

A black and white portrait of a man with glasses, smiling, wearing a striped shirt and a dark jacket. He is positioned on the left side of the page, with his hands visible at the bottom.

TỰ TRUYỀN CỦA LÝ QUÍ TRUNG

- NGƯỜI ĐỒNG SÁNG LẬP
THƯƠNG HIỆU PHỞ 24

bầu trời
không chỉ có
màu xanh

Tái bản lần thứ 5



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

LÝ QUÍ TRUNG

Sinh năm 1966 tại Sài Gòn.

Là nhà sáng lập Phở 24, một chuỗi tiệm phở có mô hình kinh doanh tiên phong và đi đầu trong lĩnh vực nhượng quyền thương mại tại Việt Nam. Sau 10 năm hoạt động, Phở 24 đã có mặt tại nhiều thành phố lớn trong và ngoài nước như Thành phố Hồ Chí Minh, Hà Nội, Huế, Đà Nẵng, Nha Trang, Bình Dương, Jakarta, Manila, Hong Kong, Macau, Phnom Penh, Sydney và Tokyo. Câu chuyện kinh doanh của Phở 24 đã từng được giới thiệu trên các kênh truyền thông lớn của thế giới như *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *International Herald Tribune*, *Match Du Monde*, *Bangkok Post*, *The Asahi Shimbun*, *The Sunday Times*, *Forbes Asia*, *CNN*, *AXN*, *Channel News Asia*...

Từng tham gia thỉnh giảng tại các trường Đại học Griffith (Úc), RMIT, Đại học Kinh tế TP HCM, Đại học Văn Lang và là tác giả của hai quyển sách về đề tài nhượng quyền thương mại được NXB Trẻ công bố là hai trong mười đầu sách về kinh tế bán chạy nhất năm 2006. Là diễn giả chính tại nhiều diễn đàn, hội nghị và hội thảo chuyên đề trong và ngoài nước.

Tốt nghiệp cử nhân ngành nhà hàng và khách sạn tại trường Đại học Tây Sydney (Úc) năm 1994, sau đó học tiếp để lấy bằng thạc sĩ du lịch tại trường Đại học Griffith (Úc) năm 1995. Năm 2003 bảo vệ thành công luận án tiến sĩ với trường Đại học Kennedy Western (Mỹ) chuyên khoa quản trị kinh doanh. Năm 2007, được phong hàm Giáo sư Danh dự tại trường Đại học Griffith, là người nước ngoài đầu tiên và trẻ tuổi nhất trong lịch sử của trường đón nhận danh hiệu này.

**bầu trời
không chỉ có
màu xanh**

BIỂU GHI BIÊN MỤC TRƯỚC XUẤT BẢN DO THƯ VIỆN KHTH TP.HCM THỰC HIỆN
General Sciences Library Cataloging-in-Publication Data

Lý Quý Trung, 1966 -

Bầu trời không chỉ có màu xanh / Lý Quý Trung. - Tái bản lần thứ 5 - T.P. Hồ Chí Minh : Trẻ, 2016.
184tr. ; 20cm.

1. Lý Quý Trung, 1966- 2. Doanh nhân – Việt Nam

1. Lý Quý Trung, 1966- 2. Businessmen – Vietnam.

338.092 – dc 22
L981-T87

Bầu trời không chỉ màu xanh



bầu trời không chỉ có màu xanh

**TỰ TRUYỆN CỦA
LÝ QUÍ TRUNG**
- NGƯỜI ĐỒNG SÁNG LẬP
THƯƠNG HIỆU PHỞ 24

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

C h ư ơ n g 1

Bầu trời xanh

*Ước mơ chẳng qua cũng chỉ là mục tiêu lớn nhất
trong một thời điểm nhất định, và mỗi khi nghĩ đến nó
tôi thấy vui đi những khó nhọc hiện tại.*

* * *

Chiếc Boeing của hãng hàng không Qantas từ từ tăng tốc trên đường bay Tân Sơn Nhất để chuẩn bị cất cánh, trực chỉ thành phố Sydney của Australia. Đó là ngày 15 tháng 8 năm 1990. Tôi nhìn qua ô cửa sổ máy bay trong tâm trạng ngổn ngang, vui buồn lẫn lộn. Tại khu tiễn khách của sân bay chắc chắn đại gia đình tôi, bạn bè thân hữu và Mai vẫn còn đứng đó nán chờ ít phút. Trong bối cảnh hơn 20 năm về trước thì được đi ra nước ngoài như vậy là một sự kiện trọng đại và được thấm hiểu là không biết bao giờ sẽ quay trở lại. Riêng tôi, trước sau như một, là phải quay về với tấm bằng đại học trong tay và thực hiện nốt phần còn lại của ước mơ mà tôi hằng ấp ủ. Tuy nhiên, trong giây phút tạm thời chia tay, người đi người ở lại như vậy

không khỏi làm tôi xúc động mạnh, không cầm được nước mắt. Và trong những giọt nước mắt ấy có cả hạnh phúc lẫn sung sướng khi giấc mơ du học của mình cuối cùng cũng đã trở thành hiện thực. Tôi không thể tin nổi là mình đang ngồi trên chiếc máy bay này và đang bước chân vào một chân trời mới, một trang sách mới với bao điều tốt đẹp. Tất cả những thiếu thốn, thử thách và khó khăn phía trước đều trở nên nhỏ bé.

* * *

Những ngày đầu ở Camden

Tôi đáp xuống phi trường Sydney vào một buổi sáng sau hơn 8 tiếng đồng hồ bay. Cảm giác đầu tiên khi vừa bước chân ra khỏi máy bay là một bầu không khí trong vắt, hơi se lạnh của mùa đông Sydney. Đón tôi tại sân bay là bà Kim, vợ của Sandy - người bạn đã tận tình tài trợ và bảo lãnh tôi sang Úc du học. Sandy tên đầy đủ là John Sanders, một cựu chiến binh Úc tại Việt Nam, đã quay lại nơi mà ông đã từng tham chiến nhằm tìm cách hàn gắn những vết thương trong ký ức của mình. Bảo lãnh một thanh niên trẻ đầy nhiệt huyết được sang Úc du học để một ngày nào đó trở về Việt Nam chung tay góp phần làm cho đất nước giàu đẹp hơn – theo cách suy

nghĩ của ông - cũng là một hành động hàn gắn cụ thể. Điều này ông cũng có đề cập trong bức thư mà ông gửi kèm theo hồ sơ bảo lãnh du học của tôi. Dĩ nhiên, tình bằng hữu giữa chúng tôi cũng đóng một vai trò quan trọng. Khi đó tôi là một nhân viên tiếp tân trẻ và Sandy là một doanh nhân, một khách hàng thân thuộc của Khách sạn Đệ Nhất.

Trở lại vụ bà Kim đón tôi tại phi trường Sydney, có một kỷ niệm vui nho nhỏ mà khi nhắc đến tôi còn thấy ngượng. Khi bà Kim lái xe hơi ra khỏi phi trường được một đoạn thì bà quay sang tôi nhắc nhẹ nhàng là tôi cần phải cài dây an toàn, dù là ngồi ghế hành khách kế bên. Thời đó hiếm khi tôi được ngồi vào xe hơi, phương tiện di chuyển chủ yếu là xe gắn máy nên không hề biết đến việc cài dây an toàn phải như thế nào. Thậm chí tôi còn không biết trên xe hơi có dây an toàn và trong tiếng Anh nó được gọi là *seat belt*. Cho nên thoát đầu tôi cứ nghĩ *seat belt* là cái gì khác nên khi bà Kim nhắc "Seat belt, please!" (Vui lòng cài dây an toàn!) thì tôi lại trả lời là "I am fine, thank you!" (Tôi ổn, cảm ơn bà!). Đến khi bà tiếp tục nhắc lần thứ hai tôi biết chắc là mình không hiểu nên yêu cầu bà giải thích rõ hơn. Sau khi giải thích xong, có lẽ bà Kim còn phải tiếp tục nén cười khi chứng kiến cảnh tôi loay hoay mãi mà không biết cách nào cài được dây an toàn, có lúc tôi trông vô ngược trông thật lượm thượm và vụng về, chẳng khác nào các pha hài hước của Mr Bean. Bà Kim chở tôi chạy một mạch từ phi trường

đến Insearch Language Center của Đại học UTS để làm thủ tục cho buổi học đầu tiên vào sáng hôm sau. Bà đãi tôi một tô mì ở phố Tàu gần đó và khẩn trương lái xe về Camden khi trời bắt đầu tối. Đó là ngày đầu tiên của tôi ở xứ sở chuột túi.

Nhà của bà Kim và Sandy nằm trên đại lộ Bowman, thị trấn Camden, cách trung tâm Sydney gần 70 cây số. Ngôi nhà thật đẹp và xinh xắn, nhất là khoảng cây xanh điểm mấy bụi hoa đủ màu ở trước nhà. Phía sau nhà là một mảng sân trải thảm cỏ xanh khá rộng, nơi mà người Úc hay thích tổ chức ăn đồ nướng BBQ ngoài trời. Cả thị trấn Camden chỉ có khoảng 3.000 người sinh sống nên đất đai rất rộng rãi, nhà này cách nhà kia mấy chục mét.

Mỗi sáng tôi phải thức dậy thật sớm để kịp bắt chuyến xe buýt đi từ Camden đến Campbelltown, sau đó sẽ chuyển qua đi bằng xe lửa đến ga Central của trung tâm Sydney lúc 7:50. Từ đây tôi đi bộ thêm khoảng 10 phút mới đến trung tâm luyện thi Insearch Language Center của Đại học UTS. Coi như từ lúc rời nhà để đón xe buýt đến lúc vào được cổng trường phải mất gần 3 tiếng đồng hồ di chuyển. Bận về cũng vậy, nhưng tôi thường kết thúc một ngày trễ hơn bình thường một chút do luôn tranh thủ vào thư viện để luyện thêm vài giờ tiếng Anh.

Tôi ở nhờ tại nhà bà Kim cả tháng trời, lúc Sandy còn đang bận việc kinh doanh tại Việt Nam. Bà Kim, người gốc Mã Lai, có với Sandy ba đứa con: David, Alex và Kelly. David nhỏ hơn tôi 5 tuổi nhưng khá chững chạc. Cứ vài

ngày là David thu gom được một ổ trứng gà để đem ra chợ bán, ngoài ra còn tranh thủ làm thêm tại siêu thị để kiếm tiền phụ giúp gia đình hoặc ít ra là không phải xin tiền mẹ tiêu vật. Tôi thật ấn tượng khi thấy tại một đất nước giàu có mà gia đình bà Kim vẫn giữ được nếp sống giản dị như vậy.

Tôi đặc biệt thích chiếc tivi đời cũ mà gia đình đã sử dụng bao nhiêu năm nhưng vẫn nằm chễm chệ giữa căn phòng khách đẹp đẽ theo kiểu hiện đại. Mỗi ngày, cả nhà đều quây quần ăn cơm tối chung với nhau, mỗi người một tay cùng chuẩn bị bữa ăn và dọn dẹp sau khi ăn xong. Vì bà Kim là người gốc Hoa nên các món ăn được nêm nếm theo khẩu vị Á Đông rất ngon và ngày nào cũng có cơm trắng, nước tương trên bàn.

Cuộc sống ở Camden thật yên ả nhưng trong lòng tôi không yên chút nào. Bao nhiêu chuyện tôi phải lo lắng và tính toán. Nào là chuyện thi cử, rồi chuyện chọn trường và quan trọng trước mắt là chuyện 'cơm áo gạo tiền'. Lúc nào tôi cũng mang tâm trạng áy náy vì ăn ở nhà người ta lâu như vậy mà tôi chưa đóng góp một đồng nào. Cả gia tài tôi lúc đó chỉ vốn vụn có vài trăm đô-la Mỹ trong túi, và đây là số tiền mà tôi đã dành dụm được khi còn làm phục vụ bàn và tiếp tân tại Khách Sạn Đệ Nhất. Đúng ra tôi cũng có thể huy động được thêm từ phía gia đình nhưng vì lúc đó mẹ tôi vừa ky cốp số vốn ít ỏi để mở một quán ăn nên tôi quyết định không hỏi mẹ mà tự mình lo liệu.

Phải chi có Sandy ở nhà chắc tôi cảm thấy đỡ áy náy hơn. Bà Kim dù tốt bụng đến đâu nhưng cũng chỉ vì nề chồng mà cư mang tôi. Ở xứ này dù là bà con, người thân trong gia đình nhưng lúc nào cũng phải chia tiền nhà, tiền ăn sòng phẳng. Sự áy náy của tôi sau này bị nhân lên gấp đôi khi tôi hay tin Sandy quyết định ly thân với vợ và có cuộc sống lâu dài tại Việt Nam. Tôi cảm thấy một phần có lỗi với bà Kim và mấy đứa con khi chính Việt Nam lại là nơi quyến rũ Sandy từ bỏ mái ấm gia đình.

Rời Camden

Ngày kia tôi quyết định nói với bà Kim là tôi muốn dọn ra riêng với lý do là thị trấn Camden khá xa xôi nên phải mất nhiều thời gian để di chuyển, vả lại tôi cũng muốn tìm một công việc làm thêm gần thành phố. Thật ra tôi không muốn làm phiền gia đình bà Kim lâu hơn nữa nên đã thuyết phục theo cách mà không cho người đang đối thoại một cơ hội nào để xoay chuyển. Bà Kim lái xe chở tôi chạy lòng vòng khắp nơi để giúp tôi tìm chỗ thuê nhưng với số tiền còm cõi của tôi nơi nào cũng trở nên quá đắt. Chúng tôi lùng sục chủ yếu ở các quận có nhiều người châu Á sinh sống như Canley Vale, Canley Heights và đặc biệt là Cabramatta.

Thật ngạc nhiên khi ngay trên một đất nước xa lạ này mà có một nơi như Cabramatta, không khác gì như ở Sài Gòn! Tôi thấy người ta đi mua sắm nghệt phố và đâu đâu cũng nghe toàn tiếng Việt. Các bảng hiệu thì gần như chẳng có chữ tiếng Anh nào. Tôi cũng thấy các cửa hiệu của người Hoa hay người Thái chen lẫn trong khu phố phồn thịnh này và có vẻ như ai cũng làm ăn khá khá. Sau này tôi mới biết là kể từ thập niên 80, Cabramatta đã trở thành trung tâm ăn uống và mua sắm lớn nhất của người Á Đông tại Úc.

Đi cả ngày mà vẫn chưa thuê được một chỗ nào nên tôi đề nghị bà Kim cứ bỏ tôi xuống Cabramatta vì ở đây cũng toàn người Việt, tôi nghĩ là tôi có thể tự lo liệu được. Thực tế là tôi không biết phải làm gì ngoại trừ việc đi lang thang và tiếp tục suy nghĩ.

Tôi quyết định đến gõ cửa một nhà thờ mà cha đứng đầu là một người Việt. Thật không sai khi người ta vẫn thường nói là cánh cửa nhà thờ, nhà chùa luôn rộng mở để đón nhận những người không chốn nương thân. Tôi được bố trí chỗ ăn chỗ ngủ mà không kèm theo bất cứ điều kiện gì. Tuy chỉ ngủ trên chiếc ghế sa-lông cũ kỹ (vì không còn giường nào trống) nhưng tôi cảm thấy vô cùng ấm áp, an toàn. Tôi liền tưởng đến chuyện *Thằng Gù Nhà Thờ Đức Bà* của Victor Hugo và mỉm cười vì mình không phải bị ngủ trên gác chuông. Tại đây hàng ngày có hơn 10 người cùng cảnh ngộ như tôi cùng nhau ăn tối, thỉnh thoảng lại có thêm một người mới, thay thế cho

một người nào đó vừa có một công ăn việc làm ổn định. Tôi tự nhủ là mình không thể ở đây lâu.

Đúng ra chuyện đi du học của tôi cũng xảy ra khá bất ngờ đối với mẹ và tất cả mọi người trong gia đình, vì tôi âm thầm đi nộp đơn mà không cho ai biết. Vả lại, mẹ tôi lúc đó đang quá vất vả với cái nhà hàng đầu tiên của gia đình mà mẹ vừa xây dựng cách đó không lâu. Tất cả các anh và em tôi đều mỗi người một tay, chia nhau phụ trách các khâu của nhà hàng từ bếp, bàn đến thu ngân. Do đó, tôi không muốn gia đình phải bận tâm nhiều về những gì đang xảy ra với tôi.

Và cũng không ai ngờ là tôi có thể đi du học được vì cơ bản là tôi vừa không có tiền lại vừa không học giỏi, nếu không muốn nói là từng thi đại học rớt lên rớt xuống. Do đó, chuyện tôi được đi du học là một chuyện lạ đối với những người xung quanh và đặc biệt nơi đến lại là một nước nằm ngoài khối XHCN (thời đó Việt Nam chưa có luật du học tự túc nên hầu hết sinh viên du học đều đi theo diện học bổng ở các nước Liên Xô, Ba Lan, Tiệp Khắc, Hungary, Bungary...).

Tôi không nhớ rõ là mình ôm ấp ước mơ đi du học từ hồi nào và tại sao lại có suy nghĩ như vậy. Không những thế, tôi còn có ước mơ với một kế hoạch nối tiếp chi tiết hơn, đó là sau khi du học xong, quay trở về Việt Nam và phấn đấu trở thành tổng giám đốc khách sạn. Cũng nhờ tôi có một ước mơ rõ ràng như vậy mà khi cơ hội vừa xuất hiện là tôi đã chớp lấy nó ngay.

Tôi rất thích hình ảnh của một tổng giám đốc khách sạn, là một người chỉ huy lịch lãm, một thị trưởng của một thành phố thu nhỏ. Trong khách sạn biết bao nhiêu chuyện có thể xảy ra vì có hàng trăm con người thường xuyên lui tới, làm việc và gần như sinh sống ở đây hàng ngày. Vì khách sạn nào cũng mở cửa 24/24 và 365 ngày một năm nên có thể nói người đứng đầu khách sạn không bao giờ được ngơi nghỉ thật sự. Do đó giám đốc khách sạn phải là người yêu cái sự bền bỉ âm thầm, cái chi tiết và cái sự hài lòng của khách hàng có khi chỉ thể hiện trong ánh mắt.

Tôi chia sẻ ước mơ đi du học và một ngày nào đó trở thành giám đốc khách sạn cho một người duy nhất: bạn gái và hiện nay là vợ của tôi. Sau này khi đã thành vợ thành chồng rồi, vợ tôi có thú nhận là đã quá đôi ngạc nhiên khi nghe một anh chàng vừa thi rớt đại học và nay đang làm bồi bàn mà dám có ước mơ táo bạo như vậy. Ước mơ chẳng qua cũng chỉ là mục tiêu lớn nhất trong một thời điểm nhất định, và mỗi khi nghĩ đến nó tôi thấy vui đi những khó nhọc hiện tại.

Thủ tục xin xuất cảnh du học thật là nhiều khê và mông lung vì như đã nói, Việt Nam thời đó chưa có luật du học tự túc. Có lẽ đây là thử thách đầu tiên đối với lòng kiên nhẫn của tôi. Cả một thời gian dài công việc thường kỳ của tôi là “bổ sung hồ sơ”, hết cái này đến cái khác. Tôi nộp hồ sơ và chờ đợi giống như người đi câu cá vì không thể nào biết được chừng nào cá mới cắn câu hoặc

có khi không bao giờ cần. Có điều chắc chắn là phải biết kiên nhẫn chờ đợi.

Hầu như ngày nào tôi cũng đến văn phòng cơ quan xuất cảnh để hỏi thăm tình trạng hồ sơ của mình, cứ thế lặp đi lặp lại trong nhiều tháng trời. Anh cán bộ thụ lý hồ sơ của tôi chắc cũng phải thật kiên nhẫn để không phải nổi cáu mỗi khi nhìn thấy bóng dáng tôi xuất hiện. Tôi chưa bao giờ nghĩ đến hai chữ “bỏ cuộc” vì luôn tin rằng với một động lực trong sáng thì trước sau gì tôi cũng sẽ thành công. Tôi nhớ đến câu nói của triết gia nổi tiếng Benjamin Franklin của Mỹ là “Người nào có đủ lòng kiên nhẫn, người đó có thể đạt được điều mình mong muốn”.

Cuối cùng thì may mắn đã mỉm cười với tôi. Tôi đã được cấp visa xuất cảnh như một trường hợp ngoại lệ, một phần là nhờ bức thư bảo lãnh cá nhân của chú Huỳnh Bá Thành, một người bạn của ba tôi và lúc đó còn đang làm tổng biên tập báo Công An. Tôi quá vui mừng khi cầm trên tay cuốn hộ chiếu có đóng dấu visa cho phép xuất cảnh, vội vã khăn gói lên đường ngay vì đã trễ ngày nhập học. Tôi cũng kịp sắp xếp một buổi tiệc nhẹ chia tay với các anh chị đồng nghiệp trong khách sạn, sau đó chạy nhanh ra đường Phạm Hồng Thái để mua chiếc vali giả da mà tôi sử dụng đến sờn rách suốt thời gian du học. Hành trang du học của tôi chủ yếu là một vài bộ quần áo, hai cuốn tự điển Anh-Việt, Việt-Anh và vài vật dụng cá nhân sơ sài.

Vị cứu tinh

Sau khi biết được là Sandy chỉ có khả năng tài trợ cho khóa học tiếng Anh 20 tuần tại trung tâm Insearch Language Center, tôi bèn phải nghĩ cách để có thể học tiếp lên đại học mà không phải quay về Việt Nam ngay. Đã đến được đây mà chỉ học tiếng Anh thì phí công sức và hoài bão của mình quá. Tôi quyết định phải tìm ngay một việc làm và một chỗ ở đàng hoàng chứ không thể sống tạm bợ trong nhà thờ như tình trạng hiện nay. Trong lúc bế tắc tôi nghĩ đến một vị cứu tinh mà tôi chưa hề quen biết.

Người đó có tên là Kenji Hùng Anh đang sinh sống tại Úc nhiều năm nay và là em trai của một người bạn của

mẹ tôi. Tôi chỉ có một bức hình của chú Hùng Anh cùng với số điện thoại ghi ở phía sau. Tôi cứ lưỡng lự mãi là không biết có nên điện thoại cho chú, và làm như vậy có đường đột quá hay không. Rồi người ta sẽ đánh giá mình như thế nào. Nhưng quá bế tắc, tôi đành bấm bụng điện thoại cho chú. Thật bất ngờ sau vài câu hỏi thăm hoàn cảnh, chú Hùng Anh đề nghị tôi dọn ngay về nhà chú với một điều kiện duy nhất, là không được trả tiền ăn và tiền nhà. Phải chấp nhận miễn phí hoàn toàn. Tôi mừng như mở cờ trong bụng vì không thể ở nhà thờ lâu hơn nữa, còn dành chỗ cho những người cơ nhỡ khác nữa.

Ngay sáng hôm sau tôi từ già nhà thờ và đón xe đi đến ga xe lửa Cabramatta, nơi tôi sẽ gặp mặt chú Hùng Anh lần đầu tiên. Từ xa tôi mừng rỡ nhận ra chú ngay vì giống y chang như trong hình. Chúng tôi đi thẳng về nhà chú ở đường Samuel, quận Tempe, cách Cabramatta chỉ vài cây số.

Tôi được bố trí ở trên một căn gác tuy nhỏ nhưng rất ấm áp. Sướng nhất là trong phòng lại có sẵn một chiếc máy cassette cũ nên tối nào tôi cũng có thể bật nhạc mang từ Việt Nam qua nghe cho đỡ nhớ nhà. Bài *Cô Láng Giềng* với tiếng hát Sỹ Phú và mấy bài *Không Tên* của Vũ Thành An nghe sao mà buồn và hay thế. Tôi nghe đi nghe lại không biết bao nhiêu lần mà không thấy chán.

Loay hoay tìm mãi không ra một công việc nào, có lúc tôi dự định sẽ theo vợ của chú Hùng Anh đi học may hoặc học cắt tóc để kiếm tiền ăn học, tuy đây là công việc mà

tôi chưa bao giờ nghĩ tới. Ngay lúc đó, Sandy (người bạn bảo lãnh tôi đi du học) từ đâu xuất hiện, còn mang theo một chiếc xe đạp và một tủ lạnh nhỏ đã qua sử dụng để tặng tôi. Sandy biết là tôi đang cần một việc làm thêm nên quyết định tìm tôi để trợ giúp một tay. Tôi quá vui mừng và chúng tôi cùng nhau đi ngay đến tổng hành dinh của tập đoàn quản lý khách sạn Travelodge mà Sandy đã có liên hệ từ trước.

Tiếp tôi và Sandy ở văn phòng của Travelodge là bà giám đốc nhân sự và đào tạo của tập đoàn. Buổi phỏng vấn diễn ra khá trôi chảy và tôi được hỏi có từng làm qua công việc pha chế rượu (bartender) vì có một vị trí đang trống ở một Khách sạn Travelodge tại Warick Farm, cách Cabramatta chỉ một trạm xe lửa. Không muốn vuột mất cơ hội, tôi trả lời rằng tuy chưa từng có kinh nghiệm pha chế rượu nhưng tôi có thể học hỏi rất nhanh. Tôi cam kết rằng sẽ không làm cho bà thất vọng.

Sự quyết tâm và nhiệt tình của tôi cuối cùng cũng thuyết phục được bà giám đốc và tôi xin được bắt đầu công việc ngay ngày hôm sau vì tôi đang cần tiền như hơi thở. Sandy lái xe chở tôi về nhà và trước đó không quên ghé lại dọc đường để tôi mua một đôi giấy tây và một áo sơ-mi trắng chuẩn bị đi làm. Quần tây đen thì đã có chú Hùng Anh hứa cho mượn.

Ngẫm nghĩ lại tôi thấy mình thật may mắn vì đúng lúc khó khăn nhất thì luôn xuất hiện các vị cứu tinh đứng ra giúp đỡ. Thực vậy, nếu không có sự giới thiệu của Sandy

thì tôi khó có thể nào tiếp cận được với bà giám đốc nhân sự tập đoàn Travelodge. Và trước đó nếu không có sự bảo lãnh tốt bụng của chú Huỳnh Bá Thành và sự cứu mang của bà Kim, rồi đức cha nhà thờ, chú Hùng Anh thì tôi đâu có ngày hôm nay. Tôi nhận ra rằng mọi sự thành công trên đời này đều cần đến sự giúp đỡ, bằng cách này hay bằng khác.

Làm Bartender tại khách sạn Travelodge

Tôi bước chân vào Khách sạn 4 sao Travelodge Warick Farm với tâm trạng đầy lo lắng vì tôi được nhận vào vị trí pha chế rượu nhưng không hề biết gì về rượu, thậm chí các kiến thức cơ bản cũng không. Công việc phục vụ bàn của tôi tại Khách sạn Đệ Nhất lúc trước chủ yếu là phục vụ các món ăn Việt Nam và các thức uống có cồn đóng chai đơn giản. Nhìn quầy bar lấp đầy các loại rượu chát, whisky, cognac mà tôi thấy đầu óc choáng váng.

Trước tình hình này, tôi phải thú nhận ngay với các đồng nghiệp là mình chưa từng có kinh nghiệm làm việc trong quầy bar nhưng tình nguyện làm tất cả các công

việc nhọc nhằn nhất như khuôn vác nước đá, dọn dẹp lau chùi, đổ rác... Thoạt đầu các bạn người Úc tỏ vẻ ngạc nhiên là tại sao tôi vào được đến đây mà không biết pha chế rượu, nhưng sau đó cũng thông cảm và chấp nhận lời đề nghị của tôi. Tôi vừa làm vừa học và đến ngày chia tay với khách sạn cũng chưa biết gì nhiều về nghề pha chế rượu này.

Tiền lương tại Khách sạn Travelodge lúc đó rất cao, nếu tôi nhớ không lầm là 13 đô-la Úc một giờ trong khi nếu làm công việc tương tự tại một nhà hàng nhỏ bên ngoài chỉ khoảng 5 đô-la. Sau 12h khuya thì tiền công được tính gấp đôi, nghĩa là 26 đô-la một giờ, là mức thu nhập trong mơ đối với tôi. Mỗi ngày, nhân viên nào làm việc tích cực nhất sẽ được người quản lý nhà hàng chỉ định tăng ca nên không khí lúc nào cũng rất cạnh tranh vì ai cũng muốn chứng tỏ mình là người siêng năng nhất. Cường độ làm việc trong quầy bar này tất bật đến độ người ta không thềm bố trí một chỗ nào để nghỉ chân, làm việc toàn đứng. Nhiều lúc tôi cảm thấy xây xẩm mặt mày do đứng lâu hàng giờ mà không được ngồi xuống.

Không bao lâu sau tôi phát hiện ra rằng có những giờ trong ngày tất cả các buồng vệ sinh đều chật nhe, đông vui. Thì ra, nhân viên của các khâu từ phục vụ đến quầy bar, bếp đều vào toilet ngồi hút thuốc, tán gẫu, nghỉ xả hơi như ở căn-tin vậy. Khách sạn có qui định không cho nhân viên ngồi nghỉ trong khi làm việc nhưng quên qui định thời gian tối đa khi đi toilet! Mà nếu có qui định

đi nữa thì người ta cũng sẽ tìm cách xoay xở để tồn tại.

Có một điều thú vị là cho dù ở phương trời nào thì trong ngành khách sạn các tiêu cực nếu có xảy ra thì cũng gần giống nhau. Ví dụ, ngay ngày đi làm đầu tiên của tôi, có một nhân viên bếp bước đến quầy bar và yêu cầu tôi rót cho anh ta một ly rượu mạnh loại ngon. Tôi đang lúng túng chưa biết phản ứng ra sao thì anh bạn đồng nghiệp trưởng quầy bar liền đưa mắt ra hiệu cho tôi “cậu cứ làm đi!”. Không đầy 10 phút sau, chính nhân viên bếp đó đặt trên quầy bar chúng tôi một đĩa thức ăn thật ngon lành. Thì ra đó là một sự trao đổi. Tôi nghiệm ra rằng, cho dù khách sạn có lớn và chuyên nghiệp đến đâu đi nữa nhưng nếu quản lý không chặt chẽ thì tiêu cực vẫn xảy ra.

Mỗi ngày tôi kết thúc công việc pha chế rượu lúc 2-3h sáng. Để tiết kiệm chi phí tôi sử dụng chiếc xe đạp mà Sandy tặng để làm phương tiện di chuyển. Chắc nhiều bạn đồng nghiệp trong khách sạn lúc đó không khỏi thắc mắc là tại sao tôi không lái xe hơi hay ít ra cũng đón taxi mà về. Một chuyến taxi lúc đó chỉ khoảng 5 đô-la, nhưng cả bạn đi và bạn về sẽ tốn mất 10 đô-la, một số tiền lớn đối với tôi lúc đó. Một lon nước ngọt Coca-Cola chỉ có 1 đô-la mà tôi còn không dám mua, chỉ uống toàn nước máy công cộng. Bây giờ ngẫm nghĩ lại tôi cũng không biết tại sao mình tiết kiệm đến như vậy. Có lẽ cuộc sống bấp bênh, thiếu thốn và không nơi nương tựa đã làm cho tôi thận trọng quá mức cần thiết.

Tuy nhiên, có một thứ mà tôi không bao giờ tiết kiệm, đó là tiền gửi thư về Việt Nam. Nói đúng hơn là gửi thư về cho Mai, người yêu đang chờ đợi tôi từng ngày tại quê nhà. Chúng tôi viết thư cho nhau thường xuyên đến nỗi không còn cảm thấy bị xa cách nữa. Trong suốt hơn 5 năm du học, hầu như mỗi ngày tôi đều nhận một lá thư từ Việt Nam có mùi hương thơm nhẹ nhàng, đôi khi còn có điểm vài vết nhòe. Mỗi lá thư là mỗi tâm trạng của mỗi thời khắc cụ thể, nhưng có cùng một sứ mệnh là làm cho cả người đọc và người viết ra nó cảm thấy mạnh mẽ hơn. Thời đó nhờ khoa học kỹ thuật chưa đủ tiến bộ nên con người có cơ hội sống lãng mạn hơn.

Cũng như chiếc xe đạp vậy, bao nhiêu là kỷ niệm thơ mộng, đẹp đẽ đã gắn liền với nó. Tôi và Mai đạp xe song song về nhà mỗi ngày sau khi tan ca, từ quận Tân Bình về đến nhà Mai trong một con hẻm nhỏ ở quận 3, nhưng lại không vào nhà mà cùng nhau đi tiếp đến nhà tôi ở quận 1, sau đó cả hai lại quay ngược lại quận 3, cứ như thế đôi khi chúng tôi quay đi quay lại mấy vòng mà không thấy mệt!

