

Tấm Vé Một Chiều và Chuẩn Mực Không Ai Sao Chép Được

Triết lý phát triển con người của Chủ tịch Đỗ Văn Đàn, và vì sao đó là lợi thế cạnh tranh cuối cùng còn lại của các khách sạn Việt Nam

SA-PÔ. Việt Nam khép lại năm 2025 với con số kỷ lục 21,2 triệu lượt khách quốc tế, và cả ngành đều đồng thuận về nút thắt lớn nhất: không phải phòng, không phải đường bay, mà là con người. Elegance Hospitality Group, chuỗi khách sạn boutique khởi nguồn từ Hà Nội với thương hiệu La Siesta liên tục vượt qua những “ông lớn” toàn cầu trong các bảng xếp hạng do khách bình chọn, đã dành hai thập kỷ để xây dựng một lời giải khác thường. Chủ tịch tập đoàn, ông Đỗ Văn Đàn, đối xử với văn hóa dịch vụ như một kỹ sư đối xử với một công trình: được thiết kế, được kiểm định tải trọng, và được đo bằng cách nó vận hành khi không ai quan sát. BriefAsia đã dành trọn một buổi sáng cùng ông ngay tại hiện trường.

Điều đầu tiên vị chủ tịch mời là một ly cold brew.

Ông không tự tay pha, một nhân viên làm việc đó, thông thả và có chút tự hào thầm lặng, nhưng ly cà phê ấy là ý tưởng của ông, và ông dõi theo lúc nó được mang ra hết như một kiến trúc sư ngắm nhìn chi tiết mà mình đã bảo vệ đến cùng. Thoạt đầu, cold brew là một lựa chọn lạ ở một đất nước gần như vận hành bằng thứ cà phê nóng, đậm, ngọt vị sữa đặc. Rồi ông giải thích. “Nhiều người thực ra không uống được cà phê, cà phê Việt đậm quá khiến họ chóng mặt,” ông nói. “Nên tôi quan tâm đến những người không uống được nhiều cà phê.”

Đó là một điều nhỏ. Nhưng nếu ngồi với ông đủ lâu, đó cũng là toàn bộ công ty gói gọn trong một chiếc ly: hãy để ý đến vị khách mà không ai khác thiết kế cho, và hãy thiết kế cho họ. Ý tưởng là của vị chủ tịch; đôi tay thực hiện nó thuộc về con người của ông. Và đó, hóa ra, chính là toàn bộ câu chuyện.

Vài phút sau, một bạn nhân viên trẻ bung ra một tô phở. Phục vụ nhanh, chần chu, ấm áp. Vị chủ tịch cảm ơn cậu, rồi, ngay trước mặt mọi người, chỉ ra một chi tiết còn thiếu trên khay, và vì sao nó quan trọng. Đây không phải màn dàn dựng cho khách tham quan; nhân viên nói rằng đó đơn giản là điều vẫn diễn ra mỗi khi chủ tịch có mặt. Và trong cách lời nhắc nhỏ ấy được trao đi và được đón nhận, ẩn chứa một lời giải khả thi cho bài toán lớn nhất chưa có đáp án của du lịch Việt Nam.

01 · MỘT KỶ LỤC VỚI MỘT NÚT THẮT

A record with a bottleneck

Các con số vĩ mô chưa bao giờ đẹp đến thế. Việt Nam kết thúc năm 2025 với khoảng 21,2 triệu lượt khách quốc tế, một kỷ lục mọi thời đại, và đang đặt mục tiêu 25 triệu cho năm 2026. Sân bay mới, khu nghỉ dưỡng mới, đường bay mới: phần “phần cứng” của sự bùng nổ đang được xây với tốc độ chóng mặt.

Phần “phần mềm” lại là chuyện khác. Hãy hỏi bất kỳ tổng quản lý nào ở Đà Nẵng hay Phú Quốc điều gì khiến họ mất ngủ, và câu trả lời hiếm khi là công suất phòng; đó là sự biến động của đội ngũ đã được đào tạo, sự mỏng manh của tầng quản lý cấp trung, và cái khó của việc dạy sự ầm ập thật sự ở quy mô lớn. Các chuỗi quốc tế trả lời bằng học viện, cẩm nang và bộ tiêu chuẩn thương hiệu. Phần lớn khách sạn độc lập của Việt Nam trả lời bằng lương, và vẫn mất người.

