

CHE LOGO LẠI, HỌ VẪN BIẾT BẠN LÀ AI

Từ một khách sạn 10 phòng trong khu Phố Cổ Hà Nội những năm cuối thập niên 1990 đến vị trí khách sạn tốt thứ 6 thế giới trên Tripadvisor, người sáng lập La Siesta vẫn trung thành với một nguyên tắc duy nhất: Không bao giờ xây dựng những gì có thể bị sao chép.



Có những khoảnh khắc mà một chuyên gia truyền thông chuyên nghiệp nhận ra ngay lập tức, bởi cô ấy đã dành cả sự nghiệp để săn tìm nhưng hiếm khi gặp được: khoảnh khắc không thể dàn dựng.

Cô Nhung Grace đã sống xa Việt Nam gần ba mươi năm. Tại Singapore, cô là Giám đốc Marketing của Raffles Medical Group, tập đoàn y tế 50 năm tuổi và là một trong những niềm tự hào doanh nghiệp của đảo quốc sư tử. Nghề của cô là tạo ra cảm xúc cho người khác. Cô thuộc lòng mọi kỹ thuật trong nghề, và đó cũng chính là lý do cô gần như miễn nhiễm với phần lớn các chiêu trò truyền thông.

Vậy mà, tại một bữa sáng ở Hà Nội, trước một món ăn đơn giản gồm bí đỏ, trứng và sốt mayonnaise, cô nếm một miếng rồi đặt đũa xuống. Sau đó, cô làm một việc mà trong suốt ba mươi năm qua chưa ai khiến cô làm được: cầm điện thoại lên và tự quay một video đánh giá. Không ai nhờ vả. Không ai gợi ý.

"Chị đã quen biết em gần hai mươi năm, và chưa một lần nào có ai ở đây nói với chị: 'Xin hãy viết đánh giá cho chúng em.' Chưa bao giờ. Nhưng chỉ một hương vị vừa chạm tới, nó đã đánh thức cảm xúc đến mức chị không thể kìm lòng mà phải cất lời."

Người mà cô đang trò chuyện cùng là Đỗ Văn Đàn, Chủ tịch Tập đoàn Elegance Hospitality Group, người sáng lập khởi đầu với một khách sạn 10 phòng ở Phố Cổ Hà Nội và giờ đây đang điều hành chuỗi 7 khách sạn, khu nghỉ dưỡng La Siesta tại Hà Nội, Sài Gòn và Hội An, cùng chuỗi spa và nhà hàng.

Năm 2026, Tripadvisor đã xướng tên La Siesta Hoi An Resort & Spa trong giải thưởng Best of the Best: Đứng thứ 6 thế giới, thứ 2 châu Á và đứng đầu Việt Nam. Nhưng sáng hôm đó, ông không hề đề cập đến bất kỳ danh hiệu nào. Ông không cần phải làm vậy. Trong hơn hai thập kỷ, ông đã đặt cược sự nghiệp của mình vào một niềm tin đi ngược lại mọi cuốn sách giáo khoa truyền thông hiện đại: Những điều quan trọng nhất về một thương hiệu phải do người khác nói ra.

Đằng sau niềm tin ấy là câu hỏi khiến ngành dịch vụ lưu trú toàn châu Á phải trăn trở mỗi đêm: Khi kiến trúc, khái niệm, thực đơn, và cả nụ cười được đào tạo bài bản đều có thể bị sao chép chỉ trong một mùa, thì điều gì còn lại mới thực sự là của riêng bạn?

◆ Mái ấm, chứ không phải căn nhà

Mọi khách sạn trên thế giới đều rao bán cụm từ "cảm giác như ở nhà". Nó nằm trên các tờ rơi, trên các trang web, trong câu chào của mỗi nhân viên lễ tân được đào tạo bài bản, mồn vệt đến mức không còn ai nghe thấy nó nữa.

Nhưng tại La Siesta, "mái ấm" không phải là một tính từ trong bản kế hoạch tiếp thị. Đó là bài học đầu tiên mà nhà sáng lập yêu cầu nhân viên phải tự định nghĩa cho chính mình, bằng hai từ tiếng Anh, trước khi họ phục vụ bất kỳ vị khách nào.

"Một người có thể sở hữu nhiều căn nhà. Nhưng một căn nhà chỉ là gạch, xi măng, cát và thép. Nó không chứa đựng ký ức, và ai cũng có thể sao chép nó. Một mái ấm cần có thời gian. Mái ấm là ký ức, là nơi để trở về, là một kỷ vật. Một mái ấm phải mang trải nghiệm sống."