Đạp xe về nhà một mình từ khách sạn Travelodge lúc 2-3 giờ sáng thì lại khác hẳn! Con đường lạnh lẽo vắng ngắt hình như chỉ còn có tôi và nỗi cô đơn là đang tồn tại. Tôi luôn bị ám ảnh bởi suy nghĩ tôi có thể bị xe hơi tông từ phía sau do một gã say rượu hay kỳ thị chủng tộc nào đó, vì giờ đó chẳng có ai ngoài đường. Về đến nhà, tắm rửa xong là đã hơn 3h sáng. Chợp mắt được vài tiếng

đồng hồ tôi lại bắt đầu một ngày mới, rượt đuổi hết trạm xe lửa này đến trạm khác trước khi được đặt chân vào lớp luyện thi tiếng Anh lúc 8h30 sáng.

Nhiều đêm đạp xe về đến nhà là hai chân tôi rã rời, nhức mỏi đến không ngủ được. Có lẽ do đi đứng cả ngày và lúc làm việc tại khách sạn lại phải đứng liên tục (trừ lúc đi toilet xả hơi) nên tất cả máu chắc đã dồn hết xuống hai chân. Nghĩ vậy, nên tôi gác thẳng đứng hai chân lên tường với hy vọng cho máu chảy ngược trở lại sẽ giảm đau nhức. Và rất lạ là với tư thế nằm “chống vó” như vậy tôi cảm thấy dễ chịu hơn nhiều và đi vào giấc ngủ một cách ngon lành.

Trường Đại học Tây Sydney

Tôi quyết định ngưng công việc pha chế rượu tại Khách sạn Travelodge khi biết mình đã đủ điểm vào đại học sau 5 tháng luyện thi tại trung tâm Insearch Language Center. Phải nói đây là thời gian chật vật nhất vì tôi phải vừa học vừa làm, trong khi mọi thứ vẫn còn khá mới mẻ. Cũng may là đúng lúc tôi bắt đầu đuối sức thì công việc kinh doanh của gia đình ở Việt Nam bắt đầu đơm hoa kết trái. Tôi như người đang đi giữa sa mạc mà gặp được một dòng suối mát. Mẹ tôi bắt đầu gửi tiền đều đặn nuôi tôi ăn học và từ đó tôi không còn phải bươn chải nữa. Không có gì sung sướng bằng khi được làm một sinh viên du học đúng nghĩa, chỉ biết tập trung vào việc học.

Sau khi tìm hiểu và tham quan hầu hết các trường đại học trong bang NSW, tôi quyết định chọn trường Đại học Tây Sydney ở tận ngoài cùng phía Tây Bắc của thành phố. Do nằm xa như vậy nên hầu hết sinh viên các nơi khác đến đây học đều phải ở nội trú, một yếu tố rất quan trọng đối với tôi. Vì tôi không chỉ muốn học mà còn muốn sống trong trường đại học. Tôi muốn hòa mình với người bản xứ cũng như các sinh viên quốc tế đến từ các nền văn hóa khác nhau.

Tại đây tôi có một thời nội trú khá sống động. Tuy mới “chân ướt chân ráo” vào đại học năm đầu tiên nhưng tôi quyết định dành một phần thời gian không nhỏ để tham gia các hoạt động xã hội, gặp gỡ mọi người và có thật nhiều trải nghiệm thú vị.

Cùng với một số bạn bè sinh viên người nước ngoài, tôi đứng ra thành lập hội sinh viên quốc tế ISA (International Student Association) và đảm nhiệm vị trí phó chủ tịch. Hội chúng tôi thường xuyên tổ chức các hoạt động kết nối mọi người lại với nhau cũng như tạo điều kiện để giao lưu với sinh viên bản xứ. Các trận bóng đá giao hữu có thịt nướng BBQ và bia lạnh sẵn sàng phục vụ sau trận đấu lúc nào cũng thu hút nhiều người tham gia. Hay các quầy thức ăn mang đậm màu sắc đa văn hóa trong các lễ hội ẩm thực quốc tế (International Food Fair) mà chúng tôi luôn tích cực tham gia, ít nhiều đã góp phần tạo dựng một hình ảnh năng động và thân thiện của sinh viên nước ngoài trong mắt những người bản địa.

Cùng thời gian này hội ISA chúng tôi còn lập ra một tờ nguyệt san đầu tiên dành riêng cho sinh viên quốc tế của trường với các chuyên mục khác nhau như giải trí, tin tức, thảo luận... Chúng tôi muốn tờ báo sẽ trở thành tiếng nói chính thức của hội sinh viên người nước ngoài và được nhà trường ủng hộ vì những lợi ích cộng đồng mà nó đem lại. Tôi đứng ra đảm nhiệm vai trò chủ bút nên công việc của tôi sau này thiên nhiều về hoạch định chủ trương, ngoại giao và lôi kéo mọi người lại với nhau. Tôi rất hào hứng với các hoạt động ngoại khóa này và không hề ý thức rằng đó là cơ hội tuyệt vời để rèn luyện tính cách và kỹ năng của một nhà quản trị.

Tôi cũng dành nhiều thời gian rảnh rỗi để chơi thể thao, và quần vợt là môn tôi ưa thích nhất. Có lẽ vì quần vợt không phải là môn phổ biến của trường, nên tôi đoạt cúp vô địch đơn nam hai năm liền, đó là năm 1991 và 1992. Cùng thời gian đó, tôi còn được gọi vào đội tuyển bóng bàn để thi đấu tại hội thao mùa đông dành cho các trường đại học của Úc gọi là *Winter Games*. Trình độ quần vợt và bóng bàn của tôi thuộc loại xoàng nhưng tự nhiên trở nên nổi bật trong môi trường mà đa số chỉ thích chơi *rugby* (bóng bầu dục) hay *Australian football* (bóng đá kiểu Úc) mà người địa phương thường nói tắt là *Assie rules*.

Đúng ra lúc còn tuổi thiếu niên tôi từng mơ ước trở thành nhà vô địch quần vợt. Mẹ tôi cũng thường động viên rằng điều đó hoàn toàn có thể xảy ra. Sau này khi

lớn khôn tôi mới thấy việc động viên của mẹ là quan trọng như thế nào, vì dù ước mơ đó có khó hiện thực hóa đến đâu đi nữa, nuôi dưỡng nó vẫn tốt cho tâm hồn và sự phát triển của đứa trẻ. Thà mình dám mơ leo lên đến tận đỉnh núi *Himalaya* cao nhất hành tinh còn hơn là chỉ nghĩ đến ngọn cây cao mấy mét.

Cứ hè đến là tôi chơi quần vợt suốt ngày, từ sáng đến tối. Có lần tôi được gọi vào đội tuyển thiếu niên của thành phố mà địa điểm tập huấn là sân CLB Phan Đình Phùng. Các bạn cùng đợt tập huấn này về sau đều trở thành nhà vô địch hay ít ra là vận động viên quần vợt chuyên nghiệp. Chỉ có tôi là không tiến xa thêm nữa và sâu thẳm trong lòng tôi biết mình không sở hữu một năng khiếu vượt trội và một niềm khát khao cần thiết để trở thành nhà vô địch. Cũng may mà tôi đã kịp nhận ra điều này để xác định rõ quần vợt hay thể thao nói chung đối với tôi chỉ đóng vai trò giải trí chứ không phải là con đường sự nghiệp. Thiết nghĩ, biết ước mơ không chưa đủ mà còn phải biết khi nào phải từ bỏ nó!

Một hoạt động ngoại khóa khác mà tôi cảm thấy rất hào hứng là việc tham gia thi tuyển vào vị trí *senior resident* (trưởng nội trú). Đây là một vị trí đầy thử thách cho bất kỳ sinh viên nào vì yêu cầu công việc là phải thay mặt nhà trường đứng ra quản lý khu vực nội trú mình quản lý, bao gồm việc hội họp, giám sát nội quy trật tự, tổ chức các chương trình giao lưu, sinh hoạt tập thể và quảng bá môi trường lành mạnh, thân thiện. Để được

trúng tuyển vào vị trí trưởng nội trú ứng viên phải vượt qua nhiều vòng phỏng vấn mà vòng cuối cùng là với ban lãnh đạo của trường.

Tôi trang bị kiến thức cho các buổi phỏng vấn bằng cách tìm đọc nhiều tài liệu liên quan đến các vấn đề mà bất cứ công ty hay tổ chức nào ở Úc cũng phải quan tâm. Đó là vấn đề về đa văn hóa, đa sắc tộc, bình đẳng giới và bình đẳng trong tuyển dụng. Sở dĩ tôi biết điều này vì tôi có thói quen đọc báo, theo dõi tình hình thời sự hàng ngày trên nhật báo *Sydney Herald Morning*. Nhờ sự chuẩn bị chu đáo, cộng thêm những kinh nghiệm điều hành từ các hoạt động ngoại khóa, tôi đã gây ấn tượng mạnh mẽ tại các buổi phỏng vấn và trở thành một trong 14 sinh viên trưởng nội trú niên khóa 1992-1993. Tôi cũng là sinh viên trưởng nội trú người châu Á đầu tiên trong lịch sử trường.

Nhà trường đặc biệt lưu ý đến việc tưởng thưởng và tạo điều kiện để nâng cao uy tín đội ngũ sinh viên trưởng nội trú. Ví dụ như trong phòng ăn lớn của hàng trăm sinh viên lúc nào cũng dành một bàn dài riêng biệt cho các sinh viên trưởng nội trú, tuy tôi vẫn thích ngồi chung với các bạn thân của mình hơn. Phòng ngủ dành cho sinh viên trưởng nội trú cũng thật rộng rãi với đầy đủ các tiện nghi như tivi, tủ lạnh, lò viba và đặc biệt là có phòng tắm và phòng vệ sinh riêng biệt. Dĩ nhiên tất cả đều miễn phí, bù lại đây là công việc không ăn lương.

Phần thưởng lớn nhất dành cho sinh viên trưởng nội

trú là sự trưởng thành. Tôi còn nhớ mãi vụ cháy rừng tại Hawkesbury xảy ra năm 1992. Cháy rừng là một trong những thiên tai khốc liệt nhất của nước Úc, thường xảy ra trong mùa khô từ tháng 10 đến tháng 3 gần như hàng năm. Ngay lúc mà tôi đang viết những dòng này thì tại bang New South Wales của Úc đang bị hơn 130 đám cháy hoành hành, trong đó có 30 đám cháy lớn chưa được khống chế. Cục khí tượng thủy văn của Úc còn mới cho hay là nhiệt độ tại thành phố Sydney đã tăng lên 42 độ C và tại các vùng xa xôi hơn thì nhiệt độ đã chạm mức 54 độ C. Hàng trăm người đã được thông báo là mất tích trong thời gian này.

Trận cháy rừng lần đó ở Hawkesbury thật là khủng khiếp. Trường của tôi nằm sát khu rừng lớn đang cháy dữ dội nên mọi người trong khu vực đều chạy sơ tán khắp nơi. Là người sống ở thành phố từ nhỏ đến lớn, tôi chưa bao giờ hình dung một trận thiên tai xảy ra như thế nào, chủ yếu chỉ biết qua báo đài, hình ảnh. Thảm họa cháy rừng thật kinh khủng, từ khu nội trú của trường Đại học Tây Sydney, tôi thấy cả một bầu trời màu đỏ rực và hùng hực hơi nóng, giống như áp sát mặt vào lò lửa. Có chứng kiến cảnh thiên tai như vậy mới thấy con người sao thật nhỏ bé. Lúc đó tôi thật lúng túng không biết phải làm gì và cũng không ý thức hết là mình đang ở trong một tình trạng cực kỳ nguy hiểm như vậy.

Thời điểm đó, các sinh viên nội trú đều trở về nhà nghỉ lễ, chỉ còn lại một số rất ít sinh viên không có nơi

nào để đi như tôi là trụ lại trường. Chúng tôi trở thành tình nguyện viên đứng ra giúp đỡ các gia đình vừa thoát khỏi khu cháy rừng không có nơi nương tựa. Công việc chủ yếu là hướng dẫn họ chỗ ăn nghỉ đã chiến được sắp xếp nhanh trong khuôn viên của trường, cũng như bất cứ việc gì mà trong khả năng mình có thể làm được. Hành động này của chúng tôi không ngờ sau đó được thầy hiệu trưởng tuyên dương rất trân trọng làm tôi cảm thấy tự hào vô cùng, tuy rằng tôi là người hùng 'bất đắc dĩ' thì đúng hơn. Tôi vẫn còn trân trọng lưu giữ lá thư mà thầy hiệu trưởng viết riêng cho tôi để làm kỷ niệm thời nội trú.

Lá thư của thầy hiệu trưởng làm tôi liên tưởng đến chuyện tôi lượm được vàng và hoàn trả lại cho khách thời còn làm nhân viên tiếp tân ca đêm ở Khách sạn Đệ Nhất. Tôi luôn tự hào về hành động của mình nhưng cũng không khỏi tự hỏi là tại sao ban giám đốc khách sạn lúc đó đã không viết được một lá thư tương tự để khen ngợi và động viên tinh thần nhân viên. Nói như thế có vẻ như thiên về chủ nghĩa cá nhân nhưng tôi không nghĩ vậy. Tâm lý con người có đặc điểm là khi được người khác nghĩ tốt về mình (mà đặc biệt là từ sếp) thì bản thân sẽ cảm thấy vui vẻ hơn, yêu đời hơn và làm việc tốt hơn. Suy cho cùng, mọi người nỗ lực làm việc cũng là để được người khác đánh giá cao, khen ngợi xứng đáng. Nhưng đó không phải là lý do tôi muốn kể lại câu chuyện trả lại của bỏ rơi của mình, mà chính là sự đấu tranh giữa cái tốt và cái xấu xảy ra trong chính con người của tôi.

Hôm đó khi còn làm tiếp tân đêm tại khách sạn Đệ Nhất, lúc mới vào ca lúc 10h khuya tôi tình cờ phát hiện một túi xách do ai đó để quên lại trên ghế sa-lông của tiền sảnh. Tôi thấy túi xách này nặng một cách bất thường nên mở ra xem thử, và không thể tin nổi là bên trong đầy vàng! Lần đầu tiên trong đời tôi thấy các thỏi vàng bốn số 9 bóng loáng của Thụy Sĩ, mỗi thỏi nặng 1 kí-lô. Tổng cộng là 5 kí-lô vàng.

Một con người khác trong tôi bỗng xuất hiện. Con người này nghĩ là số vàng mà khách hàng bỏ rơi là của “ông trời” muốn tặng cho mình. Tại sao chính tôi là người nhặt được mà không phải ai khác. Với số vàng này, tôi có thể tự thưởng ngay cho mình một một cây vợt tennis mới, một chiếc xe gắn máy mới, thậm chí một cái nhà cũng không hết tiền. Và chắc chắn là tôi không cần phải đi làm kiếm tiền nữa vì đã lột xác tức thì từ một thanh niên tay trắng thành một người giàu có. Nghĩ đến đó mà lòng tôi rạo rực, chỉ muốn nhấc điện thoại lên gọi ngay cho người nhà đến để mang số vàng này đi ngay trong đêm.

Nhưng con người còn lại trong tôi thì đang tưởng tượng cảnh người mất của phải khổ sở như thế nào khi đột ngột mất đi một tài sản khổng lồ như vậy, có khi còn tan nhà nát cửa. Con người này biết rõ số vàng này không thuộc về mình. Suốt đêm tôi không tài nào chợp mắt vì hai con người trong tôi tranh đấu với nhau quyết liệt để cuối cùng phần thắng nghiêng về con người mà tôi có thể

hành diện. Tôi quyết định báo cáo và hoàn trả toàn bộ số vàng lại cho chủ nhân thật sự của nó vào sáng hôm sau.

Nhìn thấy người ta vui mừng khôn xiết mà lòng tôi vui lây. Tôi thở phào nhẹ nhõm vì đã vượt qua một thử thách chết người mà chỉ một bước sa chân thôi là tôi sẽ phải cắn rút lương tâm và mặc cảm suốt đời. Qua sự việc này tôi nhận ra rằng ranh giới giữa cái đúng và cái sai, cái tốt và cái xấu đôi khi rất mong manh. Và lòng tham luôn nằm yên đâu đó trong tâm trí mỗi người và chờ thời cơ để trỗi dậy, kéo mình xuống. Đấu tranh với lòng tham sẽ là một cuộc chiến trường kỳ khó có kết thúc.

Sòng bạc Jupiter Casino

Tôi tốt nghiệp trường Đại học Tây Sydney vào tháng 5 năm 1994 với tấm bằng cử nhân quản trị khách sạn và du lịch. Tôi thấy mình tràn đầy năng lượng và không một chút mệt mỏi – như đa số các bạn học cùng khóa. Có lẽ vì tôi bắt đầu học hành nghiêm túc khá trễ (bởi vậy mới thi rớt đại học trước đây!) nên khi người ta đi đến đích thì tôi hầu như chỉ mới khởi hành. Tôi nộp đơn ghi danh khóa cao học tại trường Đại học Griffith ở Gold Coast trước ngày kết thúc đại học cả tháng, nghĩa là trước khi có kết quả thi của mấy môn cuối cùng.

Tôi bắt buộc phải làm vậy vì nếu chờ đến lúc cầm tấm bằng tốt nghiệp đại học trong tay thì đã quá trễ

cho việc ghi danh vào cao học. Do đó tôi đã phải thuyết phục trường Griffith là tôi sẽ đậu đại học suôn sẻ và đủ khả năng theo học bằng cao học quản trị khách sạn và du lịch. Kinh nghiệm làm việc trước đây ở Khách sạn Đệ Nhất và Khách sạn Travelodge ở Warick Farm, cộng thêm các hoạt động ngoại khóa khá ấn tượng của tôi trong suốt thời gian ở nội trú đã thuyết phục được nhà trường.

Nhiều bạn bè cùng lớp đã trở mặt hỏi tôi “cậu có điên không?” vì ai cũng muốn chấm dứt ngay việc học hành để nhảy ra đi làm, kiếm tiền, xây dựng sự nghiệp. Nhiều đứa còn nói là thêm một ngày nữa thôi cũng chịu không nổi. Tôi nghĩ mình đã qua đến đây mà dừng lại ở tầm bằng cử nhân thì phí cơ hội quá, vả lại đến bây giờ tôi mới bắt đầu thấy thích học thật sự. Đúng là trong cái rủi có cái may, trong cái dở có cái hay. Chuyện tôi học hành trầy trật ở đoạn đầu của cuộc đời lại vô tình giúp tôi có cái năng lượng mới mẻ và niềm hứng khởi ở đoạn sau, đoạn mà sẽ để lại dấu ấn quan trọng hơn cho sự nghiệp sau này. Không ai hỏi đến việc tôi được bao nhiêu điểm thời trung học hay trượt đại học lần đầu ra sao mà chỉ biết đến tấm bằng đại học tại Úc và những học vị cao hơn nữa sau này. Tôi học một mạch lấy bằng cao học quản trị du lịch và khách sạn không có gì khó khăn, ngoài một sự cố bên ngoài nhà trường mà tôi sắp kể tiếp.

Thời gian học cao học tôi không còn túng thiếu nữa, nếu không muốn nói là có chút dư dả do tiết kiệm được từ số tiền mà mẹ tôi chu cấp. Tôi không còn phải làm

thêm trong mấy năm nay và có cơ hội đi đây đi đó trong thời gian rảnh rỗi. Chuyện học trở nên dễ dàng do tôi đã quen với ngôn ngữ, cách học và lối sống ở Úc. Nhu cầu vui chơi, giải trí bắt đầu có tiếng nói.

Sòng bạc Jupiter Casino nằm ngay sát khu nhà của tôi và là nơi duy nhất có ánh sáng và hoạt động tung bừng vào ban đêm. Buổi tối sau khi bài vở xong tôi thường chạy xe dọc theo con đường biển của thành phố để hóng mát và tình cờ làm quen với Jupiter Casino hồi nào không hay. Nơi đây không chỉ là một sông bạc lớn nhất nước Úc lúc bấy giờ mà còn là một trung tâm giải trí với nhiều nhà hàng, tiệm cà phê, quán bar và sàn nhảy disco miễn phí cho sinh viên. Là một sinh viên người nước ngoài không bạn bè, người thân, lúc nào cũng mang cảm giác cô đơn thì Jupiter Casino trở nên hấp dẫn hơn bao giờ hết. Tôi không ý thức sự nguy hiểm chết người tiềm ẩn ngay bên trong nó.

Một hôm, tôi tò mò chơi thử một vài ván bài *black-jack* (giống như bài xì dách của Việt Nam) và như có một ma lực nào đó – tôi cảm thấy bị thu hút ngay. Nếu ngay lần chơi đầu tiên mà bạn thua cháy túi thì đó là sự may mắn lớn vì có thể bạn sẽ không muốn quay lại. Còn nếu ngược lại thì bạn sẽ thấy rất hào hứng và có xu hướng quay lại chơi một lần nữa, rồi một lần nữa. Tôi chơi bài không phải vì tiền mà vì thách thức muốn chứng tỏ mình là người chiến thắng. Chỉ cần chơi vài lần là xem như bạn đã sa chân vào con đường cờ bạc mà cơn nghiện và tác

hại của nó cũng không khác gì ma túy. Không biết bao nhiêu người Việt tại Úc đã tán gia bại sản vì các sòng bài *casino* lúc nào cũng sáng đèn lộng lẫy này. Cũng như rượu, thuốc lá, ma túy, *casino* không chừa một ai, không ai miễn nhiễm với nó cả.

Một thanh niên đầy hoài bão cuộc đời như tôi cũng không là ngoại lệ. Tôi kinh ngạc nhận ra rằng mình bắt đầu nghiện chơi *black-jack* hồi nào không hay, nhiều đêm tôi tự nhủ thậm chí sẽ không vào Jupiter Casino chơi nữa mà chỉ chạy xe hóng mát thôi nhưng một lúc sau thấy xe mình đậu ngay trong tầng hầm bãi xe của casino một cách vô ý thức. Ma lực của casino thật khủng khiếp. Những khi chơi thua tiền tôi thấy mình thật ngu xuẩn, ân hận đến tận cùng. Không có gì ngạc nhiên khi có người từng phóng xe luôn xuống vực thẳm vì nỗi thất vọng quá lớn đối với chính mình.

Tôi thật sự lo lắng và tìm đọc nhiều tài liệu để biết rõ hơn cái gì đang xảy ra đối với tôi. Thì ra, sách chuyên môn gọi nó là *gambler symptom* (triệu chứng bệnh nghiện cờ bạc), giai đoạn đầu tiên. Ở giai đoạn thứ 2 rồi thứ 3, thứ 4 sẽ có những biểu hiện nặng dần mà tất cả chúng tộc người trên thế giới rồi sẽ trải qua giống nhau, cũng giống như bệnh gan hay bệnh tim. Khi chơi thắng trong sòng bạc người chơi sẽ có một cảm giác mê mẩn và tâm trạng được kích thích một thời gian dài sau đó mà thuật ngữ trong sách gọi là *sense of achievement*, tạm dịch là “cảm giác thành đạt”.

Cảm giác đầy quyền lực này không dễ gì có được trong cuộc sống hàng ngày, và người ta bị nghiện nó một cách vô ý thức. Ngoài ra, đa số con nghiện bài bạc còn bị một triệu chứng phổ biến khác gọi là *chase the loss* (đeo đuổi theo những gì đã mất), hay nói khác đi, cố gắng thắng lại số tiền mình đã thua. Và cứ thế ngày càng sa lầy hơn. Tóm lại, cờ bạc là một loại bệnh lý mà con người ai cũng có thể mắc phải nếu tiếp xúc thường xuyên với nó.

Khi xác định và hiểu rõ cái gì xảy ra trong đầu của người nghiện đánh bài và những diễn tiến cũng như hậu quả mà nó sẽ mang lại ra sao, tôi thấy bình tâm hơn và tìm ra được giải pháp riêng cho mình. Đó là phải rời bỏ môi trường cũ, rời bỏ những thói quen cũ. Thế là tôi quyết định thu dọn tất cả đồ đạc, sách vở, chất lên xe, trả phòng và chạy một mạch về Sydney mà cảm thấy nhẹ cả người.

Mấy tháng sau, tôi quay lại Gold Coast và không còn cảm thấy bị thôi thúc bước vào casino nữa. Tôi đã đẩy lùi hoàn toàn con virus nghiện cờ bạc ra khỏi cơ thể mình. Tôi nghiệm ra rằng bất cứ ai cũng có thể trở thành con nghiện nếu không biết tránh né nó. Không ai miễn nhiễm cả. Và tôi cũng tin rằng hầu hết những sai lầm, những thói quen xấu đều có thể loại bỏ được nếu chúng ta quyết tâm và có một giải pháp hợp lý.

*Cùng với gia đình tại
ga đi của phi trường
TSN tháng 8 năm 1990*



Năm anh em ở phi trường Tân Sơn Nhất ngày tôi đi Úc du học.

Ảnh chụp trước ngày tôi
đi du học (Sandy ở giữa)



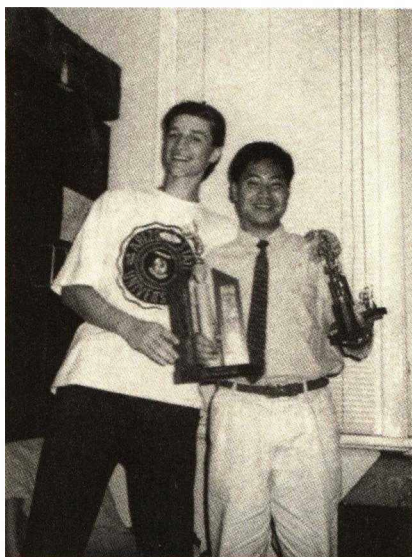
Nội trú năm thứ nhất



Làm món chả giò

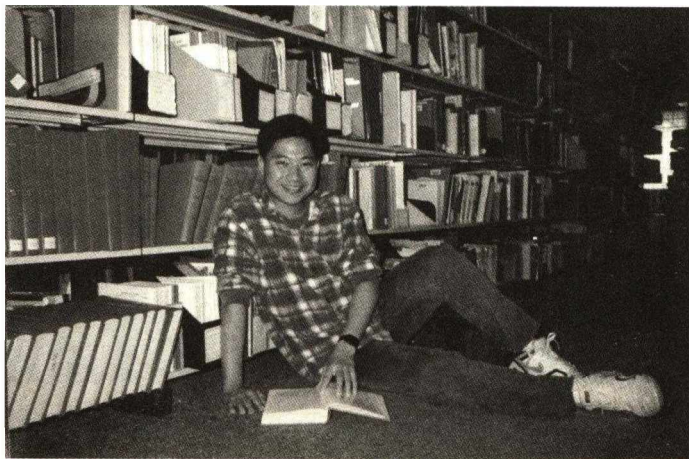
Phút thư giãn





*Cúp vô địch đơn nam
quần vợt 1991 & 1992,
Đại học Tây Sydney*

Trong thư viện trường





Tốt nghiệp Cao học tại trường Đại học Griffith, Úc

C h ư ơ n g 2

Khi ước mơ đủ lớn

Tôi phát hiện ra rằng các suy nghĩ, ý tưởng của mình cũng giống như các hạt giống, chúng cần được chọn lọc, được gieo xuống đất và cần thời gian để lớn dần.

Thai ghen ý tưởng kinh doanh

Cuộc sống của du học sinh là một trải nghiệm thú vị và có thể nói là một quãng đời đẹp đẽ của tôi. Mấy chục năm sau đó mà tôi vẫn thường ngủ nằm mơ thấy mình đang là sinh viên, giật mình thức giấc mà thấy luyến tiếc. Tôi học hỏi biết bao nhiêu điều mới mẻ trong thời gian du học tại Úc, trong đó phải nói đến phương pháp tư duy và một tầm nhìn rộng lớn hơn. Khi đã có tư duy và tầm nhìn rộng rãi, con người sẽ trở nên tự tin hơn. Tôi như con ong chăm chỉ tranh thủ mọi lúc mọi nơi để hút mật kiến thức và kinh nghiệm sống. Đi đâu tôi cũng ghi ghi chép chép vào cuốn sổ tay của mình để mong ngày về Việt Nam áp dụng.

Do đó, mỗi lần về Việt Nam thăm nhà là tôi cắm đầu ngay vào việc tìm cách đổi mới, cải tiến cho nhà hàng Thanh Niên của mẹ. Nào là thay đổi toàn bộ cái sân sỏi hay bị ngập nước vào mùa mưa thành sân xi-măng và gạch tàu, rồi thay đổi thực đơn hay cách tổ chức, quản lý các khâu bếp, bàn. Tôi chắc rằng cũng không ít lần sự năng nổ, hăng say của tôi làm mẹ phải bực mình do cứ “quậy” tung cả lên mà không phải lúc nào tôi cũng đúng.

Mô hình kinh doanh theo phương thức nhượng quyền thương mại *franchise* tôi cũng tò mò tìm hiểu từ những ngày còn là sinh viên du học. Tôi quá ấn tượng với triết lý kinh doanh của nhượng quyền thương mại, đó là một người thành công (người nhượng quyền) giúp nhiều người khác cùng thành công (người nhận nhượng quyền) để cuối cùng tự giúp mình thành công hơn (thương hiệu càng lớn mạnh). Trong cuốn sổ tay mà tôi lưu giữ nhiều năm sau khi về Việt Nam vẫn còn những ghi chú mà nhiều khi đọc lại tôi không khỏi mỉm cười. Không ngờ những suy nghĩ, ghi chép đó lại giúp tôi rất nhiều, nếu không muốn nói là đóng góp một phần quan trọng trong sự nghiệp kinh doanh của mình sau này.

Tôi phát hiện ra rằng những suy nghĩ, ý tưởng của mình cũng giống như các hạt giống - chúng cần được chọn lọc, được gieo xuống đất và cần thời gian để lớn dần. Khái niệm này giúp tôi có sự bình tâm hơn trong quá trình học tập cũng như trong công việc sau này. Tôi không bao giờ gượng ép trí nhớ và trí thông minh của

mình mà lúc nào cũng cho nó đủ thời gian để tiêu hóa và phát triển một cách cứng cáp hơn.

Một điều thú vị khác mà tôi lưu ý trong quá trình quan sát thời sinh viên là tại sao một chuỗi nhà hàng nổi tiếng bậc nhất thế giới như McDonald's lại không hề giấu giếm nội tình nhà bếp của họ. Ở Việt Nam hay châu Á nói chung, ngoài chủ nhà hàng và những người trực tiếp liên quan, không một ai được phép lai vãng gần khu vực bếp. Thậm chí một số chủ nhà hàng hay đầu bếp giỏi đến khi chết vẫn chưa kịp truyền nghề lại cho con cháu. Không phải tự nhiên mà đạo diễn phim hoạt hình nổi tiếng *Kongfu Panda* đưa câu chuyện người cha già đã giữ chặt bí quyết món mì như thế nào, đến con mình cũng không dễ gì biết.

Ngoài việc thiết kế theo kiểu “bếp mở” (open kitchen), đứng từ bên ngoài nhìn thấy toàn bộ bên trong bếp, McDonald's còn dám mời thực khách vào bếp tham quan chi tiết hơn nếu muốn. Khái niệm “vùng cấm địa” gần như không có ở đây. Tất cả các thiết bị, dụng cụ đều làm bằng vật liệu inox sáng bóng và được tính toán một cách chi tiết, khoa học. Thậm chí việc bố trí đồ đạc trong bếp cũng được tính toán sao cho những người làm việc trong đó có thể hạn chế thời gian đi lại tối đa. Đi năm bước vẫn tiết kiệm thời gian và năng lượng hơn so với đi tới bảy bước. Kích thước, chiều cao của các thiết bị cũng được cân nhắc sao cho vừa tầm, tiện lợi nhất đối với người lao động - không quá cao hay quá thấp, như

vậy sẽ tối đa công suất làm việc. Cả một công nghệ tổ chức, quản trị.

Là một sinh viên du học lúc nào cũng mở to mắt học hỏi như tôi thì cách thức tổ chức của McDonald's quả là ấn tượng. Một loạt câu hỏi đặt ra trong đầu tôi: Tại sao họ tính toán chi tiết như vậy? Tại sao các nhà bếp nói riêng hay các tiệm McDonald's nói chung lại na ná giống nhau dù bất cứ ở đâu? Tại sao họ không hề sợ đối thủ cạnh tranh sao chép cách tổ chức bếp của họ? Tại sao lại cho phép thực khách vào bếp tham quan? Và câu trả lời mà tôi tự tìm ra sau đó: McDonald's cần sự đồng bộ vì họ kinh doanh chuỗi và áp dụng phương thức nhượng quyền thương mại để bành trướng lãnh thổ từ Mỹ đến khắp nơi trên thế giới. Nhượng quyền giúp họ chia sẻ bớt gánh nặng về đầu tư, quản trị và đặc biệt là kiến thức địa phương mà họ không thể có được một sớm một chiều. Nhượng quyền còn giúp McDonald's bành trướng thương hiệu nhanh hơn gấp nhiều lần so với phương án họ tự kinh doanh, và như vậy sẽ chiếm một ưu thế lớn so với đối thủ cạnh tranh.

