘đồng thuận’ của toàn thể – để thực hiện chương trình của mình”.

Đảng Bảo thủ thắng cử năm 1970 và trở lại cầm quyền với Edward Heath làm thủ tướng, nhưng nhiệm kỳ bốn năm của ông đã trở thành một thảm họa, khơi mào cho sự chia rẽ trong đảng và cuộc cách mạng của Thatcher. Heath lên nắm quyền, hứa hẹn một sự cắt đứt gọn ghẽ với quá khứ, trở lại với các chính sách bảo thủ đích thực. Giống như Tổng thống Hoa Kỳ Richard Nixon, ông nhận nhiệm sở cùng lời tuyên bố sẽ giảm thiểu bộ máy chính quyền nhưng rốt cuộc đã bành trướng nó ra. Ông tuyên bố sẽ cắt giảm chi tiêu công, ngăn chặn quyền lực của các nghiệp đoàn, và cắt trợ cấp của chính phủ cho các ngành công nghiệp lỗ lã. Nhưng ông đã phá vỡ từng cam kết này. Ông cố hồi phục nền kinh tế bằng nhiều thâm hụt chi tiêu hơn. Ông giải cứu những ngành công nghiệp ồm yếu, nhượng bộ trước các đòi hỏi của các nghiệp đoàn, và áp đặt các chỉ đạo về mức lương và giá cả nhằm kiểm soát lạm phát. Trong thâm tâm, Heath muốn quản lý hệ thống tốt hơn chứ không muốn thay đổi nó. Báo chí mô tả từng động thái của Heath là sự “vòng ngược” (U-Turn), một thuật ngữ khiến cánh hữu của Đảng Bảo thủ nổi giận, bao gồm cả Thatcher. Bà phẫn nộ sâu sắc khi Heath không có được lập trường mạnh mẽ chống lại chủ nghĩa xã hội và tỏ ra bất lực trong việc quàng bá cho các giá trị bảo thủ rõ rệt.

Tập hợp quanh một lò tư tưởng có tên là Viện các vụ việc kinh tế (Institute of Economic Affairs), một số đảng viên Đảng Bảo thủ nay

đòi hỏi xem xét lại những nguyên lý cơ bản của chính sách kinh tế. Lên tiếng mạnh mẽ nhất là Keith Joseph, thành viên trong ê-kíp lãnh đạo của Heath, người đã tung ra hàng loạt bài phát biểu nổi tiếng, nhấn mạnh sự cần thiết phải có một tập hợp những chính sách mạch lạc và mới mẻ. Joseph nói, “Theo nhiều cách, chúng ta [ở Anh] nay còn xã hội chủ nghĩa hơn cả nhiều nước phát triển khác bên ngoài khối cộng sản, trong kích cỡ của khu vực công, trong việc chính phủ mở rộng kiểm soát,... Chúng ta đã thừa hưởng một nền kinh tế hỗn hợp đang ngày một trở nên rối ren khi chúng ta cố hết sức để làm cái công việc xã hội chủ nghĩa nửa vời đó”. Mặc dù Heath là mục tiêu của sự chỉ trích khinh khi này, ông có vẻ vẫn sẵn sàng lắng nghe những người phê phán và đã yêu cầu Joseph thiết lập một trung tâm nghiên cứu mới, tức Trung tâm Nghiên cứu Chính sách (Centre for Policy Studies). Joseph đề nghị Thatcher là phó chủ tịch trung tâm và bà đồng ý – dấu hiệu công khai đầu tiên cho thấy bà có xu hướng thách thức thủ tướng, lúc này đang là cấp trên trực tiếp của bà.

Heath đã chọn Thatcher làm bộ trưởng giáo dục và khoa học của ông, và bà đang bù đầu với những trách nhiệm nội các mới, làm cho các thuộc cấp phát điên bởi phong cách quản lý vi mô và sự áp chế của bà. Bà đòi mọi hồ sơ phải được đọc và biên tập trước khi đến tay bà, và tỏ ra rất khắt khe với nhân viên. Một viên chức kể lại bà ta đã bước ra khỏi cuộc họp mà cảm thấy mình giống như “một trái chuối bị lột vỏ”. Một đồng nghiệp khác nói: “Bà ta là một sát thủ. Bà ta chỉ mất 10 giây để đánh giá về ai đó và rất hiếm khi nào đổi ý. Bạn vừa mở miệng ra là đã bị phân loại rồi. Bà quyết phải thắng trong mọi cuộc tranh luận. Nếu đuối lý thì bà sẽ xoay sang chuyện khác. Mặt khác, đôi khi bà cũng dịu dàng và dễ mến, pha cà-phê cho mọi người hay thậm chí nấu bữa tối cho mọi người khi họ phải làm việc đến khuya”.

Trong gần bốn năm làm bộ trưởng nội các, Thatcher đã trải qua những bài học nặng nề nhất trong vụ bùng nổ tai tiếng khi bà đề xuất bãi bỏ việc phát sữa miễn phí cho học sinh. Mặc dù Thatcher chỉ thực thi kế hoạch của người khác – kế hoạch cắt giảm chi phí của Heath và kế hoạch của người tiền nhiệm thuộc Công Đảng nhằm tiết kiệm 8 triệu bảng mỗi năm bằng cách thu tiền sữa của học sinh lứa tuổi

từ tám đến mười một – các kẻ thù của bà đã nhanh chóng khai thác hình ảnh một bà mẹ không cho con uống sữa. Một nghị sĩ Công Đảng nói: “[Thatcher] đối với giáo dục Anh cũng y hệt như Attila rợ Hung (Attila the Hun) đối với văn minh phương Tây vậy”. Tờ *Sun* gọi bà là người phụ nữ bị ghét nhất ở Anh, trong khi các cây bút hàng đầu thì giễu cợt gọi bà là “Thatcher – Kẻ tước đoạt sữa”. Những tiếng la ó vang to đến mức chồng của Margaret, ông Denis, đã gợi ý vợ nên cân nhắc rời bỏ chính trường. Bà không hề nghĩ đến việc đó. “Chất thép đã xâm nhập tâm hồn tôi”, sau này bà hồi tưởng. Vụ tai tiếng chỉ huấn luyện Thatcher cho những cuộc luận chiến mà bà sẽ phát động trên cương vị thủ tướng.

Thatcher trụ được phần lớn nhờ Thủ tướng Heath công khai đứng về phía bà. Nhưng chính phủ của Heath lại không thể ngăn được các cuộc vòng ngược khi nước Anh lâm vào cảnh rã rời bởi nạn thất nghiệp, bởi đình công, bởi giá dầu tăng vọt, và bởi lạm phát vào đầu thập niên 1970. Thậm chí sau khi Đảng Bảo thủ bị thua trong cuộc bầu cử toàn quốc tháng 03/1974, và bất chấp thất bại trong các chính sách trung dung, Heath vẫn không chịu từ bỏ cương vị lãnh đạo đảng. Nhưng cánh hữu trong đảng của ông đã không còn đứng sau lưng ông nữa rồi.

### Không có cửa nào đâu

Đòn giáng đầu tiên vào Heath không đến từ Thatcher mà là từ Joseph, người đã có bước li khai quyết định trong bài phát biểu nói rằng chính phủ Anh nên từ bỏ ưu tiên suốt nhiều thập niên qua cho việc đấu tranh với thất nghiệp. Bị ám ảnh bởi thời kì Đại Suy thoái, với dòng người xếp hàng rỗng rảnh xin việc làm, mọi chính phủ hậu chiến – dù là của Công Đảng hay Đảng Bảo thủ – đều đã đi theo bài thuốc của nhà kinh tế John Maynard Keynes, người lập luận rằng trong thời buổi khó khăn thì chính phủ phải kích thích tăng trưởng và tạo việc làm, cho dù phải vay nợ nặng nề. Joseph bác bỏ Keynes, nói rằng chi tiêu của chính phủ chỉ tổ làm tăng thâm hụt công, hạ thấp quỹ vốn sẵn có để cho vay và đẩy lãi suất lên đối với doanh nghiệp tư nhân – trong khi

kinh doanh mới đích thực là nguồn việc làm mới, ông nói như vậy. Tệ hơn nữa, giải cứu của chính phủ sẽ có tác dụng ngược khi nâng đỡ cho các doanh nghiệp không hiệu quả, làm giảm năng suất và vì thế kích thích lạm phát, hạ tầng trường kinh tế và làm cho các doanh nghiệp èo uột thậm chí càng khó khăn hơn trong việc hoàn trả những khoản vay. Theo Joseph, cách tiếp cận mới là phải đấu tranh với lạm phát bằng cách kiểm soát nguồn tiền cung ứng, hạ thấp nợ vay và thâm hụt của chính phủ, giải phóng vốn tư bản để đầu tư cho sự phát triển của khu vực tư nhân. Một khu vực tư nhân có sức cạnh tranh hơn sẽ đâm chồi nảy lộc và tạo ra việc làm trong một môi trường kinh tế mới đầy năng động mà chính sách bảo thủ tạo ra, ông hứa hẹn như vậy.

Khi Joseph quyết định tranh vị trí lãnh đạo đảng của Heath, Thatcher đồng ý điều hành chiến dịch của ông, củng cố và nâng cao sự chống đối công khai đối với thủ trưởng của bà. Vài tuần sau, Joseph tung ra bài phát biểu về tỉ lệ sinh con ở các bà mẹ trẻ. Đó là một phát biểu không phải đạo cho lắm nên phản ứng của công chúng đã buộc ông phải rút lui khỏi cuộc tranh cử. Thatcher nói với chồng rằng bà đang định đối đầu trực tiếp với Heath. Denis đáp: “Chắc là em điên rồi. Em không có cửa nào đâu”. Ngày 25/11/1974, Thatcher đến thăm Heath để nói rằng bà sẽ tranh chức với ông.

Giống như Denis Thatcher, nhiều đảng viên Đảng Bảo thủ nghĩ rằng Thatcher không có cửa nào để thắng nên bắt đầu ngăn chặn bà tranh cử. Họ lục ra một bài phỏng vấn cũ – trong đó Thatcher nói rằng bà đang lưu trữ thực phẩm đóng hộp để phòng trường hợp khẩn cấp và khuyên các bà nội trợ cũng nên làm như vậy – và xoay chuyển bối cảnh để ám chỉ Thatcher đang tích trữ thực phẩm. Báo chí bèn thổi phồng lên, đưa ra những tố cáo sai lệch rằng Thatcher đang mua một lượng lớn đường, lúc đó đang bị khan hiếm. Đó là một chiến dịch bôi nhọ làm gợi nhớ lại vụ tai tiếng “tước đoạt sữa”, và nó chỉ lắng xuống sau khi người ta phát hiện rằng cửa hàng mà Thatcher bị tố cáo đến mua đường thậm chí không hề tồn tại. Thatcher sau này hồi tưởng lại rằng bà đã buồn bã và cay đắng, đôi lúc muốn bật khóc, đôi lúc run lên vì giận dữ, nhưng rồi bà nói với một người bạn, “Tôi đã thấy họ



hủy diệt Keith [Joseph] như thế nào. Được thôi, nhưng họ sẽ không hủy diệt được tôi đâu”.

Đầu tháng 01/1975, bà khởi đầu chiến dịch chống lại Heath với cường độ được cân đong ở mức cần thiết. Đảng Bà nói người dân Anh đã đi đến chỗ tin rằng “có quá nhiều đảng viên Đảng Bảo thủ trở thành người xã hội chủ nghĩa” và có rất ít lí do để “ủng hộ một đảng mà xem ra dám cả gan không có niềm tin”. Bà tiếp tục nêu rõ những niềm tin căn bản của mình: quan tâm đến tự do cá nhân; chống lại quyền lực quá mức của nhà nước; chú trọng đến quyền của người dân chăm chỉ và cần kiệm để họ được hưởng những phần thưởng của thành công và truyền chúng lại cho con cháu; chú trọng quyền được làm việc cho chủ lao động hay lãnh đạo nghiệp đoàn mà không bị áp bức. Thatcher cũng đi một bước dài trong việc làm dịu hình ảnh của bà. Bà giới thiệu mình trên ti-vi và báo chí như một bà nội trợ thông thường. Trong các cuộc họp với các nghị sĩ đồng nghiệp, bà bắt đầu xin lời khuyên của họ và kiên nhẫn lắng nghe quan điểm của họ. Ngày 11/02/1975, Thatcher đã ghi dấu một chiến thắng gây bàng hoàng trước Heath và trở thành người phụ nữ đầu tiên lãnh đạo một chính đảng lớn của phương Tây. Tờ *Daily Telegraph* đã nói thay cho nhiều người về sự thiết lập vị thế chính trị gây choáng váng này khi viết như sau:

*Bà Thatcher mang lại kiểu lãnh đạo nào, việc đó còn phải chờ xem... Nhưng bà tin tưởng vào đạo lí của lao động chăm chỉ và tưởng thưởng lớn cho thành tựu. Bà đã vươn lên từ xuất thân khiêm tốn bằng cố gắng, bằng năng lực và sự quả cảm. Bà không thừa hưởng của cải hay đặc quyền nào. Vì vậy bà không thể mắc phải những khiếm khuyết định mệnh và tiêu biểu của lối lẫm do của cải... Đó là một lí do vì sao nước Anh đã đi xa đến vậy theo con đường tập thể. Điều mà bà Thatcher phải đem đến được là chiêu kích đạo đức vẫn đang thiếu trong cuộc tấn công của Tory vào chủ nghĩa xã hội.*

Đó chính xác là điều mà bà đã cố làm.

Là thủ tướng đảng đối lập, Margaret Thatcher dẫn dắt Đảng Bảo

thủ vào thế đối lập khi nền kinh tế bị cuốn vào sự sụp đổ. Môi trường này khiến những cảnh báo của bà về những hạn chế của chủ nghĩa xã hội đang có vẻ quá thực, khi những người chỉ trích so sánh nước Anh với nhà nước Đông Đức âm đạm, xoàng xĩnh và nặng tính nghiệp đoàn; khi lạm phát đã tiến gần mức 25%; khi đình công của người lao động đang dâng cao với tần suất và tính nghiêm trọng gia tăng; và khi thuế suất biên hạn cho những người Anh giàu có đạt đến 98%, bóp nghẹt sáng kiến của cá nhân. Thatcher đã tạo ra một kết nối với hàng triệu công dân Anh đang ngày càng mệt mỏi trước nền quan liêu ngọt ngào và nền chính trị thỏa hiệp. Và họ đã ngày càng mở lòng hơn với tuyên bố của Thatcher rằng nước Anh đang đi xuống vì đã đón nhận những tác động của chủ nghĩa xã hội. Có thời điểm, bà đã bước vào một cuộc họp bàn về việc Đảng Bảo thủ cần làm thế nào để tìm ra con đường trung dung thông qua các thỏa hiệp thường lệ của Anh, và bà đã lớn tiếng phản bác. Bà ném phịch lên bàn tập tài liệu *Hiến pháp của tự do* (*The Constitution of Liberty*) mà Hayek soạn thảo, rồi tuyên bố, “Đây mới là thứ mà chúng ta [đảng viên Đảng Bảo thủ] tin”.

Thatcher cũng tỏ ra mạnh mẽ trên trường quốc tế. Là thủ tướng thuộc đảng đối lập từ 1975 đến 1979, bà đã viếng thăm Mĩ hai lần, thu được sự quảng cáo rộng khắp như một người ủng hộ cho “mối quan hệ đặc biệt” giữa Anh và Mĩ, vốn lớn lên từ mối liên minh giữa hai nước trong Thế chiến II. Bà cũng thể hiện là người cố sức mạnh mẽ cho mục tiêu chính của hai đồng minh này là loại bỏ (chứ không chỉ kiềm chế) mối đe dọa của chủ nghĩa xã hội Marxist từ gốc là Liên Xô. Ngày 18/01/1976, bà lên án các kế hoạch mở rộng ra toàn cầu của chủ nghĩa toàn trị Xô Viết tại Đông Âu cũng như các quốc gia đang phát triển ở châu Á và Nam Mỹ. Đáp lại bài phát biểu của bà, tờ báo của quân đội Liên Xô đã gọi bà là “Bà đầm thép”, một cái tên đã lưu lại cùng bà trong suốt cuộc đời hoạt động, làm cho hầu hết người Anh phấn khích và xóa tan mọi gợi ý rằng bà có thể yếu đuối vì là nữ. Sau này bà hồi tưởng: “Liên Xô đã cho tôi một đặc ân lớn chưa từng thấy”.

Thatcher đã tập hợp một ê-kíp những người tạo dựng hình ảnh tinh vi nhất để giới thiệu mình ra báo chí như một người cứng rắn nhưng

không dọa dẫm, một lãnh đạo đang kiểm soát lịch trình của Đảng Bảo thủ một cách tốt đẹp và có thể cai trị khi có dịp, nhưng cũng đồng thời là một bà nội trợ gần gũi với những mối quan tâm của dân thường. Để soạn thảo các bài phát biểu, Thatcher thuê một nhà viết kịch thành danh là Ronald Millar. Trong lần đầu tiên hai người gặp nhau, ông này đã tặng bà vài trích dẫn từ các phát biểu của Abraham Lincoln:

*Bạn không thể làm kẻ yếu mạnh lên bằng cách làm kẻ mạnh yếu đi.*

*Bạn không thể đem đến thịnh vượng bằng cách ngăn cản sự tấn tiệp.*

*Bạn không thể giúp người hưởng lương bằng cách hạ bộ người trả lương.*

Thatcher bèn rút từ túi xách ra một mẫu báo úa vàng có cùng lời trích trên. “Nó luôn đi cùng tôi khắp mọi nơi”, bà nói.

Các cố vấn của bà bắt đầu đạo diễn vẻ bề ngoài khi xuất hiện trước công chúng của bà với mục tiêu có được hình ảnh tốt trong các bản tin tối. Họ giúp lan truyền câu chuyện cô con gái của người bán tạp hóa, bà nội trợ đi mua sắm cho cả gia đình và làm điểm tâm cho chồng mỗi buổi sáng, người phụ nữ với điều kiện khiêm tốn đã leo lên những bậc thang chính trị và xã hội. Bà lựa những cố vấn thời trang để chọn lọc cho tủ áo của bà và rút tía những bài học về “diễn thuyết đảo nghịch” để làm mềm lối nói mà bà đã nhiễm từ hồi ở Oxford. Các yếu tố hiện đại này của một chiến dịch liên tục, mặc dù đã được biết đến ở Mĩ, là điều mới mẻ hoàn toàn đối với môi trường chính trị nặng nề của Vương quốc Anh vào thời đó, và chúng đã đền đáp một cách hậu hĩnh. Bên cạnh cái tên “Bà đầm thép”, báo chí bắt đầu triu mến gọi bà là “Maggie”.

Nước Anh đã nghiêng ngã từ cuộc khủng hoảng này sang cuộc khủng hoảng khác dưới thời Thủ tướng Công Đảng James Callaghan. Năm 1976, lạm phát và thất nghiệp đã góp phần gây ra cuộc khủng hoảng tiền tệ nghiêm trọng, đẩy Callaghan vào vị thế nhục nhã phải hỏi vay tiền của Quỹ Tiền tệ Quốc tế (IMF) – tổ chức nổi tiếng chủ yếu bởi việc cung cấp phao cứu sinh tài chính cho các quốc gia đang phát triển bị phá sản – để giữ giá đồng bảng Anh. Sau hai năm, Callaghan đã lại kêu cứu IMF một lần nữa, nhưng lần này điều kiện để

cho vay là cắt giảm mạnh chi tiêu công và siết chặt việc cung tiền. Đó là cùng một chương trình mà cánh hữu của Đảng Bảo thủ lâu nay đã rao giảng. Cuối năm 1978, lãi suất ở mức 16%, lạm phát lên đến 20%, năng suất của Anh đậm chân tại chỗ, và thất nghiệp lên đến đỉnh điểm là một triệu người.

Điều tệ hại hơn nữa đã đến cùng với cái được gọi là “mùa đông bất mãn”, khi Anh bị tê liệt bởi những cuộc đình công lớn nhất trong nửa thế kỉ. Nhiều ngành nghề đã ngưng hoạt động – nhân viên bệnh viện, công nhân gom rác, tài xế xe tải, công nhân bến cảng, kĩ sư hỏa xa, thậm chí cả thợ đào mỏ – khiến Công Đảng có vẻ như đã mất kiểm soát đất nước. Công dân giận dữ đã quay sang Đảng Bảo thủ để cứu nước Anh khỏi điều có vẻ là sự suy sụp hồi kết. Tháng 04/1979, họ trao cho Thatcher và đảng của bà một chiến thắng long trời lở đất, làm chuyển hướng đi của đất nước. Callaghan nói trong thất bại: “Quý vị biết đấy, có những thời điểm, hình như là sau mỗi ba mươi năm, [khi] diễn ra cả một cơn lốc thay đổi trong chính trị. Khi đó quý vị có nói hay làm gì thì cũng vậy cả. Có sự chuyển dịch trong cái mà công chúng mong muốn và chuẩn y. Tôi đồ rằng hiện nay đang có một cơn lốc thay đổi như thế. Và nó đang thuận cho Bà Thatcher”.

“Đừng bảo tôi phải làm gì, vì tôi biết phải làm gì rồi.

Hãy chỉ cho tôi làm cách nào”.

Thatcher biết rằng hồi sinh kinh tế là bước đi cần thiết để hoàn tất hoài bão căn bản nhất của bà: khôi phục lại vị thế toàn cầu của Anh. Sức mạnh kinh tế là nền tảng phải có để hậu thuẫn cho vai trò của Anh như đối tác châu Âu lớn của Mỹ, bức tường thành ngăn chặn sự mở rộng của khối Xô Viết, và tay chơi chính trong Cộng đồng châu Âu (hậu duệ của Thị trường chung châu Âu và là tiền thân của Liên minh châu Âu). Anh gia nhập Cộng đồng châu Âu năm 1973, và mặc dù Thatcher ủng hộ bước đi đó, bà vẫn luôn mong muốn hạn chế quyền lực của châu Âu và tối đa hóa phạm vi của nước Anh trong việc đưa ra các quyết định chủ quyền. Bất chấp kinh tế quốc gia u ám, Thatcher tin rằng quyền lực để thực hiện các hoài bão đó đang ở trong tầm tay.

Anh trước đó đã phát hiện dầu hỏa ở Biển Bắc và Thatcher thấy rằng kho báu đó sẽ giúp giảm nhu cầu nhập khẩu dầu hỏa và giảm chi phí năng lượng cho các nhà sản xuất Anh, khiến hàng hóa của họ có sức cạnh tranh hơn trên các thị trường toàn cầu. Không kém phần ý nghĩa, bà cảm thấy quốc gia sẽ đáp lại các chính sách theo hướng hoàn toàn mới và mạch lạc. Trong hồi kí, bà viết: “Từng cường điệu về sức mạnh của mình, nay chúng ta lại cường điệu về sự bất lực của bản thân”.

Trong thập niên 1970, hầu hết thế giới phương Tây đều hứng chịu cùng những cú sốc kinh tế đang đe dọa làm nước Anh trật ray. Năm 1971, Washington tách đồng dollar ra khỏi bản vị vàng khiến cho giá trị các đồng tiền chính chao đảo mạnh, tạo ra sự bất ổn trên khắp thế giới. Hai năm sau, các nhà cung cấp dầu mỏ Ả-rập tiến hành cuộc cấm vận dầu mỏ rồi nâng giá dầu lên gấp bốn lần, làm suy yếu các ngành công nghiệp sản xuất, tăng thất nghiệp và gây bất ổn giá cả. Áp lực giá cả đến vào lúc lạm phát sẵn đã hoành hành xuyên suốt các quốc gia công nghiệp do việc tăng lương theo đòi hỏi của các nghiệp đoàn và tăng chi tiêu chính phủ cho các chương trình phúc lợi. Ở Tây Âu, chi tiêu phúc lợi tăng đến 7% mỗi năm, tức nhanh hơn gấp đôi mức tăng GDP trung bình.

Năm thập niên trước đó, trên thực tế, vai trò của chính phủ đã được mở rộng tại các nền kinh tế công nghiệp Tây Âu, Bắc Mỹ và Nhật Bản. Ở các quốc gia này, tổng chi tiêu nhà nước chiếm khoảng 10% GDP trước Thế chiến I, nhưng đã liên tục leo lên đến mức 43% vào năm 1980. Các chương trình của chính phủ đòi hỏi tăng thuế và tăng nợ, khiến họ gia tăng các luật lệ và quy định ép buộc cá thể và doanh nghiệp vốn là những nhân vật chính trong thế giới của Thatcher. Nhận nhiệm sở với sự ủy thác rõ ràng của cử tri đòi thay đổi, Thatcher đã gây sức ép lên các cố vấn, buộc họ nghĩ ra cách thay đổi tình thế. Bà nói: “Đừng bảo tôi phải *làm gì*, vì tôi biết phải *làm gì* rồi. Hãy chỉ cho tôi *làm cách nào*”.

Nói ngắn gọn, Thatcher đã tấn công vào sự thôi thúc mang tính xã hội chủ nghĩa là dùng bàn tay nhà nước để kiểm soát các thị trường hỗn loạn – một sự thôi thúc khó lòng chỉ giới hạn ở Anh. Để kiểm chế lạm phát, chính phủ ở London đã áp đặt việc kiểm soát lương bổng và

giá cả, nhưng chính quyền của Tổng thống Nixon cũng làm y như vậy. London quốc hữu hóa các ngành công nghiệp, nhưng Paris cũng làm vậy và nhiều quốc gia khác, thậm chí bên ngoài khối cộng sản, cũng thế. Không lâu sau khi Thatcher trở thành thủ tướng, một số quốc gia Nam Mỹ, bao gồm Mexico, đã mất khả năng chi trả nợ quốc gia mà họ đã vung vít để trả cho các khu vực công phình to và các doanh nghiệp quốc doanh kém hiệu quả.

Phải là một nhân vật hùng mạnh, độc tôn ra quyết định mới làm cho dân chúng tin tưởng mà hình dung một chính phủ có khả năng chiến đấu chống lại việc từng bước mở rộng sức ảnh hưởng của chính nó lên kinh tế. Các bước đi chính trị quan trọng là giảm chi tiêu chính phủ, kiểm soát lạm phát, tháo dỡ các kiểm soát ngoại thương và để cho đồng bảng Anh tự tìm ra thang bậc của nó trên thị trường toàn cầu. Cần phải cắt giảm thuế và mở cửa đất nước cho đầu tư nước ngoài. Cần phải bãi bỏ sự điều tiết kinh tế, cần phải tư nhân hóa các công ti quốc doanh và cần phải giảm ảnh hưởng của các nghiệp đoàn. Sau này, Thatcher hồi tưởng lại cả tầm vóc của thời điểm lẫn sự tự tin của chính mình. Bà nói: “Chính khách và thủ tướng Chatham ở thế kỉ 18 đã nổi tiếng vì câu nhận xét: “Tôi biết mình có thể cứu đất nước này, và không ai khác có thể...”. Tôi phải thừa nhận rằng sự phẫn chấn của tôi cũng đến từ một niềm tin tương tự”.

Từ đầu, trên cương vị thủ tướng, Thatcher đã tránh né các thỏa hiệp về chính trị đồng thuận bằng cách làm việc thông qua một nhóm thân cận trong nội các hoặc làm việc tay đôi với các quan chức chủ chốt, chịu trách nhiệm trước một chính sách lớn. Bà căm ghét ngay chính cái khái niệm đồng thuận đó, gọi nó là “quy trình để từ bỏ mọi niềm tin, nguyên tắc, giá trị, chính sách để tìm kiếm thứ gì đó chẳng ai tin, nhưng cũng chẳng ai phản bác”. Bà rất hiếm khi đưa các vấn đề ra cho nội các biểu quyết. Ngay cả với các quyết định kinh tế lớn, bà cũng thường bỏ qua ngay cả cuộc thảo luận nội các – một điều hầu như chưa từng có tiền lệ trong nền chính trị Anh. Bà chỉ tin tưởng một số ít đồng sự, thường hạ thấp viên chức này trước mặt viên chức khác và chằm ngoi cho đấu đá.

## “Bà đảm này sẽ không quay đầu”

Từ ngày đầu tiên nhận nhiệm sở, bà đã bắt đầu ứng dụng các ý tưởng cấp tiến của Keith Joseph theo những cách thức đảo ngược các xu hướng của bốn thập niên trước. Bà vứt bỏ những mục tiêu việc làm và tăng trưởng kinh tế, thúc đẩy một ngân sách cắt giảm không thương xót chi tiêu công, bao gồm việc tài trợ cho các công ti quốc doanh, và giảm mạnh vay mượn của chính phủ. Bà hạ thuế thu nhập trực tiếp, và để ngăn chặn sự thâm hụt thu nhập mà nó dẫn đến, bà đồng thời tăng thuế giá trị gia tăng (điều này dĩ nhiên khó rơi vào các công dân thu nhập thấp). Bà bãi bỏ việc kiểm soát đồng tiền Anh và thả cho đồng bảng được buôn bán tự do trên các thị trường thế giới. Bà bãi bỏ Ủy ban giá cả, cơ quan thiết lập mức lương và giá cả trong nỗ lực vô ích nhằm kìm hãm lạm phát. Bà tấn công vào ngành dịch vụ dân sự, đề nghị những cắt giảm đáng kể cả về kích cỡ lẫn sức ảnh hưởng trong chính sách đang định hình. Kể từ đó, bà là người thiết lập chính sách và ngành dịch vụ dân sự chỉ việc thi hành nó.

Chỉ trong sáu tháng, Thatcher đã thiết lập sự thống trị của bà, nhưng hiệu ứng ban đầu đã tỏ ra tai hại. Đến đầu năm 1981, nền kinh tế rơi vào trạng thái còn tệ hại hơn cả khi bà nhận nhiệm sở. Lạm phát lên đến mức 18% và thất nghiệp lên đến ba triệu người. Tăng trưởng kinh tế và tính cạnh tranh trong kinh doanh đều đi xuống. Hầu hết các dự phóng đều chỉ ra rằng điều tệ nhất sẽ còn phía trước, một phần do suy thoái toàn cầu đang bắt đầu và phần nữa do đồng bảng Anh đang mạnh lên. Kết quả là một trạng thái “đằng nào cũng xấu” cho xuất khẩu của Anh – suy thoái toàn cầu làm thu hẹp nhu cầu đối với sản phẩm Anh, còn đồng bảng mạnh thì làm cho các sản phẩm này mắc tiền hơn trên các thị trường nước ngoài. Sự ủng hộ của công chúng đối với Đảng Bảo thủ rơi xuống chỉ còn 30%, và đối với riêng Thatcher chỉ còn 23%, một trong những tỉ lệ tệ hại nhất trong suốt nhiều thập niên. Khi các thành viên trong nội các của chính bà ngày càng khó chịu với sự điều hành của bà, Thatcher tung ra một trong những đường lối sẽ mãi mãi gắn với tên tuổi bà. “Với những ai đang hồi hộp chờ cái cụm từ ưa chuộng của truyền thông đó, cái câu “vòng ngược” ấy mà, tôi chỉ

có một điều này để nói. “Nếu muốn thì các vị cứ vòng ngược đi, chứ bà đầm này sẽ không quay đầu”.

Kể đến là những bước đi táo bạo và gây nhiều tranh cãi của bà: tháng 03/1981, Thatcher trình ra một kế hoạch ngân sách phớt lờ sự chống đối phổ biến đối với bà và nhân đôi chủ nghĩa bảo thủ ngang ngạnh của bà bằng việc gia tăng cắt giảm vay mượn và chi tiêu công. Bà bù giá trợ cấp nuôi con ở mức không theo kịp được lạm phát, ấn định mức thuế cao cho rượu, thuốc lá, xăng, và tạo ra những khoản thuế mới trên trợ cấp của chính phủ dành cho người bệnh và thất nghiệp. Việc đề nghị giảm chi ngân sách trong thời kì suy thoái là sự rời bỏ tận gốc cách tiếp cận kiểu Keynes vốn đã ăn sâu – theo đó, trong lúc suy thoái thì phải chi tiêu hào phóng – và bị đa số lãnh đạo Đảng Bảo thủ cho là phi đạo lí. Trong một bức thư đứng tên chung gửi đến tờ *Times* vào tháng Ba, 364 kinh tế gia hàng đầu của Anh đã viết rằng bản ngân sách sẽ “khơi sâu suy thoái, xói mòn nền tảng công nghiệp của nền kinh tế chúng ta và đe dọa ổn định xã hội và chính trị”.

Đến mùa hè, bạo loạn đã bùng nổ ở nhiều thành phố lớn, kích hoạt bởi thất nghiệp và căng thẳng sắc tộc. Thatcher giữ vững lập trường. Bà so sánh nước Anh với một bệnh nhân cần phải được uống thuốc nếu muốn lành bệnh và thề rằng “chính phủ sẽ quyết tâm đi đến cùng”. Ngay cả khi cuộc tranh cãi ngân sách đang nóng bỏng, nó vẫn khơi dậy một sự ngưỡng mộ nhất định đối với Thatcher. “Bà đã tái khẳng định sự thống trị chính trị của mình và nhắc lại niềm tin vào các chính sách của mình”, tờ *Times* viết. “Nếu bà thành công thì đó sẽ là một thắng lợi cá nhân đáng nể. Còn nếu bà thất bại thì lỗi lầm sẽ gõ cửa nhà bà, vì thiệt hại và tổn thất sẽ trải rộng ra thông qua bối cảnh chính trị và kinh tế”.

Đến tận tháng 05/1983, tai họa vẫn đang gõ cánh cửa đó, với thất nghiệp sa lầy ở mức ba triệu người so với mức 1,2 triệu năm 1979. Cùng thời kì, tăng trưởng kinh tế đã giảm 3% và sản lượng công nghiệp giảm 15%. Thêm vào đó, gánh nặng thuế khóa trong bốn năm này đã tăng lên rõ rệt, từ 34% lên 40%. Quả thật đang có một đợt suy thoái toàn cầu, nhưng Liên hiệp Anh đang ở trạng thái tương đối tệ hơn so với hầu hết các quốc gia công nghiệp phương Tây khác, ngay cả khi đã



có dấu hỏa ở Biển Bắc. Nhưng rồi số phận đã can thiệp vào, nâng địa vị của Thatcher lên một tầm cao mà không ai có thể hình dung nổi.

### Chiến tranh đến giải cứu

Ngày 02/04/1982, nhà độc tài Argentina Leopoldo Galtieri phát động một cuộc xâm chiếm bất ngờ quần đảo Falkland, lãnh thổ của Anh nằm cách bờ biển Argentina khoảng 500km với dân số chỉ 2.000 người, phần lớn là người Anh. Nhà viết tiểu sử Charles Moore nhận xét, “Sự lảng nhục nước Anh diễn ra bất ngờ và trọn vẹn. Nó mà không được đáp trả thì bà Thatcher khó thể mong tồn tại ở cương vị thủ tướng”. Thatcher gạt gờ các tư lệnh. Họ cam kết sẽ chiếm lại các đảo và bà đã đưa đất nước vào một cuộc chiến. Bà hiểu khoản cược này: chiến thắng sẽ xóa tan cơn giận dữ về ngân sách 1981 và giúp bà thực hiện lời hứa khôi phục sự vĩ đại của nước Anh. Nhưng thất bại chắc chắn sẽ làm sụp đổ chính phủ của bà trong nhục nhĩ. Bà lập ra một nội các chiến tranh và họp với họ mỗi sáng, từ 9 giờ 30, trong suốt mười tuần liền. Bà trở thành một tổng tư lệnh nổi tiếng, tiếp nối truyền thống của Winston Churchill, thần tượng của bà.

Khi các tàu chiến Anh vượt 8.000 hải lí đến Tây Nam Đại Tây Dương, Thatcher đã hình thành mối quan hệ khăng khít với các tư lệnh, những người rất hài lòng với khả năng lắng nghe, tiếp thu thông tin và ra quyết định rõ ràng của bà. Bà quản lí những nỗ lực ngoại giao đôn dập để đạt sự hậu thuẫn của Mĩ và các nước châu Âu khác nhằm cô lập Argentina tại Liên Hiệp Quốc. Các đồng minh của bà cho rằng chỉ cần hạm đội Anh tỏ rõ sự đáng gờm là hòa bình có thể đạt được, nhưng Thatcher đòi hỏi Argentina phải rút khỏi quần đảo Falkland thì bà mới xem xét việc thương lượng. Thực tế là các trận hải chiến đã bùng nổ trước khi bất kì thương lượng nào diễn ra, và chiến sự đã bùng nổ dữ dội trong ba tuần lễ. Kết quả của vụ lùm xùm này là phía Anh mất sáu chiếc tàu, 34 máy bay, 255 người chết và 777 người bị thương; còn phía Argentina mất hai tàu, 75 máy bay và 650 người chết. Ngày 14 tháng Sáu, tức 72 ngày sau vụ xâm chiếm, Argentina đầu hàng.

Chiến thắng quân sự biến Thatcher thành ngôi sao toàn cầu, nữ chiến binh vĩ đại. Nó thu hút mối quan tâm quốc tế nhiều hơn là những gì bà đang làm tại nhà. Ở Anh, vị thế của Thatcher dâng cao trong làn sóng tự hào dân tộc, khi nước Anh phát hiện qua chiến công ở Falkland một sự tôn trọng mới đối với thương hiệu xưa nay của bà – sự chuyên tâm, sự sáng sủa, ý niệm về sự thẳng thớm đạo đức, ý niệm về định mệnh của nước Anh. Khi bà quay lại số 10 phố Downing<sup>1</sup> trong ngày chiến thắng, một đám đông đã đón bà bằng bài hát “Nước Anh thống trị” (Rule Britannia). Ngày 12/10/1982, Thatcher mở tiệc chiêu đãi 120 viên chức mà bà cho là có công lớn trong chiến thắng, tất cả đều là nam. Do không gian chật hẹp, các vị phu nhân chỉ được mời dùng nước sau bữa tiệc. Cuối bữa tiệc, sau các phát biểu và nâng li, Thatcher đứng dậy nói: “Thưa các quý ông, giờ chúng ta gặp lại các quý bà nhé?”. Nhà viết tiểu sử Moore viết: “Rất có thể đó là khoảnh khắc hạnh phúc nhất trong cuộc đời của bà”.

Với Thatcher, đó là một chiến thắng cá nhân với quy mô đồ sộ. Moore viết: “Chưa từng có biến đổi nào nhanh chóng và trọn vẹn hơn trong lịch sử cận đại Anh. Bà ta đã nắm được toàn thể mọi lĩnh vực”.

### **Khi gió thuận buồm**

Được tung hô như thế, thủ tướng Anh bắt đầu thúc đẩy lịch trình của mình, thậm chí với nhiều quyết tâm hơn nữa. Trong chiến dịch tái tranh cử năm 1983, bà lặp lại hầu như từng lời các chủ đề trong cuộc tranh cử của bà năm 1950. Một lần nữa, bà chiến đấu cho một cuộc “bầu cử lịch sử”, đưa ra sự lựa chọn giữa “hai lối sống hoàn toàn khác nhau” và “cơ hội để quét khỏi lãnh thổ chúng ta những ảnh hưởng của chủ nghĩa xã hội Marxist”. Những đe dọa của bà hàm chứa uy tín từ cuộc chiến và bà đã giành chiến thắng vang dội. “Tôi đã trải qua một thời kì rất căng thẳng trong ba năm đầu, một thời kì rất, rất, căng thẳng”, bà viết sau này. “Nhưng sau cuộc chiến Falkland, người dân đã hiểu ra rằng chúng tôi sẽ làm những gì mà chúng tôi nói sẽ làm”.

<sup>1</sup> Nơi cư trú của các thủ tướng Anh (ND).

Nhiệm kì hai của Thatcher mang lại những kết quả kinh tế tốt đẹp hơn – lạm phát giảm, sản lượng công nghiệp tăng, xuất khẩu và nhập khẩu tăng vọt; tăng trưởng kinh tế cao nhất châu Âu; thị trường chứng khoán bùng nổ. Trong khi từ 1980 đến 1981, Anh có 16 tháng tăng trưởng âm, thì trong giai đoạn 1981-1989, tăng trưởng GDP đã đạt mức trung bình 3,2%. Việc làm gia tăng, lạm phát giảm và các chi phí gây nợ chính phủ cũng thuyên giảm. Chi tiêu chính phủ chiếm tỉ lệ ổn định trong tăng trưởng kinh tế, mặc dù có tăng lên về giá trị tuyệt đối.

Hệ quả các chính sách của bà là kinh tế Anh bị chia thành hai lộ trình khác biệt. Người lao động lành nghề giàu lên, thường là trong các dịch vụ như tài chính, nhưng những người mất việc trong khu vực sản xuất đã rơi xuống tầng lớp thấp, thậm chí còn đông đảo hơn trước. Lương có tăng lên với những người tham gia lực lượng lao động, nhưng thất nghiệp vẫn ở mức cao kỉ lục, khiến khơi sâu khoảng cách giữa người có của và người không. Mục tiêu xã hội bình đẳng, vốn rất quan trọng với các chính phủ hậu chiến trước đó, đã bị thay thế bằng mục tiêu xã hội sinh tồn kiểu Darwin, rất giống với hình thái mà Mĩ sẽ trở thành dưới thời Ronald Reagan.

Hầu hết sự chống đối chính trị đối với Thatcher đã bị chia rẽ và vô hiệu. Sử gia John Campbell đã mô tả nhiệm kì hai của Thatcher, từ 1983 đến 1987, là “giai đoạn mà cuộc tranh luận chính trị trăm năm tuổi giữa chủ nghĩa tư bản và chủ nghĩa xã hội có vẻ đã được giải quyết dứt điểm có lợi cho chủ nghĩa tư bản. Sự ưu việt về đạo đức và thực tiễn của các thị trường – vốn là động cơ tạo ra sự phồn thịnh và cách thức cung ứng dịch vụ công hiệu quả – đã được thiết lập vững chắc”. Với những thành công của mình, Thatcher đã trở thành, thậm chí, còn hơn cả nhà chuyên chế, kiểm soát hoàn toàn lịch trình của chính phủ. Bà tổ chức lại nội các để đưa thêm vào những người trung thành, và ê-kíp lãnh đạo của bà đã hành động ngày một giống như một nhóm bù nhìn.

### **Bán công ti quốc doanh**

Bước đi lớn kế tiếp của Thatcher là tập trung vào việc bán các công ti thuộc sở hữu chính phủ. Không hề có một tiền lệ đáng kể nào cho

việc tư nhân hóa ở Anh hay nước nào khác. Nhà báo chính trị Peter Riddell đã mô tả điều này là “một chính sách sáng tạo gây ấn tượng và có sức ảnh hưởng quốc tế”, làm biến đổi cấu trúc công nghiệp Anh và bản thân nền văn hóa kinh doanh toàn cầu. Các đồng tác giả Daniel Yergin và Joseph Stanislaw thì nói đó là “yếu tố quyết định nhất của chủ nghĩa Thatcher và là yếu tố có tác động lớn nhất lên khắp thế giới, cùng với bản thân triết lý của nó”.

Bối cảnh của chính sách này là, sau Thế chiến II, chính phủ Anh đã bắt đầu quốc hữu hóa các ngành công nghiệp then chốt để có thể thúc đẩy sản xuất vì lợi ích của công chúng. Trong các thập niên 1950 và 1960, các chính trị gia Anh đã đi đến chỗ tin rằng kết quả việc cạnh tranh giữa các công ty tư nhân thường là tai hại: chỉ mang lại lợi ích ngắn hạn cho giới quản lý và cổ đông, trong khi hạ thấp lương của người lao động. Lí thuyết này cho rằng các công ty quốc doanh sẽ hành động vì lợi ích quốc gia, đối xử tốt hơn với công nhân, đầu tư vào các dự án lâu dài, và ngăn chặn được các công ty nước ngoài tiếp quản những tài sản kinh tế quan trọng của Anh.

Thatcher hình dung một chủ nghĩa tư bản kiểu mới, cho phép cá nhân có sở hữu lớn hơn ở trong nước – sở hữu nhà cửa, doanh nghiệp, tài sản. Năm 1985, Bộ trưởng Tài chính Nigel Lawson đã nêu các mục tiêu của Thatcher trong một bài phát biểu. Ông gọi việc tư nhân sở hữu tài sản là “điều quan trọng sống còn cho tự do và dân chủ” vì nó trao cho công dân “một ý niệm sống còn về vai trò của bản thân trong xã hội”, hoặc là “một khoản cược cho tương lai, và thật ra cũng quan trọng như thế trong hiện tại”.

Việc bán công ty quốc doanh bắt đầu một cách chậm chạp nhưng tăng tốc trong nhiệm kỳ hai của Thatcher theo nguyên tắc do Lawson đề xướng là “không ngành công nghiệp nào còn nằm dưới sự sở hữu của nhà nước nữa trừ các trường hợp tích cực và quá sức bức thiết”. Khi đã có trớn, quá trình này tự nó vận hành. Từ 1979 đến 1991, chính phủ Anh đã bán ra hai phần năm công ty mà nó sở hữu. Hơn 50 doanh nghiệp lớn, tuyển dụng 900.000 lao động, đã được bán, bao gồm các công ty Britoil, Associated British Ports, Enterprise Oil, Jaguar, British Telecom, British Gas, British Airways, Rolls-Royce, và British

Airports Authority. Trong giai đoạn này, lượng tiền mà ngân khố Anh thu vào trong các giao dịch tư nhân hóa đã tăng gấp 10 lần, đạt 5 tỉ bảng mỗi năm. Hầu hết các công ti được bán ra công chúng qua các đợt phát hành trên thị trường chứng khoán. Tỷ lệ dân số trưởng thành sở hữu chứng khoán tăng vọt từ 7% năm 1879 lên đến 25% mười năm sau đó.

Một số giao dịch này phá kỉ lục thế giới về kích cỡ các phát hành lần đầu ra công chúng (IPO) nhưng quy mô của chúng lại tương ứng với tranh cãi phát sinh. Những người chỉ trích nói rằng các tài sản được bán quá rẻ mạt và các nhà môi giới ở London đã vớ bẫm. Được nhiều học giả hòa theo, các chính trị gia của Công Đảng đã tố cáo chính phủ đang đơn giản đặt sự độc quyền nhà nước vào tay của tư nhân mà không có luật lệ chống độc quyền nào để bảo vệ công chúng. Họ còn phàn nàn rằng chính phủ đang coi việc bán như nguồn thu nhập hiện hành và chi tiêu chúng theo nhu cầu thời điểm thay vì đầu tư vào các tài sản dài hạn như nâng cấp cầu đường và dịch vụ đường sắt. Lawson viết trong hồi kí của ông: “Khi xúc tiến từng phi vụ tư nhân hóa lớn, công luận luôn tỏ ra thù địch, và không có cách chi thực hiện được nó trừ phi chính phủ xốc tới và ra tay”.

### Phá vỡ các nghiệp đoàn

Trận đánh lớn kế tiếp của Thatcher là với các nghiệp đoàn lao động vốn từng gây ra những tổn thương nặng nề cho cả các chính phủ Công Đảng lẫn Bảo thủ trong thập niên 1970 và đã đưa đất nước vào tình trạng đình đốn trong mùa đông bất mãn năm 1979. Giữa thập niên 1980, trong cuộc phô diễn trước Nghiệp đoàn Công nhân Mở Quốc gia (National Union of Mine-workers, NUM) – nghiệp đoàn có tính chiến đấu cao nhất trong số các nghiệp đoàn lớn – Thatcher quyết tâm chứng tỏ rằng, dù sao đi nữa, nước Anh vẫn sẽ được cai trị tốt. Được quốc hữu hóa vào năm 1947, các mỏ đã lỗ hơn một tỉ dollar mỗi năm và đơn giản là quá lớn so với nhu cầu của nước Anh. Câu trả lời hợp lí duy nhất từ quan điểm của London là đóng cửa các mỏ không kinh tế và giảm mạnh kích cỡ của lực lượng lao động. Tuy nhiên, lãnh đạo của

NUM, Arthur Scargill, đã từ chối thừa nhận vấn đề lao động dư thừa và lập luận rằng lí do duy nhất để đóng cửa một mỏ chỉ có thể là vấn đề an toàn hay cạn kiệt tài nguyên.