Câu hỏi thú vị là liệu có tồn tại một lời giải thứ ba hay không. EHG là ngoại lệ cho thấy rằng có.

02 · BẢNG ĐIỂM DO CHÍNH KHÁCH HÀNG CHẤM

A scoreboard kept by the guests

Trên giấy tờ, Elegance Hospitality Group lẽ ra chẳng khiến ai bận tâm. Tập đoàn vận hành bảy cơ sở dưới thương hiệu La Siesta (bốn khách sạn boutique ở Phố Cổ Hà Nội, hai ở Thành phố Hồ Chí Minh, một khu nghỉ dưỡng ở Hội An), cùng một “gia đình” nhà hàng, sky bar và spa. Không chương trình khách hàng thân thiết toàn cầu, không danh mục phát triển dự án tỷ đô, không đội ngũ kiểm định thương hiệu hùng hậu.

Vậy mà suốt một thập kỷ, tập đoàn cứ liên tục xuất hiện ở nơi mà theo lẽ thường, không ai nghĩ một chuỗi boutique Việt Nam sẽ có mặt. Năm 2017, một khách sạn La Siesta xếp thứ tám trong Top 25 khách sạn tốt nhất thế giới của TripAdvisor. Năm 2018, hai cơ sở của EHG cùng lúc lọt Top 25 toàn cầu. Năm 2026, tập đoàn một lần nữa “quét” các danh hiệu “Best of the Best” trong Giải thưởng Travelers’ Choice của nền tảng này. Đây không phải giải do hội đồng ngành chấm; chúng được tổng hợp từ đánh giá của khách, tức là đo lường chính xác điều không thể mua được: cách nhân viên thật sự hành xử khi không ai kiểm tra.

Cũng nên dừng lại để hiểu đây là kiểu cạnh tranh gì. Trên thị trường khách sạn Việt Nam, hai logic khác nhau đang giành cùng một vị khách. Các nhà điều hành toàn cầu bán nhu cầu: một lá cờ thương hiệu lớn đi kèm mạng lưới phân phối (kênh bán buôn châu Âu, nền tảng đặt phòng Đông Bắc Á, hệ sinh thái khách hàng thân thiết), và người chủ mua quyền tiếp cận những du khách mà một mình anh ta không thể với tới. EHG bán thứ còn lại: một trải nghiệm nhất quán đến mức khách tự làm khâu phân phối, mỗi lần một đánh giá. Cả hai mô hình đều hiệu quả. Nhưng chỉ một trong hai có thể nhân bản bằng tiền. Cái còn lại

phải được nuôi lớn chậm rãi, từng người một, và đó chính xác là lý do những thứ hạng nói trên khó bị các đối thủ lớn hơn giành lại đến vậy.

Vậy làm sao một tập đoàn không có ngân sách của một chuỗi toàn cầu lại tạo ra được điều đó? Câu trả lời của ông Đoàn không phải một chương trình đào tạo. Đó là một tập hợp niềm tin về thời gian, về những món quà, và về những tấm vé một chiều.

03 · PHẢN HỒI, PHỤC VỤ KHI CÒN NÓNG HỔI

Feedback, served fresh

Nguyên tắc quản trị chính thống nói: khen nơi đông người, sửa nơi riêng tư. Ông Đoàn làm ngược lại, một cách có chủ đích, và lý lẽ của ông vừa thuộc về vật lý vừa thuộc về tâm lý. “Nếu tôi thấy điều gì đó mà giữ trong lòng, khoanh khắc ấy mất đi tính tức thời, nó bị chôn vùi, rồi bị quên lãng,” ông nói. “Sửa ngay lúc đó, đúng thời điểm, thì người ta nhớ rất lâu. Họ thay đổi ngay lập tức.”