McDonald's không sợ đối thủ cạnh tranh sao chép mô hình tổ chức của bếp, không sợ truyền nghề nấu bếp lại cho hàng ngàn nhân viên trên khắp thế giới vì họ biết có một thứ không thể sao chép được: đó là thương hiệu, uy tín của logo hình chữ M. Khái niệm về "thương hiệu" làm tôi suy nghĩ nhiều và càng nghĩ càng thấy hay.

Vào thời đó, ở Việt Nam hầu như chưa có khái niệm

về cái giá trị của từ “thương hiệu”. Không ai hơi đâu mà bỏ công, bỏ của đi cầu chứng nhân hiệu, thương hiệu của mình cho cả trong và ngoài nước. Ít ai nghĩ là thương hiệu – tài sản vô hình có thể quy ra thành tiền, thậm chí lớn hơn rất nhiều so với tài sản hữu hình của mình. Vì vậy mới có trường hợp một thương hiệu thật lớn, nổi tiếng trong nhiều năm bỗng nhiên biến mất do một lý do nào đó thật vô lý. Quán cơm Cây Dừa mà tôi thường ăn mấy chục năm tự nhiên biến mất chỉ vì bị gián đoạn một thời gian do phải di dời mặt bằng từ đầu đường qua cuối đường Lê Lai (thời gian xây dựng Khách sạn New World). Sự hiện diện ở nhiều địa điểm giúp thương hiệu McDonald’s giải quyết được yếu tố rủi ro “chết sống” với một địa điểm, một khu vực, một thành phố hay một quốc gia.

Tôi tâm đắc với ý tưởng xây dựng thương hiệu, ý tưởng chuỗi, ý tưởng nhượng quyền thương mại và thậm chí mơ ước một ngày nào đó về Việt Nam sẽ mở một chuỗi nhà hàng Made-in-Vietnam và bành trướng ra khắp thế giới. Người Mỹ, người Úc, người Nhật làm được thì tại sao không, người Việt Nam. Nhưng mô hình nhà hàng nào của Việt Nam thì tôi vẫn chưa nghĩ ra. Thôi thì cứ gieo vào trong óc mình một ý tưởng và chờ nó lớn lên theo thời gian.

Lập nghiệp

Tôi tốt nghiệp khóa cao học tại trường Đại học Griffith vào tháng 3 năm 1995. Vừa về đến Việt Nam ngày hôm trước là hôm sau tôi đã bắt đầu đi làm ngay. Đúng ra trước đó vài tháng trong một dịp về thăm nhà tôi đã tranh thủ đi phỏng vấn nhiều nơi và thật may mắn tôi đã tìm được một việc khá “bề thế”: Phó tổng giám đốc công ty liên doanh Tecaworld, chuyên sản xuất các loại thực phẩm đóng gói như hạt điều, khoai tây chiên, bánh phồng tôm...

Lý do tôi học một đằng mà lại xin việc một nẻo là vì tôi muốn thử thách ở một lĩnh vực mới, một môi trường mới. Và lại đây là cơ hội hiếm có mà tôi không muốn bỏ

qua, vì ít khi người ta đăng báo tuyển dụng một vị trí cao cấp như vậy. Do đó, tuy trái ngành nhưng tôi muốn thử thách và nghĩ là mình sẽ học hỏi được nhiều kinh nghiệm quản lý quý giá.

Tôi còn nhớ là cả nhà tôi không ai tin nổi là một người trẻ tuổi và chưa hề có một kinh nghiệm quản trị bài bản nào lại được nhận vào làm việc với một chức vụ cao như vậy. Có người còn hỏi vặn lại là có chắc tôi không bị nhầm lẫn với một chức vụ nào khác. Riêng tôi, tôi hoàn toàn nghĩ là mình có cơ hội nên mới quyết định đi phỏng vấn. Tôi không có kinh nghiệm ở cấp độ quản lý công ty nhưng có kinh nghiệm quản lý nội trú, quản lý các hội, câu lạc bộ sinh viên. Tôi có sự tự tin và bầu nhiệt huyết cống hiến. Tôi có khả năng đưa ra các ý tưởng mới và dám xúc tiến nó bằng mọi giá. Tôi có cái mà những ứng cử viên trung niên nhiều kinh nghiệm không có, đó là tuổi trẻ. Nói như vậy nhưng thật ra cơ hội dành cho một người trẻ tuổi như tôi là không nhiều và chắc là chỉ có những ông chủ can đảm mới dám mạo hiểm giao cơ ngơi của mình cho lớp trẻ quản lý.

Tuy nhiên, sau một thời gian ngắn làm việc tại đây tôi nhận ra rằng người ta không quá chú trọng về khả năng thật sự của vị trí phó tổng giám đốc mà tôi tự hào đảm nhận. Hầu hết mọi việc từ điều hành, kinh doanh đến chiến lược công ty đều được thảo luận và quyết định bởi chủ tịch hội đồng quản trị, tổng giám đốc và đội ngũ giúp việc người nước ngoài. Tuy nắm giữ một vị trí chủ chốt

của công ty nhưng tôi luôn có cảm giác “ngoài rìa”, có lẽ người ta chưa đánh giá đúng năng lực của tôi hoặc đơn giản chỉ muốn tôi đóng vai trò của một người đại diện ngoan ngoãn cho phía liên doanh của Việt Nam.

Suy nghĩ này đã tiêu diệt hoàn toàn mọi động lực làm việc của tôi. Tôi cảm thấy bầu nhiệt huyết và hoài bão cống hiến của mình bị lãng phí. Tôi không muốn chỉ làm người làm công ăn lương thuần túy mà muốn làm người đóng góp to lớn cho công ty có lãnh lương. Buổi sáng mở mắt dậy mà tôi chẳng muốn bước ra khỏi giường để bắt đầu một ngày mới. Tôi quyết định chia tay với công ty Tecaworld khi chưa tìm cho mình một bến đỗ khác. Lúc đó không ít người cho rằng tôi thật nóng vội khi từ bỏ một vị trí danh giá như vậy so với độ tuổi và kinh nghiệm của tôi. Chưa bao giờ tôi cảm thấy luyến tiếc.

Trong cái rủi có cái may

Không ngờ là vừa rời công ty Tecaworld được vài ngày là tôi được một chỗ khác mời về cộng tác ngay. Đó là Khách Sạn liên doanh Saigon Star, nơi đánh dấu một bước ngoặt trong sự nghiệp của tôi. Ngược lại với công ty vừa chia tay, tại đây tôi được trao toàn quyền để thi thố tài năng. Tôi như cá gặp nước, tha hồ vận dụng vốn kiến thức còn khá khiêm tốn của mình. Tôi vừa làm vừa học, vừa tự khám phá chính mình. Tôi làm tổng giám đốc khách sạn hơn 5 năm mà như một cái chớp mắt. Quá nhiều thử thách phải đối phó và quá nhiều ý tưởng về quản trị, kinh doanh phải áp dụng. Tôi điều hành khách sạn như một doanh nhân đúng hơn là như một

nhà quản trị đơn thuần và xem cơ ngơi này như là của chính mình vậy.

Có lẽ tôi nên kể lại cơ duyên nào tôi lại được chọn vào vị trí tổng chỉ huy này. Sau này tôi được biết là một thành viên trong Hội đồng Quản trị của công ty liên doanh Saigon Star đã tình cờ đọc một bài báo phỏng vấn tôi trong một dịp tôi về Việt Nam thăm nhà, khi đó tôi còn là sinh viên năm thứ 2 du học tại Úc. Có lẽ bài báo đã gây ấn tượng đối với ông bởi người trả lời phỏng vấn đã chọn một ngành học rất mới thời bấy giờ - quản trị khách sạn và du lịch - và có quyết tâm sẽ quay trở về Việt Nam để phục vụ quê hương. Vị thành viên HĐQT này còn xác định ngay từ lúc đó là sẽ tìm cách tuyển dụng tôi cho khách sạn Saigon Star hay một khách sạn khác trong tập đoàn của ông ngay sau khi tôi học xong trở về nước. Nhưng vì tôi đã nhanh nhẩu đi phỏng vấn và tìm được một việc khác trước khi về Việt Nam như đã kể nên cơ hội đầu quân cho Saigon Star bị trễ đi một năm.

Chủ tịch HĐQT Saigon Star - ông Paul Hồ (người Hồng Kông) – là người gây cho tôi nhiều ấn tượng sâu sắc. Ông xuất thân là một nhà giáo nhưng trở thành một nhà kinh doanh, nhà đầu tư nhạy bén và có tầm nhìn xa. Ông thuộc lớp doanh nhân người nước ngoài đầu tiên hợp tác và đầu tư vào Việt Nam sau ngày giải phóng. Khách sạn Saigon Star cũng là một trong những khách sạn đầu tiên có vốn đầu tư nước ngoài thời bấy giờ và sau đó ông tiếp tục đầu tư mở khách sạn Garden Plaza

(nay là khách sạn Park Royal) và khách sạn 5 sao Sofitel Saigon Plaza trên đường Lê Duẩn.

Nhưng điều mà tôi ấn tượng nhất về ông Paul Hồ chính là giọng hát của ông. Nếu nhắm mắt lại nghe ông hát thì y như đang nghe ca sỹ lừng danh một thời Frank Sinatra. Giọng hát của ông rất khỏe, phát âm tiếng Anh chuẩn, luyến láy điêu luyện và có khả năng truyền cảm hứng đến những người xung quanh. Hát hay đã là một đẳng cấp nhưng biết cách thưởng thức người khác hát và làm cho người khác hát say mê hơn là một đẳng cấp khác. Phòng karaoke tập thể có sân khấu trên lầu 8 của khách sạn Saigon Star là nơi chúng tôi thường xuyên hát với nhau mỗi dịp ông làm việc tại Việt Nam. Bài *Smoke Gets In Your Eyes* của The Platters có khi chúng tôi hát đi hát lại 2-3 lần mới thấy đã.

Nhớ lần gặp mặt đầu tiên với ông Paul Hồ, sau một hồi nói chuyện liên quan đến khách sạn, ông hỏi tôi có biết hát không và thích hát thể loại gì. Tôi nói mình là người rất thích hát, đặc biệt là các bài nhạc xưa cả tiếng Việt lẫn tiếng Anh. Thế là ông yêu cầu tôi liệt kê thử một số tên ca sỹ nổi tiếng mà tôi ưa thích và tôi đưa ra một loạt những cái tên nổi tiếng một thời như Andy Williams, Tony Bennett, Nat King Cole, The Platters, Frank Sinatra, Elvis Presley... Tôi nghĩ là ông muốn kiểm tra xem tôi có thật sự biết nhạc xưa hay không nhưng khi vừa nghe tôi kể ra thì ông đã vui mừng nói ngay là chúng tôi có cùng một “gu” nhạc và đề nghị dừng ngay buổi nói chuyện

để đi hát karaoke! Tôi đi cùng xe với ông đến khách sạn Omni (nay là khách sạn Movempic) và hát một mạch mấy tiếng đồng hồ. Cuộc phỏng vấn của tôi thật đặc biệt và tôi biết ngay mình đã chạm tay vào giấc mơ trở thành tổng giám đốc khách sạn mà mình hằng ấp ủ.

Hình như chưa một lần tôi phải làm báo cáo hoạt động kinh doanh trên giấy trắng mực đen đúng nghĩa với vai trò của một tổng giám đốc. Thay vào đó là những buổi ăn cơm trưa nói chuyện thân mật, xen kẽ bởi những tràng cười sảng khoái từ mấy mẩu chuyện tiểu lâm. Làm việc với ông thật thoải mái nhưng tôi lại làm hết lòng hết dạ, đó cũng là một nghệ thuật quản trị của ông.

Có lẽ một phần do ấn tượng với cách làm việc của ông Paul Hồ mà trong suốt sự nghiệp quản trị của mình sau này tôi luôn chủ trương giảm thiểu tối đa các buổi họp và nếu có thì cũng thật nhẹ nhàng và tràn đầy tiếng cười. Tôi cũng nhận ra rằng nhiều kiến thức mà tôi được học ở trường đại học chẳng còn phù hợp trong môi trường thực tế. Trong đó thói quen viết dài, viết sâu đôi khi trở thành vô nghĩa vì mọi việc cần phải được giải quyết nhanh gọn, đi thẳng vào vấn đề.

Ông Paul Hồ đã ra đi một cách đột ngột sau một cơn bạo bệnh tại bệnh viện Pháp Việt cách đây vài năm. Đến thăm và nhìn ông ra đi lặng lẽ mà tôi không cảm được nước mắt. Nhiều ngày sau đó tôi cứ suy nghĩ mãi và cảm nhận nhiều hơn về sự phù du của một đời người. Con người dù oanh liệt đến đâu nhưng khi nằm xuống

cũng không mang theo được gì. Bài Không Tên số 4 của Vũ Thành An bỗng vắng vắng xót xa bên tai *Triệu người quen có mấy người thân, Khi lìa trần có mấy người đưa...*

Làm giám đốc khách sạn

Tôi chính thức làm tổng giám đốc khách sạn Saigon Star năm 30 tuổi, cái tuổi chưa có gì đáng kể để mất và không có gì là không dám làm. Thời điểm năm 1997 là thời điểm khó khăn nhất khi khủng hoảng kinh tế khu vực Đông Nam Á bùng nổ kéo theo hàng loạt hệ lụy mà mọi người không thể lường trước. Du khách quốc tế bỗng chốc gần như biến mất, các khách sạn trở tay không kịp dẫn đến tình trạng thua lỗ và có nguy cơ phá sản.

Tôi còn nhớ khách sạn lớn nhất thời đó là Khách sạn New World phải sa thải hàng trăm nhân viên để cắt giảm chi phí. Giá phòng ngủ của Khách sạn Saigon Star đang từ 60-70USD/đêm rớt xuống dưới 20USD mà vẫn

không có khách. Tôi bước chân vào Khách sạn Saigon Star trong bối cảnh như thế, chưa kể nội tình khách sạn cũng đầy rối ren. Nhiều người khuyên tôi không nên dấn thân vào một chỗ “khó ăn” như vậy. Tôi thì thấy cả một chiến trường đầy thú vị. Tôi nghĩ, lỡ có thất bại thì mình vẫn sẽ ngẩng cao đầu vì đã dám thử thách. Và quan trọng hơn, tôi sẽ học được nhiều điều bổ ích từ bài học thất bại này nếu nó xảy ra.

Thử thách đầu tiên trong vai trò tổng giám đốc khách sạn của tôi là làm thế nào để được nhân viên nể trọng, đặc biệt là đội ngũ điều hành cả chục người có tuổi đời và tuổi nghề hơn hẳn tôi. Ai cũng biết rằng tôi chưa từng làm qua các vị trí quản trị của bất kỳ khách sạn nào trước đây. Đây là một bất lợi rất lớn cho tôi cả về kinh nghiệm thực tế lẫn uy tín đối với đồng nghiệp hay nhân viên cấp dưới.

Còn nhớ trong buổi họp “ra mắt” chính thức với ban điều hành, với sự hiện diện của ông chủ tịch HĐQT, có người còn phát biểu rằng đề nghị tân tổng giám đốc làm gì thì làm nhưng không nên thay đổi cách thức tổ chức cũng như phương hướng kinh doanh hiện có của khách sạn. Nghĩa là mọi thứ ra sao giữ nguyên vậy và tôi trở thành người “gác chùa”? Thật là không thích hợp khi đưa ra một lời góp ý như thế này ngay buổi giới thiệu đầu tiên, nhất là ngay trước mặt ông chủ tịch công ty.

Tôi cố gắng giữ bình tĩnh và từ tốn trả lời rằng tôi không nghĩ vậy, và đã có kế hoạch sẽ thay đổi bất cứ điều gì để khách sạn đi lên, bao gồm cả việc thay đổi các vị

trí nhân sự chủ chốt nếu thấy cần thiết. Đó là lý do tại sao tôi được tuyển dụng. Sau lời phát biểu của tôi, các đóng góp tiếp theo của các trưởng bộ phận khác có vẻ nhẹ nhàng và hợp tác hơn nhiều. Tôi biết là mình vừa mới vượt qua một bài kiểm tra đầu tiên từ phía các cộng sự và ghi một điểm cộng.

Tôi quyết định phá vỡ hình ảnh một ông tổng giám đốc khách sạn bệ vệ ăn trên ngai trước so với nhân viên bằng cách tham gia ăn trưa cùng anh chị em ở căn-tin thay vì ngồi riêng chễm chệ trong nhà hàng. Thông qua các bữa cơm tập thể như vậy tôi rút ngắn thời gian làm quen với nhân viên và tìm hiểu được tâm tư nguyện vọng của họ. Nhưng để tạo dựng lòng tin đối với nhân viên thì sự gần gũi, thân thiện không chưa đủ mà cần một sự chân thành mà không một diễn viên nào có thể diễn xuất trong một thời gian dài. Nắm được tình cảm và sự ủng hộ của tập thể cán bộ công nhân viên là nắm được tất cả, khó khăn nào cũng có thể vượt qua.

Tôi cũng muốn gần gũi hơn với khách hàng của mình nên quyết định dời văn phòng tổng giám đốc ra sát khu vực tiền sảnh, để chỉ cần vén màn cửa sổ là tôi có thể thấy ngay những gì đang xảy ra tại quầy tiếp tân. Đây chính là nơi mà đa số khách hàng có được ấn tượng đầu tiên và cuối cùng mà thuật ngữ trong ngành gọi là “the moment of truth” hay thời khắc quyết định, quyết định có thuê phòng hay có quay lại khách sạn một lần nữa hay không.

Vị trí văn phòng của tôi cũng cho phép bất kể khách hàng nào muốn gặp trực tiếp cấp lãnh đạo cao nhất của khách sạn. Vì tôi quan niệm rằng tất cả những lời than phiền đều bỏ ích và nó cho khách sạn một cơ hội để sửa sai. Nguy hiểm nhất là khi khách hàng không hài lòng và âm thầm bỏ đi.

Cũng nhờ văn phòng nằm ngay tiền sảnh nên tôi mới biết và nắm rõ trường hợp của một vị khách nước ngoài mà lần đầu tiên và duy nhất tôi quyết định từ chối phục vụ. Lý do là vị khách này thường xuyên có những lời nói xúc phạm đến đội ngũ nhân viên của tôi trong một thời gian dài. Có lúc nghe đến tên ông là nhân viên phải khiếp sợ và né tránh. Do đó, tuy đây là một khách hàng thuộc loại VIP (ở dài hạn và thanh toán rất đúng hẹn) nhưng cuối cùng tôi cũng phải đành từ chối phục vụ. Dĩ nhiên việc này chỉ xảy ra sau bao nhiêu nỗ lực của bản thân tổng giám đốc, bao gồm cả việc gặp mặt nói chuyện hay viết thư nhắc nhở một cách lịch sự nhất cho phép. Tôi rút ra một kinh nghiệm là câu “khách hàng luôn luôn có lý” không phải lúc nào cũng đúng, đặc biệt là khi khách hàng trở nên “vô lý” một cách thô bạo.

Vào thời cao điểm của khủng hoảng kinh tế, tôi đứng trước một thử thách cực kỳ khó khăn: phải cắt giảm biên chế, khoảng 30% tổng số nhân viên theo yêu cầu của Hội đồng Quản trị, cũng là xu thế chung của thời bấy giờ. Đa số nhân viên đều là nhân viên thâm niên, có thời gian gắn bó nhiều năm với khách sạn thì việc cắt giảm như

vây không dễ dàng chút nào. Cắt biên chế trong lúc này đau như cắt tay cắt chân của chính mình.

Thế là tôi nghĩ ra một giải pháp: thuyết phục HĐQT cho tôi cắt giảm 30% ngân sách lương chứ không nhất thiết phải 30% số lượng nhân viên. Để làm việc này tôi cho triệu tập một buổi họp toàn thể nhân viên để chia sẻ tất cả những khó khăn mà khách sạn và cá nhân tổng giám đốc đang đối diện, cụ thể về vấn đề cắt giảm biên chế. Tôi gợi ý thăm dò 2 sự lựa chọn cho mọi người: 1/ Cắt giảm 30% biên chế như nhiều khách sạn đang làm, nghĩa là những nhân viên kém cạnh tranh hơn sẽ phải thôi việc; 2/ Mỗi nhân viên phải đồng ý cắt giảm 30% thu nhập (nhưng làm ít giờ hơn), bù lại tất cả đều ở lại. Đúng như tôi dự đoán, gần như 100% nhân viên chọn phương án 2, khách sạn không cần phải sa thải bất kỳ ai. Tôi vui mừng và xúc động trước tấm lòng và tình cảm của tập thể anh chị em và tự tin rằng chính sự đoàn kết này sẽ giúp con thuyền Saigon Star vượt qua cơn bão táp.

Tiết kiệm chi phí chỉ là một vế, vế thứ hai quan trọng không kém là phải bằng mọi cách cải thiện doanh thu. Du khách quốc tế thì quá thừa thớt đã vậy tất cả các khách sạn đều giảm giá để tranh giành thì làm sao một khách sạn vừa nhỏ, vừa cũ kỹ như Saigon Star lại có thể tồn tại. Chắc chắn chúng tôi cần phải có một nguồn doanh thu mới, ngoài doanh thu từ việc bán phòng ngủ thuần túy. Kế hoạch của tôi khá táo bạo, đó là chuyển đổi gần phân nửa số lượng phòng ngủ thành trung tâm

giải trí, chủ yếu bao gồm karaoke và mát-xa, các dịch vụ mà cách đây 15 năm còn khá mới mẻ.

Để thuyết phục HĐQT, phương án của tôi phải cho phép các phòng karaoke và mát-xa này có thể quay trở lại kinh doanh phòng ngủ khi cần thiết. Nghĩa là tôi không thể sửa chữa gì nhiều về cấu trúc của các phòng ngủ, và cũng chính nhờ yếu tố này chúng tôi trở nên khác biệt hơn so với các đối thủ cạnh tranh, cả về mặt trang trí nội thất lẫn công năng của nó. Phòng karaoke mà có màn dày và thảm sần có cửa phòng ngủ khách sạn thì âm thanh, cảnh trí vô cùng ấm cúng. Còn phòng mát-xa thì quá rộng rãi và sang trọng so với tiêu chuẩn một phòng mát-xa nhỏ hẹp bình thường. Còn lại là những điều chỉnh nhỏ sao cho phù hợp với đặc thù của mô hình kinh doanh. Ngân sách đầu tư gần như không có gì, chủ yếu tôi cho làm “cuốn chiếu”, nghĩa là làm từ từ, từng phần từng chút một. Lấy doanh thu, lợi nhuận kiếm được để tiếp tục đầu tư. Tôi cảm thấy vô cùng hứng thú và đánh cược toàn bộ sự nghiệp “giám đốc khách sạn” của mình cho phương án kinh doanh này, vì nếu thất bại chắc chắn tôi phải ra đi cùng với một lý lịch không gì tệ hơn: từng “phá tung” khách sạn mà tôi đi qua!

Để cạnh tranh mà không có ngân sách đầu tư gì đáng kể, tôi quyết định tập trung vào khâu dịch vụ, phải thật khác biệt so với các đối thủ cạnh tranh. Tôi cố gắng nghĩ ra những thứ linh tinh nhưng gây thích thú cho khách hàng. Ví dụ, trong phòng thay đồ của khách đi mát-xa

thay vì chỉ để vài chai keo xịt tóc như mọi nơi, tôi cho trưng bày trên kệ mấy chục chai đủ các nhãn hàng khác nhau, mùi nào, hiệu nào cũng có. Ngoài keo xịt tóc, tôi còn bố trí thêm keo vuốt tóc với đủ các nhãn hàng đang có mặt ngoài thị trường. Nói chung, phòng thay đồ của khu mát-xa Saigon Star giống như có cả một kệ trưng bày bán hàng mỹ phẩm, nhìn thật vui mắt. Khách hàng cảm thấy là lạ nhưng thú vị và biết mình được chăm sóc tận tình, an toàn. An toàn ở đây có nghĩa là mỗi ngày đi làm có mùi gì thì về nhà cũng giữ đúng nguyên mùi ấy!

Cũng may mà mô hình kinh doanh karaoke và mát-xa đã thành công rực rỡ và được tiếp tục duy trì đến ngày hôm nay. Tiếc là sau khi tôi rời Saigon Star được mấy năm thì nghe nói khách sạn đã được sang nhượng lại cho chủ mới và từ đó đến nay cũng không thấy có một đầu tư, nâng cấp nào đáng kể nào.

Tôi bén duyên với ngành nhà hàng, khách sạn từ khi mới rời trường trung học, đúng hơn là từ khi tôi thi rớt đại học. Khi đó tôi chỉ cần một công việc để bắt đầu, nên khi Ba tôi hỏi là có muốn vào làm trong ngành khách sạn hay không, tôi đã không chần chừ mà gật đầu ngay. Ba tôi dẫn tôi đến gặp một người bạn của ông lúc đó là chú Nguyễn Thanh Phong, Giám đốc Khách sạn Đệ Nhất. Tôi còn nhớ cảm giác hào hứng và hồi hộp như thế nào khi lần đầu tiên đi làm.

Thế là tôi bắt đầu bằng vị trí phục vụ bàn. Nhà hàng của tôi có tên nội bộ là Nhà hàng Hồ bơi do nằm trong

khu vực hồ bơi của khách sạn. Mỗi chiều người ta xếp hàng rồng rắn để mua vé vào bơi, đặc biệt là vào những ngày hè oi bức. Nhà hàng của tôi phục vụ chủ yếu cho đối tượng này nên sàn nhà lúc nào cũng trơn ướt vì khách hàng có thể đi thẳng từ hồ bơi vào nhà hàng để ăn uống. Đặc điểm này làm cho bảng mô tả công việc của một lính mới như tôi có thêm mục “lau nhà”, và không biết tại sao cứ “lau nhà” là thường đi chung với “làm vệ sinh toilet”!

Tôi đã vượt qua chính mình để thích nghi với công việc đầu đời này và luôn thầm cảm ơn là chính nó đã dạy cho tôi biết hạ mình xuống thấp để trân trọng tất cả những gì tôi đạt được sau này. Và tôi không còn e ngại bất kỳ một công việc nào trong tương lai.

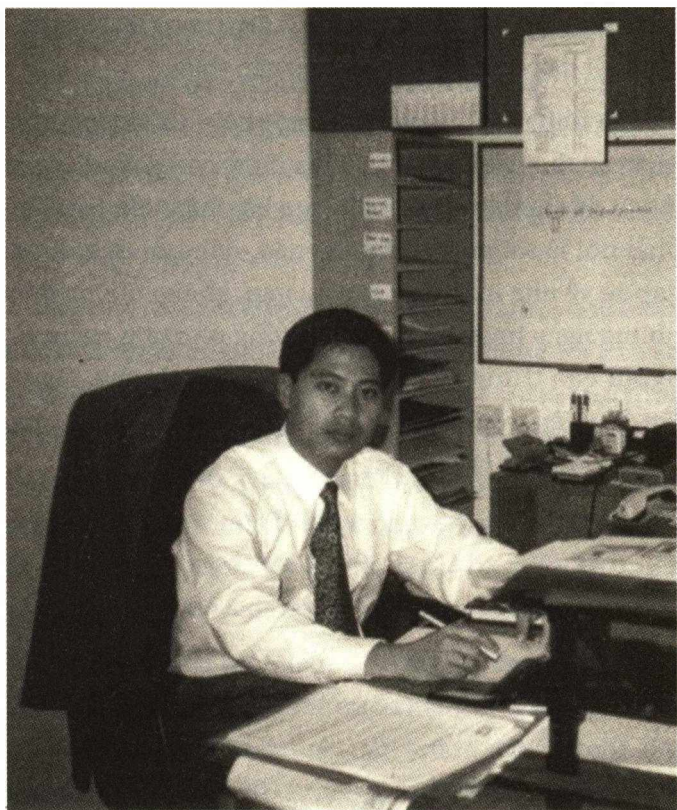
Tuy vậy, mỗi khi nhìn thấy bạn bè cùng lứa học hành đỗ đạt là tôi không khỏi chạnh lòng. Nhưng tôi tự trấn an là những gì mình đang làm hôm nay chỉ là tạm thời, một nấc thang để đi đến một nơi xa hơn. Tôi liền vạch ra cả một con đường phía trước cho mình để phấn đấu và mục tiêu trước mắt là được chuyển qua bộ phận tiếp tân. Vì trong suy nghĩ tôi lúc đó, đây là bộ phận có nhiều cơ hội thăng tiến và danh giá nhất của khách sạn.

Tôi còn nhớ là mỗi ngày trên đường đạp xe đến chỗ làm tôi thường tưởng tượng miên man về hình ảnh mình đang đứng làm việc tại quầy tiếp tân ra sao. Tôi còn tìm mọi cơ hội để được đi ngang qua khu vực tiền sảnh chỉ để nhìn trộm các sinh hoạt xảy ra tại bộ phận này và khi thuận lợi là tôi lân la bắt chuyện với các anh chị tiếp tân

ngay. Tôi tìm cách gửi lại thông điệp là tôi có tiềm năng để đảm nhiệm công việc của một tiếp tân viên.

Cuối cùng tôi cũng lọt vào mắt xanh của trưởng bộ phận tiếp tân thông qua các dịp chào hỏi, chuyện trò chớp nhoáng bằng tiếng Anh. Tôi còn ghi điểm thêm bằng kết quả về nhất trong cuộc thi tiếng Anh chuyên ngành dành cho toàn thể nhân viên của khách sạn. Sự kiện này giúp tôi chứng minh với sếp tương lai của mình rằng tôi đã có đủ vốn ngoại ngữ cần thiết.

Sau nhiều tháng chờ đợi, một hôm tôi được phòng nhân sự thông báo là mình vừa được ban giám đốc phê duyệt để chính thức chuyển qua bộ phận tiếp tân. Khởi phải nói là tôi mừng như thế nào, đến nỗi trên đường đạp xe về nhà mà cứ sợ gặp tai nạn, không hưởng được những ngày tuyệt vời sắp tới. Giống như tâm trạng của người vừa trúng số mà phải băng qua đường. Đây là lần đầu tiên trong đời tôi có được cảm giác thành công. Trước đó, toàn là thất bại.



Làm giám đốc khách sạn



Với nhân viên khách sạn Saigon Star



Giám đốc Khách sạn kiểm thủ quân đội bóng Saigon Star

C h ư ơ n g 3

Mái ấm của tôi

*Chơi một bản nhạc còn giúp tôi nhớ rằng
thế giới này rộng lớn hơn cái vương quốc công việc
mà tôi đang đắm mình trong đó.*

Tôi sinh ra trong một gia đình đông anh em và người này cách người kia chỉ đúng hai năm nên thường chơi chung với nhau như những người bạn. Khi còn làm việc tại Tecaworld, mỗi ngày vừa xong việc là tôi đi thẳng từ công ty đến trung tâm giải trí Superbowl cách đó không xa để chơi bowling cùng với đại gia đình, bao gồm các anh em trai và cả ba tôi nữa. Chúng tôi chơi cái gì cũng gần ngang nhau nên rất hào hứng và đầy cạnh tranh.

Đánh quần vợt cũng vậy, mỗi lần ra sân là mỗi lần thi đua với nhau từng đường banh một. Có một chuyện làm tôi cứ ân hận mãi là trong lần cuối cùng chơi quần vợt với ba, vì quá quyết tâm chiến thắng, tôi vô tình đánh một đường banh hiểm hóc khiến ba tôi chạy suýt té văng vô hàng rào (Ba tôi vốn có lối chơi rất kiên trì, đeo bám theo từng trái banh đến tận cùng). Hôm đó, lần đầu tiên trong

đời tôi thấy ba tôi bỏ cuộc giữa chừng dù chỉ là trong một cuộc chơi, và sau này tôi mới biết đó cũng là một trong những dấu hiệu của căn bệnh ung thư quái ác đã xâm nhập vào cơ thể của ba từ lúc nào không hay. Bệnh viện gọi nó là bệnh “đa u tủy” hay tên chuyên môn tiếng Anh là *Multiple Myeloma*, một loại ung thư rất hiếm gặp.

Ba tôi đối diện với cái chết thật bình tĩnh. Ông tận dụng tối đa thời gian ngắn ngủi còn lại để bắt đầu viết cuốn *Hồi Ký Không Tên* kể về cuộc đời đầy sóng gió của mình, và hoàn tất nó trong những ngày cuối cùng ngay trên giường bệnh của bệnh viện Ung Bướu Thành phố Hồ Chí Minh. Ba tôi chưa kịp nhìn quyển sách nằm trên kệ của nhà sách Nguyễn Huệ mà mỗi lần có dịp ghé ngang là tôi tranh thủ kiểm tra xem nó còn hiện diện ở đó hay không. Nhiều khi nhìn quyển sách trên kệ mà tôi nhớ ba tôi quá nên lại âm thầm mua thêm một quyển.

