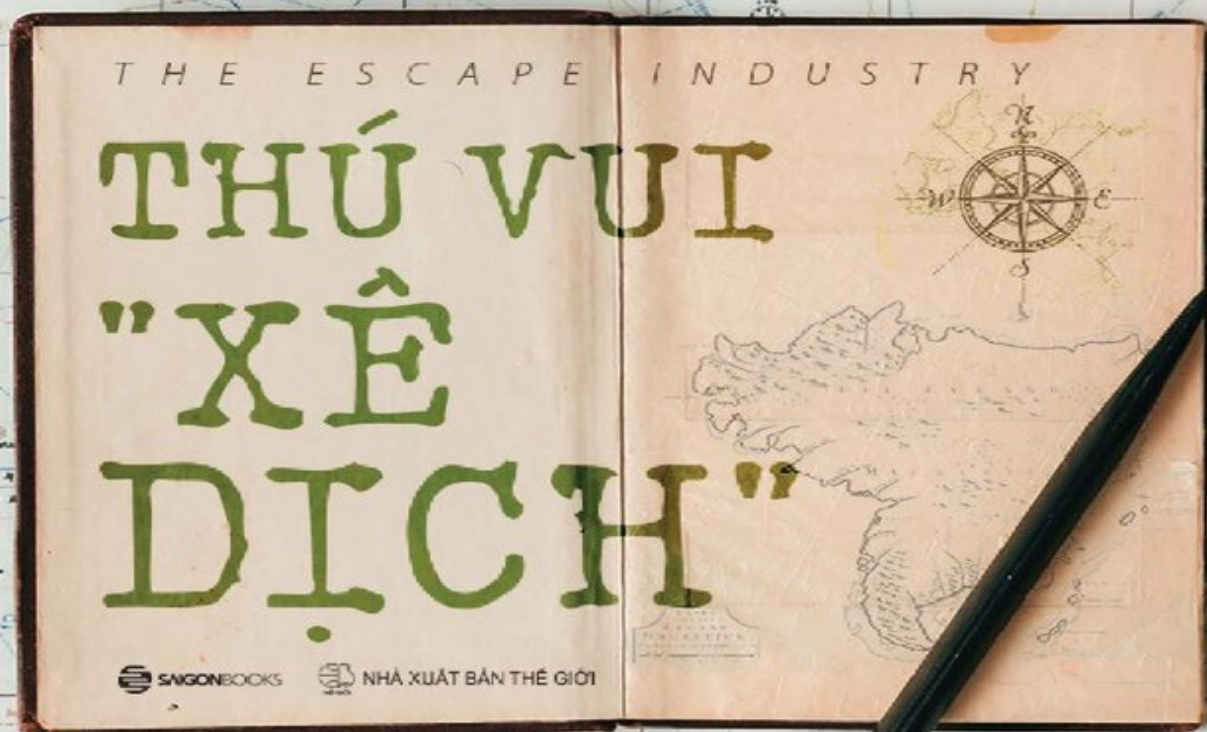


các đế chế lữ hành  
đã được xây dựng như thế nào?

M A R K T U N G A T E

Lâm Đặng Cam Thảo (dịch)



# THÚ VUI “XÊ DỊCH”

*(Các đế chế lữ hành đã được xây dựng như thế nào?)*

Tác giả: Mark Tungate

Người Dịch: Lâm Đặng Cam Thảo

Nhà phát hành: SaigonBooks

Nhà Xuất Bản Thế Giới 2019



**ebook©vctvegroup**

*Tặng cha, người đã kiến tạo con đường.*

## LỜI CẢM ƠN

Câu chuyện bắt đầu tại một nhà hàng. Khi đang dùng bữa trưa với vợ, tôi nói rằng mình muốn viết một cuốn sách về các thương hiệu lữ hành. “Anh muốn đặt tên cho nó là *Thú vui “xê dịch” - Các đế chế lữ hành đã được xây dựng như thế nào?*”, tôi bảo với Géraldine. Tôi có thể nhận thấy rằng nàng thích ý tưởng đó. “Anh hoàn toàn có đủ khả năng làm được”, nàng nói. Cho nên, tôi muốn dành lời cảm ơn đầu tiên cho Géraldine bởi ngu ồn cảm hứng và sự hưởng ứng ngay tức thì của nàng.

Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn đến tất cả các nhân vật đã nhận lời phỏng vấn cho những trang sách này. Tên của họ sẽ xuất hiện xuyên suốt cuốn sách. Và xin cảm ơn những người đã cất công giới thiệu, đó là Amanda Benfell, Michael Chefles, Brittany Cornejo, Natania Jansz, Anna Moss, Romina Tina Fontana, Brigitte Hogarth, Heloise Hooton, David Kijlstra, Kelly Lee, Ulrich Proeschel, Amanda Smith, Ian Wagasky. Và tôi thành thật xin lỗi nếu có bỏ sót tên của ai.

Cuốn sách được viết trong khoảng thời gian khá dài nên đã qua tay hai biên tập. Xin cảm ơn biên tập viên Jasmin Naim và đặc biệt là Jenny Volich, người đã giúp tôi tránh được những câu chuyện lan man.

Cuối cùng, xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến Helen Kogan và đội ngũ nhân viên của bà tại nhà xuất bản Kogan Page.



# LỜI TÁC GIẢ

*“Ý tưởng về du lịch”*

Hãy tưởng tượng bạn đang đi xuống con phố Broadway, New York, vào những năm đầu thập niên 1920. Bạn nghe thấy tiếng vù vù, ban đầu chỉ hơi có chút khó chịu, giống như tiếng muỗi vo ve. Nhưng âm thanh ấy ngày càng lớn, kèm theo tiếng rền rĩ của động cơ hoạt động quá công suất.

Cũng như mọi người, bạn hướng về phía tiếng ồn đó. Bạn ngược lên nhìn, đưa tay giữ mũ khi một luồng gió rất mạnh gào thét băng qua các tòa nhà chọc trời. Thực ra âm thanh huyền ảo đó thuộc về một chiếc phi cơ nhỏ, đang bay ở tầm thấp đến mức bạn có cảm tưởng như nó sắp đâm thẳng xuống mặt đường.

Đám đông cúi gập người khi chiếc máy bay cánh gỗ lướt qua đầu và gầm gừ lao xuống Broadway, dường như mang theo một tràng cười sáng khoái.

Người cầm lái chiếc máy bay đó là Juan Trippe, ông chủ của hãng dịch vụ taxi hàng không đến từ Long Island, đồng thời là nhà sáng lập tương lai của thương hiệu Pan Am. Màn trình diễn đó đang được một người bạn của ông ghi lại để phục vụ cho một bộ phim câm. Hẳn Juan Trippe sẽ nhận lệnh triệu tập của cảnh sát cho hành động mạo hiểm của mình, nhưng đây không phải là lần cuối cùng ông cất công “chơi bạo lấy tiếng” như thế.

Khi viết về những thương hiệu mang tính biểu tượng, ta thường khó tránh khỏi nhắc đến những nhân vật đứng đằng sau chúng. Và người xây

dựng nên các doanh nghiệp lữ hành thường vô cùng đặc sắc, gần như không có ngoại lệ. Hoạt động kinh doanh lữ hành đã phát triển rộng khắp các châu lục, thế nhưng, những người như Juan Trippe luôn hướng tới một bức tranh rộng lớn hơn. Họ mang khát vọng chia sẻ tầm nhìn đó với chúng ta.

Tôi luôn nói rằng tôi chỉ viết những loại sách mà mình thích đọc. Do đó, nếu bạn đang tìm kiếm một bộ sách kinh doanh theo kiểu truyền thống - với các bảng biểu và phụ lục - hãy bỏ qua cuốn sách này. Hẳn nhiên, mục đích của *Thú vui “xê dịch”* là tìm hiểu về lịch sử và chiến lược kinh doanh của các thương hiệu du lịch/khách sạn. Nhưng trên tất cả, cuốn sách còn là bộ sưu tập những câu chuyện kinh doanh sống động và tràn đầy cảm hứng.

Ở khía cạnh kinh doanh, công bằng mà nói thì kinh doanh và du lịch giải trí đã phát triển theo nhiều hướng khác nhau. Đúng như tựa của cuốn sách, tôi sẽ tập trung vào khía cạnh tiêu dùng của hoạt động du lịch, hay còn gọi là lữ hành, mặc dù hai từ này thường bị trùng lặp.

Trong quá trình nghiên cứu và tìm hiểu để viết sách, tôi đã tình cờ phát hiện nhiều dữ liệu bất ngờ, một vài trong số đó đã làm thay đổi nhận biết của tôi về ngành công nghiệp du lịch. Nhưng đó chính là vẻ đẹp của một dự án kiểu này. Tôi khởi nghiệp với tư cách một phóng viên, và trong chừng mực nào đó, tôi vẫn là một phóng viên. Tôi hy vọng mình không quá tự đắc khi cho rằng công việc của tôi là khám phá. Và viết sách cũng là một hành trình như thế.

## PHẦN MỞ ĐẦU

Tôi bước chân vào lĩnh vực du lịch vào thời khắc quan trọng. Ngành dịch vụ du lịch không ngừng phát triển - nhất là dưới sự ảnh hưởng của công nghệ khiến cho thế giới ngày càng trở nên nhỏ bé hơn bao giờ hết - nhưng sự thay đổi gần đây dường như đang trên đà tăng tốc.

Đầu tiên phải kể đến các hãng hàng không giá rẻ. Những hãng này có xuất phát điểm từ thập niên 1970 - với Southwest ở Mỹ và Skytrain ở Anh - nhưng nhanh chóng phát triển và mở rộng hoạt động sau hiệp định đi đầu chỉnh các quy định hàng không châu Âu vào thập niên 1990. EasyJet, một trong những hãng hàng không tiêu biểu nhất, đã được ra mắt vào năm 1995. Chỉ năm năm sau, cuộc cách mạng online booking (đặt chỗ trực tuyến) đã cho phép du khách dễ dàng đặt vé cũng như các kỳ nghỉ giá rẻ theo cách hoàn toàn mới. Cả hai bước phát triển tiên tiến trên đã dẫn đến sự ra đời của cụm từ “thế hệ xã hội di động” với tính di động và linh hoạt gia tăng. Ngày nay, bạn dễ dàng bay đến một thành phố khác chỉ sau một quyết định chóng vánh và đặt phòng khách sạn ngay tức thì mà không phải tốn lấy một cuộc điện thoại. Thực tế là bạn chẳng cần đặt phòng khách sạn, bạn có thể thuê một căn hộ trên Airbnb. Bên cạnh đó, an ninh tăng cường do mối đe dọa tấn công khủng bố cũng khiến cho việc bay trở nên căng thẳng và chán chường.

Các hãng lữ hành, các hãng hàng không và khách sạn - những yếu tố quan trọng quyết định trải nghiệm du lịch - đều bị ảnh hưởng bởi bối cảnh này. Tôi đã nỗ lực tìm hiểu về cách phản ứng và giải pháp của họ, cũng

như những phương pháp được họ áp dụng để giao tiếp với chúng ta. Giống như nhiều lĩnh vực khác, việc xây dựng hiệu quả một thương hiệu sẽ có vai trò quyết định trong một sân chơi có quá nhiều lựa chọn và bị “đô hộ” bởi những đối thủ kỹ thuật số.

Giám đốc sáng tạo của một hãng tư vấn xây dựng thương hiệu từng nói với tôi rằng thương hiệu hoàn hảo là thương hiệu “biết giữ lời hứa”. Lời hứa đó chính là sự tổng hòa của tất cả các yếu tố hình ảnh và chiêu thị của một thương hiệu - logo, bao bì thiết kế, quảng cáo - nhưng tất cả được thực hiện dựa trên lời hứa, mà ở đây có nghĩa là dịch vụ. Các công ty lữ hành có lẽ là những đơn vị bị phàn nàn nhiều nhất thế giới. Ngay từ đầu, chúng ta đã đặt quá nhiều cảm xúc vào chuyến đi của mình đến mức công ty lữ hành phải tận lực đáp ứng các kỳ vọng của chúng ta. Những hãng nào đáp ứng gần đủ những kỳ vọng ấy sẽ có được một lượng khách hàng trung thành rất lớn. Tôi đã kiểm tra một vài trong số đó.

Thế nhưng, đây cũng là một cuốn sách rất cá nhân. Theo như những gì còn nhớ thì tôi rất thích du lịch, hoặc có lẽ nên nói rằng tôi yêu thích ý tưởng về du lịch (và thật tình cờ cũng chính là thứ mà các chuyên gia tiếp thị luôn tìm cách bán cho chúng ta). Có lẽ, ta nên đổ lỗi cho *Treasure Island\**; cho đến tận lúc này, tôi vẫn tin rằng chẳng có cuốn sách nào bắt đầu bằng một chiếc bản đồ mà lại là sách dở cả. Tôi cũng mê cuốn sách đó bởi vì cha tôi từng đọc cho tôi nghe bằng chất giọng cướp biển không chê vào đâu được.

Cha tôi rất mê bản đồ, và rõ ràng tôi cũng thừa hưởng đôi chút niềm đam mê ấy. Có rất nhiều bản đồ được cất trong ngăn đựng đồ trên xe của cha tôi, chúng sẽ tràn ra nếu bạn mở nắp quá nhanh. Nhiều chuyến đi cuối tuần được bắt đầu khi cha tôi dò tìm trên bản đồ một tòa lâu đài hay một



ngôi nhà ma ám nào đó. Về sau, các nhà văn từ Alistair MacLean và Wilbur Smith đến Ernest Hemingway và Graham Greene càng khiến tôi tin rằng niềm phấn khích và lạc thú là những thứ nằm ở rất xa bên ngoài ngưỡng cửa.

Kết quả là sự ra đời của cuốn sách này với đầy giai thoại, ghi chép từ những chuyến đi thực tế của bản thân. Tôi sẽ không xin lỗi vì đã kể lại những trải nghiệm của mình, bởi chúng khiến cho việc viết lách của tôi ít gian khổ hơn; nhưng nếu thấy khó chịu với những nội dung ấy, bạn có thể bỏ qua. Nhiều nội dung trong cuốn sách này được trích dẫn từ những bài phỏng vấn gốc của các nhân vật liên quan - vì như đã nói, tôi là một phóng viên - quá trình tra cứu cũng tạo cơ hội cho tôi được trò chuyện với một vài người hùng của mình. Tôi đặc biệt thích trò chuyện với Mark Ellingham, tác giả của bộ sách hướng dẫn *Rough Guide\**, thứ đã theo tôi trong nhiều chuyến đi đáng nhớ.

Thế nhưng, nếu ***Thú vui “xê dịch”*** có đôi chỗ giống với tự truyện, bạn đọc hãy xem nó như sách lịch sử. Khi bắt đầu lên nội dung cho cuốn sách này, tôi rất háo hức muốn biết làm thế nào mà việc rời tổ ấm để lên đường lại là một cuộc phiêu lưu và những ai đã giúp họ trong suốt hành trình ấy.

Do đó, để bắt đầu chuyến đi của chúng ta, hãy lật sang trang tiếp theo cho hành trình tìm về quá khứ.

# 01

## NHỮNG LỮ KHÁCH VĨ ĐẠI

*“Ai chưa từng đến nước Ý sẽ luôn cảm thấy thua thiệt.”*

Vào cuối mùa Xuân năm 1864, sau khi xuôi theo những ngọn gió Tây Nam vượt eo biển Anh, một con tàu đã neo tại Vịnh Studland, trên bờ biển Dorset. Đây là vùng vịnh nổi tiếng được bao bọc bởi Ballard Down và các tảng đá phấn ở Handfast Point mà người ta thường gọi là Old Harry's Rocks.

Màn đêm buông xuống. Một lữ khách, trong chiếc áo choàng ấm áp tối màu, bước lên boong tàu để ngắm nhìn vịnh biển xinh đẹp mà đã lâu lắm rồi ông mới lại được nhìn thấy sau hơn 20 năm sống lưu vong.

Rồi âm thanh của tiếng mái chèo khua kẽo kẹt. Vị khách bước sang một con thuyền nhỏ để vào bờ. Từ đây, chiếc thuyền nhanh chóng đưa ông hướng về phía ngôi nhà vườn rộng lớn ở Kingston Lacy, nơi quản gia Seymour đang đứng đợi sẵn.

Có lẽ, thứ ánh sáng duy nhất mà họ có được là từ chiếc đèn nhỏ - bởi suy cho cùng, đây là một cuộc viếng thăm lén lút. Vị khách ấy không nên trở lại nơi này, thậm chí ở Anh. Ông sẽ bị bắt nếu bị phát hiện.

Ánh sáng của ngọn đèn hắt lên các vách tường, đủ để vị khách nhìn thấy bộ sưu tập của mình tại đúng vị trí mong muốn. Tất cả đều được ông góp nhặt từ những chuyến đi và gửi về cho quản gia Seymour kèm theo

thư hướng dẫn chi tiết nơi đặt chúng. Cho đến lúc này, ông mới được tận mắt nhìn thấy những thành quả ấy.

Đá cẩm thạch từ Venice, các bức tượng chạm khắc từ Verona, hai bức tranh sơn dầu từ Bonifacio, vốn từng được treo bên trong cung điện ở Grand Canal.

Phòng ngủ mang phong cách Tây Ban Nha chính là tuyệt tác của ông. Ông nghĩ về nó như một căn phòng vương giả với trần lấp lánh cùng những bức tường được phủ da bóng. Những cánh cửa cũng vô cùng tinh tế, được làm bằng gỗ cây lê với 12 tấm nẹp tượng trưng cho 12 tháng trong năm, cùng những hình khắc do chính tay ông thiết kế. Trên tường là những bức tranh được ông sưu tầm trong suốt cuộc Chiến tranh Bán đảo tại Tây Ban Nha, một thời gian dài trước khi ông bị ruồng bỏ: những bức của họa sĩ Murillo, bức *Las Meninas* của Velasquez (hay chính ông nhiệt thành tin là vậy).

Vị khách này đang bệnh nặng, và đây là lần cuối ông được trở về ngôi nhà tổ của mình. Sớm thôi, ông sẽ dạt về Venice và qua đời ở tuổi 68.

Tên của ông là William Bankes - nhà sưu tập, nhà phiêu lưu, và là một lữ khách vĩ đại nhất trong số những lữ khách vĩ đại.

Tại Tây Ban Nha, Bankes không lưu trú tại khách sạn mà ở nhà Wellington, một người bạn của cha ông đồng thời là sĩ quan hầu cận tại doanh trại của Napoleon. Ông quyết định đến thăm thành Pamplona đang bị vây hãm, nơi ông kể rằng mình đã dùng bữa với tướng chỉ huy người Pháp, và được người này bán cho một đồng tiền Raphael.

Đây có lẽ chỉ là một vài ví dụ thái quá, và Bankes là người mang tinh thần mạo hiểm hơn ai hết. Thế nhưng, công bằng mà nói thì du lịch thời kỳ đầu vẫn là một hoạt động tự phát và thường ẩn chứa nhiều rủi ro.

Trên thực tế, những chuyến đi đó có thể rất đáng sợ.

## NHỮNG NGƯỜI TIÊN PHONG

William Bankes là một trong rất nhiều thanh niên người Anh buộc phải trải qua nhiều gian khổ, đối mặt với hiểm nguy trong hành trình viễn xứ để hoàn thành việc học của mình.

Trong cuốn sách *The Grand Tour* viết vào năm 1969, Christopher Hibbert mô tả về những chuyến đi trong thế kỷ 16 của Ngài Philip Sidney, người về sau trở thành đại sứ của Anh quốc. “Những hành trình như thế này thường được Nữ hoàng tài trợ vì bà luôn muốn thành lập một nhóm cận thần trẻ tuổi đại diện bà tại các buổi thiết trí ầu ở nước ngoài, hoặc tài trợ bởi các trường cao đẳng muốn kiếm lợi từ công tác phổ biến kiến thức tại các trường đại học ở nước bạn”.

Sidney lên đường đến Paris vào năm 1572, với “một gia sư người Anh lai Ý, ba người hầu và bốn con ngựa” theo hộ tống. Rong ruổi khắp nước Pháp, Đức, Hà Lan, Bỉ, Luxembourg và Ý, cùng những chuyến thăm ngắn đến Ba Lan và Hungary, ông trở về nhà sau đúng tròn ba năm.

Lộ trình của ông dường như đã đặt nền móng cho những chuyến du lịch sau này. Cụm từ “The Grand Tour” xuất hiện lần đầu tiên trong cuốn *Voyage of Italy* của Richard Lassels vào năm 1670. Vào đầu thế kỷ 18, Hibbert viết rằng The Grand Tour đã “được công nhận như một ngôi trường dạy cách ứng xử cho những chàng trai trẻ xuất thân từ các gia đình giàu có”.

Hay một con người vĩ đại khác là Dr Samuel Johnson đã viết: “Ai chưa từng đến nước Ý sẽ luôn cảm thấy thua thiệt vì không được nhìn thấy

những gì mà một người cần phải thấy”.

Ở đây, chúng ta nhìn thấy hình ảnh thoáng qua đầu tiên của một ý tưởng mà về sau sẽ được ngành du lịch khai thác - ý tưởng rằng những ai chưa đi đây đi đó sẽ chưa thực sự trưởng thành; rằng họ sẽ chẳng biết gì bởi tầm nhìn hạn hẹp của bản thân.

Đó là một quan điểm đầy tính trường giả, đặc biệt vào thời của Johnson. Du lịch nước ngoài vẫn là đặc quyền riêng của nhóm người ưu tú.

Giữa thế kỷ 18 - thời vàng son của The Grand Tour - là thời kỳ tương đối ít xung đột, khiến cho hành trình du lịch châu Âu trở nên ít rủi ro hơn so với các thời kỳ khác, mặc dù nước Anh vẫn thỉnh thoảng có chiến tranh với Pháp. Thế nhưng, Jeremy Black, tác giả của cuốn *The British Abroad: The Grand Tour in the 18th century* năm 1992, cho rằng còn có một yếu tố khác cũng quan trọng không kém. Black nhắc đến nó như “cuộc cách mạng tiêu dùng của thế kỷ 18”. Ông giải thích:

Nhu cầu tiêu dùng đối với các mặt hàng không thiết yếu như nội thất xa xỉ đã gia tăng. Cuộc cách mạng thông tin đã củng cố cho đà phát triển này, với sự gia tăng số lượng sách, báo, và các ấn phẩm khác... [điều này] thúc đẩy sự phát triển của nhiều loại hình văn hóa phẩm, bao gồm các cuốn cẩm nang du lịch. Các tác giả, chẳng hạn như Tobias Smollett, và các nhà xuất bản, đơn vị phát hành sách đã sản xuất những nội dung đó bởi họ biết có một thị trường dành cho nó giữa những người có tiền để mua và có thời gian để đọc.