Trong nhiệm kì đầu, Thatcher đã tránh đối đầu trực diện với giới lãnh đạo mỏ, thay vào đó chỉ từ từ lấn tới nhằm thu hẹp không gian vận hành của họ. Bà tìm cách hạn chế việc nghiệp đoàn có quyền hạn đóng cửa hàng của những người lao động không tham gia nghiệp đoàn, có thể lẫn tránh trách nhiệm pháp lí trong việc gây ra tổn hại qua các cuộc phản kháng, và sử dụng những sách lược bạo lực để buộc công nhân ngưng làm việc. Chính phủ của bà còn tạo ra một trung tâm chỉ huy hợp nhất cho các lực lượng cảnh sát địa phương, và tích trữ than đá để giữ các ngành công nghiệp then chốt vẫn hoạt động được trong trường hợp có tổng đình công trên cả nước.

Điều đó đã đến vào năm 1984, khi Ban Than đá Quốc gia (National Coal Board, NCB) – cơ quan có trách nhiệm quản lí các mỏ đang chạt vật bởi nợ nần chồng chất – công bố kế hoạch đóng cửa 20 hầm mỏ không kinh tế, cắt giảm 44.000 lao động ngành mỏ. Scargill phản ứng lại bằng cách kêu gọi một cuộc đình công. Cuộc đình công kéo dài cả năm, leo thang thành những xung đột đổ máu giữa người đình công và cảnh sát, giữa thợ mỏ đình công và thợ mỏ vẫn ở lại làm việc. Trong hồi kí của mình, Thatcher đã thuật lại sống động về bạo lực chống lại công nhân không tham gia đình công<sup>1</sup>, trong đó có việc đánh một thợ mỏ ngay tại nhà anh ta và cái chết của một người khác khi ai đó ném một khối bê-tông dài một mét từ trên cầu xuống, trúng ngay kính chắn gió của chiếc xe mà người này đang lái đi làm. Những bạo lực đã hại Scargill và ông đã có hàng loạt sai lầm ngớ ngẩn khiến ông trở nên giống như một tên sát nhân cục đơan. Ví dụ, ông không lấy được đủ số phiếu cho phép tiến hành đình công theo luật của nghiệp đoàn, và ông đã động viên sự hậu thuẫn tài chính từ nhà độc tài Libya, Đại tá Mu'ammarr Gadhafi, từ những người cộng sản Pháp, và thậm chí từ các nguồn của Liên Xô – tất cả những việc đó được đăng tải đầy trên báo chí Anh.

<sup>1</sup> Tiếng Anh gọi là "scabs" (ND).

Với Thatcher, trận chiến với các thợ mỏ cũng không khác gì trận chiến Falkland, và bà quyết tâm đạt được một sự đầu hàng vô điều kiện. Bà lập ra cái tương đương với nội các chiến tranh và bắt đầu bí mật hướng dẫn các bước đi cho NCB, mà lẽ ra theo quy chế phải là một cơ quan độc lập. Sau hậu trường, bà và nhóm thân cận kết thân và nếu không được thì mua chuộc các nghiệp đoàn khác có thể ủng hộ nghiệp đoàn thợ mỏ, chỉ dẫn cho NCB cách đề nghị những khoản thưởng lớn cho công nhân mỏ để họ quay lại làm việc, làm công tác phòng ngừa NCB thỏa hiệp với nghiệp đoàn, và đảm bảo để các thành viên nghiệp đoàn vi phạm luật phải bị xét xử hình sự hoặc dân sự.

Thatcher ủng hộ với cuộc đối đầu theo cái lối xấn xồ đặc trưng của bà, sau khi bà lạnh lặn thoát khỏi vụ đánh bom gài trong khách sạn, được cho là hành động của Quân đội Cộng hòa Ai-len (IRA). “Ở một đầu của quang phổ là các băng đảng khủng bố trong nước và các nhà nước khủng bố tài trợ và vũ trang cho chúng”, bà nói. “Và ở đầu bên kia là cánh cực tả hoạt động bên trong hệ thống của chúng ta, âm mưu sử dụng sức mạnh của nghiệp đoàn... để thách thức và phá hoại nền luật pháp của chúng ta”. Bà thể hiện rõ sẽ đập tan cả hai phía.

Đình công cũng đến lúc mất trớn, một phần do Scargill kêu gọi khi dự trữ than đã cao và nhu cầu đã rút xuống khi kết thúc mùa đông cần phải sưởi ấm. Tích trữ của chính phủ giúp các nhà máy vẫn tiếp tục rền vang, và sự chỉ huy thống nhất của cảnh sát giúp ngăn chặn được bạo lực. Ngày 03/03/1985, đi ngược lại khuyến cáo của Scargill, đại hội nghiệp đoàn đã bỏ phiếu chấm dứt cuộc đình công. Thatcher đứng bên ngoài số 10 phố Downing, tuyên bố chiến thắng của các thợ mỏ đã trụ lại làm việc. Kết quả này đã phá vỡ phong trào lao động. Đến năm 1990 số thành viên nghiệp đoàn đã rút xuống 25% và số vụ đình công được chính thức ghi nhận rút xuống mức thấp nhất trong 55 năm trước đó. Hậu quả là sự thay đổi trong mối quan hệ cơ bản giữa lao động, quản lý và chính quyền. Thatcher nói về điều này như sau, “Việc đánh bại cuộc đình công đã chứng minh được rằng nước Anh sẽ không thể bị làm cho rối loạn bởi cánh tả... Họ đã thất bại, và sự thất bại đó chỉ ra cho thấy kinh tế tự do và xã hội tự do phụ thuộc lẫn nhau như thế nào. Đó là một bài học mà không ai được phép quên”.

## Giải phóng thành phố London

Hàng loạt chiến thắng đã tạo đà chính trị tuyệt vời cho chủ nghĩa Thatcher, và các bộ trưởng của bà đã gắn kết với nó không đầu rớt rết bằng trong chiến dịch chống quan liêu, dẫn đến “Vụ Nổ Lớn” (Big Bang) năm 1986, phi điều tiết thành phố London (City of London), phiên bản Anh của Wall Street.

Vương quốc Anh đã từng là trung tâm tài chính toàn cầu trong phần lớn thế kỉ 19 và cả thế kỉ 20. Ngay cả khi Mĩ che lấp Anh trong vai trò siêu cường kinh tế sau Thế chiến I, thành phố London vẫn duy trì sự vượt trội về tài chính toàn cầu trong suốt nhiều thập niên chỉ nhờ Wall Street còn tương đối què mùa, mãi tập trung vào thị trường nội địa Mĩ đang bùng nổ. Thành phố London vẫn là trụ cột quan trọng cho kinh tế Anh, với dịch vụ tài chính chiếm đến 10% GDP và 10% việc làm năm 1985.

Khi Thatcher nhận nhiệm sở, ê-kíp kinh tế của bà đã quan tâm đến việc thành phố London có thể bị đe dọa bởi các trung tâm tài chính cạnh tranh. Mĩ, Thụy Sĩ, Đức và Nhật Bản đang tháo dỡ các luật lệ làm cho giới tài chính bị kìm chân trong nước. Các nhà đầu tư và các công ti đang bành trướng khắp toàn cầu, niêm yết các cổ phần của họ ở hàng loạt quốc gia, tìm kiếm những địa điểm hiệu quả nhất để làm ăn. Việc Tổ chức các nước Xuất khẩu Dầu hỏa (OPEC) tăng giá dầu vào giữa thập niên 1970 đã đưa của cải khổng lồ vào tay các quốc gia sản xuất dầu, vốn đang tìm chỗ để đầu tư ra ngoài thị trường nội địa nhỏ bé của họ. Khi toàn cầu hóa tài chính mạnh lên, các chính phủ đã lao vào cuộc cạnh tranh phi điều tiết hóa để thu tóm một phần chia trong dòng chảy ngoại tệ, và các chính trị gia hàng đầu của Anh lo rằng thành phố London sẽ thua thiệt trong cuộc đua đó.

Thật vậy, thành phố London là một cộng đồng thô sơ và già cỗi, thống trị bởi những người tốt nghiệp Oxford hay Cambridge và được cai quản bởi các luật lệ đã lạc hậu trong thời đại cạnh tranh mới. Chính phủ Thatcher quyết tâm bãi bỏ các luật lệ đang chia cắt một cách cứng nhắc và vô lí nhiều hoạt động trong thị trường hối đoái London, bãi bỏ việc ấn định mức hoa hồng trong hoạt động bán các



chứng khoán như cổ phiếu và trái phiếu, bãi bỏ việc ngăn cản các công ti nước ngoài mua lại các ngân hàng lớn của Anh và các hoạt động môi giới lớn. Chính phủ còn sẵn sàng nâng cao chuẩn mực của hành vi nghề nghiệp, tiết lộ thông tin, và dò tìm gian lận.

Tác động lên London thật kịch tính. Chỉ sau vài năm, hầu hết các công ti lớn của Anh đã được mua lại bởi các công ti Mỹ, Thụy Sĩ và Nhật Bản có sức vươn toàn cầu và sắc bén hơn trong tài chính hiện đại. London bắt đầu thu hút những tài năng xuất sắc nhất ở châu Âu, trở thành thủ đô giao dịch đồng Euro của thế giới, cho dù Frankfurt có là nơi tọa lạc ngân hàng Trung ương châu Âu (ngân hàng phát hành đồng euro) đi nữa. Thành phố London trở thành nơi cách tân về tài chính, những thứ phát sinh từ tài chính và quỹ đầu tư thanh khoản (hedge fund). Nó nổi lên thành trung tâm phát hành cổ phiếu lần đầu ra công chúng từ các thị trường mới nổi như Nga, Hungary và Ba Lan. Nó thống trị thị trường giao dịch ngoại hối có giá trị từ 3.000 đến 4.000 tỉ dollar mỗi ngày. London thịnh vượng lên với một thế hệ mới những người làm việc lương cao ở ngân hàng, tiếp nối bởi các luật sư, các kế toán, các tòa nhà văn phòng, các nhà hàng sang trọng. Thành phố London mở rộng từ 2,5km<sup>2</sup> ra tận Canary Wharf ở ngoại ô. Nó triển khai những luật lệ mới và mạch lạc, trở thành mẫu hình cho thế kỉ 21. New York cũng triển khai một trung tâm tài chính toàn cầu lớn, nhưng hai thập niên sau vụ nổ lớn, một cuộc tranh luận lớn đã gây sốt ở Mỹ về việc London bứt phá vươn lên bằng cách nào và Washington cùng Wall Street cần phải làm gì trước điều đó.

### **Kiệt quệ trước khi sụp đổ**

Năm 1987, Thatcher lại tái đắc cử, khắc sâu cuộc cách mạng của bà vào cấu trúc và tâm lí của nước Anh. Nhưng bà đã trở nên quá chuyên quyền và bắt đầu có những bước đi không được tư vấn tốt. Một trong các bước đó là thay thế vài mức thuế tài sản bằng thuế khoán lũy thoái với thuế suất cố định. Một bước đi khác nữa là việc bà tỏ ra cực kì thù địch với việc kí kết các dàn xếp tài chính mới của Liên minh châu Âu, điều mà các cố vấn trung tín của bà rất mong tham gia vào.

Kinh tế cũng bắt đầu kém đi. Lạm phát quay trở lại. Đã lộ rõ rằng ngay cả “Bà đầm thép” cũng không thể phá vỡ chu kì kinh doanh. Năm 1989, mười năm sau khi bà nhận nhiệm sở, các cuộc thăm dò cho thấy chỉ 37% người Anh nghĩ rằng đất nước họ trở thành “nơi tốt đẹp hơn” dưới thời Thatcher. Tỷ lệ ủng hộ bà chìm xuống mức thấp nhất kể từ năm 1981. Bà trở thành thủ tướng ít được ủng hộ nhất trong các thủ tướng Anh kể từ khi Neville Chamberlain có thỏa thuận ô nhục với Hitler tại Munich vào năm 1938. Tháng 11/1990, khi trong nội các Đảng Bảo thủ nổi lên cuộc thách thức sự lãnh đạo của bà, Thatcher cảm thấy thất bại tiềm tàng nên quyết định rút lui. Nghị sĩ Đảng Bảo thủ Daniel Hannan viết: “Mọi người Anh đều nhớ họ đang ở đâu khi Margaret Thatcher từ chức vào năm 1990. Với chúng tôi, điều đó cũng tương đương như vụ ám sát Kennedy vậy”.

## Di sản

Thủ tướng Thatcher trở thành nữ Nam tước Thatcher, sống đến 87 tuổi và từ trần do đột quỵ vào ngày 08/04/2013. Nhiều nhân vật quyền quý đã đến dự lễ tang của bà, trong đó có Nữ hoàng Elizabeth, người chưa từng dự lễ tang của thủ tướng nào kể từ sau Churchill.

Tranh luận vẫn nóng bỏng về di sản bà để lại. Những thống kê căn bản về tăng trưởng GDP, lạm phát và thất nghiệp đã dao động dữ dội trong suốt thời kì cầm quyền kéo dài của bà, cho nên người ta cũng dễ vẽ lên những bức tranh khác nhau với những con số đó, tùy vào giai đoạn mà người ta xoáy vào. Có những tranh cãi về cái giá nhân đạo phải trả cho các chính sách của bà, và có cả những tranh cãi về việc có bao nhiêu phần nền kinh tế được cải thiện là nhờ các chính sách trong nước của bà chứ không phải nhờ các cải thiện của kinh tế toàn cầu. Có thể nước Anh vẫn xoay chuyển dù có hay không có Thatcher.

Tuy nhiên, có vài thành tựu cơ bản mà nhiều người sẽ phải đồng ý.

Khi Thatcher nhận nhiệm sở, tăng trưởng đang âm, và trong thời kì bà làm thủ tướng thì tăng trưởng chừng mực là tiêu biểu. Tỷ lệ phần trăm chi tiêu chính phủ trong toàn bộ nền kinh tế đã giảm từ 23% còn

20%; nợ công giảm từ 50% GDP còn 30%. Trong thời kì Thatcher, lạm phát giảm kịch tính từ 11% còn 7%, cùng với mức *tăng* thất nghiệp rất lớn. Từ 1955 đến 1979, thất nghiệp ở Anh trung bình là 3,3%; từ 1980 đến 1995, con số này là 9,7%. Tỷ lệ phần trăm công nghiệp do nhà nước sở hữu đã giảm mạnh. Hàng ngàn doanh nghiệp bị phá sản. Do tăng trưởng, do chủ nghĩa tiêu thụ gia tăng và do tỷ lệ hối đoái mạnh, thâm hụt thương mại của Anh đã tăng lên. Khu vực sản xuất và khai khoáng bị tác động mạnh bởi bất ổn lao động, nhưng cuối cùng thì sản lượng trên đầu người đã tăng lên. Dịch vụ tài chính được mở rộng, nhưng một mảng lớn của nó bị các ngân hàng nước ngoài thâu tóm. Thuế suất thuế thu nhập được lược giản và giảm kịch tính, với vài mức thuế cao nhất được cắt giảm đến phân nửa.

Công bằng mà nói thì cuộc cách mạng Thatcher đã tạo ra một quốc gia cạnh tranh hơn và đồng thời là một quốc gia nghiệt ngã hơn rất nhiều. Bà được cho là đã áp dụng “liệu pháp sốc”, nhưng John Cassidy của tờ *New Yorker* viết rằng: “Chỉ toàn thấy sốc chứ chẳng thấy liệu pháp nào cả”. Do dựa quá mạnh vào lực lượng thị trường để tạo ra tăng trưởng, Thatcher đã mở cửa xả lũ cho phiên bản toàn cầu hóa kiểu “người thắng lấy hết”, trong đó những người kém lợi thế trong giáo dục, kĩ năng và quan hệ xã hội phải hứng chịu nhiều đau thương. Thatcher không quan tâm đến việc giúp người nghèo và người trung lưu san bằng sân chơi kinh tế và bà rất thẳng thừng về điều đó. Năm 1987, bà đã trả lời một cuộc phỏng vấn như sau:

*... có quá nhiều trẻ em và có quá nhiều người than thở rằng: “Tôi đang gặp vấn đề, công việc của chính phủ là phải giải quyết chúng!” ... và thế là họ đổ các vấn đề của họ lên xã hội, mà xã hội là ai chứ? Không có thứ gì như thế cả! Chỉ có các cá nhân nam nữ cùng gia đình họ và chẳng có chính phủ nào làm được gì mà không qua người dân và người dân phải tự lo cho mình trước tiên.*

Khi bà qua đời, các bình luận trên khắp thế giới đã phản ánh sự chia rẽ trong nhận định về di sản của bà. Chủ nghĩa Thatcher được mô tả vừa là “cách thức phổ biến và thành công nhất để điều hành

một đất nước” trong thời đại của bà, vừa là sự “tôn thờ lòng tham” vốn kìm hãm tinh thần nhân bản hơn là giải phóng nó. Dù phán quyết thế nào, không ai nghi ngờ bà chính là thủ tướng mạnh mẽ nhất kể từ sau Churchill, và bà đã tái định hình nền văn hóa và khí chất quốc gia cho các thế hệ tiếp sau. Có lẽ người viết tiểu sử chính thức của bà, Charles Moore, chính là người tổng kết tốt nhất: “Nhiều người nghĩ rằng bà đã cứu nước Anh, nhiều người nghĩ rằng bà đã hủy hoại nó”.



Khi Thatcher trở thành thủ tướng, chủ nghĩa xã hội – với học thuyết cho rằng chính phủ phải sở hữu nhiều ngành công nghiệp, hoạt động điều tiết phải bao phủ toàn bộ, và các nghiệp đoàn phải là trung tâm của xã hội – đã được xây lên qua nhiều thập niên. Động lực của nó đến từ một số sự kiện và xu thế: cuộc Cách mạng Nga 1917 đưa đến chủ nghĩa cộng sản; vai trò tăng cường mà các chính phủ buộc phải giữ để ứng phó với kinh tế sụp đổ trong thời kì Đại Suy thoái; nhu cầu các chính phủ điều hành mọi thành phần kinh tế trong Thế chiến II và cùng với đó là sự chấp nhận phổ biến đối với nhu cầu này; và nhu cầu các chính phủ – ngoại trừ ở Mĩ – đạo diễn sự phục hồi từ khung cảnh tan hoang của Thế chiến II. Giai đoạn dài nhà nước can thiệp nặng nề vào kinh tế quốc gia đã dẫn đến một triết lí làm lan tỏa sự tham gia của chính phủ vào thương mại tự do. Nó còn dẫn đến các xã hội hướng nội rất mạnh. Thatcher đã tháo dỡ các rào cản chính phủ đó, giải thoát dòng phun trào thương mại và tiền tệ xuyên biên giới và nối kết nước Anh với các quốc gia khác, một điều chưa từng thấy qua nhiều thế hệ. Bằng cách đảo ngược tiến trình xã hội chủ nghĩa tại một quốc gia biểu trưng, bà đã thiết lập bằng chứng rõ rệt đầu tiên rằng điều đó có thể làm được vào thời kì đang có niềm tin vượt trội rằng tăng trưởng tiếp tục của chính phủ trước khu vực tư nhân là điều không thể tránh khỏi. Nhiều quốc gia trên thế giới, phần lớn trong số đó đã chọn con đường xã hội chủ nghĩa, đã ghi nhận và noi theo. Thatcher không phải là người khai sinh ra ý tưởng. Cái tài của bà là khả năng nắm bắt những ý niệm quan trọng và trên tất cả, là giản lược nó thành một ngôn ngữ có

thể huy động toàn xã hội để thử nghiệm những cải cách triệt để. Cuối thập niên 1980, niềm tin và sự rõ ràng của Thatcher đã châm ngòi cho các phản ứng mạnh trước các chính sách xã hội chủ nghĩa ở khắp Đông Âu, Mexico, Brazil, Argentina, Nhật Bản, Ấn Độ và khắp phần lớn châu Á, cũng như tại Hungary, Ba Lan và nhiều nước khác phía sau bức màn sắt cũ. Đáng chú ý nhất là ở Nga, nơi mà Gorbachev đã có những nỗ lực đổi mới (perestroika) mà chắc chắn chịu ảnh hưởng của chủ nghĩa Thatcher. Thậm chí ở Trung Quốc, Đặng Tiểu Bình đã mở cửa đất nước cho những làn gió của thị trường toàn cầu trong cùng thập niên mà “Bà đầm thép” cầm quyền.

Lấy ví dụ, điều đáng ghi nhận là những năm thu hẹp chính phủ của Thatcher đã đi kèm với những xu thế tương tự ở nơi khác. Một nghiên cứu tại 43 quốc gia phát triển cho thấy rằng, từ 1980 đến 1998, tổng chi tiêu chính phủ đã giảm trong tỉ trọng GDP từ 19,3% còn 16,3%. Thêm vào đó, hầu như mọi quốc gia khác từng quốc hữu hóa công nghiệp sau Thế chiến II đều đã chuyển hướng và bắt chước theo mô hình của Thatcher. Đến thập niên 1990, Nga, Ấn Độ, Nhật Bản, Malaysia, Mexico, New Zealand, Philippines, Sri Lanka, Singapore, Thổ Nhĩ Kỳ và nhiều nước khác nữa đã phát động các chương trình tư nhân hóa. Mô tả theo cách khác, trong 15 năm sau công cuộc tư nhân hóa lớn của Anh, các chính phủ khác đã bán ra lượng tài sản nhà nước trị giá hơn 100 tỉ dollar. Ví dụ Pháp đã bán Renault, Đức bán Lufthansa, Ý bán công ty dầu khí ENI. Tờ *Economist* viết: “Dù điều hành tốt hay xấu, tất cả đều đang nhìn vào ví dụ của nước Anh”.

Đến giữa thập niên 1990, trọn gói chính sách thị trường tự do ở dạng nguyên thủy nhất của Thatcher đã được đặt tên là “Đồng thuận Washington” (Washington Consensus). Chính quyền Clinton trở thành người truyền bá không mệt mỏi cho cách tiếp cận này để phát triển thế giới, bao gồm các quốc gia vệ tinh cũ của Liên Xô. Nó gây áp lực buộc các quốc gia này phải cân đối ngân sách, phi tập trung hóa các ngành công nghiệp, bán tài sản nhà nước, giảm các luật lệ lao động cứng nhắc do các nghiệp đoàn hậu thuẫn, và tự do hóa đồng tiền của mình. Nhiều quốc gia đi đến chỗ tin rằng cần phải cắt giảm mạnh vai

trò của nhà nước. Họ tin rằng một nhà nước nhỏ gọn hơn sẽ tạo ra nhiều không gian hơn để các thị trường làm việc và để doanh nghiệp cá nhân nảy nở. Họ hưởng ứng sự tập trung của Thatcher vào tăng trưởng kinh tế hơn là tái phân phối kinh tế, với mục tiêu là phân phối lại các miếng bánh của một nền kinh tế đang mở rộng chứ không phải một nền kinh tế vẫn cố định. Họ áp dụng triết lí của Thatcher, theo đó công thức để thu hẹp nhà nước là giảm các hàng rào thuế quan, giảm điều tiết, và giảm sở hữu chính phủ. Tất cả những việc này làm cho giao dịch thương mại trong nước và giữa các nước với nhau trở nên dễ dàng hơn. Bằng cách cổ vũ cho lối tư duy này, Thatcher đã bổ sung sinh lực cho toàn cầu hóa.



Ngày nay, những làn gió mạnh của toàn cầu hóa đang tạo ra hàng loạt vấn đề mới mà những lời giải hiện thời có vẻ như vẫn chưa hoàn toàn thỏa đáng. Gia tăng bất bình đẳng, xã hội lão hóa nhanh, dịch vụ công và mạng lưới an toàn xã hội xuống cấp, hệ thống tài chính hứng chịu hàng loạt khủng hoảng, những thách thức môi trường khổng lồ là một vài ví dụ. Tất cả những xu thế bất ổn đó đang tạo cơ hội cho những dạng chế độ can thiệp và các thể chế quốc tế mà Thatcher căm ghét. Lấy ví dụ, ngày nay, Trung Quốc, Nga, Ấn Độ, Brazil và các quốc gia vùng Vịnh Ba Tư đều có nền văn hóa chính trị thoải mái với việc nhà nước sở hữu các công ti, ngân hàng, và hãng đầu tư. Đáp lại cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu 2008-2009, tất cả các quốc gia lớn, bao gồm Mĩ, Liên hiệp Anh và Nhật Bản đã thiết lập những luật lệ ngân hàng mới. Đối diện với suy thoái, các quốc gia đã quay sang chính phủ để trông đợi sự kích thích kinh tế, các trợ cấp thất nghiệp và những điều tương tự. Do đó, câu hỏi lớn hiện nay là liệu chủ nghĩa Thatcher có bị lật đổ hay không?

Câu trả lời của tôi là di sản của Thatcher đã ăn quá sâu nên các mép lưỡi của nó đã cùn mòn, nhưng thật khó mà hình dung ra một hướng đi mới lâu bền và căn bản nào khác. Hãy so sánh thế giới ngày nay với thế giới ở ngưỡng cửa cuộc thời điểm “Bà đầm thép” đặc cử

thủ tướng. Khi đó, phần lớn các đồng tiền chưa được buôn bán tự do. Ngày nay, không ai còn nghĩ đến việc xem xét quay trở lại tình trạng trước kia (status quo ante) nữa. Hồi đó các nghiệp đoàn là lực lượng hùng mạnh trong điều hành các công ti. Ngày nay, ta thấy rất ít sự trỗi dậy. Hồi đó chưa có thẩm quyền quốc tế nào để ngăn chặn các quốc gia đóng băng thương mại bằng thuế quan cao ngất hay trợ giá. Ngày nay, chúng ta có một cảnh sát quốc tế đáng tin cậy tại Tổ chức Thương mại thế giới (WTO).

Tuy vậy, cũng đáng để dành một phút suy nghĩ không chỉ về thực chất cuộc cách mạng mà Thatcher tạo ra mà cả về tác động sau cùng của nó. Theo nhận thức thông thường, việc hạ thấp các hàng rào cho đủ dạng thương mại đã cải thiện được mối liên hệ giữa các quốc gia, điều đặc trưng một cách chính xác cho toàn cầu hóa. Các nhà kinh tế chính thống có một tín điều là những kênh cân bằng mới này thúc đẩy tăng trưởng kinh tế toàn cầu, mở rộng các cơ hội của cá nhân và tạo điều kiện cho các lợi ích đi kèm. Việc các xu hướng này góp phần vào việc gây sức ép lên việc làm và mở rộng cách biệt thu nhập đã được chấp nhận rộng rãi. Hơn nữa, điều mà nay trở thành hiển hiện hơn là kinh tế thị trường tự do cũng có thể làm gia tăng tính dễ tổn thương của chính bản thân hệ thống toàn cầu. Một mình các thị trường không thể tự sửa chữa được, như chúng ta đã thấy trong sự đổ bể năm 2008. Các thị trường có thể tạo ra những chuỗi cung ứng dồi dào và hiệu quả, nhưng chính các chuỗi này cũng có nguy cơ bị đứt đoạn nếu có sự thiếu liên lạc do những thảm họa thiên nhiên hay nhân tạo như đã thấy khi các trận lụt ở Thái Lan năm 2011 gây nguy hại cho công nghiệp máy tính toàn cầu. Trên thực tế, chính sự liên lạc mà các chính sách của Thatcher khuyến khích đã tạo ra một đòi hỏi đối trọng để có sự đệm lót tốt hơn, sự dự phòng tốt hơn và việc lập kế hoạch tiên tiến hơn để ngăn ngừa thảm họa – nói cách khác, phải có sự tham gia nhiều hơn của chính phủ.

Vì vậy mà ở đây có một nghịch lí lớn của thời đại chúng ta: những mối đe dọa thực sự lớn – như sự ấm lên toàn cầu, khủng hoảng tài chính, kinh tế và nhân đạo toàn cầu – gợi ý rằng Monnet đã đúng về nhu cầu tăng cường thẩm quyền siêu quốc gia. Không một chính phủ

quốc gia nào đủ tài nguyên hay quyền lực để ứng phó thành công trước các thách thức này. Đồng thời, các vấn đề kinh tế quốc nội cấp bách nhất đối với hầu hết các nước tiên tiến nay lại là tỉ lệ nợ cao, chuyển giao hiệu quả các dịch vụ thiết yếu, và trên tất cả là việc làm lương hậu. Và một số lượng lớn các chính phủ quốc gia đang nào cũng không thể hoạt động đủ hiệu quả để đối phó với các vấn đề đó, vốn lôi kéo theo các xung đột chính trị bùng nổ về việc phân phối tài nguyên giữa các phân khúc khác nhau trong dân số, bao gồm cả giữa các thế hệ khác nhau. Như Thatcher vẫn thích nói, “không có lựa chọn thay thế” cho việc thu hẹp kích cỡ của chính phủ và để cho các thị trường nảy nở.

Xử lí thế nào đây với hai nhóm đòi hỏi cấp bách có vẻ như không thể nào hòa giải được với nhau? Thatcher đưa ra triết lí quản lý đáp ứng rất khớp với các cuộc khủng hoảng trong thời kì của bà. Tiếp cận của bà ngày nay thậm chí có thể tạo ra đệm nhảy cho những gì diễn ra kế tiếp, đặc biệt trong thời đại mà biến đổi công nghệ diễn ra nhanh chóng đến vậy, nơi mà tốc độ và sự khéo léo trở nên rất quan trọng. Nhưng chỉ một mình chủ nghĩa Thatcher không thôi là chưa đủ. Tương lai của toàn cầu hóa phụ thuộc vào cán cân phán xét giữa tư và công, giữa cạnh tranh và hợp tác, giữa thị trường và nhà nước, giữa điều quốc gia có thể tự làm và những điều họ phải hợp sức để cùng làm – nói cách khác là giữa Thatcher và Monnet. Có điều này khá chắc chắn: xét những áp lực kinh tế và xã hội đang dâng cao khắp thế giới – như tăng trưởng chậm, bất bình đẳng thu nhập và nợ công cao – một cuộc tranh luận lớn đang ủ mầm về kích cỡ, quy mô và chức năng của khu vực công đang âm ỉ. Nó có thể nóng lên mãi mãi. Nhưng các vấn đề này lại chính là trọng tâm của quản trị toàn cầu. Và các ý tưởng cùng chính sách của Thatcher sẽ không bao giờ ở xa trọng tâm các cuộc thảo luận nóng bỏng này.



*Chương IX*

**ANDREW GROVE**

Người đứng sau cuộc cách mạng  
công nghiệp lần thứ ba  
1936-đến nay



**Hoạt động của  
Intel trên toàn  
thế giới**

Các quốc gia Intel có hơn 50 nhân viên  
năm 2013

Canada

Hoa Kỳ

Costa Rica

Brazil

Argentina

Đan Mạch  
Đức

L.H. Vương quốc Anh

Ireland

Hà Lan

Bỉ

Tây Ban Nha



Nguồn: Báo cáo trách nhiệm của tập đoàn Intel năm 2013.

Map © Nat Case, INCASE, LLC



**P**hần lớn nhờ vào các kênh toàn cầu do mỗi nhân vật nam nữ trong cuốn sách này mở ra mà cuộc cách mạng công nghiệp mới, do công nghệ số và Internet dẫn dắt, đã tiến triển nhanh hơn so với các cuộc cách mạng công nghiệp trước đây. Minh chứng cho cuộc cách mạng lần này là những tiến bộ mà ta thấy ở rô-bốt, trí tuệ nhân tạo, việc thu thập và phân tích thông tin với khối lượng đồ sộ, và sinh học. Đó chỉ là vài ví dụ được nêu. Một khía cạnh khác là năng lực công nghệ để gắn máy tính kết nối Internet vào mọi thứ, từ quần áo và dụng cụ cá nhân đến những phần riêng rẽ của động cơ máy bay, mở ra những cơ hội đổi mới nhanh đến chóng mặt để chỉ huy và điều khiển môi trường sống của chúng ta. Mc Kinsey & Company nói rằng sự thay đổi mà cách mạng số đưa tới đang diễn ra nhanh hơn gấp mười lần và có quy mô lớn hơn gấp 300 lần việc cơ khí hóa ngành công nghiệp dệt hồi vào cuối thế kỉ 18 hay việc chuyển sang sản xuất hàng loạt và các dây chuyền lắp ráp hồi đầu thế kỉ 19.

Nằm ở tâm điểm của những gì đang xảy ra là chiếc vi mạch tí hon vốn là vật gắn nhất với não bộ của máy tính. Không chỉ vì sản xuất vi xử lí đã lừng lững án ngữ trên con đường kết nối toàn thế giới, cũng không chỉ vì công nghệ tinh vi phía sau nó, mà còn là vì chính quy trình công nghiệp làm ra các thiết bị đã cung cấp một nền tảng mạnh mẽ như thế cho việc toàn cầu hóa hiện nay. Michael Dell, chủ tịch kiêm giám đốc điều hành (CEO) của Dell Corporation từng nói: “Ý tưởng là hàng hóa, còn thực thi thì không”. Thực thi tuyệt hảo đồng nghĩa với quản trị tinh vi, và phần lớn kỉ nguyên máy tính đã đến từ kết quả của cuộc cách mạng trong quản trị các ngành công nghiệp kĩ thuật cao. Grove chính là thủ lĩnh của cuộc cách mạng này.



Andy Grove trở nên nổi tiếng với việc kêu gọi nhân viên của mình giữ thái độ cực kì đa nghi về các đối thủ của Intel và việc theo đuổi lòng hăng say trải nghiệm như một đứa trẻ. Ông chào đời với cái tên là András Gróf vào ngày 02/09/1936, một năm đại hạn cho những ai sinh ra là người Do Thái ở Hungary hay là công dân bất cứ nước nào trong tầm với của Đức Quốc xã. Cũng trong năm đó, Adolf Hitler cho mở lại các nhà máy vũ khí tại Rhineland rồi đưa quân đến Áo, nhanh chóng chiếm Tiệp Khắc và Ba Lan. Chiến dịch vây bắt và tàn sát hàng triệu người Do Thái đang tiềm tàng, mặc dù mãi tận năm 1944, khi András lên tám và quân Đức hành quân vào thành phố quê hương Budapest của ông, nó mới giáng toàn lực vào Hungary. Một trong những tay sai khét tiếng nhất của Hitler, Adolf Eichmann, nhận trách nhiệm cá nhân cho chiến dịch diệt chủng ở Hungary, và hẳn đã thành công trong việc sát hại hai phần ba dân số người Do Thái, lên đến tổng cộng 445.000 người.

Tuy nhiên, do mọi mục đích thực tiễn, chiến tranh đã đến Hungary kể từ năm 1941. Năm đó, Hitler xâm lược Liên Xô của Stalin và Hungary ngả về phe Quốc xã. Năm 1942, cha của András, George Gróf, một người hùn vốn trong ngành kinh doanh sữa nhỏ, bị chính phủ phát-xít Hungary bắt lính, đưa sang mặt trận Nga, khiến cuộc sống trung lưu thoải mái mà cha ông gây dựng cho gia đình bỗng chốc tan hoang. Maria, mẹ của András, một người phụ nữ năng động từng tốt nghiệp một trường dự bị đại học (một kì tích vào thời đó), bị bỏ lại với trách nhiệm làm hết sức để giữ mạng sống cho con. Suốt nhiều năm, bà di chuyển András như con thoi giữa căn hộ của họ và căn nhà nông thôn của một người bạn, cố tránh né cuộc chiến Đức – Nga đang diễn ra trên đất Hungary, đó là chưa kể những cuộc truy bắt người Do Thái để tuyệt diệt. “Mọi sự đều ảm đạm”, Grove hồi tưởng nhiều năm sau. “Nhưng mẹ tôi ở đây, và điều này khiến tôi cảm nhận điều gì đó ấm áp và bình thường giữa tâm điểm sự tồn tại kì lạ này”. Dù vậy, Grove vẫn đã sống trong sợ hãi – sợ phải chia li với mẹ, sợ bị bắt bởi quân Đức hay bởi các băng nhóm phát-xít của chính Hungary đang lảng vảng trên phố và sát hại người Do Thái.

Cuối cuộc chiến, vào tháng 05/1945, những người cộng sản Nga đã nắm quyền kiểm soát Hungary. George Gróf quay về từ chiến trường và tìm được việc làm tại một cơ sở kinh tế quốc doanh mới mà những người cộng sản dựng lên ở Hungary. Thoạt đầu ông làm việc cho một siêu thị, sau đó làm giám đốc một công ti nhân giống gia súc. Maria nhận một chân kế toán trong ngành kinh doanh dầu hỏa đang nóng lên. George rất tha thiết với việc con trai được bù đắp những năm tháng đã mất. Ông bắt András phải học tiếng Anh, học dương cầm và thuê hẳn một giáo viên để kèm toán cho con. Maria phải bán nữ trang của bà để trang trải tiền học. Hai ông bà quan tâm sâu sắc đến András vì năm năm trước, khi lên bốn, cậu đã mắc chứng ban đỏ, gây lãng tai vĩnh viễn. Để bù lại, András tìm cách hiểu qua hình vị của thầy và luôn ngồi ở hàng ghế đầu trong lớp. Trong 20 năm sau đó, ông đã trải qua đến năm lần tái tạo tai.

Đến đầu thập niên 1950, Budapest đã lấy lại đáng kể sự nhộn nhịp khi xưa. Grove trở thành học sinh giỏi, và ở tuổi 16, cậu háo hức được thể hiện “điều mà tôi cho là cái riêng phong phú và đa diện của mình trong viết lách”. Grove say sưa với công việc của một sinh viên báo chí, ghi chép lại những thể nghiệm hằng ngày của mình cho một tờ báo không tên tuổi. Nhưng Hungary lại là vệ tinh của Liên Xô và sự dấn sâu vào một thế giới tưởng tượng không thể nào kéo dài. Năm 1952, Liên Xô bắt đầu trấn áp tự do biểu đạt, và trong cùng năm đó George Gróf đã bị sa thải khỏi công việc quản lí của ông vì đã thuê mượn một “tên tư sản”. Chuẩn mực sống của gia đình Gróf bị sụp đổ và như một sự trừng phạt bổ sung dành cho George, các biên tập viên bắt đầu từ chối những bài viết của cậu. Mối quan tâm của cậu vì vậy được chuyển hướng sang hóa học, một nghề ít bị tổn thương hơn so với báo chí trước sự can thiệp thất thường của các quan chức.

Khi Stalin từ trần vào tháng 03/1953, Moscow bắt đầu nới lỏng kiểm soát ở Đông Âu, dỡ bỏ việc kiểm soát tự do ngôn luận và trả tự do cho hàng trăm ngàn tù nhân chính trị. Được nếm mùi tự do, người Hungary tuôn ra cả một cơn triều giận dữ chống lại sự kiểm soát của Nga và bắt đầu đòi thay đổi. Năm 1956, báo chí đưa ra tuyên bố về “cuộc cách mạng Hungary”. András vui sướng thấy chế độ bị gây áp

lực, nhưng ông cũng lo sợ hệ quả của điều đó. Quả nhiên, xe tăng của Liên Xô đã lần xích tiến vào Budapest để đè bẹp cuộc cách mạng. Trải nghiệm về cuộc xâm chiếm lần trước của Nga có vẻ như lặp lại. Gia đình Gróf vừa kịp nấp vào hầm thì một quả đạn cối đã dội trúng tòa nhà của họ, làm vỡ toang các cửa sổ. Người Nga lại dọn vào căn hộ của gia đình Gróf. Budapest lại trở thành một vùng chiến sự.

Tháng 12, quân Nga vây bắt thanh niên Hungary rồi đưa họ lên những xe tải bí bưng để chuyển đến các trại tù chính trị. Dì của András, một nạn nhân sống sót từ trại tập trung Auschwitz, đã thúc giục ông trốn thoát ngay tức thì. George cho con biết tên một người họ hàng ở Mĩ, và András, không mang theo gì ngoài bộ đồ đang mặc và chiếc ba-lô, đã lên đường đến Brooklyn, New York, cùng với hai người bạn.

Đầu tiên là một ngày dài đi tàu ra khỏi Budapest, rồi đến hai ngày lẩn lút đi bộ ở vùng nông thôn, tránh né nhan nhản những đội tuần tra của Nga, tìm được những dân làng có thiện cảm đã cho ba chàng trai trẻ chỗ ẩn náu qua đêm trong những ngôi nhà nông trang với sàn bần thiu. Ở mỗi chặng dừng, người ta đòi chi tiền mới chịu che chở cho những kẻ trốn chạy. Một mỏi và tuyệt vọng, họ di chuyển hết từ làng này sang làng khác, tìm kiếm đường biên giới. Trong hồi kí của mình, Grove hồi tưởng lại những phút cuối cùng của cuộc đào tẩu:

*Tôi mất ý niệm thời gian. Sau một hồi, chúng tôi chui ra khỏi rừng. Tôi thấy những ánh sáng mờ nhạt ở xa xa phía bên kia cánh đồng. “Ánh sáng đó là Áo đấy”, [bác nông dân dẫn đường cho chúng tôi nói]. “Đi thẳng về phía họ đi, và đừng rời mắt khỏi họ nhé”, ông ta nói vậy... Sau đó tưởng như là hàng cây số, hàng cây số. Chúng tôi đến chưa nhi? Chúng tôi rón rén đi đến căn nhà đầu tiên trông thấy. Chó lập tức tru tréo trong đêm. Chúng tôi lại nằm bẹp xuống. Một người đàn ông bước ra khỏi nhà, đưa cây đèn dầu hôi lên ngang đầu rồi cất tiếng – tiếng Hungary – “Ai đó?”. Trái tim tôi muốn ngừng đập... “Ai đó?” ông ta lặp lại. Chúng tôi do dự đứng dậy rồi miễn cưỡng tiến lại gần. Khi thấy chúng tôi, ông ta nở một nụ cười lơn thật nồng nhiệt rồi nói: “Thư giãn đi, các cậu đến nước Áo rồi”.*

Họ đến Vienna và phát hiện nơi đây tràn ngập các cơ quan cứu trợ quốc tế đang tìm cách giúp đỡ những người đào tẩu. András nộp đơn xin tị nạn chính trị tại lãnh sự quán Mỹ, và sau vài tuần ông đã được phép sang Mỹ.

Cơn ác mộng dài của ông đã qua đi. Nhiều năm sau, Grove tổng kết lại:

*Khi 20 tuổi, tôi đã trải qua chế độ độc tài phát-xít Hungary, cuộc chiếm đóng quân sự của Đức, “Giải pháp Cuối cùng” của Quốc Xã, cuộc bao vây Budapest của Hồng quân Liên Xô, một giai đoạn dân chủ hỗn loạn trong những năm ngay sau chiến tranh, sự đàn áp đủ kiểu của chính quyền, và cuộc nổi dậy của nhân dân bị trấn áp dưới họng súng.*

András vượt Đại Tây Dương trên chiếc tàu chở quân gi sét của Mỹ để đến sống với những người họ hàng đã di cư khỏi Hungary từ hai thập niên trước. Với tiếng Anh bập bẹ, nặng âm sắc, ông vào học Đại học Brooklyn, một trường miễn học phí. Nhờ học hành xuất sắc và nhờ có mối quan tâm ngày một tăng đối với công nghệ hóa học, ông được các giáo sư hối thúc chuyển đến Đại học City của New York, cũng là một trường miễn học phí, nơi có chuẩn mực học thuật cao hơn và chương trình giảng dạy rộng hơn.

Ông đổi tên thành Andrew Grove và chẳng mấy chốc mọi người đều gọi ông là Andy. Ông tốt nghiệp thủ khoa lớp công nghệ hóa chất. Rồi ông kết hôn với Eva, một người nhập cư từ Áo, đến Mỹ sau nhiều năm sinh sống ở Bolivia. Sau khi lấy được bằng tiến sĩ tại Đại học California ở Berkeley năm 1963, ông nhận việc tại công ty bán dẫn Fairchild Semiconductor ở thị trấn Mountain View ở phía nam San Francisco.

## Grove và cội nguồn cuộc cách mạng IT

Fairchild là sản phẩm của tinh thần kinh doanh kiểu “chó cắn



chó”<sup>1</sup>, vốn định hình trong những ngày đầu của cái mà sau này trở thành Thung lũng Silicon. Tinh thần này đã dẫn dắt các tiến bộ công nghệ để rồi cuối cùng đã giúp thu nhỏ cỗ máy tính lớn (mainframe computer) thành một thiết bị có thể cầm trên tay. Chiếc máy tính mainframe đầu tiên được đặt tên là ENIAC (Electronic Numerical Integrator & Computer – Máy tích hợp điện tử và máy tính). Nó bao gồm 18.000 đèn chân không, đặt trong một cỗ máy lớn, dài đến hơn 30m, cao trên 3m, bề ngang 1m, với những chiếc quạt khổng lồ để giữ cho các đèn không bị quá nhiệt. Trong vòng 30 giây, ENIAC có thể làm các phép tính mà con người phải mất đến 20 năm mới hoàn thành. ENIAC được đặt tại Đại học Pennsylvania, và người ta đồn rằng nó sử dụng nhiều năng lượng đến mức làm cho đèn đóm ở Tây Philadelphia bị mờ đi mỗi khi nó được bật.

30 năm sau, câu chuyện cách mạng máy tính chủ yếu vẫn là câu chuyện làm ra thiết bị truyền tín hiệu điện tử trong não máy tính để sao cho nó ngày một nhỏ hơn, nhẹ hơn, đáng tin cậy hơn và nhanh hơn. Điều đó bắt đầu từ việc thay thế đèn điện tử chân không trong máy tính mainframe nguyên thủy. Lần thay thế đầu tiên đã diễn ra năm 1947 tại phòng thí nghiệm Bell Telephone Laboratories, nơi một ê-kíp khoa học gia – bao gồm William Shockley, John Bardeen và Walter H. Brattain – đã phát minh ra transistor. Là một phiên kim loại nhỏ hơn 100 lần đèn chân không, nhưng transistor lại mạnh hơn rất nhiều và tỏa ra ít nhiệt hơn hẳn. Các nhà nghiên cứu của Bell bắt đầu một quy trình làm cho các transistor ngày càng nhỏ hơn, để hàng triệu transistor có thể gắn lên trên một con chip (vi mạch) silicon với diện tích chỉ 1cm<sup>2</sup>. Nhờ các transistor nằm gần nhau nên tín hiệu điện di chuyển nhanh hơn giữa chúng, khiến cho tốc độ tính toán của chip tăng vọt. Do giá của con chip vẫn giữ nguyên, chi phí cho sức mạnh đang tăng lên này giảm xuống rõ rệt. Công ti nào lập được tiêu chuẩn cho việc nhồi nhét nhiều transistor nhất vào một con chip thì công ti đó sẽ dẫn đầu cuộc cách mạng máy tính.