Ba tôi ra đi trong sự yên bình nhất mà tất cả anh em chúng tôi có thể sắp xếp được, trong đó quý giá nhất đối với ông có lẽ là giây phút tất cả chúng tôi – anh em dâu rể - đã cùng có mặt, quây quần nắm tay nhau để tiễn ba ra đi, đúng theo ước nguyện của ông. Đó cũng là lần đầu tiên và duy nhất trong đời tôi chứng kiến cái mà người ta gọi là “hơi thở cuối cùng”. Hơi thở cuối cùng của ba tôi thật dài, nhẹ nhõm như thật sự trút hết gánh nặng của trần gian. Ba tôi để lại lời dạy cuối cùng trước khi ra đi là tất cả anh em chúng tôi phải biết thương yêu nhau, đùm bọc lấy nhau trong mọi hoàn cảnh.

Ít có đại gia đình nào mà anh em, dâu rể hòa thuận và vui sống với nhau như gia đình chúng tôi. Ngoài tình anh em, chúng tôi (bao gồm dâu và rể) còn là bạn của nhau và hầu như vui buồn gì cũng sẻ chia. Tất cả các nhà hàng hay cơ sở kinh doanh của gia đình đều có sự góp vốn, góp sức của mọi thành viên và bao nhiêu năm nay chưa từng xảy ra một xung đột lớn nhỏ nào.

Chúng tôi có được sự gắn kết thương yêu nhau đó tất cả đều nhờ sự dìu dắt và dạy dỗ của mẹ tôi, một người phụ nữ nhiều nghị lực. Mẹ tôi lớn lên trong một gia đình đông anh em, theo ông bà ngoại tôi chạy giặc từ Campuchia về Sài Gòn và định cư trong một xóm lao động nghèo. Bà ngoại tôi rất hiền, trong khi ông ngoại thì đau bệnh và mất sớm nên từ nhỏ mẹ đã phải bươn chải với cuộc sống. Mẹ tôi đã trải qua không biết bao nhiêu chuyện đau buồn thời niên thiếu, từ cảnh chạy giặc đến cảnh cháy nhà tiêu điều, thảm khốc. Gần đây anh em chúng tôi mới có dịp nghe thêm nhiều mẩu chuyện, đúng hơn là những kỷ niệm đau buồn mà mẹ đã từng nếm trải mà càng thấy thương bà nhiều hơn. So với thế hệ anh em tôi, rồi con cái của chúng tôi thì có thể nói mẹ tôi không có tuổi thơ.

Mẹ tôi còn là tấm gương của sự tự tin, lạc quan yêu đời. Vào thời kỳ kinh tế gia đình khó khăn nhất, mẹ tôi cũng không ngại đi ra vỉa hè bán cơm tấm bì bình dân để nuôi chúng tôi ăn học. Với một người từng là vợ của một dân biểu và một nhà báo nổi tiếng thì công việc của mẹ

tôi thật là dững cảm và chân thật. Trong những ngày ấy, mẹ tôi luôn yêu đời và nói với chúng tôi rằng một ngày nào đó mẹ sẽ thành công và gia đình chúng tôi sẽ có một cuộc sống sung túc trở lại.

Và đúng như thế, từ mấy bộ bàn ghế đơn sơ trên vỉa hè ngày nào, mẹ tôi cuối cùng đã tạo dựng được một nhà hàng bài bản, thành công suốt mấy chục năm nay. Nhà hàng Thanh Niên của mẹ đã trở thành cái nôi cho sự nghiệp liên quan đến ẩm thực của tất cả anh em chúng tôi. Nhà hàng nay vẫn còn hoạt động sau 25 năm, cư mang không biết bao nhiêu con người trong đó. Nhìn mấy bụi tre già xum xuê giữa sân mà nhớ đến ngày nào chúng mới chỉ là một hai cây tre non trồng trên nền đất lác toàn sỏi trắng. Mẹ tôi dựng lên nhà hàng này từ một đồng gạch đổ nát vào thập niên 80. Nhờ nó mà tôi mới có tiền ăn học và bén duyên với ngành nhà hàng, ăn uống để sau này dẫn đến một sự nghiệp mà tôi có thể tự hào.

Trong thời gian làm giám đốc tại Saigon Star, có một sự kiện quan trọng xảy ra đối với cuộc sống riêng của tôi: Tôi đã dành dụm đủ số tiền để có thể mua nhà ra riêng. Vợ chồng tôi khắp khải trong lòng và chiều tối nào cũng đến hẹn lại lên, chở nhau trên chiếc Honda chạy đi xem nhà khắp nơi trong thành phố. Trong suốt một thời gian dài chúng tôi xem không biết bao nhiêu căn nhà, hầu như hang cùng ngõ hẻm nào cũng đi qua. Cuối cùng thì chúng tôi cũng chọn được một căn xinh xắn nằm trong con hẻm cụt thật yên tĩnh trên đường Hoàng Diệu, quận

Phú Nhuận. Căn nhà này người bán cũng vừa mới xây xong chưa ai ở, nên bên trong trống phốc và còn thơm mùi sơn mới.

Chúng tôi quyết định dọn về ở ngay mà chẳng cần quan tâm đến yếu tố căn nhà vẫn chưa được hoàn thiện, đồ đạc còn khá sơ sài. Mỗi tháng lãnh lương ra chúng tôi lại mua thêm một món mới, bắt đầu là máy lạnh rồi TV, tủ lạnh và các trang thiết bị cần thiết khác của một gia đình. Cây đàn piano có lẽ là tài sản quý giá nhất vì đối với tôi nó là biểu tượng tinh thần của sự hạnh phúc, yêu đời.

Cây đàn piano làm tôi nhớ lại thời gian mà mấy anh em chúng tôi còn nhỏ và sống trong một căn hộ của chung cư nằm khuất trên đường Lê Lợi, quận 1. Chúng tôi được học đàn từ nhỏ nhưng phải đến lớn mới thật sự đánh giá cao vì có thể tự chơi các bản nhạc trữ tình mà mình yêu thích. Tôi rất thích nhạc tiền chiến của Trịnh Công Sơn, Phạm Duy, Cung Tiến, Đoàn Chuẩn - Từ Linh, Nguyễn Văn Thương, Đặng Thế Phong... Thời niên thiếu anh em chúng tôi gắn chặt với cây đàn, nhất là những buổi tối có vài người bạn tụm lại với nhau ca hát.

Có lúc kinh tế gia đình tôi lâm vào cảnh khó khăn nên mẹ tôi phải bán đi hầu như tất cả những tài sản, vật dụng trong nhà để kiếm tiền đi chợ. Cây đàn piano là món cuối cùng mà mẹ tôi phải dứt ruột bán đi khi không còn gì để bán. Tôi xin trích nguyên văn đoạn trả lời phỏng vấn của mẹ tôi với nhà báo Tạ Bích Loan (một trong những lần hiếm hoi mẹ tôi nhận lời trả lời phỏng vấn): “Lúc đó cô

bán com tấm bì, bò kho, bán ở lề đường, trái luật lệ, khi công an không cho bán nữa, cô mới dẹp. Lúc này không đủ sống, tại vì nuôi tới 5 đứa con cùng với một số bà con dòng họ lúc đó nghèo lắm. Bán lần lần trong nhà không còn một cái gì thuộc về máy móc... Bữa nọ túng tiền quá rồi, cô đành phải bán cây đàn, mà cây đàn này là cho các con cô đang học, tụi nó học được 8 năm, 8 năm cô ráng giữ... Trong cuộc đời tất cả cái gì cô sắm rồi cô bán, cô không tiếc rẻ cái gì hết, bởi vì tới lúc nào thì mình xử lý theo lúc đó. Nhưng khi bán cây đàn đó, thực sự đối với cô rất kinh khủng, cô buồn đến nỗi khi nhìn thấy người ta mang cây đàn đi, nói thiệt, như cô bán linh hồn của mình. Tất cả gia đình buồn bã, từ đó về sau trong nhà như không còn tiếng động nữa”.

Do đó, cây đàn piano là món đồ đầu tiên mà chúng tôi ưu tiên mua tuy lúc đó tiền bạc cũng còn khá eo hẹp. Trong tâm trí tôi tiếng đàn góp phần tạo nên mái ấm gia đình và nó giúp tôi thoát ra khỏi những căng thẳng của cuộc sống hàng ngày. Chơi một bản nhạc còn giúp tôi nhớ rằng thế giới này rộng lớn hơn cái vương quốc công việc mà tôi đang đắm mình trong đó.

Có một điều trùng hợp là cũng chính nhờ cây đàn piano mà tôi đã quyến rũ được người yêu của mình khi còn làm nhân viên phục vụ tại Khách sạn Đệ Nhất. Còn nhớ, cứ chiều đến sau khi rảnh việc là tôi mon men đến khu vực tiền sảnh của khách sạn, nơi có kê một chiếc đàn piano cũ mà ít khi có ai đụng đến. Tôi thường dạo vài bản

nhạc xưa để thư giãn, đồng thời để tiếng đàn của mình có dịp gặp gỡ người con gái mà tôi đã để ý từ lúc mới bước chân vào khách sạn. Cũng từ tiếng đàn này mà chúng tôi quen nhau, yêu nhau và sống với nhau đến tận bây giờ.

Trong 13 năm sống trong căn nhà nhỏ ở quận Phú Nhuận chúng tôi sinh thêm một đứa con để có đủ một trai một gái. Đứa con trai đầu lòng của tôi năm nay đã 19 tuổi. Tôi nghĩ mình là người thật may mắn khi cả hai cháu đều học giỏi, ngoan và biết trân trọng giá trị gia đình. Tôi luôn tin rằng thể thao, âm nhạc và những thú vui lành mạnh khác đóng một vai trò tối quan trọng trong sự phát triển của trẻ nhỏ và giúp tâm hồn chúng phong phú và thăng bằng hơn trong cuộc sống bẽ bộn sau này.



Ba mẹ và 5 anh em tôi năm 1980 (tôi ở bìa phải)



Chụp hình với bà ngoại lúc 3 tuổi



Gia đình nhỏ của tôi



Phút thư giãn với con gái, Darling Harbour, 2009

C h ư ơ n g 4

Bước ngoặt cuộc đời

*Tất cả những thành tựu mà ta thấy được thường bắt nguồn
từ những thứ đơn giản, nhỏ nhất.*

Từ sông ra biển

Trong suốt hơn 5 năm điều hành khách sạn tôi tự cảm thấy mình không phải là mẫu người chuẩn mực cho vị trí giám đốc khách sạn nói riêng hay giám đốc ăn lương nói chung. Tôi không thích làm báo cáo và cũng không thích làm theo một đường lối, khuôn khổ đã định sẵn. Ngược lại tôi có thiên hướng làm cái gì đó mới mẻ, tự do, ngoài quy tắc bình thường. Tôi không thích chỉ chào hỏi khách hàng, đối tác mà thích khai thác, tìm kiếm cơ hội hợp tác. Tôi thích truyền cảm hứng cho mọi người để cùng nhau đeo đuổi một ý tưởng táo bạo nào đó. Tôi buồn chán với sự tăng trưởng ổn định và cảm thấy phần khích khi lao mình vào những thử thách mới.

Nhu cầu ra riêng để làm một cái gì đó cứ thôi thúc tôi phải chia tay với khách sạn ngay đúng lúc mô hình kinh doanh mà tôi gầy dựng đã bắt đầu thành công. Tôi không thể chờ thêm một ngày nào nữa mà chỉ muốn lao ra biển lớn để được mặc sức tung hoành với thử thách.

Tôi nộp đơn xin nghỉ việc Saigon Star vào tháng 3 năm 2002 để tham gia vào việc kinh doanh chung của đại gia đình, chủ yếu tập trung vào lĩnh vực ẩm thực. Chúng tôi quyết định thuê thêm một mặt bằng khá lớn nằm ngay giữa TTTM Kinh Đô – Savico mà nay đã quy hoạch lại và trở thành TTTM Times Square có hai mặt tiền nhìn ra đường Đồng Khởi và Nguyễn Huệ.

Nhà hàng Nam An ra đời với thiết kế khá táo bạo, đó là không sử dụng máy lạnh và dành một khoảng không gian rộng lớn để làm hồ cá và ao sen bao bọc xung quanh nhà hàng. Thực khách có thể ngồi ngoài sân thoáng mát hoặc bước qua một chiếc cầu nhỏ để vào khu vực bên trong nhà hàng có mái che kiểu đình làng. Với khung cảnh thơ mộng và chậm rãi như vậy – ngay giữa một trung tâm sầm uất và tấp nập nhất của Sài Gòn – nhà hàng Nam An lập tức chiếm được cảm tình của khách hàng nên chỉ trong một thời gian ngắn đã thu hồi vốn đầu tư. Đây là một trong những nhà hàng thành công nhất của gia đình chúng tôi, cả về mặt đầu tư lẫn mô hình kinh doanh, quản trị. Rất tiếc là nhà hàng chỉ hoạt động được 6-7 năm thì phải bị di dời vì lý do quy hoạch.

Không tìm được mặt bằng nào tương tự trong khu vực

trung tâm quận 1 nên chúng tôi đành phải dời Nhà hàng Nam An về đường Sưing Nguyệt Ánh và đây là một sai lầm lớn. Có một điều thật cơ bản mà chúng tôi đã chủ quan không làm “bài tập nhà”, đó là phải xác định rõ yếu tố nào đã làm cho Nhà hàng Nam An thành công và khi di dời phải đảm bảo là các yếu tố đó phải được lặp lại.

Nhà hàng Nam An mới không có hồ cá ao sen và cũng không có một sân vườn thoáng mát. Nếu như chủ đạo kiến trúc của Nam An cũ là ngôi đình làng thì Nam An mới lại là nhà cổ Hội An. Đối tượng khách hàng cũng có nhiều xáo trộn, trong đó không còn nữa những du khách quốc tế vãng lai điển hình của khu vực trung tâm. Do đó sự thất bại trong việc di dời nhà hàng Nam An là nhân tiền và là một bài học cho gia đình chúng tôi.

Trong nghề kinh doanh nhà hàng hay bán lẻ nói chung, ai cũng biết địa điểm là yếu tố tối quan trọng, nếu không muốn nói là quan trọng nhất. Vấn đề là ở chỗ phải xác định được như thế nào là một địa điểm tốt. Theo lý thuyết, một địa điểm tốt là phải dễ nhìn thấy từ xa, lưu thông thuận tiện và có chỗ đậu xe tương đối thoải mái. Tuy nhiên, tất cả các tiêu chí trên sẽ trở nên vô nghĩa nếu nhà hàng nằm sát bên nhà thương, nhà trẻ, công an, phường đội, tòa án hay thậm chí gần nhà một ông hàng xóm khó tính! Nói khác đi, môi trường xung quanh cũng phải phù hợp với mô hình kinh doanh của mình. Và còn biết bao nhiêu yếu tố khách quan khác có ảnh hưởng trực tiếp đến sự thành bại của một nhà hàng. Mỗi lần thuê

một địa điểm mới là mỗi lần hồi hộp không khác gì một trận chung kết bóng đá, chừng nào hết 90 phút và trái banh ngừng lăn thì mới biết là mình thắng hay thua. Nhà hàng cũng vậy, chừng nào đông khách rồi thì mới chắc là mình thành công.

Sau thành công của nhà hàng Nam An cũ trong TTTM Kinh Đô - Savico, chúng tôi bắt đầu mở thêm nhiều nhà hàng khác với các mô hình kinh doanh và thương hiệu khác nhau, đa số là nhắm vào đối tượng khách hàng có thu nhập khá trở lên. Vào thời điểm kinh tế Việt Nam đang bùng nổ, gần như năm nào chúng tôi cũng mở một hai cửa hàng mới, có khi là nhà hàng, có khi là tiệm kem hay quán cà phê. Trong suốt hơn 15 năm qua, chúng tôi mở rất nhiều cửa tiệm nhưng đóng cửa cũng không ít với đủ các lý do khác nhau.

Thật là đau khổ khi phải đóng cửa hay di dời một cửa tiệm đang kinh doanh hiệu quả (chủ yếu do bị mất mặt bằng). Còn đối với các cửa tiệm kinh doanh kém hiệu quả thì khỏi phải nói, thật là nhẹ nhõm khi đóng cửa! Nói vậy chứ không dễ dàng chút nào, nhất là lần đầu tiên quyết định đóng cửa để cắt lỗ. Không phải ai cũng quen với cảm giác thất bại và “mất mặt” khi phải dọn nhà và tháo bảng hiệu xuống. Nhưng thà “chết nhanh” còn hơn “chết từ từ”, cảnh nhà hàng vắng khách thật thê lương và mất tinh thần. Có những ngành nghề kinh doanh khác có khi số tiền thua lỗ còn lớn hơn gấp nhiều lần nhưng ít người biết đến, còn nhà hàng mà vắng khách thì cả thành

phổ đều thấy. Ai có từng mở nhà hàng rồi mới thật sự cảm thông hết điều này. Vậy mới thấy ca từ của nhạc sỹ Trịnh Công Sơn thật tinh tế khi có cả câu *thấy đời mình như những quán không để diễn tả nỗi buồn!*

Tuy nhiên, đa số các trường hợp đóng cửa đều có liên quan đến yếu tố tiền thuê mặt bằng đã bị đẩy lên quá cao sau vài năm hoạt động. Xu thế tăng giá leo thang này không hẳn lúc nào cũng liên quan đến tình hình hoạt động của cửa tiệm mà còn chịu ảnh hưởng của quy luật cung-cầu khắc nghiệt. Chừng nào còn có người sẵn sàng trả giá cao hơn thì mặt bằng cho thuê còn tiếp tục tăng giá. Ngay cả vào thời điểm kinh tế suy thoái như hiện nay (năm 2012-2013) mà giá mặt bằng trong khu vực trung tâm vẫn tiếp tục tăng cao đến chóng mặt. Có mặt bằng giá thuê mỗi tháng lên đến 30.000 đô-la Mỹ. Vậy mà vẫn có người thuê.

Sự phát triển tự do của quy luật cung-cầu đem lại lợi thế to lớn cho các chủ nhà và tiêu diệt rất nhiều nhà kinh doanh nhỏ lẻ, cứ vào rồi lại ra, để lại gánh nặng không nhỏ cho nền kinh tế nếu xét về mặt vĩ mô. Nói rõ hơn, càng nhiều người kinh doanh thất bại thì nền kinh tế càng èo uột, ngược lại càng nhiều người kinh doanh thành công thì nền kinh tế càng khỏe mạnh, bền vững. Do đó, ở nhiều quốc gia phát triển trên thế giới thời hạn hợp đồng thuê nhà thường phải trên 10 năm và lúc nào cũng có điều khoản ưu tiên cho việc gia hạn hợp đồng cũng như nếu có tăng giá thì chỉ được phép tăng trong

giới hạn chừng mực nào đó. Luật chơi này được pháp luật cụ thể hóa nhằm bảo vệ người đi thuê nhà – cũng là một dạng người tiêu dùng.

Đúng ra thất bại đầu tiên của tôi trong lĩnh vực kinh doanh có liên quan đến “cái chết từ từ”. Đó là trường hợp của bar rượu có tên là *Buffalo Blues* mà tôi cùng với một người anh sang nhượng lại từ người khác khi tôi vừa mới du học về (cùng thời gian làm việc tại Tecaworld). Đặc điểm của bar rượu mang đậm nét Ăng-lê cổ điển này là tối nào cũng đông nghẹt khách nhưng hàng tháng vẫn thâm hụt ngân sách, vì chi phí quá cao. Một bài học rất căn bản cho bất kể ngành nghề kinh doanh nào, đó là làm gì thì làm cuối ngày đếm tiền phải có lãi. Chi phí ban nhạc thuộc diện “khủng” vì bao gồm toàn các nhạc công thuộc hạng danh giá lúc bảy giờ, trong đó có ca sỹ số một nhạc jazz Tuyết Loan, guitar bass Tuấn Đại Dương, kèn saxophone hai anh em Hiếu-Quang và đặc biệt là cây guitar solo nổi tiếng một thời Trung Nghĩa. Thù lao của guitarist Việt kiều này lên đến hàng ngàn đô-la Mỹ nhưng thiếu vắng anh thì không khí quây bar thiếu hẳn sức hấp dẫn.

Tôi cố gắng áp dụng tất cả những ý tưởng cải tiến mà mình có thể nghĩ ra nhưng vẫn không cứu vãn được tình thế vì mặt bằng không đủ rộng để tôi có thể chứa nhiều khách hơn. Tôi đã không nghiên cứu cẩn thận khi quyết định sang lại mặt bằng này. Về tấp nập, hào nhoáng bên ngoài của nó đã làm tôi chóa mắt. Cuối cùng tôi cũng

đi đến một quyết định tuy trẻ nhưng thật đúng đắn, đó là chấm dứt, rời bỏ cuộc chơi. Thà làm người bỏ cuộc nhưng sống sót còn hơn làm người anh hùng mà hy sinh. Tôi học bài học vỡ lòng thật thấm thía khi phải gồng mình trả nợ trong suốt nhiều năm sau đó.

Người ta nói “thất bại là mẹ của thành công”, ý nói thất bại cho chúng ta kinh nghiệm để lần sau sẽ thành công. Nhưng tôi ước gì mình không thất bại thì vẫn hơn vì trả nợ trong suốt thời gian dài không đem thêm một bài học mới nào mà có khi sẽ làm nhục chí người trong cuộc, đâu còn cơ hội để tiến lên một lần nữa mà thành công. Do đó, câu châm ngôn trên chỉ đúng với mục đích động viên tinh thần của người thất bại nhưng sẽ không bao giờ là điều kiện tiên quyết để đi đến thành công. Nói khác hơn, tránh được thất bại là thượng sách, thành công ngay từ đầu sẽ dễ thành công lớn hơn sau này. Thất bại ngay từ đầu chắc chắn sẽ kéo dài thời gian đi đến thành công. Tôi từng có những người bạn thử ra kinh doanh một lần và chẳng may gặp thất bại nên đã “ê càng” luôn một thời gian dài! Thất bại có thể hạ gục chúng ta nên đừng bao giờ ỷ lại, dễ dãi với nó.

Đại dương xanh

Đại gia đình tôi mở nhiều mô hình kinh doanh ẩm thực khác nhau nhưng chưa bao giờ tôi cảm thấy “đã” thực sự. Đến khi ý tưởng mở một tiệm phở mang phong cách mới được đem ra bàn bạc thì tôi như cá gặp nước, nói đúng hơn là như bị “tiếng sét ái tình”! Không còn gì hoàn hảo hơn khi kết hợp ý tưởng mô hình tiệm phở theo phong cách mới với ý tưởng chuỗi và nhượng quyền thương mại mà tôi hằng ấp ủ.

Món phở thì thật đặc biệt vì hội tụ tất cả những yếu tố để phát triển thành một mô hình chuỗi có thể nhượng quyền được. Trong đó phải nói đến yếu tố đơn giản nhưng tinh tế và ăn một tô là đủ cho một buổi ăn,

không cần phải ăn kèm thêm bất cứ món nào khác. Món *Tom Yum* nổi tiếng của Thái Lan phải cần ăn chung với cơm trắng và các món mặn khác chứ tự nó không đứng độc lập một mình được. Phở còn là món ăn quốc hồn quốc túy, nói đến phở là liên tưởng đến Việt Nam và ngược lại. Trên thế giới không có bao nhiêu món ăn có được đặc điểm này. Ngoài ra, món phở còn rất phù hợp với xu thế ẩm thực của thế giới, đó là dinh dưỡng và ăn nhanh được.

Tôi như người vừa tìm ra kho báu, lập tức rũ bỏ tất cả những gì xung quanh để lao vào đề án xây dựng chuỗi tiệm phở Việt Nam theo phong cách mới. Phong cách mới này chắc chắn phải mang tính hiện đại nhưng vẫn giữ được nét truyền thống của văn hóa Việt Nam. Tôi cảm nhận ngay đây là đề án cuộc đời của mình và thấy rõ “mồn một” con đường đi và đích đến của nó mà trong bảng kế hoạch kinh doanh gọi là *tầm nhìn*. Một bức tranh của tương lai có khả năng truyền cảm hứng và thôi thúc người ta lao về phía nó.

Tôi nghĩ mọi việc muốn xảy ra đều phải bắt đầu từ ý muốn. Ý muốn quá mãnh liệt sẽ trở thành khát vọng và tự nó sẽ đủ mạnh để giúp chúng ta hình thành nên cách làm, cách để đi đến những điều ta mong muốn. Tôi cũng từng khát khao được đi du học rồi trở thành tổng giám đốc khách sạn mà sau đó tất cả đã thành hiện thực. Lần này tôi tiếp tục muốn gieo thêm một hạt giống và mong một ngày không xa nó sẽ nảy mầm, bén rễ, mọc cây, đơm

hoa, kết trái. Tôi bỗng thấy cả một đại dương thênh thang trước mắt và bắt đầu có thói quen mơ mộng, hình dung các tiệm phở của mình có mặt khắp nơi trên thế giới. Những cái tên như New York, Paris, London, Tokyo, Bắc Kinh... trở nên gần gũi trong tâm trí của tôi.

Việc tôi cần làm ngay trước mắt là phải hình thành cho được một mô hình tiệm phở mang tính tiên phong, khác biệt hẳn với những tiệm phở truyền thống. Tại sao phải khác biệt? Vì tôi không muốn cạnh tranh trực tiếp với hàng ngàn tiệm phở đã có mặt khắp nơi. Hơn nữa, chỉ có mô hình tiệm phở theo phong cách hiện đại mới có thể chuyển giao công nghệ dễ dàng và phù hợp để giới thiệu ra thế giới.

Thế là đại gia đình chúng tôi – bao gồm anh em, dâu rể và mẹ - cùng ngồi lại với nhau để định ra các đặc điểm cơ bản nhất của mô hình tiệm phở này. Chắc chắn là vẫn phải có bàn ghế gỗ, hòng đĩa, hũ tương và nồi nước lèo nghi ngút khói ngay phía trước. Hình ảnh này đã ăn sâu vào tâm trí của người Việt, vấn đề ở chỗ làm sao trình bày cho hiện đại, đẹp mắt. Nhân viên phục vụ thì phải trẻ trung, chuyên nghiệp, ít nhất là cùng một đẳng cấp với các chuỗi thức ăn nhanh quốc tế. Ngoài ra, tiệm phở hiện đại thì phải sạch sẽ và mát mẻ (có máy lạnh), vì nó đồng nghĩa với cao cấp và... không có ruồi. Vấn đề vệ sinh an toàn thực phẩm chắc chắn phải được đưa lên hàng đầu. Mỗi cọng rau cọng giá phải được chọn lọc và rửa cẩn thận. Chúng tôi muốn tạo ra một dấu ấn riêng

cho mô hình kinh doanh của mình. Một tiêu chuẩn mới, một nhu cầu mới cho thị trường.

Một trong những đặc điểm mang tính truyền thống của một tiệm phở Việt Nam mà tôi rất tâm đắc là việc bố trí cái bếp mức phở ngay trước mặt khách hàng. Không có gì hấp dẫn bằng tận mắt chứng kiến tô phở của mình được chuẩn bị ra sao và đi qua bao nhiêu công đoạn trước khi nó được bung ra bàn phục vụ. Do bếp nằm ngay trong phòng ăn nên mùi thơm của phở thật ngào ngạt và trở thành một phần vẻ đẹp của món ăn này. Cũng do vị trí bếp được đưa ra ngay “nơi tiền tuyến” như vậy mà sự tiếp xúc, thông cảm giữa đầu bếp và đội ngũ nhân viên phục vụ bàn trở nên tối ưu. Phản hồi của khách hàng cũng trực tiếp đến tai đầu bếp mà không phải đi đường vòng như trong các nhà hàng bình thường khác. Là người kinh doanh trong lĩnh vực ẩm thực, tôi biết rõ điều này quan trọng như thế nào. Vì vậy, chúng tôi quyết định giữ nguyên cách bố trí này trong mô hình tiệm phở của mình, với những điều chỉnh, bổ sung cho nó hiện đại hơn.

Nhưng quan trọng nhất có lẽ là phải quyết định chọn mùi vị nào cho món phở. Mùi vị Sài Gòn thì người Hà Nội chê là quá ngọt, còn mùi vị mà người Hà Nội cho là thanh tao thì người Sài Gòn cho là hơi nhạt, lại thiếu rau giá ăn kèm. Rồi còn người miền Trung nữa. Do đó, tạo ra một mùi vị phở có thể dung hòa được sở thích và thói quen của thực khách cả ba miền là mục tiêu của chúng

tôi. Món phở này còn phải đảm bảo các tiêu chí của xu thế ẩm thực thế giới thì mới có tương lai phát triển bền lâu được. Đó là, phải *less salt, less sugar, less fat* (ít mặn, ít ngọt và ít béo hơn). Yếu tố dinh dưỡng sẽ phải là chìa khóa thành công của chúng tôi, do đó màu xanh lá cây được chọn làm màu sắc chủ đạo của mô hình kinh doanh. Thế là trong một thời gian dài nghiên cứu, cả nhà tôi hầu như ngày nào cũng ăn sáng bằng món phở.

Một đề tài cũng được mọi người bàn bạc sôi nổi là việc đặt tên cho chuỗi tiệm phở. Sau này, khi thương hiệu đã có tiếng thì ai cũng thắc mắc ý nghĩa của nó. Đối với tôi, cái tên rất quan trọng vì nó nói lên mục tiêu và lòng mong đợi, thông điệp của chủ thương hiệu. Tên phải gây được ấn tượng, dễ đọc, dễ nghe, dễ nhớ. Dù chọn tên gì, chắc chắn là phải có chữ “phở” trong đó, vì nó giúp liên tưởng ngay đến sản phẩm chính của chúng tôi và nghe lại rất thân quen do tất cả các tiệm phở từ trước đến nay đều có đệm chữ này, ví dụ như Phở Thìn, Phở Lý Quốc Sư, Phở Lò Đúc, Phở Tàu Bay, Phở Hòa, Phở Quyền... Tuy nhiên, đối với người nước ngoài thì những cái tên rất địa phương này lại khó phát âm, khó nhớ. Suy đi tính lại thì chỉ có con số là dễ nhất vì ai cũng đọc được, không phân biệt màu da, ngôn ngữ. Vậy nên chọn con số nào?

Chúng tôi quyết định đặt tên dựa theo con số thành phần nguyên liệu chính để nấu một nồi nước lèo (nước dùng), đó là con số 24. Con số này ghép với chữ “Phở” thành Phở 24, nghe cũng hay hay và chắc chắn sẽ kích

thích sự tò mò của khách hàng cũng như giới truyền thông. Sau này chúng tôi còn cho thêm “chút nước béo” vào ý nghĩa của con số 24 này cho nó cầu kỳ hơn về mặt marketing, là Phở 24 sẽ mở cửa 24 giờ/ngày hoặc sẽ không bao giờ đóng cửa vì có mặt khắp nơi trên thế giới! Ý nghĩa này nghe có vẻ to tát nhưng nó chính là tầm nhìn xuyên suốt của chúng tôi, từ trước khi cửa hàng đầu tiên được khai trương tại căn nhà số 5 đường Nguyễn Thiệp, đối diện Khách sạn 5 sao Sheraton ở Thành phố Hồ Chí Minh vào tháng 6 năm 2003.

Tôi có một kỷ niệm vui nho nhỏ khi đi thuê nhà để mở tiệm phở đầu tiên này. Anh chủ nhà đã quá đỗi ngạc nhiên khi biết tôi định thuê nhà anh để mở một tiệm phở. Hình ảnh một tiệm phở bình dân điển hình không phù hợp chút nào đối với một địa điểm được xem là đặc địa của khu vực trung tâm thành phố. Trước đó chưa bao giờ có một tiệm phở nào dám bén mảng tới khu vực trung tâm này vì tiền thuê nhà cao ngất ngưởng, phải bán không biết bao nhiêu là tô phở mới đủ để đóng tiền mặt bằng.

Tôi đã phải giải thích, thuyết phục rằng cái tiệm phở mà tôi dự định xây dựng sẽ rất sạch sẽ, có trang trí nội thất, có máy lạnh và dịch vụ cao cấp hẳn hoi. Do đó, chúng tôi có thể bán giá cao hơn bình thường và như thế sẽ có đủ doanh thu mà trả tiền mặt bằng. Cũng những lời giải thích như vậy nhưng không phải chủ nhà nào cũng thông. Tôi vô cùng cảm ơn vị chủ nhà đã cho

chúng tôi một cơ hội, và được biết trong suốt thời gian đầu khai trương anh đã phải huy động cả gia đình, bạn bè đến ăn ủng hộ thường xuyên nhằm góp thêm doanh thu cho tiệm phở.

Sau này, hầu như mỗi lần thuê nhà để mở tiệm phở tôi đều gặp trực tiếp chủ nhà để đàm phán và để biết mặt, làm quen. Tôi xem mối quan hệ tốt đẹp với chủ nhà là một phần rất quan trọng trong công việc kinh doanh của mình. Do đó, có những mặt bằng tuy rất đẹp nhưng tôi vẫn không thuê do không cảm thấy tin tưởng, thoải mái với vị chủ nhà. Tôi nghĩ điều này cũng có thể xảy ra tương tự đối với phía bên kia, nghĩa là không phải ai có tiền là thuê được nhà.