Những ấn phẩm du lịch sớm sủa này là “chất xúc tác quan trọng góp phần vào sự phát triển của du lịch nước ngoài”. Năm 1749 chứng kiến sự ra đời của một trong những cẩm nang hướng dẫn du lịch đầu tiên: *The Grand Tour* của Thomas Nugent. Cuốn sách bao gồm nước Pháp, Ý, Đức

và Hà Lan, mặc dù cho đến nay, Ý vẫn được xem là quốc gia đáng ngưỡng mộ nhất với nhiều di tích La Mã cổ, công trình kiến trúc và nghệ thuật Phục Hưng.

Chi phí không kiểm soát và sự kỳ công trong khâu tổ chức khiến nhiều chuyến đi chỉ diễn ra một lần trong đời. Black viết: “Đã từng viễn xứ một lần, hầu hết, dù không phải tất cả, khách du lịch người Anh đều không bao giờ muốn vượt eo biển một lần nào nữa”.

Ngoài ra còn có cả vấn đề về hạ tầng cơ sở. Ngay cả ở điểm giao giữa eo biển Măng-sơ đến Pháp cũng không có gì gần giống với thứ gọi là dịch vụ thường xuyên cho du khách. Bước chân vào hành trình ngắn nhất từ Dover đến Calais - mất khoảng từ ba đến sáu giờ tùy vào điều kiện thời tiết - lũ khách buộc phải phụ thuộc vào phương tiện là “tàu đưa thư cho hoàng gia và có thể chở thêm khách có tính phí”, hoặc qua những cuộc sắp xếp riêng với thuyền trưởng của các tàu buôn mà những con tàu này thường không ổn định, ngược gió, gây chậm trễ và khiến hành khách say sóng.

Những hành khách can đảm hơn thường chọn tuyến đường dài từ Brighton hoặc Southampton đến những cảng gần với Paris hơn như Le Havre, Dieppe hoặc Cherbourg. (Khi nước Anh rơi vào xung đột triền miên với nước Pháp, du khách chọn tuyến đường từ Dover đến Ostend).

Sau quãng đường nôn ói vì say sóng, du khách thường được yêu cầu chuyển sang một chiếc thuyền nhỏ hoặc tàu đánh cá để vào bờ. Du khách phải trả một đồng guinea cho dịch vụ này - để bạn đọc dễ hình dung thì toàn bộ hành trình băng qua eo biển Măng-sơ chỉ tốn nửa đồng guinea. Đôi khi, họ buộc phải trả gấp đôi số tiền so với khi bước lên để được rời khỏi tàu. Đây là lúc du khách nhận ra rằng tiền bạc của họ bốc hơi nhanh



chóng như thế nào khi ra nước ngoài. Mặc dù lúc bấy giờ, khái niệm du lịch đại chúng vẫn còn là thứ xa vời nằm ở thì tương lai, toàn bộ nền kinh tế đã phát triển xoay quanh mục tiêu lấy tiền ra khỏi túi du khách.

Cuối cùng, khi đến được đất liền - ướt sũng, kiệt sức và vô cùng thảm thương - du khách lại phải đối phó với bộ phận hải quan.

Christopher Hibbert mô tả một du khách nhìn theo đây cảnh giác khi hành lý của anh ta bị quăng lên bến tàu, “được yêu cầu trả cho những người khuôn vác đi chân không, cả nam lẫn nữ, một khoản phí được cho là bắt cổ để mang những túi hành lý của mình đến cửa hải quan”. Theo lời một gia nhân trẻ tuổi, ở đó, du khách sẽ rơi vào tay của “những con cá mập hung hãn nhất từ trước đến nay”, những kẻ không ngần ngại “thò tay vào túi của chúng tôi và sau đó lặn mò sang hai bên, thậm chí xuống tận mắt cá chân để tìm kiếm những món đồ trốn thuế”. Dĩ nhiên, nếu họ tìm thấy thứ gì đó khiến họ không vui, du khách sẽ phải thòi ra một khoản tiền hối lộ để được tạm cho qua.

Giấy thông hành hay còn gọi là hộ chiếu du lịch tại Pháp cũng bị thu giữ, nếu du khách không được Lãnh sự quán Pháp tại Luân Đôn cấp trước chuyến đi (hệ thống hộ chiếu hiện đại chỉ xuất hiện vào thời Thế chiến thứ I).

Sau khi chịu đựng đủ mọi sự sỉ nhục, du khách tìm đến nhà nghỉ để trải qua đêm đầu tiên trên đất khách. Nhà nghỉ nổi tiếng nhất Calais vào cuối thế kỷ 18 là Hotel Dessin trên con phố Royale. Nhà nghỉ này nổi tiếng đến mức “người đàn ông trẻ tuổi giàu có kia không nghĩ mình sẽ ở nơi nào khác”, Hibbert viết. Cung cấp chỗ ở chất lượng cao với mức phí đắt đỏ, bữa ăn ngon và các dịch vụ thiết yếu - như vé tàu, đổi tiền và gia hạn tín dụng - quý ông Dessin liêu lĩnh đã trở thành người đàn ông giàu có và đây

sức ảnh hưởng, ông quảng bá quán trọ của mình là “điểm dừng chân của các vị vua” và hằng hái liệt kê tên các quốc vương cũng như những nhân vật có địa vị đã từng lưu trú tại đây.

Sau khi vượt biển đến Pháp, một bữa tối thịnh soạn với hải sản thượng thức kèm champagne và rất có thể là một đêm không ngủ, các lữ khách vĩ đại đã sẵn sàng cho điểm đến quan trọng đầu tiên của mình - Paris.

## **ĐI VÀ ĐẾN**

Thành phố lớn này không phải là mục tiêu dễ dàng. Mặc dù các con đường ở Pháp đều tương đối tốt nhưng việc đi lại trên đó rất đắt đỏ hoặc còn nhiều khó khăn. Lynne Withey đưa ra các lựa chọn chi tiết trong cuốn sách *Grand Tours and Cook's Tours: A history of leisure and travel, 1750 to 1915* mà bà đã viết vào năm 1997. Những vị khách giàu có chỉ cần thuê một cỗ xe ngựa trọn vẹn gồm ngựa và người đánh xe để đi lại trong suốt chuyến đi. Số khác thích “thuê cỗ xe... và đi theo chặng”, nghĩa là sẽ thuê ngựa và người đánh xe tại mỗi trạm dừng chân dọc những con đường chính ở khoảng cách từ sáu đến bảy dặm... Hầu hết các trạm dừng chân đều hoạt động như nhà nghỉ, nơi du khách được nghỉ ngơi ăn uống trong khi người ta thắng yên cương và buộc ngựa mới vào thùng xe”.

Thế nhưng, giải pháp này không phải lúc nào cũng êm thấm. Du khách thường phát hiện ra rằng ngựa và người đánh xe đã được “một hoàng tử hay một nhân vật cao quý sẽ có mặt ngay sau đó” đặt trước - và dĩ nhiên là họ cũng phàn nàn về việc bị tính phí quá cao.

Hai loại phương tiện khác phục vụ cho hành trình đến Paris cũng bị chỉ trích là quá tải và ì ạch: *carosse*, giống kiểu xe ngựa chở khách của Anh (gồm sáu hành khách), và *coche* lớn hơn với 16 hành khách. Sau khi đồng

hành lý cồng kềnh của khách được chất lên thùng trước và sau xe, chiếc *coche* ì ạch di chuyển với tốc độ chỉ nhanh hơn bước chân người.

Một phương tiện khác nhanh hơn và rẻ hơn là *diligence*, giống như đưa con lai giữa cỗ xe ngựa kéo dài và một chiếc tàu du lịch bãi biển chạy bằng bánh xe. Về cơ bản, “ba cỗ xe ngựa được nối với nhau bằng một thanh ngang trên mái để có không gian cho hành lý và thêm nhiều hành khách nữa”. Với sức chứa lên đến 30 người, những chiếc *diligence* này đi lại mỗi ngày từ Calais đến Paris, với hành trình kéo dài từ ba đến bốn ngày. Chúng thường đông đúc, ồn ào và khó chịu - những cỗ xe ngựa đắt đỏ hơn được lắp bộ giảm xóc nhưng người đi đầu khiến chiếc *diligence* cho rằng đó là một sự xa xỉ.

Khi đến Paris - và sau khi rơi vào tay các nhân viên hải quan một lần nữa, nhưng lần này tại cổng vào thành phố - du khách phải chống chọi trước những lời chào mời, lôi kéo khác để tìm đường về khách sạn. Dĩ nhiên, nơi đây có nhiều khách sạn: trong số các khách sạn uy tín, Christopher Hibbert có nhắc đến khách sạn Imperial và Anjou tại Saint-Germain, khách sạn Picardie trên phố Mazarine và khách sạn Hotel du Dauphin trên phố Teranna (tôi không tìm thấy dấu vết nào của con phố này).

Thế nhưng, nhiều du khách thích thuê những căn phòng tiện nghi - một phiên bản gần giống với Airbnb hiện nay - tại Paris, Florence và Rome, nơi họ dự kiến sẽ lưu lại vài tuần. Withey viết: “Những khu vực thời thượng ở những thành phố này có rất nhiều căn nhà phố rộng lớn mà chủ sở hữu của chúng thường rất sẵn sàng cho du khách thuê lại một phần của ngôi nhà”.

Hẳn nhiên, du khách khi đến Paris thường quan tâm tới thời trang.

Người Paris có lối ăn mặc màu mè hơn so với người Luân Đôn, và để được xem là lịch sự, du khách khi đến thăm thành phố này cần phải thay đổi bản thân. Phần lớn khách du lịch đầu là nam giới, mặc dù cũng có một số vị khách nữ mạo hiểm - chẳng hạn như cây bút du ngoạn nổi tiếng Mariana Starke, người đã sống tại Ý suốt sáu năm vào cuối thế kỷ 18 và trở về Anh sau cuộc chiến Napoléon để nghiên cứu và cho ra đời bộ cẩm nang hướng dẫn du lịch của mình.

Sau khi phục trang bằng bộ tóc giả màu trắng “kiểu Pháp”, áo khoác nhung dài - với gam màu sặc sỡ - kết hợp quần ống túm satin đồng màu, thắt lưng vải thêu kim tuyến, tất lụa trắng và giày mềm có khuy cài vàng hoặc đính kim cương, đi kèm nổi cay đắng về số tiền phải bỏ ra cho tất cả những thứ trên, nam du khách đã sẵn sàng lên đường đến Versailles. Cho dù không có mối quan hệ quen biết nào để được diện kiến Vua và Hoàng hậu, người đó vẫn có thể dạo quanh đại sảnh và chiêm ngưỡng các tác phẩm nghệ thuật. Một quý ông đích thực cũng cần mang theo một thanh gươm, và những món đồ như thế đầu có sẵn cho thuê tại cung điện.

Việc ăn vận theo kiểu của người Paris không khiến cho du khách Anh đến thăm thành phố này thấy đáng cảm hơn. Đúng như dự đoán, họ nhìn thấy một Paris đông đúc và thô tục, với những con người kiêu ngạo và lối phục trang hoa hòe hoa sói. Khi đó, cũng như hiện nay, bối cảnh du lịch Paris được chia thành hai phe khá rõ rệt: phe du khách phàn nàn về thái độ thù địch của thành phố, và phe dân địa phương phàn nàn về khách du lịch.

Paris chưa bao giờ là thế giới trong mơ như trong trí tưởng tượng của những ai lần đầu đặt chân đến nơi này. Trước Cách mạng, đường phố luôn lầy lội và huyên náo tiếng xe ngựa cùng các loại xe độc mã qua lại với tốc độ “bàn thờ”, chỉ chực chờ cướp đi mạng sống của những ai bất cẩn. “Sau

cuộc Cách mạng”, Christopher Hibbert viết, “đường phố vẫn không có gì thay đổi”.

Đó là một nơi vừa thiếu sức sống vừa hỗn loạn, vừa toát lên vẻ vương giả huy hoàng vừa là nỗi khiếp sợ. Hoàn toàn dễ hiểu khi đã khám phá những nơi cần đến, du khách sẽ nhanh chóng lên đường đến Ý, tiêu điểm của chuyến đi.

## **NƯỚC Ý VÀ XA HƠN NỮA**

Một lần nữa, chi phí để đến được nơi tuyệt đẹp này - còn được biết đến như dãy núi Alps - là nỗi thống khổ. Việc băng qua những hẻm núi và vách đá cheo leo mà theo Hibbert là “nỗi kinh khiếp không tránh khỏi”, ông cũng chính là người cho chúng ta biết về lối mòn phổ biến nhất dành cho du khách vào thế kỷ 18 dẫn đến núi hồ Mont Cenis. Ông còn trích dẫn thơ của nhà thơ Thomas Gray, người tin rằng đỉnh núi đã đẩy “nỗi khiếp sợ đi khá xa so với mức cho phép”.

Nỗi khiếp sợ ấy trở nên rất thật khi chúng ta biết được cách thức băng qua nơi này của các du khách. Đầu tiên, ở chân núi, xe ngựa của du khách sẽ được tháo ra và buộc vào lưng của những con la. Sau khi ủ ấm dưới lớp áo lông, du khách sẽ được đưa tới một chiếc ghế kiệu “với bốn thanh dài để những người khuân vác đặt lên vai khi họ nhảy từ mỏm đá này đến mỏm đá khác. Theo lời Mariana Starke, chiếc ghế kiệu không có sàn lót bên dưới nên rất bất tiện khi những người khuân vác đặt nó xuống để nghỉ chân và khi đó, cô buộc phải ngồi trên nền tuyết, cố thu mình giữ ấm với túi bột mì nóng”. Tiếp sau đó là một cú “hạ sơn” đáng sợ (hoặc đẩy phấn khích) bằng xe trượt tuyết.

Vào đầu thế kỷ 19, đường sá bắt đầu xuất hiện - đáng chú ý là đường

Simplon Road, được làm xuyên đường hầm cùng tên theo lệnh của Napoleon, với mục đích ban đầu là chuyên chở vũ khí phục vụ pháo binh. Thế nhưng, đó là một con đường dài, nhiều trắc trở và thường xuyên bị chắn lối bởi những tảng đá rơi từ trên núi xuống -trong khi các trạm quân bưu lại đơn sơ, thiếu thốn.

Thực tế là du khách chỉ có thể thở phào nhẹ nhõm sau khi vượt núi và bắt đầu băng qua vùng đồng bằng êm ả của Lombardy. Đó là lúc cuộc hành trình mới thực sự bắt đầu.

Nước Ý là mảnh đất màu mỡ. Điểm dừng chân quan trọng đầu tiên là Turin, nơi du khách thấy dễ chịu nếu không nói là bình thường. Cứ như thể lòng họ đã hướng tới Florence và Rome, do đó họ không còn tâm trí để chiêm ngưỡng khung cảnh trước mắt. Họ cũng bỏ qua Venice, nhưng lạ thay, họ lại mang cảm xúc lẫn lộn về thành phố này mặc dù về sau nó được xem là một trong những điểm đến lãng mạn nhất thế giới. Họ nói rằng Venice đang suy đồi: đường sá lầy lội, hôi hám, khắp nơi đâu đâu cũng thấy nhà chứa và sòng bạc.

Thế nhưng, lễ hội Carnival của thành phố lại là dịp vô cùng hút khách. Theo lời của Hibbert, sự kiện tháng Hai hàng năm này đã khiến dân số tăng thêm 30.000 người, mọi ngõ đường đều nhích “luật sư, kẻ bất lương, móc túi; những tay lang băm, những phụ nữ lớn tuổi... những cô gái điếm trơ tráo... một nhóm nguyên lão, những tay chèo thuyền và đám đông thuộc mọi tầng lớp”.

Những thú vui êm đềm hơn có thể được tìm thấy ở Padua và Bologna. Trong khi Padua tự hào về nhà thờ St. Justina do Andrea Palladio thiết kế (từ đó mới có thuật ngữ kiến trúc “Palladian”), Bologna lại nổi tiếng với kiến trúc cung điện và những bức bích họa fresco rực rỡ.



Nổi bật hơn cả trong hành trình của du khách chính là Florence. “Với khung cảnh đáng yêu dọc hai bên bờ sông Arno, Florence là một trong những thành phố được ưa thích nhất, đặc biệt đối với du khách Anh”, Lynne Withey viết. Một số du khách đã ở lại nơi này, và hình thành nên một cộng đồng người Anh quy mô vào đầu thế kỷ 19. Ngoài những nét quyến rũ vốn có, thành phố hấp dẫn du khách một phần bởi gu thẩm mỹ được du nhập từ bên ngoài. Theo quan sát của Withey, “Du khách vào thế kỷ 18 đã được dạy cách tôn sùng các tác phẩm hội họa Phục Hưng như đỉnh cao của thành tựu nghệ thuật”. Và vào thời điểm đó, trong khi khách du lịch Anh tìm cách mang các tác phẩm hội họa của Ý về nước, vẫn không có bộ sưu tập nào có thể sánh được với những bộ sưu tập tại Bảo tàng Uffizi hay Cung điện Pitti Palace. Jeremy Black chỉ ra rằng: “Bạn hoàn toàn có thể thưởng thức âm thực Pháp và nhạc kịch Ý tại Luân Đôn, nhưng bạn phải đích thân đến Ý mới mong được chiêm ngưỡng nghệ thuật và kiến trúc của đất nước này”.

Đi đâu đó không có nghĩa rằng nhạc kịch bị coi nhẹ ở Florence. Trên thực tế, nó được xem như một thú vui hư hỏng, bị những kẻ thủ cựu ở Anh chế giễu là suy đồi đạo đức, và chỉ được ưa chuộng bởi giới quý tộc nhàn rỗi, những người thích xem những ca sĩ castrati với chất giọng cao vút và những người cải trang như phụ nữ. Loại hình giải trí hơi không hợp pháp này lý giải cho bầu không khí ồn ào tại các nhà hát opera ở Florence, nơi từng nhóm người tụm lại chơi bài trong khoang ghế riêng của mình.

Nhưng chính tại Rome, du khách mới tìm thấy giá trị tinh thần cốt lõi của chuyến đi, “cả giá trị thực lẫn giá trị mang tính biểu tượng cho niềm khao khát về những hành trình viễn xứ” như Black mô tả. Tại đây, du khách sẵn được các món hời, dưới dạng những món đồ cổ mà họ đã phác

họa, ghi chép và đánh dấu trong những cuốn cẩm nang du lịch mới của mình. Những điểm tham quan mà chúng ta thấy khách du lịch xếp hàng dài trước các quầy vé ngày nay từng là một thử thách cam go: một nửa trong số đó thường bị chôn vùi dưới lòng đất suốt hàng bao thế kỷ. Theo Hibbert, “Đồi Palatine Hill phủ đầy cây cối và cỏ dại; người ta họp chợ hai lần mỗi tuần tại Quảng trường Forum... và đấu trường Coliseum được người dân sử dụng để làm chuồng nuôi gia súc”.

Những du khách may mắn hơn sẽ có cơ hội diện kiến Đức Giáo hoàng. Giáo hoàng Pius VII tiếp họ ở khu vườn Vatican, nơi ông cảm thấy “vui và không bị làm phiền”, cho dù các du khách đều được thông báo rõ rằng họ phải quỳ xuống hôn chân Giáo hoàng. Những ai muốn tránh hành động bê mặt này có thể đi thăm các khu hầm mộ, một mê cung lạnh gáy bằng xương người cùng những tác phẩm điêu khắc và tranh bích họa fresco bên cạnh những điểm tham quan rùng rợn khác. Du khách Anh đặc biệt thích Villa Borghese, công viên xanh ngút ngàn mà về sau trở thành nơi đặt bảo tàng với những bộ sưu tập tuyệt tác của thành phố.

Trên thực tế, như Hibbert viết, người Roma làm tất cả để du khách Anh cảm thấy ấm áp như đang ở quê nhà. “Có những quán cà phê kiểu Anh nơi du khách có thể tìm thấy những tờ nhật báo của Anh, những quán trọ phục vụ ẩm thực Anh, những quán rượu do người Anh quản lý, nơi gặp gỡ của các sinh viên Anh. Khách sạn Albergo Londra luôn đầy ắp khách Anh; trong khi những căn hộ sang trọng ở Casa Guarneri, ngay cạnh công trình kiến trúc Spanish Steps (Những bậc thang Tây Ban Nha), đều thuộc quyền sở hữu của các thế hệ người Anh nối tiếp.

Mặc dù nước Ý có vai trò chủ chốt trong toàn bộ The Grand Tour, nhưng ngành du lịch không bắt đầu và kết thúc ở đó. Cùng với các yếu tố

mang tính giáo dục trong lĩnh vực du lịch, một ngành nghề song song cũng bắt đầu phát triển nhằm phục vụ những ai tìm đến Lục địa\* này để chăm sóc sức khỏe. Các khu phố spa kiểu Anh như Bath và Tunbridge Wells là điểm đến được yêu thích của giới nhà giàu thế kỷ 18; cùng với việc cung cấp nước khoáng bổ dưỡng, đây là nơi du khách tìm đến để tán tỉnh, chơi bài và nhảy múa cùng nhau.

Những ai muốn được chữa trị bệnh theo kiểu sang chảnh cũng tìm đến Spa tên tuổi ở Bỉ, được giới sành phim biết đến là nơi người hùng trong bộ phim *Barry Lyndon* của đạo diễn Stanley Kubrick đã phải lòng một nữ bá tước xinh đẹp. Spa nguy nga và tráng lệ này còn có một sông bạc danh tiếng; trên thực tế, hoạt động cò bạc và đi đầu trị bệnh có mối liên hệ mật thiết đến mức Monte Carlo ban đầu đã được xem như một khu nghỉ dưỡng chăm sóc sức khỏe.

Monaco là điểm đến xa nhất trên dải đất duyên hải mà người Anh đã đi qua để đến thành phố biển French Riviera, hay nói đúng hơn là Côte d'Azur. Trú đông ở những vùng đất ấm áp được cho là giúp chữa bệnh lao phổi, và Tobias Smollett đã nhắc đến thành phố Nice một cách triu mến trong cuốn sách viết năm 1766 *Travels in France and Italy* (Tạm dịch: Những hành trình tại Pháp và Ý) của mình. Chút thông tin hữu ích từ bài viết ấy đã khiến hàng loạt khách du lịch người Anh đổ xô đến thành phố này, với điểm đến không thể bỏ qua là *La Promenade des Anglais* - phố bộ hành chạy dọc bờ biển của Nice.