Cuối cùng, công ti làm được chuyện này là Intel, một tổ chức mọc

---

<sup>1</sup> Ngu ý là cạnh tranh khốc liệt (ND).

lên từ một thời kì hỗn loạn và đấu đá trong nội bộ công ti mà nay đã trở thành câu chuyện huyền thoại trong làng kĩ thuật công nghiệp. Năm 1954, William Shockley – một thành viên bất mãn trong ê-kíp của Bell – dựng lên phòng thí nghiệm bán dẫn của riêng ông tại một nhà kho cũ ở ngoại ô Palo Alto rồi tuyển về vài người giỏi nhất trên khắp đất nước, trong số đó có Robert Noyce và Gordon Moore. Nhưng công ti của Shockley đã vấp phải vô vàn vấn đề. Các khách hàng như Bộ Quốc phòng và IBM đòi có một quy trình tin cậy cao và lặp lại được để sản xuất đại trà transistor với đặc tính ngày một nhỏ gọn. Điều này trở thành vấn đề lớn đối với Shockley vì có sự gián đoạn giữa những ý tưởng tuyệt vời của ê-kíp ông với việc thực thi mạnh mún, giữa nghiên cứu với triển khai sản xuất.

Vấn đề thứ hai là mặc dù Shockley rất giỏi trong việc chọn người tài, ông vẫn là một nhà quản lí tầm nhỏ, không chịu trao quyền sáng tạo cho ê-kíp tài ba của ông. Sự chuyên chế và tính tự phụ của ông khiến ông có xu hướng phớt lờ hay bác bỏ mọi đề xuất của người khác. Kết quả là Noyce và Moore bắt đầu tìm cách tách ra để mở công ti riêng. Việc tìm vốn đã đưa họ đến với Sherman Fairchild, một gã lập dị, một tay chơi giàu có, và là một doanh nhân sở hữu công ti Fairchild Camera & Instrument Corporation, chuyên sản xuất thiết bị chụp ảnh và thiết bị hàng không, đặt ở Syosset, New York. Fairchild đồng ý cấp vốn cho những kẻ đào tẩu để lập ra Fairchild Semiconductor, đặt trụ sở ở Mountain View, California, cách cơ sở của Shockley chỉ hai dãy nhà. Những kẻ đào tẩu khỏi Shockley trở nên nổi tiếng ở Thung lũng Silicon dưới cái tên “Tám gã tạo phản”, nhưng lại với hàm ý ngưỡng mộ. Họ được xem là những cha đẻ thực thụ của cuộc cách mạng công nghệ mở ra ở California trong bảy thập niên kế tiếp.

Đó là thời kì lí tưởng để mở mang kinh doanh. Năm 1957, cuộc chạy đua không gian giữa Mĩ và Liên Xô đã nâng ngành kinh doanh vi điện tử lên tầm vóc quốc gia. Chính phủ cần có những máy tính nhỏ hơn máy mainframe (máy tính lớn). Mĩ đang sục sạo tìm kĩ sư, và họ bị hấp dẫn bởi vô số cơ hội ở khu vực Mountain View. Hết mẫu đất này đến mẫu đất khác, những cây ăn trái đang được bứng lên để được

thế chỗ bằng các xí nghiệp và văn phòng nhỏ. General Electric, IBM, và các công ti khởi nghiệp như Hewlett-Packard đang di chuyển vào đó. Fairchild bắt đầu thực hiện những bước đột phá tiên phong, gồm cả việc phát minh ra quy trình sản xuất các thiết bị vi điện tử phức hợp rẻ tiền hơn hẳn, cùng với đó là những tiến bộ căn bản trong công nghệ transistor. Làm việc độc lập và không biết công việc của nhau, Jack Kilby của Texas Instrument và Robert Noyce đều phát minh ra thứ mà nay gọi là mạch tích hợp, một con chip silicon thay thế lúc đầu là hàng trăm và sau đó là hàng triệu transistor. Thay vì dùng một transistor riêng rẽ cho bộ nhớ, một transistor khác để làm phép tính, và một transistor khác nữa để làm các chức năng khác, rồi nối dây các transistor với nhau, mỗi mạch tích hợp có thể thực hiện tất cả các chức năng trên cùng một con chip mà không cần đến dây nhợ nào nữa.

Được kích lên nhờ công trình của Noyce trong lĩnh vực mạch tích hợp, Fairchild đã bứt phá trong cuộc đua chế tạo những con chip nhỏ hơn và nhanh hơn. Rồi đến năm 1959, Sherman Fairchild đã mua đứt Noyce và Moore, biến họ thành những người giàu có. Họ đã ở lại với Fairchild trong một thời gian. Từ thuở đầu, nền văn hóa công ti tại đây đã cố tình phủ nhận nền văn hóa chỉ-huy-và-kiểm-soát đầy ngạo mạn của các công ti lớn ở Bờ Đông. Sự phân biệt đẳng cấp là rất ít thấy hoặc không có; mọi người ăn mặc thoải mái khi đi làm. Văn phòng mở và các bức tường ngăn cách không gian làm việc đều thấp, một thiết kế có dụng ý khuyến khích sự trao đổi và giải thoát năng lượng sáng tạo. Nhưng khi công ti lớn lên thì văn hóa này cũng bắt đầu thay đổi, điều mà hẳn Noyce và Moore rất phiền lòng.

Fairchild trở thành công ti bán dẫn lớn nhất thế giới, tuyển dụng đến 11.000 nhân viên, doanh số hơn 150 triệu dollar mỗi năm, hoạt động trên khắp Mĩ và vươn cả đến những nơi xa xôi như Hong Kong. Cùng lúc, phần lớn lợi nhuận của nó được chuyển về tổng hành dinh của Fairchild tại New Jersey, và một thứ quan liêu kiểu Bờ Đông đã bị áp đặt lên công ti. Noyce bị buộc phải sắm vai quản trị cấp cao mà ông không muốn và cũng không thích. Thêm vào đó, Fairchild vẫn chưa giải quyết được vấn đề chất lượng vốn là vấn đề đặc thù ở công ti của

Shockley. Việc thiếu hợp tác chặt chẽ giữa các bộ phận then chốt dẫn đến những sản phẩm không hoàn thiện. Nhiều năm sau, Andy Grove hồi tưởng, “Phòng thí nghiệm nghiên cứu và nơi sản xuất nằm cách xa nhau đến 11 cây số. Từ quan điểm hợp tác, 11 cây số đó có thể cũng giống như 11.000 cây số vậy”.

Tầm quan trọng của việc phân luồng tổ chức bắt đầu được tập trung chú ý sau tháng 04/1965, khi Gordon Moore giới thiệu một bài viết trên tạp chí *Electronics*, trong đó ông mô tả điều mà về sau được đặt tên là định luật Moore. Nội dung cơ bản của định luật này là số lượng transistor lắp được trên mạch tích hợp có thể nhân đôi sau mỗi khoảng thời gian đều đặn, chừng 16 tháng đến hai năm. Ngụ ý của định luật này gây sững sốt vì nó dự báo về một tốc độ chưa từng có tiền lệ, một sự thu nhỏ chưa từng có tiền lệ và một sự chính xác cũng chưa từng có tiền lệ.

“Định luật” Moore – thật ra đó không phải là một định luật mà chỉ là một khuôn khổ tư duy về mô hình kinh doanh cho công nghiệp bán dẫn – cho phép các công ti hình dung về năng lực của các chip máy tính trong năm đến mười năm tới. Nó chỉ ra cơ hội – hay có lẽ là sự không tránh khỏi – để duy trì mức tăng trưởng cấp số mũ của công nghệ máy tính. Điều này đến phiên nó mở ra những khả năng và quy chuẩn cho lịch trình nghiên cứu, cho năng lực sản xuất và cho các chương trình đầu tư. Nếu bạn tán thành định luật Moore thì bạn có thể làm việc với nhiều thế hệ vi mạch cùng lúc vì bạn biết tương lai sẽ mở ra thế nào cho kích cỡ, công suất và chi phí của các con chip. Ngoài ra, bạn có thể yên tâm rằng các thiết bị này trong tương lai xa có thể vẫn tương thích với các tiền bối của chúng – điều được gọi là tương thích hướng lên (upward compatibility). “Định luật” Moore trở thành lực dẫn động cho toàn bộ cuộc cách mạng công nghệ cuối thế kỉ 20 và đầu thế kỉ 21. Nhưng để duy trì tốc độ tiến bộ mà Moore mô tả, cần phải có một công ti kết hợp giữa tự do sáng tạo và kế hoạch cởi mở như ở Fairchild những năm đầu với một mức độ tổ chức kỉ luật chưa từng bao giờ thành công tại các công ti trong thế giới transistor.

## Kế hoạch gián điệp cho Intel

Năm 1968, Noyce và Moore quyết định rời Fairchild vì hai lí do: Fairchild đã trở nên quá quan liêu so với sở thích của họ, và Fairchild cũng không được tổ chức đủ tốt để giải bài toán của Shockley – tức điều hành việc chuyển đổi từ thiết kế hoàn thiện đến sản xuất hoàn thiện các linh kiện siêu nhỏ. Họ viết ra một kế hoạch kinh doanh dài ba trang, mô tả ý xây một ngách (niche) của ngành kinh doanh transistor, tập trung vào bộ nhớ máy tính, biến nó thành một ngành công nghiệp. Uy tín của họ lớn đến mức, chỉ trong vòng 48 tiếng đồng hồ, họ đã gọi vốn được 2,5 triệu dollar qua điện thoại.

Một tháng sau khi rời Fairchild, Noyce và Moore lập ra công ti Integrated Electronics – gọi tắt là Intel – trong một tòa nhà bê-tông nửa bỏ hoang, rộng 2.800m<sup>2</sup>, nằm ở phía nam, cách San Francisco một giờ đi đường. Thời đó, các máy mainframe lớn đang lưu trữ thông tin trong những thiết bị thô được gọi là lõi từ. Noyce muốn thay chúng bằng những transistor nhỏ, chứa được nhiều thông tin, chiếm ít không gian hơn và tăng tốc được toàn bộ máy tính nhờ cho phép các bộ phận khác nhau giao tiếp nhanh hơn. Thay vì đi theo hướng lợi nhuận thấp – số lượng lớn như Fairchild, Intel muốn vượt xa lên phía trước trong cuộc cạnh tranh để bán được sản phẩm của mình với số lượng lớn nhưng với lợi nhuận cao. Thị trường đang bị định hướng bởi các cơ sở quốc phòng hùng mạnh của Mĩ, nhưng Noyce và Moore còn thấy cả các cơ hội dành cho thị trường tiêu thụ đang lớn lên nhanh chóng.

Họ nhận ra rằng thành công thương mại sẽ tùy thuộc vào việc cắt giảm độ trễ giữa ý tưởng lớn và sản xuất đại trà xuống còn một khoảng cách thời gian mà không công ti bán dẫn nào có thể làm được. Điều này đòi hỏi một người có tài quản lí thuộc loại hiếm trong số các kĩ sư công nghệ, hầu hết vốn chỉ muốn xây thứ gì đó chứ không muốn giám sát người khác và hào hứng với việc sáng tạo nhiều hơn là thương mại. Thời đó, tỉ lệ transistor hoạt động trong tổng số sản xuất ra thường chỉ ở dưới mức 20% xa – một tỉ lệ thấp đến mức thô thiển, cần phải được gia tăng mạnh. Ngay cả việc làm ra một mẻ nhỏ cũng đã phức tạp lắm rồi. Đó là một nhiệm vụ được ví von một cách dí dỏm giống như làm

phẫu thuật bằng đầu kim vậy, và trong những tình huống không khí hay vật liệu hơi ô tạp một chút là bệnh nhân coi như tiêu đời. Công nhân không được ăn, không được hút thuốc, thậm chí không được sử dụng mỹ phẩm ở nơi làm việc. Họ phải mặc áo bảo hộ, đeo găng và đi ủng. Có những quy trình chính xác cao để cầm một công cụ hay nối một sợi dây. Noyce và Moore phải tìm một người quản lý cứng cỏi, có thể làm tất cả những việc đó, cùng lúc giám sát một tổ chức vượt trội trong R&D (nghiên cứu và triển khai), marketing, và dịch vụ hậu mãi, nhưng đồng thời phải có tính cạnh tranh quyết liệt. Họ đã chọn Andy Grove, người đã sát cánh làm việc cùng họ ở Fairchild.

Grove là một lựa chọn gây ngạc nhiên cho vị trí giám đốc vận hành tại Intel vì ông giống một nhà vật lý hơn là một kỹ sư, giống một vị giáo sư hơn là một doanh nhân. Tiếng Anh của ông rất nặng và chiếc máy trợ thính vướng víu của ông trông cứ như được làm ra phía sau Bức màn sắt. Dù vậy, ông rõ ràng có cái sự cứng cỏi cần thiết. Noyce và Moore chỉ cần nêu ra mục tiêu là Grove đeo bám hoàn thành bằng được. Noyce và Moore chỉ cần trình bày đoàn tàu phải đi đâu và khi nào phải đến là Grove có đủ cả năng lực lẫn ý chí để đưa nó đến đúng nơi đúng lúc, trong trạng thái tốt, và trên đường đi thậm chí còn tháo dỡ mọi chướng ngại. Trong bốn thập niên sau đó, Andy Grove trở thành nhân vật có trách nhiệm cao nhất trong việc đưa định luật Moore vào thực tiễn.

Nếu Noyce và Moore đã mở đường đến nền văn hóa quản trị không thang bậc ở Thung lũng Silicon – đối nghịch với môi trường công ti của Bờ Đông và là yếu tố quan trọng trong sáng tạo của công nghiệp kỹ thuật Mỹ – thì chỉ điều đó không thôi là chưa đủ. Điều cũng cần phải có là một sự quản trị quyết đoán và kỉ luật cao. Đó chính là đóng góp lớn lao và đặc biệt của Andy Grove.

Khác biệt then chốt giữa Grove và các chủ nhân của ông là cách ông ứng xử với đồng nghiệp. Trong những ngày đầu ở Fairchild, Grove từng là trợ lý giám đốc R&D nên rất thấm nhuần văn hóa sáng tạo, nhưng ông cũng có chút gì đó của một người lập dị, với danh tiếng bộc trực, cực kì có tổ chức, và đôi khi thô ráp. Trong khi Noyce và

Moore điềm đạ và hào hiệp thì Grove có thể quát tháo, đấ bàn và dọa nạt người khác.

Nhưng còn có một sự khác biệt sâu hơn nữa. Hai ông chủ thường đưa ra những chỉ thị và mặc định rằng chúng sẽ được chấp hành. Không có trừng phạt nào nếu người ta phớt lờ chúng đi. Với Grove thì không vậy. “Thập niên đầu của Intel là vai trò không chính thức của Andy”, nhà báo kiêm sử gia Michael S. Malone viết. “Ông ấy giữ cho công ti gắn kết hằng ngày, với những mục tiêu lâu dài do Noyce và Moore lập ra. Ông ấy áp đặt kết quả lên từng nhân viên, từng hành động trong công ti. Và ông ấy cưỡng chế không thương xót trách nhiệm phí tổn lên mọi chức vụ ở Intel. Grove không chấp nhận biện bạch cho việc không đạt những con số”. Nhà viết tiểu sử Tim Jackson thì nhận định rằng kỉ luật sắt của Grove khiến nhiều người tự hỏi “chẳng biết ông ấy bị ảnh hưởng đến mức nào bởi chế độ chuyên chế mà ông ấy đã trốn chạy quyết liệt đến như vậy”.

Grove trở thành nhân vật số ba. Khác với Noyce và Moore, ông chưa từng tham gia vào và cũng chưa từng hưởng lời từ hai công ti khởi nghiệp trước. Ông cũng không định vị bản thân như một doanh nhân tự khởi nghiệp, nhảy việc liên tục. Dĩ nhiên, ông muốn không lệ thuộc và muốn kiểm soát được cuộc sống nghề nghiệp của mình, nhưng vì ông đã lấy vợ và đang phải trợ giúp cha mẹ ở Hungary nên việc bước vào một cuộc mạo hiểm với ông cũng giống như chơi canh bạc quá lớn vậy. “Điều đó thật đáng sợ”, sau này ông hồi tưởng.

Grove nhanh chóng tìm ra bí quyết giải bài toán chất lượng của Shockley. Ông tự học các kĩ thuật sản xuất mà sau này sẽ thống trị kỉ nguyên máy tính. Cốt lõi của nó là hình thành và tạo cảm hứng cho một lực lượng lao động để lực lượng này vận hành và thích ứng đủ trơn tru và nhanh chóng nhằm theo kịp tốc độ đang tăng nhanh của chip máy tính.

Năm 1969, Intel đưa ra con chip đầu tiên chứa được 64 số (được gọi là DRAM 64 bit, trong đó DRAM là viết tắt của “dynamic random-access memory”). Chỉ trong một năm, chip của Intel đã chứa được 256 số, và trong hai năm đã chứa được 1.024 số trong một chip (gọi là

chip 1103) vừa nhỏ hơn mà vừa tiết kiệm năng lượng hơn các tiền bối. Nhờ Grove cải tiến quy trình sản xuất không biết mệt mỏi, 1103 trở thành câu trả lời cho bài toán mà Intel được đặt ra để giải – thay lõi từ, vốn là trung tâm nhớ cổng kênh của máy mainframe. Trong vòng hai năm, 1103 đã trở thành bán dẫn được bán nhiều nhất thế giới, giúp Intel thành nhà sản xuất bộ nhớ bán dẫn lớn nhất toàn cầu.

Sau này Grove đã viết về những bài học mà ông tiếp thu được vào những ngày đầu ấy trong cuốn sách bán chạy có tên là *Quản trị sản lượng cao* (High Output Management). Các ý tưởng then chốt của ông là tạo ra đổi mới đột phá trong thời đại của mình, nhất là ở một ngành công nghiệp non trẻ thống trị bởi các khoa học gia và kỹ sư tuy sáng tạo nhưng thường là thiếu kỷ luật.

Trước hết, Grove viết, mọi nhân sự ở Intel – dù là làm việc trên dây chuyền sản xuất, trong phòng marketing hay trong phòng thí nghiệm R&D – có nhiệm vụ phải đạt được những mục tiêu cụ thể và phải chịu trách nhiệm về hiệu suất. Thứ hai, hiệu suất được đo đạc bởi ê-kíp và vai trò quan trọng của người quản lý là làm tăng hiệu suất của ê-kíp mình. Thứ ba, mọi tổ chức có trách nhiệm phải biết rũ bỏ các lớp lang quản trị, cấp trên và cấp dưới phải giao tiếp với nhau thường xuyên và trực tiếp. Các ý tưởng này ngày nay có vẻ là bình thường, nhưng vào thời đó chúng đã mở ra những đột phá quan trọng trong khoa học và thực tiễn quản trị. Tất cả đều dễ hiểu nhưng không dễ thực hiện. Và nỗi đam mê của Grove là thực hiện các chính sách đó với sai sót tối thiểu.

Từ sớm, Grove đã viết nhật ký, ghi lại những suy nghĩ của ông về quản trị. Một trong những ghi chép đáng sửng sốt của ông là ghi chép về quy trình chi tiết của một sản phẩm mới, từ khâu thiết kế cho đến khâu sản xuất. Nó đồng thời định ra tất cả các bước ở giữa, nơi điều gì đó có thể gặp trục trặc. Ông nhấn mạnh tầm quan trọng của việc phải có những nhà quản lý có khả năng bao quát và mục tiêu duy nhất là tạo thuận lợi cho việc chuyển giao từ giai đoạn này của quy trình sang giai đoạn khác. Đó là một sự am hiểu rất lớn, một sự nhìn nhận rằng lỗi lầm thường diễn ra không phải trong mỗi phòng ban mà là trong



các liên kết giữa chúng với nhau. Giải pháp không nằm ở tăng cường công nghệ mà ở việc quản lý tốt hơn để phối hợp toàn bộ quy trình.

Grove đã phát minh ra quy trình làm cho định luật Moore vận hành được trong thế giới thực. Đó là một chiến công nhỏ, vì định luật này là trung tâm của cuộc cách mạng bán dẫn, máy tính và truyền thông kể từ cuối thế kỉ 20. Nó là sức mạnh trung tâm phía sau sự trỗi dậy của máy tính cá nhân, điện thoại di động, Web server, thiết bị định tuyến mạng (network router), và rất nhiều thứ khác nữa. Trong các bài viết của mình, Grove đã suy ngẫm về cân cân thiết để giữ cho toàn bộ Intel luôn có cảm hứng và đi trước các đối thủ. Nhà quản lý phải xử lý như thế nào tốt nhất trước một bài toán phức tạp mà một số chuyên gia phải tham gia vào? Làm cách nào một tổ chức có thể tăng trưởng nhanh và giữ được năng suất cao? Làm thế nào để thuyết phục chứ không phải ra lệnh? Ông không phải chỉ bận tâm đến các vấn đề quản trị căn bản như vậy, mà còn định ra chúng một cách rõ ràng, thảo luận chúng với đồng nghiệp, viết về chúng, và khảo sát chúng cùng các sinh viên của Đại học Stanford, nơi ông trở thành giáo sư bán thời gian. Đến năm 1971, năm mà báo chí địa phương đặt ra thuật ngữ “Thung lũng Silicon”, Intel đã trở thành ngôi sao Bắc Đẩu của công nghiệp kĩ thuật, còn Grove thì trở thành cái trục mà Intel xoay xung quanh. Ông thường điều khiển các hội nghị chuyên đề về xây dựng tinh thần cho nhân viên của Intel. Một buổi sinh hoạt như vậy đã diễn ra như sau:

**Grove:** Các anh chị tổng kết thế nào về cách tiếp cận của Intel?

**Nhân viên:** Ở Intel, không ai chờ người khác làm cho mình. Mọi người phải cướp bóng và chạy cùng trái bóng.

**Grove:** Sai rồi! Ở Intel. Anh chị phải tự cướp bóng, bóp cho nó xì hơi ra, gấp nó lại rồi bỏ vào trong túi. Sau đó anh chị cướp trái bóng khác rồi chạy cùng nó, và khi vượt qua khung thành thì anh chị móc trái bóng kia ra khỏi túi và thổi phồng nó lại, thế là ghi được 12 điểm thay vì 6.

## Đạo quản trị

Grove coi cái mà ông gọi là văn hóa “đối đầu mang tính xây dựng” như phương tiện tốt nhất để phối hợp tối đa thành tích các ê-kíp của ông. Có lập luận đanh thép và có chuẩn bị tốt, ông có thể thô bạo trong việc thách thức những ai kém chuẩn bị hơn, nướng chín các thuộc cấp đến mức làm họ mất tinh thần, thường xuyên quất tháo đồng nghiệp nào cãi lại ông. Craig Barrett, nhân vật số hai suốt nhiều năm của Grove và người về sau lên thay ông, sau này đã nói với tờ *Washington Post*: “Đôi lúc, chúng tôi... gợi ý [cho Grove] rằng có lẽ phải có cách nào đó thay thế cho việc tóm lấy ai đó rồi lấy búa tạ động lên đầu người ta”.

Năm 1976, Grove trở thành giám đốc vận hành của Intel và năm 1979, ông kiêm luôn chủ tịch của công ti. Trong hai chức vụ kiêm nhiệm này, ông chuyển mọi quy trình sản xuất và mọi quy trình hành chính thành những phép đo số. Mỗi nhân viên đều phải có những dự trù ngân sách cực kì chi tiết, phải lập ra các mục tiêu cho công việc của mình, phải chuẩn bị cho những cập nhật liên tục, và giải trình những thứ không trùng khớp. Ông có thể hỏi một bộ phận đã sản xuất ra được bao nhiêu mạch tích hợp, và mất bao lâu? Hỏi xem đã phỏng vấn được bao nhiêu người dự tuyển và kết quả ra sao? Hỏi xem đã lập xong hồ sơ bao nhiêu vụ kiện để bảo vệ bản quyền của Intel? Với người làm vệ sinh, ông có thể hỏi ông ta (hay bà ta) có thể lau được bao nhiêu mét vuông sàn nhà trong tám tiếng? Bị ám ảnh với sự gọn gàng, ông và các trợ lí bất thành linh kiểm tra nhà vệ sinh, tủ của người gác cổng, văn phòng và có thể la rầy nhân viên vì để quá nhiều giấy tờ trên bàn làm việc.

Có lần, khi Grove quở trách một quản lí cấp thấp vì không trám một chiếc lỗ trên tường phòng ông. Viên quản lí bèn cự lại: “Andy à, tôi có nhiều vấn đề lớn phải lo hơn là làm chuyện này”. Grove đáp lại: “Không có vấn đề nào lớn hơn cả. Chỉ có các vấn đề thôi”.

Grove còn buộc mọi người đi làm đúng giờ và thiết lập một quy trình điểm danh tất cả mọi nhân viên từ CEO trở xuống đi trễ quá 5 phút sau 8 giờ – một quyết định gây mất lòng, tạo ra nhiều dè bủ và nhạo báng. Dưới thời Grove, Intel đã trở thành một công ti mà mọi

người đều bị quy trách nhiệm rõ ràng về mọi khía cạnh thành tích của mình. Grove chính xác là sự đối lập với các lãnh đạo mà ông đã gặp ở Fairchild Semiconductor, những người không diễn dịch được các ý tưởng của mình thành sản phẩm. Ông toàn tâm toàn ý cho sản lượng thương mại chất lượng cao.

### Máy tính trên con chip

Trong khi thụ hưởng thành công của 1103, Intel cũng lảng lảng triển khai một trong những đột phá công nghệ quan trọng nhất của thế kỉ, mặc dù lúc đó Grove chưa nhận ra ý nghĩa của nó. Năm 1969, công ti máy tính thuật toán (calculator) Nhật Bản Basicom yêu cầu Intel thiết kế những con chip đặc biệt cho việc in ấn, hiển thị, tính toán và cho các chức năng khác, tức một máy calculator tân tiến. Một kĩ sư trẻ của Intel là Ted Hoff được phân công lo việc này, và anh ta kết luận rằng nếu tạo ra một thiết bị đơn nhất làm tất cả các điều này thì sẽ rẻ hơn<sup>1</sup>. Ý tưởng của Ted Hoff là chế ra một calculator chứa đến 2.000 linh kiện điện tử, từ các chip nhớ đến đồng hồ cho các hoạt động đồng bộ hóa. Nhỏ hơn một chiếc thẻ ghi, thiết bị này được nhồi một năng lực tính toán bằng với một máy tính mainframe có kích thước bằng cả căn phòng vào năm 1947.

Basicom bối rối trước đề nghị “tất cả trong một con chip” của Intel. Công ti này không đòi hỏi tất cả các chức năng đó nên nghĩ rằng mình bị hớ về giá cả. Năm 1971, Basicom yêu cầu giảm giá. Intel đồng ý giá thấp hơn nếu giữ được bản quyền bán chip thông minh cho các ứng dụng không phải là calculator của các khách hàng khác. Trên cơ sở đó, một thỏa thuận đã được kí kết. Trong cuốn *Vi xử lí: một tiểu sử* (The Microprocessor: A Biography), Michael S. Malone viết rằng Basicom đã có một quyết định kinh doanh tồi tệ nhất trong lịch sử.

Thiết bị mới nhanh chóng được đặt tên là vi xử lí. Trong khi các

---

<sup>1</sup> Như trong hầu hết các đột phá, không chỉ một người duy nhất xứng đáng được nêu danh. Trong trường hợp này, phải kể thêm một kĩ sư khác của Intel là Federico Faggin. Anh là nhân tố then chốt trong dự án cùng với nhiều người khác.

máy tính vượt trội thời đó là những chiếc mainframe khổng lồ, thì vi xử lý đích thực là một “máy tính trên con chip”. Nó đã trở thành bộ não của máy tính cá nhân và vô vàn thiết bị khác mà chúng ta sử dụng ngày nay, từ máy tính bảng (tablet computer) đến điện thoại thông minh (smartphone). Đến thập niên đầu của thế kỉ 21, nó đã được gắn trên máy công cụ, xe hơi, dụng cụ, thiết bị y tế, robot... hầu như là *mọi* thứ.

Dĩ nhiên, do những vi xử lý đầu tiên hoạt động trơn tru chưa nổi lên trước đầu thập niên 1970, nên chúng phải mất thêm một thập niên nữa mới được công nhận hoàn toàn. Vi xử lý bắt đầu xuất hiện trong đèn giao thông thông minh và thắng xe hơi, máy pha cà-phê và tủ lạnh, thang máy và thiết bị y tế. Có lẽ tác động lớn nhất của chúng là trên máy tính cá nhân (Personal Computer, PC).

Vi xử lý thoát đầu là một sản phẩm ngách, dùng trong vài loại sản phẩm như máy đếm tiền, lò vi-ba và các máy công cụ tinh vi. Nhưng Intel đã liên tục chỉnh sửa và vào năm 1974, công ti đã chế ra và giới thiệu một vi xử lý tân tiến hơn, đặt tên là 8080. “Lịch sử có lẽ phải thừa nhận [8080] là sản phẩm tối quan trọng trong thế kỉ 20”, Malone viết. Không lâu sau đó, một nhóm kĩ sư đã chế ra bàn phím và màn hình, cho phép cá nhân điều khiển 8080. Họ hãnh diện đem khoe sáng tạo này với Gordon Moore. “Nó dùng để làm gì vậy?” ông hỏi. Câu trả lời là các bà nội trợ có thể lưu trữ các công thức nấu nướng. Moore không quan tâm. Cả Moore lẫn Grove đều không nhận ra rằng họ đang tìm kiếm một công cụ then chốt cho kỉ nguyên số, họ cũng không nhận ra rằng, ở một nơi không xa ngay tại Thung lũng Silicon, có hai cái tên không ai biết đến là Steve Wozniak và Steve Jobs đã chế tạo trong nhà xe của mình chiếc máy tính Apple đầu tiên, chiếc máy tính đầu tiên thiết kế cho người thường, chiếc máy tính đầu tiên mà người ta có thể cầm lên và đi loanh quanh. Công nghiệp PC sẽ trở thành thị trường chủ đạo cho các vi xử lý của Intel.

Trong những năm đầu tiên, Intel và nhiều đối thủ khác, bao gồm Motorola và Texas Instruments, đã lao vào một cuộc đua dữ dội nhằm thiết kế, sản xuất và giành giật khách hàng của các vi xử lý mới. Trong cuộc đua đó, Intel đã nổi lên dẫn đầu. Lợi thế của Intel là tổ chức mà Grove đã tạo lập. Tổ chức này không những thiết kế và chế tạo được

vi xử lý với hiệu quả cao chưa từng thấy mà còn cung cấp một gói huấn luyện và dịch vụ khách hàng không đâu sánh được. Intel vượt trội phần lớn là do ý chí và nỗ lực của Andy Grove muốn xuất sắc hơn các đối thủ ở mọi góc độ.

Thập niên 1970 đi đến những chu kỳ thiếu hụt và đói thừa đầu tiên trong công nghiệp kỹ thuật mà từ đó Intel đã học hỏi được cách quản trị bằng luật bất thường. Ở đây, sự am hiểu và tài năng của Grove là rất quan trọng, và hai thứ đó đã tạo ra một tiến bộ lớn khác trong sản xuất hàng công nghệ cao. Chu kỳ đi xuống có tác động tàn phá ngành công nghiệp, và phản ứng tự nhiên của hầu hết công ty là cắt giảm *mọi* chi tiêu, bao gồm cả R&D. Grove thì nghĩ khác. Ông đang đi theo định luật của Moore chứ không đi theo chu kỳ kinh doanh. Duy nhất trong số các ông trùm ngành công nghiệp này, Grove dám đáp trả sự suy thoái bằng cách cắt ngân sách, cắt việc làm, và buộc nhân viên phải làm việc nhiều giờ hơn với mức lương ít hơn. Tuy nhiên, cùng lúc, ông đã đẩy Intel thành công ty đầu tiên *mở rộng* R&D trong thời suy thoái. Điều này đòi hỏi Grove phớt lờ các cổ đông la ó – những người muốn chi các khoản cắt giảm vào việc bảo vệ thu nhập hàng quý của họ – để thoát ra khỏi cuộc suy thoái trong tư thế mạnh mẽ hơn các đối thủ.

Sức mạnh của tầm nhìn này không thể coi thường. Do kinh tế thế giới đã trở nên gắn kết hơn, các ngành công nghiệp kỹ thuật tân tiến trở nên dễ tổn thương hơn trước các chu kỳ phát triển và suy thoái của nền kinh tế bị thổi phồng, nhưng các ngành công nghiệp khác cũng vậy cả, từ dầu khí đến ngân hàng. Ý niệm thông thường trong giới quản trị kinh doanh luôn là cắt giảm trong thời buổi khó khăn và tăng ga cỗ máy đầu tư khi bầu trời đen bắt đầu rạng. Khi làm ngược lại, Grove hiểu thấu bản chất thay đổi của cạnh tranh, đặc biệt là tầm quan trọng của việc đầu tư vào đổi mới và tài năng trong khi những người khác làm ngược lại. Xét thái độ ác cảm của Wall Street đối với các công ty bên ngoài, đặc biệt là các công ty mà chi tiêu có vẻ cường điệu không cần thiết, hành động của Grove không chỉ có tính tiên tri cao mà còn đòi hỏi sự can đảm rất lớn.

Chiến lược đó có tác dụng. Trong cuộc suy thoái năm 1974, khi Grove cắt giảm nhân viên nhưng tăng kịch tính R&D, cổ phần của Intel rớt giá đến 80%. Hai năm sau, khi chu kỳ hồi phục đến, cổ phần của công ti đã tăng gấp bốn lần giá trị, từ 21 dollar mỗi cổ phần lên đến 88 dollar, trong khi thu nhập tăng đến 65% từ năm 1975 và thanh toán lương hầu như tăng gấp đôi. Một trường hợp khác: khi kinh tế cầm đầu đi xuống năm 1981, Grove đã cắt giảm chi phí và nhân sự, đòi hỏi những nhân công còn lại phải góp thêm 25% số giờ làm việc mà không có tiền phụ trội, rồi lại tái đầu tư vào R&D. Intel đã rùng rùng bước ra khỏi suy thoái với bốn sản phẩm mới thành công. Sau này, Grove hồi tưởng, “Không bao giờ được bước ra khỏi cơn suy thoái với cùng một sản phẩm như khi ta bước vào. Các lãnh đạo phải hiểu sâu sắc về những cơ hội mới ở đó”.

Danh tiếng và sức ảnh hưởng của Grove tăng lên cùng Intel. Trong thập niên 1970, công ti đã chứng kiến thu nhập hằng năm tăng từ 9 triệu dollar (với lợi nhuận là 1 triệu) năm 1970 lên đến 854,2 triệu dollar (với lợi nhuận là 96,7 triệu dollar) vào cuối thập niên đó. Cũng trong thập niên 1970 mà Intel bành trướng các hoạt động ra khắp nước Mĩ và thế giới, có những cơ sở ở nhiều khu vực của California, tại Oregon và Arizona, và tại Malaysia.

### **Đè bẹp cạnh tranh**

Đến cuối thập niên 1970, Intel đối mặt với sự cạnh tranh nghiêm trọng về vai trò lãnh đạo công nghệ trong chip nhớ, đặc biệt bởi Motorola 68000 mà nhiều chuyên gia đánh giá là ưu việt hơn 8086, mô-đen mới nhất của Intel. Quyết tâm không buông vị thế dẫn đầu toàn cầu của Intel, Grove tung ra Chiến dịch Đè bẹp (Operation Crush).

Nó diễn ra như thể Tướng Eisenhower hoạch định cuộc đổ bộ ngày D vậy. Ông huy động lực lượng bán hàng và marketing, ban bố những phần thưởng hào phóng cho nhân viên nào giữ được một khách hàng của Intel – hoặc khách hàng tiềm năng – không chạy về phía Motorola. Ông điều hành một kế hoạch quảng cáo hung hãn, bao gồm cả những bài viết trên báo chí để cao sản phẩm của Intel so với

sản phẩm của Motorola. Ông giữ liên lạc với những người trong lĩnh vực, nhận một dòng chảy liên tục các báo cáo tiến độ. Grove khơi dậy bấy nhiêu nhiệt huyết chiến thắng đến mức nhiều người ở Intel đã tập trung không chỉ vào việc bán được nhiều hơn so với Motorola 68000 mà cả vào việc hủy diệt Motorola. Sau một năm chiến tranh, Intel đã thắng trong việc duy trì vị thế dẫn đầu và danh tiếng trong lĩnh vực cạnh tranh. Chiến dịch Đè bẹp “là biểu tượng hoàn hảo cho nhận thức [của Grove] về kinh doanh như một môn thể thao...”, nhà viết tiểu sử Richard S. Tedlow nói.

Trong thập niên 1980, Grove và Intel tiếp tục ăn nên làm ra, trong khi vẫn sống bên bờ vực những chu kỳ kinh doanh tàn khốc và những thay đổi công nghệ chóng mặt. Vào đầu thập niên, Intel có mặt thường trực trong danh sách 500 công ty lớn nhất thế giới của *Fortune*, nhưng nó đã nhanh chóng vấp phải hai thách đố khổng lồ – buổi bình minh của thời đại máy tính cá nhân và mối đe dọa cạnh tranh mới từ các công ty Nhật Bản như Fujitsu và Hitachi. Dưới sự lãnh đạo của Grove, Intel đã nổi lên bên cạnh Microsoft như những người thiết lập chuẩn mực trong công nghiệp máy tính cá nhân và thống trị lĩnh vực vi xử lý.

### Nhật Bản và các thách đố khác

Đến năm 1980, IBM là người khổng lồ của thế giới máy tính, vốn vẫn bị thống trị bởi các máy mainframe lớn và bởi các công ty liên kết hàng ngang đang cố tự làm ra mọi linh kiện của máy mainframe. Nhưng Steve Jobs và chiếc máy tính Apple mới của ông là một thách thức đang tăng lên mà IBM quyết phải đè bẹp bằng việc chế tạo chiếc máy tính để bàn của riêng mình. Không chế được vi xử lý để điều khiển cỗ máy của mình, IBM quay sang Intel, và PC đã cất cánh. Đến năm 1984, phân nhánh PC của IBM đã đứng thứ 25 trong danh sách 500 của *Fortune*, nếu nó được tính là công ty riêng.

PC của IBM dẫn đến sự nhân rộng nhanh chóng của công nghiệp máy tính cá nhân, nhưng sự nhân rộng này cũng báo hiệu khởi đầu sự kết thúc của mô hình hàng dọc vốn đặc trưng cho các công ty máy tính giống như nó. IBM dựa vào Intel vì bộ vi xử lý PC, và dựa vào

Microsoft vì hệ điều hành, và kể từ đó công nghiệp máy tính bắt đầu được tổ chức theo hàng ngang, với các nhà sản xuất bên ngoài cung ứng hầu hết các linh kiện máy tính. Vi xử lý của Intel nhanh chóng trở thành chuẩn mực của công nghiệp PC, và những người làm ra hệ điều hành và phần cứng bắt đầu thiết kế sản phẩm của họ cho phù hợp với vi xử lý của Intel (Apple là ngoại lệ duy nhất vì Steve Jobs mua vi xử lý từ Motorola).

Đầu thập niên 1980, ngành kinh doanh bán dẫn đã trở thành ngành công nghiệp toàn cầu khi mà mọi thứ, từ trò chơi điện tử, động cơ xe tăng cường máy tính, mẫu hình điều khiển số và Internet đều đang lan tỏa. Intel vẫn duy trì việc mở rộng. Vào lúc này, nó có một nhà máy ở Singapore, một nhà máy ở Hong Kong và ít nhất 87 cơ sở bán hàng tại 17 quốc gia. Trong khi đó, cạnh tranh của Nhật Bản đã tăng lên để thách thức Intel trong lĩnh vực kinh doanh chính của nó, tức chip nhớ.

Thoạt đầu, Grove không chú tâm lắm đến cạnh tranh từ châu Á. Theo nhận thức thông thường trong ngành kinh doanh bán dẫn ở Mỹ, các nhà sản xuất Nhật Bản chỉ giỏi sao chép chứ không phải là những nhà phát minh. Ít người nhận ra rằng các nhà sản xuất Nhật đang cải tiến nhanh chóng, đầu tư mạnh vào R&D, và vận dụng mối quan hệ chặt chẽ giữa các nhà sản xuất và cung ứng Nhật Bản để cải thiện tính hiệu quả và sáng tạo. Đầu thập niên 1980, Nhật Bản đã qua mặt Mỹ trong sản xuất chip nhớ, với tỉ lệ đạt chất lượng cao lên đến 80% so với chừng 50% của Mỹ. Khi suy thoái giá xuống kinh tế Mỹ vào đầu thập niên 1980, các công ti Nhật đã vận dụng hiệu quả sự ưu việt hơn của họ để hạ giá và tăng tỉ lệ tham gia vào thị trường, mở ra cuộc chiến thương mại toàn cầu trong đó Nhật Bản bán phá giá sản phẩm vào Mỹ (trong số các lí do khiến họ làm được điều đó thành công đến vậy là lợi nhuận béo bở mà họ kiếm được trong nước bằng giá bán cao hơn).

Và rồi, với một bước chuyển lớn, Intel đã đơn giản thay đổi phạm vi của chiến trường. Khi lợi nhuận của công ti rớt xuống từ 198 triệu dollar năm 1984 còn chưa đầy 2 triệu dollar năm 1985, Grove và Moore đã có cuộc thảo luận lặng lẽ nhưng gay gắt về tình hình cam go. “Nếu chúng ta bị đá văng ra, và ban giám đốc đưa vào một CEO mới thì theo ông hẳn sẽ làm gì?” Grove hỏi. Không do dự, Moore



đáp, “Hắn sẽ loại chúng ta ra khỏi bộ nhớ” và tập trung vào các vi xử lí. Grove ngỡ người ra, nhưng rồi trấn tĩnh lại. “Vậy có sao tôi và ông không đi ra cửa rồi quay trở vào và tự làm?”. Đó chính là điều họ đã làm: Grove đã dẫn dắt Intel đi ra khỏi lĩnh vực chip nhớ và bước vào lĩnh vực vi xử lí, một bước đi đòi hỏi phải sa thải khoảng 8.000 nhân viên và chi tiêu 180 triệu dollar cho việc tái tạo lại công ti xung quanh một ngành kinh doanh cốt lõi mới.

Dưới mắt trần thì việc chế tạo chip nhớ và chế tạo vi xử lí có vẻ ít nhiều giống nhau. Nhưng kĩ năng và tư duy đặt vào chúng lại khác nhau vời vợi. Như thể Caterpillar quyết định bỏ sản xuất máy kéo để bắt đầu sản xuất xe thể thao hạng sang vậy. Điều đó đòi hỏi phải suy tính lại toàn bộ công ti. Grove phải thay thế cái nào trạng chiếm ưu thế lúc bấy giờ, từng là trọng tâm DNA của công ti. Ông phải quyết định giữ lại ai, huấn luyện lại ai, sa thải ai, đó là chưa kể phải trang bị lại hay đóng cửa dây chuyền lắp ráp nào. Ông phải làm tất cả những việc đó trong thời hạn một năm – 1986 – khi Intel bị thua lỗ tài chính lần đầu tiên kể từ năm 1970. Đó chính là sự lãnh đạo chuyển hóa ở dạng thuần khiết và quyết liệt nhất.

Phản ứng của Intel trước tấn công dữ dội của Nhật Bản đã minh họa cho khả năng bao trùm trong sự nghiệp của Grove: hồi phục từ khó khăn, thất bại. Hết lần này đến lần khác, Intel đã đối mặt với những tình huống gần như là sống chết. Đến mỗi khúc quanh, nó lại bật lên trở lại. Đó là cuộc sống trên đấu trường kĩ thuật cao siêu cạnh tranh, nơi mà tốc độ và rủi ro là những thứ cần thiết để thành công; nơi mà các nhà khoa học và kĩ thuật viên lành nghề thường nhảy tâu sang phía các đối thủ, mang theo những bí mật thương mại. Đó cũng là nơi mà tấm bản đồ đi đến tương lai là khuôn khổ gây chóng mặt của định luật Moore.

Sự nhanh nhẹn vượt lên từ phía sau của Grove đã trở thành huyền thoại. Michael Malone nói rằng Grove sở hữu một bản năng sinh tồn rất sắc bén. Ông có thể vực dậy Intel và bản thân mình từ những bước lùi nghiêm trọng, có thể học hỏi từ kinh nghiệm để rồi thoát ra ở vị trí dẫn đầu. Malone viết, “Trong hơn 30 năm, mỗi khi Intel gục ngã (có những lúc do chính lỗi của Andy), chính ông là người bằng ý chí

thuần túy đã kéo công ti đứng trở lại trên đôi chân của mình và chỉ ra cho nó biết phải thay đổi theo hướng nào”.

### **Xây dựng một công ti nhìn thấu tương lai**

Nhiều năm sau, Grove đã viết về sự dịch chuyển từ bộ nhớ bán dẫn sang vi xử lý trong cuốn sách lớn thứ hai của ông, *Chỉ đa nghi mới tồn tại* (Only the Paranoid Survive, 1996). Suy nghĩ của ông đã giúp xác định lại cách mà Intel – và suy cho cùng là nhiều tập đoàn lớn – xử lý khủng hoảng. Grove nhấn mạnh ý tưởng về “điểm chuyển” – một thời điểm, hay giai đoạn thời gian, khi một tập hợp các lực dâng cao đến mức tạo áp lực cho thay đổi căn bản trong luật chơi của một công ti hay một ngành công nghiệp. Điều đó diễn ra trong ngành ngân hàng, ông viết, khi các máy rút tiền thay thế cho con người. Nó diễn ra trong kinh doanh bán lẻ khi Walmart đẩy biệt bao của hiệu gia đình ra khỏi kinh doanh. Và chip nhớ cũng là cùng một câu chuyện, khi người Nhật đánh bại người Mi. “Điều đó cũng giống như giông buồm khi gió xoay chuyển, nhưng vì lí do nào đó, có lẽ vì ta ở tuốt phía dưới nên thậm chí không cảm thấy gió đã đổi chiều cho đến khi con tàu chột lật úp”, Grove viết. Về điểm chuyển, ông nói rằng nó cũng tương tự như khi ta so sánh giữa dòng sông nước chảy êm ả với những thay đổi thường thấy ở các ngọn thác cấp VI, vốn xáo động và nguy hiểm đến mức ngay cả những người đi bè chuyên nghiệp cũng thường xuyên bị lật bè.

Trong cuốn sách của mình, ông thừa nhận đã không nhận ra thách đố Nhật Bản đang tới và không khuyến nhủ được các lãnh đạo kinh doanh phải duy trì cảnh giác – thậm chí hoang tưởng – đối với các điểm uốn không tránh khỏi nhằm đáp ứng lại nhanh chóng hay, tốt hơn nữa là đi trước đường cong đô thị. Ông bàn về việc làm cách nào nhận ra các chỉ dấu của một điểm uốn, đặc biệt bằng cách vận dụng các nhân viên gần gũi nhất với thị trường – người bán hàng, quản lí cấp trung. Ông bàn về cách thức để hiểu điều gì xảy ra trong tâm trí người tiêu dùng, tức trên chiến trường – và làm gì với hiểu biết đó. Tất cả những điều này đòi hỏi một cơ cấu tổ chức giúp cho thông tin và khuyến nhủ có thể di chuyển nhanh từ chiến trường đến các giới chức

cấp cao, nhưng sau đó phải cho phép các lãnh đạo huy động toàn bộ công ti để hậu thuẫn cho kế hoạch tấn công được chọn ra. Ta phải có những dò xét thị trường theo nhiều cách khác nhau, vì vậy ta phải cho phép nhân viên có nhiều điểm tiếp xúc đa dạng. Nhưng giữa toàn bộ sự tác động qua lại phi cấu trúc đó, ta cũng phải được tổ chức, ông giải thích. Ông nói, “Hãy cho phép sự hỗn loạn và ghì cương nó”.