Ngoài ra, tôi cũng ý thức được sự khác biệt về văn hóa, cách ứng xử của từng vùng miền khác nhau. Có lần ra Hà Nội gặp trực tiếp chủ nhà nói chuyện thuê mặt bằng, sau gần nửa tiếng đồng hồ mà vẫn chưa biết được giá cả cho thuê là bao nhiêu. Người Hà Nội vốn ăn nói có đầu có đuôi, rào trước đón sau thật cẩn thận trước khi đi vào đề. Nên sau một hồi vòng vo, tôi mất hết kiên nhẫn nên quyết định cắt ngang để đi thẳng vào câu hỏi mà người đi thuê nhà nào cũng quan tâm, đó là bao nhiêu tiền một tháng. Ấy vậy mà phải hỏi đi hỏi lại vài lần tôi mới có được câu trả lời.

Các vị chủ nhà người Sài Gòn thì ngược lại, có khi chưa kịp chào hỏi gì nhiều thì đã nói ngay giá cho thuê là bao nhiêu tiền, có phù hợp hay không, nếu có thì mới

nói chuyện tiếp. Xét về mặt hiệu quả công việc thì nhanh gọn như vậy sẽ tiết kiệm được nhiều thời gian, công sức nhưng đôi khi trở nên quá thực dụng. Nói như vậy chứ không phải ai cũng như thế cả, mà có người này người kia, và theo tôi quan trọng nhất là họ có phải là người đáng hoàng, biết trọng chữ tín hay không. Bản chất mới đích thực và không bao giờ thay đổi theo thời gian.

Trở lại quá trình xây dựng nền tảng cho mô hình tiệm phở hiện đại, việc quyết định giá bán bao nhiêu tiền cho một tô phở cũng là một chuyện không dễ. Thấp quá thì không đủ doanh thu, còn cao quá thì không đủ khách, cũng đồng nghĩa với không đủ doanh thu. Có điều chắc chắn là chúng tôi không thể bán một tô phở ở mức giá thị trường, nghĩa là khoảng từ 10.000 – 12.000 đồng/tô vào thời điểm 2003. Vì chi phí đầu tư và vận hành của chúng tôi rất cao, đặc biệt là tiền thuê mặt bằng tính bằng hàng ngàn đô-la Mỹ. Định giá cho một sản phẩm mới, mang tính tiên phong lúc nào cũng khó khăn vì không thể dựa vào những gì đã xảy ra trong quá khứ. Cuối cùng câu hỏi quan trọng nhất chính là khách hàng sẽ sẵn sàng trả bao nhiêu tiền cho một tô phở được phục vụ trong một không gian hiện đại như vậy, chứ không phải giá vốn một tô phở là bao nhiêu hay các đối thủ cạnh tranh đang bán giá bao nhiêu.

Vào thời điểm đó, nếu du khách hay khách hàng người Việt sống và làm việc trong khu vực trung tâm muốn ăn một tô phở đáng hoàng thường phải đi khá xa (ngoài

trung tâm quận 1) nếu không muốn ăn trong các khách sạn quốc tế với giá 4-5 đô-la / tô (mà lại không ngon!). Ngân sách bình quân đầu người đối với các nhà hàng Việt Nam tương đối bình dân trong khu vực trung tâm quận 1 lúc bấy giờ dao động từ 30.000-50.000 đồng/người. Trong suy nghĩ mang tính ước chừng của chúng tôi về ngân sách của đối tượng khách hàng tiềm năng thì bất cứ mức giá nào nằm dưới con số 30.000 đồng được cho là an toàn, chấp nhận được. Vậy 21.000 hay 29.000 đồng?

Trong lúc đang thảo luận sôi nổi thì có ai đó trong gia đình xướng lên con số 24.000 đồng vì có liên quan đến tên hiệu Phở 24, nghe thật vui tai và hợp lý. Thế là chúng tôi nhất trí chọn 24.000 đồng là giá một tô phở và sau này mới nhận ra đó là một bước đi sai lầm về marketing! Thật là tai hại khi vô tình kết nối con số 24.000 đồng với con số 24 của tên hiệu vì điều gì xảy ra nếu chúng tôi cần phải tăng giá lên 29.000 đồng hay cao hơn nữa? Mà trên thực tế ở Việt Nam mỗi năm hầu như mặt hàng nào cũng đều phải tăng giá ít nhất một lần để bù lại với tỷ lệ lạm phát.

Một rắc rối khác liên quan đến con số 24 của tên hiệu là khi chúng tôi bắt đầu làm việc với các đối tác người Hoa đến từ Singapore, Hồng Kông, Đài Loan và Trung Quốc. Đa số đều nói con số 4 có nghĩa là “chết” trong tiếng Hoa, một ý nghĩa không hay ho chút nào cho công việc kinh doanh nên đề nghị đổi sang tên khác! Dĩ nhiên là tôi không bao giờ đồng ý và nghĩ ra ngay một cách giải

thích để đối đáp lại, là 24 nghĩa là chết đến 2 lần, và như vậy coi như được tái sinh. Một ý nghĩa thật tích cực!

Câu chuyện nhỏ vừa kể nói lên sự *tùy cơ ứng biến* mà tôi cho là rất quan trọng đối với người làm kinh doanh. Vì biết bao nhiêu chuyện xảy ra hàng ngày, hàng tháng, hàng năm không theo một trật tự hay quy luật nào. Các bảng kế hoạch kinh doanh theo tôi cũng chỉ hữu dụng một phần rất nhỏ so với công sức người viết ra nó vì ít khi mọi sự diễn ra đúng như kế hoạch! Có quá nhiều yếu tố khách quan nằm ngoài tầm kiểm soát như tình hình kinh tế vĩ mô biến động, nhu cầu thay đổi của thị trường, cạnh tranh mới xuất hiện liên tục... Kế hoạch suy cho cùng chỉ là phán đoán có viết ra giấy để cho nhà điều hành có cảm giác là mình đang kiểm soát cái mình đang làm thì đúng hơn. Ứng biến, xoay xở mới quyết định sống còn. Ứng biến mới nắm bắt được các cơ hội đến đột xuất mà nếu phải dựa vào kế hoạch thì chắc chắn sẽ bị vuột mất.

Tôi rất thích câu chuyện mà Giáo sư Trần Văn Khê kể trong quyển tự truyện của ông xuất bản năm 2010, mang tựa đề *Những Câu Chuyện Từ Trái Tim*. Phải nói khả năng ứng biến của Giáo sư thật là “thâm hậu”. Tóm tắt câu chuyện thế này: Một hôm đang biểu diễn đàn tranh trên sân khấu của một nhà hát tại thị trấn Vitry-sur-Seine (Pháp), thỉnh linh ông bị đứt dây đàn, không thể đàn tiếp được nữa. Giáo sư đã nhanh trí ứng biến bằng cách nói với khán giả rằng:

“Thưa quý vị, theo truyền thống Á Đông, khi đang đèn mà đứt dây đèn là có thể có người đang trộm nghe và nghe rất chăm chú. Như ngày xưa Bá Nha đang đèn thì đứt dây, cho người tìm kiếm khắp nơi thì thấy một người núp trong bóng tối mà nghe đèn, vai đeo một chiếc rìu. Quân nhân tưởng người này có ác ý, bèn bắt đem ra trước Bá Nha. Người này nói: “Tôi là Tử Kỳ, mới trốn củi trên núi về, nghe tiếng đèn hay quá nên lén lắng nghe”. Quý vị thấy đó, hôm nay, đèn đứt dây tức là có thánh giả nào đó đang nghe rất chăm chú, quyết lòng nghe. Tôi xin cảm ơn thánh giả nào đó và cũng xin lỗi quý vị vì đứt dây đèn”.

Cái hay là trong lúc thánh giả tập trung nghe mình nói, Giáo sư đã âm thầm kéo lại dây đàn, để câu chuyện vừa đứt là dây đàn cũng vừa sửa xong. Sau đó ông nói tiếp: “Bây giờ xin mời quý vị nghe tiếp nhưng xin quý vị đừng nghe quá chăm chú để dây đèn không bị đứt lần nữa”. Cả khán phòng cười ồ và vỗ tay rần rần vì câu pha trò tinh tế của Giáo sư. Ông đã biến cái sự cố khó khăn thành một phần của màn trình diễn trên sân khấu một cách tài tình, khéo léo. Khả năng ứng biến, xoay xở của con người thật quan trọng.

Ông hàng phở

Từ hồi còn rất nhỏ tôi đã thể hiện năng khiếu về tổ chức, quản trị thông qua các trò chơi hay thú vui con nít. Thời đó, con nít cùng một xóm thường chơi chung với nhau, có khi còn giao lưu với các xóm kế bên, và mỗi mùa là mỗi thú vui khác nhau. Ngoài các trò tạt lon, ném đáo, bông vụ, ù tán, tôi đặc biệt hào hứng với trò đá dế.

Tôi rất thích đi mua dế và tự tay thò vào chiếc rọ tre của mấy người bán dế ở chợ Nguyễn Tri Phương để chọn cho đúng chú dế mà mình ưa thích. Cái cảm giác thọc tay xuyên qua mấy chục con dế đang nhảy lung tung trong rọ đôi khi cũng rộn rọc nhưng vô cùng thích thú.

Nhìn tướng con đế là tôi biết ngay là nó có thể đá giỏi hay không.

Tất cả đế tôi mua về sẽ phải thông qua các cuộc “so tài nội bộ” để phân chia thứ hạng cao thấp. Do đó, việc chọn lựa các đại diện để đi thi đấu với các chú đế cùng xóm cũng trở nên dễ dàng hơn. Nếu chú đế hạng 8 mà thua thì tùy tình hình trận đấu sẽ cử chú đế hạng 7 hoặc hạng thấp hơn nữa để ra nghênh chiến phục thù. Ít bao giờ chú đế hạng nhất của tôi bị đá bại, ngoại trừ một lần khi nó bị thi đấu bất đắc dĩ với một con gián! (anh hàng xóm chơi khâm đã tráo con đế trong hang thành con gián nên con đế hạng nhất của tôi đã từ chối thi đấu thì đúng hơn).

Vì quân số đế của tôi có lúc lên đến hơn chục con nên chúng phải được nuôi trong các thùng giấy các-tông sữa bò Ông Thọ thay vì trong hộp quẹt diêm hay chậu đất theo cách thông thường. Thùng giấy được phân chia thành nhiều ô vuông bởi những vách ngăn, để mỗi ô chứa một con đế. Nhìn từ trên xuống thật rõ ràng và ngăn nắp. Cái thú của trò chơi đá đế đối với tôi không hẳn là phải nhìn chúng đá với nhau mà là quá trình chọn lọc, sắp xếp và nuôi dưỡng chúng. Nói chung, tôi thích các thú vui đòi hỏi sự kiên trì và tổ chức công phu, tỉ mỉ. Ký ức thời thơ ấu của tôi ngập tràn những ngày tháng vui vẻ và hào hứng.

Xây dựng chuỗi tiệm phở ở một khía cạnh nào đó cũng giống như thú vui đá đế thuở nhỏ. Từ một tiệm

phở ban đầu tôi muốn nhân ra thành nhiều tiệm với qui mô ngày càng lớn hơn. Đây là ý tưởng tuy đã cũ trên thế giới nhưng rất mới đối với Việt Nam lúc bấy giờ. Ngoài ra, chúng tôi cũng là một trong những người tiên phong trong việc đưa món ăn bình dân vào trong khung cảnh tiệm ăn hiện đại rồi phát triển thành chuỗi, giống như McDonald's của Mỹ đã làm với món bánh mì kẹp thịt *hamburger*.

Tôi rất thích cách ví von của một bài báo đăng trên một tạp chí quốc tế cách đây khá lâu là Phở 24 đã nâng cấp món phở như từ điệu nhảy đường phố (street dance) thành điệu nhảy ba-lê sang trọng. Ý tưởng này sau đó đã được nhiều người hưởng ứng để cho ra đời một loạt các chuỗi nhà hàng chuyên bán các món ăn dân dã khác của Việt Nam như bún bò, mì Quảng, cơm tấm... Cái “đại dương xanh” (theo cách gọi của hai tác giả best-seller Chan Kim và Renee Mauborgne trong quyển sách *Blue Ocean Strategy*) mà tôi vừa khám phá phút chốc không còn là màu xanh nữa, âu cũng là một nguyên lý nghiệt ngã của thị trường mà tất cả những người trong cuộc đều phải chấp nhận. Mục tiêu mới của tôi là phải liên tục đổi mới và phát triển, đứng yên một chỗ là coi như đã đi thụt lùi. Đây là thách thức to lớn mà tôi sẽ đề cập trở lại ở các phần sau.

Thực ra, điều làm tôi suy nghĩ nhiều không phải là các tiệm phở hay tiệm cơm cạnh tranh trực tiếp mà là sự phát triển ồ ạt của các chuỗi cửa hàng thức ăn nhanh của

thế giới tại thị trường Việt Nam. Khi tôi đang viết những dòng này thì hoạt động của các thương hiệu quốc tế đang vô cùng rầm rộ. Dẫn đầu là chuỗi gà rán KFC của Mỹ, theo ngay sau đó là Lotteria của Hàn Quốc, rồi Jolibee của Philippines, Pizza Huts, Domino's Pizza, Subway, Popeyes, Carl's Junior, Texas Chicken, Burger King và nghe nói của hàng McDonald's đầu tiên cũng sẽ khai trương trong năm nay. Sự có mặt của thương hiệu hàng đầu thế giới này sẽ như là một giấy chứng nhận hùng hồn rằng Việt Nam đã hoàn toàn phù hợp và chín mùi cho thị trường thức ăn nhanh *fastfood*. Nghĩa là sẽ còn thêm nhiều tên tuổi khác có mặt trong nay mai.

Đội ngũ các thương hiệu quốc tế này lợi hại ở chỗ là ngoài cái thương hiệu bom tấn, họ còn có nhiều vốn, nhiều kinh nghiệm và cả một hệ thống khổng lồ đứng ngay phía sau để hỗ trợ. Ngoài ra, phim ảnh, ca nhạc, gameshow và những ảnh hưởng của văn hóa phương Tây thông qua các kênh truyền thông nói chung là một lợi thế có tiền cũng không mua được. Tôi có cảm giác mỗi một bộ phim hay của Mỹ ra đời là mỗi lần các thực khách Việt (đặc biệt là giới trẻ) vô tình xích lại gần hơn với các chuỗi *fastfood* phương Tây. Tôi mừng tượng một ngày không xa tất cả các đại gia trong ngành thức ăn nhanh của thế giới sẽ có mặt đầy đủ tại thị trường 90 triệu dân béo bở này.

Không béo bở sao được khi hầu hết các quốc gia trên thế giới đã nhận ra từ lâu rằng thức ăn nhanh có hại cho

sức khỏe vì sử dụng quá nhiều dầu mỡ, dễ dẫn đến tình trạng béo phì. Nhưng ở Việt Nam thì chẳng mấy ai quan tâm vì chưa thấy ai bị béo phì đi ngoài đường cả! Bằng chứng là món Diet Coke (Coca không đường) vẫn còn bán rất chậm ở thị trường Việt Nam, nhiều tiệm ăn thậm chí còn không có bán.

Với các điều kiện thực tế như vậy thì có vẻ như không có gì cưỡng lại được xu thế “fastfood hóa” hay “hamburger hóa” của thị trường. Có lúc tôi tự hỏi rằng liệu món phở có còn được các thế hệ trẻ Việt Nam trong tương lai xem là quốc hồn quốc túy nữa hay không.

Tôi nói điều này không có ý phản đối sự hiện diện của các thương hiệu thế giới tại thị trường Việt Nam. Tôi chỉ muốn nhận diện và đánh giá những gì đang và sẽ xảy ra xung quanh để có kế sách ứng phó hợp lý. Vì muốn hay không muốn thì bất kỳ thành phố phát triển nào trên thế giới cũng phải có những thương hiệu mang tính toàn cầu, đi đâu cũng thấy. Thử tưởng tượng các nhà đầu tư nước ngoài sẽ nghĩ gì nếu một thành phố nói là đã phát triển, đã hội nhập với thế giới mà lại thiếu các tên tuổi như Sofitel, Sheraton, Park Hyatt?

Tôi còn nhớ cả thị trấn Richmond – nơi tôi học đại học – đã gần như mở tiệc ăn mừng khi có cửa hàng McDonald's đầu tiên khai trương ở đó. Vì sự hiện diện của thương hiệu này đã kéo theo nhiều thương hiệu khác đến đây, khiến việc làm ăn buôn bán tại thị trấn nhỏ bé này trở nên nhộn nhịp hẳn lên. Công ăn việc

làm, giá cả bất động sản theo đó cũng không chừng được điều chỉnh.

Do đó, tôi luôn tự nhắc nhở là đừng bao giờ để lòng yêu văn hóa Việt vô tình đẩy mình vào thế bảo thủ, đối lập với các thương hiệu nước ngoài muốn vào Việt Nam đầu tư và kinh doanh chính đáng. Cơ hội hòa nhập với thế giới không chỉ mở ra cho một chiều mà là hai, người ta vào được nước mình, thì mình cũng có thể vào được nước người ta. Tuy nhiên đó là mặt lý trí, còn mặt cảm xúc thì tôi vẫn thấy vô cùng lo lắng khi trên thực tế cán cân năng lực này quá mất thăng bằng, chủ yếu chỉ xảy ra một chiều.

Suy nghĩ này từng làm tôi đứng ngồi không yên, nhất là trong những ngày đầu xây dựng chuỗi tiệm phở của Việt Nam. Còn nhớ, mỗi ngày tôi chỉ chờ trời mau sáng để phóng ngay đến “đại bản doanh” của công ty mà chúng tôi vừa thành lập chỉ dành riêng cho mấy tiệm phở. Đó là một căn phòng nhỏ nằm trên tận lầu 4 của một trong những căn nhà mà chúng tôi thuê để mở nhà hàng cách đây mấy chục năm, nay không còn nữa. Từ một tổng giám đốc khách sạn lúc nào mặc áo vest đeo cà vạt bề thế tôi bỗng trở thành “Ông hàng phở” giản dị, dưới trướng chỉ có một vài nhân viên phụ việc.

Tôi bắt đầu chiêu mộ tài năng trẻ từ các công ty, khách sạn quốc tế bằng chính nhiệt huyết và hoài bão của mình. Tuy chỉ có vài tiệm phở trong tay nhưng tôi bắt đầu lên kế hoạch trang bị cho mình đầy đủ các trợ thủ

đắc lực, bao gồm kế toán trưởng, trưởng phòng nhân sự và trưởng phòng phát triển kinh doanh. Tôi luôn quan niệm rằng đội ngũ nhân sự quản trị phải đi trước tình hình kinh doanh thực tế, chứ không chờ nhu cầu đến đâu thì tuyển dụng đến đó.

Có một việc mà tôi nghĩ mình đã làm rất đúng, đó là đã bỏ ra một số tiền không nhỏ để cầu chứng thương hiệu trong và ngoài nước. Việc cầu chứng này dĩ nhiên được triển khai theo một lộ trình nhất định chứ không phải cùng một lúc vì ngân sách còn hạn chế. Bắt đầu là các nước trong khu vực, sau đó là các thị trường lớn của thế giới để cuối cùng là hầu như tất cả các nước. Không những thế, tôi còn đăng ký “bao vây” các tên miền, địa chỉ email và thậm chí tên thương hiệu “na ná” để phòng những tay trộm quốc tế chuyên săn lùng khe hở của pháp luật để tống tiền chủ thương hiệu. Thử tưởng tượng nếu tên miền của thương hiệu mình bị giống “na ná” với một tên miền đòi truy nào đó thì chắc lúc nào cũng phải lo lắng cho trường hợp khách hàng đi nhầm đường trên mạng!

Một chi phí khác mà tôi cũng phải bấm bụng chấp nhận trong những ngày đầu là chi phí thiết kế logo hay biểu tượng của thương hiệu Phở 24. Khác với các thương hiệu ẩm thực khác của gia đình, lần này chúng tôi quyết định không tự biên tự diễn mà phải thuê công ty chuyên môn bên ngoài để làm việc này. Số tiền 5.000 đô-la Mỹ thời đó rất lớn, nhất là đối với một tiệm phở.

Vài năm sau đó, chuyên gia thiết kế thương hiệu

Richard Moore - tác giả quyển *Thương Hiệu Dành Cho Lãnh Đạo* xuất bản ở Việt Nam - có nhận xét rằng thiết kế của logo Phở 24 về mặt lý thuyết là không chuẩn vì có quá nhiều màu sắc và tiểu tiết, dễ gây trở ngại cho việc nhận diện cũng như đảm bảo tính đồng nhất. Tuy nhiên, ông lại nói thêm rằng không hiểu tại sao logo này trên thực tế lại đạt hiệu quả khá cao nếu dựa theo phản hồi của một cuộc điều tra chính thức về nhận diện thương hiệu tại Việt Nam. Tôi nghĩ, có lẽ các tiểu tiết tuy nhiều nhưng quá nhỏ nên khi thoáng nhìn qua thì khách hàng chỉ thấy đọng lại một hình thể thống nhất với hai màu vàng và đỏ chủ lực. Do đó, điều quan trọng nhất vẫn là khách hàng thấy gì, cảm nhận như thế nào chứ không phải người thiết kế hay chủ thương hiệu muốn gì và nghĩ gì. Tuy nhiên, tôi biết đó là điều may mắn và tự nhủ là lần sau nếu có thiết kế logo thì phải lưu ý chọn màu sắc đơn giản hơn và càng ít tiểu tiết càng tốt.

Cái mác “Ông hàng phở” được tác giả một bài báo phỏng vấn đặt cho tôi mà sau đó một số báo khác thấy cũng có lý nên nhắc đi nhắc lại trong một thời gian dài. Có bài báo còn đặt tên giật gân hơn, đại loại là “ông tiến sỹ đi bán phở”. Thực ra, tôi cảm thấy thích thú với tất cả những cái tên mà báo chí đã từng đặt cho tôi, thậm chí còn tự hào nữa.

Có người không khỏi thắc mắc là tại sao đi bán phở mà phải lấy bằng tiến sỹ? Câu trả lời của tôi là hai việc này hoàn toàn khác nhau. Đi bán phở là việc xảy ra bất

ngờ trên con đường kinh doanh của mình, còn đi học tiến sỹ là thực hiện một nhu cầu khác của tôi. Đó là nhu cầu được tìm tòi, nghiên cứu một đề tài nào đó. Và khi có một đề tài nào đó đủ sâu và đủ đặc biệt để ám ảnh bạn trong suốt một thời gian dài thì bạn có thể nghĩ đến một luận án tiến sỹ. Luận án tiến sỹ của tôi với đại học Kennedy Western của Mỹ được thực hiện qua việc học từ xa, trải dài trong suốt quá trình 5 năm tôi làm tổng giám đốc khách sạn. Đề tài luận văn của tôi liên quan đến những ảnh hưởng, tác động của sự khác biệt về văn hóa đối với năng suất lao động và khả năng thành công của người nước ngoài sinh sống và làm việc tại Việt Nam, sau đó đưa ra các giải pháp cụ thể. Viết xong luận án, tôi như vừa trút ra khỏi người một cái thai nặng trĩu mà tôi mang hàng chục năm trời, từ thời còn đang theo học chương trình thạc sỹ tại Úc.

Viết sách cũng vậy, tất cả cũng thường bắt đầu từ một đề tài, một ý tưởng mà bạn muốn chia sẻ với nhiều người, để rồi tự mình chuốc lấy trách nhiệm phải hoàn thành nó như người phụ nữ bắt buộc phải hạ sanh một khi đã mang thai. Phần thưởng của người mang nặng đẻ đau cho đứa con tinh thần này là sự thăng bằng trong cuộc sống và niềm hạnh phúc của người được cơ hội cống hiến cho xã hội. Một niềm vui tinh thần vô giá mà tiền bạc không thể mua được.

Tôi viết bất cứ đề tài nào mà mình quan tâm, từ mua bán franchise đến xây dựng thương hiệu và nay là tự

truyện, một đề tài hoàn toàn mới. Viết tự truyện là chiêm nghiệm những suy nghĩ, hành động, sự kiện đã xảy ra trên con đường đời mà người viết hy vọng sẽ mang lại ít nhiều điều bổ ích cho các thế hệ đi sau.

Ngoài viết lách, tôi còn một cái thú nữa, đó là vẽ tranh sơn dầu. Tôi bắt đầu làm quen với nó ngay sau khi vừa thành lập văn phòng đầu tiên của chuỗi tiệm phở. Vẽ giúp tôi giảm *stress*. Vì không còn nhiều thời gian sau giờ làm việc nên tôi quyết định đặt giá vẽ ngay trong cái văn phòng hơn chục mét vuông của mình. Qua ô cửa sổ, tôi nhìn thấy bầu trời rộng lớn và mặc sức để trí tưởng tượng của mình bay bổng thông qua các đường cọ không chủ đích. Tôi vẽ bằng cọ, bằng tay và bằng bất cứ vật dụng nào xung quanh mình.

Tôi thích chơi màu thì đúng hơn, nghĩa là không gò bó với bất kỳ một chủ đề nào khi vẽ, mà chỉ ném các màu sắc lên toan vải một cách ngẫu hứng. Sự gặp nhau của những màu sắc khác nhau ở những thời khắc khác nhau làm ngạc nhiên người vẽ liên tục. Một điều hết sức thú vị là tuy không chủ đích vẽ cái gì nhưng tâm trạng như thế nào thì y như rằng màu sắc và nội dung thể hiện sẽ như thế đấy. Do không qua trường lớp nên tôi thấy mình hết sức tự do và không bị ràng buộc vào bất cứ trường phái nào. Tôi tha hồ khám phá chính mình, và như người thám hiểm vừa tìm thấy một chân trời mới bao la, nơi mà đầu óc của con người được tẩy trắng và thăng hoa. Vẽ tranh thật là sướng.

Tôi vẫn còn duy trì thú vẽ tranh đến tận hôm nay và chắc sẽ còn lâu nữa trong tương lai vì nó không có tuổi về hưu. Tháng 4/2009 tôi còn thuê hẳn một phòng tranh chuyên nghiệp trên đường Đồng Khởi để triển lãm 22 bức tranh sơn dầu của mình trong 3 ngày. Mục đích là để chia sẻ và thăm dò thể loại tranh của mình, vả lại tranh tôi sau nhiều năm đã chất đầy nhà nên cũng cần nơi tiêu thụ! Tôi quyết định bán tranh lấy tiền hẳn hoi chứ không triển lãm vì mục đích từ thiện, có như thế tôi mới biết chính xác vị trí tranh mình đang nằm ở đâu trong mắt của thị trường. Khi một người không quen biết, không dính líu gì với mình mà bỏ ra một số tiền không nhỏ để mua một bức tranh thì đó là điều tuyệt vời nhất về mặt nghề nghiệp chuyên môn.

Và thật ngạc nhiên thú vị là chỉ trong vài ngày mà tôi đã bán hết 19 bức, một kỷ lục mà không phải cuộc triển lãm - bán tranh nào cũng có được. Đa số người mua tranh của tôi là du khách hay người nước ngoài làm việc tại Việt Nam. Trong số ít người Việt mua tranh của tôi hôm đó có nhà thiết kế nổi tiếng Sỹ Hoàng, làm tôi vô cùng hạnh diện. Bức tranh đó tôi vẽ chân dung một cô gái với chiếc áo dài và nét mặt phá cách. Có lúc quá phấn chấn, tôi còn chột nghĩ là vẽ tranh còn dễ hơn đi bán phở! Nhưng ai cũng biết, vẽ tranh để chơi khác xa với vẽ tranh để sống, để làm thành sự nghiệp. Tôi nghĩ mình thuộc loại vẽ để chơi, nhưng trong danh sách liệt kê những việc tôi có thể làm lúc về hưu đã có thêm dòng *vẽ tranh*.

Tôi nghĩ người làm kinh doanh nào cũng có sẵn tố chất “lãng mạn” trong người vì nếu không sẽ không làm được gì nhiều. Lãng mạn là phiêu lưu. Doanh nhân mà không phiêu lưu thì không là doanh nhân đúng nghĩa, mà là một nhà quản trị đơn thuần. Không phải tự nhiên mà nhà thơ Lê Thiếu Nhơn có bao gồm cả những doanh nhân trong danh sách 44 nhân vật mà anh cho là “lãng mạn” trong quyển sách mang tựa đề *Những Người Lãng Mạn Giữa Đô Thị* (dĩ nhiên là có tên tôi trong quyển sách này!).

Do đó, tôi hay rủ rê các bạn doanh nhân của mình cùng vẽ tranh cho vui. Nhưng thú thật là tôi chưa thành công lắm vì các bạn của tôi lúc nào cũng nghĩ là phải cần có năng khiếu bẩm sinh mới vẽ được. Đây là một suy nghĩ không đúng vì chỉ có họa sỹ chuyên nghiệp mới cần có năng khiếu thật sự, còn vẽ ‘tài tử’ thì chỉ cần lòng đam mê và chút lãng mạn là đủ. Giống như hát vậy, đâu cần phải có năng khiếu mới có thể hát, mà trên thực tế ai cũng hát, đôi khi hát không hay cũng giành micro mà hát! Không hát trước đám đông thì hát thì thầm một mình. Vì hát là hát cho mình, và vẽ cũng là vẽ cho mình.

Không lười kéo được người lớn, tôi chuyển qua lôi kéo trẻ con, con của bạn bè trong hội chơi chung với nhau. Tôi bèn tổ chức một buổi họp mặt thân mật gồm mười mấy gia đình, có ăn uống kèm chung với dạy vẽ. Chia sẻ thú vui và niềm đam mê thì đúng hơn. Hôm đó mỗi một gia đình đều được bố trí một giá vẽ riêng với đầy đủ đồ nghề để vẽ và thực nghiệm những gì vừa học được. Tôi

thấy nét mặt các em nhỏ rạng ngời, vô tư đùa giỡn với màu sắc để cuối cùng cũng cho ra những tác phẩm khá nghiêm chỉnh. Trong mắt tôi, tranh do con nít vẽ lúc nào cũng đẹp nhờ cách phối màu vô cùng tự nhiên. Nghe nói, nhiều bé sau này vẫn tiếp tục vẽ tại nhà và điều này làm tôi rất vui vì biết rằng mình vừa làm được một điều gì đó cho chúng.

Tôi liên tưởng đến cảnh hàng đoàn học sinh tiểu học, trung học ở Mỹ được thầy cô hướng dẫn vào tham quan các nhà bảo tàng có trưng bày toàn tranh của các danh họa lừng danh thế giới. Tham quan bảo tàng, xem tranh là một phần bắt buộc trong chương trình giáo dục của nhà trường. Từ nhỏ các học sinh này đã vô cùng may mắn được tiếp cận với các kiệt tác của nhân loại như tranh của Degas, Monet, Constable, Cézanne, Van Gogh, Matisse, Picasso... Ngoài tranh, tượng, các công dân nhí này còn được thưởng xuyên thưởng thức các tác phẩm nghệ thuật khác mà ngay cả một doanh nhân đi đứng khá nhiều như tôi cũng chưa chắc sánh bằng. Bởi vậy tôi không lấy làm ngạc nhiên khi phát hiện đa số người phương Tây lúc nào cũng có “gu” hay khiếu về thẩm mỹ. Bởi vậy người phương Tây mới rất giỏi trong lĩnh vực thiết kế, sáng tạo? Tôi không phải là nhà nghiên cứu nhưng có cảm giác là chúng có liên quan với nhau. Tất cả những thành tựu mà ta thấy được thường bắt nguồn từ những thứ đơn giản, nhỏ nhặt.

*Tiệm Phở 24
đầu tiên tại số 5
Nguyễn Thiệp,
Q.1, Thành phố
Hồ Chí Minh*



Quầy bếp mở điển hình của mô hình Phở 24



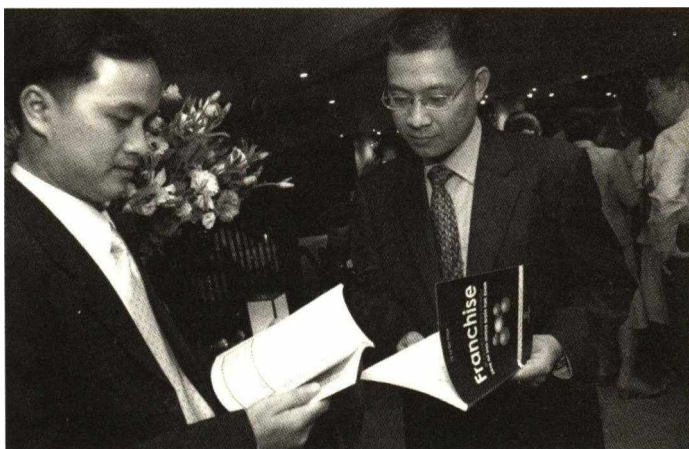
Gia đình tôi chụp ảnh lưu niệm với tập thể nhân viên văn phòng và đội ngũ điều hành của Phở 24, năm 2009



Nhân viên chúc mừng sinh nhật tại văn phòng , tháng Giêng 2010



Triển lãm tranh sơn dầu cá nhân tại Gallery An trên đường Đồng Khởi, năm 2009



Tại buổi ra mắt quyển sách thứ hai về Franchise



C h ư ơ n g 5

Chắp cánh cho ước mơ

Tôi không bao giờ sợ thất bại mà chỉ xem nó như một kết quả không như ý. Có lẽ nhờ vậy mà tôi đã đặt chân tới được những nơi mà lẽ ra đã không dành cho tôi.