## **HƯỚNG TỚI DU LỊCH HIỆN ĐẠI**

Từ những gì được kể trên, có lẽ bạn cảm giác rằng chỉ có người châu Âu mới quan tâm mở rộng tầm mắt của mình. Vào đầu thế kỷ 19, nước

Mỹ cũng có một ngành du lịch ở giai đoạn sơ khởi, và một số điểm tham quan của họ còn gây ấn tượng mạnh mẽ vượt xa những gì mà Lục địa châu Âu mang lại.

Thác Niagara Falls được “phát hiện” lần đầu bởi một đoàn thám hiểm người châu Âu, dưới sự dẫn dắt của nhà thám hiểm người Pháp Robert de LaSalle vào năm 1678. Như Lynne Withey viết, nơi ấy “hấp dẫn du khách từ giai đoạn rất sớm, khi mà việc đến được đó đồng nghĩa với một hành trình dài trên lưng ngựa hoặc bằng xe ngựa riêng”, và chỗ nghỉ qua đêm duy nhất là bên trong một pháo đài địa phương.

Phần thưởng nhận được sau hành trình khó nhọc ấy là một khung cảnh hùng vĩ: “Hai thác nước cao gần 55 mét... thác nước lớn thứ ba trên thế giới xét về thể tích và thủy lực”.

Thế nhưng, Withey bổ sung: “Việc trải nghiệm Niagara Falls chỉ đơn thuần là được tận mắt nhìn thấy nó. Người ta đã nghe nói về thác nước này từ lâu trước khi nhìn thấy chúng... Đối với thế hệ những người quen với niềm tin rằng Thượng đế hiện hữu trong thiên nhiên, Niagara là bằng chứng sống cho “quyền năng” của Người”.

Nhiều lý khách vẫn cần thêm chút can đảm để đến được nơi này. Vào đầu thế kỷ 19, khách sạn và cửa hàng lưu niệm mọc lên như nấm quanh Niagara. Withey viết: “Vào khoảng đầu thập niên 1830, nhiều khách tham quan phàn nàn rằng Niagara đang trở nên quá đông đúc và quá thương mại”.

Niagara là điểm nhấn của cuộc hành trình được ví như phiên bản Bắc Mỹ của The Grand Tour, “lộ trình bắt đầu từ thành phố New York lên Hudson rồi đến Albany, dừng chân tại Catskill Mountains, Saratoga Springs và Ballston Spa, rồi băng qua phía bắc của thành phố New York

đến Niagara Falls, và sau đó quay trở lại Hudson, có lẽ theo một tuyến đường hơi khác”.

Như thường lệ, các cây bút là những kẻ bán giấc mơ về hành trình viễn xứ: Washington Irving và James Fenimore Cooper “nổi tiếng bởi tài sử dụng bối cảnh đậm chất Mỹ trong những cuốn tiểu thuyết và câu chuyện rất được yêu thích của họ”, trong đó có dãy núi Catskills và thung lũng Mohawk Valley.

Phải mất một thời gian để cơ sở hạ tầng đáp ứng được nhu cầu tham quan của khách du lịch. Trước thập niên 1820, đường lát đá rất hiếm, xe ngựa hoặc chạt vật đi theo các lối mòn hoặc sụp lún bánh xe xuống hố sinh lầy, trong khi quán trọ nằm rải rác ở khoảng cách khá xa. Dù việc xây dựng đường sá bị chậm trễ, người Mỹ vẫn là những người đầu tiên bước vào thời đại động cơ hơi nước, với việc ra mắt Clermont - con tàu đầu tiên chạy bằng hơi nước vào năm 1807. Đến năm 1812, du khách có thể di chuyển bằng tàu hơi nước từ Pittsburgh đến New Orleans. Những con tàu chạy trên sông này phát triển thành những phương tiện hạng sang với màu sơn trắng và được trang trí lộng lẫy như chiếc bánh kem nổi trên mặt nước.

Rồi đến sự xuất hiện của đường sắt, nhưng với một tốc độ đầy ấn tượng. Tuyến đường sắt đầu tiên giữa Baltimore và Ohio được hoàn thành vào năm 1830; chỉ 10 năm sau “nước Mỹ đã có số lượng tuyến đường sắt được đưa vào hoạt động nhiều gần gấp đôi tổng các tuyến đường sắt của các quốc gia châu Âu cộng lại”. Tuyến đường sắt xuyên lục địa đầu tiên - giúp giảm hành trình xuyên quốc gia từ sáu tháng xuống còn sáu tuần - được khởi công vào năm 1860. Nhờ sự lao động vất vả của hàng ngàn công nhân người Trung Quốc và Ai-len trong điều kiện vô cùng khắc

nghiệt, tuyến đường được hoàn tất chỉ trong chín năm. Người ta sử dụng nitroglycerine để mở một con đường xuyên qua Sierra Nevada; nhiều người đã thiệt mạng trong những lần nổ mìn phá núi, sạt lở đá, lở tuyết. Sự bùng phát của bệnh đậu mùa cướp đi thêm nhiều sinh mạng nữa. Dù không có con số chính xác nhưng tỷ lệ tử vong được ước tính vào khoảng từ 200 đến hơn 1000 người.

Như chúng ta đã biết, động cơ hơi nước giúp thế giới thu nhỏ lại. Tuyến đường sắt Liverpool và Manchester - hành trình đường sắt theo lịch biểu cố định đầu tiên tại Anh - đi vào hoạt động vào năm 1825. Do Isambard Kingdom Brunel thiết kế, SS Great Western (SS có nghĩa là “tàu hơi nước”) thực hiện hành trình xuyên Đại Tây Dương đầu tiên vào năm 1838 (xem **Chương 6** - Cuộc cạnh tranh trên biển cả).

Với sự xuất hiện của phương tiện chạy bằng hơi nước, bối cảnh du lịch đã sẵn sàng cho sự trỗi dậy của hoạt động du lịch đại chúng. Có một người đàn ông luôn nỗ lực tìm cách để mọi công dân đều có cơ hội đến được những vùng đất xa xôi.

Tên của ông ấy là Thomas Cook.

## **ĐIỂM NHẤN CỦA HÀNH TRÌNH**

- Vào thế kỷ 18, việc thực hiện “Grand Tour” để hoàn thành việc học trở nên phổ biến giữa những quý ông trẻ tuổi. Cơ sở hạ tầng về phương tiện và chỗ ở dần được phát triển để đáp ứng nhu cầu của họ.
- Cuộc cách mạng tiêu dùng vào thế kỷ 18 đã chứng kiến sự gia tăng lượng tiêu thụ các mặt hàng xa xỉ và ăn phẩm. Các cây bút bắt đầu bán giấc mơ về những hành trình viễn xứ.
- Khách du lịch tìm đến các thành phố spa để chăm sóc sức khỏe, và hoạt động đó cũng gắn với thú vui cờ bạc, tán gẫu và nhảy múa.



- Động cơ hơi nước giúp thế giới thu nhỏ lại và cho phép khách du lịch dễ dàng đi lại khắp nước Mỹ rộng lớn.

## 02

# MR. COOK QUẢ CẢM

*“Quảng cáo là bán những gì mà hơi nước làm được với động cơ.”*

Một sáng thứ Bảy mưa gió bão bùng tại vùng ngoại ô Luân Đôn, khoảng cuối thập niên 1970. Một cậu bé kéo tay mẹ bước vào một đại lý du lịch, phía trước hiện rõ dòng chữ màu đỏ vui mắt “Thomas Cook”. Mặc dù gia đình của cậu không có ý định đi nghỉ hè ở nước ngoài - tại thời điểm này, nơi xa nhất cậu từng đến là xứ Wales - cậu bé ấy vẫn tìm cách lấy cho bằng được những tờ quảng cáo du lịch bóng loáng. Tối hôm đó, khi mưa vẫn rả rích bên ngoài cửa sổ phòng ngủ, cậu bé mãi mê ngắm nhìn những bức hình về Cairo và vùng biển Caribe, mơ màng nghĩ đến những chuyến phiêu lưu mà cậu có thể sẽ thực hiện.

Cậu bé ấy chính là tôi. Về sau, khi đã đủ lớn để tự mình ra nước ngoài, tôi thấy cái tên quen thuộc xuất hiện trên những tấm séc du lịch mà mình mang theo: Thomas Cook. Mãi cho tới gần đây, tôi chưa bao giờ để tâm quá nhiều đến người đàn ông đứng sau thương hiệu đó.

Khi bắt đầu tìm hiểu, tôi hoàn toàn bất ngờ trước những khía cạnh đa dạng trong tính cách của ông. Ngoại trừ một điếu: cũng giống như tất cả các nhân vật gắn liền với tên thương hiệu, Thomas Cook là một bậc thầy tiếp thị.

## NHÀ TỔ CHỨC TÀI BA

Vào thứ Hai ngày 5 tháng 7 năm 1841, một đám đông huyên náo tụ tập trong sân của Campbell Street Station ở Leicester. Nếu chỉ nhìn vào sự phẫn khích bùng lên trong mắt họ, bạn có thể cho rằng họ đã quá chén. Hoàn toàn sai, ít nhất là theo nghĩa đen của từ này; không ai trong số họ uống một giọt rượu nào. Thực ra, cùng với người hướng dẫn, họ đang tích cực tham gia vào chiến dịch chống lại các tác hại của rượu.

Sinh trưởng trong một gia đình rất sùng đạo, Thomas Cook đã học được cách đọc Kinh thánh và trở thành một người thuyết giáo Baptist trước khi bắt đầu hành nghề thợ mộc. Ông cũng đã được Đức cha Joseph Foulkes Winks - một người thầy, người cha đối với ông (cha ruột của Thomas Cook qua đời khi ông mới 3 tuổi) - chỉ dạy các kiến thức cơ bản về in ấn. Nhờ Winks, Thomas biết được rằng các ấn phẩm, dưới dạng tờ rơi hay nhật báo sẽ giúp truyền lời hiệu quả hơn so với mọi bài diễn thuyết trên bục giảng kinh. Vào thế kỷ 19, kỹ năng in ấn mang đến cho ông những lợi thế tương tự như người viết code ngày nay. Như Jill Hamilton viết trong cuốn *Thomas Cook: The holiday maker* vào năm 2005, ông ấy từng nói: “Quảng cáo là bán những gì mà hơi nước làm được với động cơ”.

Với Cook, sách hướng dẫn du lịch ra đời như một thứ đòn bẩy cho những giấc mộng viễn xứ.

Vốn không chịu được thói chặm chạp, lười biếng, lại nóng lòng muốn giúp đỡ bằng hữu của mình, Cook đã tham gia vào Phong trào vận động hạn chế rượu mạnh (Temperance movement) được khởi xướng tại Anh bởi nhà cải cách xã hội Joseph Livesey, người đã thành lập Preston Temperance Society (Hội hạn chế rượu mạnh Preston) vào tháng 3 năm 1832. Các thành viên của hội đều phải ký vào cam kết: “Chúng tôi đồng ý

hạn chế sử dụng tất cả các loại rượu mạnh gây hại, dù đó là Ale, Porter, Wine, hay Ardent Spirits, ngoại trừ các loại rượu thuốc chữa bệnh”.

Rõ ràng, tự thân rượu đã là một vấn đề, hoặc một giải pháp, tùy vào cách nhìn nhận của mỗi người. Ở đỉnh điểm của cuộc Cách mạng Công nghiệp, công nhân phải làm việc hàng giờ để nhận được những đồng tiền công rẻ mạt. Họ nghèo khó và bị bắt nạt đến cùng kiệt. Vào ngày lĩnh lương, họ có được niềm hạnh phúc ngắn ngủi qua cơn say. Như Hamilton đã viết: “Đối với hầu hết mọi người, rượu là chốn nương thân duy nhất để thoát khỏi phiền muộn và khổ đau. Chỉ một vài đồng là họ có thể ru mình vào quên lãng”.

Trong khi đó, vợ con của họ đói khát và bị đánh đập. Thomas Cook đã ký Cam kết trên vào ngày đầu tiên của năm mới 1833. Từ đó trở đi, ông dành phần lớn thời gian đóng góp tích cực cho Phong trào này. Thêm nhiều tờ rơi được in, nhưng ông cũng tìm kiếm các phương cách khác để kéo đám đông ra khỏi sự cám dỗ của rượu. Một cách đặc biệt đã thu hút ông. Quả thật, hơi nước có thể vận hành mọi loại máy móc, bao gồm cả tàu hỏa, một phương tiện vận chuyển mới đây hấp dẫn.

Để tạo đòn bẩy cho cuộc cạnh tranh giữa các công ty đường sắt thuộc sở hữu tư nhân, Cook đã viết thư gửi Thư ký Công ty Đường sắt các Hạt Midland hỏi mượn một đoàn tàu. Nhìn bề ngoài, mục đích của hành trình khứ hồi từ Leicester đến Loughborough là để tham dự cuộc họp quý của Phong trào hạn chế rượu mạnh. Nhưng trên thực tế, Cook đã tổ chức một chuyến du ngoạn lý thú.

Hơn 500 người hưởng ứng với các thông báo, poster và tờ rơi của ông. Cũng gần từng ấy người đã đến nhìn tàu rời ga và dõi theo nó từ các cây cầu và các đoạn đường đắp cao. Một hồi còi vang lên để chào tạm biệt

đoàn tàu, một h ỗ còi khác tiến nó lên đường đến đích. Cook viết: “Tất cả diễn ra theo cách tuyệt vời nhất... và nhờ đó đã đánh trúng tinh thần chủ đạo trong các chuyến du ngoạn của tôi, và ý tưởng xã hội đã hình thành”.

Thomas tiên đoán rằng, giống như rượu, du lịch cũng có khả năng giải thoát mọi người khỏi những lo toan của cuộc sống thường ngày. Khi các chuyến đi của Phong trào diễn ra ngày càng nhiều, ông đã đưa ra công thức của mình: một hành trình giáo dục hoặc hành trình lý thú, được quảng bá rộng rãi với mức phí thấp cho những ai đăng ký theo nhóm. Ông sớm từ bỏ nghề mộc để dấn thân vào công việc kép gồm nhà in và “đại lý du lịch”.

Theo Hamilton, Cook thích kể chi tiết về những hành trình này, lo lắng về những thứ mà ông gọi là “những việc cần chuẩn bị”. “Đối với ông, ‘những việc cần chuẩn bị’ là một từ trừu mền - chuẩn bị băng-rôn, chuẩn bị biểu ngữ, chuẩn bị poster và chuẩn bị cho những nhân vật quan trọng”.

Ông chuyên chở hàng trăm du khách đến Liverpool, North Wales và Scotland xa xôi. Hành trình Scotland ấy suýt hủy hoại danh tiếng của ông khi hành khách - những người đăng ký chuyến du ngoạn bằng tàu hơi nước luôn nghĩ rằng vé của họ đã bao gồm một cabin riêng. Đáng tiếc là số lượng đặt chỗ vượt quá số chỗ sẵn có khiến nhiều hành khách phải qua đêm trên boong tàu dính nước mưa lạnh lẽo. Có lẽ họ là những khách du lịch trọn gói đầu tiên phát hiện ra rằng thực tế không phải lúc nào cũng giống như những gì được mô tả trong sách quảng cáo.

Cook tổ chức nhiều chuyến đi khác nhưng theo nghĩa diễn tập cho điem đến cuối cùng của ông - vùng Đất Thánh.

## **HÀNH TRÌNH VỀ PHƯƠNG ĐÔNG**

Lúc này, hành trình về phương Đông của ông bị chậm trễ do một sự kiện khác. Vào năm 1850, tại Luân Đôn, người ta bắt đầu triển khai xây dựng công trình phục vụ cho Đại triển lãm, một cuộc trưng bày vô cùng hoành tráng thể hiện “sự thống lĩnh của nước Anh trong lĩnh vực nghệ thuật, khoa học, công nghiệp, thương mại, quân trang và y tế”. Điểm nhấn của màn phô diễn sức mạnh cho triều đại Nữ hoàng Victoria này là công trình bằng sắt và thủy tinh, hay còn gọi là “cung điện pha lê” cao gần 33 mét và dài khoảng 560 mét.

Cook là một trong những nhà đi đầu hành phụ trách đưa du khách đến với cuộc triển lãm, nhận vé tham dự triển lãm và chỗ ở mà ông đã đặt trước tại Luân Đôn. Khi Đại triển lãm mở cửa đón khách vào tháng 5 năm 1851, người ta gần như có thể nghe thấy âm thanh của chiếc máy tính tiền trên tiếng kèn của ban nhạc đang chơi.

Để phục vụ cho triển lãm, Cook đã ra mắt tạp chí của riêng ông, *Cook's Exhibition Herald and Excursion Advertiser*, mà về sau được gọi đơn giản là *The Excursionist*, vẫn tiếp tục được phát hành dưới tên gọi *The Travellers' Gazette* khi Thế chiến thứ II bùng nổ, tạp chí “cung cấp những trang bài về lộ trình, chi phí, danh sách khách sạn, giấy chứng nhận, bài viết về các chuyến đi, quảng cáo và nhận xét của tòa soạn”.

Của cải và sự giàu có đã phần nào giúp cải thiện lối sống khổ hạnh vốn có của Cook. Như Hamilton viết: “Chủ nghĩa vật chất, dù chỉ ở mức không đáng kể, đang tác động đến lý tưởng sống của ông”. Điều này được thể hiện vào năm 1852 khi ông mua căn nhà rộng rãi và tiện nghi ngay cạnh Temperance Hall mới trên phố Granby, Leicester.

Hai năm sau, ông bán lại hoạt động kinh doanh in ấn của mình để dành toàn bộ thời gian vào việc đi đầu hành các chuyến du lịch. Ông bắt đầu lên

kế hoạch cho các chuyến đi đến “Lục địa châu Âu”, đặc biệt là Universal Exhibition tại Paris. Thế nhưng, theo những ghi chép trên trang web của công ty ([www.thomascook.com/thomas-cook-history/](http://www.thomascook.com/thomas-cook-history/)), hầu hết các dịch vụ vượt eo biển Măng-sơ lúc bấy giờ đều từ chối hợp tác với ông “và tuyến đường duy nhất ông có thể sử dụng là giữa Harwich và Antwerp. Tuyến đường này mở ra một hành trình lớn khác bao gồm Brussels, Cologne, Sông Rhine, Heidelberg, Baden-Baden, Strasbourg và Paris, trở về Luân Đôn thông qua thành phố cảng Le Havre hoặc Dieppe của nước Pháp. Bằng tuyến đường này, vào mùa hè năm 1855, Thomas đã đưa nhóm du khách đầu tiên đến châu Âu”.

Tiếp đến, ông chinh phục Thụy Sĩ, đưa một nhóm gồm 60 người đến Geneva trong chuyến đi khảo sát tình hình thực tế. Những chuyến đi nối tiếp sau đó thành công đến mức ông đã sớm thực hiện hành trình băng qua dãy núi Alps, tổ chức những chuyến du lịch Ý đầu tiên vào mùa hè năm 1864.

Đây có lẽ là đi đầu khó tránh, sự hiện diện tại Leicester ngày càng tỷ lệ nghịch với mức độ thành công không ngừng của ông, và vào cuối thập niên 1860, ông an cư tại nơi mà Hamilton mô tả là “căn nhà phố phong cách Georgia quyến rũ” tại số 59 phố Great Russell ở Bloomsbury, Luân Đôn. Từ nơi này, ông đã đi đầu hành “công việc chuẩn bị” của mình.

Ông cân nhắc ý tưởng tổ chức các chuyến đi đến Mỹ, và thực tế là John Mason, con trai ông (người vốn yêu thích công việc in ấn của mình và không muốn liên quan đến việc kinh doanh của cha), đã đưa “một nhóm du khách mạo hiểm từ New York đến Washington, Niagara, Chicago, Công viên quốc gia Hang Mammoth ở Kentucky và khu chiến trường bỏ hoang của Virginia”. Thế nhưng, những quãng đường xa nằm ngoài dự kiến đã hạ

nhiệt tham vọng của công ty.

Trong khi đó, Cook đang để mắt đến tiến độ của Kênh đào Suez (Suez Canal) tại Ai Cập, được dự kiến hoàn tất vào năm 1869. Dường như không thể cưỡng lại sức hút của vùng đất đã mê hoặc ông từ thời thơ ấu, Cook nhanh chóng tổ chức một chuyến đi đến sông Nile và Palestine một năm trước khi con kênh đó chính thức được ra mắt.

Một vài nét tính cách trong đời sống của Thomas Cook lộ diện trong suốt chuyến đi đầu tiên khi ông hộ tống một đoàn khách du lịch gồm 60 người. Niềm thôi thúc của ông mãi mãi vẫn xuất phát từ niềm tin tôn giáo, như Hamilton viết: “Thomas cho rằng đức tin sẽ càng trở nên mạnh mẽ và sâu sắc hơn bởi những người tìm về nguồn gốc tín ngưỡng của họ”.

Hamilton cũng chỉ ra rằng Ai Cập và vùng Đất Thánh hầu hết đều cấm rượu, “Đã cống hiến gần 30 năm cho phong trào hạn chế sử dụng các thức uống có cồn, Thomas nhận thấy rằng lập trường của mình sẽ được củng cố tại các quốc gia Hồi giáo”.

Thế nhưng, ngay cả Cook cũng không thể cưỡng lại trước sức quyến rũ đầy mê hoặc của hành trình viễn xứ. Ông yêu say đắm Ai Cập: “Khung cảnh hùng vĩ với những tàn tích xưa, vẻ tĩnh lặng, sông Nile với tàu thuyền xuôi ngược, những tán cọ, những công trình tháp giáo đường và nhà thờ Hồi giáo”. Quá phấn khích và không chế ngự được bản thân, ông bỗng lao mình xuống dòng sông Nile. Một con sóng dội từ bờ đã cuốn ông ra xa và nếu một thuyền nhân không đưa tay chèo ra cứu, hẳn ông đã tử nạn.

Hình ảnh đầu tiên về Jerusalem là một trong những khoảnh khắc tuyệt vời nhất trong cuộc đời ông. “Được đặt chân đến vùng Đất Thánh mà ông đã mừng rỡ trong đầu từ thời thơ ấu là một trải nghiệm vô cùng mãnh liệt... Thomas mong ước hàng ngàn người khác cùng chia sẻ với



ông cảm giác kỳ diệu được đứng trên đỉnh Núi Ôliu - nơi Đức Jesus được nhìn thấy lần cuối - và cảm nhận những cơn gió thổi vào mặt khi nhìn xuống thành phố Jerusalem bên dưới”.