Ý niệm điểm uốn là một trong những đóng góp sâu sắc nhất của Grove cho lý thuyết quản trị trong môi trường không thể dự báo trước, gây ra bởi công nghệ và toàn cầu hóa. Sự am hiểu của ông đã chỉ ra cách lèo lái vượt qua những đứt đoạn cơ bản. Khi điểm uốn đến, ông cảnh báo, hãy sẵn sàng buông bỏ tất cả những mặc định trước kia và khởi đầu lại từ những vụn vỡ. Hãy sẵn sàng cởi mở tâm trí cho nhiều nguồn thông tin đa dạng và sẵn sàng chấp nhận những khuyến nghị thẳng thắn cho dù nó đối nghịch hay mâu thuẫn với những gì ta muốn nghe. Thiên tài của Grove là ở chỗ ông nhận ra tầm quan trọng cực cùng của quy trình này và định ra những bước đi cụ thể để ứng phó. Ngày nay, các lãnh đạo giỏi nhất trong mọi lĩnh vực đã hiểu rõ hơn về nhu cầu trừu tượng những làn gió ngược đột ngột trong kinh tế, chính trị hay thương mại, nhưng họ đã được tiếp thu từ rất nhiều điều mà Grove học được và viết ra từ các cuộc chiến sinh tồn của Intel.

Năm 1986, Grove nhận thấy ông và Intel đang ở giữa một điểm uốn mang tính cách mạng: buổi bình minh của kỉ nguyên PC. Trước doanh số PC tăng vọt nhanh chóng, Grove đã đến IBM với con chip mới 386, chứa đến 275.000 transistor liên kết nhau. IBM quan tâm nhưng muốn có một nhà cung ứng thứ hai để dự phòng. Đó là một yêu cầu chuẩn trong công nghiệp vì khách hàng bán dẫn muốn có một hàng rào chống lại hoạt động sản xuất không đáng tin cậy và chống độc quyền giá cả.

Vốn luôn lo lắng về bí mật của công ti, Grove nói rằng Intel sẽ không thuê một công ti thứ hai làm nhà sản xuất dự phòng cho mình, nhưng thay vào đó có thể làm giảm ít nhất vài lo lắng của IBM bằng cách sản xuất chip tại nhiều cơ sở của chính mình, qua đó tạo ra sự cung ứng an toàn từ việc phân chia ra nhiều nguồn cung. Khi IBM từ chối, Intel đã kích hoạt một điểm uốn khác bằng cách bán 386 cho các

đối thủ đang nổi lên của IBM trong kinh doanh PC như Dell, Zenith và Tandy. Sau nhiều tháng, IBM cuối cùng đã đồng ý mua 386, nhưng đã quá muộn rồi. IBM đã phải thu hẹp vị thế của mình trong cuộc chiến PC, còn Intel thì thiết lập được vị thế nhà cung ứng vi xử lý duy nhất cho hầu như toàn bộ ngành công nghiệp (một lần nữa, ngoại trừ Apple, vẫn trụ lại cùng Motorola).

Với Grove, đó là một chiến thắng làm thay đổi cuộc chơi. Thiết lập được Intel như một chuẩn công nghệ, có nghĩa là nhà sản xuất các sản phẩm máy tính khác – phần mềm, bàn phím, hệ thống âm – phải làm ra sản phẩm của mình tương thích với các vi xử lý của Intel. Intel đã trở thành công ty độc quyền trên thực tế với số dư lợi nhuận lên đến 90%. Khi cầu vượt cung, thiếu hụt gia tăng khiến Intel ở vị thế then chốt trong việc quyết định ai sẽ nhận được vi xử lý và khi nào nhận, đó là chưa kể công ty đã có mức nâng giá đáng kể.

Thách đố của Grove nay nằm ở chỗ chống trả lại các đối thủ cạnh tranh, nhiều người trong số đó rất bức tức với chiến dịch thăng-bằng-mọi-giá nhằm thiết lập sự thống trị của Intel. Một công ty nghiên cứu thị trường đã tổng kết như sau về Intel: “Intel chưa bao giờ là một công ty bao dung hay thậm chí là chơi đẹp. Tham lam, háms lợi và đa nghi là thuộc tính văn hóa của công ty này”. Đó là một quan điểm được chia sẻ rộng rãi. Khi giới thiệu với khách hàng, Grove có thể mở đầu bằng cách phác họa Intel như một tòa lâu đài khổng lồ, chứa bên trong một viên ngọc lấp lánh là chiếc vi xử lý 386, nhưng tòa lâu đài của ông đã bị công kích bằng đủ loại vũ khí – kiện tụng, sản phẩm mới – trong nỗ lực đánh cắp hay phá hủy viên ngọc quý. Trong các giới thiệu này, Grove đã có một lược đồ chỉ ra bằng cách nào ông giáng trả vô vàn cuộc kiện tụng và tung ra nhiều mảnh khéo pháp lí khác để giữ các công ty cạnh tranh như Advanced Micro Devices, Motorola, Texas Instruments và Cypress Semiconductor Corporation luôn ở vòng ngoài. Quả thật, Intel đã dựng lên nhiều cuộc tấn công pháp lí hung hãn nhằm vào các đối thủ, tố cáo họ vi phạm bản quyền và thông đồng với nhau để làm suy yếu Intel. Chiến lược trọng tâm của Grove là dọa nạt hay thậm chí hủy diệt các công ty đối thủ bằng cách gây khó dễ cho họ qua những phiên kiện tụng kéo dài và tốn kém. “Chúng tôi tin rằng Intel xem tất

cả các đối thủ, cả những đối thủ đang tồn tại lẫn các đối thủ đang nổi lên, đều là có uy tín và nghiêm túc”, một nhà phân tích của Wall Street viết năm 1996. “Đó là sự đa nghi đã bén rễ trong văn hóa của Intel và tạo động lực để công ti tấn công ngay chính dây chuyền sản xuất của mình trước khi đối phương có cơ hội làm điều đó”.

### Một thập niên đáng nhớ

Năm 1987, Andy Grove trở thành CEO, ngự trị một thập niên vàng son trong tòa lâu đài công ti. Intel đã đóng góp nhiều hơn bất cứ công ti nào trong việc sáng tạo vi xử lí, giúp PC thành hiện thực và trong thập niên 1990 trở thành cánh cổng cho Internet. Internet mở ra một kỉ nguyên truyền thông và hợp tác mới, cùng những cơ hội cho những người khởi nghiệp để họ thách thức các công ti hiện hành, phá hủy và tạo ra hàng tỉ dollar trong các tài sản cổ phần. Thập niên 1990 cũng chứng kiến sự tiên phong của các công ti Internet như Yahoo!, Amazon, eBay, và Google, tất cả đều đáp ứng nhu cầu PC có bộ vi xử lí Intel. Tuy nhiên, thành công đã không có tác dụng trấn an Grove, người từ tấm bé đã lớn lên trong sợ hãi và đã học được cách dùng nỗi sợ hãi đó để làm lợi cho mình trên cương vị lãnh đạo và quản lí. Ông luôn luôn cảnh giác với những điểm uốn mới. “Tôi lo các sản phẩm bị đánh cắp, tôi lo các sản phẩm được giới thiệu ra quá sớm. Tôi lo các xí nghiệp không hoàn thành tốt và tôi lo chúng tôi có quá nhiều xí nghiệp”, ông thừa nhận năm 1996 khi đang ở đỉnh cao sự nghiệp. “Tôi lo việc thuê mướn đúng người, và tôi lo việc xuống tinh thần. Và dĩ nhiên tôi lo cả về các đối thủ cạnh tranh của chúng tôi”.

Một năm trước đó, Grove đã vấp phải điểm uốn mang tính cá nhân nhất của ông: ông bị chẩn đoán bị ung thư tuyến tiền liệt. Ông tấn công căn bệnh này với cùng cung cách mà ông áp dụng cho những kẻ xâm lăng vào thị trường của Intel. Lắng nghe bác sĩ riêng, ông nhanh chóng nhận ra sự chia rẽ trong y học về tiến trình điều trị, nên quyết định tự tìm hiểu những phương thức thay thế. Trong thời gian tám tháng, ông đọc và nghiên cứu sâu sách báo y học, vùi đầu vào các tài liệu kĩ thuật y. Ông tiếp xúc với các bác sĩ khắp trong nước với những

chuyên môn khác nhau. Ông trao đổi với những cựu bệnh nhân. Ông lập biểu đồ thông tin thu thập được, qua đó phối hợp nhiều cách điều trị hiệu quả. Cuối cùng, ông đã chọn phương pháp xạ trị liều cao, đối nghịch với phẫu thuật hay các phương án khác. Bệnh ung thư của ông đã suy giảm.

Nhưng cạnh tranh với Intel lại không được như thế. Nhiều đối thủ lớn đã nổi lên từ Đài Loan và Hàn Quốc. Tuy vậy, trong suốt thời gian Grove giữ tay lái Intel, tổng giá trị cổ phiếu trên thị trường chứng khoán của Intel đã tăng từ 4,3 tỉ dollar lên đến 114,7 tỉ và công ti đã nhảy vọt từ hạng 200 trong danh sách 500 công ti của *Fortune* (Fortune 500) lên đến hạng 38. Doanh số bán tăng từ 1,9 tỉ dollar lên đến 26,3 tỉ, lợi nhuận từ 246 triệu dollar lên đến 6,1 tỉ. Công ti nhân đôi kích cỡ sau mỗi hai năm. Theo cách nào đó, có vẻ như tăng trưởng của nó tuân thủ theo định luật Moore. Intel thậm chí trở thành nguồn cấp vốn mạo hiểm hàng đầu cho những công ti mới khởi nghiệp. Ngày 31/08/2000, khi mỗi cổ phần của nó đạt đến mức 78 dollar, Intel đã vươn tới giá trị gần 500 tỉ dollar, trở thành công ti sản xuất có giá nhất thế giới, thậm chí còn vượt cao hơn tất cả các nhà sản xuất xe hơi gộp lại.

Trong thập niên 1990, khái niệm công ti toàn cầu đã thay đổi và dưới trào Grove, Intel đã ở tiền tuyến của sự thay đổi đó. Để là công ti toàn cầu thì phải làm rất nhiều chứ không phải chỉ lập ra những chi nhánh, thuê mướn thêm nhân công nước ngoài hay kiếm thêm thu nhập từ thị trường ngoài nước. Điều này đòi hỏi phải hình dung ra phương cách tốt nhất để quản lí các chuỗi cung ứng khắp thế giới. Trong từng đấu trường, Grove đã đưa Intel đến những vị trí hàng đầu trong số các công ti toàn cầu.

Đầu thập niên 1990 chẳng hạn, Intel đã kiếm được hơn phân nửa thu nhập từ nước ngoài. Đến năm 2000, con số này là 63%, và đến năm 2008 là 85%. Năm 1990, Intel có hoạt động ở sáu quốc gia khác gồm Malaysia, Philippines, Singapore, Tây Ấn<sup>1</sup>, Nhật Bản và Israel.

---

<sup>1</sup> Vùng bắc Đại Tây Dương của biển Caribe, bao gồm các quốc đảo và 3 quần đảo: Antilles lớn, Antilles nhỏ và Lucayan (Bahama). Người châu Âu dùng tên gọi sai Tây Ấn để phân biệt với Đông Ấn (Nam Á và Đông Nam Á).

Năm 2008, nó bổ sung thêm hàng chục địa điểm khác bao gồm Ấn Độ, Trung Quốc, Việt Nam và Brazil. Công ti tuyển dụng khoảng 82.000 nhân công khắp thế giới. Grove, với tất cả sự đa nghi của ông đối với các bí mật của Intel, là một trong những CEO kĩ thuật cao đầu tiên của Mĩ thiết lập các phòng thí nghiệm R&D ở bên ngoài nước Mĩ. Khi chuyển đầu tư vào nghiên cứu ở nước ngoài, Intel đã lập tức tìm cách trở nên kết nối hơn với các thị trường địa phương và hướng tới thu hút những bộ óc tốt nhất ở mọi nơi mà nó hiện diện. Đó là xu hướng mà nhiều công ti đa quốc gia năng động nhất của Mĩ đang noi theo. Grove lập tức trở thành người theo chủ nghĩa quốc tế, đồng thời là người cổ súy nhiệt tình cho ý tưởng rằng chính phủ Mĩ phải trợ giúp san phẳng sân chơi toàn cầu khi nó ngả về hướng các công ti Mĩ, mà Intel là một trong số đó. Vì vậy, cùng lúc với việc đẩy Intel ra ở nước ngoài, ông đã kêu gọi Washington có hành động mạo dịch mạnh mẽ với Nhật Bản, nước mà ông lên án đã lật đổ thương mại tự do bằng việc hậu thuẫn lớn cho các nhà xuất khẩu, bao gồm việc cho phép các biện pháp hạn chế kinh doanh đối với Intel và các công ti khác trên thị trường Nhật Bản.

Năm 1998, Grove rời khỏi cương vị CEO, sau khi thiết lập được được vị thế một trong ba người khổng lồ của kỉ nguyên Internet, cùng với Bill Gates của Microsoft và Steve Jobs của Apple. Ông trở thành chủ tịch của Intel, rút ra khỏi các hoạt động hằng ngày để chỉ điều hành ban giám đốc. Ông cũng trở thành tiếng nói công chúng khôn ngoan của một quốc gia có vẻ như đang lạc lối trong các vấn đề quản trị. Khi cuộc khủng hoảng tài chính 1998 bùng nổ, tiếp nối bởi việc phơi bày những gian lận lớn tại các công ti công nghệ như Enron và WorldCom, Grove đã trở thành một tiếng nói mạnh mẽ của công chúng cổ súy cho việc xem xét lại toàn bộ việc quản trị doanh nghiệp.

Ông còn trở thành người ủng hộ mạnh mẽ cho việc sử dụng truyền thông điện tử để tạo cơ sở dữ liệu cho các hồ sơ y tế cá nhân nhằm hiện đại hóa và cải tiến việc quản lí hệ thống chăm sóc y tế phức hợp, bao gồm việc giảm các sai sót trong chẩn đoán và quy trình y khoa. Năm 2000, ông được chẩn đoán mắc chứng Parkinson ở trạng thái không thể chữa trị, nhưng với việc dùng thuốc ông có thể kiểm soát

được những cơn run và tiếp tục theo đuổi đầy đủ cuộc sống nghề nghiệp và cá nhân. Ngay cả khi rời khỏi chức chủ tịch vào năm 2005, Grove không chỉ duy trì hoạt động tích cực trong cuộc tranh luận quốc gia về chăm sóc y tế mà còn bắt đầu gây áp lực, buộc Thung lũng Silicon áp dụng chuyên môn kỹ thuật của mình vào phát triển năng lượng sạch, đặc biệt là pin cho xe chạy điện.

### Di sản

Andy Grove không phải là nhà khoa học mở đường như Robert Noyce. Ông không là tác giả của bất cứ thứ gì quan trọng như cái định luật gắn liền với Gordon Moore. Ông chưa bao giờ là một tên tuổi tự lập như Bill Gate. Khác với Steve Jobs, ông không phải là nhà thiết kế thiên tài, và cũng không có cùng mối trực giác với tình cảm của khách hàng. Ông không bao giờ đạt được sự giàu có cá nhân của như các biểu tượng của Thung lũng Silicon như Larry Ellison của Oracle. Nhưng với sự kiểm nghiệm của thời gian, tôi tin rằng ông sẽ được xem là một nhận vật vô cùng then chốt của thời đại mình. Ông không hẳn là một CEO có tầm nhìn xa mà chỉ là người lãnh đạo đã tạo ra một tổ chức dựng trên việc dự báo thay đổi và đáp ứng nhanh chóng các điểm uốn. Ông, vì vậy, đã nắm bắt được bản chất của những gì diễn ra cho một công ty kỹ thuật cao – hay có lẽ là mọi công ty có tham vọng – để thành công trong thời đại đổi thay và dễ được dễ mất của chúng ta. Như bất cứ ai, Grove hiện thân cho tư tưởng thời đại thời kỳ cuối thế kỷ 20, khi sự bùng phát sáng tạo và phát minh công nghệ đã định hình lại thế giới. Phúc âm thị trường tự do của Margaret Thatcher, sự sụp đổ của bức tường Berlin, việc mở cửa Trung Quốc dưới thời Đặng Tiểu Bình (như ta sẽ thấy trong chương sau), tất cả đều báo hiệu một kỷ nguyên tuyệt vời cho những cơ hội mới.

Đã có một Andy Grove – người từng ném trái ki cương của khối Đông Âu với lợn tóc mai hợp thời và chiếc máy trợ thính bất tiện – quát roi một đội ngũ tạp nham những kẻ tiên phong công nghiệp thuở ban đầu để họ bước vào một công ty công nghệ toàn cầu quan trọng nhất thế giới. Ông đã tạo ra những sản phẩm – bán dẫn, transistor,



mạch tích hợp, vi xử lý – dẫn dắt cuộc cách mạng sản phẩm tiêu dùng, làm chuyển đổi xã hội toàn cầu trong thế kỉ 21. Ông đã cho thế giới thấy thế nào là tốc độ, thế nào là chính xác, thế nào là chấp nhận rủi ro, thế nào là cạnh tranh không-bắt-giữ-tù-binh, làm thế nào để vận dụng suy thoái có lợi qua gia tăng đầu tư, làm thế nào để học hỏi từ sai lầm và bật dậy thậm chí còn mạnh mẽ hơn, làm thế nào để nhanh chóng mở rộng quy mô, và làm thế nào để lan tỏa sự hiện diện của mình trên khắp các góc ngách của trái đất. Ông đã cho chúng ta bức tranh sinh động về cách thức tồn tại và ngoi lên trong kinh doanh, khi hằng số duy nhất là sự thay đổi triệt để. Intel của Grove đã trở thành một biểu tượng của thời đại.

Intel trụ được không chỉ vì sản phẩm của nó nằm ở tâm điểm cuộc cách mạng máy tính mà còn vì Grove đã làm quá nhiều để định hình và lan tỏa các tư tưởng quản trị ra khắp Mĩ, châu Âu và châu Á mà nay đang là cốt lõi của nhiều công ti công nghệ khác. Trong ít nhất một thế kỉ, các công ti khắp thế giới đã tìm sự khuyến nhủ từ các ông trùm quản trị Mĩ như Frederick Taylor, người đã có những đóng góp khổng lồ cho hiệu quả công nghiệp với những nghiên cứu về thời gian và thao tác, hay từ Peter Drucker, với sự thấu hiểu về cách thức tổ chức bản thân cho quản lí hiệu quả. Những người khác đã nghiên cứu hoạt động quản trị của những người khổng lồ công nghiệp như Henry Ford, người đã cách mạng hóa sản xuất hàng loạt cho khách hàng tiêu dùng nhờ vào các dây chuyền lắp ráp, Nhưng những người này hoặc giả là những nhà tư tưởng (Taylor) hoặc giả là người hành động (Ford). Andy Grove thì lại là cả hai. Và ảnh hưởng của ông không chỉ đến từ thành tựu kinh doanh mà còn ở khả năng truyền thụ các tư tưởng và kinh nghiệm thông qua việc giảng dạy và viết lách. Ông đã giúp tạo ra một nền văn hóa công ti nuôi dưỡng chủ nghĩa cá nhân, chủ nghĩa bình đẳng, sự sáng tạo và – thần kì thay dưới ánh sáng của tất cả những thứ đó – sự làm việc nhóm (teamwork) tuyệt vời.

Hơn thế nữa, Grove đã định ra một quy trình quản trị nhằm tiếp tục sản xuất ra các chip máy tính ngày một nhỏ hơn, mạnh hơn và rẻ hơn. Từ 1971 đến 2011, Intel đã gia tăng số lượng transistor trên các vi xử lý lên gấp một triệu lần. Ngày nay, ta có thể gắn hơn sáu tỉ transistor

lên một không gian bằng dấu chấm câu của đoạn văn này. Cùng thời kì đó, giá của transistor đã rớt xuống mức rẻ hơn gấp 50.000 lần. Năm 2013, Intel đã sản xuất được sáu tỉ transistor mỗi giây, tức hai mươi triệu transistor mỗi năm cho mỗi đầu người trên hành tinh chúng ta.

Sau đây là một điểm quy chiếu nữa: năng lực tính toán của một siêu máy tính năm 1975 trị giá 5 triệu dollar vào thời đó nay tương đương với năng lực của một iPhone trị giá 400 dollar. Đó là điều đã biến việc “Internet ở khắp mọi nơi” thành hiện thực. Không có sự ngưng nghỉ. Lo sợ sẽ nhanh chóng nhồi nhét được lượng transistor tối đa lên một con chip máy tính, hay lo sợ mức tối thiểu của định luật Moore sẽ bị ngăn trở bởi các giới hạn vật lí của vi hình hóa, Intel và các đối thủ của nó, bao gồm IBM và HP, nay đang chạy đua để tạo ra công nghệ sử dụng laser và ánh sáng để truyền dữ liệu nhanh hơn cả dòng điện, đều có tiềm năng tạo ra đột phá với cùng quy mô như transistor và mạch tích hợp đã làm trong những năm quá khứ.

Giống như các lãnh đạo khác trong cuốn sách này, Grove không tạo ra các lực lượng định hình thời đại của ông, nhưng ông đã khai thác chúng với sự hiệu quả cao độ. Ông bước vào công nghiệp kĩ thuật thông tin khi quỹ đạo phát minh là đường thẳng đứng, và môi trường rộng mở cho tài năng kinh doanh tại Thung lũng Silicon là độc nhất thế giới. Đó là vì sao những ý tưởng của Grove tạo ra bấy nhiêu hứng khởi ở các quốc gia và lãnh thổ như Đài Loan, Hàn Quốc, Singapore, Trung Quốc, Israel và Liên hiệp Anh, tất cả đều đang hết sức cố gắng để tạo ra các khu vực sáng tạo và doanh thương của riêng họ.



Ngày nay, thế giới đang bước vào cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ ba. Cuộc cách mạng lần đầu xuất phát từ nước Anh cuối thế kỉ 18 với việc cơ khí hóa ngành công nghiệp dệt. Cuộc cách mạng lần thứ hai cất cánh từ Mĩ đầu thế kỉ 20 với các phát minh như dây chuyền lắp ráp và sản xuất đại trà. Cuộc cách mạng lần thứ ba được thúc đẩy bởi công nghệ truyền thông hiện đại, đặc biệt là Internet và số hóa, khiến cho robot, trí tuệ nhân tạo, cảm biến số, máy in 3-D (máy in ba chiều),

dữ liệu lớn, vật liệu chịu nhiệt mới dựa vào công nghệ nano, và nhiều thứ khác nữa trở nên khả thi. Thực sự, thời đại chúng ta đang hứa hẹn sẽ là một thời đại chứng nghiệm sự biến đổi kịch tính trong những thứ mà ta sản xuất ra, trong cách thức sản xuất chúng, và cả nơi chúng được sản xuất. Máy in 3-D đã tạo được các chi tiết máy bay, nhưng trong tương lai nó có khả năng sẽ tạo được cả các bộ phận cơ thể người, từng lát một. Đang có những kế hoạch để nhận thông tin chẩn đoán từ các cảm biến được đưa vào bên trong cơ thể. Giáo sư MIT Andrew McAfee mô tả kỉ nguyên số như sau: “Cuộc cách mạng công nghiệp [trước đây] là khi con người vượt qua các giới hạn của sức mạnh cơ bắp. Nay ta đang ở những giai đoạn đầu làm ra điều tương tự cho khả năng trí tuệ – nhân nó lên bất tận nhờ vào công nghệ số”.

Lượng thông tin tập hợp, hàng loạt hoạt động mới được tạo ra, những mối liên kết được nhân rộng khắp thế giới, và sự cải thiện điều kiện của con người – tất cả đều không thể tính toán trước. Vào cuối năm 2014, tại Cisco Systems, Inc., ước tính có khoảng 13,5 tỉ thiết bị nối kết với Internet, nhưng đến năm 2020 con số này có lẽ sẽ lên đến 50 tỉ. “Những thứ đang – hoặc sẽ – kết nối không chỉ là những thiết bị truyền thống như máy tính, tablet và điện thoại, mà còn là bãi đậu xe, đồng hồ báo thức, đường ray hỏa xa, đèn giao thông, thùng rác, và các linh kiện của động cơ phản lực”, hai lãnh đạo của Cisco đã viết ra như trên.

Những thứ này sẽ không thể có được nếu thiếu vắng hàng ngàn tỉ vi xử lí mà sử gia John Steele Gordon gọi là công nghệ mới cơ bản nhất kể từ sau động cơ hơi nước. Để kịch tính hóa tác động của vi xử lí, Gordon đề xuất một thí nghiệm tư duy như sau:

*Hãy tưởng tượng đang là thập niên 1970 và ai đó nhấn nút khiến cho mọi máy tính trên thế giới đều ngưng hoạt động. Người bình thường trên đường phố sẽ không nhận ra điều gì tai hại cả cho đến khi bản sao kê ngân hàng của họ không đến được vào cuối tháng. Nếu nhấn vào chiếc nút này thời nay thì nền văn minh sẽ sụp đổ chỉ trong tích tắc.*

Xe sẽ ngừng chạy, ông nói, máy bay sẽ rơi và công nghiệp sẽ bị tê liệt. Toàn bộ truyền thông sẽ đổ vỡ.

Đóng góp lớn của Grove cho toàn cầu hóa là làm lan tỏa cả công nghệ lẫn quy trình, qua đó transistor và vi xử lý có thể sản xuất thương mại được và phân phối đến khắp các xó xỉnh của trái đất. Ông, vì vậy, là người tiên phong của kỉ nguyên truyền thông hiện đại. Trong tiến trình của câu chuyện toàn cầu hóa, thông tin đã dần đi xa hơn, nhanh hơn và với dung lượng lớn hơn. Nó được chuyển tải bằng đôi chân, bằng ngựa (Thành Cát Tư Hãn), bằng thuyền (Hoàng tử Henry), bằng điện tín (Cyrus Field), bằng điện thoại, radio, xe hơi và máy bay. Nay toàn cầu hóa được thúc đẩy – và không thể tách rời – bởi công nghệ thông tin. Thung lũng Silicon nằm ở tâm điểm của ngành công nghiệp đó. Intel nằm ở tâm điểm của thung lũng này. Và Andy Grove thì nằm ở tâm điểm của Intel.

*Chương X*

# **ĐẶNG TIỂU BÌNH**

Nhà lãnh đạo thực dụng

cải cách Trung Quốc

1904-1997

**Cộng hòa Nhân dân  
Trung Hoa**

**năm 1980**

Tân Cương

Cam Túc

Thanh Hải

Tây Tạng

Tứ Xuyên

Trùng Khánh

Vân Nam



**T**ừ khi còn là sinh viên ở Paris, Đặng Tiểu Bình đã tìm thấy sự thôi thúc trở thành một lãnh đạo cộng sản. Sinh ra năm 1904 trong một thôn nhỏ nằm heo hút trong tỉnh Tứ Xuyên, ông là con của một huyện nha, một địa chủ khá kính có chút hiểu biết về thế giới – dù thôn của ông chẳng có lấy một bưu điện nào mà chỉ nhận tin từ những người bán dạo lang thang – đủ để nuôi ước nguyện gửi con sang Pháp để du học. Ở tuổi 16, Đặng Tiểu Bình hòa cùng 1.600 sinh viên tham gia chương trình vừa-học-vừa-làm ở Pháp do Trung Quốc lập ra để giúp hiện đại hóa xã hội mà lúc này đang bị những kẻ chiếm đóng nước ngoài lãng nhục. Đặng đến Paris từ khu tô giới Anh ở Thượng Hải, nơi ông phải đi qua một tấm biển ghi câu, “người Trung Hoa và chó không được phép vào”.

Các sinh viên đổ bộ xuống Paris năm 1920. Tuy nhiên, chỉ sau vài tháng, những người bảo trợ họ đã cạn kiệt tiền. Đặng và các đồng hương phải nghỉ học để tự lo kiếm sống. Ở chen chúc cùng 20 sinh viên trong một căn phòng, họ thường chỉ ăn mỗi ngày một bữa, có lẽ chỉ lót dạ ly sữa cùng chiếc bánh sừng trâu hay một chén canh rau. Chỉ bập bẹ được vài câu tiếng Pháp nên Đặng nhận bất cứ công việc nào kiếm được – làm giày cao su và lớp xe đạp, sau đó đứng máy tại một phân xưởng của Renault.

Trong khi đó, cuộc cách mạng Bolshevik đang lan tràn khắp thế giới, gợi cảm hứng cho phong trào công nhân Pháp, và dẫn đến sự hình thành Đảng Cộng sản Trung Quốc và chi nhánh châu Âu của Đoàn Thanh niên Xã hội Chủ nghĩa Trung Quốc (tiên thân của chi nhánh Đảng Cộng sản Trung Quốc ở châu Âu). Năm 1922, Đặng gia nhập vào nhóm này và nhanh chóng nổi lên qua các cuộc tuần hành, diễn thuyết và vận động quần chúng cho đến tận khuya. Chỉ một năm sau, ông đã vào được ban chấp hành, hòa mình cùng các đồng chí lớn tuổi và nhiều quyền uy hơn. Mới là một thiếu niên cao chưa đầy



1m52, Đặng đã phát triển kĩ năng thể hiện sự cứng rắn và tự tin khi ông tạo dựng mối quan hệ với những người sau này trở thành lãnh đạo kiệt suất của Đảng Cộng sản Trung Quốc. Trong số đó, nổi bật nhất là Chu Ân Lai, người về sau trở thành cánh tay mặt của Mao trong gần ba thập niên, phần lớn thời gian đó làm thủ tướng.

Đặng giúp Chu điều hành Ánh sáng Đỏ, một tờ bán nguyệt san chuyên đăng các bài báo tuyên truyền chủ nghĩa Marx và tin tức hoạt động của đảng cộng sản. Sinh viên Trung Quốc ở Paris đã bùng nổ giận dữ vào tháng 05/1925, khi quân Anh trấn áp thô bạo cuộc đình công tại một nhà máy của Anh tại Thượng Hải. Tháng Sáu năm đó, sinh viên Trung Quốc, trong đó có Đặng, vây cổng tòa đại sứ Trung Quốc tại Paris, đòi đại sứ Trung Quốc phản đối chính thức hành vi của Anh. Vài tháng sau, do bạo lực sinh viên dâng cao, cảnh sát Paris bắt đầu theo dõi sinh viên nước ngoài. Đến tháng Một, cảm thấy nguy, Đặng và nhiều bạn bè của ông trốn sang Moscow, trung tâm của phong trào cộng sản đang lớn mạnh trên toàn thế giới. Việc tính toán thời gian tỏ ra rất nhạy bén, bởi lẽ ngay sau đó nhà cầm quyền Pháp đã bố ráp căn phòng của ông nhằm bắt giữ ông. Paris đã phơi ra trước Đặng những thành tựu hiện đại cùng những bất công rõ rệt của chủ nghĩa tư bản phương Tây, những cuộc đấu tranh nội bộ của một đảng cộng sản nhiều bè phái, cùng những rủi ro bị bắt giữ và tù đày. Ông đã sẵn sàng cho một nền chính trị có tính chiến đấu cao của cách mạng Trung Quốc.

Trải nghiệm ở Pháp thật nặng nề và dữ dội, nhưng nó là nền tảng quan trọng đối với Đặng. Mặc dù còn phải mất nhiều thập niên nữa bị khuất dưới bóng Mao Trạch Đông, trong phần tư cuối của thế kỉ 20, ông đã nổi lên trở thành nhà lãnh đạo tối cao của Trung Quốc. Ông đã thực thi một trình tự nhanh chóng đến đáng kinh ngạc, để tháo dỡ phần nào cuộc cách mạng văn hóa của Mao, mở ra con đường cho Trung Quốc bước lên vị thế có sức ảnh hưởng phi thường trong chính trị và kinh tế toàn cầu, định vị nước này là đại công xưởng toàn cầu, đưa hàng trăm triệu công nhân vào thị trường lao động toàn thế giới, cùng số lượng người tiêu thụ toàn cầu tương đương chắc chắn sẽ dâng

lên theo sự thức tỉnh của họ. Bằng cách gắn kết Trung Quốc vào thế giới và ngược lại, Đặng đã làm cho toàn cầu hóa trở nên sâu rộng hơn bao giờ hết. Ông đã cải cách các lực lượng mới làm dịch chuyển trung tâm thương mại và ảnh hưởng chính trị toàn cầu từ Tây sang Đông.

### Hoạt động bí mật

Sau khi trốn sang Moscow, nơi ông dành phần lớn năm 1926 cho việc học tập và sau đó là tuyên truyền học thuyết cộng sản, Đặng quay trở về miền Nam Trung Quốc để gia nhập cùng Chu Ân Lai. Khu vực này lúc đó đang trong cơn hỗn loạn. Nhà Thanh chấm dứt, chính quyền trung ương mới còn non yếu, và các phiến tướng thường nắm quyền thống lĩnh tại các tỉnh. Nga, Nhật và các liệt cường châu Âu đã chiếm giữ các trọng điểm thương mại ở bờ biển phía Nam, và những người cộng sản đã hình thành một liên minh tạm thời đầy căng thẳng với đối thủ Quốc dân Đảng với hi vọng ngăn chặn được sự lấn lướt hơn nữa của ngoại bang. Nhưng liên minh giữa những kẻ đối địch không thể trụ được lâu, và chẳng bao lâu sau, Quốc dân Đảng đã tung ra một chiến dịch tàn bạo nhằm trừ khử những người cộng sản.

Dưới áp lực của Quốc dân Đảng, Chu, Đặng và các đồng chí của họ phải rời Vũ Hán để đến Thượng Hải, nơi Đặng trở thành nhân vật then chốt trong tổ chức bí mật của Đảng Cộng sản Trung Quốc. Ông truyền các chỉ thị đến các cơ sở đảng ở khắp thành phố, canh giữ và điều phối các ngân quỹ, giữ biên bản các cuộc họp quan trọng, liên lạc với các chi nhánh đảng cũng bí mật như vậy ở trên khắp Trung Quốc. Để luôn đi trước cảnh sát Quốc dân Đảng một bước, Đảng Cộng sản thường xuyên di chuyển trụ sở. Các đảng viên thường mang bí danh, một số ăn mặc phong lưu khi ra đường để giả làm tư sản. Đặng dựng lên cho mình nhiều bình phong đa dạng, đầu tiên là một người bán tạp hóa nhỏ, rồi sau đó là một tay mới lái đồ cổ.

Mùa hè năm 1929, lúc Đặng 25 tuổi, ông được đảng điều động từ các văn phòng bí mật ở Thượng Hải sang chiến trường đang nổi lên ở tỉnh Quảng Tây, tại một vùng núi non ở miền nam Trung Quốc. Ông

học cách phát triển và tổ chức hàng ngàn nông dân, và ông chỉ huy các cuộc tấn công du kích vào Quốc dân Đảng. Mặc dù lính của ông chỉ có chia ba và gây gộc, ông đã xây dựng được một lực lượng chiến đấu đầy nhiệt tình, có liên hệ với nông dân và phiên tướng địa phương. Ông thành lập một đội tuyên truyền, trộm vũ khí từ các kho đạn của chính quyền và ký hiệp ước với các phiên tướng địa phương để họ ủng hộ Đảng Cộng sản Trung Quốc. Ông khuyến khích nông dân diệt địa chủ với lí luận rằng một khi đã tay nhúng chân thì họ sẽ trung thành với cách mạng cách này hay cách khác: họ sẽ tin vào lí tưởng của đảng hoặc là họ tiếp tục chiến đấu để tránh bị kẻ thù báo oán. Tuy nhiên, nỗ lực của ông cuối cùng đã thất bại. Các cơ sở do ông thiết lập bị triệt phá, và nhiều lãnh đạo thân thiết đã bị giết.

Dù vậy, Đặng vẫn được đề bạt làm chính ủy một trong những đội quân của Đảng Cộng sản, một vị thế giúp ông trở thành cộng sự của viên tướng chỉ huy, thậm chí còn ở địa vị cao hơn. Ông hoạt động ở Giang Tây, một cứ địa cộng sản nơi nhân vật trẻ tuổi Mao Trạch Đông đang lên nhanh. Mặc dù các cố vấn Nga của quân nổi dậy hối thúc họ tấn công vào lực lượng địch ở thành thị, Mao thay vào đó vẫn thúc đẩy chiến lược làm cách mạng ruộng đất để tránh đối đầu với lực lượng quân sự hùng mạnh hơn mình.

Những người chống Mao lên án Đặng “đi chệch hướng” khỏi đường lối của đảng và buộc ông tự kiểm điểm. Họ tước mọi chức vụ và trách nhiệm của ông rồi đẩy ông đến một thành phố nhỏ làm một cán bộ cấp thấp phụ trách thanh tra đảng. Như cộng thêm vào nỗi tủ nhục của Đặng, vợ thứ hai của ông (người vợ đầu đã mất khi sinh con vào năm 1930) đã bỏ ông để đi theo người cáo giặc ông.

Đảng Cộng sản Trung Quốc luôn kiểm tra các lãnh đạo về sự trong sạch tư tưởng, bắt họ phải tự phê bình trước quần chúng và bị phê bình. Nếu các giới chức hài lòng với bản tự phê đó thì đối tượng có thể bị kết án tù hoặc lưu đày và cuối cùng được tuyên bố đã được phục hồi; còn nếu không hài lòng, việc xét xử có thể kết thúc bằng hành quyết. Trường hợp của Đặng, ông đã được phục hồi sau nhiều tuần – có khả năng nhờ sự can thiệp của Chu Ân Lai, và cũng có khả năng là

nhờ Mao – rồi được bổ nhiệm làm biên tập viên một ấn bản quân sự mang tên là *Sao Đỏ*. Đáng lúc này đã có sự hậu thuẫn của hai người mà về sau sẽ cầm quyền ở Trung Quốc.

### Vạn lí Trường chinh

Đầu năm 1934, quân của Quốc dân Đảng dưới sự lãnh đạo của Tưởng Giới Thạch đã bao vây quân của Mao, đe dọa sự tồn vong của Đảng Cộng sản. Một lần nữa, các nhà lãnh đạo cộng sản buộc phải rời đi. Ngày 10 tháng Mười, họ bước vào cái mà sau này nổi tiếng với tên gọi cuộc “Vạn lí Trường chinh”. Đó là cuộc hành trình vất vả kéo dài cả năm trời, vượt qua 9.500km và kết thúc ở tỉnh Thiểm Tây ở Tây Bắc. Đáng tham gia cuộc trường chinh đó. Vác theo mọi thứ, từ lương thực đến súng đạn và tài liệu, trên lưng hay trên lừa, ngựa thồ, đoàn quân trở thành mục tiêu dễ dàng cho các oanh tạc cơ và trọng pháo của Quốc dân Đảng. Những người tham gia cuộc trường chinh bị nhấn chìm trong bệnh tật, đói khát, thương tích và kiệt quệ khi phải vất vả băng qua những ngọn núi trắc trở, những bình nguyên gió quất, những đầm lầy nguy hiểm. Khi ngựa chết, họ lấy thịt chúng mà ăn. Đáng bị thương hàn, suy tở bỏ mạng. Trong số hơn 80.000 người tham gia cuộc trường chinh, chỉ chưa đầy 10% sống sót đến được đích.

Tháng 01/1935, nhóm binh tướng kiệt quệ này dừng lại ở Tuân Nghĩa, một thành phố thuộc tỉnh Quý Châu, để tổng kết những gì đã diễn ra và điều gì sắp tới. Chu Ân Lai nhờ Đặng chuẩn bị bản tổng kết cho một cuộc tranh luận lịch sử, ở đó Đảng Cộng sản đã phê chuẩn quyền lãnh đạo quân đội của Mao và mở đường cho Mao trở thành lãnh tụ tối cao của Trung Quốc. Là người ghi biên bản chính, Đặng thấy trước cuộc tranh chấp nội bộ bên trong Đảng, cùng những xung đột cá nhân và xung đột tư tưởng. Ông sau đó được phong làm người phụ trách tuyên huấn của một trong các quân đoàn, một sự bổ nhiệm nhằm để ông giải thích các chính sách của Mao cho quân đội. Nhiều cựu binh của cuộc trường chinh, trong số đó có Đặng, sau này sẽ trở thành tầng lớp quý tộc của cuộc cách mạng Trung Quốc.

## Chiến thắng của những người cộng sản và những thể nghiệm ban đầu của cải cách thực dụng

Trở lại năm 1931, lúc Đặng vẫn còn đang trốn chạy ở Quảng Tây, các lực lượng Nhật Bản đã tấn công Bắc Trung Quốc và chiếm đóng Thượng Hải vào năm kế tiếp. Năm 1937, sự lấn lướt của Nhật Bản đã buộc những người Cộng sản và Quốc dân Đảng hình thành một mối liên minh mới. Hai bên đều hiểu sự gắn kết này chỉ tạm bợ khi nào họ còn kẻ thù chung là Nhật Bản. Lập tức sau khi Nhật đầu hàng vào tháng 09/1945, nội chiến ở Trung Quốc đã bùng nổ trở lại và hoành hành trong bốn năm sau đó. Trong cuộc chiến kháng Nhật và Quốc dân Đảng, Đặng nổi lên không chỉ như một chỉ huy quân sự đáng kính, một trợ thủ tin cẩn của Mao mà còn như một nhà cải cách đang gieo mầm cho những ý tưởng có thể làm lung lay học thuyết Mao.

Đặng trở nên nổi tiếng với việc cần mẫn nghiên cứu về các lực lượng địch và khả năng khai thác các điểm yếu của địch. Là một chính ủy trong quân đội – tức cán bộ chính trị cao cấp trong một đơn vị quân đội – ông trở thành chuyên gia tuyển mộ và tổ chức nông dân, chiêu dụ họ tòng quân và động viên họ ra chiến trường. Một trong những vai trò của ông là xác định và tuyển mộ những nhà tổ chức trẻ tuổi có triển vọng, một số sau này trở thành những người ông dựa vào để điều hành Trung Quốc như trường hợp Triệu Tử Dương. Ông lập ra những trường huấn luyện để dạy các chiến thuật du kích lấy cảm hứng từ Mao và thử nghiệm các phương cách cải thiện cuộc sống, nhờ đó thu phục được lòng trung thành ở các thành phố dưới quyền kiểm soát của ông.

Ông giành được uy tín quân sự qua nhiều trận đánh, đáng kể nhất là trận Hoài Hải năm 1948, một trong những trận đánh lớn nhất trong lịch sử nhân loại, chống Quốc dân Đảng để giành quyền kiểm soát miền Trung Trung Quốc.

Là bí thư Đảng trong cấu trúc chỉ huy, Đặng đã liên kết hơn nửa triệu người để đánh bại quân đội của Tưởng, đẩy phe Quốc dân Đảng vào thế phòng thủ trong suốt thời gian còn lại của cuộc nội chiến. Đó là bước ngoặt then chốt của cuộc cách mạng cộng sản, và uy tín của

Đặng như nhà lãnh đạo quân sự đã được xác lập vững chắc trong suốt cuộc đời còn lại của ông.

Ngay từ giai đoạn đó, Đặng đã cho thấy “những kiến thức thị trường” của ông đã mở rộng các tôn chỉ xây dựng nền kinh tế xã hội chủ nghĩa của Mao. Ông cho phép nông dân bán mùa màng của mình mà không trả thuế lợi tức. Ông cho phép chủ đất cho thuê đồng ruộng để nông dân mở rộng sản xuất. Ông thử nghiệm các kích thích tài chính, lập luận rằng lợi tức kinh tế là chìa khóa để chiếm giữ lòng trung thành của dân chúng. Ông quan niệm việc hoàn thiện lí tưởng xã hội chủ nghĩa – một xã hội không có lợi nhuận và lòng tham – là điều chỉ đến dần dần, và thay đổi sẽ đến nhờ tổ chức và quản lí hiệu quả.

Ngày 01/01/1949, các lực lượng cộng sản tiến vào Bắc Kinh và chỉ vài tháng sau đã lập ra nước Cộng hòa Nhân dân Trung Hoa, đồng thời bãi bỏ mọi hiệp ước bất bình đẳng đã kí với các liệt cường phương Tây. Mao nói với đám đông: “Chúng ta, 475 triệu người Trung Quốc, nay đã đứng dậy”. Nhưng, sau 40 năm chiến tranh, Trung Quốc đang ở trong một tình trạng thảm họa với lạm phát leo thang, thực phẩm thiếu thốn, nạn đói hoành hành, trường học và đường sá hư hỏng, hàng triệu người vô gia cư, cướp bóc và tham nhũng lan tràn khắp nơi. Các đe dọa từ bên ngoài vẫn hiển hiện: những người phe Quốc gia đã rút về ẩn náu ở đảo Đài Loan với sự hậu thuẫn của Mỹ, trong khi Anh thì đòi Hong Kong và Tây Tạng tiến tới độc lập. Trước tình thế này, Mao phái các lãnh đạo quân đội cai quản nhiều tỉnh thành, bổ nhiệm Đặng phụ trách khu vực Tây Nam, gồm Tứ Xuyên, Quý Châu, Vân Nam, và Tây Khang, một khu vực nghèo khổ và nhiều khác biệt với cả nước, chiếm đến một phần ba lãnh thổ Trung Quốc và một phần ba dân số nước này.

Trong bảy năm tiếp sau đó, Mao đề bạt Đặng hàng loạt chức vụ, càng lúc càng quan trọng hơn. Đến năm 1956, Đặng được xem là một trong sáu nhân vật quyền lực nhất Trung Quốc. Cùng người vợ thứ ba và năm người con, ông ngụ tại Trung Nam Hải, một đặc khu ở Bắc Kinh dành cho các lãnh đạo cao nhất của Trung Quốc. Trong nhiều cuộc đấu tranh quyền lực nội bộ quay cuồng xung quanh Mao, Đặng tỏ ra là một lãnh đạo khôn ngoan luôn đứng về phía Mao trong các

cuộc tranh luận, biết giữ im lặng hay đơn giản là vắng mặt khi các cuộc tranh luận bùng nổ có tiềm năng được đặt lên bàn. Mao Chủ tịch tỏ ra thất thường. Ông bề cong sự thật rất nhanh để thích ứng với tư tưởng của ông. Ông cũng tỏ ra là người đa nghi, rốt cục là trả thù bất cứ ai dám thách thức mình. Trong môi trường chính trị đầy ám khí như thế, nơi tất cả các quan chức đều cực kì nhạy cảm với địa vị của mình bên cạnh Mao, Đặng tỏ ra là một nhà tổ chức khéo léo trong các sự kiện chính trị và trong các quyết sách của đảng: ông chọn người phát biểu, phối hợp các ý kiến, tổng kết các cuộc họp để dung hòa các quan điểm đối nghịch nhau. Vào thời điểm đó, Mao xem Đặng như nhà tổ chức chính trị đại tài, người biết cách thực thi các quyết định, và không phải là kẻ tham vọng, phản thù, có thể thách thức mình. Đặng giữ cho mọi sự cứ thế trôi chảy. Ông biết cách chọn người và bố trí họ vào đâu. Ông có thể ép buộc các sửa đổi khi các chính sách đi chệch hướng khỏi đường lối của Trung ương Đảng. Các kĩ năng này đã nạp liệu cho sự thăng tiến của ông lên vị trí hàng đầu trong cấu trúc quyền lực của Trung Quốc.