Tính kịp thời, trong từ điển của ông, là thứ phân biệt giữa huấn luyện và chỉ trích. Một lời sửa đưa ra vài tuần sau trong cuộc họp đánh giá là một lời buộc tội; cũng lời sửa ấy đưa ra ngay khoảnh khắc đó, giữa lúc phục vụ, lại là thông tin, và, quan trọng hơn, nó được đóng khung thành một thứ hoàn toàn khác. Các bản ghi nhớ nội bộ ở EHG mang những tiêu đề xây quanh ý tưởng trao một món quà. Tiền đề là: sự chú tâm của người lãnh đạo, kể cả sự chú tâm mang tính sửa lỗi, là nguồn lực khan hiếm nhất trong công ty, và nhân viên nên học cách cảm nhận nó theo cách đó.

Liệu có ai thật sự tin điều này, hay họ chỉ gật đầu cho qua? Lời chứng thuyết phục nhất trong phòng không đến từ vị chủ tịch mà từ một nhân viên đã gắn bó gần năm năm, người kể lại lần đầu tiên được ông Đoàn trực tiếp sửa: căng thẳng, cậu thừa nhận, rồi theo thời gian, là một điều gì khác. “Khi chủ tịch dành thời gian chỉ dẫn cho bạn, đó là cơ hội của bạn, một món quà, không phải áp lực,” cậu nói. “Để giỏi lên, bạn cần kinh nghiệm của những người đi trước. Giờ khi chủ tịch gọi, chúng tôi hành động ngay.”

Lời chứng của một nhân viên tự nó chẳng chứng minh được gì. Nhưng mười năm liên tục trên các bảng xếp hạng thế giới do khách bình chọn cho thấy phép nhân ấy là có thật.

04 · TẤM VÉ MỘT CHIỀU

The one-way ticket

Nơi ông Đoàn trở nên thật sự khác biệt là ở chuyện thăng chức, công cụ mà hầu hết công ty với tay tới đầu tiên khi muốn giữ người. Ông lại dùng nó sau cùng, và ông có một cái tên cho điều xảy ra khi nó bị dùng quá sớm: tấm vé một chiều.

“Đề bạt ai đó trước khi họ có đủ kiến thức, là bạn đã đưa họ lên một chuyến tàu không có đường về,” ông nói. “Họ không làm nổi ở vị trí mới. Nhưng cũng không thể lùi xuống, vì mất mặt là điều không chịu nổi. Thế là họ ra đi. Công ty mất một người giỏi lẽ ra đã giữ được, đúng vào lúc nó đầu tư nhiều nhất vào họ.”

Đó là một nhận định về quản trị nhân tài hiếm khi được nói thẳng ra trong một ngành vốn phát chức danh như một loại “tiền tệ” để giữ chân. Và nó đi kèm một khung tư duy về việc ai nên được thăng chức. Con người, ông Đoàn lập luận, gặp cơ hội ở một trong ba tư thế: người đứng yên chờ đợi; người dang rộng vòng tay, sẵn sàng nếu nó tình cờ đến; và người chạy về phía nó. “Ai cũng có cơ hội như nhau,” ông nói. “Khác biệt nằm ở tư thế.” Chỉ những người biết chạy, những người coi vấn đề của công ty là của chính mình trước khi có ai giao, mới an toàn để đề bạt.

Ông cũng chìa ống kính về phía các quản lý. Với một cấp quản lý tự hào khoe rằng 99% trong số 200 nhân viên của mình yêu quý và đi theo cô, câu trả lời của ông là một câu hỏi: “Vậy hôm nay, tuần này, tháng này, cô đã làm gì để nhân viên của mình trưởng thành? Hay cô chỉ đứng đó, chờ đợi, và được yêu quý?” Sự yêu mến mà không có phát triển, trong sổ sách của ông, là một khoản nợ khoác áo lời khen. Công ty ông muốn không phải một nghìn con người chờ được chủ tịch truyền cảm hứng: “Tôi muốn một nghìn con người truyền cảm hứng cho tôi.”