Lúc bấy giờ, ai cũng hiểu rằng con trai của Cook đã tiếp quản công ty gia đình - tên chính thức của công ty hiện đã được đổi thành Thomas Cook & Son. Thế nhưng, ngay từ đầu, John Mason đã không thích cách kết hợp giữa đức tin và thương mại của cha mình bởi ông lo sợ rằng một số khách du lịch sẽ e dè trước khía cạnh tôn giáo của hoạt động kinh doanh. Không dừng lại ở đó, Cook đã chứng minh cho lời nói của mình bằng hành động mua lại một tòa nhà để làm trường dòng tại Jaffa và vận động hỗ trợ tài chính cho các cơ sở tương tự tại Bethlehem và Jerusalem. John Mason lại muốn dùng số tiền đó để tái đầu tư vào hoạt động kinh doanh. Do đó, mối quan hệ của hai cha con không bao giờ “cơm lành canh ngọt”.

Trong khi đó, Ai Cập đang ngày càng nắm giữ vai trò trọng yếu cho tương lai của công ty, là thứ đòn bẩy sẽ biến doanh nghiệp gia đình này thành một thương hiệu toàn cầu vững mạnh. Khi Thomas Cook tham dự lễ ra mắt Kênh đào Suez vào ngày 16 tháng 11 năm 1869, sự hiện diện của ông đã được Tổng trấn Khedive (Phó vương Ai Cập dưới thời đế quốc Ottoman) ghi nhận. Một năm sau, Thomas Cook & Son được công nhận là đại lý duy nhất phụ trách lượng khách du lịch trên sông Nile. “Sau khi đến thăm Kim tự tháp và tượng Nhân sư, du khách sẽ đi thuyền xuôi sông Nile... giữa Cairo và Aswan trong khi được nghe các ‘chuyên viên’ kể lại câu chuyện lịch sử của những công trình vĩ đại này”.

Sau khi kiếm tiền từ cuộc chiến Pháp-Phổ 1870-1871 nhờ bán “vé khứ hồi” cho hành khách đi qua các quốc gia tham chiến để đến miền Nam nước Pháp và các khu nghỉ mát ở vùng Địa Trung Hải thuộc địa phận nước

Ý”, gia đình Cook một lần nữa để mắt đến nước Mỹ. Thế nhưng lần này, lượng du khách lại đổ xô theo hướng ngược lại: John Mason đưa một nhóm thợ nề người Mỹ đến Paris ngay sau khi xung đột chấm dứt. Đó là một trong số những đóng góp của Mason cho hoạt động kinh doanh, và là bước chuẩn bị cho hành động tiếp quản đầy xáo trộn về sau.

## **NHỮNG HÀNH TRÌNH MỚI**

Chuyến đi mở đầu cho hành trình vòng quanh thế giới Round the World Tour của Thomas Cook vào năm 1872 là chuyến phiêu lưu thương mại vĩ đại cuối cùng của ông. Như Hamilton viết, hành trình dài hai mươi chín ngàn dặm kéo dài 8 tháng này là “phiên bản mở rộng của The Grand Tour”, bao gồm Mỹ, Nhật, Trung Quốc, Ấn Độ và Ai Cập. Thế nhưng, khi trở về qua Kênh đào Suez, Cook thoáng nhận thấy đi đâu gì đó vừa an ủi vừa khiến ông đau đớn: tương lai của công ty.

Hamilton viết: “Tại Ai Cập, Thomas nhận thấy rằng John Mason đã thiết lập danh tiếng của Thomas Cook & Son như một trong những hãng đi đầu hành du lịch hàng đầu thế giới”.

Với những mâu thuẫn vốn có giữa hai cha con, hẳn Thomas không hoàn toàn ủng hộ những cải tổ của con trai. Văn phòng đại diện Thomas Cook & Son được thành lập khắp toàn cầu. Vào năm 1873, John Mason giám sát việc triển khai xây dựng trụ sở mới bề thế tại Ludgate Circus. Công trình này bao gồm phòng chờ cho khách, văn phòng chuyển phát thư từ và điện tín riêng, phòng đọc sách, và các bản tin dự báo thời tiết hàng ngày từ châu Âu và Trung Đông (một không gian vừa hiện đại đến kinh ngạc vừa lạ lẫm thích thú như thể bước ra từ bộ phim của đạo diễn Wes Anderson). Không chỉ đơn thuần là một tòa nhà, đây còn là một lời tuyên

bố chứa đựng thông điệp về sự vững vàng, xác tín với tầm hoạt động vươn ra khắp toàn cầu.

Cả trang web của công ty và Hamilton đều không đồng ý với tác giả của hai phát triển quan trọng nhất trong lịch sử ngành du lịch: “Circular Notes” và Hotel Coupons”. Circular Notes là các voucher mà du khách có thể quy đổi ra tiền mặt khi đến một nơi nào đó, hay nói cách khác là phiên bản đầu tiên của tấm séc du lịch. Tương tự, khách du lịch có thể thanh toán trước các bữa ăn và phòng khách sạn, cho phép họ đi lại với những coupon tiện dụng thay vì mang theo những túi tiền mặt đầy bất an. Trang web của công ty khẳng định rõ ràng rằng những sáng kiến này được Thomas khởi xướng và, theo lời Hamilton, được “John Mason hoàn thiện”. Sự thật nằm đâu đó giữa hai lời khẳng định trên. Và những năm sau đó, chân dung của Thomas Cook xuất hiện trên các tấm séc du lịch.

John Mason đương nhiên hiểu được tầm quan trọng của những cuốn sách hướng dẫn du lịch đối với hình ảnh công ty, do đó, ông đã giới thiệu *Cook's Continental Time Tables and Tourist's Handbook*. Cuốn sách được định vị trở thành cẩm nang hướng dẫn hoàn thiện nhất về “các tuyến du lịch bằng đường sắt, đường bộ và phương tiện hơi nước khắp châu Âu”.

John Mason Cook chính thức tiếp quản công ty vào đầu năm 1879, ngay sau sinh nhật lần thứ 70 của cha. Thomas Cook - người gần như một tay gầy dựng nên ngành công nghiệp du lịch trọn gói suốt hơn 40 năm qua - đã phải miễn cưỡng lui về nghỉ hưu tại căn nhà mới ở Leicester, một biệt thự mái ngói đỏ có tên gọi Thorncroft.

Hai bi kịch liên tiếp xảy ra sau đó. Đầu tiên là cái chết của cô con gái 34 tuổi Annie (dù hiếm khi được nhắc đến trong cuộc đời Thomas Cook nhưng cô chính là người đã giúp ông tổ chức các chuyến đi đến Pháp và

Ý) sau một tai nạn hy hữu: cô chết đuối trong bồn tắm do bị ngạt hơi rò rỉ từ chiếc lò đun nước bằng gas. Ba năm và sáu tháng sau cái chết đau buồn đó, vợ của ông là Marianne cũng qua đời. Mặc dù sống xa vợ gần cả cuộc đời nhưng lúc này, Cook cảm thấy khó sống cảnh cô đơn một mình. “Những đêm dài tăm tối của tuổi trẻ quay trở lại; ông ngủ vùi như để bù lại cho những giấc ngủ mà ông đã bỏ lỡ trong suốt những năm tháng làm việc đến kiệt sức ấy”.

Tất cả những biến cố trên không mấy tác động đến nguồn năng lượng bất tận của John Mason và công cuộc mở rộng Thomas Cook & Son. Tại Ai Cập, công ty lúc này đã trở thành một trong những trụ cột chính của nền kinh tế quốc dân. Từ văn phòng cạnh khách sạn Shepherd’s Hotel tại Cairo, công ty đã phát triển vươn ra khắp các thành phố khác trong cả nước. Tại châu Âu, John Mason đã mua lại tuyến đường sắt leo núi chuyên đưa du khách lên đỉnh núi Vesuvius. Trong bài phát biểu nói về sự thành công của công ty được Hamilton trích dẫn, John Mason nhận hết công trạng về mình: “Vào năm 1865, nhân sự của công ty chỉ bao gồm Thomas Cook, tôi, hai trợ lý và một người đưa thư... Vào năm 1880, chúng tôi có một đội ngũ gồm 1.714 nhân viên toàn thời gian... chúng tôi hiện có 45 tài khoản ngân hàng riêng... 84 văn phòng... và thêm 85 đại lý”.

Sức khỏe của Thomas dần bình phục mặc dù thị lực của ông đã suy yếu. Quyết tâm muốn nhìn thấy vùng Đất Thánh lần cuối cùng - đối với Cook, du lịch luôn là một kiểu hành hương - ông thuyết phục bốn người khác (bao gồm người hàng xóm là ông Glasgow và người ủng hộ nhiệt thành cho phong trào Temperance là cô Lines) lên đường cùng ông trong hành trình tàu hỏa đến Venice, tàu thủy đến Alexandria và Jaffa, và cuối cùng đến Jericho, Jordan, Palestine và Jerusalem. Trong một diễn biến có

phần hài hước, ông mang về một nữ giáo viên Syria trẻ tuổi xinh đẹp tên Labeebeh, người “thể hiện khát khao mãnh liệt được nhìn thấy nước Anh”.

Bạn có thể hoài nghi nếu muốn, nhưng dường như hành động này của ông mang sắc màu tôn giáo, có lẽ cùng với niềm mong mỏi vô thức về một người thay thế cho cô con gái đã mất. Labeebeh ở lại Anh trong sáu tháng, chia sẻ những hiểu biết về văn hóa Syria tại các buổi nói chuyện của Temperance trong vai trò khách mời danh dự. Cô xuất hiện tại sinh nhật lần thứ 80 của Cook ở Thorncroft và ngay sau đó lên tàu SS *Britannia* đến Jaffa.

Thomas Cook qua đời do tuổi cao sức yếu vào ngày 18 tháng 7 năm 1892, chỉ chưa đầy một tuần sau lần tham gia bỏ phiếu ở Leicester để bầu cho ứng viên đảng Tự do. *Sử ký Leicester* có ghi: “Trạng thái gần như mù lòa đã không ảnh hưởng đến tinh thần hay ngăn cản ông dẫn thân vào hành trình đến vùng Đất Thánh”.

Cuối cùng, ông vẫn được nhớ đến như một lữ khách siêu hạng.

## **NHÀ COOK HẬU THOMAS**

Nếu nói sự thiếu vận động là nguyên nhân khiến Thomas suy yếu, thì du lịch chính là đòn chí mạng đối với John Mason Cook. Khi chuẩn bị cho hành trình đến Palestine theo yêu cầu của Hoàng đế Wilhelm II của Đức vào năm 1898 - và có vẻ như đã thấm nhuần tinh thần của phong trào Temperance - ông đã lờ đi lời khuyên truyền miệng rằng nên uống rượu khi ra nước ngoài. Thay vào đó, ông đã dùng thử nước uống địa phương và mắc bệnh lý trực trùng rồi qua đời trong vòng một năm.

Thế nhưng, dòng dõi nhà Cook vẫn chưa kết thúc: Ba con trai của John Mason gồm Frank Henry, Ernest Edward và Thomas Albert tiếp quản công việc kinh doanh, vận hành nó đi qua một thời đại với “sự ra đời của các kỳ nghỉ thể thao mùa đông, các hành trình bằng xe mô-tô và du lịch hàng không thương mại”. Thomas Albert qua đời vào năm 1914, nhưng Frank Henry và Ernest Edward vẫn giữ vị trí đi đầu hành cho đến năm 1928 khi họ bán công ty cho *Compagnie Internationale des Wagons-Lits* - công ty tàu hỏa hạng sang của Bỉ, bao gồm cả chuyến tàu Orient Express (xem **Chương 5** - Sự trở lại của con tàu Orient Express).

Sự bùng nổ của Thế chiến thứ II đánh dấu sự khởi đầu của giai đoạn xáo trộn kéo dài của công ty. Khi trụ sở của *Wagons-Lits* tại Paris bị tiếp quản bởi lực lượng quân chiếm đóng, tài sản của Thomas Cook tại Anh đã bị chính phủ Anh trưng dụng. Ban đầu được bán cho bốn công ty đường sắt chính, nhưng sau chiến tranh, hãng này đã bị quốc hữu hóa và thuộc về Công ty Đường sắt Anh. Thế nhưng, như được thừa nhận trên trang web của công ty, “tính ưu việt của công ty đang đối mặt với thách thức khi các hãng du lịch mới bắt đầu cắt giảm mức giá của Cook và đưa ra các gói du lịch giá rẻ”. Vào năm 1972, công ty được bán cho liên doanh gồm Midland Bank, Trust House Forte và Automobile Association.

Thập niên 1970 chứng kiến sự ra mắt của Money Back Guarantee Scheme (Chính sách đảm bảo hoàn tiền) và sau đó là một logo quen thuộc với dòng chữ Thomas Cook màu đỏ rực. Dòng chữ này xuất hiện rộng khắp mạng lưới cửa hiệu trên những con phố lớn, được quảng bá rầm rộ vào cuối thập niên 1980 với việc thu mua ba chuỗi bán lẻ khác gồm Frames, Blue Sky và Four Corners.

Tiếp sau đó là hàng loạt hoạt động thu mua, sáp nhập và hợp nhất đây

chán chường đến mức tôi không muốn đi sâu vào chi tiết. Tôi sẽ giới thiệu trang web liên quan để bạn đọc tham khảo. Nói ngắn gọn, Thomas Cook được C&N Touristic AG, một trong những tập đoàn du lịch lớn nhất nước Đức, mua lại vào năm 2001. Vào năm 2007, tập đoàn này sáp nhập với MyTravel Group để thành lập Thomas Cook Group. Đến năm 2011, Thomas Cook Group sáp nhập hoạt động kinh doanh lữ hành và ngoại hối của mình tại Anh với Co-operative Group và Midlands Co-operative Society, hình thành nên mạng lưới du lịch bán lẻ lớn nhất nước Anh với hơn 1.200 cửa hàng”.

Vào năm 2013, tai họa ập đến.

## **“DON’T JUST BOOK IT...”**

Đó là một trong những dòng quảng cáo tiếng Anh đáng nhớ nhất mọi thời đại. “Don’t just book it, Thomas Cook it” (Tạm dịch nghĩa: “Đừng đăng ký tùy tiện, hãy đăng ký với Thomas Cook”). Trên thực tế, khẩu hiệu này đáp ứng được hai trong số những thách thức lớn nhất về nội dung quảng cáo: một là nó dễ dàng ghim thẳng vào tâm trí, hai là nó chứa đựng tên thương hiệu.

Khẩu hiệu trên được Wells Rich Greene giới thiệu vào năm 1984 và được sử dụng cho đến năm 1993. Về sau, khẩu hiệu này được khôi phục vào năm 2009 khi tập đoàn Thomas Cook tiến hành một cuộc trưng cầu ý kiến của 2.000 người “và phát hiện ra rằng khi nghe về đầu, 60% trong số người được hỏi ý kiến đã hoàn thành nốt vế còn lại... [Điều thú vị của khẩu hiệu trên là tính đa dạng của nó. Nó không hàm chứa đi đâu gì đặc biệt, chỉ gợi ý rằng việc mua gói du lịch hoặc kỳ nghỉ của Thomas Cook có chất lượng vượt trội hơn so với việc ‘tùy tiện’ mua ở các hãng khác”, (trích

“Slogan Doctor”, *Management Today*, ngày 3/3/2009).

Nhưng vào năm 2013, ban quản lý mới quyết định rằng khẩu hiệu đó đã làm hỏng mục đích của thương hiệu. Giải pháp thay thế ư? “Let’s Go!” (“Cùng đi nào!”). Tôi sẽ để độc giả tự quyết định xem nó có hiệu quả như khẩu hiệu cũ. Dòng chữ mới còn được đính kèm logo mới, được mô tả là một “trái tim n ồng ấm” (sunny heart).

“Dù là một trong những dòng quảng cáo nổi tiếng nhưng khẩu hiệu đó không đại diện cho điều chúng tôi muốn ở công ty”, Mike Hoban, giám đốc tiếp thị và thương hiệu điện tử khi đó của Thomas Cook nói về câu khẩu hiệu cũ. “Thứ nhất, nó là một cụm từ tiếng Anh mà chỉ có tác dụng với thương hiệu Thomas Cook, nhưng chúng tôi là một tập đoàn gồm nhiều công ty và chúng tôi cần nghĩ đến nội dung nào đó có thể gắn kết tất cả”.

Ông nói thêm, “‘Let’s Go!’ đáp ứng được những tiêu chí này và một số yêu cầu khác. “Thứ nhất, nó thể hiện lời hứa của chúng tôi đối với người tiêu dùng, nghĩa là hãy lên đường và có một kỳ nghỉ tuyệt vời. Đối với nhân viên của công ty, đó là lời kêu gọi hành động và nhắc nhở mọi người rằng chúng ta đang hoạt động trong ngành dịch vụ, và đó còn là cụm từ kêu gọi các nhà đầu tư và cổ đông của công ty chúng tôi tại thành phố”. Còn logo “trái tim n ồng ấm” ư? Nó gợi lên sự ấm áp và cảm xúc đồng thời có tác dụng với mọi kỳ nghỉ”. (“Say farewell to ‘Don’t just book it..’ “, [www.travelmole.com](http://www.travelmole.com), ngày 1 tháng 10 năm 2013).

Giống như hầu hết các công ty ra đời trước thời đại Internet, Thomas Cook buộc phải thích ứng với kỷ nguyên số. Trong lĩnh vực du lịch, điều này có nghĩa là đối mặt với một thế giới nơi khách du lịch trở thành đại lý của chính họ, mua vé máy bay trực tuyến, tìm kiếm khách sạn thông qua



Trip Advisor hay thậm chí bỏ qua khách sạn để tìm đến Airbnb cùng các đối thủ cạnh tranh đang ngày một nở rộ. Thomas Cook đã phản ứng như thế nào?

Mathias Brandes, trưởng bộ phận quan hệ truyền thông, nhấn mạnh rằng dịch vụ chính là điểm mấu chốt làm nên sự khác biệt giữa Thomas Cook với các đại lý du lịch trực tuyến. “Tất cả đều xoay quanh việc hiểu rõ sản phẩm của mình và có khả năng đưa ra những gợi ý phù hợp, bởi vì các dịch vụ trực tuyến đang tràn ngập. Hãy thử hình dung một gia đình gồm bốn thành viên chuẩn bị cho một kỳ nghỉ hè kéo dài hai tuần mỗi năm, đó sẽ là một khoản đầu tư lớn về tài chính và cảm xúc. Bạn cần đến một dịch vụ tốt. Đó là lý do vì sao dịch vụ tư vấn cá nhân trực tiếp tại các văn phòng của chúng tôi vẫn có vai trò quan trọng”.

Dĩ nhiên, Thomas Cook cũng ý thức rất rõ về tầm quan trọng của cái gọi là “impersonal contact” (tương tác khách quan) - lời nhận xét về thương hiệu và dịch vụ của thương hiệu thông qua mạng xã hội. “Chúng tôi kiểm soát mạng xã hội và có một đội ngũ chăm sóc khách hàng tận tụy phụ trách phản hồi các nhận xét trên Twitter”, Brandes khẳng định.

Công ty cũng ứng dụng công nghệ một cách rất chủ động và tích cực. Vào cuối năm 2014, khách hàng được mời chia sẻ hình ảnh về các kỳ nghỉ Thomas Cook của họ trên các diễn đàn mạng xã hội. Về sau, những hình ảnh đã được tổng hợp thành một chiến dịch tiếp thị rộng khắp. Đó là một bước tiến chủ động bước ra khỏi cách làm du lịch truyền thống nhằm tiến tới một phương pháp xác thực hơn.

Một bước tiến công nghệ khác đã mở đường hướng tới tương lai của hoạt động tiếp thị du lịch. Công ty bắt đầu sử dụng VR headsets (những bộ tai nghe thực tế ảo) tại một số cửa hàng ở Anh, Đức và Bỉ. Những thiết bị

này cho phép khách hàng “trải nghiệm”, chẳng hạn như cảm giác phấn khích được ngồi trên trực thăng bay lượn khắp thành phố New York, hay cuộc đi dạo khám phá bên trong một khách sạn. “Nó gần như cho phép bạn dùng thử sản phẩm trước khi mua”, Brandes nói.

Ít ra, những thiết bị trên vẫn là công cụ hữu ích đối với các hãng lữ hành cho đến khi các đại lý du lịch cung cấp ứng dụng kết nối tai nghe của người sử dụng, đưa trải nghiệm VR đến tận nhà.

## VƯỢT QUA TAI TIẾNG

Bất kể mọi nỗ lực nhằm đề cao tính minh bạch và sự đáng tin cậy của mình, vào năm 2015, Thomas Cook rơi vào một cuộc khủng hoảng hình ảnh. Vấn đề nảy sinh từ năm 2006, khi công ty vướng vào một bi kịch, giống như trò đùa của số phận khi tai nạn đã cướp đi mạng sống của con gái nhà sáng lập từ hơn 125 năm trước lặp lại một lần nữa. Christi (7 tuổi) và Bobby Shepherd (6 tuổi), hai đứa trẻ người Anh, chết do ngạt khí carbon monoxide tại một khách sạn trên hòn đảo Corfu của Hy Lạp trong kỳ nghỉ của Thomas Cook. Bố mẹ chúng cũng bị bất tỉnh và được đưa đến bệnh viện. Cảnh sát tiến hành điều tra và phát hiện ra rằng hơi khói từ lò đun nước bằng gas từ ngôi nhà bên cạnh đã rò rỉ vào căn bungalow nơi gia đình người Anh đang nghỉ mát.

Sau phiên tòa xét xử diễn ra trên hòn đảo vào năm 2010, nhà quản lý khách sạn và hai người khác bị kết án 7 năm tù, trong khi hai nhân viên của Thomas Cook lại thoát tội.

Thế nhưng, vào năm 2015, ban điều tra tại Anh đã đưa ra tuyên bố về hành vi phạm tội giết người và kết luận rằng Thomas Cook đã “vi phạm nghĩa vụ cẩn trọng của mình”. Dường như chưa đủ tở tệ, cách hành xử

của ban quản lý công ty trong cuộc gặp với ban điều tra đã xuất hiện tràn ngập khắp các phương tiện truyền thông. Giám đốc điều hành Peter Frankhauser nói rằng ông rất lấy làm tiếc về những gì đã xảy ra nhưng cho rằng công ty không cần phải xin lỗi “bởi vì Thomas Cook không làm gì sai”.

Mặc dù lời xin lỗi thẳng thắn lúc đó có thể đồng nghĩa với việc nhận tội nhưng dường như đại diện công ty đã để các cố vấn pháp luật thao túng cách phản hồi trước bi kịch. Kết quả là họ đã trưng ra một thái độ lạnh lùng không chút xót thương cho những gì đã xảy ra.