Đi từ trong ra ngoài

Trong căn phòng nhỏ của công ty Phở 24 non trẻ tôi vạch ra kế hoạch làm sao phải nhân rộng cho nhanh mô hình tiệm phở hiện đại đã chứng minh thành công tại địa điểm số 5 Nguyễn Thiệp. Chiến thuật của tôi là phải đi từ trong ra ngoài, từ gần đến xa, nghĩa là bắt đầu từ các tiệm phở ngay trong trung tâm quận 1 sau đó lan tỏa ra các khu vực xung quanh, các quận ngoài quận 1 và cuối cùng là các thành phố lớn trên toàn quốc.

Tương tự đối với bàn cờ thế giới, sau Việt Nam sẽ là các nước láng giềng trong khu vực Đông Nam Á, rồi Nhật Bản, Trung Quốc, Ấn Độ, châu Úc, châu Âu, châu Mỹ và các nước xa hơn nữa. Và ở nước nào cũng vậy, tiệm đầu

tiên là phải nằm ngay khu vực trung tâm của thủ đô hay thành phố lớn. Vì tôi luôn quan niệm rằng công sức và số tiền bỏ ra đầu tư cho một cửa hàng ngay khu đắc địa hay ở các quận xa cũng giống như nhau nhưng tỉ lệ thành công dành các cửa hàng có vị trí trung tâm sẽ cao hơn rất nhiều. Dĩ nhiên tiền thuê mặt bằng có sự cách biệt giữa vị trí trung tâm và không trung tâm nhưng một khi vắng khách thì cho dù tiền thuê nhà có bằng zero cũng phải dẹp tiệm vì doanh thu không đủ trang trải cho bao nhiêu loại chi phí khác nhau.

Ở Việt Nam, ngoài TP Hồ Chí Minh thì thủ đô Hà Nội là ưu tiên hàng đầu, thế mà tôi cứ đắn đo mãi vì bị ý nghĩ “mang củi về rừng” vẫn còn lảng vảng đâu đây. Tôi còn nhớ người luôn ủng hộ và thuyết phục tôi sớm đem mô hình tiệm phở hiện đại ra Hà Nội trong những ngày đầu là anh Phạm Sanh Châu - khi đó còn làm Tổng thư ký Ủy ban Quốc gia UNESCO của Việt Nam, sau này trở thành đại sứ tại Châu Âu. Vợ chồng anh còn dẫn tôi đi lòng vòng các quận trung tâm cả buổi chiều để xem các địa điểm tiềm năng cho tiệm phở đầu tiên tại đây. Rồi nhiều người bạn khác cũng đã bằng hình thức này hay hình thức khác góp phần củng cố niềm tin và ủng hộ chiến lược mở rộng ra thị trường Hà Nội. Ngay cả các sinh viên trong khóa cao học MBA của trường Đại học quốc tế RMIT mà tôi tham gia thỉnh giảng cũng góp phần không nhỏ.

Tôi đem bản thảo kế hoạch kinh doanh của mình

vào lớp để mọi người cùng suy nghĩ và thảo luận sôi nổi. Tôi vừa dạy vừa học từ chính các học trò của mình. Nếu không nhằm thì khoảng nửa lớp học khuyên thầy không nên mở tiệm ngay tại kinh đô của món phở nhưng cũng may mà nửa lớp còn lại thì cho đó là ý tưởng hay. Chúng tôi còn đề cập đến các chiến lược cụ thể, như có nên bán cùng một giá với các tiệm khác trong Sài Gòn hay thấp hơn một chút? Liệu có nên điều chỉnh khẩu vị lại cho hợp “gu” người Hà Nội? Có nên duy trì phục vụ rau, giá, tương đen như trong Sài Gòn? Cuối cùng tôi quyết định tất cả các tiệm trong hệ thống đều phải bán cùng một giá, cùng một khẩu vị và đặc biệt là phải có rau! Người Hà Nội thường không có thói quen ăn kèm rau, giá chung với phở nhưng tôi luôn là tín đồ của xu thế dinh dưỡng. Hơn nữa, về phần trình bày, tô phở đi kèm với một đĩa rau xanh trông thật bắt mắt.

Nói về chuyện bán phở có rau, tôi nhớ mãi ngày khai trương tiệm Phở 24 đầu tiên nằm trên phố Bà Triệu. Sáng hôm đó tôi hồi hộp đi một vòng xung quanh khu vực để nghe ngóng tình hình thì vô tình bắt gặp nhiều người đang bàn tán về tiệm phở vừa khai trương của tôi. Họ kháo với nhau là có ăn thử chưa “tiệm phở có rau” và một số cái tên khác nghe rất vui tai như “tiệm phở có máy lạnh” (chưa bao giờ tiệm phở mà có máy lạnh), “tiệm phở 24.000” (một tô phở thời đó chỉ khoảng 12.000 đồng/tô)... Tôi biết ngay là mình có cơ hội thành công 50% vì đã gây được sự chú ý, 50% còn lại sẽ là cảm nhận thật sự của khách hàng sau khi ăn xong.

Thực ra, tôi chưa bao giờ trông chờ tất cả thực khách Hà Nội sẽ khen ngon ngay tức khắc vì mùi vị có khác với thói quen của họ, cái mà tôi trông chờ là cảm giác hài lòng sau khi khách rời tiệm phở. Hài lòng mới quan trọng, vì ngon mà không hài lòng thì cũng thất bại. Một anh bạn thân ở Hà Nội từng nói thẳng với tôi rằng phở của tôi không ngon tí nào nếu so sánh với các tiệm phở truyền thống. Tôi hỏi lại, vậy khoảng bao lâu anh mới đến tiệm phở của tôi ăn một lần và nếu có thì lý do tại sao. Anh bạn tôi trả lời rằng anh thường đến tiệm tôi ăn 2-3 lần một tuần và lý do đơn giản là vì tiệm có máy lạnh, sạch sẽ và gần khu văn phòng của anh.

Tôi vui mừng nói ngay là những điều anh vừa nói ra chính là một phần những gì mà mô hình kinh doanh của Phở 24 đem đến, đó là sự an toàn và tiện nghi, tiện lợi. Chúng tôi không chỉ bán phở mà còn bán không khí ăn phở, cảm giác ăn phở. Dĩ nhiên, lúc nào tôi cũng muốn món phở của mình là ngon nhất nhưng điều này không thực tế vì chúng tôi nhắm đến một thị trường rộng lớn, trong và ngoài nước với biết bao nhiêu là sở thích và thói quen khác nhau.

Nhưng một khi đã xác định được mùi vị chuẩn của mình rồi thì phải giữ vững nó, trung thành với nó, và không thể nào dao động, biến hóa để phù hợp với tất cả mọi người. Và lại, bản thân của từng khách hàng cũng có nhu cầu thay đổi theo thời gian. Điều quan trọng là chất lượng và mùi vị chuẩn đó phải được tiêu chuẩn hóa

để mọi lúc mọi nơi phải gần như nhau. Đây cũng là điều làm tôi mất ăn mất ngủ thường xuyên.

Tôi muốn kể một câu chuyện vui nhưng có thật, hy vọng phản ánh phần nào những khó khăn mà chúng tôi gặp phải (dĩ nhiên còn rất nhiều yếu tố chủ quan khác mà tôi cũng sẽ có dịp đề cập). Trong một dịp tình cờ, mẹ tôi giới thiệu cho tôi một người bạn và nói là bác ấy có cả một trại nuôi bò có thể cung cấp độc quyền cho mấy tiệm phở của tôi. Tôi lễ phép hỏi nông trại của bác có bao nhiêu con bò tổng cộng thì bác cho biết có chừng 40-50 con. Sau một phép tính nhanh tôi nói với bác ấy là chỉ cần vài ngày là mấy chục con bò của bác sẽ nằm gọn trong bao tử của mấy chục ngàn thực khách của Phở 24. Ngay cả đầu mối thu mua có hạng như Metro - với nhiều nguồn bò khác nhau - cũng không cung ứng nổi. Xương bò để nấu nước lèo cũng vậy, không một nguồn nào có thể cung cấp đầy đủ và không phải lúc nào cũng đảm bảo chất lượng như nhau. Tôi mong chờ một ngày nào đó có thể hợp tác và làm việc trực tiếp với các nông trại nuôi bò để thực sự kiểm soát được tính đồng nhất của sản phẩm cũng như hạ thấp chi phí hơn nữa.

Bước sang một trang mới

Ngay từ đầu tôi đã ý thức rất rõ là một khi đã kinh doanh chuỗi thì phải sở hữu được yếu tố ‘thuận tiện’, nghĩa là khách hàng không phải đi đâu xa mà mỗi khu vực đều phải có tiệm phở mang cùng một thương hiệu, một tiêu chuẩn giống nhau. Nếu khách hàng phải di chuyển xa hơn thì yếu tố ‘thuận tiện’ này không còn nữa và như vậy mô hình kinh doanh của tôi sẽ mất đi lợi thế cạnh tranh to lớn. Do đó, ngay năm đầu tiên tôi quyết định mở luôn 4 tiệm, tuy nằm trong cùng khu vực trung tâm quận 1 nhưng tiệm nào cũng đông khách. Nhu cầu của thị trường lúc đó rất lớn trong khi đối thủ cạnh tranh thì hầu như chưa có.

Qua năm thứ 2, chúng tôi mở thêm 10 tiệm nữa và cứ thế tốc độ tăng trưởng nóng dần lên theo sự bùng nổ của nền kinh tế thời hội nhập WTO. Tôi còn nhớ thời đó chỉ cần có một ý tưởng hay thì gần như đã kiếm được tiền. Thị trường bất động sản và chứng khoán tăng vọt hàng ngày, không ít người trở thành triệu phú đô-la trong một thời gian ngắn kỷ lục. Trong không khí hừng hực khí thế, tiệm phở mở ở đâu cũng có khách và tôi mơ một ngày không xa sẽ đạt đến con số 100 tiệm toàn hệ thống.

Tôi như ngồi trên đồng lửa vì lợi nhuận kiếm được từ các tiệm phở đang hoạt động không đủ nhanh so với kế hoạch mở rộng chân rất khắp các quận huyện và tỉnh thành. Tôi bắt đầu thiếu vốn nhưng vẫn cố gắng xoay xở để sau hơn 3 năm đầu tiên, hệ thống chúng tôi đã đạt con số 40 tiệm, qua mặt chuỗi gà rán KFC tuy phát xuất trước đó khá lâu. Thị trường nước ngoài cũng khởi sắc với các tiệm phở nhượng quyền khai trương tiếp nối nhau tại Indonesia, Singapore, Philippines, Hàn Quốc, Campuchia, Úc... Câu chuyện xây dựng và phát triển thương hiệu Phở 24 thu hút mạnh mẽ sự chú ý của báo đài trong và ngoài nước, đặc biệt phải kể đến các tờ báo, kênh truyền hình có uy tín của thế giới như *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *International Herald Tribune*, *Bangkok Post*, *The Asahi Shimbun*, *Forbes Asia*, *Match Du Monde*, *Channel News Asia*, *CNN*, *AXN*...

Đó là thời điểm chúng tôi đứng trên đỉnh của đà phát triển. Mọi người làm việc ngày đêm với tất cả lòng đam

mê và nhiệt huyết. Tôi nghiệm ra rằng chính những gì chúng tôi làm cùng với những kết quả cụ thể sẽ tự nó gây ấn tượng và thu hút sự quan tâm của báo giới. Họ đến với chúng tôi chứ không phải ngược lại. Cái họ cần là những câu chuyện có thật được tạo ra bởi chính những gì chúng tôi làm hàng ngày. Nên trên thực tế, công tác PR của chúng tôi xảy ra khá tự nhiên mà không cần một cố gắng hay đầu tư đáng kể nào. Thậm chí chúng tôi chưa bao giờ có một nhân viên đứng ra phụ trách lĩnh vực này.

Khi thương hiệu chúng tôi được báo giới nhắc đến nhiều thì cũng là lúc người lãnh đạo của nó cũng bị cuốn vào guồng máy PR để tham gia trả lời phỏng vấn, phát biểu tại các hội nghị, hội thảo hay các sự kiện trong ngành. Tôi có dành riêng một chương để nói về những hoạt động PR của mình với vai trò là người phát ngôn, người lãnh đạo hay đại sứ của thương hiệu. Bản chất công việc này tuy là chủ động nhưng cũng phải tự nhiên và chân thành thì mới phát huy hết tác dụng.

Thời điểm năm 2005-2006 là thời điểm phát triển nóng của nền kinh tế nói chung và Phở 24 nói riêng. Chúng tôi muốn tận dụng thời cơ thuận lợi để tăng tốc nhưng rõ ràng là gặp khó khăn lớn về vốn đầu tư. Thực vậy, chúng tôi có quá nhiều cửa hàng chỉ mới đưa vào hoạt động nên chưa đủ thời gian để thu hồi vốn, nói chi đến góp vốn đầu tư mới. Trong bối cảnh như vậy, chúng tôi đứng trước hai sự lựa chọn: Đi vay tiền ngân hàng hoặc bán bớt cổ phần để huy động thêm vốn. Thực ra,

chúng tôi còn một sự lựa chọn khác nhưng chưa bao giờ được cân nhắc, đó là phát triển chậm lại để “tự lực cánh sinh”. Sức trẻ và các điều kiện vô cùng thuận lợi của thị trường thôi thúc chúng tôi chọn phương án “đánh nhanh, đánh mạnh”. Chúng tôi không muốn đánh mất thời gian và không muốn các đối thủ cạnh tranh có cơ hội để bắt kịp.

Quỹ đầu tư mạo hiểm VinaCapital xuất hiện vừa đúng lúc. Việc ký kết hợp tác diễn ra thật nhanh vì thị trường có nhiều thuận lợi như đã nói, và quan trọng nhất là chúng tôi gặp nhau ở kế hoạch phát triển kinh doanh đầy tham vọng. Tôi vừa điều hành công ty vừa lao vào nghiên cứu cách thức hợp tác với quỹ đầu tư. Thời đó hình thức quỹ đầu tư mạo hiểm cũng chỉ mới xuất hiện ở Việt Nam, nên các dịch vụ tư vấn liên quan đến mua bán sáp nhập (M&A) hay hợp tác đầu tư còn rất hạn chế. Tôi chủ yếu phải tự trang bị kiến thức bằng cách tìm đọc rất nhiều sách vở, tài liệu về lĩnh vực chuyên môn này, trong đó quan trọng nhất là phần định giá công ty vì nó quyết định tổng số tiền mà quỹ đầu tư sẽ bỏ vào. Và trong phần định giá thì định giá tài sản vô hình là khó nhất vì không thể đong đếm cụ thể, và người mua thì lúc nào cũng muốn mua giá thấp trong khi người bán thì ngược lại.

Chúng tôi đặt bút ký hợp đồng hợp tác chiến lược ngày 28/8/2006, có công bố báo chí thông qua một buổi tiệc thân mật tại Nhà hàng Maxim's Nam An của gia đình. Đây là sự kiện đặc biệt của gia đình chúng tôi vì trước

đó chúng tôi chưa bao giờ hợp tác với ai bài bản và quan trọng như thế. Sự hợp tác này cũng nói lên sự cam kết của chúng tôi đối với tính chuyên nghiệp và kế hoạch trở thành chuỗi nhà hàng đầu tiên của Việt Nam niêm yết trên thị trường chứng khoán. Tôi tin rằng quỹ đầu tư là đối tác đáng tin cậy về chuyên môn để cùng chúng tôi thực hiện điều này khi thời điểm chín mùi.

Số tiền mà VinaCapital rót vào đã giúp chúng tôi tránh được việc phải đi vay mượn ngân hàng với lãi suất cao ngất ngưởng. Với nguồn tài chính thông thả hơn, tôi dồn hết tâm sức vào việc nhân rộng mô hình kinh doanh đến bất kể nơi nào mà chúng tôi nghĩ là thị trường đã sẵn sàng. Nếu không tiện quản lý trực tiếp vì đường xá xa xôi thì chúng tôi tìm người để hợp tác, nhượng quyền, điển hình là các tiệm phở tại Bình Dương, Vũng Tàu, Nha Trang, Huế, Đà Nẵng... Trong mấy năm đó tôi ngủ ít đi, có ngày làm việc đến 12-13 giờ mà vẫn không đủ thời gian.

Tuy nhiên, khi bành trướng hệ thống một cách nhanh chóng như vậy, chúng tôi phải đối mặt với một thử thách vô cùng to lớn, đó là làm thế nào để giữ được chất lượng cho đồng bộ. Về mặt tổ chức, tôi quy định mỗi cửa hàng có một cửa hàng trưởng và cứ 5-6 cửa hàng như vậy sẽ có một quản lý khu vực đứng ra giám sát. Điều hành tất cả các quản lý khu vực là tổng quản lý hay còn gọi là trưởng bộ phận điều hành, người mà tôi trực tiếp làm việc hàng ngày. Ngoài ra, tôi còn cho thành lập một nhóm kiểm tra

chất lượng độc lập với bộ phận điều hành để đối chiếu những gì xảy ra trên thực tế so với tiêu chuẩn chung của hệ thống.

Cách thức tổ chức này nhìn từ bên ngoài thấy tương đối chặt chẽ nhưng từ bên trong, tôi chưa bao giờ thấy ổn hoàn toàn. Trước hết là chất lượng nhân sự đầu vào không cao do chúng tôi không thể nào tuyển dụng được các nhà quản trị có kinh nghiệm “bán phở” trước đó! Sinh viên tốt nghiệp đại học chuyên ngành thì thường ưu tiên tìm việc trong các khách sạn quốc tế hoặc ít ra là các nhà hàng cao cấp. Nói khác đi, chúng tôi gần như chỉ có một sự lựa chọn là phải tự mình đào tạo từ đội ngũ nhân viên cấp thấp đến quản lý cửa hàng hay cao hơn nữa. Đặc thù này gây một sức ép rất lớn lên bộ phận đào tạo mà nhiều lúc không thể nào đáp ứng nổi.

Chúng tôi cũng gặp nhiều khó khăn trong khâu kiểm soát chất lượng sản phẩm. Tuy đã tiêu chuẩn hóa, đồng bộ hóa tất cả các quy trình sản xuất, chế biến và phục vụ nhưng thiếu sót vẫn cứ xảy ra. Thiết nghĩ, chừng nào mô hình kinh doanh còn lệ thuộc vào yếu tố con người thì việc kiểm soát này khó thể nào đạt đến mức hoàn hảo. Ví dụ, làm sao đảm bảo là trên thực tế nhân viên bếp chỉ trụng bánh phở vào nồi nước sôi đúng 3 cái thay vì 2 hay 4 cái. Làm sao đảm bảo là nước lèo phải đủ độ sôi để tô phở ra đến bàn khách còn nghi ngút khói. Đã có trường hợp nước lèo lúc chế vào tô phở thì rất nóng nhưng do nhân viên chậm trễ không đem ra bàn phục vụ ngay

nên không còn đúng nhiệt độ nữa. Và một ngàn lẻ một nguyên nhân khác có thể làm cho tô phở kém chất lượng.

Dĩ nhiên câu trả lời là bộ phận đào tạo, quản trị phải sâu sát và chặt chẽ hơn nữa. Điều này nói thì dễ nhưng làm không dễ chút nào. Với vai trò là người tổng chỉ huy và người chịu trách nhiệm cao nhất về chất lượng của sản phẩm, tôi luôn cần những thông tin, chi tiết cụ thể để nhắc nhở đội ngũ điều hành của mình. Tôi cần phải biết rõ những thiếu sót bộc phát cũng như những lỗ hổng mang tính hệ thống để cải thiện không ngừng. Do đó mà những cú điện thoại góp ý hay than phiền của bạn bè, người thân là rất quý giá. Trong vài năm đầu tiên, thỉnh thoảng tôi còn có cảm giác khó chịu khi nghe những lời góp ý này nhưng càng về sau tôi càng đánh giá cao nếu không muốn nói là trân trọng nó. Vì hơn ai hết, tôi biết mình không thể đích thân xuống từng cửa hàng để kiểm tra thường xuyên.

Tôi còn chia sẻ với bạn bè mong muốn được nghe những góp ý về chất lượng thức ăn và dịch vụ của các tiệm phở một cách chủ động hơn thì thật ngạc nhiên là nhiều người đã tình nguyện giúp đỡ. Chương trình “khách hàng bí mật” được chính thức ra đời, theo đó các vị khách cộng tác viên này sau khi ăn phở xong sẽ âm thầm điền phiếu nhận xét, trả lời vài câu hỏi đơn giản mà công ty đang quan tâm ngay thời gian đó. Ví dụ: “Tô phở có đủ độ nóng hay không?”, “Nhân viên phục vụ có ra chào ngay khi khách vừa bước chân vào tiệm?”...

Chương trình này hoạt động khá hiệu quả trong một thời gian, và tôi có trong tay các thông tin cụ thể để phản hồi ngay cho bộ phận điều hành, thậm chí nhắc máy nói chuyện trực tiếp với cửa hàng trưởng. Nhưng chẳng bao lâu sau, tôi lại gặp một khó khăn khác, đó là các vị “khách hàng bí mật” của tôi không còn mặn mà nữa, vì ăn riết rồi cũng ngán! Sau đó, chúng tôi đành chuyển qua thuê các sinh viên đi ăn phở miễn phí nhưng cũng phải thay người liên tục vì có lẽ ăn phở mà như làm việc thì đúng là không còn gì hấp dẫn, ngon miệng.

Tuy nhiên có một thứ quan trọng nhất nhưng lại nằm ngoài tầm kiểm soát của chúng tôi: bánh phở. Sau khi kiểm tra thực tế các đơn vị đang cung cấp bánh phở trên thị trường, tôi quyết định không thể chần chờ thêm nữa mà phải gấp rút tổ chức nhà xưởng để tự mình sản xuất. Tôi không muốn bị lệ thuộc mà muốn tự mình phải kiểm soát chặt chẽ khâu vệ sinh và an toàn thực phẩm. Bánh phở phải thật sạch sẽ và không có formol, hàn the hay bất cứ một loại hóa chất nào. Sản xuất là một lĩnh vực hoàn toàn mới đối với tôi nhưng lại là yếu tố sống còn của thương hiệu. Cùng các cộng sự, tôi lại bắt tay vào việc nghiên cứu công thức chế biến, cách làm bánh phở cũng như cách tổ chức một nhà xưởng.

Năm 2008, chúng tôi quyết định mua lại một nhà máy cũ tại Bình Dương để hiện thực hóa kế hoạch nhà xưởng mà tôi đã chuẩn bị khá lâu. Ngoài dây chuyền sản xuất bánh phở tươi, cơ ngơi hơn 3.000 mét vuông này còn

được sử dụng làm bếp trung tâm, kho bãi và các dây chuyền sản xuất khác phục vụ cho toàn hệ thống của hàng trong và ngoài nước. Một khi các dây chuyền sản xuất này được hiện đại hóa hoàn toàn, chúng tôi sẽ có một bước nhảy vọt về năng suất lao động, đồng nghĩa với cắt giảm chi phí và tăng sức mạnh cạnh tranh đáng kể.

Tôi quá đổi vui mừng khi nhìn mẻ bánh phở đầu tiên ra lò và biết rằng mình có thể tự tin phát triển hệ thống một cách bền vững. Tuy gặp nhiều khó khăn trong khâu sản xuất và vận chuyển do “bánh phở tươi và sạch” chỉ sử dụng trong ngày nhưng tôi cảm thấy vô cùng hài lòng vì đã làm được một việc đúng. Không chỉ đúng về mặt đạo đức kinh doanh mà còn đúng về mặt chiến lược vì sớm muộn gì thì người tiêu dùng cũng sẽ quay lưng với thực phẩm độc hại.

Bước lên sân khấu

Tôi không bước lên sân khấu như một ca sỹ mà như một nhà kinh doanh, một lãnh đạo doanh nghiệp. Thời đó không phải lãnh đạo doanh nghiệp nào cũng chọn cách quảng bá thương hiệu thông qua việc tận dụng các kênh thông tin đại chúng. Vì theo văn hóa người Việt hay Á Đông nói chung thì càng nói ít về mình thì càng khiêm tốn, càng tốt. Tôi nghĩ đối với kinh doanh điều này đôi khi có khác, vì làm sao người ta biết về mình đầy đủ khi chính mình không cho thông tin, không chia sẻ. Ngoài ra, chia sẻ kiến thức là một việc mà các công ty nhỏ có thể làm mà các công ty lớn không làm được. Thách thức ở chỗ là chia sẻ thế nào cho khiêm tốn mà thông tin vẫn đến được nhiều người, càng nhiều càng tốt, trong và

ngoài nước. Dĩ nhiên có những lúc chúng ta không thể kiểm soát hoàn toàn nội dung và chữ nghĩa của các bài báo vì còn tùy thuộc vào cái tâm và khả năng của người viết ra nó. Đó cũng là một rủi ro khi quyết định đồng hành với truyền thông, báo chí.

Trong thời gian 10 năm gắn bó với Phở 24, tôi đã xuất hiện trên nhiều chương trình truyền hình khác nhau nhưng luôn nhất quán với một nguyên tắc là nội dung phải nghiêm túc, đem lại lợi ích cộng đồng và dĩ nhiên là phải có ảnh hưởng tốt đến uy tín thương hiệu.

Tôi còn làm đại sứ cho cuộc thi có quy mô toàn quốc mang tên *Hành Trình Không Ngừng Bước Tới*. Mục tiêu của chương trình này là khuyến khích tinh thần sáng tạo, khởi nghiệp của thế hệ trẻ Việt Nam. Sau hơn 30 ngày, chương trình đã thu hút mấy chục ngàn người tham gia và dự án kinh doanh mà tôi là người đứng ra cổ động đã chiến thắng chung cuộc trước dự án về nhì liên quan đến công nghệ do Johnny Trí Nguyễn làm đại diện. Tôi thật không ngờ là dự án của mình đã “lội ngược dòng” để chiến thắng vào giờ cuối vì Johnny Trí Nguyễn là một ngôi sao điện ảnh vô cùng nổi tiếng, nhất là trong giới trẻ.

Qua những chương trình mang tính xã hội như vậy tôi mới nhận ra rằng những bước chân tôi đi đều có nhiều bạn trẻ dõi theo. Năm 2012, độc giả báo VnExpress bình chọn tôi là một trong 50 người tiên phong (game changer) trong các lĩnh vực như kinh doanh, nghệ thuật, văn hóa, thể thao và khoa học công nghệ. Sự kiện này làm

cho tôi cảm thấy rất tự hào vì đây là cuộc bình chọn bởi độc giả cả nước, và đặc biệt là trong danh sách đó bao gồm những người mà tôi ngưỡng mộ như giáo sư Ngô Bảo Châu, nhạc sỹ Đặng Thái Sơn hay nhà nghiên cứu văn hóa Trần Văn Khê.

Đối với báo đài quốc tế có mục đích tốt, tôi cũng không ngần ngại hợp tác vì tôi luôn nghĩ đến việc quảng bá hình ảnh đất nước và con người Việt Nam. Đó là một đất nước đầy năng lượng và đang vươn lên từng ngày. Tôi cũng nghĩ đến những lợi ích to lớn cho thương hiệu của tôi trên trường quốc tế. Thử hỏi một mẫu quảng cáo trên tờ báo hàng đầu thế giới như *The New York Times* sẽ tốn bao nhiêu tiền? Chắc chắn là một con số không nhỏ nhưng hiệu quả thì không đáng kể vì thông tin quảng cáo cần phải lặp đi lặp lại nhiều lần mới phát huy tác dụng, và suy cho cùng thì nó cũng chỉ là quảng cáo. Trong khi một bài phỏng vấn hay một bài báo mà người khác viết về mình là một câu chuyện khách quan cụ thể, người thật việc thật. Mỗi lần trả lời phỏng vấn, tôi luôn tâm niệm là chỉ nói những gì mình biết, nói đúng sự thật nhưng có lợi cho thương hiệu mình, cho đất nước và con người Việt Nam.

Năm 2007 tôi phối hợp với Đại sứ quán Úc để tổ chức một buổi dạy nấu phở cho Ngài Steven Smith khi ông lần đầu tiên thăm chính thức Việt Nam với tư cách tân Ngoại trưởng của Úc (năm 2010 trở thành Bộ trưởng bộ Quốc Phòng). Tôi nghĩ đây là cách tự giới thiệu đầy thân thiện

và ý nghĩa, vì trân trọng món phở là trân trọng văn hóa Việt Nam. Hôm đó, tôi đứng ra trực tiếp hướng dẫn ngài Steven Smith cách trưng thịt, trưng bánh phở và mức nước lèo như thế nào. Cả hai chúng tôi đều ướt đầm mồ hôi vì không quen đứng trước lò lửa và nồi nước lèo nghi ngút khói. Buổi hướng dẫn nấu ăn tại cửa hàng Phở 24 ở Hà Nội thật là vui và nghe nói sau đó có chiếu trên kênh truyền hình SBS của Úc.

Nói chuyện trước công chúng

Tôi còn bước lên sân khấu với tư cách là một diễn giả. Tôi xem các hội nghị, hội thảo mà mình được mời phát biểu là một cơ hội để chia sẻ và học hỏi. Mỗi chuyên công tác xa nhà cũng là một cơ hội để tôi bước ra khỏi công việc bận rộn thường ngày. Cũng như vẽ một bức tranh, đôi khi người vẽ cũng cần bước ra xa một chút để ngắm nhìn và suy nghĩ trước khi vẽ tiếp.

Nói chuyện trước đám đông về bất cứ một đề tài nào đòi hỏi một kiến thức sâu rộng và một sự hào hứng được chia sẻ. Nếu không thì đó là một thảm họa. Tôi đã từng trải qua cái cảm giác tệ hại đó khi đứng trước đám đông phát biểu lần đầu tiên khi còn học năm thứ nhất đại học.

Hôm đó tôi cùng với hai người bạn du học sinh phải đứng trước lớp để trình bày và trả lời chất vấn về đề án nghiên cứu nhóm của mình. Chưa bao giờ phát biểu trước đám đông toàn người Úc và thiếu sự chuẩn bị nghiêm túc, cộng thêm vốn tiếng Anh còn nghèo nàn, tôi cảm thấy tay chân dư thừa, ăn nói ngọng nghịu và không chữ nào khớp với chữ nào. Nói chính xác hơn là tôi không biết mình đang nói gì. Thật xấu hổ, tôi như muốn chui ngay xuống mặt đất để không còn nhìn thấy ai nữa, giống như phản ứng của loài đà điểu khi lâm nguy.

Thảm họa này như hồi chuông báo động, là nếu không khắc phục ngay sự yếu kém trong khả năng trình bày trước đám đông thì 3 năm đại học của tôi sẽ trở thành một địa ngục trần gian, vì hầu như cứ vài tuần là tôi có thể phải đứng ra trước lớp phát biểu như vậy. Đây là cách học rất khác biệt so với thời tôi còn học ở quê nhà. Thế là tôi tức tốc lao vào thư viện tìm đọc rất nhiều tài liệu chỉ dẫn về kỹ năng diễn thuyết và phát biểu trước công chúng. Sau này tôi phát hiện ra rằng gần như tất cả cái gì hiện hữu trên đời này đều có sách hay tài liệu đâu đó để tham khảo.

Tôi quyết chí phải lấy lại uy tín thông qua bài thuyết trình dài 45 phút sắp tới mang chủ đề về *consumer behaviour* (tâm lý khách hàng). Và sau gần hai tuần chuẩn bị tôi đã làm ngạc nhiên tất cả bạn học và thầy cô để đạt điểm số cao nhất lớp. Qua sự kiện này, tôi khám phá ra rằng, ngôn ngữ chỉ là công cụ, quan trọng

nhất vẫn là kiến thức, kỹ năng và sự chuẩn bị kỹ lưỡng cho mỗi lần đăng đàn. Để tự tin hơn trước những buổi thuyết trình quan trọng, tôi còn luyện tập bằng cách tự mình đứng nói trước gương hoặc nhờ ai đó đủ lòng tốt và sự kiên nhẫn để lắng nghe như một khán giả thực thụ.