05 · KHÁCH SẠN KHÔNG CAMERA

The hotel without cameras

Mọi văn hóa dịch vụ do người sáng lập dẫn dắt rất cuộc đều đối mặt cùng một phép tính: người sáng lập không thể có mặt ở khắp nơi. Ông Đoàn tự đặt câu hỏi ấy cho chính mình, thành lời: “Ai sẽ nhân bản tôi? Làm sao tôi đi hết được từng khách sạn mình có?”

Hệ đo lường của ông giản dị đến bất ngờ. Một nền văn hóa đang vận hành tốt, ông lập luận, là khi nó hoạt động lúc không được quan sát, “không camera, không thanh tra, không ai đứng canh”, khi nhân viên chia sẻ kiến thức trong các nhóm và buổi họp đội mà không cần ai ra lệnh, khi lời sửa mà một chủ tịch lễ ra đã đưa ra vẫn cứ diễn ra, do một đồng nghiệp thực hiện, lúc ông vắng mặt. Cơ chế mở rộng quy mô không phải giám sát mà là truyền dẫn: mỗi khoảnh khắc được huấn luyện đều được thiết kế để kể lại, mỗi “món quà” lại được trao tiếp xuống dưới, cho đến khi thói quen trở thành phản xạ, “để cảm xúc dâng lên đến mức bạn hiểu điều khách muốn trước cả khi họ nói ra.”

Đây là chỗ cần một lời cảnh trọng trung thực: một nền văn hóa được đo bằng quan sát là một nền văn hóa khó kiểm toán, và EHG nên bị chất vấn về những con số đằng sau triết lý: tỷ lệ giữ chân nhân viên, thâm niên trung bình, tỷ lệ quản lý được đề bạt từ nội bộ. Nhưng bảng điểm bên ngoài thì đã có sẵn, và nó khó “gian lận” một cách bất thường: hàng triệu lượt khách, mỗi lần một đánh giá, đã xếp tập đoàn Việt Nam này vào hàng những khách sạn tốt nhất thế giới suốt một thập kỷ.

06 · GÓI CẢ VĂN HÓA VÀO MỘT CHIẾC LY CÀ PHÊ

Packing culture into a coffee cup

Điều đó đưa câu chuyện quay về ly cold brew ấy. Chiếc ly trên bàn không phải một thú vui: La Siesta đã lặng lẽ bắt đầu xây dựng một thương hiệu cà phê của riêng mình, vẫn

đang ở giai đoạn định hình thương hiệu sớm nhất. Đọc theo một cách, đó là một tập đoàn khách sạn lạc bước vào một trong những thị trường F&B đông đúc nhất hành tinh. Đọc theo cách ông Đoàn đường như thật sự muốn, đó là điều thú vị hơn nhiều: một phép thử về tính “mang đi được”.

Một khách sạn bọc văn hóa dịch vụ của mình trong kiến trúc: sảnh, spa, phòng ăn sáng, ba ngày tiếp xúc để chinh phục một vị khách. Một ly cà phê mang đi lột bỏ tất cả những thứ đó. Văn hóa phải sống sót trong chín mươi giây tại quầy, được mang bởi một con người và một chiếc ly. Nếu “sự ấm áp được thiết kế” của EHG chuyển được sang định dạng ấy, thì văn hóa là một sản phẩm: đóng gói được, xuất khẩu được, nhượng quyền được. Nếu không, thì hóa ra bấy lâu nó chỉ là những tòa nhà. Đáng chú ý, sự mở rộng thương hiệu bắt đầu đúng ngay chỗ các khách sạn đã bắt đầu: với một vị khách người khác bỏ sót, người “không uống được cà phê đậm” nhưng vẫn muốn được là một phần của chiếc bàn chung.

07 · CÒN LẠI GÌ KHI AI CÓ THỂ LÀM MỌI THỨ

What's left when AI can do everything

Với một người huấn luyện bằng tay, từng nhân viên một, ông Đoàn lại tỏ ra ít cảm tính một cách đáng ngạc nhiên về chính bản thân kiến thức. Chương trình đại học, ông lưu ý, lỗi thời trong vòng năm năm; công nghệ giờ trả lời trong vài giây điều mà đào tạo từng mất nhiều năm mới truyền đạt được. “Gõ một câu hỏi vào và bạn nhận được mười lựa chọn cùng một câu trả lời,” ông nói. “Nên kiến thức không còn là yếu tố tạo khác biệt nữa. Tư duy mới là điều quan trọng: bạn có sẵn sàng học không, và bạn có coi công việc là của chính mình không? Đó mới là điều quan trọng bây giờ.”