Ngoài ra, bằng chứng cho thấy công ty Thomas Cook đã nhận một khoản bồi thường 3,5 triệu bảng Anh từ khách sạn có liên quan, tương phản với số tiền 350.000 bảng Anh mà gia đình nạn nhân nhận được. Trong một diễn biến khác, chưa qua hội ý với gia đình nạn nhân, công ty đã ra thông báo đóng góp 1,5 triệu bảng Anh vào Quỹ Nhi đồng Liên Hiệp Quốc (UNICEF). Gia đình nạn nhân và giới truyền thông đều cho rằng đây là một trò đâm sau lưng vụng về để mong được xá tội.

Cuối cùng, khi công bố kết quả kinh doanh nửa đầu năm của tập đoàn vào ngày 20 tháng 5 năm 2015, Giám đốc điều hành Frankhauser đã xin lỗi: “Cũng là một người cha, tôi rất lấy làm tiếc về cái chết đầy bi kịch của Bobby và Christi Shepherd trong kỳ nghỉ của Thomas Cook vào năm 2006. Rõ ràng, có những việc mà lẽ ra công ty đã phải làm tốt hơn trong suốt chín năm qua, nhất là cách chúng tôi hành xử với gia đình nạn nhân”. (“Thomas Cook apologizes over Corfu gas deaths”, [www.bbc.com](http://www.bbc.com), ngày 20 tháng 5 năm 2015).

Ngay sau đó, Frankhauser đã trực tiếp đến gặp bố mẹ của nạn nhân và theo như mô tả của luật sư là đưa ra “một lời xin lỗi chân thành từ tận đáy

lòng”. Đại diện Thomas Cook cũng cho biết rằng công ty sẽ chịu mọi chi phí liên quan đến việc đi điều tra về cái chết của hai đứa trẻ, đồng thời thực hiện một “nghĩa cử bù đắp đầy thiện chí” đối với gia đình nạn nhân. Gia đình nạn nhân yêu cầu Thomas Cook cho phá hủy căn bungalow nơi thảm kịch xảy ra và xây dựng một sân chơi cho trẻ em. Tại một cuộc họp báo, Sharon Wood, mẹ của Christi và Bobby, nói rằng đã đến lúc “chấp nhận rằng chúng ta không thể thay đổi được quá khứ và rằng đã đến lúc cùng hướng về tương lai”. (“Thomas Cook makes ‘sincere and heartfelt apology’ over children’s deaths”, *The Guardian*, ngày 21 tháng 5 năm 2015).

Bỏ qua khía cạnh cảm xúc của bi kịch trên, mà theo lời họ nói thì đó là “một bài học nhớ đời”, Thomas Cook đúng ra nên hành xử như thế nào? *PR Week* trích lời các chuyên gia cho rằng, rõ ràng thương hiệu này có thể giảm nhẹ, nếu không nói là có thể tránh khỏi cuộc khủng hoảng đó. (“Our expert panel assesses the company’s handling of the strategy”, [www.prweek.com](http://www.prweek.com), ngày 20 tháng 5 năm 2015).

Julian Pike, trưởng bộ phận Quản trị thương hiệu của hãng luật Farrar & Co., cho biết:

Ngay từ đầu, Thomas Cook đúng ra nên xem gia đình nạn nhân là mối ưu tiên hàng đầu bất kể lời khuyên của các cố vấn pháp luật hay yêu cầu từ phía đơn vị bảo hiểm... Hẳn một công ty với quy mô và tầm cỡ như Thomas Cook luôn chuẩn bị sẵn các kế hoạch xử lý khủng hoảng bài bản, trong đó tai nạn chết người trong kỳ nghỉ là một mối nguy rành rành. Hẳn công ty đã phải lên chương trình về cách hành động để ngăn chặn những thảm kịch tương tự - bằng cách thường xuyên kiểm tra phòng khách sạn - cũng như cách phản ứng khiếm nhường trước một tình huống có thể xảy ra.

Stuart Leach, giám đốc xử lý khủng hoảng và tranh chấp tại hãng cố vấn PR Bell Pottinger, nhận định:

Khi phạm vi trách nhiệm vẫn chưa được phán quyết, các luật sư thường khuyên bạn không nói gì để tránh gây bất lợi. Công việc của cố vấn truyền thông là không bị chi phối bởi quy tắc này mà phải tích cực hợp tác với truyền thông, sử dụng ngôn ngữ theo hướng bảo vệ danh tiếng của công ty đồng thời tránh gây ra bất kỳ vụ kiện tụng nào. Để làm được điều này, cố vấn truyền thông và các luật sư cần phải phối hợp với nhau nhằm đạt được kết quả tốt nhất.

Bất kể mong muốn của hàng ngàn người đồng loạt ký tên trên một trang Facebook để tẩy chay Thomas Cook, thật khó có thể xóa sổ một thương hiệu 170 năm tuổi. Vòng đời tin tức luôn ngắn, sự soi mói của truyền thông (và của cả công chúng) cũng sớm phai nhạt.

Tờ *Financial Times* đưa tin rằng giá cổ phiếu của Thomas Cook chao đảo khi cuộc điều tra bắt đầu. Tờ này còn trích dẫn lời của “một chủ ngân hàng đầu tư” ẩn danh rằng “chuỗi cửa hiệu lâu đời” của công ty “đang đặt họ vào tình huống tồi tệ”. Bài báo còn cho biết thêm: “Điểm bất lợi của công ty là nó vẫn duy trì các cửa hiệu trên những con phố lớn vào cái thời mà người ta đổ xô đăng ký các tour du lịch trực tuyến”. (“Turmoil over apology adds to Thomas Cook’s woes”, *Financial Times*, ngày 20 tháng 5 năm 2015).

Thế nhưng, công ty đã vượt qua tình huống đó khi giảm lỗ và cải thiện được doanh số. Lượng đặt tour cũng tăng nhanh. Bên cạnh đó, Thomas Cook còn có được sự hỗ trợ của tập đoàn du lịch Fosun, đối tác chiến lược Trung Quốc và là chủ sở hữu của Club Med, đơn vị nắm giữ 4,8% cổ phiếu trị giá 92 triệu bảng Anh của công ty vào năm 2015. Lúc bấy giờ, cả

hai tập đoàn đang dự định đầu tư vào các khách sạn mới.

Thomas Cook sẽ vẫn mãi là thương hiệu được nhắc đến trong ngành du lịch. Và cho dù đi đâu gì sẽ xảy ra sau này, không ai có thể đánh bật tên tuổi Thomas Cook ra khỏi vị trí nhà tiên phong của ngành du lịch trọn gói trong những cuốn sách lịch sử ngành\*.

Trong khi đó, mỗi người sẽ có cách nhìn nhận khác nhau về du lịch. Và một số sẽ đòi hỏi những đẳng cấp trải nghiệm khác biệt. Do đó, hãy nhắc chiếc túi Louis Vuitton của chúng ta lên và check-in tại một khách sạn sang chảnh.

## **ĐIỂM NHẤN CỦA HÀNH TRÌNH**

- Thomas Cook, người cố vũ nhiệt thành cho phong trào Temperance, nhận thấy “những chuyến đi thú vị” là một cách để giúp các công nhân thoát khỏi sự cám dỗ của rượu.”
- Thomas Cook là một thợ in lành nghề, giống như những người cố xúi cho Grand Tour, ông sử dụng chữ viết để chào bán các chuyến đi. ông cũng có thể là người đã phát minh ra sách quảng cáo du lịch.
- Công ty của Cook cũng là đơn vị tiên phong sử dụng tấm séc du lịch và phiếu ưu đãi trả trước để đổi lấy các bữa ăn và phòng khách sạn.
- Hiện nay, công ty Thomas Cook áp dụng cả phương pháp trao đổi trực tiếp lẫn mạng xã hội để cung cấp thông tin và tác động đến những khách hàng nào cảm thấy quá tải với tin tức tràn ngập.

## 03

# NƠI TRÚ ẨN HUYỀN THOẠI: SỰ LÊN NGÔI CỦA KHÁCH SẠN LỚN\*

*“Vấn đề của bạn chính là vấn đề của chúng tôi.”*

Vài năm trước, tôi gặp phải tình huống khó xử ở khách sạn Alvear Palace tại Buenos Aires. Lúc đó, bạn khó có thể tìm thấy chỗ nào tốt hơn. Khách sạn được một thương gia giàu có xây dựng vào thập niên 1920 với mong muốn gọi lại kiến trúc rực rỡ của những khách sạn Paris mà ông yêu thích. Đội ngũ nhân viên trong đồng phục đen sẽ cúi chào bạn từ cách cửa xoay dẫn vào thiên đường Belle Époque với sảnh lát đá cẩm thạch, thảm Ba Tư cùng bộ ghế đệm bọc nhung đỏ mang phong cách vua Louis XV và XVI. Những đèn chùm lấp lánh trên cao, những bức tường ánh vàng rực rỡ. Tại quầy bar nằm ngay sảnh chính, dàn kệ gỗ bóng, những chai lọ và dụng cụ pha cocktail được bố trí đẹp mắt như hứa hẹn về những cuộc hàn huyên thâu đêm.

Được biết một tác giả nổi tiếng với những bản tango từng sống tại khách sạn này: Tôi hình dung cảnh người đó chìm đắm trong men rượu với nỗi u hoài, lén vào một góc nhỏ không ai chú ý bên trong nhà hàng và ngồi cho đến tận chiều. Nói ngắn gọn thì đó là một chỗ ngồi lý tưởng để mơ mộng.

Vào tháng 4 năm 2010, tôi được Leading Hotels of the World (LHW) - đơn vị quản lý khách sạn Alvear Palace - mời đến phát biểu tại một buổi

hội thảo về xây dựng thương hiệu xa xỉ. Tôi không nhớ là mình có tính phí diễn giả không. Nếu có, đúng ra tôi không nên làm thế bởi vì LHW đã tài trợ cho tôi vé máy bay hạng thương gia và một căn phòng suite tại khách sạn.

Buổi sáng sau hội thảo và đang thu dọn hành lý, tôi nhận được tin: một ngọn núi lửa ở Iceland với cái tên khó đọc (*Eyjafjallajökull*) đã phun trào, gây nên cảnh tượng đồ nát và làm gián đoạn các chuyến bay khắp thế giới, bao gồm cả chuyến bay của tôi mà tôi nhận được email thông báo rằng “chưa biết đến bao giờ” mới bay được.

Tôi tìm gặp quản lý khách sạn và nói rằng mình không cần phải ở trong phòng suite, rằng từ lúc này, tôi sẽ tự tìm cho mình một khách sạn rẻ hơn để ở. Người đó mỉm cười: “Thưa ngài, vấn đề của ngài là vấn đề của chúng tôi. Ngài sẽ ở lại đây với tư cách khách mời trong khoảng thời gian mà ngài cần”.

Tôi ở thêm hai đêm nữa. Khoảng thời gian ấy như vô tận dù theo cách tuyệt vời.

Có một vài sự việc bất ngờ xảy ra trong suốt thời gian tôi ở tại Alvear Palace.

Một sáng nọ, khi nhìn thấy tôi đang dùng bữa sáng, quản lý khách sạn đã đến chào. Tôi nói rằng mình thích bơi sau khi thức dậy nhưng bể bơi của khách sạn chỉ mở cửa lúc 11 giờ sáng. Người đó hỏi: “Ngài muốn chúng tôi mở cửa phục vụ ngài lúc mấy giờ?”. Tôi đã nhận lời đề nghị đó một cách không ngần ngại, và vào 9 giờ sáng hôm sau, tôi có nguyên bể bơi cho riêng mình.

Tối hôm đó, tại quầy bar ở sảnh chính, các nhà tổ chức hội thảo bước đến và mời tôi đi cùng họ vào thành phố để dùng bữa tối. Nhìn ly martini



còn dang dở, tôi nói đùa với nhân viên phục vụ rằng tôi sẽ trở lại uống sau. Khi trở về phòng vào đêm hôm đó, tôi nhìn thấy ly martini của mình trên bàn, vẫn còn đủ lạnh và đã được đẩy nắp, cùng với hai đĩa đậu phộng và ôliu bên cạnh.

Sao tôi lại kể với bạn tất cả những đi đầu này? Bởi vì lúc này, nếu được yêu cầu định nghĩa về một khách sạn lớn, tôi luôn nhắc đến Alvear Palace.

## TÓM LƯỢC VỀ CÁC KHÁCH SẠN LỚN

“Nói về khách sạn lớn”, Jean d’Ormesson, nhà báo tài ba kiêm nhà thám hiểm người Pháp viết, “là nói về.. những nơi trú ẩn huyền thoại dành cho những lữ khách nước ngoài... hay câu chuyện diễm tình giữa sự giàu có và thơ ca, nơi chỉ có vẻ huy hoàng rực rỡ trong một thế giới tân thời cuồn cuộn loạn”. (Trích đoạn giới thiệu cho cuốn sách *Grand Hotel: The golden age of palace hotels, an architectural and social history* của David Watkin, 1984).

Nhưng những tòa nhà tráng lệ này bắt đầu từ đâu? Làm cách nào chúng ta biến mấy quán trọ, nhà nghỉ đơn sơ thành những công trình bằng đá cẩm thạch đồ sộ đến thế? Hầu hết các nhà sử học đều thống nhất rằng thời kỳ bùng nổ của khách sạn lớn diễn ra cùng thời điểm với sự ra đời của thời đại công nghiệp, khi động cơ hơi nước không chỉ tạo ra lớp người giàu mới mà còn cho phép họ di chuyển khắp nơi.

“Đây là những hình ảnh từ thời đại khác”, d’Ormesson viết tiếp, “kéo dài từ cuộc Cách mạng công nghiệp cho đến Thế chiến thứ II. Trước thời điểm đó, hầu hết các khách sạn lớn đều chỉ là những quán trọ đơn thuần, hoặc chỉ hoạt động như những căn nhà riêng thuộc quyền sở hữu của các gia đình quý tộc mà về sau bị buộc phải sung công”.

Có đi đâu gì đó mang tinh thần dân chủ về những khách sạn lớn thời kỳ đầu. Trong phần khác của cuốn sách nêu trên, nhà sử học về kiến trúc David Watkin viết: “Lịch sử truyền thống của kiến trúc phương tây cho đến giữa thế kỷ 18 tập trung vào hai loại công trình: nhà thờ và cung điện, về sau, nhiều loại hình xây dựng khác nhanh chóng xuất hiện, trong đó có nhà hát opera hoặc nhà hát lớn, thư viện và bảo tàng - những thứ vốn được xem như hạng mục phát triển thêm cho các cung điện nhằm phục vụ nhóm giàu mới thuộc tầng lớp trung lưu”.

Về khía cạnh này, Watkin xem nhà hát Opéra Paris, do Charles Garnier thiết kế và hoàn thiện vào năm 1875, như “người em họ” của các khách sạn lớn, với hành lang dài hun hút làm bối cảnh cho “một nghi thức xã hội cầu kỳ bắt mắt vốn chỉ diễn ra trên sân khấu”.

Quả thật, Le Grand Hotel (hiện là InterContinental Paris le Grand Hotel) được xây dựng trên cùng quảng trường với nhà hát Opéra vào năm 1862. Được khánh thành một cách vô cùng long trọng với sự tham dự của Hoàng hậu Eugénie, phu nhân của Hoàng đế Napoleon III, tòa nhà cao bốn tầng với 800 phòng này là nơi khởi đầu cho phong cách sống thời thượng.

Thế nhưng, Watkin cho rằng khách sạn lớn ra đời từ trước đó, và tại nơi ít ai ngờ nhất: “Chính nước Mỹ dân chủ, nơi hoàn toàn không có các cung điện hoàng gia, là quốc gia đầu tiên phát triển mô hình khách sạn lớn. Khách sạn lớn đầu tiên của Mỹ là City Hotel tại New York, một công trình bốn tầng gồm 73 phòng được xây dựng từ năm 1794-1796”.

Lúc bấy giờ, City Hotel vẫn theo “truyền thống của các quán trọ châu Âu”. Thế nhưng, các kiến trúc sư vẫn nuôi mộng lớn. Benjamin Latrobe (1764-1820) dự tính về một khu phức hợp khách sạn bao gồm cả nhà hát lớn và các phòng hội nghị. Dù “rõ ràng được dự đoán sẽ trở thành một

phần của phong cách sống mới”, dự án của ông không bao giờ thành hiện thực.

Một phiên bản thử nghiệm của vị kiến trúc sư người Anh này đã được hình thành tại khu spa của Baden-Baden, Đức, dưới sự hướng dẫn của kiến trúc sư kiêm nhà hoạch định thành phố Friedrich Weinbrenner (1766-1826). Weinbrenner đã vô cùng táo bạo khi biến tu viện Capuchin cũ thành điểm nghỉ dưỡng xa hoa mang tên Badischer Hof. Khách sạn này “có một hội trường với sân khấu di động, một thư viện, một phòng đọc sách, nhiều phòng khách, 48 phòng ngủ, 11 nhà vệ sinh chung, khu chuồng ngựa rộng lớn và khu vực tắm rửa, bơi lội”.

Watkin cho rằng, trong “thiết kế quý tộc” của công trình này, với những cột trang trí đồ sộ, Weinbrenner muốn ngầm khẳng định rằng “một tòa nhà bình thường cũng có thể nguy nga tráng lệ như một công trình của Giáo hội”.

Có lẽ, đó là lý do vì sao chúng ta cảm thấy suy đồi khi ở bên trong những khách sạn lớn và cả cái chủ nghĩa đề cao lạc thú đầy rắc rối của chúng.

Đương nhiên tại Anh, các khách sạn lớn xuất hiện theo sự phát triển của ngành đường sắt. Chẳng hạn như Midland Hotel tại Derby (1840), Victoria Station Hotel tại Colchester (1843), Great Western (1854) tại Paddington, Luân Đôn - bạn có thể hình dung chúng nở rộ dọc các tuyến đường sắt mở rộng như những bông hoa ngoại lai. Tất cả đều nỗ lực thoát lên vẻ quyền quý theo phong cách Phục hưng của Pháp và Ý. Khách sạn Great Western “có một phòng chờ Hoàng gia dành cho Nữ hoàng Victoria mỗi khi bà đến Windsor”.

Để trải nghiệm trọn vẹn thế giới của khách sạn đường sắt hạng sang,

hãy bằng mọi giá ghé thăm khách sạn Midland Grand cũ (nay là St Pancras Renaissance London Hotel) tại nhà ga St Pancras. Tôi nghĩ về nó như một tòa nhà Victoria phi truyền thống còn Watkin mô tả là “hình mẫu của chủ nghĩa lãng mạn xa hoa theo phong cách Gothic Revival của Anh”. Bản thân các phòng nghỉ ở đây đều mang lại cảm giác khá dễ chịu, thoải mái như phòng nghỉ của các khách sạn Marriott; nhưng ngoại thất và không gian chung nơi đây là sự pha trộn thú vị giữa những viên gạch ngói hồng, khung sắt uốn lượn và công vòm điệu đà. Cứ như thể ngôi trường Hogwarts\* đã biến thành một khách sạn 5 sao. Ngay cả Sir Gilbert Scott (1811-1878) -kiến trúc sư của công trình này - cũng mô tả nó “có lẽ là quá tốt cho mục đích thực sự”. Một lần nữa, công trình mang dáng dấp của nhà thờ hơn là khách sạn - một thánh địa dành riêng cho thứ tôn giáo mới mang tên du lịch giải trí. Hẳn Thomas Cook cũng sẽ đồng tình với nhận định này.

Khách sạn lớn còn thể hiện vai trò của một thương hiệu tiêu biểu (civic branding function), minh chứng cho sự thịnh vượng và sức ảnh hưởng của một thành phố. “Chúng thường được khoác lên mình lớp áo mang tên chủ nghĩa dân tộc” là lời trích từ một bài viết trên *The Economist*:

Vua Alfonso XIII của Tây Ban Nha đã xây dựng một khách sạn Ritz tại Madrid để bắt kịp với Luân Đôn và Paris. Khi khách sạn Waldorf Astoria được tân trang và mở cửa trở lại tại New York vào năm 1931 ngay giữa tâm điểm của cuộc Đại suy thoái, Herbert Hoover gọi nó là “màn phô diễn lòng can đảm và sự tự tin trước cả nước”. Khi Chiến tranh lạnh bắt đầu xảy ra, Joseph Stalin lên kế hoạch xây dựng khách sạn Ukraina đồ sộ tại Moscow như một biểu tượng của tinh thần Soviet.

“Be my guest”, *The Economist*, ngày 31 tháng 12 năm 2013.

Việc khai trương một khách sạn lớn có thể trùng thời gian với một cuộc triển lãm lớn, chẳng hạn như trường hợp của khách sạn Langham ở Portland Place, Luân Đôn, được khai trương vào đúng thời điểm cuộc Triển lãm Quốc tế năm 1865. Triển lãm Paris năm 1878 kéo theo sự xuất hiện của khách sạn Continental trên phố Rivoli.

Lúc này, bạn có thể đi đến kết luận rằng giữa thế kỷ 19 đã chứng kiến sự phát triển điên cuồng của các khách sạn lớn, và nhận định của bạn không sai. Theo Watkin, đỉnh điểm của giai đoạn đó là từ thập niên 1880 đến thập niên 1920. “Ở giai đoạn cao trào nhất của quá trình phát triển này, vào khoảng năm 1900, những khu nghỉ dưỡng rộng lớn với những khách sạn kiểu cung điện... xuất hiện ở Thụy Sĩ... miền nam nước Pháp... Normandie... các khu spa của Pháp... và các khu phố của Đức. Khách sạn ‘trong truyền thuyết’ Brenners Park tại Baden-Baden là một trong số những nơi giới hoàng tộc thuộc triều đại vua Edward nghỉ ngơi sau bữa tối thịnh soạn của họ”.

Người Luân Đôn phải đợi đến năm 1889 mới nhìn thấy sự xuất hiện của một cái tên có liên quan đến thế giới khách sạn lớn: César Ritz. Đã từng quản lý các khách sạn tại Lucerne, Monaco và Nice, Ritz được bổ nhiệm chức quản lý cho khách sạn mới Savoy, được thiết kế cho ông bởi Richard D'Oyly Carter - người lúc này đã nhận thấy một thị trường khách du lịch sẵn sàng đổ xô đi xem các buổi diễn do ông tổ chức. Khách sạn được trang bị đầy đủ tiện nghi theo phong cách Mỹ, với “hệ thống chống cháy... đèn điện thấp sáng xuyên suốt và sáu thang máy”. Ritz xứng đáng có hẳn một chương riêng nói về ông, do đó lúc này, chúng ta sẽ tạm để ông tại Savoy, cùng chờ đợi sự xuất hiện của đầu bếp tuyệt vời Auguste Escoffier.