Ký ức không xuất hiện trong bất kỳ ngân sách xây dựng nào, và không nhà thầu nào có thể bàn giao nó khi hoàn công. Đó chính là mấu chốt: Ai có đủ vốn cũng có thể xây một căn nhà, nhưng một mái ấm phải được sống để trở thành hiện thực.

Khi nhân viên hiểu rằng họ đang vun đắp một mái ấm chứ không phải vận hành một căn nhà, họ sẽ ngừng làm việc vì nghĩa vụ. "Họ làm điều đó cho chính họ," ông Đoàn chia sẻ. "Mỗi ngày họ đến làm việc và tự hỏi làm sao để tốt hơn hôm qua một phần trăm."

Một phần trăm mỗi ngày, nhân với hơn hai mươi năm, nhân với hàng nghìn con người. Trong ngành dịch vụ, đó là phương trình duy nhất mà tiền bạc không thể đi tắt.

Có người từng hỏi thẳng ông: Anh không sợ một ngày nào đó văn hóa doanh nghiệp của anh sẽ bị sao chép sao?

Câu trả lời của ông nghe như một sự thừa nhận, nhưng thực chất lại là lời tuyên bố tự hào nhất của toàn bộ cuộc trò chuyện:

"Anh chẳng có gì để kể cho em cả. Bởi vì anh có hàng nghìn chi tiết nhỏ bên trong, tích lũy qua hai thập kỷ để có được ngày hôm nay. Chính vì vậy, anh cũng chẳng biết phải chọn chi tiết nào để kể."

Một thương hiệu gói gọn trong một khẩu hiệu là một thương hiệu có thể bị sao chép chỉ sau một đêm. Một thương hiệu là tổng hòa của hàng nghìn chi tiết không tên, mỗi chi tiết mất nhiều năm để trở thành phản xạ, là thứ không đối thủ nào có thể nhân bản.

Và các tập đoàn lớn hiểu rõ điều đó. Gần đây, khi một thương hiệu xa xỉ toàn cầu chuẩn bị mở khách sạn bên bờ hồ Hoàn Kiếm, đội ngũ kinh doanh của họ đã bay vào Sài Gòn để gặp một đối tác lữ hành lớn. Các lãnh đạo của đối tác đó đã đặt một câu hỏi khiến cả phòng họp giật mình: "Các bạn sở hữu một vị trí vàng và một thương hiệu toàn cầu. Nhưng các bạn đã đến La Siesta để học hỏi về dịch vụ chưa?"

Một thương hiệu quốc tế hàng trăm năm tuổi đi hỏi đường đến một khách sạn khởi đầu chỉ với 10 phòng. Không chiến dịch quảng cáo nào có thể viết nên câu chuyện đó, và đó chính là mấu chốt.

"Chúng tôi không cần tự nói về mình," ông Đoàn nói với nhân viên. "Hãy để đối tác, hãy để khách hàng nói về chúng ta."

♦ Muốn biết người lãnh đạo tin vào điều gì, hãy xem ông ấy ăn trưa ở đâu

Bất kỳ triết lý nào, dù đẹp đẽ đến đâu, cũng chỉ là lời nói suông cho đến khi nó thể hiện trong những quyết định nhỏ nhất, bình thường nhất.

Một vị chủ tịch có thể đặt bàn tại bất kỳ nhà hàng nổi tiếng nào trên thế giới lại giữ một thói quen suốt nhiều năm: ăn trưa tại nhà ăn nhân viên. Không phải để chụp ảnh. "Để thực sự cảm nhận xem người của mình có được ăn uống đủ chất không, sức khỏe có được chăm sóc không. Chỉ khi chăm sóc được từ những điều nhỏ nhất, tôi mới có thể truyền cảm hứng cho nhân viên chăm sóc khách hàng."

Khi xung đột toàn cầu khiến giá nhiên liệu tăng vọt, quyết định đầu tiên của tập đoàn không phải là cắt giảm chi phí. Nó là trợ cấp tiền xăng cho nhân viên. Trong khung quy chiếu của ông Đoàn, cụm từ thời thượng "lấy khách hàng làm trung tâm" chỉ là ngôn ngữ của một startup vẫn còn lo cơm áo gạo tiền.

"Khoảng mười năm trước, chúng tôi bắt đầu tư duy khác đi: đặt con người làm chủ thể, đó là nhân viên, khách hàng, cộng đồng, đối tác. Nếu chúng ta không chăm sóc cho gia đình của mình, làm sao chúng ta có thể chăm sóc cho ai khác?"