Từ đó đến nay, tôi thấy mình tiến bộ rất nhanh sau mỗi lần thuyết trình nhưng vẫn không quên các bước chuẩn bị cẩn thận. Đặc biệt, tôi luôn tìm cách nắm rõ đối tượng tham gia, bao gồm cả những diễn giả khác nếu có. Tôi muốn biết người ta bỏ thời gian và công sức đến đây để muốn nghe cái gì từ tôi. Sau đó là phần chuẩn bị cho 'sườn bài' của bài phát biểu, bao gồm những điểm nhấn thú vị nhằm gây ấn tượng và làm cho người nghe cảm thấy hào hứng hơn. Các công cụ hỗ trợ bằng hình ảnh chiếu trên màn hình đối với tôi cũng rất quan trọng và nếu được thì càng ít chữ càng tốt. Và tôi luôn biết cách xen vào những câu nói dí dỏm khiến cho người nghe có những tràng cười sảng khoái.

Nói chuyện trước đám đông không còn là cơn ác mộng đối với tôi nữa, mà ngược lại tôi còn cảm thấy thích thú. Để đạt tới tâm trạng này đòi hỏi một sự tự nhiên, thoải mái và không nhất thiết phải gắn chặt vào những nội dung mà mình đã soạn trước. Tất cả những sự chuẩn bị trước chỉ là những gợi ý, nhắc nhở để tôi không bị đi lạc lối. Ngay cả ca sỹ chuyên nghiệp cũng phải biết đọc ánh mắt và cảm xúc của khán giả để thay đổi bài hát hay cách hát cho phù hợp. Ngoài ra, sự hấp

dẫn của buổi thuyết trình còn tùy thuộc vào khả năng biểu lộ cảm xúc của chính diễn giả qua từng giọng nói, ngôn từ, âm điệu và cử chỉ.

Nhưng làm gì thì làm, muốn trở thành một diễn giả đầy tự tin trên sân khấu bạn phải có đủ “giờ bay”. Tác giả Malcolm Gladwell trong cuốn sách mang tựa đề *Những Kẻ Xuất Chúng* đã đưa ra một minh chứng khá thú vị là sự cần mẫn chính là một trong những yếu tố quyết định giúp một người trở nên xuất sắc, cụ thể là phải làm việc đủ 10.000 giờ. Năng khiếu và sự may mắn đóng một vai trò nhỏ hơn theo lý thuyết này. Người phương Tây có câu “practice makes perfect”, tạm dịch là “diễn tập giúp ta hoàn hảo”. Nói như vậy thực ra cũng chưa chính xác lắm vì chúng ta phải diễn tập cái đúng mới thật sự hoàn hảo được. Vì diễn tập cái sai một cách cần mẫn thì không bao giờ trở nên “hoàn hảo” (perfect), mà chỉ trở nên “vĩnh viễn” (permanent). Do đó câu đầy đủ hơn sẽ là “diễn tập đúng giúp ta hoàn hảo”.

Tôi không nghĩ là mình đã đạt 10.000 “giờ bay” và cũng chưa bao giờ muốn phấn đấu trở thành một diễn giả chuyên nghiệp, xuất chúng. Tôi chỉ muốn mỗi lần bước lên sân khấu để trình bày bất cứ đề tài nào mình đang quan tâm thì người nghe phải thật sự lắng nghe để không lãng phí thời gian của cả hai phía.

Tôi có một kỷ niệm vui liên quan đến vai trò diễn giả. Tháng 9/2010, tôi được mời phát biểu chính tại Hội nghị Thượng đỉnh về ngành nhà hàng của châu Âu tổ chức tại

thành phố Zurich của Thụy Sĩ. Hội nghị diễn ra trong hai ngày và thu hút gần 300 lãnh đạo của các chuỗi nhà hàng lớn trên thế giới. Trong 10 diễn giả có bài tham luận chỉ có một mình tôi là đến từ châu Á. Thậm chí trong thành phần những người tham dự cũng chỉ lác đác vài cái đầu tóc đen, còn lại tôi thấy toàn là người phương Tây. Đây là lần đầu tiên tôi phát biểu tại một hội nghị chuyên ngành lớn như vậy.

Tất cả các diễn giả được yêu cầu đến sớm một ngày để chuẩn bị và diễn tập cho bài phát biểu của mình. Tôi quyết định không diễn tập phần nói mà chỉ làm việc với bộ phận kỹ thuật để đảm bảo là phần trình bày bằng *Powerpoint* của mình không có gì trục trặc. Tôi cũng không quên bước lên sân khấu đi qua đi lại để làm quen đường đi nước bước. Từ bục phát biểu tôi nhìn xuống phía dưới khán phòng bao la và tưởng tượng như mình đang đứng trước hàng trăm khán giả.

Phần phát biểu của tôi vào ngày hôm sau là một trải nghiệm khó quên. Trong khi chờ đến lượt mình tôi tự trấn an bằng suy nghĩ rằng tuy chuỗi tiệm phở của mình còn non trẻ nhưng có những đặc điểm đáng để tự hào. Đó là tính tiên phong của mô hình kinh doanh cũng như cách thức mà chúng tôi nhân rộng nó. Đó là tầm nhìn toàn cầu đối với một doanh nghiệp vừa và nhỏ. Ngoài ra, nếu xét về mặt tiềm năng của sản phẩm thì món phở của Việt Nam chắc chắn là vượt trội vì nó thật dinh dưỡng và dễ ăn. Nghĩ đến những điều này làm tôi thấy tự tin hẳn

lên. Tôi bước lên sân khấu ngay đúng lúc bài “Bonjour Viet Nam” (Xin chào Việt Nam) của ca sỹ Việt kiều Phạm Quỳnh Anh được phát ra cùng với đoạn phim ngắn giới thiệu về món phở của Việt Nam. Mọi người trong hội trường quá ấn tượng với phần mở đầu của tôi nên đã dành ngay một tràng pháo tay giòn giã.

Tôi bắt đầu phần trình bày của mình bằng câu chuyện hình thành ý tưởng của mô hình tiệm phở hiện đại, rồi phát triển nó như thế nào thông qua việc xây dựng chuỗi và bán nhượng quyền. Tôi cũng chia sẻ quan điểm của mình về xu thế ẩm thực trong tương lai, đó là phải nhanh, phải dinh dưỡng và phải truyền thống. Tôi đặc biệt đề cập nhiều đến những khó khăn mà mình gặp phải khi kinh doanh trong môi trường của một nền kinh tế vừa mới nổi. Tôi thấy mọi người thật hào hứng với những trải nghiệm chân thành nhưng “không giống ai” của tôi. Cả khán phòng còn cười vang khi có đoạn tôi nói vui rằng ở Việt Nam người ta xem “com” như vợ và “phở” như người tình, bởi vậy mới có câu “sáng chở Com đi ăn phở, tối chở Phở đi ăn com!”. Bài nói chuyện của tôi bị gián đoạn nhiều lần bởi những tràng pháo tay, tràng cười, làm tôi cảm thấy như mình đang trên sân khấu biểu diễn chứ không phải đang nói chuyện nghiêm túc về kinh doanh. Tôi nhận thấy những thất bại của mình lại đem đến nhiều điều thú vị cho người nghe hơn là những thành công. Có lẽ vì họ thấy chính mình trong đó.

Lần đó kết quả thăm dò ngay vào cuối chương trình

cho thấy bài nói chuyện của tôi được hội nghị đánh giá là xuất sắc nhất. Còn các thành viên trong ban tổ chức thì nói là tôi đã “steal the show”, ý nói tôi trở thành tâm điểm hay cái đỉnh của hội nghị. Tối hôm đó, tất cả chúng tôi được tập đoàn nhà hàng *Marché* nổi tiếng thế giới chiêu đãi trình trọng trên chiếc du thuyền thả trôi theo hồ Lake Zurich. Tôi vô cùng hạnh diện khi đi đâu cũng có người nâng ly chúc mừng cùng với ánh mắt đầy quý trọng. Nhiều người còn nói là họ chưa từng đến Việt Nam nhưng lần này chắc chắn là phải đi cho biết.

Đầu năm 2007, tôi được trường Đại học Griffith của Úc phong hàm Giáo sư Danh dự, một danh hiệu cao quý trong môi trường hàn lâm. Tôi vô cùng tự hào về sự kiện này, nhất là khi biết được tôi là Giáo sư Danh dự người nước ngoài đầu tiên trong lịch sử của trường. Trong bức thư mà ngài hiệu trưởng gửi cho tôi có giải thích lý do của việc phong hàm này, đó là sự công nhận những hoạt động và đóng góp tích cực của tôi đối với ngành công nghệ không khói, trong đó có việc tôi góp phần thành lập Trung tâm Nghiên cứu Nhượng quyền châu Á - Thái Bình Dương (Asia-Pacific Centre for Franchising Excellence) có trụ sở tại Úc. Chức danh này cũng là một cách để củng cố thêm mối quan hệ tốt đẹp của trường Đại học và một cựu sinh viên có những đóng góp tiếp tục trong công tác giảng dạy và nghiên cứu của trường.

Năm 2008, tôi còn vinh dự đón nhận danh hiệu *International Alumnus of the Year* (sinh viên quốc tế xuất

sắc nhất toàn bang Queensland) từ Chính phủ Úc. Buổi lễ công bố và trao giải thưởng được tổ chức trọng tại tòa thị chính với sự có mặt của đại diện tất cả các trường đại học trong tiểu bang và đặc biệt là Ngài Bộ trưởng Giao thông, Thương mại, Tuyển dụng và Quan hệ Công nghiệp (Minister for Transport, Trade, Employment and Industrial Relations). Tôi vô cùng tự hào khi được yêu cầu bước lên bục phát biểu để nói vài lời sau khi biết mình đoạt được giải thưởng danh giá này. Lúc đó, tôi chỉ muốn nói một câu duy nhất “Tôi là người Việt Nam!”.

Tôi còn nhớ như in những cảm xúc của mình thời gian đầu đặt chân đến Úc 18 năm trước. Khi đó tôi là một du học sinh nghèo gặp nhiều khó khăn, từ vật chất đến tinh thần. Tôi phải vật lộn với cuộc sống, với ngôn ngữ và với năng lực học tập trung bình của mình để vượt qua từng kỳ thi một. Trong suốt quá trình được ngồi trên ghế nhà trường bất kỳ ở đâu, lúc nào, tôi chưa từng bao giờ là một học sinh hay sinh viên có thành tích học tập xuất sắc, thậm chí thi đại học còn rớt lên rớt xuống. Vậy mà nay tôi đã đi gần đến tận cuối con đường học thuật mà một sinh viên có thể đi tới được. Cuộc đời nhiều khi thật khó nói. Bây giờ ngẫm nghĩ lại, tôi thấy mình thật may mắn khi sở hữu một niềm tin mãnh liệt vào những điều kỳ diệu mà người ta gọi là ước mơ. Tôi không bao giờ sợ thất bại mà chỉ xem nó như một kết quả không như ý. Có lẽ nhờ vậy mà tôi đã đặt chân tới được những nơi mà lẽ ra đã không dành cho tôi.

Mang phở đi đánh xứ người

Trở lại câu chuyện của phở, tôi có nhiều kỷ niệm muốn kể về các tiệm nhượng quyền thương mại. Chúng tôi bắt đầu bằng tiệm nhượng quyền ở thủ đô Jakarta của Indonesia. Đối tác mua nhượng quyền là một vị Giám đốc Điều hành cho chi nhánh một tập đoàn lớn của Đức tại khu vực Đông Nam Á. Trong thời gian xây dựng cửa hàng đầu tiên này, đối tác nằng nặc thuyết phục chúng tôi là phải có món cánh gà chiên trong thực đơn, vì người Indonesia rất thích ăn kèm thêm món này. Thế là chúng tôi bắt buộc phải đồng ý thử nghiệm với điều kiện là phải đúng món cánh gà chiên nước mắm made-in-Pho24 kiểu Việt Nam.

Chúng tôi chưa bao giờ có món này trong thực đơn của mình nhưng không vì thế mà không thể nghiên cứu để đáp ứng nhu cầu rất ‘địa phương’ của đối tác. Kết quả là khách hàng người Indonesia đánh giá rất cao món ăn thêm này và nó hiển nhiên trở thành một món không thể thiếu được bên cạnh các món phở bò, phở gà thuần túy Việt Nam. Đến nay, đối tác tại Indonesia của chúng tôi đã mở tổng cộng 11 tiệm tại thủ đô Jakarta, và ngưng công việc điều hành ở tập đoàn của Đức để dành toàn thời gian cho chuỗi Phở 24 tại đây.

Tôi xem các đối tác mua nhượng quyền như là đối tác chiến lược của mình vì không có họ chiến lược bành trướng thương hiệu ra thế giới của chúng tôi có lẽ không bao giờ thực hiện được. Chi phí để mở một tiệm phở với diện tích khiêm tốn chỉ vài chục mét vuông tại các thành phố nổi tiếng đắt đỏ của thế giới có khi lên đến cả nửa triệu đô-la Mỹ. Ngoài vốn đầu tư còn biết bao nhiêu khó khăn khác mà người nước ngoài khó có thể cáng đáng nổi nếu tự mình đứng ra mở cửa hàng tại một nơi xa lạ. Chưa kể, không ít đối tác có kinh nghiệm và năng lực vượt trội hơn so với chính hệ thống nhượng quyền của tôi. Trong trường hợp này họ bỏ tiền ra chủ yếu để mua quyền sử dụng thương hiệu và những bí quyết của mô hình kinh doanh đã được chứng minh thành công. Tôi rất thích những đối tác chiến lược kiểu này vì chuyển giao công nghệ dễ dàng hơn, nói một hiểu mười và khả năng thành công lại rất cao. Ngoài ra, tôi còn được học

hỏi rất nhiều điều hay đẹp trong quá trình cộng tác với họ, thậm chí ngay từ lúc bắt đầu tiếp xúc, đàm phán.

Trong các đối tác nước ngoài, đối tác người Nhật gây cho tôi nhiều ấn tượng nhất. Tuy là một trong những tập đoàn khổng lồ hàng đầu của Nhật nhưng những người lãnh đạo công ty đã làm việc với chúng tôi với tất cả sự trân trọng, được thể hiện qua các buổi họp, thư từ qua lại, các buổi tiệc chiêu đãi hoặc ngay cả việc đón chào chúng tôi ngay tại cổng mặt tiền của tổng hành dinh tập đoàn trong lần viếng thăm đầu tiên của tôi. Hôm đó trước khi vào phòng họp chúng tôi đi băng ngang qua nhiều phòng ban khác nhau thì nơi nào nhân viên cũng ngưng công việc và đứng dậy cúi đầu chào.

Sau khi họp xong chúng tôi được đích thân ông chủ tịch tập đoàn mời đi ăn tối thân mật tại một trong những tiệm ăn mà ông yêu thích. Ngay giữa bàn ăn có để hai lá cờ Việt Nam và Nhật Bản, nói lên sự trân trọng dành cho đối tác cũng như mong muốn tạo dựng một mối quan hệ lâu dài và nghiêm túc. Người Nhật có thói quen uống rượu trong khi ăn nhưng không uống quá nhiều mà rất chừng mực. Họ không bao giờ ký hợp đồng hay ra đưa ra bất kỳ một quyết định quan trọng nào trong những buổi tiệc như vậy.

Tôi thật ấn tượng với cách làm ăn thận trọng của người Nhật. Họ luôn tìm hiểu, nghiên cứu cẩn thận trước khi đưa ra một quyết định mà lúc nào cũng mang tính tập thể. Lần nào sang Việt Nam làm việc với chúng

tôi họ cũng đến bằng cả một phái đoàn ít nhất cũng 3-4 vị được trang bị đầy đủ thông tin, dữ liệu để đàm phán hiệu quả. Khi muốn đấu tranh cho một yêu cầu cụ thể nào đó, họ thật kiên trì, nhẫn nại nhưng vô cùng thẳng thắn. Thật không sai khi nói là khởi sự làm ăn với người Nhật rất khó khăn, nhưng một khi đã hiểu và tin tưởng nhau rồi thì họ sẽ không bao giờ phản bội giữa chừng.

Trong mấy chuyến đi Nhật, tôi còn quan sát thấy người lao động ở đây thường có tinh thần làm việc rất tốt. Hình như họ cảm thấy tự hào, vui sướng khi làm việc. Nhìn thái độ và cách thức làm việc của bất kỳ một công nhân lao động phổ thông nào trên đường phố Tokyo mà thấy thật thú vị và có nhiều điều đáng suy gẫm. Và mỗi lần làm việc với đối tác Nhật là mỗi lần tôi học hỏi được những điều mới. Tuy nhiên, tôi chưa bao giờ cảm thấy lo lắng hay run sợ khi tiếp xúc, đàm phán với bất kỳ nhân vật lãnh đạo cao cấp nào của đối tác vì luôn tự nhắc nhở là mình chính là người chuyển giao công nghệ, chứ không phải ngược lại. Không phải công ty nhỏ nào cũng thật sự nhỏ, mà ở một khía cạnh nào đó vẫn có thể lớn hơn. Công ty chỉ thật sự nhỏ nếu suy nghĩ của người lãnh đạo không lớn.

Nhìn hàng người xếp hàng rồng rắn trước tiệm Phở 24 đầu tiên lúc khai trương tại phố Shinjuku sầm uất của thủ đô Tokyo mà lòng tôi thấy vui sướng và tự hào khôn xiết. Tôi như nghe tiếng nhạc quốc ca vang lên trong lòng và cảm thấy tự hào là người Việt Nam hơn bao giờ hết.

Hôm đó chúng tôi vinh dự được ông Nguyễn Phú Bình, Đại sứ Việt Nam tại Nhật đến tham dự, cắt băng khai trương và có vài lời phát biểu. Ngoài một vài vị khách quý là người Việt, còn lại tất cả thực khách, nhân viên, quản lý đều là người Nhật. Tôi mong tiệm phở của mình sẽ trở thành nơi lui tới thường xuyên của người Nhật chứ không phải là nơi chỉ đến một lần cho biết. Người Nhật phải cảm thấy thân quen với thương hiệu Phở 24 giống như là một phần của chính họ.

Để làm được điều này, đối tác của chúng tôi phải mở hàng trăm tiệm phở như vậy tại Tokyo như họ đã từng làm với chuỗi nhà hàng Denny's của Mỹ cách đây hơn 30 năm. Đối tác của chúng tôi – tập đoàn Seven & I Holdings - còn sở hữu chuỗi trung tâm thương mại Ito-Yokado cũng như hàng ngàn cửa hàng tiện ích 7-Eleven tại Nhật (từ năm 2005 họ đã mua luôn công ty mẹ 7-Eleven tại Mỹ). Với năng lực tài chính và kinh nghiệm phát triển hệ thống của đối tác lớn mạnh như vậy, tôi tin tưởng một ngày không xa hoài bão trở thành một thương hiệu lớn tại Nhật của Phở 24 là hoàn toàn khả thi. Dĩ nhiên, để bất cứ điều kỳ diệu nào xảy ra thì đều phải cần đến thời gian và nhiều yếu tố khác nữa.

Không phải lúc nào con đường nhân rộng thương hiệu ra nước ngoài của chúng tôi cũng trải toàn hoa hồng. Singapore là một trường hợp điển hình của chông gai, thất bại. Chúng tôi thất bại từ khâu chọn lựa đối tác mua nhượng quyền đến khâu chọn địa điểm mặt bằng để mở

tiệm phở đầu tiên. Tuy nằm trong trung tâm thương mại Millenia Walk khá sầm uất nhưng địa thế của tiệm phở này chỉ cho phép đông khách vào giờ ăn trưa. Mà trong ngành kinh doanh ẩm thực thì ai cũng biết rằng để thành công thì nhà hàng cần phải đông khách ít nhất 2 buổi một ngày. Khi đó chúng tôi mới nhận ra rằng thiết kế bếp là một sai lầm lớn vì không đủ không gian để đa dạng hóa thực đơn khi cần thiết. Cùng lúc đó đối tác chúng tôi lại lâm vào cảnh nợ nần do các công việc kinh doanh khác của họ nên không còn cơ hội và động lực để sửa sai tại một địa điểm khác. Thị trường Singapore xem như bị lãng phí một thời gian dài và để lại không ít di chứng.

Thất bại đau đớn thứ hai là ở thị trường Hàn Quốc. Đối tác chúng tôi là những người biết làm ăn và yêu Việt Nam, trong đó dĩ nhiên là có món phở. Chúng tôi ký hợp đồng nhượng quyền cho phép đối tác độc quyền kinh doanh thương hiệu và mô hình kinh doanh của chúng tôi trong thời gian 10 năm. Tuy có đầu tư khá bài bản, từ hệ thống cửa hàng đến bếp trung tâm với dàn thiết bị thậm chí còn hiện đại hơn so với những gì chúng tôi có ở Việt Nam thời đó, nhưng kết quả kinh doanh hoàn toàn chống lại chúng tôi.

Chúng tôi đã quá cứng nhắc khi giữ nguyên mô hình kinh doanh của Phở 24 ở Việt Nam để áp dụng cho thị trường Hàn Quốc mà không có một bổ sung, điều chỉnh nào đáng kể, từ trang trí nội thất đến thực đơn và cung cách phục vụ. Tất cả các điều chỉnh “chữa cháy” sau đó

đều trở nên khập khiễng, một bài học thấm thía lặp lại của trường hợp Singapore. Nhưng tệ hại nhất vẫn là việc chọn sai địa điểm để mở 2 tiệm đầu tiên. Tôi đã quá tin tưởng vào kiến thức địa phương của đối tác mà không thực sự rà soát, kiểm tra lại với các chuyên gia độc lập tại Hàn Quốc. Chúng tôi đã phải trả giá đắt cho bài học cũ này nhưng nhờ đó đã rút kinh nghiệm để thành công hơn ở các thị trường khác.

Những thách thức

Sự phát triển ồ ạt tạo ra một lỗ hổng lớn về nhân sự - đội ngũ đứng ra vận hành bộ máy Phở 24. Tất cả nhân viên quản trị của tôi đều trẻ và chưa có kinh nghiệm trận mạc từ những chuỗi lớn hơn. Bản thân tôi cũng vậy, cũng phải vừa làm, vừa học mà cái giá của các sai lầm gây ra do thiếu kinh nghiệm đôi khi rất tai hại. Tôi ước gì có ai đó đã từng đi đến những nơi mà tôi đang muốn đến, để kể cho tôi nghe những gì mà chính họ đã trải nghiệm, và như thế thì công ty sẽ tiết kiệm được nhiều thời gian và tiền bạc. Đáng tiếc là thị trường lao động lúc bấy giờ chưa có những con người này vì kinh tế nước nhà cũng vừa chỉ mới mở cửa cách đó không lâu.

Bằng chứng là một chuỗi nhà hàng còn non trẻ như chúng tôi mà được xếp hạng nhất về chuỗi thức ăn châu Á tại Việt Nam, theo một cuộc thăm dò nghiên cứu trên phạm vi toàn quốc của Euromonitor International vào năm 2009. Điều này cũng giải thích tại sao các nhân viên quản trị của tôi tuy chưa có kinh nghiệm như tôi mong muốn lại trở thành mục tiêu tuyển dụng của các công ty săn đầu người. Nhiều công ty sẵn sàng trả lương gấp đôi cho các nhân viên trụ cột của chúng tôi, làm lòng trung thành của họ bị lung lay dữ dội. Tôi bắt đầu phải chấp nhận vượt mất một số thành viên nòng cốt do không thể “chạy đua vũ trang” tăng lương mãi. Đã đến lúc tôi nghĩ đến việc tuyển dụng người nước ngoài để đem lại luồng sinh khí mới và những kinh nghiệm của một trận đấu lớn hơn.

Bắt đầu là vị trí giám đốc điều hành người Anh. Với bề dày kinh nghiệm quản trị một loạt các thương hiệu tầm cỡ thế giới, vị giám đốc người nước ngoài này chiếm ngay sự ngưỡng mộ và ủng hộ của hầu hết nhân viên. Ngôn ngữ sử dụng trong các buổi họp giao ban vào sáng thứ Hai hàng tuần hoặc thư từ email qua lại giữa các trưởng bộ phận được chuyển từ tiếng Việt sang tiếng Anh. Mọi người đều háo hức và hứng thú với cơ hội thực tập tiếng Anh và môi trường làm việc tự nhiên có vẻ “quốc tế” hơn.

Nhưng sau đó không lâu, một thực tế khác xuất hiện, đó là mọi người trở nên ít nói hơn trong các buổi họp và thư từ email qua lại thì hạn chế thấy rõ. Lý do thật đơn

giản: nói tiếng Anh hoài mệt quá! (theo lời thú nhận của một số nhân viên), nhất là lúc có bất đồng ý kiến với sếp hay đồng nghiệp trong các buổi họp thì ai cũng lúng túng, ức chế vì vốn liếng tiếng Anh của mình còn quá ít ỏi. Đợi người thông dịch thì bị chậm đi, mất hết nhịp và đôi khi còn sai ý. Email bằng tiếng Anh cũng vậy, có khi mất cả buổi để soạn một bức thư nên riết rồi thôi, nhiều người gần như không viết nữa. Chưa kể những bất đồng, mâu thuẫn nổ ra do có sự hiểu lầm về văn hóa. Đây cũng là một khó khăn lớn tuy tôi đã ý thức vấn đề này rất rõ và đã có những sự chuẩn bị trước đó cho cả hai phía. Suốt ngày tôi trở thành người phải đi dọn dẹp, giải quyết các vấn đề nội bộ đầy mệt mỏi.

Sự gắn kết giữa các thành viên trong đội ngũ điều hành công ty trở nên lỏng lẻo, mất hết năng lượng. Môi trường “quốc tế hóa” không còn tác dụng mà môi trường “máu lửa” truyền thống của công ty cũng đội nón đi luôn! Hậu quả là chúng tôi phải mất gần hai năm sau đó chỉ để củng cố và sửa chữa lại những gì xảy ra không như ý muốn. Tuy là một trường hợp cá biệt nhưng sau tai nạn này tôi mất hết động lực để nghĩ đến việc tuyển dụng người nước ngoài điều hành công ty.

Tôi cũng có suy nghĩ là các nhà quản trị người nước ngoài chỉ có thể cống hiến được nhiều khi ngay bên cạnh họ là cả một đội ngũ cùng người nước ngoài với nhau, thay vì chỉ đơn thân độc mã một mình. Hoặc ít ra thì hệ thống, đội ngũ nhân viên quản trị cấp cao người

Việt đã phải sẵn sàng cũng như khả năng thích ứng của chuyên gia nước ngoài phải khá cao. Chuỗi gà rán KFC tại Trung Quốc trong thời gian đầu có trong tay cả một ê-kíp hùng hậu người Mỹ nhưng vẫn thất bại vì những khác biệt về văn hóa và tư duy quản trị. Sau đó họ mới nghĩ ra việc sử dụng người Hoa đến từ Đài Loan thì mới thành công vang dội đến ngày hôm nay. Điểm mấu chốt ở đây là tất cả những nhà quản trị Hoa kiều này đã từng tham gia điều hành trong hệ thống KFC toàn cầu nhưng lại nói cùng ngôn ngữ tiếng Hoa và am hiểu phong tục tập quán người Trung Quốc. Đây cũng là một hướng đi đáng suy nghĩ.

Và cuộc chạy đua tiếp sức

Trở lại với quyết định huy động vốn thông qua việc bán bớt cổ phần cho quỹ đầu tư mạo hiểm, nếu ai đó hỏi tôi đó có phải là một quyết định sáng suốt hay không, thì tôi có thể nói rằng đó là một quyết định huy động vốn phù hợp nhất lúc bấy giờ. Vay tiền ngân hàng chưa bao giờ là ưu tiên hàng đầu của tôi, đơn giản vì tôi không muốn phải chịu thêm nhiều áp lực từ những khoản lãi phát sinh hàng tháng. Tôi không muốn đặt số phận của mình vào tay người khác. Vả lại, chiến lược phát triển đầy tham vọng của chúng tôi trùng khớp với tư duy kinh doanh của quỹ đầu tư. Có điều, đa số quỹ đầu tư đều có đặc thù là phải rút vốn ra sau một thời gian tối đa là 5

năm, do đó các chiến lược đường dài không bao giờ là ưu tiên của họ. Tôi ý thức rõ điều này nhưng chấp nhận nó vì nghĩ rằng mình vẫn nắm phần quyết định cuối cùng.

Số tiền đầu tư của quỹ đầu tư mạo hiểm giúp chúng tôi thay đổi chiến lược cơ bản về cách phát triển hệ thống. Trọng tâm được chuyển từ chuyên bán nhượng quyền thành công ty tự mở các cửa hàng thuộc quyền sở hữu 100% của mình. Điều này có cái lợi mà cũng có cái hại. Cái lợi là công ty chủ động hơn về mặt kiểm soát chất lượng cũng như tiến độ bung rộng chân rẽ của mình. Ngoài ra, nếu các cửa hàng kinh doanh hiệu quả thì công ty sẽ hưởng trọn thay vì phải chia sẻ cho các đối tác như trong trường hợp bán nhượng quyền. Còn cái hại là bộ máy quản trị của công ty đột nhiên phải nở phình ra để gồng gánh một khối lượng công việc khổng lồ do mình tự biên tự diễn.

Nếu phải cho một lời khuyên đối với những ai đang tìm kiếm nhà đầu tư thì tôi sẽ nói rằng trước hết là phải tự hỏi mình là có thật sự cần thiết hay không nếu có thể chọn cách điều chỉnh bớt tốc độ tăng trưởng. Chọn quỹ đầu tư mạo hiểm là chọn cách phát triển nóng, tăng tốc. Lời khuyên kế tiếp là phải biết rõ những gì mà nhà đầu tư có thể mang lại, ngoài tiền vốn của họ. Nói khác đi, bạn phải thực sự hiểu về nhà đầu tư mình nhắm đến, từ năng lực tài chính đến năng lực tư vấn, chuyên môn, quan hệ và đặc biệt là kỳ vọng và những ưu tiên của họ.

Năm 2008 kinh tế Việt Nam bắt đầu có dấu hiệu chững

lại do tác động tiêu cực của cuộc khủng hoảng tài chính khu vực xảy ra một năm trước đó. Qua năm 2009 lạm phát bắt đầu tăng tốc, đẩy lùi tốc độ tăng trưởng kinh tế xuống còn 5,3%, cách xa mức 8,5% của năm 2007. Bong bóng thị trường bất động sản và chứng khoán bị nổ tung sau một thời gian dài tung hoành ngang dọc. Hàng loạt các doanh nghiệp trong nước rơi vào tình trạng nguy kịch. Theo lẽ tự nhiên, thị trường tiêu thụ đã đổi chiều từ đang đi lên thành đi xuống.

Cái giá phải trả của sự phát triển quá nóng là không ít các cửa hàng của chúng tôi trước đây kinh doanh khá tốt nay thu không đủ bù chi. Thật đơn giản, khi kinh tế khó khăn thì khách hàng có khuynh hướng “thắt lưng buộc bụng” trong khi tiền thuê nhà và các chi phí khác như điện nước, lương hướng, nguyên vật liệu vẫn cứ tiếp tục tăng đều song song với lạm phát. Tôi đành cắn răng học thêm một bài học xương máu, đóng cửa một loạt các tiệm phở không còn đủ sức tồn tại để vượt qua kỳ khủng hoảng kinh tế mà tôi tiên đoán sẽ kéo dài trong nhiều năm. Dĩ nhiên trước khi đi đến quyết định đóng cửa một cửa hàng nào đó thì chúng tôi cũng đã áp dụng một loạt các biện pháp gọi là “rescue plan” (phương án giải cứu), bao gồm các thay đổi táo bạo, các chương trình khuyến mãi, marketing đặc biệt. Nếu các bước giải cứu này không hiệu quả thì xem như đã hết thuốc chữa.

Nhiều cửa hàng nhượng quyền trong thời buổi khó khăn cũng bắt đầu giờ chúng. Họ tìm mọi cách để tồn tại

mà không cần quan tâm đến hệ thống nhận diện chung. Họ cắt bớt chi phí bằng cách giảm bớt dịch vụ, giảm bớt khẩu phần món ăn và không bật máy lạnh, thậm chí không bật đèn đủ sáng. Họ còn xé rào bán những món không thuộc thực đơn chuẩn của công ty và tự ý sáng tạo nhiều hơn trước đây. Phải nói là điều hành các đối tác kiểu này là một cực hình.

Tôi thích ví tất cả các cửa hàng nhượng quyền trong cùng một hệ thống giống như một đoàn quân, theo đó mọi người phải giữ đúng hàng ngũ của mình mà cùng nhau tiến lên theo tiếng trống trận. Có khi chỉ cần một chiến sĩ quay lưng, bất tuân lệnh cũng có thể làm cho cả đoàn quân hoang mang, tan rã. Do đó, chúng tôi đã phải tìm cách giải quyết từng trường hợp một, thậm chí phải mua lại một số cửa hàng nhượng quyền để tránh tổn hại đến toàn hệ thống. Cũng may là không phải đối tác nào cũng vậy mà đa số là những người có hiểu biết và ý thức được rằng cửa hàng mua nhượng quyền cũng giống như bất kỳ cửa hàng kinh doanh nào, có lúc thịnh lúc suy.