Dần dần, việc xây dựng các khách sạn lớn gần như chững lại trong suốt Thế chiến thứ I - mặc dù chúng trở thành những căn cứ lý tưởng cho các giao dịch bí mật và hoạt động tình báo - và người ta cũng không thể nào tìm lại được phong cách uy nghi của thế kỷ 19. Tương lai của khách sạn đã bị công nghiệp hóa: một phiên bản doanh nghiệp được hình thành để phục vụ nhóm khách hàng hạng thượng gia.

Thế nhưng, thật may mắn là các công trình khách sạn cũ vẫn tồn tại. Và nếu đủ may mắn, chúng ta sẽ có dịp được trải nghiệm một trong số những khách sạn đó.

## **LEADING HOTELS OF THE WORLD (LHW)**

Có nhiều tập đoàn khách sạn lớn, và dĩ nhiên là nhiều đến mức không thể đi sâu vào chi tiết trong cuốn sách này. Những cái tên thuộc top đầu bao gồm Belmond (tức tập đoàn Orient Express cũ), Dorchester Collection, Faena, Fairmont Raffles, Firmdale, Four Seasons, Mandarin Oriental, Oetker Collection, One&Only, Peninsula, Relais & Chateaux, Ritz Carlton, Rocco Forte, Rosewood Hotels, Shangri-La, Six Senses, Small Luxury Hotels of the World (SLH), St Regis & Luxury Collection và Taj Group. Dĩ nhiên là danh sách này vẫn còn nhiều thiếu sót.

Mỗi thương hiệu đều có một vị trí hơi khác nhau, nhưng sức hấp dẫn của chúng có thể được gói gọn trong một từ là “trải nghiệm”. Đối với khách du lịch, khách sạn là một phần trọng yếu của chuyến đi, nếu không nói là tâm điểm của toàn bộ cuộc hành trình. Bản thân các công trình khách sạn đã là một điểm đến để khám phá. Và khi được người nào đó bên ngoài hỏi hiện đang ở khách sạn nào, hẳn nhiên “gia chủ” sẽ cảm thấy đôi chút tự hào khi trả lời bằng một cái tên danh giá.

Đó là một điềù may mắn bởi các tập đoàn khách sạn thường không sở hữu khách sạn. Họ hoặc tính phí quản lý hoặc nhượng quyền kinh doanh thương hiệu khách sạn của mình cho các đơn vị khác. Mặc dù có thể khác nhau về đặc tính, nhưng các khách sạn trong mỗi tập đoàn đều hưởng lợi thông qua chương trình hợp tác chung, từ các trang đăng ký trực tuyến cho đến các chiến dịch quảng bá và nâng cao nhận thức về thương hiệu giữa các đại lý du lịch và công ty lữ hành.

Có lẽ, nơi nắm bắt tốt nhất bản chất của “khách sạn lớn” theo nghĩa cổ điển của cụm từ này là cái tên mà tôi vừa nhắc đến ở trên: Leading Hotels of the World (LHW). Thực ra, nó không hẳn là một tập đoàn, mà là một câu lạc bộ độc quyền.

Richard McGinnis, giám đốc đại diện khu vực Pháp và Benelux, giải thích: “Không như các tập đoàn khác, đây không phải là công ty quản lý hay chuỗi khách sạn, mà là một câu lạc bộ thành viên”. Các thành viên trong đó phải trả một khoản phí hàng năm dựa vào lợi tức và số lượng phòng của họ:

Nó dành cho những khách sạn nào muốn hoạt động độc lập nhưng vẫn được hưởng lợi từ hệ thống dịch vụ cơ bản của 23 văn phòng khắp thế giới. Công việc của chúng tôi là tạo ra số lượng đơn đặt phòng và doanh thu cho chủ khách sạn. Không có hoạt động quảng bá thương hiệu trong các phòng khách sạn, ngoại trừ thứ bắt buộc phải có là sổ danh bạ thành viên của chúng tôi. Kết quả là khi lưu trú, chẳng hạn như tại Alvear Palace, bạn sẽ hoàn toàn chìm đắm trong không gian nơi đây, không hề có ý nghĩ rằng mình sẽ tìm thấy một khách sạn tương tự tại một thành phố khác. Đồng thời, mục đích của chúng tôi là tạo ra một thương hiệu mà du khách khó lòng chê trách được - một thương hiệu của chất lượng. Tương tự, tư cách thành viên của tổ chức LHW là công cụ định vị vô cùng mạnh mẽ đối với một khách sạn độc lập.

LHW được thành lập vào năm 1928 bởi một nhóm chủ khách sạn thuộc tầng lớp quý tộc châu Âu, những người muốn xâm nhập vào thị trường du lịch đang phát triển với những du khách Mỹ giàu có. “Vào thời điểm đó, các cơ sở kinh doanh của họ là hình mẫu của khách sạn lớn”, McGinnis cho biết. “Nhưng vào đầu mùa du lịch, họ buộc phải mở cửa hàng tại các cảng Le Harve và Southampton với hy vọng thu hút khách hàng trực tiếp từ những con tàu xuyên Đại Tây Dương. Cuối cùng, họ cùng nhau thành lập văn phòng đăng ký chung tại New York, nơi trở thành dịch vụ đặt chỗ trung tâm đầu tiên”.

Hậu duệ của những nhà sáng lập tập đoàn này vẫn là chủ sở hữu cho đến tận ngày nay. Theo McGinnis, xét về loại hình doanh nghiệp, các khách sạn này phải chia cổ tức hàng năm, nhưng các cổ đông luôn chọn cách đầu tư trở lại vào hoạt động kinh doanh.

Tên gọi Leading Hotels of Europe (Các khách sạn hàng đầu châu Âu) trở thành Leading Hotels of Europe and Egypt (Các khách sạn hàng đầu châu Âu và Ai Cập) vào năm 1930 khi một chủ khách sạn châu Âu hỏi liệu các khách sạn mà ông ấy đang đi đầu hành có thể trở thành thành viên của tổ chức. Bất kể sự thay đổi nhỏ này, chiến lược chung vẫn không đổi, như nội dung đăng trên trang web của tổ chức: “Văn phòng Manhattan của Leading Hotels đã cử nhân viên đến các bến tàu ở New York để đón du khách Mỹ khi họ đang trên đường ra bến cảng để lên tàu trong hành trình xuyên Đại Tây Dương, chào mời họ đăng ký phòng khách sạn trong thời gian khám phá châu Âu”.

Trong khi du khách đang tận hưởng dịch vụ hạng sang trên con tàu vượt Đại Tây Dương, các đại lý của Leading Hotels sẽ gửi điện báo đi trước nhằm đảm bảo rằng những trải nghiệm đúng chuẩn chất lượng sống



thượng lưu này sẽ tiếp tục được duy trì khi hành khách lên bờ. Cuốn cẩm nang du lịch đầu tiên do Leading Hotels phát hành bao gồm một nội dung giới thiệu không chỉ về các khách sạn của tập đoàn mà cả khách hàng của họ: “Một khách sạn lớn là nơi mang đến cho hành khách những căn phòng sang trọng, ẩm thực vô song cùng dịch vụ cá nhân hoàn hảo; những tiện nghi cần thiết trong cuộc sống như thể họ đang sống trong chính căn nhà của mình giữa những người hầu riêng”. (“LHW Celebrates 85 Years”, [www.lhw.com](http://www.lhw.com), ngày 18 tháng 11 năm 2013).

Nếu những năm tháng chiến tranh là khoảng thời gian “chững lại” đối với Leading Hotels thì thập niên 1950 chứng kiến không chỉ sự hồi sinh của du lịch xuyên Đại Tây Dương, mà còn cả sự mở rộng của thị trường du lịch quốc tế nói chung, với những chiếc máy bay mướt mà thay thế cho những chiếc tàu hơi nước xập xệ. Như nội dung trên trang web của tập đoàn:

Giai đoạn từ năm 1955 đến 1972, số lượng hành khách tăng hơn gấp bốn lần... Vào năm 1971, công ty quyết định mở rộng phạm vi hoạt động và thu hút thêm nhiều thành viên mới khắp toàn cầu. Quyết định kết nạp nhiều khách sạn bên ngoài châu Âu bắt nguồn từ mong muốn đáp ứng nhu cầu ngày càng gia tăng của những hành khách muốn đi đến các châu lục khác. Thế nhưng, đi đầu này chỉ trở thành hiện thực vào năm 1978 khi công ty chính thức đổi tên thành: The Leading Hotels of the World, Ltd.

Trang web này còn thông tin rằng cải tiến công nghệ luôn là một trong những lợi điểm bán hàng của tập đoàn trong việc thu hút các thành viên. Vào những ngày đầu, các đại lý mò mẫm lần tìm trên sơ đồ phòng do các khách sạn cung cấp rồi tiến hành giao dịch đặt phòng qua điện báo hoặc điện tín. Vào năm 1974, hình thức giao dịch này phát triển thành một hệ

thống đặt phòng qua máy tính và vệ tinh. “Hoạt động kinh doanh của ‘hầu hết các khách sạn lớn’ đều thông qua các đại lý du lịch cho đến giữa thập niên 1970 khi công ty nhận được một đường dây WATS (dịch vụ điện thoại diện rộng), hay còn gọi là số điện thoại miễn phí. Đường dây miễn phí 1-800 này được xem là một bước tiến kỹ thuật cho cả các đại lý du lịch lẫn người tiêu dùng trực tiếp”.

Công cụ tiếp thị tiêu biểu nhất của tập đoàn - sổ danh bạ được đặt trong tất cả các phòng khách sạn thuộc nhóm Leading Hotels - liệt kê 116 khách sạn tại 23 quốc gia vào năm 1975. Nó cũng tiết lộ rằng phong cách của khách sạn lớn đã tồn tại qua hai cuộc Thế chiến và cả thập niên sáu mươi đầy biến động\* mà không chút suy chuyển:

Những đi đầu dường như nhỏ nhất, chẳng hạn như sự yêu ghét của khách hàng đối với màu sắc hay loài hoa khác nhau, nếu khách sạn biết được, sẽ tạo nên sự khác biệt giữa “hài lòng” và “cực kỳ hài lòng” ở khách hàng. Mặt khác, nhằm tôn trọng bầu không khí sang trọng của những khách sạn này, có một quy tắc bất thành văn là khách lưu trú cần có thái độ hành xử và ăn mặc theo các tiêu chuẩn nhất định.

“Quần comple” của phụ nữ được phép xuất hiện tại các khách sạn Continental nhưng bị cấm ở nhà hàng và quán rượu của các khách sạn Luân Đôn. Quý ông được yêu cầu mặc áo jacket và thắt cà vạt tại nhà hàng và quán rượu “ngoại trừ ban ngày tại một số khách sạn nghỉ dưỡng”. Những vị khách với “diện mạo cực kỳ tân thời” không được chào đón - và họ không được phép bước chân vào khách sạn. Sổ danh bạ cảnh báo: “Chỉ sự giàu có thôi chưa đủ để được đón tiếp”.

Vào thời điểm kỷ niệm sinh nhật lần thứ 85 của tập đoàn, cả chủ tịch Andrea Kracht lẫn Giám đốc điều hành Ted Teng đều tiết lộ những kiến

thức hữu ích về đặc điểm giúp phân biệt một khách sạn lớn với một nơi chỉ đơn thuần để ngả lưng vào buổi tối.

Kracht là chủ sở hữu của khách sạn Baur au Lac tại Zurich. Ông nói: “Tôi tin tưởng rằng ý thức vô cùng mạnh mẽ về lịch sử chính là điểm khiến chúng tôi trở thành Leading Hotels of the World... Chẳng hạn như Baur au Lac được chính tổ tiên của tôi thành lập từ 170 năm trước... Điêu này cho thấy rằng mối liên kết của chúng tôi với lịch sử không bắt nguồn từ nỗi ám ảnh với quá khứ, mà ngược lại, nó là một phần cốt lõi trong chính con người chúng tôi và thúc đẩy tầm nhìn của chúng tôi hướng tới những đi đâu mình muốn đạt được”.

Từ phát biểu đó, Teng bổ sung: “Quá trình sở hữu một khách sạn qua nhiều thế hệ trong gia đình sẽ làm tăng trải nghiệm của du khách. Các gia đình đầu tư vào khách sạn của họ vì mục đích lâu dài, không phải vì những lợi ích trước mắt. Thay vì áp dụng chiến lược kinh doanh từ 3 đến 5 năm, họ hướng tới mục đích đầu tư từ 3 đến 5 thế hệ”.

Các nhân viên lâu năm và khách hàng thường xuyên sẽ cảm thấy như thể họ là một phần của gia đình này. “Các chủ sở hữu khách sạn gia đình thường thuê những nhà quản lý trong vùng và có kiến thức sâu rộng về vị trí của vùng đất ấy. Và dĩ nhiên, nhiều khả năng là các nhân viên làm việc cho một khách sạn trong thời gian lâu hơn, từ đó tạo nên tính nhất quán và liên tục”.

Hiện nay, tập đoàn có hơn 400 khách sạn tại 80 quốc gia. Và nói theo ngôn ngữ của chính họ, “mỗi khách sạn đều đề cao văn hóa của từng điểm đến thay vì tìm cách khoác lên mình sự đồng bộ bắt buộc của tập đoàn. Trên thực tế, dòng chữ quảng cáo được tập đoàn sử dụng vào thời điểm tôi viết cuốn sách này là “Đặc biệt hiếm có”. Những khách sạn thành viên

huyền thoại nhất của LHW bao gồm Ritz và Bristol tại Paris, Negresco tại Nice, và Mamounia tại Marrakech.

Richard McGinnis cho biết rằng các thành viên mới được tiếp nhận thường xuyên:

Việc đó thường bắt đầu bằng một email hoặc một cuộc điện thoại. Trong môi trường của chúng tôi, tất cả đều liên quan đến mối quan hệ cá nhân; đây là một thế giới nhỏ nên mọi người đều biết nhau. Tôi thường được liên hệ đầu tiên, nhưng tôi bàn giao khách sạn của mình cho bộ phận quản lý các khách sạn thành viên tại New York. Họ sẽ tiến hành phân tích chuyên sâu. Ngoài yếu tố hiển nhiên là tính phù hợp, những câu hỏi mà chúng tôi thường hỏi bao gồm “Điểm đến này có giúp tạo ra doanh thu cho các thành viên?”. Chúng tôi không muốn khiến họ thất vọng.

Bên cạnh số danh bạ và trang web, LHW còn quảng bá thương hiệu thông qua quảng cáo truyền thống và quảng cáo kỹ thuật số. Chẳng hạn, tập đoàn này có một mối quan hệ lâu năm tại Mỹ với tờ *Departures*, tạp chí quý (do Time Inc xuất bản) được cấp độc quyền cho các chủ thẻ American Express Platinum. Và bất kể những giá trị có phần hơi cũ, thương hiệu này vẫn hiện diện đầy đủ trên các mạng xã hội. Người sử dụng Instagram và Twitter có thể theo dõi Leading Hotels và đăng các bức ảnh cũng như tweet để chia sẻ trải nghiệm của bản thân kèm hashtag #LHWtraveler và #uncommontravel.

Trên thực tế, các khách sạn của tập đoàn - giống như các khách sạn lớn khác - có được một kiểu lợi thế đặc biệt khiến họ nổi bật trong bối cảnh truyền thông huyền ảo, cho dù nội dung được chính thương hiệu hay khách hàng tạo ra. Lịch sử, kiến trúc, các đầu bếp từ nhà hàng được gắn sao Michelin và khung cảnh ngoạn mục, tất cả đều khiến người ta muốn

kể những câu chuyện, và (thô nhưng thật) khoe khoang về chúng.

Vào năm 2011, LHW đã thiết kế lại số danh bạ để cập nhật rằng phần lớn thông tin trong đó đã xuất hiện trên trang web của tập đoàn. Cho nên ấn phẩm cùng năm đã dành ra 23 trang để nói về lịch sử gia đình của một số chủ sở hữu khách sạn. Nhiều ấn phẩm gần đây (và có cả ấn phẩm với kích cỡ bằng cuốn Kinh thánh đang nằm trước mặt tôi đây) còn kết hợp cả những câu chuyện nhỏ thú vị của lịch sử. Chẳng hạn, nhà hàng La Casetta tại khách sạn Eden Roc ở Ascona, Thụy Sĩ, “đóng vai trò quan trọng trong các cuộc đàm phán bí mật suốt Thế chiến II”. Và rằng Michael Jackson đã viết lời bài hát trên tường và ra trải giường trong phòng Presidential suite của khách sạn Hotel D’Angleterre ở Geneva (bạn có thể tự hỏi nhân viên dọn phòng nghĩ sao về việc này). Có lẽ hơi chi tiết nhưng chúng đã làm tăng thêm sự huyền bí của khách sạn.

Chiến lược này tiếp tục được duy trì trong thế giới kỹ thuật số. Trong một cuộc phỏng vấn với trang web ngành du lịch Skift, Giám đốc điều hành Ted Teng khẳng định:

Tiếp thị là kể chuyện. Tôi cho rằng, với mạng xã hội, khách hàng chính là những người đang kể chuyện hiện nay. Các thương hiệu của chúng ta không còn cho rằng họ kiểm soát được cách kể câu chuyện đó. Tôi nhìn thấy nhiều công ty trong môi trường mạng xã hội với trang Facebook, các đoạn tweet và tất cả những thứ đó. Tốt thôi. Đó là một phần của tiếp thị. Tôi cho rằng phần quan trọng nhất của mạng xã hội là những gì khách hàng nói về bạn, không phải những gì bạn nói về chính mình.

“Leading Hotels of the World CEO on Branding the Independents”,  
[www.skift.com](http://www.skift.com), ngày 7 tháng Giêng năm 2015.

Sự uy tín có vai trò quan trọng trong kinh doanh khách sạn - và không

chỉ đối với các khách hàng “bình thường”. Như tờ *The Economist* chỉ ra: “Thương mại và ngoại giao diễn ra trong các chuỗi khách sạn, cũng như trong các phòng họp và Đại Hội đồng Liên Hiệp Quốc. Các cuộc đàm phán vào tháng 11 năm 2013 về chương trình hạt nhân của Iran được tổ chức tại khách sạn InterContinental Geneva. Các khách sạn là nơi mọi người bí mật gặp nhau để lên kế hoạch về những cuộc thâm tócm và tranh luận về sự ấm dần lên của trái đất”.

Đối với những nơi có vẻ ngoài trông tầm thường, các khách sạn lớn lại có vai trò quan trọng đến bất ngờ.

## **CÂU CHUYỆN VỀ FOUR SEASONS**

Isadore Sharp, thương gia người Canada sáng lập Four Seasons Hotels, không hề có hoàn cảnh xuất thân giống như nhiều khách hàng xa xỉ của mình. Giờ đây, ở tuổi bất thập, Sharp là một huyền thoại trong ngành khách sạn. Người ta nói rằng Steve Jobs lấy cảm hứng từ cách chú trọng vào dịch vụ hoàn hảo của Sharp khi lên ý tưởng cho các cửa hiệu Apple.

“Issy” Sharp khởi nghiệp với vai trò kiến trúc sư và nhà phát triển dự án bất động sản. Cha của ông có xuất phát điểm thậm chí còn khiêm tốn hơn - bị buộc phải rời Ba Lan vào năm 1920 để thoát khỏi các cuộc tàn sát, Sharp “cha” di cư đến Toronto, nơi ông biến các kỹ năng thợ hồ và thợ sửa nhà thành một công ty xây dựng và bất động sản. Từ cậu bé phụ giúp cha vào dịp nghỉ hè, Issy trẻ trở thành nhân viên chính thức của công ty. Sharp “con” thiết kế và xây khách sạn đầu tiên (Motel 27) cho một người bạn tại Toronto. Nhưng trong thời gian đó, theo lời của Jean-Pierre Soutric - người đã làm việc trong bộ phận kinh doanh và tiếp thị của Four Seasons suốt 20 năm trước khi chuyển sang Oetker Collection - Issy đã nhận ra một

thị trường ngách:

Ông bắt đầu từ con số 0 với một khách sạn mà ông cùng nhóm bạn xây dựng tại khu phố t ỉ t ệ nhất của Toronto -quận đèn đỏ. Thế nhưng, ông có một t ầm nhìn: Khi đi khắp Canada để thực hiện các dự án xây dựng, ông đã ở tại nhiều khách sạn và phát hiện ra rằng hầu hết chúng đều không thoải mái. Ông tự hứa với bản thân sẽ tạo ra một khách sạn hoàn hảo: những chiếc giường chất lượng, tường cách âm, hệ thống vệ sinh và thoát nước hiện đại, đi ều hòa nhiệt độ, bể bơi,... và trên tất cả là khách sẽ được chăm sóc bởi những con người tử tế. Nghe có vẻ rất bình thường trong thời hiện đại, nhưng vào khoảng 55 năm trước, đi ều đó không hề đơn giản. Ông là người đi ầu tiên biến khái niệm v ề dịch vụ tốt thành một nghề ề.

Four Seasons Motor Home ra đời vào năm 1961. Từ thành công ban đi ầu, Sharp xây thêm nhiều khách sạn khác, nhưng vào năm 1974, khi chi phí cho một công trình ở Vancouver vượt khỏi t ầm kiểm soát, khiến công ty suýt phá sản, ông bắt đầu rút khỏi công việc xây dựng bất động sản và chuyển sang mảng quản lý.

Ngày nay, Four Seasons quản lý các khách sạn của thương hiệu:

... thay mặt các chủ sở hữu và các nhà phát triển bất động sản, những người thường xem văn phòng tại Toronto đơn thuần là một mảnh đất với một cuốn chi phiếu. Four Seasons đã tham gia thiết kế và vận hành tòa nhà này, gần như kiểm soát toàn bộ hoạt động kinh doanh, từ số lượng nhân viên đứng cửa cho đến công việc đánh giá độ mềm mịn của vải ra trải giường. Với những nỗ lực đó, công ty nhận được 3% tổng doanh thu và khoảng 5% lợi nhuận. Các chủ đi ầu tư cũng tham gia... hỗ trợ tài chính cho các bộ phận kinh doanh, tiếp thị và bộ phận đặt phòng.

Trích “Pillow fights at the Four Seasons”, *The New York Times*,

ngày 28 tháng 6 năm 2009.