Dù ông có đóng khung theo cách đó hay không, đây là một luận đề về ngành khách sạn trong thời đại AI. Đặt phòng, nhận phòng, phiên dịch, thậm chí cả nhắn tin với khách, tất cả đang được tự động hóa khắp ngành khách sạn châu Á. Thứ còn lại, thứ duy nhất còn lại, chính là phần EHG đã dày công thiết kế bấy lâu: con người trên sàn dịch vụ, người để ý đến vị khách không uống được cà phê đậm. Đọc theo cách đó, một thập kỷ văn hóa được huấn luyện bằng tay, không camera, không phải một nét hoài cổ dễ thương. Đó là một tuyến phòng thủ được dựng trước nhiều năm, quanh tài sản duy nhất mà máy móc chưa thể sao chép.

08 · NGÀNH CÓ THỂ MANG GÌ VỀ NHÀ

What the industry can take home

Gạt sang bên những giải thưởng và những câu châm ngôn, câu chuyện EHG để lại cho du lịch Việt Nam ba mệnh đề đáng kiểm chứng ở quy mô quốc gia. Rằng bài toán con người của ngành không chủ yếu là bài toán tiền lương mà là bài toán phát triển, được giải không phải bằng học viện mà bằng những người lãnh đạo sẵn sàng huấn luyện theo thời gian thực, ngay trên sàn, đúng khoảnh khắc mắc lỗi. Rằng thăng chức khi được dùng như lời tâng bốc sẽ hủy hoại chính những con người mà nó định giữ lại. Và rằng KPI đúng cho văn

hóa dịch vụ là hành vi khi không ai quan sát, một chuẩn mực không tốn gì để áp dụng nhưng tốn tất cả để đạt tới.

Việt Nam sẽ có 25 triệu du khách. Còn việc họ có quay lại hay không đang được quyết định không phải trong các bộ ngành hay quy hoạch tổng thể, mà trong mười nghìn khoảnh khắc nhỏ như khoảnh khắc trên sàn dịch vụ sáng hôm ấy: một tô phở, một chi tiết còn thiếu, và một vị chủ tịch tin rằng lời hứa, được trao ngay lúc này, được trao bằng sự tử tế, là một món quà.

Còn kịp cho một câu hỏi cuối: đến năm 2030, khi thế giới nghe hai chữ “lòng hiếu khách Việt Nam”, họ nên nghĩ đến điều gì? Lần này, vị chủ tịch không ngần ngại. “Đến sự khác biệt,” ông nói. “Đến chần chừ, sự chăm chút tỉ mỉ trong từng chi tiết, ở một nơi mà khách hàng thật sự là trung tâm.”

Số liệu thị trường từ Tổng cục Thống kê và Cục Du lịch Quốc gia Việt Nam; danh mục cơ sở, quy mô nhân sự và lịch sử giải thưởng của EHG từ ehg.com.vn, The EHG Post và thông tin do tập đoàn xác nhận; trích dẫn từ cuộc trò chuyện tháng 7/2026 với Chủ tịch Đỗ Văn Đàn, được tái dựng và xác nhận bởi ông.

RA MẮT THÁNG 12/2026. Một cuốn sách sắp phát hành, tựa đề sẽ được công bố, kể câu chuyện về cách EHG làm ngành khách sạn theo một cách khác biệt: sự xuất sắc trong dịch vụ đã nhiều lần đưa một thương hiệu khách sạn boutique Việt Nam vào hàng ngũ những khách sạn tốt nhất thế giới. Một cuốn dành cho kệ sách của bất kỳ ai làm việc trong, hoặc quan tâm đến, nghề phục vụ và lòng hiếu khách.

DO VAN DAN (Mr)

Chairman / CEO

M: (84) 903 260 987

E: chairman@ehg.com.vn

ELEGANCE HOSPITALITY GROUP