Trong khi nhiều lãnh đạo cấp cao khác mãi bận tâm về chủ nghĩa sùng bái cá nhân cứng nhắc đang được triển khai quanh Mao, Đặng là một trong số ít người không hề che giấu quan điểm của mình. Ông tranh biện về việc phải có một nền hành chính công hiệu quả hơn, đặc biệt là phải có sự tách biệt rõ rệt hơn giữa đảng và chính phủ trong việc ra quyết sách. Ông đặt ưu tiên cho việc kích thích nền kinh tế phát triển nhanh và hạ thấp tiềm năng lạm phát. Ông rất thích thử nghiệm những biện pháp kích thích kinh tế quy mô nhỏ để xem điều nào là tốt, có thể được nhân rộng. Trong khi ca tụng “tư tưởng Mao Trạch Đông”, ông cũng nói về nhu cầu ứng dụng học thuyết Mao vào tình huống cụ thể với một số linh hoạt, tùy theo tình hình tại thời điểm đó.

### **Đặng thúc đẩy quá nhanh, không phải là lần cuối**

Đến cuối năm 1956, Mao quyết định xoa dịu những bất mãn chính trị theo kiểu mà ông thấy đang dâng lên tại Đông Âu chống lại sự

kiểm soát của Liên Xô. Để nới lỏng việc đè nén quyền biểu đạt của quần chúng, ông công bố một chính sách mới xoay quanh câu phương châm “Trăm hoa đua nở, trăm nhà đua tiếng”. Mao đã bị sốc mạnh trước cơn lốc phê phán mà giới trí thức gửi về. Chỉ hai tháng sau đó, ông lại tung ra một chiến dịch đảo ngược, trong đó hàng triệu trí thức, viên chức, thậm chí cả công nhân và nông dân bị trừng trị một cách tàn bạo vì tội “hữu khuynh”, và hàng chục ngàn người đã bị tống giam. Trái ngược với ước muốn thử nghiệm kinh tế, khi sự việc đụng đến chính trị thì Đặng lại tỏ ra giáo điều. Là người chống đối “Trăm hoa đua nở” ngay từ đầu nên ông cũng là người sốt sắng ủng hộ việc trấn áp. Trên thực tế, ông chưa từng có sự vận động thực tiễn nào cho dân chủ, và ông thấy việc bắt bớ những người bất đồng chính kiến là điều xứng đáng cho những trí thức ngạo mạn đang gây trở ngại cho các nhân viên chính quyền đang làm việc chăm chỉ.

Đặng cũng là người ủng hộ từ đầu chiến dịch tư tưởng lớn tiếp theo của Mao mang tên “Đại nhảy vọt” (Đại dượt tiến). Được tung ra vào năm 1958 với mục tiêu đưa sản xuất công nghiệp của Trung Quốc lên sánh ngang với Mĩ và châu Âu, nó đã trở thành một chương trình thảm họa. Mao lập ra những mục tiêu nông cuồng, đầy tham vọng nhằm làm tăng nhanh sản lượng thép, than đá và điện. “Đại nhảy vọt” nhanh chóng biến tướng thành một nỗ lực siêu hoang tưởng nhằm đúc ra một xã hội xã hội chủ nghĩa hoàn hảo. Mao tìm cách bãi bỏ tiền tệ và dồn toàn bộ nông dân vào những hợp tác xã lớn, nơi không một ai sở hữu tài sản. Thay vào đó, mọi người sống chung với nhau trong những ngôi nhà tập thể, mặc cùng những đồng phục màu xanh dương như nhau. Từ lâu trước đó, chiến lược công nghiệp hóa của ông đã phân tác dụng một cách kịch tính. Lấy ví dụ, khi Mao ra lệnh cho các công xã gia tăng sản lượng thép trong các lò luyện ở sau nhà, nông dân bắt đầu lơ là chuyện đồng áng và nấu luôn cả cuộc xéng lẫn cày bừa để đạt được chỉ tiêu.

“Đại nhảy vọt” càng điên rồ bao nhiêu thì các nhà lãnh đạo thực dụng như Đặng càng gặp khó bấy nhiêu trong việc tiếp tục ủng hộ nó. Đặng và một số quan chức cao cấp khác đã kinh hoàng khi đi đến các



vùng nông thôn và tận mắt thấy những cánh đồng cằn cỗi và nạn đói gay gắt. Đến năm 1962, Mao thừa nhận “Đại nhảy vọt” là sai lầm. Ông quay sang nhờ Đặng và Lưu Thiệu Kỳ – khi đó là chủ tịch Trung Quốc – giúp đưa nền kinh tế trở lại đường ray. Mao hứa sẽ không can thiệp vào công việc hằng ngày, và Đặng đã ra tay để đảo ngược cách tiếp cận của Mao. Ông bắt đầu bằng việc đòi các quan chức cung cấp số liệu trung thực thay cho các con số giả tạo để vượt chỉ tiêu. Rồi ông cho bãi bỏ tư tưởng huy động quần chúng và thay vào đó mọi bước đi thực dụng để làm gia tăng sản xuất. “Không cần biết mèo trắng hay mèo đen, chỉ cần bắt được chuột đều là mèo tốt”, Đặng nói với đảng. Ông thúc đẩy việc giải tán những công xã lớn và khôi phục một số nông trại do tư nhân làm chủ. Ông dùng số ngoại tệ hiếm hoi mà Mao tích lũy được để nhập khẩu một lượng lớn lương thực. Ông cắt giảm việc trợ cấp cho các ngành công nghiệp nặng đang thua lỗ. Ông tấn công vào nạn tham nhũng đang làm suy thoái đảng, phục hồi một số lãnh đạo bị hạ bệ trong cuộc đàn áp “Trăm hoa đua nở” và khôi phục tinh thần đã rệu rã bên trong Đảng.

Quan sát các chính sách và uy tín gia tăng của Đặng, Mao bắt đầu đặt câu hỏi về lòng trung thành và thực tâm cách mạng của người trợ thủ tin cẩn thuở nào. Nền kinh tế vừa trở lại trong vòng kiểm soát, Mao liền xoay sang áp đặt lại tầm nhìn của ông về xã hội xã hội chủ nghĩa lí tưởng. Mao thấy rõ rằng Đặng quá sốt sắng theo đuổi mọi thí nghiệm thành công nên sẽ không đáp ứng tầm nhìn này. Theo quan điểm của Mao, điều mà Trung Quốc cần là tìm lại lòng nhiệt thành cách mạng thuở ban đầu. Để đạt được điều đó, năm 1966, Mao tung ra cuộc Đại Cách mạng Văn hóa Vô sản (Đại văn cách), mở ra thêm một thập niên hỗn loạn kinh tế, cô lập với quốc tế và bắt bớ đại trà những người mà Mao cho là kẻ thù, lần này bao gồm luôn cả Đặng.

### **Giam lỏng, lưu đày và cách li**

Phát súng đầu tiên của Cách mạng Văn hóa là một lời kêu gọi phát đi trong nội bộ đảng, đòi thanh lọc “tư duy tư sản phản động” trong giáo dục, báo chí truyền thông, và văn hóa nghệ thuật. Chẳng mấy chốc,

đảng bắt đầu kêu gọi áp dụng sự thanh trừng đó ở các cấp cao nhất của chính phủ, quân đội, và của chính bản thân đảng. Khởi xuất từ Bắc Kinh, sinh viên học sinh bắt đầu tràn ra đường, đập phá tài sản, phê phán và tấn công các thầy giáo và hiệu trưởng, dán những tờ cổ động khắp các trường sở và thành phố, tấn công những nhân vật chức trách. Mao đã giấu Đặng và những người khác, lập ra Tổ Chi đạo Cách mạng Văn hóa Trung ương, bao gồm Giang Thanh - vợ của Mao, và ba người nữa, hợp thành cái mà sau này được gọi là “Nhóm Tứ nhân bang” (hay “Bè lũ bốn tên”), với quyền hạn rộng lớn để cô lập và trừng trị các nhân vật chức trách trong mọi lĩnh vực vì thiếu nhiệt tình đối với tư tưởng Mao. Không lường được quyền lực của nhóm này, Đặng và Lưu tìm cách gửi đại diện của đảng đến các trường học để điều đình một giải pháp ôn hòa với các học sinh sinh viên nổi loạn được gọi tên là các “Hong vệ binh”. Đặng đặc biệt tỏ ra thiếu tôn trọng Giang Thanh, người mà ông rất căm ghét. Ví dụ, ông đã từ chối đến dự hầu hết các buổi nhạc kịch tuyên truyền do Giang bảo trợ, và nếu có đi chẳng nữa thì ông cũng thường ngủ gật một cách lộ liễu.

Trước khi mùa hè 1966 kết thúc, Mao cáo buộc Lưu và Đặng đã tìm cách làm nguội các Hồng vệ binh thay vì tiếp lửa cho họ. Bị gièm pha là “phái tư hữu” (tẩu tư phái), Đặng bị lột hết các chức danh và bị làm nhục công khai trong một cuộc tụ tập chống lại ông tại quảng trường Thiên An Môn. Khi đến phiên đưa ra lời tự phê, Đặng đã nói những gì ông phải nói để cứu tư cách đảng viên và mạng sống của chính ông. “Khi nghĩ đến những tổn thất do các sai lầm và tội ác mà tôi gây ra cho cách mạng, tôi cảm thấy thật tội lỗi, nhục nhã, ân hận và căm ghét bản thân”, ông nói với đảng. “Không có sự trừng phạt nào là thỏa đáng cho một người như tôi”. Lời thú tội này đã không giúp được ông.

Hồng vệ binh từng được một nhà báo mô tả giống như những con chó rừng xâu xé một con hươu đã bị thương ở chân. Chiến dịch xâu xé các giới chức tư sản của họ kết thúc bằng việc mạng lưới đường sắt quốc gia bị tê liệt, các trường học, nhà máy, nông trang bị đóng cửa và cuộc sống của hàng triệu người bị hủy hoại do bị quy kết là phái tư hữu. Hồng vệ binh thậm chí còn được cho phép vào tận Trung Nam

Hải, lôi các quan chức ra khỏi nhà của họ, đánh đập họ ngay trước mắt vợ con, đôi khi còn quay cả phim những cuộc tấn công để phát đi rộng rãi hơn cho công chúng xem. Không ai được miễn trừ, dù là nam, nữ, trẻ em hay người già. Sau khi Mao bãi bỏ chức chủ tịch của Lưu Thiếu Kỳ vào năm 1967, Hồng vệ binh đã săn đuổi Lưu và gia đình, cuối cùng giết chết ông cùng hai người con trai. Tổng kết lại, Hồng vệ binh đã giết chết khoảng 400.000 người và gây thương tật cho nhiều người hơn nữa trong các cuộc tra tấn.

Chính phủ đã giam lỏng Đặng và gia đình ông tại Trung Nam Hải, nơi mà truyền thông cho phát loa chửi bới ông 24 giờ mỗi ngày. Có lúc, Hồng vệ binh đã lôi ông và vợ ra khỏi nhà, buộc họ giữ tư thế tàu bay – tức hai tay dang ngang, đầu cúi gằm xuống – trong nhiều tiếng đồng hồ, rồi khạc nhổ vào họ, đánh đập họ ngay trước mắt con cái. Tại một địa điểm khác, việc sách nhiễu gia đình Đặng đã lên đến đỉnh điểm khi Hồng vệ binh đánh đập con trai trưởng của Đặng là Phổ Phương rồi tống ông này vào một căn phòng và bảo rằng lối ra duy nhất chính là chiếc cửa sổ để ngỏ. Phổ Phương đã đi ra qua lối đó – không rõ là nhảy ra hay bị ném ra – và đã bị liệt suốt đời từ eo trở xuống.

Ở cao điểm của cuộc cách mạng, nhóm “Tứ nhân bang” và đám a dua hung tợn của chúng đã đạt đến sức mạnh mà thậm chí ngay cả Mao hình như cũng không thể hay không dám ngăn chặn. Nhưng Mao Chủ tịch quả thật đã tạo ra một hàng rào bảo vệ hạn chế xung quanh Đặng, giúp ông không phải ngồi tù và có được một kênh hậu đặc biệt để liên lạc trực tiếp với Mao thông qua một trợ thủ tin cẩn. Tháng 10/1969, Đặng và vợ được chuyển từ Trung Nam Hải đến thành phố Nam Xương xa xôi tại tỉnh Giang Tây ở Đông Nam Trung Quốc, nơi ông từng chiến đấu chống lại Quốc dân Đảng. Tại đó, họ được cấp nhà cửa với tiện nghi tối thiểu và việc làm tại một xưởng máy cày gần nhà.

Lúc này đã 65 tuổi, Đặng phải chẻ củi, đập than để sưởi ấm, phải lau dọn nhà trong khi vợ ông giặt giũ và khâu vá quần áo. Mùa hè ở đó nóng đến mức Đặng phải thức dậy nhiều lần trong đêm để lau ướ

các giường tre của họ. Nhưng ít ra họ đã được cách li khỏi các Hồng vệ binh, và sau đó được đoàn tụ với các con, bao gồm cả Phổ Phương mà lúc này phải ngồi xe lăn. Đặng chăm sóc cho Phổ Phương, lau rửa cho con, đưa con đi vệ sinh, đưa con lên giường ngủ. Ông đi bộ năm sáu cây số mỗi ngày, tạo ra một lối đi quang đặng quanh căn nhà nhỏ của ông. Ông có vẻ chìm trong suy tưởng về tương lai Trung Quốc và về những điều ông phải làm nếu quay trở lại nắm quyền. Không ai rõ vì sao Mao lại cho Đặng sự bảo vệ phần nào trước Cách mạng Văn hóa, nhưng có khả năng Mao cũng đang trông chờ cái ngày Bắc Kinh sẽ lại cần đến Đặng, xét theo thành tích của ông trong các công việc của chính quyền, đảng và quân đội.

## Trở lại

Sự khai mở đã đến vào năm 1970, khi Mao trở mặt với Lâm Bưu, người được trù tính sẽ kế vị Mao, nhưng lúc này bị cáo buộc âm mưu lật đổ ông. Năm tiếp sau đó, Lâm Bưu bị giết chết trong một vụ rơi máy bay bí hiểm trên các rặng núi Mông Cổ. Với việc Lâm Bưu bị loại bỏ, Đặng biết vấn đề kế vị Mao lại được đặt ra. Tháng Mười-một, ông viết cho Mao một lá thư bợ đỡ, trong đó ông ca ngợi sự lãnh đạo sáng suốt của Mao Chủ tịch trong việc phát hiện âm mưu của Lâm. Cũng trong lá thư đó, ông xin một ngày nào đó được đảng cho phép trở lại công hiến, có thể bằng kỹ năng nào đó của ông, để ông được dịp đền ơn nước.

Dù Đặng không nhận được câu trả lời nào, nhưng điều kiện sống của ông bắt đầu được cải thiện: ông được phép đưa Phổ Phương đến một bệnh viện hàng đầu ở Bắc Kinh, và những người canh giữ ông hình như đã biến mất, nhờ đó ông có thể tự do đi loanh quanh. Vào mùa xuân năm 1972, Chu Ân Lai viết cho Đặng rằng nếu ông chịu viết một bản tự kiểm ngắn gửi lên Mao thì có thể ông sẽ được triệu hồi về Bắc Kinh. Đặng làm theo đúng như vậy, nêu rõ sự toàn tâm toàn ý của ông đối với Cách mạng Văn hóa và thể thốt từ bỏ các “chệch hướng” trước kia của ông.

Đầu năm 1973, Mao cho phép Đặng trở về Bắc Kinh, điều khiển cho nhóm “Tứ nhân bang” rất giận dữ, đặc biệt là Giang Thanh, vợ Mao. Nhưng lúc này Mao đã có mâu thuẫn chính trị với Giang, và Chu Ân Lai lại đang điều hành chính phủ. Do có quá nhiều lãnh đạo cấp cao bị thanh trừng nên Chu rõ ràng đang rất cần đến tài năng của người mà ông bực bội trước kia. Hơn nữa, Đặng vẫn có những người ủng hộ mạnh trong quân đội, sẵn sàng dọn đường cho sự hồi phục của ông. Khi bổ nhiệm lại Đặng làm Phó Thủ tướng vào tháng Hai, Mao nói với Ủy ban Trung ương của đảng, “Đặng là người tài hiếm có. Ông ta nổi tiếng có tài cả trong quân sự lẫn dân sự. Ông ta giống như cây kim trong bọc vậy. Ông ta có thể xử lý nhiều vấn đề với tinh thần trách nhiệm”.

Với việc Mao bị chứng Parkinson ngày một nặng, còn Chu thì chớm ung thư, cuộc đấu để kế vị Mao trong những năm kế tiếp trở thành cuộc đấu giữa Đặng và nhóm “Tứ nhân bang”. Cả Mao lẫn Chu đều tin cậy giao cho Đặng ngày một nhiều trọng trách – trong quản lý kinh tế, trong cải cách quân đội, trong việc hồi sinh đảng (vốn đang trong cơn suy thoái), thậm chí cả trong việc thay thế Chu tiếp đón các phái đoàn ngoại giao do Chu bị đau yếu. Đặng đạt được sức mạnh chính trị nhờ xuất hiện cạnh Mao trong các sự kiện quốc tế và trong những dịp đại diện cho Trung Quốc, bao gồm chuyến đi dự cuộc họp của Đại Hội đồng Liên Hiệp Quốc năm 1974. Chuyến đi đầu tiên này của ông đến phương Tây kể từ sau những ngày sinh viên ở Paris cũng là lần đầu tiên ông mục kích sự sinh động của thành phố New York, cũng như khoảng cách kinh tế và xã hội giữa Trung Quốc và Mĩ. Chỉ vài năm sau đó, ông đã động viên con trai út, Đặng Trí Phương, sang Mĩ du học. “Con sẽ thấy thế giới hiện đại là như thế nào”, ông nói.

Trong khoảng không mà ông nhúng mình vào, Đặng đã di chuyển rất nhanh, chính xác như ông đã làm sau cuộc “Đại nhảy vọt”, vì thế mà tạo ra nguy cơ một đòn giáng nữa từ phía Mao. Lối nói càn của Mao về việc Trung Quốc đã tiến đến chủ nghĩa xã hội hoàn thiện, cùng với việc ông thanh lọc liên tục “những ô uế tư tưởng trong đảng” đã mở đường cho chủ nghĩa thực dụng kiểu “xắn tay áo” của Đặng.

Chủ nghĩa sùng bái cá nhân của Mao bị che khuất bởi sự tập trung của Đặng vào xây dựng năng lực chuyên môn và kĩ thuật trong bộ máy Đảng. Trong khi Mao vinh danh các công nhân làm việc cần cù thì Đặng lại vinh danh các doanh gia đã dựng lên điều gì đó mới mẻ.

Đến đầu năm 1975, chính phủ Trung Quốc tung ra “Bốn hiện đại hóa”, một đường hướng để tạo ra sự tiến bộ trong nông nghiệp, công nghiệp, quân sự và khoa học kĩ thuật, mà Đặng đã thực thi với cách tiếp cận phải-hoàn-thành cố hữu nơi ông. Ông cung cấp những kích thích vật chất cho công nhân và nông dân để gia tăng sản xuất. Ông bỏ ưu tiên bảo hộ công nghiệp nội địa của Mao, thay vào đó bằng ưu tiên thúc đẩy ngoại thương. Ông lạng lách trước các chủ đề của Mao – như cách mạng của quần chúng và chủ nghĩa quân bình – thay vào đó ông cảnh báo rằng cách mạng sẽ chỉ là chiếc thùng rỗng nếu không có tiến bộ kinh tế. Dưới sự dẫn dắt của Đặng, các xa lộ và đường ray được sửa chữa, các nhà máy mở cửa trở lại, sản lượng ở các nông trang bắt đầu tăng lên, và Trung Quốc cũng bắt đầu trỗi dậy từ sự cô lập. Năm 1975, Đặng dẫn đầu cuộc viếng thăm đầu tiên của một nhà lãnh đạo cộng sản đến một nước phương Tây: Pháp.

Chủ nghĩa thực dụng của Đặng cuối cùng đã chiến thắng, nhưng chỉ sau khi ông một lần nữa rơi vào cảnh lưu đày. Giữa năm 1975, nhóm “Tứ nhân bang” tung ra một chiến dịch tấn công Đặng vì tội lỗi Trung Quốc trở lại con đường tư bản. Bị chỉ trích dữ dội tại các cuộc họp cấp cao, trên báo chí và trên các bản thông cáo, Đặng liên tục chống trả nhóm “Tứ nhân bang”. Ông đeo trợ thính và tắt nó đi mỗi khi bị Giang Thanh và những kẻ khác mắng nhiếc, nhờ đó mà ông vẫn giữ được sự điềm đạm như thể không có chuyện gì xảy ra. Sự sụp đổ đến với ông vào lúc ông chủ trì tang lễ Chu Ân Lai vào tháng 01/1976, trong khi Mao và nhóm “Tứ nhân bang” từ chối đến dự vì lí do Chu đã đi chệch khỏi con đường cách mạng (cũng có thể lúc đó Mao bị bệnh không đến được). Biết rằng hành động bày tỏ tôn kính đối với một kẻ lầm đường có thể sẽ đưa mình vào tù hay tệ hại hơn nữa, Đặng trốn về tỉnh Quảng Đông ngay sau tang lễ với sự trợ giúp của một đồng minh từ những năm quân ngũ xa xưa: Nguyên soái Diệp Kiếm Anh.

Mao đã chỉ định Hoa Quốc Phong làm người kế vị, một lựa chọn có vẻ an toàn để bảo tồn di sản của ông. Đặng chờ đợi và quan sát, nhưng ông không phải đợi quá lâu. Sáu tháng sau, Mao qua đời, và cuộc tranh đoạt quyền hành cũng bắt đầu diễn ra. Nguyên soái Diệp thuyết phục Chủ tịch Hoa rằng nhóm “Tứ nhân bang” là mối họa cho đất nước và cho cả cá nhân Hoa. Ông đã đạt được sự ủng hộ cần thiết để bắt giữ và tống giam Giang Thanh cùng đồng bọn. Cả Trung Quốc ăn mừng, biểu lộ sự nhẹ nhõm tập thể khi sự hỗn loạn thời kì Mao đã qua đi, thay bằng sự hậu thuẫn sâu rộng cho nhiều chính sách thực dụng hơn.

Vài ngày sau, Đặng gửi đến Hoa một lá thư hoa mĩ, viết từ một địa điểm bí mật, trong đó ông chúc mừng, bày tỏ sự ủng hộ và lòng trung thành, đồng thời cũng thừa nhận những sai trái của ông. Ít lâu sau, ông hỏi Hoa liệu có cho ông được hồi phục hay không. Hoa thấy Đặng là mối thách thức cho sự độc tôn của mình và cho sự tôn vong các chính sách của Mao mà ông ủng hộ, nhưng với sự vận động của Diệp và các chiến hữu cũ, Đặng đã trở lại chính phủ vào mùa hè năm 1977.

### **Kỉ nguyên Đặng bắt đầu**

Đặng lúc này đang ở những năm đầu của độ tuổi thất tuần, vẫn sung sức, năng động và không biết nản chí. Dù Hoa Chủ tịch nắm giữ những vị trí cao nhất, Đặng vẫn xoay sở giải được người của ông vào những vị trí then chốt và sắp xếp việc hồi phục cho hàng ngàn người bị thất sủng trong Cách mạng Văn hóa. Chẳng bao lâu sau, Đặng đã hầu như bác bỏ Cách mạng Văn hóa. Đó là một việc làm cực kì tinh tế, đòi hỏi ông vừa lên án các chính sách của Mao mà cũng vừa không để cho Mao mất uy tín. Tháng 12/1978, Đặng quay ngoắt 180 độ, nói rằng Trung Quốc cần “một lượng lớn những người mở đường, dám nghĩ dám làm, để khai phá những con đường và tạo ra ý tưởng mới”. Sự thiển cận đáng phẫn nộ của Trung Quốc phải ra đi. “Ta phải học hỏi từ những nước tân tiến hơn để bắt kịp và vượt qua họ”. Đặng nói. “Độc lập không có nghĩa là đóng cửa với thế giới, và tự cường cũng không có nghĩa là chống đối mù quáng tất cả những gì là nước ngoài”.

Trong năm 1979, Đặng đã lấy lại nhiều vị trí cũ, mặc dù vẫn phục tùng Hoa. Ông còn tình nguyện nhận thêm trọng trách trong các lĩnh vực khoa học kỹ thuật và giáo dục. Ông nói với các đồng sự rằng những người làm việc đầu óc cần được xem là những thành viên khả kính của giai cấp công nhân. Một năm sau, Đặng phụ trách cả lĩnh vực ngoại vụ, đi khắp Đông Nam Á và Nhật Bản rồi sang Mỹ để gặp Tổng thống Jimmy Carter, nơi ông tham quan thị trường chứng khoán New York, nổi tiếng với việc đội chiếc nón cao-bồi rộng vành ở Texas và nghịch bộ điều khiển trong buồng lái mô phỏng của tàu con thoi. Chính Đặng là người đã hoàn tất quy trình bình thường hóa quan hệ với Mỹ, vốn đã được khởi đầu từ chuyến thăm Bắc Kinh của Tổng thống Nixon năm 1972.

Chắc chắn Hoa cũng là một nhà hiện đại hóa. Ông cũng gửi nhiều phái đoàn ra nước ngoài để học hỏi kinh nghiệm quản lý, khởi hoạt cuộc bàn luận về các khu chế xuất, nơi người nước ngoài được tự do đầu tư vào Trung Quốc. Nhưng sự năng động của ông thì không cách chi sánh bằng Đặng. Bị dội bom bởi các chỉ trích về sự thiếu hiệu quả – những chỉ trích mà Đặng không ngăn chặn – Hoa từ chức vào năm 1980, lắng lạng lui về một vị trí thấp hơn trong bộ chính trị. Không có thông cáo nào chống lại Hoa, không có việc hạ nhục công khai nào, không có tự phê bình, và cũng không có giai đoạn lưu đày khắc nghiệt nào. Đặng không gây ra cho những người theo Mao những điều mà họ đã gây ra cho ông.

### **Lãnh đạo tối cao**

Năm 1980, kỉ nguyên cải cách – triều đại của Đặng – đã mở ra. Đặng, vị hoàng đế mới của Trung Quốc, đang dẫn dắt việc biến đổi Vương quốc Trung tâm, thay đổi tận gốc rễ tiến trình kinh tế và chính trị toàn cầu. Bác bỏ mọi dây dưa với chủ nghĩa sùng bái cá nhân, các chức danh của Đặng – Phó Thủ tướng kiêm Chủ tịch Quân ủy Trung ương – thấp hơn rất nhiều so với quyền lực mà ông nắm giữ. Đặng phải chờ đến 30 tháng nữa mới được công khai công nhận là “lãnh đạo tối cao”, là người khổng lồ giữa những người được giả định là bằng vai phải vế



trong cộng đồng các nhà lãnh đạo Trung Quốc. Nhà viết tiểu sử Ezra Vogel nhận định, “Trong biên niên lịch sử chính trị thế giới thật khó mà tìm ra được một trường hợp nào khác, khi một nhân vật trở thành nhà lãnh đạo tối cao của một nước lớn mà lại không có sự thừa nhận công khai về sự kế vị đó”.

Trong truyền thống Trung Quốc, quyền lực vạn năng nằm trong sự huyền nhiệm của chữ “vô”, và mọi thứ ở Đặng hình như đều làm lu mờ sự hiện hữu của ông. Ông bước vào một căn phòng bao quanh bởi các trợ thủ, người nào người nấy cao hơn ông cả cái đầu. Ông chào đón khách bằng cái bắt tay không sinh lực. Ông truyền suy nghĩ của mình một cách hời hợt, vô cảm. Ông nói năng ngọng nghịu. Ông thoái thác khi được yêu cầu làm rõ những gì đã nói. “Cũng không hẳn là ông cản trở mọi gợi ý về sùng bái cá nhân”, học giả về Trung Quốc Lucian W. Pye viết. Nhưng, theo học giả này, “ông thực sự có vẻ như cố ý ẩn mình”. Mặt khác, ở Đặng luôn tỏa ra nỗi khát khao đi thẳng vào trọng tâm vấn đề, không cần mọi sự phô trương. Henry Kissinger đã hồi tưởng kinh nghiệm của bản thân ông về Đặng. “Do đã quen với lối triết lí lòng vòng cùng với những ẩn dụ không trực tiếp của Mao, cũng như sự lịch thiệp đầy chuyên nghiệp của Chu, tôi cần chút thời gian để điều chỉnh lại cho thuận với phong cách gay gắt, không quanh co của Đặng, cùng những lần mĩa mai ngắt lời và thái độ xem nhẹ triết lí, chỉ ưu tiên cho thực tiễn trước mắt”, Kissinger viết nhiều năm sau. “Chắc nịch và dẻo dai, ông bước vào phòng cứ như thể bị đẩy đi bởi một lực vô hình để lao ngay vào công việc”.

Đặng đã triển khai một cái nhìn về thế giới ít đặt trọng tâm vào Trung Quốc hơn so với các đồng sự của ông. Mọi lãnh đạo trước đó của Trung Quốc đều tìm cách đổ lỗi các vấn đề của nước này cho sự chống phá của các thế lực lượng xâm lược ngoại bang, và đều khẳng định tính ưu việt của đường lối Trung Quốc. Trong các chuyến công du của ông, Đặng đã đi đến kết luận chính xác đối nghịch lại: Trung Quốc cần phải chấm dứt việc quy kết cho nước ngoài các vấn đề của chính mình và phải học hỏi tất cả những gì có thể từ thế giới, và càng sớm càng tốt. Trong thập niên 1960, phần lớn châu Á vẫn còn lạc hậu về kinh tế, nhưng đến thập niên 1970, phép lạ Nhật Bản đã cất cánh

và lan tỏa ra Đài Loan, Hàn Quốc. Với Đặng, thông điệp rất rõ ràng: Trung Quốc cũng phải chuyển động. Và thế là, bằng lời nói và việc làm, bằng khu vực công lẫn khu vực tư, Đặng đã chuyển trọng tâm của Trung Quốc ra khỏi việc nuôi dưỡng những mối hận thù xưa để hướng tới tương lai mà ông cảm thấy có thể sẽ hứa hẹn.

Trong hai thập niên tiếp sau, Đặng đã đặt phát triển kinh tế làm trọng tâm của tất cả các nỗ lực của ông, với điểm nhấn là đạt tốc độ tăng trưởng cao. Ông giảm sự can thiệp của nhà nước vào các chính sách kinh tế của Trung Quốc, và ủng hộ ý tưởng rằng người này giàu lên nhanh hơn người khác là điều bình thường – một ý tưởng từng được cho là cấm kỵ dưới thời Mao. Ông còn có một bước đi cấp tiến khác là chuyển những nguồn lực hạn hẹp từ quân đội sang khu vực tư nhân. Chính phủ của ông đưa nhiều cải cách thị trường vào nông nghiệp, xóa bỏ các công xã lớn và cho phép nông dân bán nhiều sản phẩm của mình hơn trên thị trường mở. Điều này làm hạ giá các nguồn cung quan trọng cho nông trang như thuốc trừ sâu, đồng thời nâng giá mua ngũ cốc của chính phủ. Đặng còn cho phép nông dân được mở doanh nghiệp mới, từ đó khởi phát một làn sóng khởi nghiệp, tạo ra nhiều công ty mới trong công nghiệp nhẹ như dệt may và sản xuất đồ chơi.

Kết quả của các cải cách này là sản xuất ở nông thôn gia tăng cùng với mức sống của nông dân. Từ 1978 đến 1982, thu nhập của nông dân đã tăng xấp xỉ gấp đôi. Năng suất nông nghiệp – được xác định theo sản lượng ngũ cốc trên đầu người – tăng 3,8% mỗi năm từ 1978 đến 1984, so với 0,2% từ 1957 đến 1977. Tiêu thụ trên đầu người ở nông thôn tăng 300% từ 1976 đến 1986, so với 30% trong giai đoạn 12 năm trước đó. Năm 1981, Trung Quốc là nước nhập khẩu bông lớn thứ tư thế giới; bốn năm sau, Trung Quốc đã trở thành nước xuất khẩu mặt hàng này.

Nhà nước vẫn quản lý mọi ngành công nghiệp, nhưng Đặng đã thúc đẩy để tạo ra sự linh hoạt hơn cho các nhà quản trị kinh doanh. Ông giảm nhẹ những luật lệ gây khó cho công nhân khi di chuyển sang các việc làm mới bên trong Trung Quốc. Với tầm nhìn hướng đến xây

dựng các công ti xuất khẩu, ông đưa các đặc khu kinh tế vào đời sống, tại đó thuế khóa và quy định đầu tư nước ngoài được nới lỏng. Dựa theo những chính sách của Hoa, các đặc khu đầu tiên đã sớm được xác định từ năm 1979 trên đồng bằng châu thổ sông Châu Giang thuộc tỉnh Quảng Đông và tại tỉnh Phúc Kiến. Đặng đã cho mở các đặc khu này và nhiều hơn thế nữa. Khi các nhà đầu tư – đặc biệt là từ Hong Kong và Đài Loan – rót tiền vào, các đặc khu bắt đầu thịnh vượng lên và thích ứng dần với máy móc và thực tiễn quản trị của nước ngoài. Một vài đồng sự của Đặng vẫn lo sợ rằng ảnh hưởng nước ngoài sẽ làm suy yếu Trung Quốc, nhưng Đặng thấy mối đe dọa này là cái giá không thể tránh trong mở cửa kinh tế. Ông nói, “Khi ta mở cửa sổ để lấy không khí trong lành thì sẽ phải có vài con ruồi bay vào”.

Trong khi tạo ra môi trường chính trị cho cải cách, Đặng chưa bao giờ nghĩ mình là một kinh tế gia. “Tôi chỉ là người ngoại đạo trong lĩnh vực kinh tế”, ông nói vào năm 1984. “Đôi lúc, tôi đưa ra vài nhận xét trong lĩnh vực nào đó, nhưng tất cả đều là từ quan điểm lợi ích chính trị. Tôi đã đề xuất chính sách mở cửa kinh tế của Trung Quốc ra thế giới bên ngoài, nhưng về phần chi tiết cụ thể làm sao để thực hiện thì tôi phải nói rằng bản thân tôi thực sự chỉ biết được chút ít”. Tương phản với Mao, người điều hành bằng cách giữ cho các thuộc hạ luôn ở thế chên vênh, khước từ mọi chỉ đạo rõ ràng trong các quyết định lớn, rồi sau đó lại can thiệp sâu vào chi tiết, Đặng giao trách nhiệm rất rõ ràng cho các thuộc cấp mà ông lựa chọn rất kĩ lưỡng, sau đó để cho họ tự do thử nghiệm, không còn bị gò ép bởi tư tưởng của Mao. Quả thực, nhiều cải cách kinh tế rạch ròi của ông là do người khác thiết kế ra, đặc biệt là hai trợ thủ chính của ông: Triệu Tử Dương và Hồ Diệu Bang. Đặng nói rõ ông tin vào một số ý niệm then chốt – hiện đại hóa quản trị, sức mạnh của các biện pháp kích thích – nhưng không hề có một hướng đạo kinh tế tổng quát nào. Ông rất thích nói: “Để vượt qua con sông lớn, ta phải dò đá tìm đường”, ý là trong những giai đoạn nhiều hoang mang, chiến lược tốt nhất là phải tỏ ra cực kì thực dụng: bước từng bước một và điều chỉnh trong khi đi. Trên thực tế, ý niệm tương tự cũng đã từng dẫn đường cho Jean Monnet và Andy Grove.

Đặng bị ám ảnh bởi khoa học, kĩ thuật và giáo dục. Ngay từ trước khi trở thành lãnh đạo tối cao, ông đã triển khai các kế hoạch thiết lập một Viện Hàn lâm Khoa học Xã hội có tư cách độc lập. Ông ủng hộ việc tăng ngân sách và cải thiện điều kiện làm việc của các nhà nghiên cứu. Tách li rõ rệt với Mao, ông khuyến khích nhiều sinh viên Trung Quốc hơn nữa ra nước ngoài học tập, và nhiều liên lạc hơn nữa giữa các nhà khoa học Trung Quốc và phương Tây. Để làm rõ các ưu tiên hiện đại hóa của mình, Đặng đã tổ chức nhiều chuyến đi sang phương Tây qua những lần viếng thăm các công ti như Boeing hay IBM.

Đặng biết ông cần một giai đoạn hòa bình lâu dài với thế giới bên ngoài để giữ cho Trung Quốc mở cửa với công nghệ và thị trường phương Tây. Vì vậy, ông đã đảo ngược một phần tư thế ki biệt lập kinh tế và chính trị của Trung Quốc bằng cách khai mở nước này với kinh tế thế giới, bình thường hóa quan hệ với Mĩ, Liên bang Xô Viết, và toàn bộ châu Á. Ông đã bỏ nhiều công sức để đòi lại Hong Kong một cách hòa bình từ tay các nhà cai trị Anh thông qua một công thức sáng tạo có tên gọi là “một quốc gia, hai chế độ” (hay “nhất quốc, lưỡng chế”) nhằm cho phép Hong Kong vẫn là tiền đồn của chủ nghĩa tư bản theo phong cách phương Tây, nhưng nằm dưới sự cai trị của Trung Quốc.

Trong tất cả những việc làm đó, Đặng đã giải thoát sự sáng tạo và động lực thương mại từ lâu bị đè nén của nhân dân Trung Quốc. Đột nhiên, mọi người đều là doanh nhân, mọi cơ quan đều là doanh nghiệp, và ngay cả các chính quyền đô thị và tỉnh thành cũng lao vào kinh doanh, từ chế biến thực phẩm cho đến bất động sản. Những người hùng của giai cấp công nhân được thay bằng những biểu tượng mới: đó là người đàn ông đã chuyển hoạt động kinh doanh nhỏ, bán kem đá, của mình thành một vương quốc giải khát trị giá tỉ đô; hay người đàn ông đã bán hết những gì mình có để khởi đầu hoạt động nuôi lợn rồi phát triển thành một công ti khổng lồ với hơn một trăm xí nghiệp. Với ít luật lệ thương mại hơn, không có chút ý niệm nào về tác quyền, không có quy trình hạch toán rõ ràng nào, đó chính là chủ nghĩa tư bản của Miền Tây hoang dã<sup>1</sup>, chủ nghĩa tư bản không

<sup>1</sup> Ngụ ý miền Tây Hoa Kỳ trong thế kỉ XIX (ND).

luật pháp, nhưng Đặng đã tỏ ra không sợ hãi các hậu quả hỗn loạn. Đặng nói rằng luật pháp và cơ quan thực thi nó sẽ bắt kịp với sự cạnh tranh hung bạo trong kinh doanh.

Đặng chưa bao giờ xa rời Mao trong một vấn đề tối quan trọng là đảng cộng sản giữ độc quyền chính trị. Ông nhắm đến việc xây dựng một nền kinh tế hướng đến thị trường, nhưng lại trong khuôn khổ bất di bất dịch sự cai trị độc tôn của đảng. Ông tin rằng đảng sẽ duy trì được sự hậu thuẫn của nhân dân không phải qua thùng phiếu mà qua việc mang đến một cách có hiệu quả những hàng hóa kinh tế. Vì vậy, ông luôn bị ám thị bởi việc định hướng cả đảng lẫn chính phủ thông qua tuyển mộ những tài năng trẻ hơn, học thức hơn, có năng lực kĩ thuật hơn so với các thế hệ đi trước.

Sự lưỡng phân giữa mở cửa cho trải nghiệm tư bản chủ nghĩa và quyết tâm duy trì sự cầm quyền có kỉ cương dưới quyền lực toàn năng của đảng cộng sản có lẽ là một đặc điểm quan trọng nhất trong triết lí và lễ lối cai trị của ông. Nghịch lí đó sẽ làm dấy lên một trong những câu hỏi lớn nhất mà thế giới sẽ phải đối mặt trong thế kỉ 21. Cho đến lúc đó, Đặng vẫn kiên trì thúc đẩy các vấn đề kinh tế và kiên định một cách không khoan nhượng trong việc kháng cự các thách thức đối với học thuyết cứng rắn của đảng. Ông đã đạo diễn chiến dịch trừng phạt trí thức của Mao sau phong trào “Trăm hoa đua nở” năm 1957. Năm 1975, ông đã đưa Quân đội Giải phóng Nhân dân đến trấn áp những đòi hỏi tự do tôn giáo ở thị trấn Sa Điện, thuộc tỉnh Vân Nam. Năm 1979, ông tống giam nhiều nhà lãnh đạo hoạt động nhân quyền như Ngụy Kinh Sinh, và trong năm 1990, ông đã lưu đày những người bất đồng chính kiến, đòi cải cách dân chủ như Phương Lệ Chi. Đặng luôn xem Cách mạng Văn hóa như hậu quả của việc dân chủ quá trốn, dẫn đến hỗn loạn, bạo lực và mị dân. Như các học giả về Trung Quốc Orville Schell và John Delury đã viết, những cải cách của Đặng là sự kết hợp giữa phương cách của Vladimir Lenin cho một nhà nước được tổ chức chặt chẽ và sự đắm đuối với thị trường tự do của Milton Friedman.

## Thiên An Môn

Đến giữa thập niên 1980, quan điểm của Đặng bắt đầu xung đột với các đòi hỏi của tầng lớp trung lưu đang trỗi dậy, vốn mong muốn ít nhất vài cải mở chính trị tiếp sau các tiến bộ kinh tế. Ngoài ra, tầng lớp này cũng phẫn nộ trước những đặc quyền đặc lợi dành cho các gia đình quan chức chóp bu của Trung Quốc. Trong sáu tháng đầu năm 1988 chẳng hạn, các cuộc tuần hành đã diễn ra ở 77 khu học chính tại 25 thành phố. Đặng liên tục khiển trách các đồng sự, nói rằng cần phải có hành động để chống lại những cuộc biểu tình không thể chấp nhận đó.

Ngày 15/04/1989, với cái chết của của nhà cựu lãnh đạo đảng có xu hướng tự do là Hồ Diệu Bang, sinh viên bắt đầu tập hợp ở Thiên An Môn, đòi hỏi phải khôi phục danh tiếng cho Hồ (người trước đó bị phế truất), mở rộng tự do chính trị và tăng đầu tư vào giáo dục. Ngày 26 tháng Tư, tờ *Nhân dân Nhật báo*, ấn bản chính thức của chính quyền, đã thẳng thừng phê phán sinh viên, vì vậy mà ngay ngày hôm sau đã kích động điều có lẽ là cuộc phản đối bột phát lớn nhất của sinh viên trong lịch sử Trung Quốc hiện đại. Khoảng một tháng sau, Đặng ra lệnh cho quân đội chuẩn bị áp đặt thiết quân luật, một quyết định gây chia rẽ bộ chính trị giữa một bên các nhà cải cách trẻ tuổi hơn như Triệu Tử Dương, vốn mong muốn Trung Quốc nổi lên thành một quốc gia dân chủ, và bên kia là những người lớn tuổi hơn, theo đường lối cứng rắn như Đặng Tiểu Bình, vốn cả đời chiến đấu để củng cố đảng và nhà nước nên không có ý định để mọi thứ sụp đổ dưới tay các sinh viên cấp tiến. Khi Đặng quyết định điều động quân đội, điều mà trước đó không thể hình dung được bỗng trở nên có thể: Quân đội Giải phóng Nhân dân, lực lượng mà Đặng từng tuyển mộ từ quần chúng nhân dân, sẽ đối đầu với nhân dân trong những trận đánh trên đường phố.

Ngày 3 tháng Sáu, xe tăng bắt đầu lăn xích trên đường phố Bắc Kinh, giết chết và làm bị thương các công dân tìm cách chặn bước tiến của chúng đến quảng trường Thiên An Môn. Số tử vong chính thức là 300 người, mặc dù các nhà quan sát độc lập cho rằng con số này phải

cao hơn thế gấp mười lần. Lúc xe tăng vào đến Thiên An Môn thì đám đông đã bị quét sạch, và trong năm ngày Đặng đã giữ im lặng. Rồi đến ngày 9 tháng Sáu, ông lên truyền hình ca ngợi quân đội và nói rằng không gì có thể cản trở công cuộc cải cách kinh tế của Trung Quốc. Phản ứng của quốc tế rất gay gắt. Mĩ đặc biệt tung ra hàng loạt cấm vận về chuyển giao công nghệ và thương mại. Nhưng hầu hết các quan hệ của Trung Quốc với nước ngoài không mất quá nhiều thời gian để trở lại bình thường. Thị trường Trung Quốc ngày một rộng lớn và cởi mở là một miếng mồi quá béo bở. Vào đầu thu, Đặng tuyên bố chính thức nghỉ hưu nhưng với một điều khoản: “Nếu tôi có những ý tưởng và gợi ý hữu ích, tôi sẽ rất vui mừng được chuyển chúng đến ban lãnh đạo mới”.

### Hành trình phương Nam

Sự kiện Thiên An Môn diễn ra vào cùng năm bức tường Berlin sụp đổ. Từ sự sụp đổ của khối Đông Âu và những áp lực lên chính nước ông, Đặng kết luận rằng đảng sẽ chỉ tồn tại nếu tiếp tục mang đến sự thịnh vượng. Ông tính toán rằng nếu Bắc Kinh tiếp tục cải thiện được đời sống vật chất của nhân dân thì nhân dân sẽ không phản đối việc siết chặt kiểm soát chính trị. Tuy nhiên, đến đầu thập niên 1990, những người kế vị Đặng có vẻ như đã đánh mất sự nhiệt tình cải cách kinh tế của ông. Một số lãnh đạo đã chính thức bày tỏ quan ngại về lạm phát và trở nên sợ hãi chính cái tốc độ chóng mặt của bành trướng kinh tế. Một số người lo sợ việc bơm vốn nước ngoài vào sẽ mang đến những cơ hội mới cho tham nhũng và hủy hoại văn hóa Trung Quốc. Một số thậm chí còn muốn tái tập thể hóa nông nghiệp. Từ nơi nghỉ hưu, Đặng phản đối mọi bước thoái lui trong tự do hóa kinh tế, nhưng lại cảm thấy mình không được lắng nghe. Trước đây, ông đã quen làm việc thông qua bộ máy đảng và chính phủ, nhưng nay ông quyết định đưa thẳng ý kiến của mình ra công chúng thông qua báo chí.

Ngày 08/01/1992, ở tuổi 87, ông bước vào cuộc hành trình xuống miền Nam và miền Đông Trung Quốc, nơi mà tăng trưởng đã bùng nổ trong các đặc khu kinh tế. Tại nhiều chặng dừng ở Vũ Hán, Thẩm

Quyến, Chu Hải và Thượng Hải, ông công khai tuyên bố rằng việc chống đối cải cách đã đi quá xa và các điều kiện hiện đang chín muồi cho tăng trưởng kinh tế thậm chí còn nhanh hơn nữa. Tại Chu Hải, Đặng nhắm vào người kế vị ông là Giang Trạch Dân, nói rằng: “Bất cứ ai chống lại cải cách đều phải rời nhiệm sở”. Được báo giới vây quanh ở từng chặng dừng, và được thắp tùng bởi những người đồng chí trong quân đội vốn trước đó được liên tưởng đến các lực lượng chống lại việc tiếp tục tự do hóa, những lời của Đặng được truyền đi khắp thế giới và đã có hiệu ứng xúc tác lên toàn bộ Vương quốc Trung tâm. Trong một biểu hiện sống động cho việc ông vẫn kiểm soát chính phủ và thấu hiểu những khắc khoải của người dân, Đặng đã xoay chuyển công luận theo hướng có lợi cho cải cách, đốt lửa dưới chân các giới chức chóp bu. Đến tháng Mười, Tổng bí thư Giang Trạch Dân bắt đầu ca ngợi bài tán dương Đặng, thể hiện sự ủng hộ mạnh mẽ đối với tầm nhìn của ông. Vào ngày Đặng trở về Bắc Kinh, xã luận của tờ *Nhân dân Nhật báo* giật tựa “Hãy táo bạo hơn trong cải cách”. Các cải cách đã tăng tốc và mở rộng. Đầu tư nước ngoài lại ồ ạt đổ vào. Tốc độ tăng trưởng lại vọt lên.