Bởi vì Sharp luôn nhấn mạnh tầm quan trọng của tỷ lệ nhân viên phục vụ khách hàng, biên lợi nhuận được cho là thấp hơn so với các tập đoàn đối thủ. Thế nhưng, theo thời gian, khi Four Seasons đã leo từ xuất phát điểm khiêm tốn lên vị trí hạng sang như hiện nay, Sharp khẳng định rằng những “nhân viên tử tế” chính là tâm điểm làm nên thành công của thương hiệu.

Jean-Pierre Soutric cho biết:

Trước đây, nếu tìm đến một khách sạn hạng sang ở Paris hay Venice, bạn chỉ được đối xử khác biệt nếu bạn nổi tiếng hoặc giàu có. Mọi khách hàng khác thường cảm thấy không được chào đón. Các thương hiệu vẫn áp dụng cách làm truyền thống đã lỗi thời hàng chục năm. Phương pháp tiếp cận hiện đại của chúng tôi rõ ràng bắt nguồn từ di sản Bắc Mỹ. Khi đến châu Âu với khởi đầu tại Luân Đôn vào năm 1970, Four Seasons đã mang theo nguồn năng lượng đó trong khi vẫn đề cao văn hóa bản địa.

Giống như Leading Hotels of the World, tập đoàn Four Seasons khuyến khích mỗi khách sạn duy trì một đặc tính khác biệt. “Khi thức dậy ở Tokyo, du khách muốn cảm nhận rằng mình đang sống tại thành phố này”, Soutric quan sát. “Do đó, bạn không cần phải đồng nhất về kích cỡ hay cách trang trí phòng, nhưng phải nhất quán về dịch vụ”. Thực tế là tập đoàn này đề ra cho nhân viên một danh sách khoảng 120 tiêu chuẩn chất lượng. “Bạn không cần phải ghi nhớ tất cả nhưng bạn phải biết những tiêu chuẩn liên quan đến công việc của mình”.

Những tiêu chuẩn này bao gồm các khái niệm đơn giản như giao tiếp bằng mắt và không phân biệt đối xử với các cuộc gọi. Mặc dù vào cuối



ngày, thật khó quy chuẩn hóa được một dịch vụ tuyệt hảo. “Tất cả đều nằm ở việc tìm đúng người”, Soutric cho biết. “Khi tìm kiếm ứng viên cho một vị trí, chẳng hạn như một đầu bếp, hoặc một người quản lý khách sạn, bạn gặp hai ứng viên. Một người rất giỏi về chuyên môn - phải nói là hoàn hảo, nhưng anh ta dễ thay đổi tâm trạng và không mỉm cười. Đó không phải là người thích làm việc với người khác. Một người ít giỏi về chuyên môn, hoặc ít kinh nghiệm hơn nhưng anh ta cởi mở và duyên dáng. Đó chính là người mà bạn cần tìm”.

Không chỉ có thế, người đó phải tự nhiên, không miễn cưỡng. “Mọi người có thể nhận ra sự giả tạo - bạn phải tương tác một cách thật lòng. Và điều đó có liên quan đến nhân cách. Trớ trêu thay, điều có ý nghĩa quan trọng nhất trong lĩnh vực kinh doanh khách sạn lại chính là những gì vô hình nhất”.

Soutric so sánh một khách sạn hạng sang với một chiếc túi “Kelly” nổi tiếng của thương hiệu Hermès:

Nếu nhìn thấy một trong những chiếc túi này trên bàn, bạn sẽ nghĩ nó chỉ là một cái túi thôi mà, đúng không nào? Nhưng khi bạn biết được lịch sử của nó - biết được rằng chiếc túi được đặt theo tên của Grace Kelly - câu chuyện sẽ đi theo một chiều hướng khác. Và sau đó, khi bạn nhìn thấy một người phụ nữ đeo chiếc túi, nhìn thấy sự thanh lịch và thời thượng toát ra từ cô ấy, câu chuyện sẽ nâng lên theo một chiều hướng xa hơn nữa. Đối với tôi, đó chính là yếu tố cốt lõi của việc xây dựng thương hiệu xa xỉ. Sản phẩm chỉ là khởi điểm. Con người mới làm nên tên tuổi của các thương hiệu.

Soutric cũng chỉ ra thứ mà ông gọi là “khoảnh khắc”. Đó có thể là lúc bạn đang ng ồi nhâm nhi ly cocktail hay ly rượu yêu thích tại nhà hàng của khách sạn cùng với một người bạn, nhân viên phục vụ bước tới thông báo

rằng có một chiếc bàn trống với tầm nhìn đẹp hướng ra vịnh. Sau khi an vị tại chiếc bàn ấy, bạn bắt đầu tận hưởng một trong những buổi tối tuyệt vời nhất cuộc đời, tất cả là nhờ ở người nhân viên đã đoán được điều bạn muốn.

“Đó chính là khoảnh khắc - một trải nghiệm mà bạn sẽ không bao giờ quên. Một ví dụ khác nữa tại khách sạn Four Seasons ở Istanbul. Bạn đi lên tầng cao nhất của khách sạn, bước ra sân thượng và ngay trước mắt bạn là Thánh đường Hagia Sophia. Một khung cảnh ngoạn mục. Khoảnh khắc đó, trải nghiệm đó. Đó chính là điều khiến mọi người tìm đến khách sạn”.

Đó là lý do vì sao, giống như Leading Hotels of the World, Four Seasons không mấy mặn mà với quảng cáo truyền thống. Thế nhưng, thương hiệu này lại thông thạo cả thế giới số lẫn mạng xã hội. Vào tháng 6 năm 2015, tập đoàn ra mắt ứng dụng di động - một dạng dịch vụ hỗ trợ khách hàng kỹ thuật số (concierge) “cho phép khách hàng check-in, check-out, đặt dịch vụ ăn uống tại phòng, đặt xe riêng hay từ chối dịch vụ dọn phòng, và cả yêu cầu các món đồ cá nhân như bàn chải đánh răng, nút bịt tai chống ồn, dao cạo mà không cần phải hỏi trực tiếp một nhân viên nào”. (“The Four Seasons Launches A New Do-Everything App”, *Condé Nast Traveler*, ngày 9 tháng 6 năm 2015). Không cần nói, đó chính là nỗ lực đạt đến tính năng và vẻ đẹp hoàn mỹ với những hình ảnh long lanh từ các khách sạn của tập đoàn.

“Khi nhìn toàn cảnh xã hội, trong thời đại số, chúng ta có xu hướng cá nhân hơn”, Soutric quan sát. “Điều đó phù hợp với ngành kinh doanh khách sạn cao cấp bởi vì chúng tôi tập trung vào việc đáp ứng các nhu cầu cá nhân. Chúng tôi muốn khách hàng được trải nghiệm đi đâu gì đó giống như phép mầu”.

## HOÀI CỔ VÀ TÂN THỜI

Một trong những khách sạn xa hoa nhất mà tôi biết lại hoàn toàn không phải là khách sạn to nhất. Tọa lạc ở thành phố Arles thuộc miền nam nước Pháp, Grand Hotel Nord-Pinus (trong tiếng La-tinh có nghĩa là cây thông) chỉ có 26 phòng nhưng lại được trang bị đủ mọi tiện nghi cần thiết.

Ra đời từ thập niên 1920, khách sạn nằm ngay trung tâm thành phố, nhìn bao quát quảng trường đầy những quán café nhỏ. Khách thường xuyên của khách sạn là những cái tên huyền thoại, chẳng hạn như Picasso, Jean Cocteau và mọi tay đấu bò đầu tụ tập tại quán rượu nhỏ của khách sạn. Ông chủ trẻ đã kết hợp nội thất cổ, các điểm nhấn phương Đông, chất liệu vải Provencal cùng các món đồ hiện đại mang phong cách Mid-century\*. Và bạn luôn được Christina - nhân viên phụ trách bộ phận lễ tân của khách sạn - chào đón như thành viên hoàng tộc.

Thế nhưng, điểm khiến cho Nord-Pinus thật đặc biệt là nó không chỉ đơn thuần là một khách sạn, mà là tâm điểm của thành phố. Quan trọng hơn cả, dù có giá trị vượt thời gian nhưng nó luôn thay đổi. Lần cuối khi đến thăm nơi này, vợ chồng tôi thấy nó trở thành nhà hàng pop-up\* dưới sự đi đầu phối của đầu bếp trẻ tuổi người Anh Harry Cummins, trong khi Gwladys Gublin đến từ Experimental Cocktail Club ở Paris đang làm mấy trò huyền ảo trong quán rượu.

Nếu được hỏi, Rouslan Lartisien - người cùng với anh trai là Ivan sáng lập nên dịch vụ đặt phòng cao cấp Grand Luxury Hotels - sẽ trả lời rằng “cách tân” là một trong những đặc điểm then chốt của một khách sạn lớn thế kỷ 21.

Anh ấy nói:

Hãy lấy ví dụ về tập đoàn Peninsula tại Hong Kong. Tập đoàn này có bộ phận công nghệ thông tin gồm 100 nhân viên. Họ đã cải tiến hoàn bộ công nghệ trong phòng với các bảng điều khiển đa năng - điều hòa nhiệt độ, ánh sáng, TV và các tiện ích khác - chỉ từ một thiết bị. Họ làm việc hàng tháng trời để tạo ra một sản phẩm mới hoàn toàn dựa trên linh cảm. Vì tôi nghĩ rằng tất cả chúng ta đều có thể rơi vào tình huống không tìm thấy công tắc đèn, hoặc phải gọi lễ tân để tìm cách điều chỉnh điều hòa nhiệt độ.

Anh ấy nói thêm rằng Peninsula là một trong những tập đoàn khách sạn đầu tiên cung cấp dịch vụ Internet miễn phí - điều đúng ra đã phải được làm từ lâu rồi. “Và giờ đây, họ cung cấp dịch vụ gọi điện thoại trên nền Internet để khách không bị tính phí quá cao cho các cuộc gọi quốc tế. Hệ thống truyền hình VOD (video theo yêu cầu) cũng hoàn toàn miễn phí. Nói tóm lại, họ hiểu rằng công nghệ là vô cùng cần thiết đối với thế hệ khách hàng mới”.

Grand Luxury Hotels hấp dẫn thế hệ khách hàng giàu có trẻ tuổi: “những chàng trai và cô gái vàng” như cách gọi của một đối thủ cạnh tranh trong ngành. Thế nhưng, công nghệ không phải là tất cả. Họ cũng theo trào lưu và dễ bị ảnh hưởng bởi các thương hiệu, Lartisien cho biết, “Cho dù đó là nhà thiết kế nội thất nổi tiếng như Jacques Garcia hay đầu bếp nổi tiếng như Alain Ducasse”.

Lý do khiến nhiều khách hàng đặt phòng thông qua trang web của Lartisien (dù phải trả cùng mức giá phòng so với việc đặt trực tiếp qua chính khách sạn) là trang này bổ sung những chi tiết nhỏ khiến cho trải nghiệm của du khách trở nên đặc biệt. Một chiếc xe chờ sẵn ở sân bay, một chai champagne trong phòng, một bó hoa -tất cả những thứ này đều được “các nhà quản lý trải nghiệm khách hàng” của Lartisien chuẩn bị,

thường với mức giá chỉ bằng một phần nhỏ so với giá của khách sạn. Khách hàng cảm thấy mình xứng đáng, và họ thích những trải nghiệm giúp nâng tầm địa vị bản thân, đồng thời thể hiện rằng họ giỏi kiếm được mức giá tốt.

Giống như bố mẹ - và thậm chí ông bà của họ - nhiều khách du lịch giàu có cũng tìm kiếm những thứ có bản sắc và giá trị đích thực. Khách sạn Ritz ở Paris đã chính thức mở cửa vào tháng 12 năm 2015 sau một thời gian dài trùng tu. Khách sạn có thể được trang bị Wi-fi và công nghệ trong phòng tốt hơn, nhưng hầu hết khách tìm đến nơi này chỉ vì họ không tìm thấy nơi nào khác tương tự.

Emmanuel Isaia - một trong những cố vấn của Rouslan Lartisien tại Grand Luxury Hotels, một blogger du lịch nổi tiếng, một người sành sỏi, am tường về các khách sạn hạng sang của Pháp - chia sẻ quan điểm này:

Đối với tôi, cụm từ “khách sạn lớn” có nghĩa là một tòa nhà có giá trị lịch sử - và lịch sử đó phải được bảo tồn cẩn trọng. Khách sạn Connaught tại Luân Đôn là ví dụ điển hình cho một khách sạn vẫn giữ được nét quyến rũ xưa cũ trong khi vẫn khéo léo thích ứng với thời hiện đại. Thế hệ trẻ bị hấp dẫn bởi phong cách tối giản và yếu tố thiết kế, nhưng các khách hàng truyền thống sẽ trân trọng những món cổ vật và tranh phong cảnh.

Trang web của khách sạn nắm bắt được sự tương phản này một cách hoàn hảo:

Mỗi phòng tiêu chuẩn và phòng suite của Connaught đều được hai tên tuổi huyền thoại trong lĩnh vực nội thất là Guy Oliver và nhà thiết kế quá cố David Collins trang trí. Mỗi không gian đều phản ánh nét đặc trưng của thế kỷ 21 với vẻ thanh lịch cổ điển và phong cách đương đại, nhưng vẫn giữ được lối kiến trúc

đối xứng và sự đơn giản trong cách bài trí nội thất kiểu Adam của công trình nguyên bản. Nội thất bespoke (độc bản) hiện đại được kết hợp hài hòa với các món cổ vật.

Sự phối hợp giữa các thương hiệu như đã đề cập trước đó cũng rất được chăm chú: nhà hàng do đầu bếp Hélène Darroze hai sao Michelin phụ trách; spa do Aman Resorts quản lý - một tập đoàn nghỉ dưỡng có xuất phát điểm từ châu Á với phong cách kiến trúc tinh tế và phương châm hoạt động chuẩn mực, chẳng hạn như chỉ sử dụng các vật liệu xây dựng tại địa phương.

Thế nhưng, khách sạn lớn yêu thích của Isaia vẫn là Cipriani tại Venice mà ông thường đến nghỉ cuối tuần cùng bạn gái vào mỗi mùa thu. “Lần đầu khi đến nơi này, chúng tôi nhận thấy rằng khách ở đây có rất ít điểm tương đồng với những vị khách mà bạn nhìn thấy ở các khách sạn thông thường. Nói chính xác hơn, họ không phải là khách du lịch vắng lai mà là những vị khách thường xuyên”.

Theo Isaia, Cipriani là kiểu khách sạn mà bạn sẽ diện thật đẹp cho bữa tối. Đó là nơi bạn sẽ nhìn thấy một quý ông lớn tuổi đứng lên hôn tay vợ khi bà ấy xuống dùng bữa sáng; là nơi những viên đá quý rực rỡ nhất sẽ “xuất hiện trên tay một quý bà, quý cô thay vì chỉ hiện diện tại cửa hiệu trưng bày”.

Nếu khách hàng là những người định hình khái niệm về một khách sạn lớn, đội ngũ nhân viên cũng đóng vai trò tương tự. “Tôi trò chuyện với những người đã làm việc ở đó suốt 30 năm”, Isaia cho biết. “Mặc dù nhân viên mới vẫn luôn được tuyển dụng, nhưng chính những gương mặt quen thuộc mới góp phần tạo nên vẻ huyền thoại của khách sạn. Chẳng hạn như Walter Bolzonella - bar trưởng của Cipriani, người đã học cách pha chế

Bellini (một loại cocktail đặc trưng của Venice gồm vang prosecco, si-rô và đào) từ Giuseppe Cipriani, nhà sáng lập Harry's Bar và khách sạn này vào năm 18 tuổi.

Bolzonella làm việc cho Cipriani từ năm 1978. “Anh ấy là một ngôi sao”, Isaia nói. “Thế nhưng mỗi lần chúng tôi đến, anh ấy đều nhận ra, trò chuyện với chúng tôi và nhớ cả loại thức uống mà chúng tôi yêu thích”.

Nói ngắn gọn, một khách sạn lớn phải có sự pha trộn hoàn hảo giữa lịch sử và cá tính.

Một điếu chắc chắn là du khách đều được chào đón nồng nhiệt. Rouslan Lartisien tin rằng “cá tính chính là yếu tố nền tảng” trong lĩnh vực khách sạn hạng sang dù ông thấy một số tập đoàn xem nó là thứ yếu sau công nghệ và xây dựng thương hiệu:

Khi nói đến cá tính, nghĩa là lần đầu tiên khi ở tại một khách sạn, bạn đang đi trên hành lang và gặp một nhân viên của khách sạn, người này cúi chào và gọi đúng tên bạn. Tôi cho rằng điếu đó còn gây bất ngờ hơn rất nhiều so với việc mở rèm cửa bằng iPad. Nếu tôi bước vào phòng và thấy thứ mà mình rất trân trọng - một loại rượu hay loài hoa yêu thích - dù không yêu cầu, đó sẽ là một kỷ niệm không thể nào quên. Chính những điếu như thế sẽ tạo nên sự khác biệt.

Các tập đoàn khách sạn cao cấp có hoạt động quản lý mối quan hệ khách hàng (CRM) bài bản để ghi lại các yêu cầu của khách hàng như gõ không gây kích ứng, sở thích ăn uống hay nhiệt độ trong phòng. Những chi tiết này sẽ được lưu ý trong lần lưu trú tiếp theo của khách. Nhưng cuối cùng, chính sự tiếp xúc của con người mới có ý nghĩa quan trọng.

“Mọi người đều có hệ thống CRM”, Matthiew Goffard, đại diện truyền thông của khách sạn Ritz tại Paris, cho biết. “Đó là một đặc tính kỹ thuật

trong khi khách sạn phải là một trải nghiệm. Chúng tôi không phải là một chuỗi hoạt động dây chuyền, do đó, không có cái gọi là tiêu chuẩn hóa. Mỗi nhân viên đều có thể tạo nên sự khác biệt. Chúng tôi lắng nghe ý kiến của khách hàng - và chúng tôi biết họ thích khi các nhân viên khách sạn nhận ra họ”.

Về khía cạnh đó, khách sạn lớn gần như không có gì thay đổi. Điều đó đưa chúng ta trở lại với Christina của khách sạn Nord-Pinus, người mà chúng tôi chỉ gặp mỗi năm một lần nhưng luôn xem như một người bạn. Khi chúng tôi check-in, cô ấy sẽ nói cho chúng tôi biết có gì mới ở khách sạn và quanh thành phố. Cô ấy khiến chúng tôi cảm thấy được nuông chiều và được trân quý. Có nhiều khách sạn khác ở Arles nhưng chúng tôi không bao giờ đến đó. Với chúng tôi, đây chính là nơi của mình.

## **ĐIỂM NHẤN CỦA HÀNH TRÌNH**

- Các khách sạn lớn xuất hiện cùng với cuộc Cách mạng Công nghiệp để phục vụ tầng lớp giàu mới.
- Thường là những mối quan tâm theo kiểu gia đình, yêu cầu của họ dựa trên lịch sử và tính liên tục. Các nhân viên khách sạn và khách hàng cũng trở thành thành viên của một “gia đình lớn”.
- Nhiều khách sạn lớn hiện thuộc về các tập đoàn quản lý nhằm đảm bảo sự đồng nhất trong các hoạt động kinh doanh, tiếp thị và tiêu chuẩn chất lượng.
- Dịch vụ hoàn hảo và “những khoảnh khắc kỳ diệu” là tâm điểm của trải nghiệm khách sạn hạng sang.
- Với những tiêu chuẩn liên quan đến địa vị và sự chú trọng đến dịch vụ cá nhân hóa, các khách sạn lớn trở nên quen thuộc đến bất ngờ với lối sống ái kỷ (tự luyến) trong thời đại số và mạng xã hội như hiện nay.
- Khách sạn lớn hoàn hảo của thế kỷ 21 là nơi cân bằng giữa nét hoài cổ và vẻ đẹp tân thời.



## 04

# TỪ “RÁCH” ĐẾN RITZ

*“Anh đang dạy cho cả thế giới về cách sống.”*

Người ta dễ nghĩ về Ritz ở Paris như một tòa nhà cổ xinh xắn - công chính dẫn đến một quá khứ vàng son. Thế nhưng trên thực tế, việc khai trương khách sạn vào năm 1898 là dấu hiệu cho sự kết thúc một kỷ nguyên và sự bắt đầu của một kỷ nguyên khác. César Ritz hình dung về khách sạn của mình như một điểm đến hiện đại thật sự: khách sạn lớn đầu tiên của thế kỷ 20.

Như Tilar J Mazzeo chỉ ra trong cuốn sách *The Hotel on Place Vendôme* của cô ấy vào năm 2014, một trong những chủ đề tranh luận chính về đêm khai trương rực rỡ của khách sạn - vào ngày 1 tháng 6 năm 1898 - là vụ án Dreyfus. Vụ bê bối này bắt đầu với việc ai đó bị phát hiện đã tiết lộ các bí mật quân sự Pháp cho Đại sứ quán Đức tại Paris. Cơ quan phản gián Pháp phát hiện ra rằng người Đức đang giữ liên lạc với một gián điệp có mật danh “Dubois”. Dựa trên những bằng chứng hời hợt và chủ yếu vì Đại úy Alfred Dreyfus là người Do Thái giữa một đội quân chẳng hề giấu giếm tư tưởng bài Do Thái của mình, vị đại úy này đã bị gài bẫy, bị kết tội phản quốc và bị đày ra Đảo Quỷ (Devil’s Island) ngoài khơi Guiana của nước Pháp.

Vào thời điểm khách sạn Ritz mở cửa hoạt động, bằng chứng mới đã được tìm thấy - và dường như tên gián điệp đó là một sĩ quan thuộc dòng

đôi quý tộc: Ferdinand Walsin Esterhazy. Thế nhưng, quân đội đứng về phía Esterhazy và ngoan cố từ chối minh oan cho Dreyfus. Nhà văn Emile Zola đã phản đối bằng lá thư *J'accuse* nổi tiếng của mình, được đăng trên tờ *L'Aurore*.

Xã hội Pháp bị chia rẽ giữa một bên là giới quý tộc và những người theo chủ nghĩa dân tộc ủng hộ quân đội, và một bên là giới nghệ sĩ, trí thức ủng hộ Dreyfus (*les Dreyfusards*). Có lẽ nhiều người sẽ cho rằng Ritz ủng hộ giới quý tộc. Nhưng gần như thuộc bản năng, ông ấy nhận ra rằng thế kỷ sắp tới sẽ thuộc về nhóm người phản kháng. Mặc dù nhiều khách hàng của Ritz là giới quý tộc nhưng huyền thoại của khách sạn này lại được xây dựng trên tên tuổi của các nghệ sĩ, nhà văn như Marcel Proust, Jean Cocteau, Picasso, nhà thiết kế thời trang Gabrielle “Coco” Chanel, các phóng viên Mỹ - những người đã ở đó suốt hai cuộc Thế chiến, và các đại văn hào đã góp công khiến Ritz trở nên bất hủ qua ngòi bút của mình như F Scott Fitzgerald và Ernest Hemingway (người cho rằng Ritz như cánh cổng dẫn đến thiên đường).