Thoáng một cái mà đã gần 10 năm kể từ ngày đầu khai trương tiệm Phở 24 trên đường Nguyễn Thiệp. Nhớ lại, có lúc tổng số cửa hàng trong và ngoài nước đã vượt qua con số 70, coi như trung bình mỗi năm chúng tôi mở thêm khoảng 6-7 cửa hàng mới. Để đáp ứng cho khối lượng công việc tăng đáng kể, chúng tôi bắt đầu tuyển dụng thêm nhiều nhân viên từ khâu phục vụ trực tiếp tại các cửa hàng đến khâu gián tiếp ở văn phòng. Ngoài

các bộ phận đã có sẵn như Hành chánh - Nhân sự, Kế toán, Marketing, Phát triển Kinh doanh chúng tôi thành lập thêm một số bộ phận mới như phòng Quản lý Chất lượng, phòng Nghiên cứu Phát triển. Văn phòng cũng trở nên chật chội, do đó chúng tôi phải di dời liên tục từ đường Đông Du qua Hai Bà Trưng, Lê Thị Hồng Gấm và cuối cùng là Trần Nhật Duật. Tôi bắt đầu không nhớ hết tên nhân viên và công việc mà họ đang đảm nhiệm.

Tôi cố gắng khắc phục điều này bằng cách mỗi tháng một lần tôi cho triệu tập họp toàn thể nhân viên văn phòng, chủ yếu để cập nhật thông tin và có cơ hội trao đổi trực tiếp. Tôi cũng tổ chức những cuộc họp tương tự đối với toàn thể các cửa hàng trưởng và mỗi lần như vậy tôi khéo léo lồng vào một khóa đào tạo nho nhỏ, ví dụ như “thế nào là phục vụ tốt” hay “làm thế nào để nhớ tên khách hàng”. Đáng tiếc là tôi đã không duy trì việc này được lâu vì bao nhiêu việc khẩn cấp khác phải cần tôi trực tiếp giải quyết. Bây giờ ngẫm nghĩ lại tôi ước gì mình có thể bỏ nhiều thời gian hơn với anh em quản lý. Hệ thống càng lớn mạnh thì người lãnh đạo càng phải lưu ý những gì đang xảy ra ở cửa hàng chứ không phải ở văn phòng.

Đúng vậy, những gì đang xảy ra ở cửa hàng. Tôi còn nhớ khi toàn hệ thống chỉ có vài cửa hàng thì tôi đã sâu sát với từng chi tiết đến như thế nào. Tôi xắn tay áo cùng anh em treo từng tấm tranh hay sắp xếp bàn ghế, tăng giảm ánh sáng sao cho vừa ý nhất. Tôi bỏ nhiều thời gian để lắng nghe, nói chuyện với nhân viên và quan sát từng

bước chân phát triển nghề nghiệp của họ. Triết lý quản trị xem nhân viên như “khách hàng nội bộ” của tôi đã vô tình trở nên mờ nhạt khi số lượng tiệm phở không ngừng gia tăng.

Thay vào đó, tôi bắt đầu dựa vào đội ngũ quản trị với nhiều tầng lớp, bài bản hơn nhưng thiếu cái nhìn chi tiết, đồng cảm và đầy đam mê của một nhà sáng lập. Chưa kể chúng tôi cũng bắt đầu mắc sai lầm khi tuyển dụng thêm nhiều nhà quản trị cấp cao có khả năng nhưng không phù hợp với văn hóa của công ty. Đa số họ đều thông minh nhưng mục tiêu gia nhập công ty của họ khác với những gì mà tôi mong đợi. Không ít trong số này chỉ quan tâm đến mức lương và những quyền lợi mà họ được hưởng hoặc tệ hơn nữa, chỉ lấy kinh nghiệm và lý lịch từng làm qua ở công ty chúng tôi. Tôi lại phải học lại bài học đã từng học bao nhiêu lần trước đây, là tất cả phải bắt đầu từ con người. Con người làm nên thương hiệu, chứ không phải ngược lại.

Nhưng thách thức khẩn cấp nhất lại đến từ vấn đề tìm vốn đầu tư mới. Có quá nhiều việc quan trọng tôi cần phải làm trong giai đoạn này mà tất cả đều cần đến tiền. Cụ thể là tôi cần nâng cấp toàn bộ hệ thống cửa hàng hiện hữu của mình sau một thời gian dài đưa vào hoạt động. Thông thường các chuỗi nhà hàng trên thế giới trẻ nhất cứ mỗi 5 năm là phải đại tu hoặc cơ cấu lại mô hình kinh doanh. Những tiệm phở, những chiến binh già của tôi cần một bộ áo giáp mới khỏe khoắn hơn và phù hợp

hơn với tình hình mới. Hình ảnh thương hiệu cũng cần được làm mới lại trong mắt người tiêu dùng sau 10 năm hoạt động. Kết quả của cuộc nghiên cứu thăm dò mà chúng tôi thuê công ty AC Nielson thực hiện trên bình diện toàn quốc vẫn còn nằm trên mặt bàn và đang chờ ngân sách để tiến hành các bước tiếp theo.

Một trong những bước cần thiết tiếp theo là phải bắt đầu đánh mạnh quảng cáo. Các thông tin đại chúng miễn phí đã giúp chúng tôi quá nhiều rồi. Tình hình bây giờ đã khác, câu chuyện về thương hiệu Phở 24 đã đụng đến chân tường của PR. Báo chí không thể đăng đi đăng lại mãi về chúng tôi sau ngần ấy thời gian. Đây là lúc vai trò của quảng cáo phải nổi lên để tiếp tục duy trì và củng cố sức mạnh của thương hiệu mà chúng tôi đã dày công xây dựng trong tâm trí người tiêu dùng. Đây là lúc phải làm cho những người tiêu dùng tiềm năng thật sự bước vào cửa hàng chứ không chỉ biết hay nghe nói về nó.

Tôi chưa bao giờ có được một ngân sách quảng cáo xứng tầm với quy mô của thương hiệu mà chủ yếu phải dựa vào quan hệ công chúng. Ngay lúc kinh tế đang khó khăn lại là lúc tôi cần đến ngân sách này hơn bao giờ hết. Và như ai cũng biết, quảng cáo rất tốn kém mà chưa chắc đem lại hiệu quả kinh tế tức thì, có khi phải mất đến vài ba năm sau mới phát huy hết tác dụng. Nhưng suy cho cùng thì quảng cáo không phải để tạo ra lợi nhuận trong tương lai mà để bảo vệ thương hiệu ngay lúc này, ngay ngày hôm nay. Đặc thù này làm cho việc huy động thêm

vốn từ các cổ đông hiện hữu trở nên vô cùng khó khăn, nhất là lại rơi đúng vào thời điểm cổ đông VinaCapital phải thoái vốn.

Bao nhiêu kế hoạch khác của tôi cũng bị ùn tắt do vấn đề thiếu vốn. Đó là công trình xây dựng dây chuyền sản xuất hiện đại tại nhà máy của chúng tôi ở Bình Dương với tiềm năng xuất khẩu to lớn dành cho mặt hàng phở gói. Đó là kế hoạch đầu tư mở tiệm phở ngay tại đất Mỹ hay một số thị trường rất lớn mà tôi muốn mình tự mở trước khi bán nhượng quyền. Đó là kế hoạch hiện đại hóa phần mềm quản trị, cung ứng chuỗi cho toàn bộ hệ thống cửa hàng. Và nhiều thứ nữa.

Tôi như một chiến binh bị tước mất vũ khí nhưng không có nhiều thời gian để chần chờ mà phải tiếp tục tiến lên phía trước. Dậm chân tại chỗ coi như là đi thụt lùi. Cho dù chúng tôi trải qua bao nhiêu khó khăn, thử thách nhưng niềm tin của tôi chưa bao giờ bị dao động. Tôi luôn tin vào con đường mình đi và điểm đến tươi sáng của nó, đó là một thương hiệu có mặt khắp nơi trên thế giới. Có tôi hay không có tôi, nhưng nó sẽ phải đến đó. Tôi xem Phở 24 như một phần của mình, như đứa con mình đẻ ra. Nhưng tôi cũng ý thức rất rõ ngay từ đầu rằng mình không thể giữ nó mãi mãi mà muốn nó trưởng thành, lớn mạnh trong vòng tay của xã hội.

Tôi cũng thích ví việc mình chuyển lại quyền điều hành, đứng mũi chịu sào cho một người khác như là một phần trong cuộc chạy tiếp sức. Theo đó, mỗi vận

động viên chỉ chạy một đoạn, một chặng của mình và phải chuyển cây gậy cho người khác kế tục. Tôi mong rằng thương hiệu Phở 24 là cây gậy được chuyền nhau trong một cuộc chạy tiếp sức dài vô tận mà tôi chỉ là người xuất phát.

Tháng Giêng năm 2011 tôi chính thức gặp gỡ đối tác tiềm năng để bàn chuyện hợp tác hay mua bán cổ phần nhằm huy động thêm vốn. Đúng ra trước đó tôi đã gặp gỡ, nói chuyện với rất nhiều đối tác khác, chủ yếu là các nhà đầu tư chiến lược nước ngoài. Điều làm tôi suy nghĩ nhiều là làm sao vừa có thể bán bớt cổ phần để có thêm vốn nhưng vừa có thể kiểm soát được quyền điều hành công ty.

Vì hơn ai hết tôi biết mình sẽ không bao giờ chịu đựng nổi tình thế điều hành công ty do chính mình gây dựng nên mà lại mất quyền kiểm soát. Quyền kiểm soát ở đây là quyền chi phối đối với các quyết định quan trọng của một người hay một nhóm cổ đông nào nắm giữ đa phần cổ phiếu. *Nhưng thực tế cho thấy nếu bán thêm cổ phần thì quyền này không còn thuộc về tôi nữa.* Tôi bắt đầu hình dung các buổi họp Hội đồng Quản trị của công ty mà mình không phải là người chủ tọa. Tôi còn hình dung các cuộc tranh cãi, bất đồng ý kiến về đường lối kinh doanh trong các buổi họp mà mình lại không phải là người đưa ra quyết định cuối cùng. Và tôi cũng không quên hình dung là mình sẽ cảm giác ra sao nếu một ngày đẹp trời nào đó HĐQT đưa ra quyết định thay thế người

lãnh đạo công ty. Thiên tài Steve Jobs cũng từng một lần bị sa thải bởi chính công ty Apple mà ông sáng lập.

Nghĩ đến đây, tôi thấy mình chỉ còn hai sự lựa chọn duy nhất, đó là không bán cổ phần nữa hoặc nếu bán thì phải bán hết 100%.

Ngày 11 tháng 11 năm 2011 là ngày thật đặc biệt vì không dễ gì một con số kép mà có thể xuất hiện tại cả 3 vế: ngày, tháng và năm. Càng đặc biệt hơn đối với tôi vì đó chính là ngày tôi đặt bút ký hợp đồng chuyển nhượng cổ phần. Đối tác mua cổ phần của gia đình chúng tôi và cả quỹ đầu tư VinaCapital là công ty Việt Thái, một công ty Việt Nam sở hữu chuỗi cà phê Highland khá nổi tiếng. Người đứng đầu của công ty này cũng là một người Việt và có lòng tin mãnh liệt vào món phở và thương hiệu Phở 24. Tôi hy vọng rằng với kinh nghiệm kinh doanh chuỗi sẵn có, cộng thêm lực lượng chuyên gia quốc tế hùng hậu và một nguồn vốn dồi dào mà họ đã huy động được, Phở 24 sẽ tiếp tục tiến bước trên con đường mà tôi đã đặt những viên gạch đầu tiên.

Nghĩ cũng lạ, khi bắt đầu bất kỳ một dự án kinh doanh nào hầu như ai cũng đưa ra được “tầm nhìn” của công ty, thấy rõ công ty sẽ phát triển như thế nào, đi về đâu, nhưng ít ai nghĩ đến một ngày nào đó mình sẽ thoát ra như thế nào. Nói khác đi, chúng ta thường lên kế hoạch để “đi vào” nhưng không lên kế hoạch để “đi ra” (exit plan), tuy đó là một trong những bài học nhập môn phổ biến của các khóa quản trị kinh doanh MBA.

Kế hoạch “đi ra” dù sao cũng khó tính toán hơn vì bị lệ thuộc quá nhiều các yếu tố khách quan, và nó có thể làm phân tâm ngọn lửa nhiệt huyết của nhà sáng lập. Nên không ai có đủ hứng thú để suy nghĩ sâu về kế hoạch này. Các nhà sáng lập thương hiệu thường chỉ nghĩ đến con đường đi cho đứa con mình đẻ ra chứ không nghĩ đến chính bản thân họ. Bản thân tôi cũng chưa bao giờ nghĩ đến kế hoạch này cho đến lúc bắt buộc phải nghĩ đến nó.

Tôi quyết định sẽ không đưa ra một tuyên bố chính thức nào về thương vụ chuyển nhượng cổ phần trong ít nhất một năm để tránh những xáo trộn không đáng có cho đội ngũ nhân viên của tôi, vốn đã phải đối diện với quá nhiều thách thức trong cuộc mua bán sáp nhập. Tôi cũng không muốn khách hàng của mình bị khuấy động bởi tác động không thể tránh khỏi của cơn bão thông tin đại chúng. Có lẽ đây là lần đầu tiên và duy nhất mà tôi có suy nghĩ là phát biểu của mình lúc này sẽ không đem lại một lợi ích gì cho thương hiệu. Vả lại, tôi thực sự muốn có thời gian ngơi nghỉ sau nhiều năm điều hành mà đỉnh điểm là 11 tháng trời đàm phán mệt mỏi.



Hướng dẫn ngài Ngoại trưởng Úc Steven Smith
nấu phở, Hà Nội 2007



Cùng với nhân viên tại lễ ký kết hợp tác chiến lược với quỹ đầu tư VinaCapital



Nhận giải thưởng cựu sinh viên quốc tế xuất sắc nhất bang Queensland - Úc



Ăn tối với đối tác Nhật tại Tokyo (tác giả là người thứ 5 từ trái qua)



*Nguyên Đại sứ
Việt Nam tại
Nhật Nguyễn
Phủ Bình cắt
băng khai
trương tiệm
Phở 24 đầu tiên
tại Tokyo*



Với nhân viên bếp người Nhật, tiệm Phở 24 tại Tokyo



Nói chuyện với sinh viên trường Đại học Tây Sydney



Một trong những lần tham gia đăng đàn hội nghị quốc tế



Ảnh đăng trên tạp chí Match Du Monde của Pháp

C h ư ơ n g 6

Cuộc sống không có Phở 24

*Tôi chợt hiểu ra rằng tiền bạc không làm tôi hạnh phúc mà
chính niềm đam mê gây dựng một dự án có ích cho xã hội
làm tôi hạnh phúc.*

Tôi chưa bao giờ hình dung mình sẽ ra sao khi không còn điều hành Phở 24 nữa. Khác biệt đầu tiên là số lượng email đột ngột giảm từ 50 xuống dưới 10 cái vào mỗi sáng mở máy. Ngày đầu tiên tôi cứ tưởng là hộp thư của mình bị trục trặc vì cảm giác nhận quá ít email như vậy thật bất bình thường. Sau đó là cảm giác nhẹ nhõm vì không có nhiều việc phải xử lý nữa, chưa tới 15 phút mà đã trả lời xong tất cả email. Lịch họp và lịch hẹn ghi trên điện thoại thì lần đầu tiên gần như trắng toát. Chỉ có một vài tin nhắn nhẹ nhàng còn sót lại.

Khác biệt kế tiếp xảy ra lúc tôi thức giấc vào mỗi buổi sáng. Đồng hồ sinh học của tôi thật tồi vì đến nay nó vẫn chưa chịu điều chỉnh lại, là cứ đúng 6h sáng tôi lại mở mắt và bắt đầu suy nghĩ. Nhưng thay vì nghĩ đến các công việc cần phải giải quyết, tôi lại nghĩ miên man xem

mình nên làm cái gì sau Phở 24. Đúng ra, tôi đã chuẩn bị tư tưởng từ trước nhưng khi nó đến thì vẫn thấy bất ngờ. Bởi vậy nhiều người mới chùn bước trước quyết định bán công ty, nhất là công ty đã có chút tiếng tăm do chính mình tạo dựng từ đầu. Những người chủ này đã gắn bó với công ty cả một thời gian dài và quá quen với ánh hào quang và sự tiện nghi mà nó mang lại. Nó là cuộc sống của họ. Do đó khi rời bỏ nó, tuy có đầy đủ tiền bạc và thời gian nhưng họ không biết sẽ bắt đầu từ đâu. Người ta gọi đó là '*What's next*' fear symptom hay triệu chứng sợ hãi không biết mình sẽ làm gì kế tiếp.

Tôi không bao giờ cho phép nỗi sợ hãi nào kìm chân mình lại nếu thấy điều đó là điều mình cần phải làm. Tôi đã vượt qua triệu chứng sợ hãi này bằng cách tìm hiểu nó tường tận và có sự chuẩn bị về mặt tâm lý thông qua một kế hoạch cụ thể. Kế hoạch của tôi là *không làm gì* trong vòng hai năm, để tận hưởng sự thư thả của cuộc sống mà tôi chưa từng có được. Tôi nghĩ vậy.

Thực tế là tôi vẫn thấy không ổn khi các điều kiện thuận lợi đã sẵn sàng. Vì tôi vẫn tiếp tục suy nghĩ, tiếp tục ngồi bật dậy mỗi khi nghĩ ra một ý tưởng kinh doanh mới. Và một giọng nói cứ thì thầm trong tai, nhắc đi nhắc lại câu hỏi "Kế tiếp là cái gì đây?". Tôi bị mắc kẹt giữa kế hoạch mình đã định ra và sự thôi thúc thì thầm này. Trong thời buổi kinh tế quá khó khăn như hiện nay thì không làm gì coi như đã tiết kiệm được tiền, vì càng làm càng rủi ro, nguy hiểm. Biết thế, nhưng tôi vẫn có cảm

giác tay chân bị bó buộc vì không thể bắt đầu ngay được một dự án kinh doanh nào đó. Sự tận hưởng của tôi do đó không trọn vẹn vì kế hoạch *không làm gì* của tôi về mặt tâm trí đã bị phá sản hoàn toàn.

Nhưng tôi phải thú nhận là mình cảm thấy sung sướng như thế nào khi mở mắt dậy mà không phải nghĩ đến những cuộc họp căng thẳng sắp tới hay những thứ nhúc nhủ liên quan đến công việc hàng ngày, đặc biệt là vấn đề tiền nong. Lần đầu tiên sau nhiều năm tôi không còn thiếu hụt tiền mặt nữa. Điều này thật xa xỉ đối với tôi vì chưa bao giờ tôi có đủ tiền mặt để đáp ứng cho những dự án kinh doanh cứ tiếp nối nhau liên tục trong mười mấy năm qua. Ý nghĩ này thỉnh thoảng đem lại cho tôi một nụ cười mỗi khi nghĩ đến.

Còn một thứ xa xỉ khác mà trong cuộc sống doanh nhân của tôi bao nhiêu năm qua không có được, là có thời gian nhiều hơn với gia đình, vợ con. Thời gian có chất lượng thì đúng hơn. Chúng tôi cũng chẳng làm điều gì to tát ngoài những lúc cả nhà hát karaoke chung với nhau hay những bữa cơm gia đình ấm cúng và đầy tiếng cười. Tôi cũng nhận ra rằng các con mình đã lớn nhanh quá và không còn bao nhiêu lâu nữa là chúng sẽ rời xa để đeo đuổi sự nghiệp cho riêng mình. Vì thế tôi muốn tận dụng khoảng thời gian còn lại này để nói chuyện nhiều hơn với con cái và chia sẻ những điều mà chúng quan tâm. Tôi muốn tạo thêm thật nhiều kỷ niệm đẹp để cho thời thơ ấu của chúng, vì tôi luôn tin rằng tình cảm gia

đình là một trong những thứ quý giá nhất, bên cạnh tình yêu và tình bạn.

Đó là những điều mà tôi hưởng thụ được trong thời gian qua. Còn đối với cuộc sống riêng tư của tôi thì đúng là có nhiều xáo trộn. Không có gì âm ỉ nhưng tôi chỉ muốn nhận diện cái gì đang xảy ra với mình. Ví dụ như cách ăn mặc, tất cả những chiếc áo sơ-mi, quần tây mà tôi mặc hàng ngày trong nhiều năm nay tự nhiên không còn phù hợp nữa. Thay vào đó là áo thun, quần jeans hay quần ka-ki, cảm giác vừa thoải mái nhưng lại vừa không thoải mái vì khác xa với con người của tôi bấy lâu nay. Nếu có mặc áo sơ-mi tay dài thì y như rằng tôi muốn xắn lên một chút vì không muốn cảm thấy quá gò bó như trong môi trường làm việc trước đây. Nhiều người quen còn thậm chí không nhận ra tôi khi bắt gặp thoáng qua ở đâu đó. Bộ vest đen với chiếc cà-vạt thanh nhâ thân quen nay cũng trở nên xa lạ vì trong một thời gian dài tôi đã từ chối khá nhiều lời mời đăng đàn, phát biểu. Vì như tôi đã nói, tôi muốn được thư giãn hơn. Tuy nhiên có một điều nghịch lý là sự thư giãn này lại chưa bao giờ mang đến cho tôi sự thanh bình đúng nghĩa, vì ngọn lửa kinh doanh trong tôi có lẽ vẫn còn sục sôi.

Mỗi khi tản bộ ngang qua một tiệm phở 24 nào đó là tôi cứ bị “việt vị” vì phản xạ bước xộc thẳng vào bên trong để hỏi han tình hình hay nhắc nhở nhân viên điều gì đó. Tôi đặc biệt khó chịu khi thấy phía trước cửa hàng khi trời đã chập choạng tối mà vẫn chưa bật đèn. Đâu phải

cứ phải chờ đúng giờ mới bắt đầu mở đèn mà phải linh động tùy tình hình thời tiết chứ. Nhất là những lúc trời mưa, mới hơn 5h chiều mà có khi trời đã sụp tối. Mà cửa tiệm thì lúc nào cũng cần phải sáng sủa, đẹp đẽ. Do đó nhiều khi bước xộc vào đến nơi, vô vai nhân viên rồi tôi mới sực nhớ rằng mình không còn là sếp nữa, nên lúng túng thay đổi nội dung từ nhắc nhở - than phiền qua góp ý - hỏi thăm chung chung. Khi ngồi xuống ăn xong một tô phở cũng vậy, cảm giác là lạ khi phải gọi nhân viên đến tính tiền thay vì chỉ ký trên hóa đơn như hàng chục năm nay.

Nhưng lạ nhất là tôi không thể vẽ một bức tranh nào trong thời gian này, tuy đây là lúc tôi rảnh rỗi nhất. Thì ra thú vẽ tranh sơn dầu của tôi cần phải có một đối tác khác có tên là “stress” thì mới vận hành được. Chắc tôi quen vẽ để giảm stress chứ chưa quen vẽ để thoát lên trên sự yên tĩnh. Hay phải chăng đây chỉ là một khoảng lặng cho tôi để chuẩn bị vẽ tiếp một bức tranh cuộc đời lớn hơn?

Câu hỏi “Kế tiếp là cái gì đây?” không những chỉ thì thầm trong tai mà gần đây còn được thốt ra từ bạn bè của tôi khá thường xuyên, họ muốn biết dự định của tôi là gì sau Phở 24. Tôi trả lời là mình đang thư giãn rõ ràng nhưng thực ra vẫn không ngừng suy nghĩ về những dự án sắp tới. Có điều cho đến nay vẫn chưa có một ý tưởng nào mà tôi thấy “đã” như trường hợp xảy ra với món phở. Tôi trở nên khó tính quá rồi chăng? Thoát ra khỏi cái bóng của Phở 24 đúng là một thách thức lớn đối

với tôi, cũng như Daniel Radcliffe muốn thoát ra khỏi vai diễn để đời Harry Potter.

Nhưng tôi tin chắc rằng sớm muộn gì tôi cũng sẽ tìm gặp được một dự án hấp dẫn làm tôi phải mất ăn mất ngủ. Khi đó những cuộc họp, những chồng email cùng với 12h làm việc căng thẳng một ngày cũng sẽ quay trở lại. Ai đó đã từng ví các dự án kinh doanh cũng như những chuyến xe buýt đến rồi lại đi, hết chuyến này lại đến chuyến khác, quyết định có nhảy lên hay không là tùy mỗi doanh nhân. Làm gì thì làm nhưng tôi vẫn là tôi, vẫn vô cùng hào hứng khi nói về các ý tưởng kinh doanh, và vẫn ngoái đầu nhìn khi đi ngang qua một địa điểm tốt đang chờ người thuê.

Tôi chợt hiểu ra rằng tiền bạc không làm tôi hạnh phúc mà chính niềm đam mê gây dựng một dự án có ích cho xã hội làm tôi hạnh phúc.

Trong gần nửa năm nay, tôi bắt đầu một ngày mới bằng công việc viết lách, cụ thể là quyển sách tự truyện mà các bạn đang cầm trên tay. Thói quen làm việc có kỷ luật trong nhiều năm giúp tôi hoàn thành nó trong vòng 6 tháng, bắt đầu từ tháng 9 năm ngoái. Mỗi ngày trung bình tôi viết 5-6 tiếng đồng hồ, ngoại trừ những ngày cao hứng tôi có thể ngồi viết suốt mà không quan tâm đến ngày hay đêm.

Viết đến các dòng cuối cùng này, tôi thấy người mình nhẹ nhõm như vừa xem xong một bộ phim căng thẳng

dài nhiều tập với những đoạn trầm bổng mà tôi phải thực sự sống lại với nó một cách sâu sắc. Thật không dễ dàng khi phải viết ra thành lời những sự kiện và cảm xúc của mình chung quanh những trải nghiệm không phải lúc nào cũng dễ chịu. Nhưng tôi mong rằng các bạn có thể rút tĩa được vài điều từ chính những sai lầm, thiếu sót của tôi. Và hy vọng thông qua câu chuyện của tôi, bạn sẽ thấy ý chí của con người là sức mạnh vô biên và nó có thể biến không thành có.

Tôi cũng tâm niệm rằng trên đường đời chúng ta đi rồi sẽ có nhiều ngã rẽ bất ngờ mà không ai tính toán trước được. Điều quan trọng là chúng ta phải biết tùy cơ ứng biến để vượt qua khó khăn và thích nghi với mọi hoàn cảnh. Chúng ta cũng nên sống với tất cả niềm say mê để không bao giờ phải hối tiếc. Bầu trời trên kia không chỉ có màu xanh mà còn có nhiều màu sắc khác nữa. Chúng ta hãy tận hưởng tất cả những màu sắc mà cuộc đời mang lại.

Mười năm sống với Phở 24 là một ngã rẽ đầy ý nghĩa và đẹp đẽ nhất của cuộc đời tôi. Đó là những ngày tháng tôi hạnh phúc với lý tưởng sống của mình và vui sướng với những hoài bão dũ dội của tuổi trẻ. Tận sâu trong đáy lòng, tôi biết ơn những gì cuộc đời đã ban tặng cho tôi. Tôi biết ơn tất cả những ai đã bằng cách này hay cách khác góp phần tạo dựng nên thương hiệu Phở 24 mà tôi luôn một mực yêu quý, dù ở bất cứ cương vị nào.

Đặc biệt, tôi xin mượn quyển tự truyện này để gửi lời cảm ơn sâu sắc nhất đến tất cả các nhân viên, cộng sự thân thương của tôi, những người đã cùng tôi đi trên con đường đầy áp những ước mơ.

LÝ QUÍ TRUNG

C h ư ơ n g 1

Bầu trời xanh

- *Những ngày đầu ở Camden* 9
- *Rời Camden* 14
- *Vị cứu tinh* 19
- *Làm Bartender tại khách sạn Travelodge* 23
- *Trường Đại học Tây Sydney* 28
- *Sòng bạc Jupiter Casino* 37

C h ư ơ n g 2

Khi ước mơ đủ lớn

- *Thai nghén ý tưởng kinh doanh* 48
- *Lập nghiệp* 53
- *Trong cái rủi có cái may* 56
- *Làm giám đốc khách sạn* 61

C h ư ơ n g 3

Mái ấm của tôi

C h ư ơ n g 4

Bước ngoặt cuộc đời

- *Từ sông ra biển* 84
- *Đại dương xanh* 91
- *Ông hàng phở* 102

C h ư ơ n g 5

Chấp cánh cho ước mơ

- *Đi từ trong ra ngoài* 120
- *Bước sang một trang mới* 125
- *Bước lên sân khấu* 134
- *Nói chuyện trước công chúng* 138
- *Mang phở đi đánh xứ người* 146
- *Những thách thức* 153
- *Và cuộc chạy đua tiếp sức* 157

C h ư ơ n g 6

Cuộc sống không có Phở 24

BẦU TRỜI KHÔNG CHỈ CÓ MÀU XANH

Lý Qui Trung

Chịu trách nhiệm xuất bản:

Giám đốc - Tổng biên tập NGUYỄN MINH NHỰT

Biên tập: NGUYỄN THÀNH NAM

Bìa: BÙI NAM

Sửa bản in: THANH BÌNH

Kỹ thuật vi tính: MAI KHANH

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

Địa chỉ: 161B Lý Chính Thắng, Phường 7,

Quận 3, Thành phố Hồ Chí Minh

Điện thoại: (08) 39316289 - 39316211 - 39317849 - 38465596

Fax: (08) 38437450

E-mail: hopthubandoc@nxbtre.com.vn

Website: www.nxbtre.com.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

Địa chỉ: Số 21, dãy A11, khu Đầm Trấu, Phường Bạch Đằng,

Quận Hai Bà Trưng, Thành phố Hà Nội

Điện thoại: (04) 37734544

Fax: (04) 35123395

E-mail: chinhanhhanoi@nxbtre.com.vn

CÔNG TY TNHH SÁCH ĐIỆN TỬ TRẺ (YBOOK)

161B Lý Chính Thắng, P.7, Q.3, Thành phố Hồ Chí Minh

ĐT: (08) 35261001 - Fax: (08) 38437450

Email: info@ybook.vn

Website: www.ybook.vn

Khổ 13 x 20,5 cm. Số: 776-2016/CXBIPH/06-46/Tre.

Quyết định xuất bản số: 741A/QĐ-Tre, ngày 30 tháng 08 năm 2016.

In 1.000 cuốn, tại Công Ty Cổ Phần In Khuyến Học Phía Nam.

Trụ sở: 128/7/7 Trần Quốc Thảo, Phường 7, Quận 3, Tp.HCM

Nhà Máy In: Lô B5-8 đường D4 (KCN Tân Phú Trung), Huyện Củ Chi, Tp.HCM

In xong và nộp lưu chiểu Quý III năm 2016.

Các sách đã xuất bản:



Ảnh bìa 1: Lý Quý Học

"Thật không dễ dàng khi phải viết ra thành lời những sự kiện và cảm xúc của mình chung quanh những trải nghiệm không phải lúc nào cũng dễ chịu. Nhưng tôi mong rằng các bạn có thể rút tía được vài điều từ chính những sai lầm, thiếu sót của tôi. Và hy vọng thông qua câu chuyện của tôi, bạn sẽ thấy ý chí của con người là sức mạnh vô biên và nó có thể biến không thành có."

Tôi cũng tâm niệm rằng trên con đường đời chúng ta đi rồi sẽ có nhiều ngã rẽ bất ngờ mà không ai tính toán trước được. Điều quan trọng là chúng ta phải biết tùy cơ ứng biến để vượt qua khó khăn và thích nghi với mọi hoàn cảnh. Chúng ta cũng nên sống với tất cả niềm say mê để không bao giờ phải hối tiếc. Bầu trời trên kia không chỉ có màu xanh mà còn có nhiều màu sắc khác nữa. Chúng ta hãy tận hưởng tất cả những màu sắc mà cuộc đời mang lại."

— LÝ QUÍ TRUNG

SỬ DỤNG TEM THÔNG MINH - Chương trình chăm sóc khách hàng và khuyến mãi của NXB Trẻ. Cao tem và đăng ký bằng 1 trong 2 cách:
1. Truy cập <http://cskh.nxbtre.com.vn/Active/> và đăng ký/đăng nhập tài khoản để nhập mã số
2. Dùng smartphone quét QR Code và đăng ký/đăng nhập tài khoản để nhập mã số. Để được hỗ trợ xin liên hệ: Hotline: 0932.260.062 - Email: cskh@nxbtre.com.vn



QR Code



ISBN 978-604-4-08668-5
Bầu trời không chỉ màu xanh



Giá: 50.000 đ

nxbtre.com.vn