Chỉ một thời gian ngắn sau đó, Trung Quốc mở các cuộc thương lượng để gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới WTO, một bước đi khổng lồ của cả Trung Quốc lẫn thế giới. Trước khi Bắc Kinh trở thành thành viên của WTO, cải cách kinh tế của Trung Quốc chỉ tuân theo mỗi sự áp đặt của “Tập đoàn Đặng”. Nhưng khi nước này gia nhập WTO thì nó đã phải kí kết một hiệp ước đa phương buộc nó phải tuân thủ những chuẩn mực quốc tế mới đã được các thành viên phương Tây của WTO thiết lập sẵn, nếu không sẽ phải đối mặt các cấm vận đa phương. Đặng đã ràng buộc một cách hiệu quả Vương quốc Trung tâm vào các luật lệ của một nền kinh tế thế giới mở.

Bị suy yếu vào những năm cuối đời bởi chứng Parkinson và nhiễm trùng phổi, Đặng qua đời vào ngày 19/02/1997 ở tuổi 92. Thể theo nguyện vọng của ông, các bộ phận cơ thể ông được hiến tặng cho khoa học, còn xác ông được hỏa táng rồi rải tro xuống biển. Khác với nỗi hoang mang hãi hùng sau cái chết của Mao, Đặng đã lên kế hoạch



cho một sự kế tục êm thấm và để lại một lối đi chính trị quang đấng. Một bài cáo phó trên tờ *New York Times* đã ghi lại tinh thần ở Bắc Kinh như sau:

*Khi mặt trời ló dạng ở Bắc Kinh trong buổi sáng trời se lạnh đó, nhiều cư dân đã biết được tin tức qua các bản tin phát thanh và truyền hình phát trước khi họ đi làm hay đến trường. Và phản ứng của những người ngoài đường là kiểm chế, một số trường hợp là thờ ơ. Một phần di sản của ông Đặng là những người bình thường không còn bị ràng buộc phải ghi nhớ hằng ngày từng lời phát biểu của các nhà lãnh đạo.*

Mười ngàn vị khách đã đến viếng tang trong bối cảnh an ninh được siết chặt. Không một khách nước ngoài nào được mời. Ezra Vogel viết: “Những thay đổi cấu trúc diễn ra trong thời kì lãnh đạo của Đặng được xếp vào số những thay đổi căn cơ nhất kể từ khi đế chế Trung Hoa hình thành vào triều đại nhà Hán cách đây hai ngàn năm”. Tổng kết về tác động của kỉ nguyên Đặng, cựu Đại sứ Mĩ tại Trung Quốc J. Stapleton Roy nói: “Nhìn lại lịch sử 150 năm trở lại đây của Trung Hoa hiện đại, kể từ cuộc chiến tranh nha phiến, ta không khỏi kết luận rằng 15 năm vừa qua là 15 năm tốt đẹp nhất trong lịch sử hiện đại của nước này”.

## Di sản

Đặng đã dẫn dắt Trung Quốc thoát ra khỏi tình trạng hoang dại. Ông đã cứu nó khỏi vị thế một quốc gia lạc hậu, bị cô lập trong một thế giới chuyển động nhanh, để hướng nó đến việc hiện đại hóa kĩ thuật và thịnh vượng chưa từng thấy. Và ông đã đem đến cho Trung Quốc cơ hội trở thành một trung tâm, một phần sống động của xã hội toàn cầu. Ông không phải là lãnh đạo duy nhất ở Trung Quốc muốn chia tay với Mao và chuyển hướng, nhưng ông là nhà lãnh đạo đã dồn tất cả ảnh hưởng, sự nể trọng, kinh nghiệm, các mối quan hệ, và các kĩ năng chính trị để làm được điều đó. Theo quan điểm của tôi, sự tiến

bộ của Trung Quốc trong tương lai chắc chắn sẽ phải đối diện với một số bước lùi đáng kể, như đã từng xảy ra ở mọi quốc gia khác trong lịch sử, nhưng Đặng đã trao cho Trung Quốc một sự khởi đầu hứa hẹn và sung mãn đến mức không thể nào nghi ngờ các triển vọng lâu dài của những người dân tài năng và nhiều năng lượng kế thừa như thế, tạo thành một lực lượng chính trị, kinh tế và xã hội cực kỳ hùng mạnh.

Đặng đã biến đổi hoàn toàn các triển vọng của một đất nước là mái nhà của 20% dân số loài người. Sau những năm hỗn độn dưới thời Mao, ông đã khôi phục ý niệm bình ổn. Ông bơm năng lực và sự năng động vào một đảng cộng sản và chính phủ đã từng chứng tỏ là cực kỳ kém thích nghi với các thách đố của thế giới hiện đại. “Có lẽ trong lịch sử loài người chưa từng có một xã hội nào được thiết lập thông qua sự thay đổi toàn diện như thế mà không có chiến tranh, bạo lực cách mạng hay sụp đổ kinh tế, như Trung Quốc đã làm được với sự kết thúc của thời kì Mao Trạch Đông và sự trỗi dậy của thời kì Đặng Tiểu Bình như nhà lãnh đạo tối cao”, Lucian W. Pye viết. “Quy mô và tốc độ thay đổi đã khiến cải cách ở Trung Quốc được xếp vào một trong những sự kiện lớn nhất trong lịch sử loài người”, Gideon Rose, biên tập viên của tờ *Foreign Affairs* nói.

Các cải cách do Đặng khởi đầu đã dẫn đến 30 năm tăng trưởng bình quân hơn 9% mỗi năm, tức gấp đôi mức trung bình của các quốc gia đang phát triển khác và gấp ba mức trung bình của các quốc gia phát triển. Khi ông lên nắm quyền, thương mại của Trung Quốc với thế giới tổng cộng là 10 tỉ dollar. Ba thập niên sau, nó đã mở rộng đến gấp một trăm lần. Trong những ngày đầu làm lãnh đạo tối cao, Đặng đã yêu cầu Mĩ nhận vài trăm sinh viên Trung Quốc. Đến năm 2007, khoảng 1,4 triệu sinh viên Trung Quốc đã du học ở nước ngoài. Đặng giúp đưa 200 triệu người Trung Quốc thoát khỏi cảnh đói nghèo bằng các chính sách cởi trói một cách kịch tính, cho phép thường dân Trung Quốc được mở mang hoạt động kinh doanh của mình, được lựa chọn sống và làm việc bằng cách nào và ở nơi đâu. Dưới thời Đặng, Trung Quốc đã làm được trong hai thập niên những điều mà các quốc gia khác phải mất hàng thế kỉ hay hơn nữa mới hoàn thành. Khi ông

rời sân khấu, một câu hỏi không tránh khỏi đã lừng lững hiện ra tại quốc gia này, nơi đã từng trải nghiệm bao hỗn độn và biến động trong xuyên suốt lịch sử của nó: liệu Trung Quốc có thể tiếp tục phồn vinh mà không có Đặng?

Năm 2012, trong cuộc chuyển giao quyền lực hòa bình lần thứ ba kể từ sau cái chết của Đặng, một ban lãnh đạo mới đã lên nắm quyền tại Trung Quốc, đứng đầu là Chủ tịch Tập Cận Bình. Đó là thế hệ lãnh đạo đầu tiên không được đích thân Đặng tuyển chọn, thế mà họ vẫn tiếp tục tự định vị mình gắn với tên tuổi của ông. Trong chuyến công du đầu tiên ra khỏi Bắc Kinh với tư cách chủ tịch nước và tổng bí thư Đảng Cộng sản Trung Quốc, Tập Cận Bình đã cố sùỵ cho danh tiếng ủng hộ thị trường tự do của mình bằng cách viếng thăm Thẩm Quyến – một trong các đặc khu kinh tế từ rất sớm của Đặng – và đặt vòng hoa bên cạnh bức tượng đồng Đặng Tiểu Bình ở gần đó. Năm 2014, các lãnh đạo cấp cao Trung Quốc đã một lần nữa khơi gợi việc Đặng mở cửa Thẩm Quyến khi khánh thành một đặc khu mới ở Thượng Hải nhằm quảng bá cho một hệ thống tài chính rộng mở hơn nữa, thu hút đầu tư nước ngoài vào những dịch vụ liên quan, hưởng ứng cách tiếp cận tự do hóa kinh tế của Đặng. Trong dịp sinh nhật thứ 110 của Đặng vào tháng 08/2014, chính phủ Trung Quốc cũng đã dành nhiều nỗ lực để tán dương vị cố lãnh đạo thông qua một series truyền hình 48 tập về nhà lãnh đạo tối cao. Chính phủ Trung Quốc còn ban hành bản tiểu sử chính thức của Đặng, và tiến hành các buổi lễ rầm rộ tại Bắc Kinh và tại nơi Đặng sinh ra. Một cách không mấy tinh tế, Tập Chủ tịch đã nhân dịp đó lồng ghép bản thân ông với Đặng khi đề cập về bản chất sứ mệnh và phẩm chất lãnh đạo của cả hai người. Mỗi tương đồng này đã được gia cố mạnh bởi các bài bình luận chính thức trên báo chí.

“Thời thế tạo anh hùng, [và] đồng chí Đặng Tiểu Bình là một vĩ nhân nổi lên từ cuộc đấu tranh vĩ đại của nhân dân Trung Quốc”, Tập nói tại một buổi lễ thu hút nhiều chú ý. Ông nói tiếp rằng Đặng “đã chứng tỏ qua thực tiễn cuộc đời là một nhà tư tưởng có tầm nhìn, một chính khách đại tài, một nhà chiến lược và [cũng] là một người thực

tế, thực dụng và thực thi... Toàn bộ con người ông đẩy áp cải cách và đổi mới, đẩy áp lòng can trường bất khuất, đẩy áp tư duy sáng tạo...”. Tập nói rằng trong những năm từ khi Đặng qua đời, Đảng Cộng sản Trung Quốc vẫn gắn bó với các nguyên tắc và chính sách của ông, tiếp tục tạo ra những tiến bộ lẫy lừng.



Không có gì lạ khi các nhà lãnh đạo Trung Quốc thiết kế bản thân mình dựa theo mô hình vị tiên bối thành công nhất trong suốt nhiều thế kỉ qua. Nhưng họ cũng hiểu rằng Trung Quốc đã thay đổi kể từ thời kì Đặng. Nước này nay đã là một tay chơi hùng mạnh hơn nhiều trên thế giới, mắc mưu hơn nhiều trong địa chính trị và kinh tế toàn cầu. Sự nhiệt tình toàn cầu đối với việc Trung Quốc bước lên sân khấu thế giới đã nhường chỗ cho những thực tế cạnh tranh của một siêu cường thế giới đang lên nhanh và có khuynh hướng muốn lấy lại vai trò trung tâm của nó trên thế giới. Trung Quốc giờ đây đã có một dân số phồn thịnh hơn, nhưng họ đồng thời cũng đòi hỏi hơn, khi mà có những mảng dân số khổng lồ đang bị tụt lại phía sau về mặt kinh tế, dẫn đến sự bất tương xứng ngày càng rộng về thu nhập và của cải. Mô hình tăng trưởng của Trung Quốc – vốn dựa mạnh vào hàng xuất khẩu và thâm dụng lao động – cần thay đổi để tạo ra nhiều kích thích kinh tế hơn nữa từ chính bên trong nước này. Trung Quốc cần xây dựng những ngành công nghiệp phục vụ cho người tiêu dùng nhằm làm cho cuộc sống tốt đẹp hơn đối với nhiều thành phần công dân hơn. Hệ thống ngân hàng và tín dụng cần phải cải tổ. Y tế và giáo dục cần được nghiêm túc chú trọng. Chính phủ của Tập ý thức rõ các thách thức đó nên đã dựng lên một chương trình cải cách thực dụng để đối phó với chúng. Quả thực, chính phủ này chưa bao giờ mệt mỏi trong việc phát biểu lịch trình cải cách đầy tham vọng của nó.

Trung ương Đảng Cộng sản Trung Quốc vẫn giữ vị trí tối cao. Có thể Tập Chủ tịch đang tăng cường bản chất chuyên chế của chế độ, thậm chí tái lập chủ nghĩa sùng bái cá nhân vốn gợi nhớ về Mao hơn về Đặng, và có thể chính phủ này đang siết chặt dây cương đối với

bất mãn chính trị. Việc phê phán chính quyền đang trở nên ngày một nguy hiểm hơn với việc những người bất đồng chính kiến và luật sư của họ bị vây hãm và thường xuyên bị tổng giam, còn các nhà báo thì bị bịt miệng. Các sắc dân thiểu số đang bị trấn áp gay gắt. Hoạt động của các tổ chức phi chính phủ đang bị cắt giảm một cách kịch tính. Chính phủ đang mở rộng việc kiểm soát Internet và truyền thông xã hội. Một điều luật mới có ảnh hưởng lớn liên quan đến việc định nghĩa an ninh quốc gia đã trao cho Bắc Kinh những thẩm quyền mới để trấn áp một phạm vi rộng các hoạt động của công dân. Và tất cả những điều đó đã được khuếch đại cùng với việc gõ trống khoa chuông, thúc đẩy lòng nhiệt tình dân tộc chủ nghĩa. Không hề là cường điệu khi nói rằng kinh tế và chính trị Trung Quốc đang chuyển động theo những hướng đối nghịch nhau – kinh tế thì phát triển theo hướng tương đối tiến bộ, còn chính trị thì hướng đến sự chuyên chế thậm chí còn khốc liệt hơn nữa.

Lãnh đạo Trung Quốc cũng trở nên quyết đoán hơn hẳn trên trường quốc tế so với Đặng. Có lẽ không ai nên ngạc nhiên vì điều đó. Ngoại trừ vài thế kỉ gần đây, Vương quốc Trung tâm đã từng là một quyền lực lớn trên sân khấu thế giới, và nay, khi ảnh hưởng kinh tế của nó đã hồi phục, Trung Quốc có mọi quyền để nói lớn giọng hơn trong các tổ chức quốc tế, có mọi quyền để định đoạt những lợi ích của mình. Tuy vậy, lập trường hung hăng của Trung Quốc trong tranh chấp lãnh thổ ở Biển Hoa Đông và Biển Đông, kết hợp với việc nước này liên tục bành trướng các lực lượng hải quân, khiến ít ai nghi ngờ việc Bắc Kinh đã bỏ lại phía sau chính sách của Đặng, tức chính sách che giấu sức mạnh và những toan tính của Trung Quốc trong lĩnh vực địa chính trị.

Về phần các mối liên hệ giữa Trung Quốc với Mĩ – có lẽ đó là mối quan hệ song phương quan trọng nhất thế giới, và là mối quan hệ mà tương lai của hòa bình và thịnh vượng toàn cầu xoay quanh – thì môi trường đã đổi khác kể từ thời kì Đặng. Một mặt, sự tùy thuộc lẫn nhau về kinh tế đã gia tăng kịch tính khi Trung Quốc trở thành một quyền lực thương mại lớn và khi các mối quan tâm chung trên các lĩnh

vực như biến đổi khí hậu trở thành chủ đề của tăng cường hợp tác. Nhưng mặt khác, Washington nay đang nhận ra rằng liên hệ kinh tế đang không được diễn dịch thành những lợi ích chính trị và an ninh chung. Nhận thức về việc Trung Quốc là đối tác với Mĩ đang được thế chỗ bằng thái độ ngày một cứng rắn lên ở Mĩ, theo đó mối quan hệ Trung-Mĩ có thể dễ dàng trở thành hòa-bình-lạnh hay tồi tệ hơn thế. Chúng ta không thể biết liệu lập trường chính trị đang cứng rắn lên của Trung Quốc ở cả trong nước lẫn hải ngoại có nằm trong nỗ lực của Bắc Kinh nhằm lôi kéo sự chú ý của công dân nước họ ra khỏi các vấn đề trong nước như tăng trưởng kinh tế chậm lại hay không. Chúng ta cũng không biết nếu là Đặng thì liệu ông có lèo lái Vương quốc Trung tâm đến cùng đích đó hay không. Nhưng điều sau đây khá là chắc chắn: Tập Chủ tịch đang đối mặt với một nước Mĩ ngờ vực về tính khí và các toan tính của Trung Quốc hơn là so với khoảng một thập niên gần đây.

Không ai biết được các xu thế này sẽ diễn biến như thế nào. Có nhiều nhận định trong số những người quan sát sát sao Trung Quốc. Lấy ví dụ, một số người tin rằng sự trỗi dậy của Trung Quốc sẽ trỗi dậy hòa bình và nước này sẽ đạt được vị thế lãnh đạo của mình ngay trong cái trật tự toàn cầu hiện hành, cái trật tự đã đem đến cho Trung Quốc biết bao điều tốt đẹp cho đến nay. Những người khác thì lo sợ rằng xung đột quân sự giữa Trung Quốc và Mĩ là không thể tránh khỏi, theo như truyền thống đã có từ ít nhất hai thiên niên kỉ qua, khi các thế lực đang lên và các lãnh đạo đương thời xung đột với nhau. Một số nghĩ rằng sự chia rẽ giữa mở cửa kinh tế và kiểm soát chính trị cực đoan sẽ dẫn đến hậu quả làm cho căng thẳng nội địa và quốc tế dâng cao, có thể kéo theo một cơn khủng hoảng chấn động, làm tê liệt Trung Quốc trong những năm sắp tới. Trong khi Đặng là người khởi hoạt những căng thẳng đó, ông cũng đồng thời là người quản chế chúng trong một thời kì cai trị kéo dài hơn hai thập niên. Ông là nhân vật phù hợp cho thời đại của ông. Hãy hi vọng rằng những người kế tục ông cũng xứng danh như thế, vì những khoản cược cho Trung Quốc và cho thế giới liên kết của chúng ta đã ở mức cao nhất rồi.

## *Chương XI*

# NHỮNG NGƯỜI GIỎI NHẤT CHƯA XUẤT HIỆN

**D**ể viết cuốn sách này, tôi phải đi một chuyến dài xuyên lịch sử. Tôi có phần ngạc nhiên khi cuộc hành trình đó làm cho tôi lạc quan hơn về tương lai, bởi lẽ mười vai chính của tôi cùng có những phẩm chất giúp họ đời núi lấp biển trong những thời điểm khủng hoảng và xáo động. Không có gì quá khó khăn để hình dung ra những cá nhân có tầm vóc tương đương bước lên phía trước và đối mặt với các cuộc khủng hoảng toàn cầu hiện đại. Vậy những nét chung của những nhân vật mà tôi viết là gì?

### **Họ là những con nhím**

Nhà thơ cổ Hi Lạp Archilochus có câu nói nổi tiếng, “Cáo biết nhiều điều, nhưng nhím biết một điều lớn”. Từng nhân vật trong cuốn sách nào đều là nhím, không mệt mỏi theo đuổi một ý tưởng lớn duy nhất. Họ có niềm tin tựa như sứ mệnh vào điều mà họ định làm và họ đã làm điều đó hết ngày này sang ngày khác, năm này sang năm khác, thập niên này sang thập niên khác, cho đến tận cùng mới thôi. Năng lực tập trung lâu dài như vậy vào một ý tưởng dẫn đến sự giản đơn và sáng sủa của tổ hợp các thao tác cần thiết nhằm thực thi ý tưởng đó.

Nhím luôn từ chối thất bại và tỏ ra linh hoạt khi đối mặt với những bước lùi đáng nản. Quyết tâm dữ dội của nó lấn át mọi cảm xúc tuyệt vọng. Thật ra, nó không có khả năng nản chí. Nó là kẻ cực kì liêu lĩnh nếu như rủi ro là rất cần thiết cho mục tiêu duy nhất của nó. Theo định nghĩa, rủi ro mang tính học thức cao hơn cả vì nó nằm trong một khu vực tương đối hạn hẹp của kinh nghiệm tích tụ và chuyên môn.

Robert Clive không bao giờ dòm ngó đến việc chinh phục thêm lãnh thổ cho công ti Đông Ấn và Liên hiệp Anh. Trong sáu thập niên, Jean Monnet đã tập trung toàn bộ năng lực của ông vào việc giảm các hàng rào và khơi sâu mối hợp tác giữa các quốc gia chủ quyền. Trong toàn bộ cuộc đời nghề nghiệp của mình, Andrew Grove chỉ đóng đinh vào việc tạo ra những bán dẫn nhỏ hơn, nhanh hơn, rẻ hơn và biến chúng thành những sản phẩm đạt chất lượng hoàn hảo.

Nếu ai đó chỉ có một nỗi ám ảnh duy nhất thì nhiều khả năng người đó sẽ bác bỏ thất bại và bật dậy được từ những chướng ngại lớn dọc đường. Phương án khác sẽ mang theo những hệ quả khốc liệt. Họ đã đặt cược cả tài sản và họ không thể chấp nhận thua. Cho nên, khi Cyrus Field thử đặt cáp xuyên Đại Tây Dương *lần thứ tư* mà vẫn thất bại – trước sự theo dõi của toàn thế giới – ông đã lập tức nói với thủy thủ đoàn, “Việc này phải làm cho xong”, rồi biến khỏi boong tàu để lập kế hoạch cho chuyến đi kế tiếp. Khi Margaret Thatcher đối mặt với áp lực chính trị cực kì dữ dội buộc bà thay đổi các chính sách khắc khổ trong vài năm đầu cầm quyền – không chỉ là áp lực từ phe đối lập mà cả từ trong nội bộ đảng của bà và từ công chúng nữa – bà đã không chỉ khước từ thay đổi cách tiếp cận mà còn nhân đôi các nỗ lực. “Bà đầm này sẽ không quay đầu”, bà đã nói như vậy. Ngoài ra, nhím có vẻ như trở ra trước sự lảng nhục hay thậm chí trong thâm cảnh. Nỗi tủi nhục do chế độ bài Do Thái tồi tệ đã không hề cản bước Mayer Amschel Rothschild. Hoàng tử Henry đã không ngưng lại ngay cả sau khi đã để mặc em trai chết vì tra tấn chứ không chịu trao trả thành phố Ceuta vừa chinh phục được.

Những con nhím thành công lớn cũng thường chấp nhận rủi ro lớn vì suy cho cùng nỗi ám ảnh của chúng cũng chẳng để cho chúng có lựa



chọn nào. Những chiến binh như Thành Cát Tư Hãn và Robert Clive đã hết lần này đến lần khác đặt mạng sống của mình vào hoàn cảnh nguy nan. Những người khác như Jean Monnet, Margaret Thatcher và Đặng Tiểu Bình đều đã đánh cược rằng tư tưởng cách mạng của họ sẽ không thể đảo ngược, khiến họ rơi vào sự quên lãng chính trị.

Giống như nhím, họ không chỉ tập trung vào một mục tiêu duy nhất mà còn khởi đầu các nỗ lực của mình từ rất sớm và không bao giờ buông bỏ. Không ai nói được rằng họ có một phút lóe sáng hay có thiên tư từ tấm bé. Ngược lại, họ đều khởi đầu sớm và thành tựu của họ được xây dần theo thời gian: Robert Clive, cậu thiếu niên đi sang Ấn Độ rồi từng bước xây sự nghiệp của mình qua từng trận đánh; hay John D. Rockefeller, người trở thành kế toán trong một lĩnh vực kinh doanh hàng hóa để rồi cuối cùng kiểm soát được mặt hàng quan trọng nhất thế giới; hay như Margaret Thatcher, người khởi đầu là một cô gái hoạt động cho các chiến dịch của Đảng Bảo thủ để rồi trở thành “Bà đầm thép”, vẫn gắn bó với cùng một niềm tin trên suốt con đường mình đi; hay như Đặng Tiểu Bình, ở tuổi mười tám đã tham gia vào nhóm các lãnh đạo tương lai của cuộc cách mạng Trung Quốc và leo lên những đỉnh cao quyền lực của Vương quốc Trung tâm. Tất cả họ đều có những nỗ lực dài hạn, những chân trời dài hạn.

### Họ cưới những ngọn triều lịch sử

Ta có khuynh hướng nói rằng bản chất của thành tựu lớn là thay đổi tiến trình lịch sử, nhưng mười nhân vật trong cuốn sách này không mô tả được ý đó. Từng người họ đều lợi dụng những xu hướng cơ bản đã sẵn có trào lưu. Họ bơi theo dòng hơn là bơi ngược lại. Trong mọi trường hợp, ta đều tìm được người nào khác có thể làm công việc mà từng người họ đã làm. Phải chăng vì họ thông minh hơn, nhanh lẹ hơn, hay bị ám ảnh nhiều hơn so với các đối thủ tiềm tàng? Có thể lắm. Có yếu tố may mắn nào không? Dĩ nhiên rồi. Nhưng dù lí do gì đi nữa, họ không phải như những người khác, thành công được nhờ bám theo sát người đi đầu.

Cuối cùng, các nhân vật trong sách này không được công nhận là những vĩ nhân lí thuyết của lịch sử, theo như lập luận của sử gia thế kỉ XIX Thomas Carlyle, người từng phát biểu rằng, “Lịch sử thế giới là bản tiểu sử của các vĩ nhân”. Triết gia chính trị Herbert Spencer đến sát hơn nhận định này khi tập trung vào cách mà các xu hướng và sự kiện lịch sử định hình sự nghiệp của các lãnh đạo lớn. Ông viết, “Trước khi vĩ nhân tái tạo lại xã hội thì xã hội phải tạo ra vĩ nhân đã”. Đó là trường hợp các nhân vật giúp tạo ra toàn cầu hóa, nhưng toàn cầu hóa cũng có vai trò ngang bằng như thế trong việc tạo ra họ. Họ dẫn dắt lịch sử chỉ trong chừng mực chộp lấy cơ hội mà các hoàn cảnh đương thời cho phép.

Shakespeare đã nói rất hay như sau:

*Có một con nước trong công việc của người  
Mà nếu lao vào lũ thì sẽ dẫn đến vận hội,  
Còn bỏ lỡ thì toàn bộ hành trình của cuộc đời  
Sẽ bị văng lên cạn, sẽ rơi vào khốn quẫn  
Nay ta đang trôi trên một biển lớn như thế.  
Và phải đón được dòng khi nó đến,  
Hoặc sẽ để lỡ mất công cuộc của chúng ta.  
(There is a tide in the affairs of men.  
Which, taken at the flood, leads on to fortune;  
Omitted, all the voyage of their life  
Is bound in shallows and in miseries.  
On such a full sea are we now afloat,  
And we must take the current when it serves,  
Or lose our ventures.)<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Bài thơ này của Shakespeare lấy cảm hứng từ cuộc tranh luận giữa Brutus và Cassius về giai đoạn cuối cuộc nội chiến chống lại các lực lượng của Octavian và Marcus Antonius. Cassius đòi tập kết quân ở Sardis và lợi dụng thành quách vững chắc để nghỉ ngơi. Nhưng Brutus cho rằng phải tiến đánh Philippi trước khi Octavian tuyển mộ được thêm quân. Lập luận của Brutus là “quân địch đang mạnh lên từng ngày, trong khi quân ta đã đạt đến đỉnh điểm và sắp sửa đi xuống” nên cần phải hành động ngay, khi tương quan lực lượng vẫn còn đang thuận lợi. Ông nói: ‘Có một con nước trong công việc của người’ và thúc giục phải ‘xuôi theo dòng’ vì nếu cứ ngồi chờ thì đỉnh của con nước sẽ qua đi (ND).

Ý thức hay không, từng người trong mười nhân vật này đã chọn thời điểm của họ “trong cơn lũ”.

Do đó, Hoàng tử Henry đã tiến lên phía trước vào lúc phương Tây đang thức tỉnh, tinh thần khám phá đang tăng lên, và cơn đói tìm tuyến đường biển đến châu Á đang trở thành nỗi ám ảnh của châu Âu. Robert Clive cuội trên cái trôn của nền công nghiệp Anh đang dâng lên và sự háo hức của sức mạnh hàng hải Anh để chiếm lĩnh các thuộc địa. Mayer Amschel Rothschild lợi dụng cuộc cách mạng Napoleon để tạo ra một trật tự tài chính mới từ sự hỗn loạn trong chiến tranh và sau đó. Cyrus Field hưởng những làn gió mạnh thuận chiều từ những người tạo ra điện tín như Samuel Morse và những người khác nữa, và ông sống ở thời đại mà những người khổng lồ khác đang phô ra những cơ hội tưởng chừng như bất tận đối với các dự án lớn. John D. Rockefeller phát hiện dầu vào lúc mà cách mạng công nghiệp Mĩ đang mạnh lên và dầu hỏa là nhu cầu tăng nhanh trên khắp thế giới. Thúc đẩy của Jean Monnet để giải tán các biên giới sẽ chẳng có cơ may nào nếu châu Âu và Mĩ không ráo riết hợp nhất các quốc gia trên lục địa nhằm gia cố sự phục hồi từ đống đổ nát của Thế chiến II, và nếu không có sự cảnh giác trước một cuộc chiến nữa khởi phát từ nước Đức. Andrew Grove đến Thung lũng Silicon vào đúng lúc cuộc cách mạng công nghệ cao ở Mĩ đang tập trung sức và Mĩ đang đẩy mạnh đầu tư vào khoa học và công nghệ để cạnh tranh với Liên Xô thời kì hậu Sputnik. Và tư duy kinh tế của Đặng Tiểu Bình sẽ không tạo ra được bấy nhiêu xung lực nếu như các chính sách của người tiền nhiệm ông không tàn phá Vương quốc Trung tâm đến như thế giữa lúc phương Tây bước vào một kỉ nguyệt thịnh vượng không tiền lệ.

### **Họ là những nhà toàn cầu hóa tình cờ**

Khi bắt đầu viết cuốn sách này, tôi cho rằng mười nhân vật mà tôi chọn ra đều là những người nhìn xa trông rộng. Dẫu sao, thành tựu của họ cũng đã định hình lại thế giới cho nhiều thế hệ sau, đôi khi kéo dài nhiều thế kỉ. Tuy nhiên, tiến sâu hơn vào cuộc đời họ, tôi đã đi đến một kết luận khác: họ chẳng có chiến lược gì to tát trong đầu,

và họ chẳng dành nhiều thời gian để mừng tượng những chuyển đổi lớn mà họ chính là người tạo ra. Không một ai có ý định thay đổi thế giới lớn, mà chỉ nhằm thay đổi thế giới nhỏ, cá nhân, vốn là thứ mà họ có thể thấy và hiểu. Tăng tốc toàn cầu hóa chưa bao giờ là động lực của họ; thay vào đó, họ bị thúc đẩy bởi khát vọng chiếm lĩnh quyền lực hay tiền bạc, hay danh vọng, hay thứ gì khác nữa đi theo việc giải quyết một tập hợp cụ thể những bài toán khẩn cấp ở ngay phía trước họ. Thật vậy, thành tựu của họ là kết quả của việc tiến lên từng bước một, mỗi bước xử lý một thách thức.

Do đó, Thành Cát Tư Hãn được dẫn dắt bởi quyền lực, lòng tham và khát vọng phục thù. Hoàng tử Henry, người con thứ ba đầy tham vọng của một vị quân vương gần phá sản, phải nghĩ ra một vai trò cho riêng mình và một cách thức để tạo ra cuộc sống xứng danh với hoàng tộc. Chinh phục và giàu có là động lực của ông chứ không phải là sự thơ mộng khi khám phá những thế giới mới – cho dù ông có thường xuyên nói như vậy. Khi Mayer Amschel Rothschild bắt đầu quản lý tài chính cho ông hoàng Đức lâm của, tham vọng của ông là làm giàu. Giao dịch này kéo theo giao dịch khác, phát minh nọ đi theo phát minh kia, nhưng ông không hề có ý định biến đổi bản chất của kinh doanh ngân hàng toàn cầu. Khi John D. Rockefeller thông đồng với ngành đường sắt để gây dựng Standard Oil ở Mĩ, thật khó mà không nghi ngờ việc người cựu kế toán này đang định tạo ra một cơ chế bác ái toàn cầu khổng lồ có vai trò vượt ra ngoài khuôn khổ trong thế kỉ 20 và sau đó. Khi Jean Monnet trình bày với Bộ trưởng Tài chính Pháp Robert Schuman về kế hoạch thiết lập Cộng đồng Than Thép châu Âu, ông chỉ nhằm đến việc giải một bài toán chính trị hóc búa vào thời đó – mặc dù tôi phải thừa nhận rằng nếu có một ai đó có tầm nhìn xa trong số mười nhân vật của tôi thì Monnet chính là người này. Ông đã hình dung ra một thứ như Liên minh châu Âu trước ít nhất một thập niên.

May rủi là ánh sáng soi đường cho các nhà toàn cầu hóa tinh cờ này. Liệu Thành Cát Tư Hãn có tiến quân về phương Tây không nếu như viên thống đốc của nước láng giềng Hồi giáo chịu kí vào thỏa thuận

buôn bán thay vì tàn sát các đặc sứ thương mại của vị Đại Hãn? Liệu Cyrus Field có dây dưa vào tuyến cáp xuyên Đại Tây Dương không nếu người anh của ông không có cuộc gặp gỡ tình cờ tại sảnh khách sạn với viên kỹ sư Canada đang tìm cách gây vốn cho tuyến cáp giữa Newfoundland và Mĩ? Giả dụ Thủ tướng Adenauer bác kế hoạch vào phút cuối cho Cộng đồng Than Thép châu Âu của Monnet thì sao? Liệu chúng ta có nghe nói về Andrew Grove không nếu như ông bị Liên Xô bắt trong khi đào thoát qua đường biên giới từ Hungary sang Áo? Liệu Đặng Tiểu Bình có khai mở Trung Quốc ra thế giới được không nếu như, trong những ngày trẻ tuổi ở Paris, cảnh sát Pháp truy lùng ông không đến trễ vài ngày? Có một lần ranh mong manh giữa bất tử và vô danh.

### Chi li và tàn độc

Ở chừng mực nào đó, chính việc tôi chọn người hành động chứ không chỉ nhà tư tưởng đã giải thích đề tài chung là tất cả những người này đều sở hữu khả năng điều hành các dự án phức tạp. Nhưng lãnh đạo cũng có thể là người hành động nhờ là nhà chiến lược lớn mà không tham gia vào tiểu tiết của quản trị thường ngày. Điều làm tôi ngạc nhiên là các đối tượng của tôi đã ngụp lặn sâu như thế nào vào những vấn đề căn bản nhất. Hoàng tử Henry phải lãnh đạo và tổ chức một đế chế công nghiệp rộng lớn đang vận hành toàn bộ công việc từ đóng tàu cho đến điều hành các lãnh thổ hải ngoại. Chìa khóa thành công của Mayer Amschel Rothschild là khả năng ông thiết lập hoạt động ngân hàng – cộng thêm với mạng lưới chuyển lậu nữa – phối hợp tinh tế với nhau xuyên qua nhiều quốc gia. Cyrus Field đã điều hành một nhóm kỹ sư, khoa học gia và nhà tài chính, cùng lúc phải thương lượng để đạt sự hậu thuẫn chính trị của cả Anh lẫn Mĩ. John D. Rockefeller quản lý một đế chế công ti toàn cầu từ lâu trước khi các công ti đa quốc gia có đủ kinh nghiệm, tài năng, và công nghệ truyền thông dễ dàng làm việc đó. Bài phát biểu đầu tiên của Margaret Thatcher trước Nghị viện chất chứa đầy dữ liệu, tiên báo khả năng nắm bắt các chi tiết chính trị vốn dĩ là thứ vũ khí chính trị hùng mạnh nhất của bà. Nét

lỗi lạc nhất của Andrew Grove là quản trị mọi khía cạnh của sản xuất hàng công nghệ cao, đi từ những dữ liệu tũn mủn nhất như nhân viên vệ sinh có thể lau dọn nhà vệ sinh trong bao lâu. Đặng Tiểu Bình khởi đầu từ một nhà tổ chức có tài vào cuối cuộc Vạn lý Trường chinh, và ông tiếp tục mang những kỹ năng quản lý vô giá đi làm nhiệm vụ mở cửa quốc gia đông dân nhất thế giới ra kinh tế toàn cầu.

Không có nhân vật nào của chúng ta đạt được những gì mình làm bằng cách hành động một mình. Thật vậy, từng người đều được bao quanh bởi những tài năng đáng kể. Thành Cát Tư Hãn có thể cai trị đế chế Mông Cổ một phần là vì ông có khả năng truyền cảm hứng cho một nhóm nhỏ các binh tướng theo ông săn kho tàng, phần khác vì ông hiểu thấu sự cần thiết phải tuyển mộ hay bắt về những công trình sư, những thầy lang và những học giả uyên bác nhất từ những vùng đất ông đã chinh phục. Hoàng tử Henry lôi kéo những kỹ sư, người vẽ bản đồ và chuyên gia công cụ hàng hải từ khắp bốn phương trên thế giới đến lâu đài của mình ở Sarges. Cyrus Field tập hợp và phối kết hàng chục chuyên gia khoa học kỹ thuật xuất chúng, đó là chưa kể các nhà đầu tư trên hai lục địa cùng hai chính phủ kiêu hãnh và quyết đoán. Bạn có thể trông đợi John D. Rockefeller và Andrew Grove – cả hai đều là những nhà kinh doanh huyền thoại – hiểu nhu cầu phải tuyển về những tài năng hàng đầu, nhưng Đặng Tiểu Bình cũng làm như vậy. Ông không chỉ làm chuyển hướng lịch sử bằng các ý tưởng của mình mà còn tiến hành áp dụng phần lớn các ý tưởng đó thông qua việc cải tổ những nhóm người tài và trẻ tuổi trong bộ máy quan chức Trung Quốc, đồng thời mở cửa đất nước cho chuyên gia và tư duy nước ngoài.

Cuối cùng, ai trong số mười nhân vật này cũng đều có những khiếm khuyết về tính cách, thậm chí có những nét tàn ác. Hãy nghĩ về sự hung bạo của Thành Cát Tư Hãn, về tính tráo trở của Robert Clive, về sự nhẫn tâm của Margaret Thatcher, về sự cạnh tranh bất chấp thủ đoạn của John D. Rockefeller và Andrew Grove. Hoàng tử Henry không chỉ bắt cóc người châu Phi để bắt làm người dẫn đường cho ông mà còn tổ chức cả việc buôn bán nô lệ châu Phi. Đặng Tiểu Bình đã ra

lệnh cho quân đội Trung Quốc tàn sát chính người dân nước mình tại quảng trường Thiên An Môn. Nhưng ta không nên ngạc nhiên vì ở mọi nhóm nam nữ có tham vọng, hầu hết đều có những mặt tối. Như Ngài Acton, sử gia người Anh trong thế kỉ 19, đã nói, “Vĩ nhân thì hầu như luôn luôn là kẻ xấu”.

### Âm hưởng trên tin tức hằng ngày

Một ngạc nhiên lớn nữa của tôi khi viết là cuộc đời của các nhân vật lịch sử này thường xuyên vang vọng trên các tit tựa báo chí ngày nay. Tôi nghe nói đương kim chủ tịch của Trung Quốc đang nhắc nhở không chỉ về di sản và thành tựu của Đặng Tiểu Bình bằng ngôn ngữ thi phú nhất, mà còn nhắc đến cả thời đại Thành Cát Tư Hãn và Con đường Tơ lụa. Tôi thấy các nhà thám hiểm hiện đại bày tỏ sự ngưỡng mộ Hoàng tử Henry, các con thuyền thám hiểm nhanh nhẹn và vai trò tiên phong của ông trong việc tinh chỉnh hoạt động thám hiểm thành một môn khoa học khám phá mà nay đang là kim chỉ nam cho du hành không gian và thám hiểm các chiều sâu đại dương. Tôi không thấy bản sao nào theo công ti Đông Ấn của Robert Clive mà chỉ thấy nhiều âm hưởng từ xa, đặc biệt tại các công ti quốc doanh khổng lồ của châu Á và vùng Vịnh. Sự tin cậy mà Nhà Rothschild xây dựng là một đối nghịch đáng ngạc nhiên so với các hoạt động tài chính toàn cầu ngày nay, đặc biệt sau khi khách hàng và những người điều hành ngân hàng mất hoàn toàn niềm tin vào ngân hàng sau cuộc khủng hoảng năm 2008-2009. Xét nhu cầu bức thiết phải làm đường sá, bến cảng, ống dẫn, các phương tiện truyền tải và đặc biệt là những nguồn năng lượng mới và những kĩ thuật môi trường mới để ứng phó với biến đổi khí hậu, Cyrus Field có thể tìm được người kế tục sáng giá để làm chủ đầu xây dựng lớn của thế giới. Đóng góp lớn nhất của John D. Rockefeller, theo quan điểm của tôi, là thiết lập hoạt động bác ái được điều hành hiệu quả như một doanh nghiệp và có trọng tâm toàn cầu quan trọng. Chiến lược căn bản tương tự có thể thấy ở nhiều hoạt động bác ái hiện đại mà Quỹ Bill và Melinda Gates đang đi đầu. Khi châu Âu năm 2015 đang vật lộn đi tìm con đường giải cứu Hi Lạp nợ

đảm đìa theo phương cách nào đó để những người Đức có tinh thần khắc khổ có thể chấp nhận được, thật khó để không nghĩ rằng châu Âu cần có một Monnet hiện đại và một trong các kế hoạch giản đơn của ông để tập hợp tất cả các bên và tránh để cho Liên minh đổ vỡ vì cuộc khủng hoảng này. Sự thúc đẩy mạnh mẽ các thị trường tự do của Margaret Thatcher đang tiếp tục định hình sự đồng thuận chủ đạo về cách thức tốt nhất để toàn cầu hóa tiến triển và để chọc giận những người chỉ trích nó cùng nhiều nhóm bất mãn mà nó bỏ lại phía sau. Phát minh của Andrew Grove – các hệ thống quản trị cần thiết cho việc chế tạo những vi xử lý ngày một nhanh hơn – đang tiếp tục dẫn dắt cuộc cách mạng số vốn đang tái định hình công nghiệp và truyền thông hiện đại. Và nếu phải nêu ra một lãnh đạo đứng sau một Trung Quốc mà ta thấy ngày nay – một con ngáo ộp sản xuất có tầm ảnh hưởng hơn bao giờ hết, đồng thời vẫn ngoan cố chống lại dân chủ hóa – thì nhân vật đó hẳn phải là Đặng Tiểu Bình.

### **Thời đại của họ là thời đại chúng ta**

Mặc dù mười nhân vật hàng đầu trong cuốn sách này đã đối mặt với những tình huống rất khác với những gì ta đối mặt hiện nay, tôi đã ngạc nhiên khi thấy các thách đố của họ ít ra cũng dữ dội chẳng thua kém các thách đố của chúng ta. Cảm giác ngày nay rằng thế giới đã phát triển quá hoang dại và phức tạp đến nỗi không một nhà lãnh đạo nào có thể kiểm soát được cũng không hề đáng sợ hơn vào thời kì cuối thế kỉ 12 đầu thế kỉ 13, khi phần lớn các tuyến đường nối Trung Quốc với Trung Đông là những vùng cấm do các băng nhóm thảo khấu kiểm soát. Thế mà Thành Cát Tư Hãn vẫn vạch ra được một tuyến đường chuyển vận hỏa tốc bằng ngựa được canh giữ nghiêm ngặt, đi xuyên qua hỗn loạn và kéo dài qua suốt nhiều thế hệ. Không có bí ẩn nào ngày nay ghê gớm hơn mũi Bojador trong thế kỉ 14, lúc Hoàng tử Henry rút cuộc phá vỡ rào cản tâm lí mà nó gây ra cho thế giới và khai mở bờ Tây châu Phi – và còn hơn thế nữa – cho các nhà thám hiểm phương Tây. Trong thế kỉ 19, vào lúc chưa ai thành công trong việc đặt cáp băng qua biển để chuyển tải điện tín, vào lúc chưa ai



lập được bản đồ dây Đại Tây Dương, Cyrus Field đã cố xây tuyến điện tín xuyên Đại Tây Dương hết lần này đến lần khác, thúc đẩy không chỉ tuyến đầu của công nghệ mà cả sự hậu thuẫn chính trị của các chính phủ để hỗ trợ cho dự án hoành tráng này bất chấp những thất bại liên miên. Những hòng súng của Thế chiến II chỉ nguội lạnh khi Jean Monnet quyết tâm thuyết phục Đức và Pháp gác lại quá khứ đối đầu đẫm máu để cùng tham gia vào thể chế hợp tác liên chính phủ, và kì lạ thay ông đã làm được điều này. Ngay sau đó Margaret Thatcher tung ra chiến dịch đẩy lui chủ nghĩa xã hội. Với quyết tâm đưa đất nước đông dân nhất thế giới ra khỏi thời kì tương như vô vọng của nghèo đói, cô lập và lầm lạc ý thức hệ, Đặng Tiểu Bình đã tạo ra được một tầng lớp trung lưu khổng lồ đang nhanh chóng mở rộng. Mỗi kết quả và thành tựu đạt được đều có vẻ như bất khả vào lúc họ khởi đầu.

Thành tựu của mười lãnh đạo ở đây được tạo ra khi mặt đất đang dịch chuyển mạnh mẽ dưới chân họ, và họ đã chớp lấy thời cơ giữa những giai đoạn thay đổi chóng mặt. Cả chúng ta cũng đang sống trong thời đại cách mạng mà các thách đố phía trước đã minh họa rõ ràng.

### **Thiếu hụt lãnh đạo**

Trong khi toàn cầu hóa đã khởi đầu từ cách đây hàng vạn năm và chắc chắn sẽ còn tiếp diễn trừ phi hành tinh chúng ta chứng nghiệm một thảm họa khổng lồ như chiến tranh hạt nhân hay môi trường sụp đổ, một điều cũng chắc chắn không kém là nó sẽ có những trời sập, bao gồm các ngưng trệ và phần nào đảo ngược. Thực sự, các ngọn triều của toàn cầu hóa có thể đang rút xuống ngay lúc này. Lấy ví dụ, trong mười năm qua tăng trưởng kinh tế toàn cầu đã thấp hơn rất nhiều so với mức trung bình của bốn thập niên trước đó, và thương mại cùng dòng chảy của vốn xuyên biên giới cũng có những dấu hiệu suy giảm. Buôn bán và kĩ nghệ đang đặt ra những đe dọa nghiêm trọng cho việc làm và phân phối thu nhập khắp thế giới. Di trú trở thành một vấn đề cực kì căng thẳng. Khủng bố, tin tặc, bất ổn tài chính, thảm họa thiên nhiên hợp lại khiến ta cảm thấy dễ tổn thương hơn trong một thế giới

đang có quá nhiều kênh mở kết nối các xã hội của chúng ta. Tất cả các yếu tố này khiến nhiều công dân và lãnh đạo của họ lo lắng liệu toàn cầu hóa có là quá nhiều, quá nhanh hay không, và nhiều chính khách hàng đầu đang muốn tái lập sự kiểm soát quốc gia, điều được phản ánh qua sự gia tăng các đảng phái chính trị dân tộc chủ nghĩa cực đoan tại những nước lớn như Pháp, Anh, Tây Ban Nha và Đức.