Trong văn hóa đó, ngay cả lãnh đạo cũng được đảo ngược. "Được phục vụ nhân viên của mình là một món quà. Được sửa lỗi cho họ cũng là một món quà. Nó có nghĩa là người khác đã cho bạn cơ hội được phục vụ. Nó không phải là gánh nặng để mang."

Nó nghe có vẻ gần với triết lý Phật giáo hơn là khoa học quản trị, nhưng nó giải thích cho một hiện tượng mà mọi chuỗi khách sạn trên trái đất đều khao khát: Người của La Siesta không rời đi.

Cô Nhung nhớ người nhân viên hành lý tên Sơn đã mở cửa cho cô, một người cô lần đầu tiên gặp hơn mười năm trước. Rồi Doan, và Chi, hơn mười năm như vậy. Trong một ngành công nghiệp nổi tiếng vì sự xoay vòng nhân sự khắc nghiệt, những con người này ở lại năm này qua năm khác, đủ lâu để những vị khách quay lại nhớ tên họ, đủ lâu để trở thành một phần ký ức của ai đó.

Đó là khoảnh khắc một căn nhà trở thành một mái ấm.

Mọi người thường hỏi ông Đoàn: nhiều khách sạn như vậy, nhiều con người như vậy, làm sao anh nhớ hết được? Câu trả lời của ông đáng được đặt trên bàn làm việc của mọi nhà quản lý:

"Tôi nhớ vì tôi coi đó là việc của mình. Khoảnh khắc bạn coi điều gì đó là việc của người khác, bạn sẽ không bao giờ nhớ được."

Chúng ta chỉ nhớ những gì chúng ta yêu. Phần còn lại, chúng ta chỉ đơn thuần là quản lý.

♦ Nhắm mắt lại, vẫn biết mình đang ở đâu

Nếu một mái ấm cần con người, thì nó cần thêm một điều nữa: một địa chỉ, theo nghĩa sâu sắc nhất của từ này.

Nó xảy ra ở Hội An, khi ông Đoàn duyệt thực đơn cho khu nghỉ dưỡng của mình. Khu nghỉ dưỡng có hai nhà hàng, một Việt Nam, một Châu Âu. Bếp trưởng Châu Âu trình bày một thực đơn được xây dựng từ

các nguyên liệu nhập khẩu từ Mỹ, Nhật và Australia. Ông Đoàn không đưa ra lời phê bình nào. Ông đặt một câu hỏi:

"Nếu chúng ta đặt thực đơn này ở Dubai, ở Singapore, ở Hàn Quốc, và che logo lại, liệu khách hàng có biết chúng ta ở đâu không?"

Căn bếp chìm trong im lặng, bởi vì những nguyên liệu đó có thể được mua ở bất kỳ đâu trên trái đất.

"Nhưng nếu chúng ta có thể che logo lại và khách hàng có thể nhầm mắt lại và vẫn biết đây là Hội An, bởi vì chúng ta sử dụng chính những nguyên liệu được trồng và làm ra trên mảnh đất này, đó là điều khách hàng nhớ nhất. Chỉ ở đây mới có món ăn này."

Từ một thực đơn duy nhất, ông rút ra một thông điệp cho cả một thế hệ doanh nghiệp Việt Nam đang khao khát bước ra thế giới: "Chúng ta không cần làm những điều to tát. Hãy làm những điều nhỏ nhất, và lặp lại chúng, và thế giới sẽ chắc chắn biết Việt Nam ở đâu."

Những từ ngữ chạm đến cô Nhung ở đâu đó sâu thẳm. Cô và ông Đoàn thuộc cùng một thế hệ, thế hệ lớn lên trong những năm tháng khó khăn sau chiến tranh. Một trong số họ rời đi và xây dựng sự nghiệp ở một vùng đất xa lạ. Một người ở lại và xây dựng một thương hiệu từ con số không. Ba mươi năm sau, hai hành trình gặp nhau tại một bàn ăn sáng ở Hà Nội.

"Chúng ta may mắn được sinh ra ở một đất nước biết chiến tranh và nghèo đói," ông Đoàn nói, "cho nên chúng ta mang một sự kiên cường phi thường."

Cô Nhung đáp lại bằng một sự so sánh mà chỉ một người con xa xứ mới có đủ vị thế để đưa ra: Singapore có Singapore Airlines, một thương hiệu quốc gia mà mọi công dân đều nói đến với niềm tự hào. Đối với cô, La Siesta đang trở thành điều tương tự cho Việt Nam.