Nhiều thách đố dài hạn đối với toàn cầu hóa cũng hứa hẹn sẽ thử thách các chính phủ, công ti và tổ chức phi chính phủ ở khắp nơi. Chẳng hạn, với việc Trung Quốc mở cửa và phần lớn thế giới đang phát triển gia tăng thịnh vượng, chúng ta thấy sự trỗi dậy của tầng lớp trung lưu toàn cầu chiếm khoảng hai tỉ người, đang đòi hỏi đủ loại hàng hóa và dịch vụ, vì vậy tạo ra những cơ hội đồ sộ cho kinh doanh nhưng đồng thời cũng gây căng thẳng cho các hệ thống sản xuất và giao nhận. Siêu đô thị hóa đang diễn ra khắp thế giới, mang theo cơ hội mới cho người nghèo ở nông thôn, nhưng đồng thời cũng mang đến nhu cầu lớn về cải thiện nguồn nước, thực phẩm, chăm sóc y tế và các hệ thống khác. Biến đổi khí hậu đang đặc biệt đặt ra những thách đố sống còn mà chúng ta vẫn chưa tìm ra câu trả lời. Trong tâm trí nhiều người – có lẽ đa số không muốn bày tỏ công khai – các thách thức của toàn cầu hóa hiện đại đã trở nên quá lớn đối với mỗi chính phủ, đừng nói gì cá nhân nào đó. Đang có sự lo lắng rộng khắp về việc thiếu hụt lãnh đạo toàn cầu.

Cuối cùng, chúng ta không nên giảm thiểu tác động của thay đổi địa chính trị trong toàn cầu hóa. Nói ngắn gọn, trật tự thế giới trong đó toàn cầu hóa hưng thịnh lên suốt nhiều thập niên cuối thế kỉ 20 nay đã qua đi rồi. Mĩ không còn thống trị như nó đã từng, trong khi Trung Quốc, Ấn Độ, Brazil, Nga và nhiều nước khác đang đòi thêm ảnh hưởng. Không hề là nói ngoa khi bảo rằng nơi nào gắn với toàn cầu hóa kinh tế thì một lượng lớn các cột trụ cũng trôi chảy: triết học, lí tưởng, luật lệ, cương chế.

Tất cả những điều đó cho thấy các xu hướng của lịch sử đang dẫn đến kết luận rằng, dù bước lùi nào có diễn ra trong thập niên kế tiếp hay thậm chí thế hệ kế tiếp, xu hướng lâu dài vẫn sẽ là toàn cầu hóa

lấy lại đà để tiếp tục mở rộng và khơi sâu. Lịch sử không dịch chuyển theo đường thẳng, nhưng hướng đi của nó theo thời gian có vẻ khá rõ ràng.

### Một thế giới quá phức tạp cho các nhà lãnh đạo chuyển hóa?

Một câu hỏi nảy ra trong đầu tôi khi viết cuốn sách này là liệu có khả năng nào cá nhân có thể gây nhiều ảnh hưởng lên tương lai như từng thấy trước kia, xét tất cả những phức tạp và đan chéo của thời đại chúng ta? Một thế kỉ trước đây, liệu ta có chỉ ra được không những con người cá biệt đóng vai kiến trúc sư của toàn cầu hóa, hay ta để sự đóng góp của họ cùng hòa trộn với công việc của nhiều người khác? Tôi sẽ đánh cược rằng ta sẽ thấy sự trỗi dậy của nhiều hơn nhiều những chú nhím can trường, loại mà tôi đã mô tả.

Cái lí hiển nhiên để bác lại là tôi đã đơn giản coi nhẹ việc thế giới đã trở nên phức tạp thế nào, các tiến bộ trong toàn cầu hóa đã làm cho toàn cầu hóa không thể quản lý ra sao. Những chướng ngại cho thành tựu cá nhân trên quy mô lớn có thể thực sự là ghê gớm. Chúng ta đã có nhiều chính phủ hơn và nhiều cấp độ cai trị hơn trước kia, tất cả đều muốn có tiếng nói của mình. Chúng ta có nhiều luật lệ và quy định hơn, vốn thường xuyên xung đột với nhau và được thiết kế để bảo vệ nhiều thành phần dân cư khác nhau. Chi phí tài chính của các dự án toàn cầu hóa có thể là đồ sộ, đòi hỏi nhiều cấp độ tham gia từ phía các ngân hàng, chính quyền, và cá nhân giàu có. Ngày nay, nhiều công việc hơn đã được hợp tác để tiến hành, đòi hỏi sự phối kết giữa các chính phủ, các doanh nghiệp và các tổ chức phi chính phủ. Dưới ánh sáng của tất cả những điều đó, liệu có phải là hợp lí không nếu ta chờ đợi sự trỗi dậy của một John D. Rockefeller, một Margaret Thatcher hay một Jean Monnet?

Tôi thành thật cho là có. Trước hết, mọi thời đại lịch sử đều có xu hướng nhìn những phức tạp và lo âu mới từ góc độ hẹp của những người đang sống trong đó, nhưng việc nghiên cứu mười cuộc đời này

đã buộc tôi suy nghĩ thế giới đã trông như thế nào dưới mắt họ. Ngày nay ta dễ quên Vương quốc Trung tâm đã từng biệt lập như thế nào trong thế kỉ 20, châu Phi đã từng có vẻ không thể vượt qua như thế nào vào đầu thế kỉ 15, Ấn Độ từng có vẻ bất khả cai trị như thế nào vào đầu thế kỉ 19, quan hệ Đức – Pháp từng có vẻ gay gắt cố hữu như thế nào sau Thế chiến II, sự nghèo đói ở Trung Quốc từng có vẻ tột cùng như thế nào trong thập niên 1970, khối cộng sản và sự trỗi dậy của nhà nước phúc lợi xã hội chủ nghĩa từng có vẻ vững chắc như thế nào trong thập niên 1980. Thế mà những con nhím vẫn dẫn lên phía trước và thay đổi tất cả những điều đó. Không có lí do để tin rằng sự phức tạp gia tăng sẽ làm thay đổi cái quy trình căn bản cưỡng chế sự thay đổi: tận dụng lợi thế của các tình huống chuyển đổi, định ra một vấn đề lớn, và tấn công nó ở điểm yếu nhất với một chiến lược tư duy rõ ràng và một sự tập trung bền bỉ của một Thành Cát Tư Hãn, một Cyrus Field hay một Andy Grove.



Tôi bắt đầu cuốn sách với sự khẳng định rằng, kể từ buổi bình minh của loài người, toàn cầu hóa đang tiến bước theo từng đợt sóng với những giai đoạn tiến và lùi. Ngay cả những giai đoạn tiến cũng có những mặt tối, giống như những vật đã định hình các thời đại đó. Một chi tiết đáng ngạc nhiên khác về cuộc đời mười nhân vật trong cuốn sách này là thường chỉ rất lâu sau khi họ chết, lịch sử mới bắt đầu kể một câu chuyện cân bằng hơn, cân đo giữa vị Đại Hãn dựng xây và vị Đại Hãn tàn phá, giữa Hoàng tử Henry nhà thám hiểm và Hoàng tử Henry gã buôn nô lệ, Clive nhà cải cách và Clive gã đạo tặc, Rockefeller nhà bác ái và Rockefeller gã độc quyền kiểu giang hồ. Tôi có một cảm giác tương tự về toàn cầu hóa hiện nay, khi chúng ta có xu hướng xem những đe dọa của khủng hoảng tài chính toàn cầu, khủng bố, và di dân dưới góc độ u ám mặc dù đã có những tiến bộ trong những năm gần đây.

Bất chấp xu hướng của truyền thông xoáy vào những tin xấu, xu hướng nền tảng của những thập niên gần đây nhìn chung là mang

tính tích cực cao. Phần nào nhờ các cải thiện về kỹ thuật y khoa, điều kiện vệ sinh, tiêm chủng và chế độ ăn uống mà công dân của thế giới trung bình đã sống được đến 70 tuổi vào năm 2010, cao hơn hẳn so với mức 59 tuổi bốn thập niên trước đây. Nhiều trẻ được đến trường hơn so với mọi thời kì khác trong lịch sử, cả theo cả số lượng tuyệt đối lẫn theo tỉ lệ phần trăm dân số. Quyền công dân và quyền chính trị đã vượt mọi thời kì khác trong lịch sử. Trên thực tế, vào năm 2015, Liên Hiệp Quốc đã có thể báo cáo rất thuận lợi về các nỗ lực hoàn thành “Mục tiêu Phát triển Thiên niên kỉ”, thiết lập vào năm 2000. Trong số các mục tiêu đã đạt được hay vượt qua trong khoảng thời gian này gồm: thế giới đã giảm được số người cực nghèo xuống còn phân nửa; đã có tiến bộ lớn trong chiến đấu chống sốt rét và lao; việc tiếp cận nguồn nước uống sạch hơn đã được mở rộng cho 2,3 tỉ người; phụ nữ tham gia vào chính trị ngày một đông đảo; nạn đói tiếp tục giảm; tử vong trẻ em giảm xuống còn phân nửa; 90% trẻ em ở các nước đang phát triển nay đã được đến trường tiểu học. Bất chấp nhận định phổ biến rằng thế giới đang thiếu hụt lãnh đạo, tất cả các tiến bộ kể trên không nảy ra từ hư không. Tôi đồ rằng các sử gia tương lai sẽ nhìn lại và phát hiện thấy nhiều chú nhím anh hùng đang làm việc trong thời kì này hơn là so với hiểu biết của phần lớn chúng ta.

Cũng không khó để phản bác lại lập luận rằng toàn cầu hóa đã trở nên quá lớn để một lãnh đạo có thể tạo ra sự khác biệt: toàn cầu hóa đã mở ra cho cá nhân những con lộ hùng mạnh mới. Nhờ phần lớn những nền tảng mà mười nhân vật trong sách này xây lên, truyền thông hiện đại đã giúp nhận diện tức thì các mối đe dọa mới, đồng thời huy động những kiến thức, tài năng và kinh nghiệm tốt nhất để ứng phó với chúng. Nhờ toàn cầu hóa các mạng lưới thương mại và vận tải mà ta đã có khả năng di chuyển cả con người lẫn vật chất với tốc độ và quy mô mà trước đây không thể nào, dù là để trợ giúp giải cứu một cuộc khủng hoảng hay để hợp tác tại một hội nghị về điều trị ung thư. Nhờ tài chính hiện đại, chưa bao giờ ta tiếp cận được nhiều nguồn tiền lớn đến thế, vốn sẵn sàng vượt biên giới để cấp vốn cho những ý tưởng lớn. Do sự tăng trưởng của các công ti toàn cầu, chưa bao giờ ta có những nghiên cứu và triển khai tân tiến tại nhiều địa

điểm đến như vậy. Nói tóm lại, khi cưỡi trên cơn sóng các đột phá toàn cầu tạo ra bởi các lãnh đạo như Field, Rockefeller, Rothschild hay Grove, những chú nhím hiện tại và tương lai đang có những công cụ hùng mạnh hơn rất nhiều so với các thế hệ đi trước để nhào nặn toàn cầu hóa. Đó là một môi trường thay đổi nhanh chóng, có thể nuôi dưỡng những lãnh đạo mới chỉ ít cũng ẩn tượng không thua kém những nhân vật mà tôi đã viết ra. Đơn giản có lẽ là những người giỏi nhất chưa xuất hiện đó thôi.

## LỜI TÁC GIẢ

Toàn cầu hóa đã hòa quyện vào đời tôi từ những ngày rất trẻ. Sinh ra trong một gia đình quân nhân, một nửa trong 14 năm đầu đời của tôi đã diễn ra ở Đức và Anh. Từ trung học đến đại học, tôi bị hút vào chủ đề quan hệ quốc tế và đã viết luận án tiến sĩ về kinh tế quốc tế, luật quốc tế, và tái đàm phán nợ quốc gia. Là sĩ quan quân đội vào cuối thập niên 1960 đầu thập niên 1970, tôi từng là cố vấn cho Quân đội Hoàng gia Thái Lan ở vùng biên giới Miến Điện và cố vấn quân sự ở Việt Nam. Sau đó tôi giữ nhiều vị trí cao cấp trong lĩnh vực chính sách kinh tế quốc tế dưới thời Nixon, Ford, Carter và Clinton, tập trung vào thương mại, tài chính, năng lượng, nông nghiệp, phát triển kinh tế ở hải ngoại. Tôi dành 12 năm ở Wall Street để tiến hành các giao dịch lớn và phức tạp ở châu Á, Nam Mỹ và châu Phi. Tôi đã viết nhiều về kinh tế và chính trị toàn cầu, bao gồm bốn cuốn sách và một bài xã luận trên tờ *Business Week*. Tại Yale, tôi đã dạy các lớp về toàn cầu hóa kinh tế, tài chính và kinh doanh trong hơn một thập niên.

Tôi cũng lớn lên với mối quan tâm mạnh mẽ vào sự lãnh đạo. Có lẽ điều này xuất phát từ việc sống cùng người cha là một lãnh đạo quân sự dạn dày kinh nghiệm trong Thế chiến II, Chiến tranh Triều Tiên và Việt Nam. Có lẽ cũng vì tôi bị hấp dẫn bởi

những phong cách lãnh đạo khác nhau trong các đấu trường nơi tôi từng làm việc. Điều gây ấn tượng nhiều nhất cho tôi là cuộc hôn phối giữa ý tưởng lớn và thi hành nghiêm ngặt. Tôi đã quá thường xuyên thấy thứ này thiếu thứ kia và rất ngưỡng mộ những người nam hay nữ đã kết hợp được chúng.

### **Phía sau cuốn sách này**

Nhiều năm trước đây, tôi đã được một nhà xuất bản lớn tiếp cận – không phải là nhà HarperCollins – đặt hàng để tôi viết một cuốn sách về lịch sử toàn cầu hóa. Tôi rất phấn khích trước triển vọng đó. Nhưng sau một năm nghiên cứu, tôi đã quay trở lại với biên tập viên của mình và nói rằng tôi không nghĩ có thể viết ra thứ gì đó có đủ độ khác biệt so với nhiều cuốn sách khác cùng đề tài. Tuy nhiên, trong khi đọc thật nhiều để chuẩn bị cho cuốn sách lịch sử, tôi đã tìm được một khía cạnh văn chương cực kì thú vị đối với tôi: tình tiết cuộc đời những người nam và nữ đã từng làm rất nhiều để mở rộng toàn cầu hóa. Đó không phải là cuốn sách mà nhà xuất bản mong muốn, nhưng nó lại khớp với quan tâm và kinh nghiệm của tôi và là cuốn sách mà tôi muốn viết, cho nên tôi rất phấn khởi khi nhà HarperCollins vui mừng xuất bản nó. Do đó mà, nhiều năm sau, *Từ tư lựa đến silicon* đã ra mắt.

### **Về việc chọn mười nhân vật hàng đầu**

Như đã trình bày trong phần giới thiệu, tôi sử dụng nhiều tiêu chí để chọn ra những người nam và nữ mà tôi viết. Họ phải ở càng gần vị trí tiên phong càng tốt, nhận thức được hầu hết những đỉnh cao mà người thành đạt xây dựng được từ công việc của những người khác. Họ phải là người hành động chứ không phải chỉ là nhà tư tưởng, tức họ phải là người xắn tay áo, thực thi các ý tưởng của mình. Họ phải thành tựu trong việc gì đó có sức



chuyển đổi cao đến mức các kết quả của họ vẫn còn vang vọng đến tận ngày nay. Thêm vào đó, tôi tập trung vào những người mà, khi cân đong, có đóng góp tích cực cho thế giới. Không có những Hitler, không có những tên khủng bố.

Con số mười dĩ nhiên là một con số chủ quan, và người ta thường hỏi tôi còn cần nhắc thêm nhân vật nào nữa không. Thật ra, nếu tôi nghĩ độc giả có đủ kiên nhẫn để đọc thêm về nhiều đối tượng hơn nữa thì hẳn tôi sẽ bổ sung Johannes Gutenberg (khoảng 1398-1468), người đã phát minh ra máy in vận động bằng cơ khí, cho phép sản xuất đại trà sách in, hiển nhiên tạo ra những hệ quả toàn cầu sâu đậm. Nhân vật thứ hai đáng đưa vào là Norman Borlaug (1914-2009), cha đẻ của cuộc “cách mạng xanh”, người đã sử dụng kĩ thuật nông nghiệp hiện đại để làm gia tăng sản lượng lương thực trên khắp thế giới, bao gồm ở Mexico, Pakistan, Ấn Độ, Philippines và khắp châu Phi. Tôi có thể bổ sung cả Maynard Keynes (1883-1945), người chắc chắn là một trong những nhà tư tưởng kinh tế lớn của lịch sử, đồng thời là kiến trúc sư trưởng kiêm nhà đàm phán cho việc thiết lập hai trụ cột lớn của kinh tế toàn cầu – Quỹ Tiền tệ Quốc tế và ngân hàng Thế giới.

Tôi cũng thường bị hỏi vì sao không đưa vào Bill Gates và Steve Jobs. Câu trả lời là vì tôi đã ngắt đến hết thế kỉ 20. Tôi tin rằng Gates có đóng góp lâu dài với tư cách nhà bác ái vĩ đại của thế kỉ 21. Jobs cũng vậy, ông thực sự nổi lên từ sau năm 2000.

### Về việc không phải là sử gia

Xuyên suốt dự án này, tôi nhận thức rõ mình không phải là một sử gia được đào tạo bài bản, và trong khi đào sâu như thế vào quá khứ tôi đã có được sự tôn trọng rất lớn đối với những thách đố của nghề này. Trong *Những bài học lịch sử* (The Lessons of History), phần suy ngẫm viết ra ở đoạn kết một series hoành tráng nhiều tập về lịch sử thế giới, các tác giả Will và Ariel

Durant viết rằng “lịch sử luôn công phá những thứ ta khái quát”. Việc viết cuốn sách này đã cho tôi một nhận thức mới về ngụ ý của họ, bởi lẽ tôi phải liên tục xét lại các giả định của mình. Họ còn ngụ ý rằng lịch sử không bao giờ lặp lại nguyên xi, vì vậy chúng ta phải hoài nghi bất cứ ai tìm cách nêu ra mối tương đồng quá mức chặt chẽ giữa các giai đoạn, các sự kiện hay các cá nhân. Tuy nhiên, suốt sự nghiệp của mình, tôi cũng tự hào về khả năng của tôi trong việc tổng hợp một lượng lớn thông tin và xác định những mẫu hình và chủ đề quan trọng. Trong cuốn sách này, tôi không làm ra về đang khai quật những tài liệu gốc hay nghĩ ra những lý thuyết gì mới. Tôi chỉ cố tạo ra những tường thuật giản đơn dựa trên nhiều nguồn và dưới nhiều lăng kính khác nhau. Cuối cùng, mục tiêu của tôi là kể một câu chuyện trung thực về việc tại sao mười nhân vật của tôi thực sự đóng vai trò quan trọng trong thời đại họ, và tại sao họ vẫn giữ được như thế trong thời đại chúng ta.

## **VỀ TÁC GIẢ**

JEFFREY E. GARTEN dạy về toàn cầu hóa kinh tế tại Trường quản trị Yale, nơi ông từng là một trưởng khoa. Ông là thứ trưởng phụ trách thương mại và mậu dịch quốc tế trong chính quyền Clinton, trước đó là giám đốc điều hành của các tập đoàn Blackstone Group và Lehman Brothers ở Wall Street.

Ông đã có nhiều bài viết đăng trên các tờ New York Times, Wall Street Journal, Financial Times, Newsweek, Business Week, Foreign Affairs, Foreign Policy và Harvard Business Review. Ông còn là tác giả của bốn cuốn sách viết về toàn cầu hóa kinh tế và chính trị. Ông thường xuyên được mời thỉnh giảng khắp thế giới để nói về chính trị toàn cầu, kinh tế toàn cầu và lãnh đạo toàn cầu.

# LỜI BẠT

Cuốn sách này được tổng hợp từ nhiều, rất nhiều cuốn sách và bài viết mà tôi sắp xếp theo khuôn khổ mình nghĩ ra và định hình từ cách nhìn và kinh nghiệm của bản thân. Thật không thể có lời nào cho đủ để ngợi khen các tác giả, những người đã tiến hành biết bao nghiên cứu gốc và cung cấp biết bao bài viết sắc sảo về cuộc đời và thời đại mà các nhân vật của tôi đã sống, nhờ đó mà tôi có thể chú giải hầu như tất cả mọi dòng. Nhưng thay vì làm vậy, tôi chỉ chọn những trích dẫn và thông tin bổ sung khi nào tôi thấy là đặc biệt quan trọng chứ không phải khi nào tôi nghĩ thông tin đã được biết phổ biến hay khi nào nhiều tác giả mô tả cùng một sự kiện theo cách tương tự. Đầu mỗi chương, tôi nêu những nguồn mà tôi dựa vào nhiều nhất. Tôi còn đưa vào một bản kê đầy đủ tất cả các nguồn mà tôi sử dụng và rút tía, dù tôi có trích dẫn chúng hay không.

## Giới thiệu

- Nó bắt đầu khoảng sáu chục ngàn năm về trước...: Nayan Chanda, *Bound Together: How Traders, Preachers, Adventurers, and Warriors Shaped Globalization*. (New Haven, CT: Yale University Press, 2007), 5.
- phải là những lãnh đạo chuyển hóa...: James MacGregor Burns, *Leadership* (New York: Harper & Row, 1978), 455. Khái niệm lãnh đạo chuyển đổi là của ông ta, ám chỉ các lãnh đạo chính trị, nhưng tôi đã diễn dịch nó trong bối cảnh cuốn sách này.
- “Nhìn lui thật xa vào quá khứ...”: Stephen Mansfield, *Never Give In: The Extraordinary Character of Winston Churchill* (Nashville, TN: Cumberland House Publishing, 1995), 200, citing James C. Humes, *The Wit and Wisdom of Winston Churchill* (New York: Harper Collins, 1994), 44.

## Chương 1: Thành Cát Tư Hãn

Mặc dù, trong bản kê, có thể tìm thấy danh mục đầy đủ những phần đọc nền của tôi, tôi đặc biệt lưu ý rằng, khi viết chương này, tôi dựa rất nhiều vào các nguồn sau đây: Jack Weatherford, *Genghis Khan and the Making of the Modern World* (New York: Crown, 2004); John Man, *Genghis Khan: Life, Death, and Resurrection* (New York: Bantam Press, 2004); Thomas T. Allsen, *Commodity and Exchange in the Mongol Empire: A Cultural History of Islamic Textiles* (New York: Cambridge University Press, 1997); Thomas T. Allsen, “Mongolian Princes and Their Merchant Partners, 1260”, *Asia Major Third Series* 2, no. 2 (1989): 83–126; Thomas T. Allsen, “Mongols as Vectors for Cultural Transmission”, in *The Cambridge History of Inner Asia: The Chinggisid Age*, eds. Nicola Di Cosmo, Frank J. Allen, and Peter B. Golden (New York: Cambridge University Press, 2009), 135–54; Irene M. Franck and David M. Brownstone, *The Silk Road: A History* (New York: Facts on File Publications, 1986);

Janet Lippman Abu-Lughod, *The World System in the Thirteenth Century: Dead End or Precursor?* (Washington, DC: American Historical Association, 1993); và Janet Lippman Abu-Lughod, *Before European Hegemony: The World System A.D. 1250–1350* (New York: Oxford University Press, 1989).

- “[Người] là con báo vô môi..”: Weatherford, *Genghis Khan*, 24–25.
- “...bầy đàn các cá nhân tấn công..”: Ibid. (cùng tài liệu), 62.
- “những món ngon – như thịt ngựa hầm..”: Michael Prawdin, *The Mongol Empire: Its Rise and Legacy* (New York: Free Press, 1967), 86.
- “Mọi quyền hành trao cho ông đều đến từ Thiên đình..”: Weatherford, *Genghis Khan*, 66.
- “Nếu các người muốn ta trị vì..”: Tường thuật về mẫu trao đổi này đến từ Prawdin, *The Mongol Empire*, 85.
- Thành Cát Tư Hãn với đội quân trên lưng ngựa...: Mô tả về địa chính trị và sự chuẩn bị của Mông Cổ cho chiến tranh dựa nhiều vào Weatherford, *Genghis Khan*, 87–110.
- Những câu chuyện tàn phá: Man, *Genghis Khan: Life, Death and Resurrection*, 136–42.

- “Con không là kẻ gây chuyện...”: Ibid., 155.
- Thành Cát Tư Hãn được đồn là đã đặt một tấm phẳng lên thân mình họ...: Ibid., 90.
- không rõ có bao nhiêu câu chuyện như thế này là thật...: Prawdın, *The Mongol Empire*, 48.
- Thành Cát Tư Hãn phải quay sang những tài năng nước ngoài...: Man, *Genghis Khan: Life, Death, and Resurrection*, 195–207.
- như tiền giấy, như đặt nhà nước trên nhà thờ, như tự do tôn giáo...: Weatherford, *Genghis Khan*, 236.
- Năm 1620, nhà khoa học Anh Francis Bacon...: Ibid..
- “Các đế chế đóng vai trò then chốt...”: Nayan Chanda, “Runaway Globalization Without Governance”, *Global Governance: A Review of Multilateralism and International Organizations* 14 (2008): 121.
- Người Âu có khả năng mua lựa...: Nayan Chanda, *Bound Together: How Traders, Preachers, Adventurers, and Warriors Shaped Globalization* (New Haven, CT: Yale University Press, 2007), 202–3.
- Ví dụ, năm 1500...: Angus Maddison, *Contours of the World Economy 1–2030 AD: Essays in Macro-Economic History* (New York: Oxford University Press, 2007), 117. See also Joseph S. Nye, “Shaping the Future”, in *What Matters: Ten Questions That Will Shape Our Future* (New York: McKinsey Publishing Group) 2009.
- “Tồi hủ như nghe được tiếng chuông...”: Jane Perlez, “China Looks Westward as It Bolsters Ties”, *New York Times*, September 8, 2013.
- ném 62 tỉ dollar...: Gabriel Wildau, “China Backs Up Silk Road Ambitions with \$62 Bn Capital Injection”, *Financial Times*, April 20, 2015.
- “Nhất đới, nhất lộ”...: Jacob Stokes, “China’s Road Rules: Beijing Looks West Toward Eurasian Integration”, *Foreign Affairs*, April 19, 2015.
- bao gồm những tuyến đường sắt chở hàng...: Stokes, “China’s Road Rules.”; Philip Stephens, “New China Starts to Make the Rules”, *Financial Times*, May 28, 2015.
- một ngân hàng quốc tế mới phục vụ cho phát triển hạ tầng...: Jonathan Wheatley, “Q&A: The Asia Infrastructure Investment Bank”, *Financial Times*, March 12, 2015.

## Chương II: Hoàng tử Henry

Dù sử dụng rất nhiều nguồn, tôi vẫn dựa chủ yếu vào Peter Russell, *Prince Henry “the Navigator”: A Life* (New Haven, CT: Yale University Press, 2001), vì nó là cuốn sách mạch lạc, sâu sắc và có nhiều sắc thái nhất về Hoàng tử Henry, vượt xa các sách khác. Và tôi cũng dựa vào Daniel J. Boorstin, *The Discoverers: A History of Man’s Search to Know His World and Himself* (New York: Vintage Books, 1985); C. R. Boxer, *The Portuguese Seaborne Empire, 1415–1825* (New York: Alfred A. Knopf, 1969). Và tôi còn dựa vào Ernle Bradford, *A Wind from the North: The Life of Henry the Navigator* (New York: Harcourt, Brace, 1960), đặc biệt để có các chi tiết nhiều màu sắc vào đầu chương và trong các phần liên quan đến việc đi bọc qua mũi Bojador, một số câu chuyện hầu như chắc chắn đã dựng lên từ kinh nghiệm đi biển của ông cũng như từ kinh nghiệm trực tiếp giông buồm qua các vùng nước mà các con tàu của Hoàng tử Henry đã đi qua.

- Thuyền đã xây...: mô tả trong chương này được rút tía từ Bradford, *Wind*, 29-30. Tôi không dám chắc bức tranh này chính xác đến từng chi tiết, nhưng tôi tin nó có tính tiêu biểu cao.
- Thành phần của thủy đội: Carlos B. Carreiro, *Portugal’s Golden Years: The Life and Times of Prince Henry “The Navigator”* (Pittsburgh: Dorrance, 2005), 35; Russell, *Prince Henry*, 31.
- “những cuộc chinh phục cao quý và vĩ đại”...: Felipe Fernández-Armesto, *Pathfinders: A Global History of Exploration* (New York: W. W. Norton, 2006), 131.
- Bojador được hình dung là điểm “một đi không trở lại”...: Boorstin, *The Discoverers*, 166.
- Một số sử gia nói rằng...: Russell, *Prince Henry*, 113.
- Nhưng một tường thuật đã cho chúng ta hình ảnh...: Bradford, *Wind*, 105-8.
- Đó là một ngày hè nắng bóng...: *Ibid.*, 106-8.
- Vào buổi sáng ngày 8 tháng Tám...: Mô tả về khởi đầu chế độ nô lệ rút ra từ Anthony Pagden, *Peoples and Empires: A Short History of European Migration, Exploration, and Conquest, from Greece to the Present* (New York: Modern Library, 2003), 102.

- Các số lượng đã tăng lên nhanh chóng...: Russell, Prince Henry, 258.
- Một số nhà viết tiểu sử có cảm tình với Henry...: Bradford, Wind, 169; Russell, Prince Henry, 249.
- Họ sẵn đuổi đàn ông, phụ nữ và trẻ em...: Russell, Prince Henry, 239–43.
- Trái tim nào có thể chai đá...: Pagden, Peoples, 103.
- nơi ông lui về là chỗ hội họp...: Boorstin, *The Discoverers*, 162–64.
- Từ khắp nơi, những thủy thủ, những người chu du và những nhà bác học kéo đến Sagres...: *Ibid.*, 162.
- Khám phá châu Mĩ...: J. H. Elliott, *The Old World and the New 1492–1650* (New York: Cambridge University Press, 1992), 1, như trích dẫn trong Ronald Findlay and Kevin O'Rourke, *Power and Plenty: Trade, War, and the World Economy in the Second Millennium* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2007), 143.
- “một cuộc phiêu lưu tập thể...”: Boorstin, *The Discoverers*, 157.
- “cái mà cộng đồng nghiên cứu không gian đang cố thực hiện...”: Wernher von Braun and Frederick I. Ordaway III, *Space Travel: A History*, 4th ed. (New York: Harper and Row, 1975), 281, trích dẫn tại Stephen J. Pyne, *Voyager: Seeking Newer Worlds in the Third Great Age of Discovery* (New York: Viking Press, 2010), 9.
- “Hậu duệ trực hệ”...: Carl Sagan, *Cosmos* (New York: R&om House, 1980), trích dẫn tại Pyne, *Voyager*, 343.
- những đồn đoán có cơ sở...: Chris Impy, *Beyond: Our Future in Space* (New York: W. W. Norton, 2015), 214–15.
- “Định mệnh hiển nhiên của chúng ta...”: “Our Manifest Destiny Is to Move Beyond Earth”, *Financial Times*, December 23, 2014.

### Chương III: Robert Clive

Theo tôi thấy, cuốn sách của Robert Harvey, *Clive: The Life and Death of a British Emperor* (London: Hodder & Stoughton, 1998) là một tường thuật cực kì thông minh về Clive và thời đại của ông ta, vì vậy tôi đã dựa rất nhiều vào nó. Tôi cũng rút tỉa rất nhiều từ Nirad C. Chaudhuri, *Clive of India: A Political and Psychological Essay* (London: Berrie & Jenkins, 1975); và Thomas Babington Macaulay, *Macau - lay's Essay on*



Lord Clive, ed. Vida D. Scudder (Boston: Leach, Shewell & Sanborn, 1889). Phần mô tả các trận đánh trong chương này thường được tổng hợp từ các tường thuật công phu và nhiều sắc thái hơn hẳn của Harvey, Clive: *Life and Death*; Mark Bence-Jones, *Clive of India* (New York: St. Martin's Press, 1974); và James P. Lawford, *Clive, Proconsul of India: A Biography* (London: Allen & Unwin, 1976). Trong số nhiều nguồn mà tôi sử dụng để mô tả đế chế Anh có Niall Ferguson, *Empire: The Rise and Demise of the British World Order and the Lessons for Global Power* (New York: Basic Books, 2002) và Lawrence James, *Raj: The Making and Unmaking of British India* (London: Little, Brown, 1997). Phần tư liệu về công ti Đông Ấn thì tôi thấy cuốn sách của Philip Lawson, *The East India Company: A History* (New York: Longman, 1993) là rất hữu ích, và cả cuốn Brian Gardner, *The East India Company: A History* (New York: McCall Publishing, 1971) cũng vậy.

- Không khí nóng giạt ra biển...: Bence-Jones, *Clive of India*, 9.
- Họ hẳn đã được các lái đò Ấn Độ đưa lên bờ...: Norma Partington, *Master of Bengal* (New York: St. Martin's Press, 1974), 20.
- Clive sinh ra trong một gia đình thuộc tầng lớp trung-hạ-lưu...: Toàn bộ mô tả về những ngày đầu của Clive ở Madras được tổng hợp từ các tường thuật trong các tài liệu Harvey, *Clive: Life and Death*; Bence-Jones, *Clive of India*; và Macaulay, *Essay*.
- “dữ tợn và độc đoán”...: Lawford, *Clive, Proconsul of India*, 20.
- “Anh không có một ngày vui thú nào...”: Bence-Jones, *Clive of India*, 11.
- Clive nạp đạn vào khẩu súng kíp...: Tường thuật này và các mô tả về môi trường làm việc được rút ra từ Bence-Jones, *Clive of India*, 15.
- các chủ ngân hàng giàu hơn các công ti giàu nhất...: Macaulay, *Essay*, 14.
- vượt ngoài sức tưởng tượng...: Ferguson, *Empire*, 29.
- “Ai nắm được thương mại thế giới...”: Stephen R. Brown, *Merchant Kings: When Companies Ruled the World, 1600–1900* (New York: St. Martin Press, 2009), 1.
- từ 1709 đến 1748...: Lawson, *East India Company*, 73.
- Công ti đã thiết lập được một thứ uy tín mạ vàng...: Bence-Jones, *Clive of India*, 5–6.

- Là chỉ huy hậu cần, Clive phải thương thảo mọi thứ...: Ibid., 37
- “Người đàn ông đó, nếu trong những phần đời khác...”: Macaulay, Essay, 61.
- Canh bạc đầu tiên của Clive...: Lawson, East India Company, 98.
- họ bỏ chạy trước khi Clive kịp đến...: Harvey, Clive: Life and Death, 69.
- căn bản mà từ đó Clive tiến lên...: Điều này và trích dẫn tiếp sau từ các ghi chép của Clive đến từ Gardner, East India Company: A History, 93–94.
- “Đó là một quyết định không thể đảo ngược...”: Harvey, Clive: Life and Death, 209.
- Clive đến Plassey vào giữa đêm...: Bence-Jones, Clive of India, 139.
- số phận của Ấn Độ sẽ được định đoạt...: Macaulay, Essay, 68.
- “Chúng ta đã đánh mất vinh quang...”: Bence-Jones, Clive of India, 169.
- ông và vợ bước lên chiếc Royal George...: Ibid., 185.
- Lúc này đã rõ ràng...: Macaulay, Essay, 95.
- “Xem một chuồng heo được làm sạch như thế nào”...: Bence-Jones, Clive of India, 211.
- Sau khi thu thập được một lục địa...: Harvey, Clive: Life & Death, 6.
- “một trong những cải cách rộng lớn, khó khăn và hữu ích nhất...”: Macaulay, Essay, 98.
- bị cuốn trôi ra khỏi vòng kiểm soát...: James, Raj, 49.
- trở nên bốc lửa...: Các chi tiết trong đoạn văn này được lấy từ Macaulay, Essay, 116.
- Xét tình hình...: Tường thuật của Clive được dẫn tại Sir Colin Campbell, Narrative of the Indian Revolt from Its Outbreak to the Capture of Lucknow (London: G. Vickers, 1858), 27, dẫn tại Daniel Litvin, Empires of Profit: Commerce, Conquest and Corporate Responsibility (New York: Texere, 2003), 2.
- “PREMIS IN INDIS”: William Dalrymple, “The East India Company: The Original Corporate Raiders”, Guardian, March 4, 2015.
- giáo sư Đại học Oxford John Darwin đã viết...: John Darwin, The Empire Project: The Rise and Fall of the British World-System, 1830–1970 (New York: Cambridge University Press, 2009), 1–10.

- “để chế Ấn còn hơn cả...”: Ibid., 10.
- “[Arcot] là chiến thắng lớn đầu tiên”...: Harvey, Clive: *Life and Death*, 80.
- “Cần phải ghi nhận rằng...”: Nirad C. Chaudhuri, *Clive of India* (London: Berrie & Jenkins, 1975), 361.
- xây lên những con tàu của mình ở Anh và Ấn Độ...: mô tả về các hoạt động của công ti Đông Ấn được rút ra từ Antony Wild, *The East India Company: Trade and Conquest from 1600* (New York: HarperCollins Illustrated, 2000), 67.
- kiểm soát 1.300.000 cây số vuông lãnh thổ Ấn...: H. V. Bowen, *The Business of Empire: The East India Company and Imperial Britain, 1756-1833* (New York: Cambridge University Press, 2006), 5.
- Quân đội của nó lên đến 250.000 người...: Wild, *East India Company*, 168.
- “một người bất ổn, mắc chứng rối loạn nhân cách chống xã hội”...: Dalrymple, “Corporate Raiders.”
- Chính đế chế Anh...: Đây là chủ đề trung tâm của Walter Russell Mead’s, *God and Gold: Britain, America and the Making of the Modern World* (New York: Alfred A. Knopf, 2007).

#### Chương IV: Mayer Amschel Rothschild

Khi viết chương này, tôi dựa rất nhiều vào các công trình của Amos Elon, *Founder: A Portrait of the First Rothschild & His Time* (New York: Viking, 1996); Niall Ferguson, *The House of Rothschild, vol. 1: Money’s Prophets, 1798-1848* (New York: Viking, 1998); and Niall Ferguson, *The House of Rothschild, vol. 2: The World’s Banker 1849-1999* (New York: Viking, 1999). Cuốn sách sử hai tập vừa đề cập là một tuyệt tác có chứa lượng thông tin và quan điểm sắc sảo về Nhà Rothschild cũng như về nền tài chính của thế kỉ XVIII và XIX.

- Khu Do Thái này không có lấy một ngọn cây...: Các mô tả về khu Do Thái đến phần lớn từ Elon, *Founder*, 33–53, và Ferguson, *Money’s Prophets*, 36–40.
- Một khách lữ hành vô danh...: Elon, *Founder*, 40.
- con heo nái ục ịch đang nhắc cái đuôi của nó lên...: Ibid., 33

- Đức chưa hề tồn tại như một quốc gia...: Mô tả về lịch sử Đức rút ra từ Elon, Founder, 21–24.
- Các nhà cai trị thường nuôi dưỡng người Do Thái để họ phụ giúp...: Đoạn viết về “Do Thái cung đình” dựa rất nhiều vào Michael Graetz, “Court Jews in Economics and Politics”, trong *From Court Jews to the Rothschilds: Art, Patronage, and Power: 1600-1800*, ed. Vivian B. Mann and Richard I. Cohen (New York: Prestel Publishing, 1996), 29–33, 36.
- “Hạn tù lê thê”...: Ibid., 34.
- Ở khu vực rộng hơn...: David S. Landes, *Bankers and Pashas: International Finance and Economic Imperialism in Egypt* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1958), 17.
- căn phòng chứa đầy 9m<sup>2</sup>...: Egon Caesar Corti, *The Rise of the House of Rothschild*, trans. Brian Lunn and Beatrix Lunn (New York: Grosset & Dunlap, 1928), 18.
- Rothschild mua toàn bộ cổ phiếu có thể mua của Đan Mạch...: Fritz Backhaus, “The Last of the Court Jews—Mayer Amschel Rothschild and His Sons”, trong *From Court Jews to the Rothschilds: Art, Patronage, Power, 1600–1800*, ed. Vivian B. Mann and Richard I. Cohen (New York: Prestel Publishing, 1996), 90.
- Nó đã tạo ra một mẫu hình...: Ferguson, *Money’s Prophets*, 85–89; Elon, Founder, 166–70.
- ý tưởng một thị trường quốc tế hợp nhất...: Ferguson, *Money’s Prophets*, 4.
- phòng thanh toán bù trừ cho tài chính quốc tế...: Corti, Rise, 147.
- “Ý nghĩa của hệ thống này...”: Ferguson, *Money’s Prophets*, 4.
- thị trường trái phiếu quốc tế đang gia tăng đã đưa các ‘nhà tư bản’ châu Âu lại gần nhau...: Ibid., 4-5.
- liên tục nâng cấp dịch vụ chuyển phát nội bộ...: mô tả về sự phát triển của dịch vụ chuyển phát được rút ra từ Ferguson, *Money’s Prophets*, 233.
- “hãy giữ các anh em con luôn đoàn kết...”: Elon, Founder, 174.
- hoạt động ở London đã cứu các anh em ở Paris và Vienna...: Ferguson, *Money’s Prophets*, 465.

- một thế lực ngày càng thống trị...: Ibid., 162-63.
- ba năm sau khi Mayer qua đời...: Ibid., 162.
- Trong thập niên 1820, các con trai Nhà Rothschild đã mở rộng đế chế của họ...: Lịch sử Nhà Rothschild sau cái chết của Mayer Amschel Rothschild dựa mạnh vào Ferguson, *World's Banker*.
- nói lỏng thời hạn Áo phải thanh toán các khoản nợ với Anh...: Corti, *Rise*, 300.
- Huyền thoại Nhà Rothschild đạt đến những tầm vóc rộng lớn...: Ibid., 323-24.
- Đến dự lễ tang ông...: Ferguson, *Money's Prophets*, 299.
- giống như đám tang của một vị hoàng đế...: Ferguson, *World's Banker*, 155.
- “Sự trỗi dậy của chủ nghĩa tư bản toàn cầu”...: Fritz Stern, *Gold and Iron: Bismarck, Bleichröder, and the Building of the German Empire* (New York: Vintage Books, 1979), xv.

## Chương V: Cyrus Field

Trong chương này, tôi trích dẫn nhiều từ Samuel Carter III, *Cyrus Field: Man of Two Worlds* (New York: G. P. Putnam's Sons, 1968), bản tiểu sử hoàn chỉnh của Cyrus Field và vài tường thuật ít ỏi còn tồn tại, trong Henry M. Field, *The Story of the Atlantic Telegraph* (New York: Charles Scribner's Sons, 1892), cũng như trong các tác phẩm của sử gia John Steele Gordon, *A Thread Across the Ocean: The Historical Story of the Transatlantic Cable* (New York: Walker & Co., 2002); Chester G. Hearn, *Circuits in the Sea: The Men, the Ships, and the Atlantic Cable* (Westport, CT: Praeger, 2004); và Tom Standage, *The Victorian Internet: The Remarkable Story of the Telegraph and the Nineteenth Century's On-Line Pioneers* (New York: Walker & Co., 1998).

- thám hiểm có người lái đến sao Hỏa...: Gordon, *Thread*, 12.
- khoản cam kết vốn lên đến 1,5 triệu dollar...: Carter, *Man of Two Worlds*, 103.
- khoảng 40 triệu dollar ngày nay...: Các tính toán có trụ liệu tỉ lệ lạm phát hàng năm là 2,04%. Dữ liệu của Ngân hàng Dự trữ Liên bang của Minneapolis. “Chỉ số giá tiêu dùng (ước chừng) 1800”, số liệu ngày

15/04/2015, <https://www.minneapolisfed.org/community/teaching-aids/cpi-calculator-information/consumer-price-index-1800>.

- Cyrus Field sinh ra...: Phần này dựa nhiều vào Carter, *Man of Two Worlds*; Isabella Field Judson, ed., *Cyrus W. Field: His Life and Work* (New York: Harper & Brothers, 1896); and Field, *Story*.
- “”Biết” là thứ làm vui lòng kẻ lăm mồm và khoe khoang...”: Carter, *Man of Two Worlds*, 30.
- năm 1846 chỉ có một đường dây điện tín duy nhất...: Thông tin trong giai đoạn này rút ra từ Standage, *Victorian Internet*, 58–69.
- “Chẳng ai hiểu biết về điện báo”...: *Ibid.*, 75.
- chuyên lai giống chó cảnh lớn...: Gordon, *Thread*, 68.
- Các ý kiến chia rẽ nhau về việc nên bện cáp...: Carter, *Man of Two Worlds*, 119–20.
- “công trình vĩ đại nhất xưa nay”...: Gordon, *Thread*, 75.
- Sự gấp rút cực cùng của Field cũng tạo ra vấn đề...: *Ibid.*
- “Tôi không thể hứa hẹn gì hơn...”: Carter, *Man of Two Worlds*, 138.
- Có một sự im lặng kì lạ ở trên tàu...: *Ibid.*, 139.
- “Chớ nghĩ rằng anh nản chí hay mất tinh thần...”: Field, *Story*, 139.
- Các cột buồm nhanh chóng yếu đi...: Gordon, *Thread*, 116.
- “Trong vô vàn những điều không hay...”: Field, *Story*, 159.
- “Tôi nghĩ ta chẳng làm được gì...”: Gordon, *Thread*, 121-122.
- “công ti đang bị ám bởi một kiểu bệnh điên...”: Field, *Story*, 165–166.
- “Đã đến hôm qua...”: Gordon, *Thread*, 131.
- “Kể từ phát hiện của Columbus...” và “Đại Tây Dương đã thôi ngăn cách...”: *Ibid.*, 134
- “Toàn bộ Wall Street sáng nay bị khuấy động...”: *Ibid.*, 133.
- “Tôi xin hết lòng chia vui cùng ông...”: Hearn, *Circuits*, 121.
- cuộc khởi nghĩa chống ách cai trị Anh tại Ấn Độ...: Carter, *Man of Two Worlds*, 172; Gillian Cookson, *The Cable: The Wire That Changed the World* (Stroud, Gloucestershire: Tempus Publishing, 2003), 102.
- mở cửa “Vương quốc Trung tâm” cho thông thương với nước ngoài...: Hearn, *Circuits*, 123.

- đã quen với việc vượt Đại Tây Dương mất hai tuần, ba tuần, sáu tuần...: Gordon trích dẫn từ David Axelrod, “The Great Transatlantic Cable”, Transcript of PBS special, American Experience, November 30, 2004.
- “ngay lập tức, mà còn có thể tin cậy...”: Hearn, Circuits, 155.
- “cuộc sát hạch gian nan” và “đang ngồi trước vành móng ngựa”: Carter, Man of Two Worlds, 211.
- chiếc tàu khổng lồ mang tên SS Great Eastern...: Hearn, Circuits, 175–77; Gordon, Thread, 146, 155.
- Field đã sẵn sàng để chất mọi thứ lên Great Eastern...: Hearn, Circuits, 191.
- “Tiêu rồi!”: Field, Story, 284.
- “Thế đấy”,; Carter, Man of Two Worlds, 236.
- Thủy thủ đoàn sống sờ khi hay tin...: Field, Story, 329–31.
- “Heart’s Content, 27 tháng Bảy [1866]...: Hearn, Circuits, 229.
- “Ngày hôm đó, thế giới đã đọc được báo giá...”: Ibid., 230.
- “Tôi trở về ca-bin và khóa cửa lại...”: Carter, Man of Two Worlds, 256.
- “Đó là một cuộc chiến đấu kéo dài...”: trích lời Cyrus Field trong Carter, Man of Two Worlds, 258.
- Năm 1858, phải mất 16 giờ...: Hearn, Circuits, 229–31.
- “Đường cáp Đại Tây Dương sẽ có khuynh hướng làm cân bằng giá cả...”: Hearn, Circuits, 229–31. 000 “The Atlantic Cable will tend to equalize prices”: Kenneth D. Garbade and William L. Silber, “Technology, Communication and the Performance of Financial Markets: 1840–1975”, Journal of Finance 33, no. 3 (June 1978): 819–32.
- Chẳng bao lâu sau, mọi nước lớn trên thế giới...: Gordon, Thread, 212.
- “Nếu những người lỗi lạc trong thời đại chúng ta chết đi...”: Hearn, Circuits, 241.
- “Năm 1830, một thông điệp từ London đến New York hay Bombay...”: Debora L. Spar, Ruling the Waves: Cycles of Discovery, Chaos, and Wealth from the Compass to the Internet (New York: Harcourt, 2001), 60.
- mất từ 14 ngày đến bốn tháng...: Gordon, Thread, 2.
- 37.000km dây điện tín...: Ibid., 61.