◆ Điều khó khăn nhất

Nhưng làm thế nào một thương hiệu Việt Nam bước ra thế giới đối đầu với các tập đoàn có một trăm năm đi trước? Câu trả lời của ông Đoàn không phải là đuổi theo, mà là chọn một làn đường khác, làn đường khó nhất.

"Thế giới càng công nghệ và cơ giới hóa, nó càng mất đi sự kết nối giữa con người với con người. Và khi con người đạt đến đỉnh cao của mọi thứ, điều họ khao khát nhất chính là kết nối. Mục đích tối thượng của dịch vụ là gì? Con người, người với người. Những điều bình thường, các tập đoàn lớn đã làm rồi. Chúng ta đến sau, nên chúng ta làm điều khó nhất."

Điều giữ cho chiến lược này không rơi vào sự hoài cổ là một nghịch lý: người đặt cược mọi thứ vào sự tương tác của con người cũng chính là người hai năm trước đã triển khai phổ biến AI trên toàn bộ ban quản lý cấp cao và cấp trung của mình, dạy họ cách viết, cách chỉnh sửa video, cách dẫn dắt các lớp đào tạo.

Khi ai đó chất vấn ông, "tại sao anh lạm dụng AI nhiều thế?", ông đã chỉnh sửa từng từ:

"Cần dùng đúng thuật ngữ: Làm chủ AI. Làm chủ có nghĩa là chúng ta điều khiển nó; nó phục vụ như người trợ lý của chúng ta. Chỉ những con người có kiến thức mới có thể là chủ. Công nghệ là người trợ lý. Con người là sản phẩm."

Bên trong tập đoàn của mình, bản thân sự giàu có đã được định nghĩa lại. "Sự giàu có lớn nhất của bạn không phải là tiền. Đó là kiến thức bạn đạt được mỗi ngày." Nhân viên của ông mô tả tinh thần học tập của công ty phát triển như một quả tên lửa: bất kỳ ai cũng có thể dạy một lớp học, và mọi người đều có một câu chuyện để truyền cho người bên cạnh.

Họ từng tôn vinh ông là "ông hoàng content". Ông từ chối: "Tôi chưa bao giờ viết bất cứ điều gì không đúng sự thật, vậy tại sao tôi cần phải làm nội dung? Các bạn kể cho tôi những câu chuyện; khách hàng kể cho tôi những câu chuyện. Tôi chỉ đơn thuần là người kể lại một câu chuyện chính xác như nó đã diễn ra."

◆ Người giữ những ký ức của người khác

Đến cuối bữa sáng đó, cô Nhung không còn gọi ông Đan là "nhà sáng lập" nữa. "Em giống như người em trai của chị. Và nơi này là một phần của chị, mỗi lần chị trở lại Việt Nam."

Một người có thể sống xa quê hương của họ trong ba mươi năm, nhưng không ai có thể sống xa ký ức. Một số doanh nghiệp, bằng cách nào đó, trở thành những người giữ ký ức của người khác: cho du khách ở xa nhà tìm thấy quê hương của mình trong một món ăn, cho nhân viên tìm thấy một phiên bản tốt hơn một phần trăm của chính mình, cho một quốc gia từng nghèo khó tìm thấy bằng chứng rằng nó có thể đứng trong số những người giỏi nhất thế giới mà không cần mượn bản sắc của bất kỳ ai.

Đó là di sản mà câu chuyện này để lại cho ngành khách sạn châu Á, một ngành công nghiệp nơi vốn có thể dựng lên một khách sạn năm sao trong mười tám tháng, nhưng nơi không có số tiền nào có thể mua được hai mươi năm của một nghìn lòng tốt được lặp lại hàng ngày. Các thương hiệu xây dựng những ngôi nhà. Các di sản xây dựng những mái ấm.

Hành trình vẫn tiếp tục: một thương hiệu La Cà Phê mang tinh thần La Siesta đang chuẩn bị gấp gở thế giới, và vào cuối năm nay, toàn bộ câu chuyện sẽ được kể lại trong một cuốn sách do chính những nhân viên đã sống qua nó viết nên, đúng với triết lý của nhà sáng lập: câu chuyện của một mái ấm nên được kể bởi những người sống trong đó.

Còn về tiêu đề của cuốn sách? Giống như một nghìn chi tiết nhỏ khác tại La Siesta, chúng ta sẽ phải chờ đợi, và tự mình trải nghiệm nó.