- “Internet thời kì Victoria...”: Standage, *Victorian Internet*, title.
- gần 95% lưu lượng truyền thông...: Robert Martinage, “Under the Sea”, *Foreign Affairs* 94, no. 1 January/February 2015): 117; Stuart Taylor, “The Next Generation of the Internet: Revolutionizing the Way We Work, Live, Play, and Learn”, Cisco Systems., Inc., April 2013, 2, <http://www.cisco.com/web/about/ac79/docs/sp/Next-Generation-of-the-Internet.pdf>.
- một liên doanh quy tụ sáu công ti toàn cầu...: “A Global Consortium to Build New Trans-Pacific Cable System ‘FASTER,’” NEC Corporation, news release, August 11, 2014, [http://www.nec.com/en/press/201408/global\\_20140811\\_01.html](http://www.nec.com/en/press/201408/global_20140811_01.html).

## Chương VI: John D, Rockefeller

Để viết chương này, tôi dựa nhiều vào năm nguồn sau: Ron Chernow, *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.* (New York: Random House, 1998); Allan Nevins, *John D. Rockefeller: The Heroic Age of American Enterprise*, vol. 1 (New York: Scribner’s, 1940); Allan Nevins, *John D. Rockefeller: The Heroic Age of American Enterprise*, vol. 2 (New York: Scribner’s, 1940); Daniel Yergin, *The Prize: The Epic Quest for Oil, Money & Power* (New York: Free Press, 2008); và John D. Rockefeller, *Random Reminiscences of Men and Events* (New York: Doubleday, Page, 1909; repr., Creative English Publishing, 2013).

- Rockefeller đã học được cách xử lí...: Rockefeller, *Random Reminiscences*, 30.
- ướm một “thế giới không chuẩn xác” vào “một thực tiễn kinh nghiệm vững chắc”...: Chernow, *Titan*, 46.
- Những công nhân khoan dầu hét lên...: Nevins, *Heroic Age*, 1:165.
- giá dầu thô...: Chernow, *Titan*, 85.
- “Tôi luôn xem ngày chia tay ấy...”: Nevins, *Heroic Age*, 1:191.
- “Lần duy nhất tôi thấy John Rockefeller phẩn chấn...”: Chernow, *Titan*, 79.000 producing 103,691 gallons of refined products: Nevins, *Heroic Age*, 177-78.
- Lấy ví dụ, năm 1860...: *Ibid.*, 1:193-94.



- Giới kinh doanh tận hưởng những lợi ích...: Ibid., 1:7.
- “Hơn mọi quốc gia khác, Hoa Kỳ tạo ra...”: Ibid., 1:604.
- 2.000 thùng dầu mỗi năm...: Ibid., 1:277.
- “Sự lan tràn của chiết khấu...”: Chernow, Titan, 115.
- “Các anh có trách nhiệm...”: Nevins, Heroic Age, 1:626.
- “[Ông ta] không phải là nhà độc tài...”: Ibid., 1:512.
- “Thời của cạnh tranh cá nhân...”: Rockefeller, Reminiscences, 47–48.
- để chế dầu khí của Rockefeller...: Chernow, Titan, 249.
- “bản thu gọn của bản thân tập đoàn”...: Ibid., 222.
- hàng xuất khẩu phi nông sản giá trị nhất của Mỹ...: Yergin, The Prize, 41.
- Standard Oil nhận được sự trợ giúp mạnh mẽ...: Ibid., 40,45; Chernow, Titan, 246.
- các công ti nhập khẩu và phân phối của riêng mình...: Chernow, Titan, 246.
- xuất khẩu 50.000 thùng dầu mỗi ngày...: Yergin, The Prize, 41.
- Ví dụ như, ở Anh...: Nevins, Heroic Age, 1:663–64.
- giảm giá dầu ở nước ngoài thấp hơn hẳn...: Chernow, Titan, 259.
- “một trong những bản luận chiến nổi tiếng nhất”...: Nevins, Heroic Age, 2:331.
- nhà báo điều tra Ida Tarbell...: Chernow, Titan, 438–39.
- “Đó là lỗi tại ông, ông Rockefeller ạ...”: Trao đổi này được lấy từ John D. Rockefeller Interview, 1917–1920, do William O. Inglis (Westport, CT: Meckler Publishing, in association with the Rockefeller Center Archive, 1984) xúc tiến, 13.
- Chánh án Edward White nói: “Không người vô tư nào”...: Trích từ Yergin, The Prize, 93.
- “Cha Lennon này, cha có mang theo tiền không vậy?”...: Elizabeth Deane and Adriana Bosch, “The Rockefellers”, American Experience, PBS, PDF transcript, <http://www.pbs.org/wgbh/americanexperience/features/transcript/rockefellers-transcript/>.
- một đế chế lớn liên kết nội bộ lẫn nhau...: Yergin, The Prize, 93–94.
- Không ai đắc lợi hơn John Rockefeller...: Chernow, Titan, 556-57.

- Năm 2014, tạp chí Forbes ước lượng...: Sam Roberts, “Why Are Rockefellers Moving from 30 Rock?” *New York Times*, November 23, 2014.
- “công việc hằng ngày trong cuộc sống là một chuyện...”: Rockefeller, *Reminiscences*, 101.
- “chúng ta có thể yêu cầu những người có khả năng nhất...”: *Ibid.*, 99.
- quỹ toàn cầu lớn nhất thế giới...: lời mở đầu của Judith Rodin dành cho Eric Abrahamson, Sam Hurst, and Barbara Shubinski, *Democracy and Philanthropy: The Rockefeller Foundation and the American Experiment* (New York: Rockefeller Foundation, 2013), 14–17.
- Trong thập niên trước năm 2008, viện trợ từ các quỹ của riêng nước Mỹ...: Anne Petersen and Gail D. McClure, “Trends in Global Philanthropy Among U.S. Foundations: A Brief Review of Data and Issues”, *Foundation Review* 2, no. 4 (2010), <http://scholarworks.gvsu.edu/tfr/vol2/iss4/8/>.
- “Một thể chế học tập cá nhân...”: Rockefeller, *Reminiscences*, 116.
- “nghệ thuật sắp đặt đường sá...”: Rockefeller, *Reminiscences*, 21.
- “người tiên phong trong tổ chức kinh doanh...”: “Financier’s Fortune in Oil Amassed in Industrial Era of ‘Rugged Individualism,’ ” *New York Times*, May 24, 1937.

## Chương VII: Jean Monnet

Để viết chương này, tôi dựa nhiều vào các nguồn sau: Douglas Brinkley and Clifford Hackett, eds. *Jean Monnet: The Path to European Unity* (New York: St. Martin’s Press, 1991); François Duchêne, *Jean Monnet: The First Statesman of Interdependence* (New York: Norton, 1994); Richard Mayne, *The Community of Europe* (New York: Norton, 1963); và Jean Monnet, *Memoirs*, trans. Richard Mayne (Garden City, NY: Doubleday, 1978).

- anh vẫn muốn trao đổi với thủ tướng...: Monnet, *Memoirs*, 48–49.
- “Đó không là một nhu cầu hãnh tiến...”: *Ibid.*, 50.
- “Liên minh châu Âu là một thể nghiệm chưa từng có tiền lệ trong lịch sử...”: Kathleen R. McNamara, “A Less Perfect Union”, *Foreign*

Affairs, July 19, 2015, <https://www.foreignaffairs.com/articles/western-europe/2015-07-19/less-perfect-union>.

- “Chớ có mang sách vở theo...”: Ibid., 44.
- “Ở Trung Hoa, ta phải biết cách chờ đợi...”: trích dẫn Jean Monnet tại Duchêne, *First Statesman*, 30–31.
- lắng nghe những câu chuyện phiêu lưu...: Duchêne, *First Statesman*, 28–29.
- “Chỉ làm một việc, chậm rãi thôi...”: Monnet, *Memoirs*, 38.
- “Khác với cha tôi...”: Ibid., 37.
- phải hành động như một thể thống nhất.: Duchêne, *First Statesman*, 32; Monnet, *Memoirs*, 53–54.
- Sự hợp tác này giữa những người mua: Duchêne, *First Statesman*, 36.
- Sử gia người Anh về ngoại giao Harold Nicolson...: Ibid., 37.
- “Qua các lí lẽ của Đồng minh trong Thế Chiến I, ông đã nhận ra...”: James Reston, “Monnet’s Noble Life”, *New York Times*, March 18, 1979.
- Hội Quốc Liên sẽ chỉ đảm bảo lợi ích riêng của các quốc gia thành viên...: Monnet, *Memoirs*, 95.
- “Hợp tác giữa các quốc gia...”: Ibid., 83.
- câu chuyện ngụ ngôn về người đàn ông leo núi...: John Brooks, “The Common Market—I”, *New Yorker*, September 22, 1962.
- đến gặp tổng thống Franklin D. Roosevelt...: Duchêne, *First Statesman*, 64, 67; Monnet, *Memoirs*, 117.
- những cuộc thảo luận không dứt với nhóm thân cận của Roosevelt...: Monnet, *Memoirs*, 155.
- các nỗ lực của Monnet đã làm cho chiến tranh rút ngắn...: Duchêne, *First Statesman*, 93.
- “Thay vì tấn công trực diện...”: Monnet, *Memoirs*, 219.
- Thu nhập quốc gia của Pháp, đã điều chỉnh theo mức lạm phát...: Ibid., 233–34.
- “Ông nói những chuyện to tát...”: Duchêne, *First Statesman*, 145.
- Ông hiểu rằng, trong khi các lãnh đạo chính trị...: Monnet, *Memoirs*, 230.

- “Mọi thứ tôi thấy...”: Ibid., 272-73.
- Dean Acheson nói với ngoại trưởng Pháp Robert Schuman...: Duchêne, *First Statesman*, 190.
- “Monnet suy nghĩ hiệu quả hơn...”: Ibid., 13.
- “nạp đầy những ưu tiên...”: Ibid., 384.
- Thiên tài của ông nằm ở chỗ biết mài dũa những ý tưởng lớn...: nhiều nguồn mô tả phong cách làm việc của ông gần giống như nhau. Ví dụ, hãy xem François Duchêne, “Jean Monnet’s Methods”, trong Jean Monnet: *The Path to European Unity*, ed. Douglas Brinkley and Clifford Hackett (New York: St. Martin’s Press, 1991).
- “Kinh nghiệm đã dạy tôi rằng...”: Monnet, *Memoirs*, 286.
- “Đây không còn là lúc cho những lời sáo rỗng nữa...”: Mayne, *Community of Europe*, 85.
- “bước đầu tiên đi tới một Liên minh châu Âu”: Ibid., 88.
- “Nói cách khác...”: Monnet, *Memoirs*, 305.
- “Qua việc kí hiệp ước này...”: Strobe Talbott, “Monnet’s Brandy & Europe’s Fate”, *Brookings Essay* (Washington, DC: Brookings Institution Press, 2014), last modified February 11, 2014, <http://www.brookings.edu/research/essays/2014/monnets-brandy-and-europes-fate>.
- “Trước đây, các quốc gia chưa từng bao giờ đàm nhận...”: Monnet, *Memoirs*, 318.
- “Chúng ta ngồi đây là để xây dựng một Cộng đồng châu Âu...”: Ibid., 328.
- “Tất cả các thể chế này có thể thay đổi...”: dẫn lời Jean Monnet trong Duchêne, *First Statesman*, 235.
- “Mỗi người đều khởi đầu một thế giới hoàn toàn mới...”: dẫn lời Jean Monnet trong Ibid., 401.
- Ông muốn áp dụng nhận thức này...: Talbott, “Monnet’s Brandy.”
- “Nếu chúng ta chứng minh được rằng...”: Duchêne, *First Statesman*, 386.
- nhưng sức mạnh của Monnet lại nằm ở tầm nhìn của ông...: Mô tả về phong cách quản lí từ John Gillingham, *Coal, Steel, and the Rebirth of Europe 1945–1955: The Germans and French from Ruhr Conflict to Economic Community* (New York: Cambridge University Press, 1991), 314–15.

- thể nghiệm siêu quốc gia đầu tiên của châu Âu...: Ibid., 363.
- “Người cầm quyền thường thiếu ý tưởng...”: Monnet, *Memoirs*, 84.
- chính vào lúc các chính trị gia bị bí ý tưởng...: George Ball, introduction to Monnet, *Memoirs*, 13.
- “Trong khủng hoảng, hầu hết mọi người đều không biết phải làm gì”: Duchêne, *First Statesman*, 347.
- vậy mà ông vẫn có cái biệt tài thuyết phục...: Ibid., 353.
- “có sự giản dị triệt để và sự sáng sủa tốt cùng...”: John Brooks, “The Common Market—II”, *New Yorker*, September 29, 1962.
- sự cụ thể về thời gian và địa điểm...: Duchêne, *First Statesman*, 23.
- “Có hai loại người...”: Monnet, *Memoirs*, 519.
- Ông là bậc thầy của việc xây dựng...: Duchêne, “Jean Monnet’s Methods”, 206.
- tác phong thận trọng khi xem xét vấn đề...: Duchêne, *First Statesman*, 27.
- “Tôi chưa từng gặp người nào...”: Ibid., 21.
- năm 2014, EU bao gồm...: European Union, “Countries”, accessed May 5, 2015, [http://europa.eu/about-eu/countries/index\\_en.htm](http://europa.eu/about-eu/countries/index_en.htm).
- một phân tích của Deutsche Bank...: Stefan Vetter, *The Single European Market 20 Years On: Achievements, Unfulfilled Expectations & Further Potential* (Frankfurt: Deutsche Bank Research, October 31, 2013), [www.dbresearch.com](http://www.dbresearch.com).
- một trong những phân tích đáng tin cậy nhất...: Ibid., nêu ra Andrea Boltho and Barry Eichengreen, “The Economic Impact of European Integration”, Centre for Economic Policy Research Discussion Paper No. 6820, May 2008.
- thương mại nội Âu đã tăng từ 12 đến 22% GDP...: Vetter, *The Single European Market*.
- Một phân tích cho thấy...: Ibid.
- Mười năm sau khi gia nhập...: Daniel Gros, “Europe’s Big Bang at Ten”, Project Syndicate, last modified May 8, 2014, <http://www.project-syndicate.org/commentary/daniel-gros-assesses-the-surprises-both-good-and-bad-in-the-decade-since-the-eu-admitted-ten-new-members>.

- tạo ra một trong những tiến bộ lớn nhất trong quan hệ quốc tế...: Talbott, “Monnet’s Brandy.”
- tại khu vực Đông Nam Á năng động...: Aladdin Rillo, Pitchaya Sirivunnabood, Ahmad Ahsan, and Jean-Christophe Maur, Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) Integration Monitoring Report: A Joint Report by the ASEAN Secretariat & the World Bank (Washington, DC: World Bank Group, 2013), <http://documents.worldbank.org/curated/en/2013/01/18780456/association-southeast-asian-nations-asean-integration-monitoring-report-joint-report-asean-secretariat-world-bank>.
- Liên minh châu Phi đã mở đầu các thương lượng...: Andrew England, “Africa Sets Deadline for Free Trade Area as Regional Blocs Come Together”, Financial Times, June 15, 2015.
- đan kết chặt chẽ với nhau qua thị trường Bắc Mỹ...: David H. Petraeus and Robert B. Zoellick, chairs, North America: Time for a New Focus, Independent Task Force Report No. 71 (New York: Council on Foreign Relations, 2014).
- giám sát Vòng Bắc cực giàu tài nguyên...: Jeffrey E. Garten, “We Need a Global Authority for Arctic Oil and Gas”, Financial Times, August 15, 2008.
- “Trong hàng thế kỉ, các hoàng đế...”: Monnet, *Memoirs*, 472.
- ông là thứ gì đó hiếm hoi hơn...: Talbott, “Monnet’s Brandy.”
- cử tri châu Âu đã vỡ mộng sâu sắc...: Timothy Garton Ash, “Let the Next Generation Speak Up for Europe”, Guardian, last modified December 8, 2014, <http://www.theguardian.com/commentisfree/2014/dec/07/europe-brussels-european-eu>.
- “Phải mất hàng thế kỉ, người dân và các quốc gia châu Âu mới tìm được con đường của họ...”: Angela Merkel, “The 2014 Lowy Lecture” (Lecture, Lowy Institute for International Policy, Sydney, Australia, November 17, 2014).
- bản phúc trình kí tên bởi chủ tịch Ủy ban châu Âu...: Jean-Claude Juncker, with Donald Tusk, Jeroen Dijsselbloem, Mario Draghi, và Martin Schulz, *Completing Europe’s Economic and Monetary Union*, (Brussels: European Commission, June 2015).

- EMU ngày nay giống như...: *Ibid.*, 4.
- châu Âu sẽ được thiết lập thông qua khủng hoảng...: dẫn lời Jean Monnet trong Talbott, “Monnet’s Brandy.”
- Các quốc gia chủ quyền của quá khứ...: Monnet, *Memoirs*, 524.

### Chương VIII: Margaret Thatcher

Tôi dựa nhiều vào các nguồn sau đây: tiểu sử hai tập của Margaret Thatcher viết bởi John Campbell, *Margaret Thatcher*, vol. 1: *The Grocer’s Daughter* (London: Pimlico, 2001) và *Margaret Thatcher*, vol. 2: *The Iron Lady* (London: Pimlico, 2003); hồi kí hai tập của bà Thatcher, *The Downing Street Years* (New York: HarperCollins, 1993) và *The Path to Power* (New York: HarperCollins, 1995); và Charles Moore, *Margaret Thatcher: The Authorized Biography, from rantham to the Falklands* (New York: Alfred A. Knopf, 2013). Tôi cũng rút tía nhiều từ Daniel Yergin and Joseph Stanislaw, *The Commanding Heights: The Battle for the World Economy* (New York: Simon & Schuster, 2002); and Hugo Young, *The Iron Lady: A Biography of Margaret Thatcher* (New York: Farrar Straus Giroux, 1989).

- Margaret Roberts đang giúp cha: Young, *Iron Lady*, 8.
- tiệm tạp hóa góc phố của cha bà...: Campbell, *Grocer’s Daughter*, 1.
- “[Cha tôi] dạy rằng...”: Thatcher, *Path to Power*, 6.
- “Có một số điều ta đơn giản là không thể làm được...”: Young, *Iron Lady*, 6.
- Tại trường, bà đọc ngẫu nhiên...: nhiều cuốn sách bà đọc được kể ra trong Thatcher, *Path to Power*, 50–57.
- ăn mặc như một nhân viên quây bar...: Campbell, *Grocer’s Daughter*, 76.
- Chủ đề các bài phát biểu đình của Thatcher...: *Ibid.*, 83.
- “Chúng ta sắp bước vào một trong những trận chiến lớn nhất...”: Thatcher, *Path to Power*, 73.
- “Hôn nhân được tạo ra ở thiên đường...”: Richard Vinen, *Thatcher’s Britain: The Politics and Social Upheaval of the Thatcher Era* (New York: Simon & Schuster, 2009), 23.
- “Sức mạnh làm biến đổi nền chính trị Anh...”: Campbell, *Grocer’s Daughter*, 187.

- Heath muốn quản lí hệ thống tốt hơn...: Yergin and Stanislaw, *Commanding Heights*, 78.
- Bà phần nộ sâu sắc khi Heath...: Young, *Iron Lady*, 75; Thatcher, *Path to Power*, 161.
- chúng ta [ở Anh] nay còn xã hội chủ nghĩa hơn...: Young, *Iron Lady*, 84.
- dấu hiệu công khai đầu tiên...: *Ibid.*, 86.
- làm cho các thuộc cấp phát điên...: các mô tả trong đoạn này được trích từ Campbell, *Grocer's Daughter*, 215–17.
- “[Thatcher] đối với giáo dục Anh...”: *Ibid.*, 231.
- người phụ nữ bị ghét nhất ở Anh...: *Ibid.*, 232.
- “Chất thép đã xâm nhập tâm hồn tôi...”: Young, *Iron Lady*, 73.
- “Chắc là em điên rồi...”: Thatcher, *Path to Power*, 266.
- “Tôi đã thấy họ hủy diệt Keith...”: *Ibid.*, 269.
- quá nhiều đảng viên Bảo thủ trở thành người xã hội chủ nghĩa...: Campbell, *Grocer's Daughter*, 295.
- “Bà Thatcher mang lại kiểu lãnh đạo nào...”: *Ibid.*, 311.
- “Đây mới là thứ mà chúng ta [Đảng Bảo thủ] tin...”: Yergin and Stanislaw, *Commanding Heights*, 89.
- Thatcher cũng tỏ ra mạnh mẽ trên trường quốc tế...: Campbell, *Grocer's Daughter*, 338.
- “Bà đâm thép”: Young, *Iron Lady*, ix..
- “Liên Xô đã cho tôi một đặc ân lớn chưa từng thấy”: Thatcher, *Path to Power*, 362.
- “Nó luôn đi theo tôi khắp mọi nơi”: Campbell, *Grocer's Daughter*, 349.
- hòa điệu cùng nhau trong mỗi lần bà xuất hiện trước công chúng...: *Ibid.*, 408-10.
- Cuối năm 1978...: Yergin and Stanislaw, *Commanding Heights*, 90; Thatcher, *Downing Street*, 93.
- có những thời điểm, hình như là sau mỗi ba mươi năm...: Earl A. Reitan, *The Thatcher Revolution: Margaret Thatcher, John Major, Tony Blair, and the Transformation of Modern Britain, 1979–2001* (Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 2003), 241.



- “Từng cường điệu về sức mạnh của mình...”: Thatcher, *Downing Street*, 8.
- chi tiêu phúc lợi tăng...: Dennis Kavanagh, *Thatcherism and British Politics: The End of Consensus?* (New York: Oxford University Press, 1987), 304.
- Ở các quốc gia này...: Ajay Chhibber, “We Need Our States to Be Smarter, Not Bigger”, *Financial Times*, August 25, 2010.
- “Đừng bảo tôi phải làm gì...”: Campbell, *Grocer’s Daughter*, 366.
- Thủ tướng Chatham ở thế kỉ XVIII đã nổi tiếng vì câu...: Thatcher, *Downing Street*, 10.
- “quy trình để từ bỏ mọi niềm tin...”: Moore, *Grantham*, 646.
- Sự ủng hộ của công chúng đối với Đảng Bảo thủ...: Yergin and Stanislaw, *Commanding Heights*, 92.
- “Với những ai đang hồi hộp chờ...”: Young, *Iron Lady*, 209.
- “khơi sâu sự suy trầm...”: Nigel Lawson, *The View from No. 11: Memoirs of a Tory Radical* (New York: Bantam Press, 1992), 97.
- “chính phủ sẽ quyết tâm đi đến cùng...”: Campbell, *Margaret Thatcher: The Iron Lady*, 87.
- “Bà đã tái khẳng định sự thống trị chính trị của mình...”: Thatcher, *Downing Street*, 152.
- thất nghiệp dậm chân ở mức ba triệu người...: các chi tiết về thất nghiệp, tăng trưởng kinh tế và thuế khóa được rút ra từ Young, *Iron Lady*, 316–17.
- “Sự lãng nhục nước Anh diễn ra bất ngờ...”: Moore, *Grantham*, 656.
- Cuối bữa tiệc...: *Ibid.*, 749; Campbell, *Margaret Thatcher: The Iron Lady*, 157.
- “Rất có thể đó là khoảnh khắc hạnh phúc nhất trong cuộc đời của bà”: Moore, *Grantham*, 758.
- “Chưa từng có biến đổi nào nhanh chóng và trọn vẹn hơn trong lịch sử cận đại Anh...”: *Ibid.*, 755.
- “Tôi đã trải qua một thời kì rất căng thẳng...”: Yergin and Stanislaw, *Commanding Heights*, 94.
- từ 1980 đến 1981...: Moore, *Grantham*, 631.
- “giai đoạn mà cuộc tranh luận chính trị trăm năm tuổi...”: Campbell, *Margaret Thatcher: The Iron Lady*, 205.

- “một chính sách sáng tạo, gây ấn tượng và có sức ảnh hưởng quốc tế”: Peter Riddell, *The Thatcher Era and Its Legacy* (Cambridge, MA: Blackwell, 1991), 206.
- “yếu tố quyết định nhất của chủ nghĩa Thatcher”...: Yergin and Stanislaw, *Commanding Heights*, 96.
- “điều quan trọng sống còn cho tự do và dân chủ”: Lawson, *View from No. 11*, 206.
- “không ngành công nghiệp nào còn nằm dưới sự sở hữu của nhà nước nữa...: *Ibid.*, 211.
- bán ra hai phần năm công ti...: Riddell, *The Thatcher Era*, 87.
- Tỷ lệ dân số trưởng thành sở hữu chứng khoán...: Lawson, *View from No. 11*, 207.
- Khi xúc tiến từng phi vụ tư nhân hóa lớn...: *Ibid.*, 201.
- Trong hồi kí của mình, Thatcher đã thuật lại...: Thatcher, *Downing Street*, 371. Thatcher, *Downing Street*, 371.
- “Và ở đầu bên kia là cánh cực tả...”: Young, *Iron Lady*, 373.
- Kết quả này đã phá vỡ phong trào lao động...: Riddell, *The Thatcher Era*, 227.
- “Điều mà đình công thất bại thiết lập được...”: Thatcher, *Downing Street*, 378.
- dịch vụ tài chính chiếm đến 10% GDP...: Henry Laurence, *Money Rules: The New Politics of Finance in Britain and Japan* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 2001), 69.
- Tỷ lệ ủng hộ bà chìm xuống mức thấp nhất...: Peter Jenkins, “Mrs. Thatcher’s Last Stand?” review of *The Iron Lady: A Biography of Margaret Thatcher*, by Hugo Young, and of *The Thatcher Decade*, by Peter Riddell, *New York Review of Books*, April 12, 1990.
- “Mọi người Anh đều nhớ họ ở đâu...”: Daniel Hannan, “The Woman Who Saved Britain”, *Wall Street Journal*, May 17, 2013.
- từ 23% còn 20%: Intelligence Unit, *Economist*, [www.eiu.com/](http://www.eiu.com/).
- nợ công giảm: *Ibid.*
- lạm phát giảm kịch tính: *Ibid.*

- Từ 1955 đến 1979...: John Cassidy, “The Economic Case For and Against Thatcherism”, *New Yorker*, April 10, 2013.
- Tỉ lệ thuế thu nhập được lược giảm...: Paul Johnson, “The World-Changing Margaret Thatcher”, *Wall Street Journal*, April 8, 2013.
- “Chỉ toàn thấy sốc chứ chẳng thấy liệu pháp nào cả”...: Cassidy, “The Economic Case.”
- “có quá nhiều trẻ em và có quá nhiều người...”: “Obituary: Margaret Thatcher”, *BBC News*, April 8, 2013, <http://www.bbc.com/news/uk-politics-10364876>.
- “cách thức phổ biết và thành công nhất để điều hành một đất nước”...: Johnson, “The World-Changing Margaret Thatcher.”
- “tôn thờ lòng tham”: Alan Cowell, “Britons Reflect on Divided Views of Thatcher Legacy”, *New York Times*, April 9, 2013.
- Dù phán quyết thế nào...: Janan Ganesh, “The Iron Lady Towers over Modern Britain”, *Financial Times*, April 8, 2013.
- “Bà đã cứu nước Anh khỏi nhiều điều...”: Moore, Grantham, xviii.
- Một nghiên cứu tại 43 quốc gia phát triển...: Chhibber, “Smarter, Not Bigger.”
- Mô tả theo cách khác...: Campbell, *Margaret Thatcher: The Iron Lady*, 625.
- “Dù điều hành tốt hay xấu...”: “The Lady Who Changed the World”, *Economist*, April 8, 2013.
- “Đồng thuận Washington”: Larry Neal and Jeffrey G. Williamson, “The Future of Capitalism”, in *The Cambridge History of Capitalism*, ed. Larry Neal and Jeffrey G. Williamson, vol. 2 (New York: Cambridge University Press, 2014), 534.
- một hướng đi mới lâu bền và căn bản...: Fareed Zakaria, “It’s the Age of Bloomberg, Not Thatcher”, *Newsweek*, October 13, 2008, <http://www.newsweek.com/zakaria-its-age-bloomberg-not-thatcher-91827>.
- Một cuộc tranh luận lớn đang ủ mầm...: John Micklethwait & Adrian Woodridge, “The Age of the Unthinkable”, *Wall Street Journal*, September 10, 2014.

## Chương IX: Andrew Grove

Tôi nợ giáo sư Richard S. Tedlow rất nhiều. Ông là người đã cung cấp cho tôi bản tiểu sử rất chi tiết của Andy Grove và tôi đã dựa vào đó rất nhiều. Có nhiều đoạn tôi mô tả các câu chuyện và sự kiện theo Tedlow vì ông là người viết tiểu sử của Grove gần đây nhất và cũng mạch lạc nhất. Richard Tedlow, *Andy Grove: The Life and Times of an American* (New York: Portfolio, 2006).

Tôi cũng trích dẫn rất nhiều từ Tim Jackson, *Inside Intel: Andy Grove and the Rise of the World's Most Powerful Chip Company* (New York: Dutton, 1997), và, dĩ nhiên, từ các bài viết của chính Andy Grove, cụ thể là *Swimming Across: A Memoir* (New York: Warner Books, 2001); *High Output Management* (New York: Vintage Books, 1995); và *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company and Career* (New York: Currency Doubleday, 1996). Michael S. Malone, *The Intel Trinity: How Robert Noyce, Gordon Moore, and Andy Grove Built the World's Most Important Company* (New York: Harpers Business, 2014; Kindle edition) cũng là nguồn để tôi đưa ra nhiều nhận định. Cuối cùng, bài viết tuyệt vời về những ngày đầu của Thung lũng Silicon, Tom Wolfe, "How the Sun Rose on the Silicon Valley: The Tinkerings of Robert Noyce", *Esquire*, December 1983, là một nguồn quan trọng với tôi.

- Mc Kinsey & Company nói rằng...: Richard Dobbs, James Manyika, and Jonathan Woetzel, "The Four Global Forces Breaking All the Trends", *McKinsey Insights*, April 2015.
- "Ý tưởng là hàng hóa...": Stratford Sherman et al., "The New Computer Revolution", *Fortune*, June 14, 1993.
- Ông chào đời với cái tên là András Gróf...: phần đầu của chương về phần đời của Grove ở Hungary được rút tĩa rất nhiều từ Grove, *Swimming Across*.
- "Mọi sự đều âm ỉ": *Ibid.*, 47.
- "cái riêng phong phú và đa diện của mình trong viết lách...": *Ibid.*, 124.
- "Tôi mất ý niệm thời gian...": *Ibid.*, 235.
- Khi hai mươi tuổi...": *Ibid.*, 1.

- “Phòng thí nghiệm nghiên cứu và nơi sản xuất...”: R&all MacLowry and Tracy Heather Strain, “Silicon Valley”, American Experience, PBS, 2013, <http://www.pbs.org/wgbh/americanexperience/films/silicon/>.
- Nó chỉ ra cơ hội...: Thomas L. Friedman, “Moore’s Law Turns 50”, New York Times, May 13, 2015.
- Nếu Noyce và Moore đã mở đường...: Walter Isaacson, The Innovators (New York: Simon & Schuster, 2014), 190.
- vai trò không chính thức của Andy...: Malone, Trinity, chap. 12, “The Wild West.”
- bị ảnh hưởng đến mức nào bởi chế độ chuyên chế...: Jackson, Inside Intel, 33.
- “Điều đó thật đáng sợ”: Tedlow, Life and Times, 118.
- 1103 đã trở thành bán dẫn được bán nhiều nhất...: Ibid., 138.
- Một buổi sinh hoạt như vậy đã diễn ra như sau...: Wolfe, “Tinkerings.”
- “Đôi lúc, chúng tôi... gợi ý [cho Grove]...”: Elizabeth Corcoran, “Intel CEO Andy Grove Steps Aside: A Founding Father of Silicon Valley”, Washington Post, March 27, 1998.
- “Andy à, tôi có nhiều vấn đề lớn phải lo hơn...”: Jackson, Inside Intel, 114.
- Busicom đã có một quyết định kinh doanh tồi tệ nhất trong lịch sử...: Michael S. Malone, The Microprocessor: A Biography (New York: Telos/Springer-Verlag, 1995), 12.
- sản phẩm tối quan trọng...: Ibid., 19.
- “Nó dùng để làm gì vậy?”: Jackson, Inside Intel, 201.
- “Không bao giờ được bước ra khỏi cơn suy thoái...”: Jeffrey E. Garten, “Listen Up Execs: Playing It Safe Won’t Cut It”, BusinessWeek, March 3, 2003.
- công ti đã chứng kiến thu nhập hàng năm tăng...: Tedlow, Life and Times, 138–39.
- “là biểu tượng hoàn hảo cho nhận thức [của Grove]...”: Ibid., 176.
- Đầu thập niên 1980, Nhật Bản đã qua mặt Hoa Kỳ...: Jackson, Inside Intel, 244.

- Khi lợi nhuận của công ti rớt xuống...: Richard Tedlow, “The Education of Andy Grove”, *Fortune*, December 12, 2005.
- “Nếu chúng ta bị đá văng ra...”: Grove, *Paranoid*, 89.
- “Trong hơn 30 năm...”: Malone, *Trinity*, chap. 21, “Silicon Valley Aristocracy.”
- “Điều đó cũng giống như giông bão...”: Grove, *Paranoid*, 19.
- Về điểm chuyển, ông nói rằng...: *Ibid.*, 27.
- “Hãy cho phép sự hỗn loạn...”: Grove, *High Output Management*, xv.
- “Intel chưa bao giờ là một cộng ti bao dung hay thậm chí là chơi đẹp...”: David Kirkpatrick and John Wyatt, “Intel Goes for Broke”, *Fortune*, May 16, 1994.
- Khi giới thiệu với khách hàng, Grove có thể mở đầu...: Andrew Pollack, “An Awesome’ Intel Corners Its Markets”, *New York Times*, April 3, 1988.
- “Đó là sự đa nghi đã bén rễ...”: Tedlow, *Life and Times*, 370.
- “Tôi lo...”: Grove, *Paranoid*, 3.
- giá trị cổ phiếu trên thị trường chương khoán của Intel đã tăng...: Tedlow, *Life and Times*, 385.
- Doanh số bán tăng từ 1,9 tỉ dollar...: *Ibid.*, xv.
- công ti sản xuất có giá nhất thế giới...: Malone, *Trinity*, chap. 56, “Running the Asylum.”
- Năm 2008, nó bổ sung thêm hàng chục địa điểm khác...: thông tin từ nhiều nguồn chính thức đệ trình lên Ủy ban Chứng khoán và Ngoại hối. “SEC Filings”, Intel Corporation, <http://www.intc.com/sec.cfm>.
- Công ti tuyển dụng khoảng 82.000 nhân công...: Backgrounder: 40th Anniversary”, Intel Corporation, news release, July 2008, [http://www.intel.com/pressroom/enhanced/40th\\_Anniversary/40th\\_anniversary\\_backgrounder.pdf?iid=pr\\_smrelease\\_40th\\_addlmat1](http://www.intel.com/pressroom/enhanced/40th_Anniversary/40th_anniversary_backgrounder.pdf?iid=pr_smrelease_40th_addlmat1)
- Từ 1971 đến 2011...: thông tin về transistor rút tia từ Robert Bryce, *Smaller Faster Lighter Denser Cheaper: How Innovation Keeps Proving the Catastrophists Wrong* (New York: PublicAffairs, 2014), 121–24.
- năng lực tính toán của một siêu máy tính năm 1975...: James Manyika et al., *Disruptive Technologies: Advances That Will Transform Life*,

Business, and the Global Economy, McKinsey Global Institute, May 2013, [http://www.mckinsey.com/insights/business\\_technology/disruptive\\_technologies](http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/disruptive_technologies).

- Lo sợ sẽ nhanh chóng nhôi nhét được...: John Pavlus, “The Search for a New Machine”, *Scientific American* 312, no. 5 (2015): 60.
- Cuộc cách mạng lần thứ hai cất cánh từ nước Mĩ đầu thế kỉ XX...: The Third Industrial Revolution”, *Economist*, April 21, 2012.
- “Cuộc cách mạng công nghiệp [trước đây]...: Andrew McAfee and Erik Brynjolfsson, “Artificial Intelligence Meets the C-Suite”, in “Management: The Next 50 Years”, *McKinsey Quarterly*, special issue, September 2014, 67.
- không chỉ là những thiết bị truyền thống...: John Chambers and Wim Elfrink, “The Future of Cities: The Internet of Everything Will Change How We Live”, *Foreign Affairs*, October 31, 2014.
- đề xuất một thí nghiệm tư duy...: John Steele Gordon, “The Little Miracle Spurring Inequality”, *Wall Street Journal*, June 3, 2014.

## Chương X: Đặng Tiểu Bình

Để viết chương này, tôi đặc biệt biết ơn loạt bài báo chuyên đề xuất hiện trên tờ *The China Quarterly* với tiêu đề “Deng Xiaoping: An Assessment”, *China Quarterly*, no. 135 (1993): 409–572. Cùng với đó là các công trình: Harrison E. Salisbury, *The New Emperors: China in the Era of Mao and Deng* (New York: Harper Perennial, 1993); John King Fairbank, *The Great Chinese evolution: 1800–1985*, Perennial Library ed. (New York: Harper & Row, 1987); the definitive work on Deng Xiaoping,

Ezra F. Vogel, *Deng Xiaoping and the Transformation of China* (Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 2011); Jonathan Fenby, *Modern China: The Rise and Fall of a Great Power, 1850 to the Present* (New York: Ecco, 2008); and Orville Schell and John Delury, *Wealth and Power: China’s Long March to the Twenty-First Century* (New York: Random House, 2013).

- Đặng đến Paris...: Benjamin Yang, *Deng: A Political Biography* (Armonk, NY: M. E. Sharpe, 1998), 29.

- Đoàn Thanh niên Xã hội chủ nghĩa Trung Quốc...: David S. G. Goodman, Deng Xiaoping and the Chinese Revolution: A Political Biography (New York: Routledge, 1994), 26–27.
- vận động nông dân giết địa chủ...: Salisbury, The New Emperors, 38.
- cho thấy “những khuynh hướng tư bản” của ông...: Goodman, Deng Xiaoping and the Chinese Revolution, 43.
- 475 triệu người Trung Quốc...: Salisbury, The New Emperors, 55.
- “Hãy để trăm hoa đua nở...”: Ibid., 136.
- là người sốt sắng ủng hộ việc trấn áp...: Richard Evans, Deng Xiaoping and the Making of Modern China (New York: Penguin Books, 1997), 137-38.
- “Không cần biết mèo trắng hay mèo đen...”: Schell & Delury, Wealth and Power, 268.
- thúc đẩy việc tháo dỡ những công xã lớn...: tổng kết các hành động của Đặng được rút ra từ Salisbury, The New Emperors, 209; Yang, Political Biography, 151.
- “Khi nghĩ đến những tổn thất do các sai lầm và tội ác mà tôi gây ra...”: Lucian W. Pye, “An Introductory Profile: Deng Xiaoping and China’s Political Culture”, China Quarterly, no. 135 (1993): 438.
- Chiến dịch lật đổ các giới chức tư sản...: tổng kết các hành động của Hồng vệ binh được rút ra từ Fairbank, Chinese Revolution, 316–20.
- Đặng phải chê cười...: mô tả cuộc sống gia đình của Đặng được rút ra từ Vogel, Transformation, 52–53.
- “Đặng là người tài hiếm có...”: Salisbury, The New Emperors, 328.
- “Con sẽ thấy thế giới hiện đại...”: Yang, Political Biography, 180.
- Ông lặng thinh trước các chủ đề của Mao...: Ibid., 185.
- Đặng chống trả nhóm “Tứ nhân bang”...: Evans, Making of Modern China, 206–08.
- sự hậu thuẫn sâu rộng cho nhiều chính sách thực dụng...: Vogel, Transformation, 183.
- “một lượng lớn những người mở đường...”: tất cả các trích dẫn trong đoạn này được lấy từ Schell and Delury, Wealth and Power, 290.
- tình nguyện nhận thêm trọng trách...: Vogel, Transformation, 197.



- “Trong biên niên lịch sử chính trị thế giới...”: Ibid., 247.
- quyền lực vạn năng nằm trong sự huyền nhiệm...: Pye, “Introductory Profile”, 415–17.
- cản trở mọi gợi ý về sùng bái cá nhân...: Ibid., 418.
- “Do đã quen với lối triết lí lòng vòng...”: Henry Kissinger, *On China* (New York: Penguin Press, 2011), 323–24.
- Đặng đã đi đến kết luận chính xác đối nghịch lại...: Evans, *Making of Modern China*, 23.
- Với Đặng, thông điệp đó rất rõ ràng...: Roderick MacFarquhar and Michael Schoenhals, *Mao’s Last Revolution* (Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 2006), 2.
- Kết quả của các cải cách này...: Evans, *Making of Modern China*, 254.
- Năm 1981, Trung Quốc là nước nhập khẩu bông lớn thứ tư thế giới...: Vogel, *Transformation*, 444.
- “Khi ta mở cửa sổ...”: Schell and Delury, *Wealth and Power*, 295.
- “Tôi chỉ là người ngoại đạo...”: Evans, *Making of Modern China*, 256.
- nhiều cải cách kinh tế rạch ròi của ông...: Pye, “Introductory Profile”, 424.
- “Để vượt qua con sông lớn...”: câu này được nhiều nguồn gán cho Đặng, đôi lúc nói là Đặng đọc một câu châm ngôn Trung Hoa, đôi lúc nói đó là câu của chính Đặng. Lấy ví dụ, có thể xem Patrick E. Tyler, “Deng Xiaoping: A Political Wizard Who Put China on the Capitalist Road”, *New York Times*, February 20, 1997.
- mọi người đều là doanh nhân...: Fenby, *Rise and Fall*, 567.
- Năm 1975, ông đã đưa Quân đội Giải phóng Nhân dân đến trấn áp...: MacFarquhar and Schoenhals, *Mao’s Last Revolution*, 388.
- Đặng luôn xem Cách mạng Văn hóa như...: Schell and Delury, *Wealth and Power*, 303.
- những cải cách của Đặng là sự hỗn hợp...: Ibid., 261.
- Trong sáu tháng đầu năm 1988...: Fenby, *Rise and Fall*, 581.
- “Nếu tôi có những ý tưởng...”: Ibid., 642.
- “Bất cứ ai chống lại cải cách đều phải rời nhiệm sở”: Vogel, *Transformation*, 677.

- xã luận của tờ Nhân dân Nhật báo...: Ibid., 680.
- “Khi mặt trời nhô lên ở Bắc Kinh...”: Seth Faison, “Deng Xiaoping Is Dead at 92; Architect of Modern China”, New York Times, February 20, 1997.
- “Những thay đổi cấu trúc diễn ra trong thời kì...: Vogel, Transformation, 693.
- “Nhìn lại lịch sử 150 năm...”: Tyler, “Political Wizard.”
- “Có lẽ trong lịch sử loài người...”: Pye, “Introductory Profile”, 412.
- “Quy mô và tốc độ thay đổi...”: Gideon Rose, “China Now”, Foreign Affairs 94, no. 3 (2015), <https://www.foreignaffairs.com/articles/china/2015-04-20/china-now>.
- khoảng 1,4 triệu sinh viên...: Vogel, Transformation, 697.
- “Thời thế tạo anh hùng...”: Russell Leigh Moses, “Deng Redux? Parsing the Grand Ambitions of China’s President”, ChinaRealTime, Wall Street Journal, August 22, 2014.
- Đảng Cộng sản vẫn gắn bó với các nguyên tắc và chính sách của ông ...: phát biểu của Tập Cận Bình về di sản của Đặng Tiểu Bình, China.org.cn, [http://www.china.org.cn/opinion/2014-8/21/content\\_33299018.htm](http://www.china.org.cn/opinion/2014-8/21/content_33299018.htm).
- Tập Chủ tịch đang tăng cường bản chất chuyên chế của chế độ...: Evan Osnos, “Born Red”, New Yorker, April 6, 2014. See also: Edward Wong, “Security Law Suggests a Broadening of China’s ‘Core Interests,’” New York Times, July 2, 2015; and Sarah Cook, The Politburo’s Predicament: Confronting the Limitations of the Chinese Communist Party Repression, Special Report, Washington, DC: Freedom House, January 2015.
- Về phần các mối liên hệ giữa Trung Quốc với Hoa Kỳ...: Andrew Browne, “Can China Be Contained?” Wall Street Journal, June 12, 2015.

## Chương XI: Những người giỏi nhất sẽ còn đến

- “Cáo biết nhiều điều...”: Isaiah Berlin, The Hedgehog & the Fox, Elephant Paperback edition (Chicago: Ivan R. Dee, 1993; first published in 1953 by Weidenfeld & Nicolson), 3.

- “Lịch sử thế giới là bản tiểu sử của các vĩ nhân”: Thomas Carlyle, *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History* (1841). Project Gutenberg, last updated November 30, 2012, <http://www.gutenberg.org/files/1091/1091-h/1091-h.htm>.
- “Trước khi vĩ nhân tái tạo lại xã hội...”: Robert L. Carneiro, *The Muse of History and the Science of Culture* (New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 2000), 115.
- “Có một con nước trong công việc của người”: William Shakespeare, *Julius Caesar*, Act 4, Scene 3.
- “Vĩ nhân thì hầu như luôn luôn là kẻ xấu”: Lord Acton Quote Archive, Acton Institute, <http://www.acton.org/research/lord-acton-quote-archive>.
- Xu hướng nền tảng của những thập niên gần đây...: để có tài liệu mở rộng về các phát triển này, xem Charles Kenny, *Getting Better: Why Global Development is Succeeding—and How We Can Improve the World Even More* (New York: Basic Books, 2011); Joshua S. Goldstein, *Winning the War on War: The Decline of Armed Conflict worldwide* (New York: Dutton, 2011); Peter H. Diamondis and Steven Kotler, *Abundance: The Future is Better Than You Think* (New York: Free Press, 2012); Steven Pinker, *The Better Angels of Our Nature: Why Violence Has Declined* (New York: Viking Penguin, 2011).
- Liên Hiệp Quốc đã có thể báo cáo rất thuận lợi...: *The Millennium Development Goals Report 2015* (New York: United Nations Department of Economic and Social Affairs, July 2015). <http://www.un.org/en/development/desa/publications/mdg-report-2015.html>.
- “lịch sử luôn công phá...”: Will and Ariel Durant, *The Lessons of History* (New: Simon and Schuster, 1968), 13.