Nói một cách ngắn gọn, chính César Ritz và khách sạn của ông đã tái định nghĩa về sự xa hoa.

## **ĐỐI TÁC HOÀN HẢO**

Giống như những người đã xây dựng tên tuổi trong ngành công nghiệp xa xỉ, César Ritz là một kẻ mộng mơ và biết nắm bắt cơ hội, điểm thêm đôi phần tài năng của một người đi đầu khiến gánh xiếc. Theo cố nhà văn Hugh Montgomery-Massingberd, “Nói theo ngôn ngữ kịch nghệ, ông ấy là một đạo diễn và nhà sản xuất tài ba, người dựng sân khấu cho những màn trình diễn rực rỡ của *khách hàng*” (trích Chương 3 của cuốn *Grand Hotel*).

Ngay từ đầu, không ai hình dung được rằng tên tuổi của ông sẽ trở thành biểu tượng cho sự vương giả và tinh tế: Sinh ra tại Thụy Sĩ, ông là con út trong gia đình có 13 người con sống trong một trang trại nhỏ - nhỏ đến mức không đủ để gọi là trang trại - trên sườn núi Alps. Ông bước chân vào lĩnh vực khách sạn năm 15 tuổi với tư cách người thử rượu tại một khách sạn ở Brig, một thị trấn nhỏ ở chân đèo Simplon Pass. Mọi chuyện khởi đầu không suôn sẻ: người ta không chỉ sa thải ông mà còn khẳng định rằng ông “sẽ không bao giờ trở thành một nhà quản lý khách sạn thực thụ”. Có ít nhất một nguồn ghi chép (trích từ cuốn sách *Great, Grand & Famous Hotels* 2008 của Gubler) cho biết rằng ông đã dành vài năm học nghề thợ khóa - một công việc được cho là hữu ích cho các khách sạn của ông căn cứ vào một vài sự việc diễn ra sau đó.

Thế nhưng, bạn không thể nào ngăn bước một kẻ luôn biết nắm lấy cơ hội. Vào năm 1867, cuối cùng, César gói ghém hành trang, lên đường tới Paris cho kịp cuộc Triển lãm Thế giới khi biết chắc rằng ở đây sẽ có việc làm cho những người phục vụ với những kỹ năng cơ bản nhất. Ở tuổi 18, ông làm nhân viên khuân vác tại Hotel de la Fidelite. Chuyện kể rằng ông đan dứ với một nữ quý tộc Nga, người đã giúp ông mài dũa những nét thô cứng cũng như dạy ông cách ứng xử trong xã hội. Thế nhưng, cuộc tình đó đã sớm bị phát hiện và một lần nữa, Ritz lại bị sa thải.

Đa mưu túc trí, César sống sót qua mùa đông đen tối 1870-1871 - đỉnh điểm của cuộc chiến Pháp Phổ - khi Paris đang bị vây hãm và sau đó bị quân Phổ chiếm đóng. Trong thời gian làm nhân viên phục vụ tại Voisin, một trong những khách sạn tốt nhất thành phố, bối cảnh trở nên nguy cấp đến mức người ta phải vào tận sở thú để săn lùng thịt động vật - do đó mới xuất hiện món “vòi voi sốt chasseur” trên thực đơn. Thế nhưng, nỗ lực ấy

cũng không đủ để cứu vãn tình hình.

César đến làm việc cho một quán café bình dân để chờ cho cuộc xung đột lắng xuống, nhưng vào thời điểm khi Pháp và Đức đạt hòa ước vào năm 1872, ông xuất hiện trở lại - lần này với vai trò nhân viên phục vụ tại nhà hàng của khách sạn Hôtel Splendide ở Place de l'Opéra. Chính tại nơi này Ritz đã nhìn thấy một nhóm người mới đến - những người giúp ông khắc họa nên chân dung số mệnh của mình: nhóm khách hàng người Mỹ giàu có, những người đến Paris với khao khát trải nghiệm thời trang, ẩm thực và văn hóa nước Pháp. César mang đến cho họ rượu vang - những chai rượu rất đắt tiền.

Đến bên Ritz, tay quản lý nhà hàng khẽ nói, “Chateau-Lafitte 1848 đang cực kỳ được ưa chuộng”.

Bạn có thể hình dung nụ cười đầy vẻ bí ẩn của Ritz. “Tôi đã giới thiệu nó”, ông đáp. “Tôi đã nói rõ với khách hàng rằng đây là thứ thuốc giải hiệu nghiệm nhất để khử ngu ồn nước nhiễm độc của sông Seine, thưa ngài!”

Ritz mê hoặc tất cả: Cornelius Vanderbilt, JP Morgan, Jay Gould, John Wanamaker... toàn những nhà môi giới quyền lực của tân thế giới, và họ ngưỡng mộ Ritz như một ngôi sao. Ông có tài kết bạn với những nhân vật có ảnh hưởng: trong thời gian làm việc cho cuộc Triển lãm Thế giới tại Vienna vào năm 1873, ông gặp Albert Edward, Hoàng tử xứ Wales, người về sau cũng ủng hộ ông.

Đã xây dựng tên tuổi cho bản thân, Ritz trở về Thụy Sĩ dưới một hình ảnh hoàn toàn khác - vai trò quản lý cho khách sạn Grand Hotel National tại Lucerne. Giờ là lúc ông bắt đầu áp dụng những ý tưởng cách tân mà về sau góp phần làm nên tên tuổi huyền thoại của mình. “Ritz khéo léo ghi nhớ mọi nhu cầu và ý thích của cả khách hàng ‘cũ’ lẫn ‘mới’,

Montgomery-Massingberd cho biết: “dù đó là nước lạnh cho khách hàng người Mỹ hay thuốc lá Ai Cập cho Albert Edward, Hoàng tử xứ Wales, ông nghiêm cấm mọi chất liệu trang trí nội thất nặng nề để hướng tới các loại vải dễ giặt, và sử dụng sơn thay cho giấy dán tường”. Về sau, ông nhấn mạnh rằng mỗi phòng khách sạn cần phải có buồng tắm riêng - một việc rất hiếm vào thời đó. Như một phóng viên mô tả: “Nhiều vị khách đặc biệt đã nhìn thấy phòng tắm thật sự đầu tiên của mình tại một khách sạn Ritz”. (“César Ritz”, *The spectator*, ngày 11 tháng 11 năm 1938).

Tại Grand National Hotel ở Lucerne, ông “đã trang trí lại công trình buồm bã này, sơn lại các phòng, tổ chức lại đội ngũ nhân viên và làm mới thực đơn nhà hàng”. Ông cũng đảm bảo cung cấp những hoạt động giải trí bất tận cho khách, từ các buổi khiêu vũ, đua thuyền buồm cho đến các buổi tiệc tùng. Baron Pfyffer, chủ khách sạn, chính thức trao cho César công việc mùa hè tại khách sạn Grand Hotel Monte Carlo.

Giữa bầu không khí nắng ấm ấy, César gặp hai trong số những nhân vật quan trọng nhất đời mình: Marie-Louise Beck, ái nữ của chủ khách sạn, người về sau trở thành phu nhân của ông - và đầu bếp Georges Auguste Escoffier, một cộng sự đầy sáng tạo.

Ritz và Escoffier “bắt sóng” nhau ngay lập tức: cả hai đều là “nhà cách tân theo chủ nghĩa hoàn hảo”, những người “đi ngược truyền thống và được cổ vũ bởi bối cảnh thay đổi của xã hội”. Ngay khi Ritz phát kiến ra loại đèn ngủ hờng quyến rũ nhất nhờ so sánh nó với đôi má ửng hờng của người vợ trẻ, Escoffier đã ra lệnh cấm các buổi buffet xô bồ, các bàn tiệc và thay thế bằng thực đơn *à la carte*, với từng món được phục vụ trong đĩa riêng cho một nhóm nhỏ thực khách. Nói cách khác, ông đã cho ra đời trải nghiệm ẩm thực cao cấp hiện đại.

Giờ đây, khi đã có tất cả trong tay, Ritz bắt đầu triển khai các thương vụ đầu tư, đầu tiên là mua lại Restaurant de la Conversation tại khu spa của Baden-Baden, sau đó là Minerva, một khách sạn trong cùng khu nghỉ dưỡng. Khi ông đang bận rộn với công việc sửa sang, tân trang lại khách sạn Hotel de Provence ở Cannes vào năm 1889 thì Richard D'Oyly Carte tìm đến. Ông bầu nhà hát này nghe nói rằng Ritz có tài đáp ứng được thị hiếu hiện đại của giới nhà giàu Mỹ; còn ai phù hợp hơn để đi đầu hành khách sạn Savoy mới của ông tại Luân Đôn, một khách sạn được thiết kế dành riêng cho đối tượng khách hàng đó? Với chút ngạo mạn ban đầu kéo theo hệ lụy là sự sa sút về sau, Ritz viết trong nhật ký của mình rằng D'Oyly Carte muốn có “những khách hàng mà tôi có thể mang đến cho anh ta”, không chỉ giới quý tộc mà cả “những vị khách giàu có nhất trong số đám đông xem kịch... dòng họ Vanderbilt, Morgan... dòng họ Rothschild. Ông ấy muốn biến khách sạn của mình thành Hotel de Luxe của Luân Đôn và thế giới”.

Một lần nữa, Ritz đi cùng với Escoffier - và lần đầu tiên trong lịch sử, việc ăn tối tại một khách sạn không chỉ được chấp nhận mà còn trở nên thời thượng:

Tại Luân Đôn, việc ăn uống bên ngoài vào tối Chủ nhật được xem là “cực kỳ suy đồi”... Ritz đã làm mọi cách để xóa bỏ tư tưởng ấy. Với sự hỗ trợ của báo chí và thậm chí các thành viên quốc hội, ông đã cho ra mắt những bữa ăn tối vào Chủ nhật... Kết hợp với một số nhân vật nữ có sức ảnh hưởng, Ritz và D'Oyly Carte đã mở đường cho phụ nữ được tham dự các bữa ăn tối sau khi xem kịch. Bữa tối Chủ nhật đã trở thành cao điểm trong tuần và bữa ăn khuya rất được ưa chuộng sau giờ xem kịch.

“The Savoy”, [www.famoushotels.org](http://www.famoushotels.org), ngày 4 tháng 9 năm 2014

Ritz phân chia thời gian giữa vai trò mới và hoạt động đầu tư khách sạn khắp châu Âu, áp dụng chính xác các tiêu chuẩn về trang trí và vệ sinh của mình. Ngay cả khi không đầu tư tài chính vào một khách sạn mới, ông vẫn được mời làm cố vấn.

Với các hoạt động giao dịch triền miên, Ritz bắt đầu lo là nhiệm vụ của mình tại khách sạn Savoy. Bên cạnh đó, ngân sách cho nhà hàng dưới sự quản lý của Escoffier bắt đầu gia tăng đến mức báo động. D'Oyly Carter có thể là người làm nghệ thuật nhưng vẫn là một doanh nhân với cái nhìn thiên về lợi nhuận. Và tại đây, câu chuyện hào nhoáng về César Ritz bắt đầu có phần hoen ố. Sau một cuộc kiểm toán nội bộ, người ta phát hiện ra rằng Ritz và Escoffier đã chiêu đãi các nhà đầu tư tiếm năng trong dự án lớn tiếp theo của họ tại Luân Đôn - khách sạn Carlton - bằng chi phí của khách sạn Savoy. Họ cũng chi tiêu hào phóng cho các nhân viên làm việc tại khách sạn. Đò đặc vốn được mua sắm cho Savoy lại được chuyển đến nhà riêng của Ritz ở Hampstead. Tổng hóa đơn lên đến hơn 6.000 bảng Anh - có giá trị tương đương với 500.000 bảng Anh ngày nay. Ngoài ra, Escoffier còn bị phát hiện nhận “quà” bằng tiếm (bạn có thể gọi nó là “hoa hồng” hoặc “hối lộ”) từ các nhà cung cấp được chọn. (“The master chef who cooked the books”, *The Daily Telegraph*, ngày 2 tháng 6 năm 2002).

Bất kể tài năng của họ, Ritz và Escoffier bị xem là đờng lõa và D'Oyly Carte buộc phải để cả hai ra đi. Có lẽ, chính quy ền lực và các mối quan hệ của Ritz đã giúp vấn đề trên được giải quyết bên ngoài tòa án.

Bất cứ ai từng bị sa thải đều biết rằng, khi bị mất việc ở một độ tuổi nhất định, bạn thường cảm thấy thôi thúc muốn bắt tay vào thực hiện một kế hoạch mà bản thân ấp ủ đã lâu. Trong trường hợp của César Ritz, kế hoạch đó là mở một khách sạn của riêng mình.

## “NƠI THỜI TRANG NGỤ TRỊ”

Bất kể có hào hứng với giới doanh nhân trong thời đại động cơ hơi nước như phu quân của mình hay không, Madame Ritz vẫn đóng vai trò quan trọng không kém trong việc phô trương thanh thế. Danh sách những vị khách được bà mời đến dự đêm khai trương khách sạn Hotel Ritz tại Paris đầu là những tên tuổi, tước hiệu đình đám. Trong cuốn sách *César Ritz* (1938), bà viết về “Nữ bá tước Pourtalès trông như một nàng thiên nga lộng lẫy trong chiếc đầm dạ hội trắng duyên dáng; Công nương Lucien Murat, nữ tử tước Léon de Janzé, nữ bá tước Salverte...”. Dù sự nổi tiếng của họ cũng phai mờ theo thời gian nhưng chúng ta vẫn nhận ra dáng người khiêm tốn của tiểu thuyết gia người Pháp Marcel Proust “nhỏ nhắn trong trang phục tối màu và trông có vẻ hơi căng thẳng”.

Nhưng Henry Higgins, một trong những nhà bảo trợ của Ritz, mới là người nắm bắt trọn vẹn cái tinh thần của buổi dạ tiệc đó. “Các vị hoàng thân và giới hoàng tộc sẽ phải ghen tị với anh thôi, Ritz ạ. Và họ sẽ bắt chước y chang. Anh đang dạy cho cả thế giới về cách sống đấy”.

Ritz không thiếu các nhà đầu tư, từ ông trùm mỏ vàng và kim cương Nam Phi Alfred Beit cho đến nhà buôn rượu Alexandre Marnier-Lapostolle, người muốn trả ơn Ritz vì đã nghĩ ra tên thương hiệu “Grand Marnier”.

Và trong tất cả những trường hợp như thế thì địa điểm luôn đóng vai trò quyết định. Bản thân công trình này - một townhouse (*hotel particulier*) tuyệt đẹp của thế kỷ 18 với mặt chính do kiến trúc sư Jules Hardouin Mansart thực hiện - đã trở thành nhà riêng của một vài gia đình quý tộc trước khi thuộc về một tổ chức có tên Credit Mobilier trong một thời gian ngắn. Sở hữu tất cả nét vương giả, huy hoàng mà Ritz cần có, công trình



này tọa lạc ở số 15, Place Vendôme, và như Tilar J Mazzeo viết: “Không phải ngẫu nhiên mà Hotel Ritz lại nằm ngay trung tâm của quận thời trang couture (thời trang cao cấp) Paris mới vào chính thời điểm người Pháp bắt đầu phát minh ra thời trang hiện đại. Các cửa hiệu thiết kế và bán các sản phẩm xa xỉ mọc lên khắp Place Vendôme và kéo dài về phía tây dọc đường Faubourg Saint Honoré”.

Về sau, khách sạn mở rộng thành một công trình liên kết trên đường Cambon, và hai mặt công trình được thông nhau qua một dãy hành lang dài với những chiếc tủ kính trưng bày các món đồ xa xỉ rực rỡ. Khách quen thường chọn “mặt Cambon” của khách sạn làm nơi hẹn hò.

Ritz tô điểm cho tòa nhà ấy bằng tất cả những ý tưởng cách tân mà ông đã ấp ủ trong suốt nhiều năm: hệ thống đèn điện, thang máy tân tiến, phòng tắm riêng, nội thất tinh tế, tủ quần áo âm tường thay cho loại tủ rời (Ritz gần như mắc chứng căm thù bụi), giường đồng thay cho loại giường gỗ - trong khi vẫn duy trì được vẻ xa hoa quyến rũ. Ông chi li với nhân viên nhưng lại luôn nỗ lực tạo ra điều kỳ diệu cho khách hàng; có lẽ ông là người đã phát minh ra câu “Khách hàng luôn đúng”.

Và ông đã được khách hàng đền đáp. Chỉ riêng từ “Ritz” thôi đã trở thành biểu tượng của vẻ thanh lịch đương đại. “Sao bạn không đến nơi thời trang đang ngự trị?” nhà soạn nhạc Irving Berlin gợi ý trong bài hát “Puttin’ on the Ritz” vào năm 1927. Trong thời điểm đó, từ “ritzzy” (tạm dịch: thời thượng) cũng được đưa vào bảng từ vựng chính thức.

Thế nhưng, César chưa dừng lại với hình mẫu khách sạn mới đó. Gần như cùng thời điểm khai trương khách sạn ở Paris, ông cũng hoàn tất các thủ tục cuối cùng về dự án khách sạn Carlton tại Luân Đôn, một phần là để trả đũa cho những gì đã xảy ra với D’Oyly Carte tại khách sạn Savoy.

Khách sạn được đặt theo tên dinh thự của Thái tử Regent (về sau là Vua George IV), nhưng đó là điểm duy nhất có liên quan đến quá khứ: Khách sạn Carlton sở hữu một khoảng sân vườn nhiệt đới ở tầng trệt và mỗi phòng đều được trang bị điện thoại riêng.

Lấy cảm hứng từ chính khách sạn và từ mối quan hệ cá nhân với giới hoàng tộc, vào năm 1902, Ritz bắt đầu lên kế hoạch cho chuỗi sự kiện để chúc mừng vị khách đặc biệt là Albert Edward, Thái tử xứ Wales, trở thành Vua Edward VII. Thế nhưng, khi Edward bị ốm và lễ đăng quang bị hoãn vô thời hạn, Ritz rơi vào tuyệt vọng cùng cực đến mức suy sụp tinh thần. Ông đã ôm đồm một lúc quá nhiều việc suốt nhiều năm nên giờ phải trả giá. Sức khỏe suy yếu và ngày càng lập dị, với những dấu hiệu của bạo lực - này nay có thể gọi là rối loạn lưỡng cực - ông không bao giờ hoàn toàn bình phục.

Thế nhưng, ông vẫn muốn ghi dấu ấn của mình lên một khách sạn khác: khách sạn Ritz, tại Luân Đôn, được xây mới hoàn toàn với kiểu dáng giống dãy tòa nhà quốc hội và được khai trương vào tháng 5 năm 1906. Tất cả những yếu tố quen thuộc đều hiện diện ở công trình này, từ sân vườn nhiệt đới, nơi việc dùng trà ở Ritz trở thành một nghi thức quen thuộc, cho đến tủ bảo quản vật dụng cá nhân trong phòng ngủ. Có cả thanh treo sườn khăn trong phòng tắm; nước nóng được cung cấp liên tục.

Khi khách sạn Carlton bị phá hủy sau Thế chiến thứ II sau một trận đánh bom, khách sạn Ritz trở thành công trình di sản của César Ritz tại Luân Đôn.

## **KHÔNG CÒN MỘT PHÒNG TRỐNG NÀO**

César Ritz không chết nhưng dần rời xa sự sống. Vào năm 1905, ông

bắt đầu bán cổ phần của mình tại nhiều khách sạn khắp thế giới. Sau đó, ông chấp nhận từ bỏ vai trò quản lý tại các khách sạn khác, từng cái một, và cuối cùng là Ritz Paris, có lẽ là khách sạn mà ông yêu thích nhất, vào năm 1911. Chính thức về hưu, ông chuyển đến một viện dưỡng lão ở Thụy Sĩ, và rồi sau đó chuyển đến một viện dưỡng lão khác ở Kussnacht bên bờ hồ Lucerne. Chính tại nơi này, vào năm 1918, César Ritz - người đàn ông đã làm thay đổi định nghĩa về một khách sạn lớn - đã trút hơi thở cuối cùng.

Thế nhưng, thương hiệu gắn với tên tuổi của ông đã trải qua một giai đoạn chuyển giao lạ lùng sau đó. Các khách sạn Ritz tại Luân Đôn và Paris đều có chung nguồn gốc và tư cách thành viên của The Leading Hotels of the World nhưng lại thuộc sở hữu của những người hoàn toàn khác. Chúng cũng không có gì liên quan đến tập đoàn khách sạn Ritz-Carlton, có trụ sở tại Mỹ.

Sao lại có chuyện đó?

Ritz và Escoffier đã thành lập chuỗi nhà hàng dưới tên gọi Ritz-Carlton trên hai con tàu du lịch ngay sau Thế chiến thứ I, nhưng cả hai chiếc tàu đều không duy trì hoạt động được lâu. Trong khi đó, để rộng đường đến nước Mỹ, họ cho phép doanh nhân Albert Keller thành lập chuỗi khách sạn Ritz-Carlton như một thương hiệu nhượng quyền. Vào thập niên 1920, một số khách sạn Ritz-Carlton đã xuất hiện trên khắp xứ sở Cờ Hoa nhưng làm ăn sa sút trong suốt cuộc suy thoái cho đến cuối cùng, chỉ còn lại duy nhất một khách sạn ở Boston.

Sau một thời gian dài huy động vốn, Ritz-Carlton Boston và tên thương hiệu đi cùng với nó rơi vào tay của nhà phát triển bất động sản William B Johnson vào năm 1983. Người này đã cùng nhà quản lý khách

sạn giàu kinh nghiệm Horst Schulze biến công ty Ritz-Carlton thành một tập đoàn đáng ngưỡng mộ như hiện nay. Thương hiệu này đã thuộc về tập đoàn Marriott từ năm 1998.

Ritz-Carlton nổi tiếng với chiến lược tập trung vào CRM (Quản lý mối quan hệ khách hàng) và dịch vụ. Các nhân viên được khuyến khích nghĩ về bản thân như “những quý ông và quý bà phục vụ những quý ông và quý bà khác”; họ làm việc theo bộ quy tắc 12 điều, bao gồm: “Tôi được trao quyền để tạo ra những trải nghiệm cá nhân độc đáo, đáng nhớ cho khách hàng” và “Tôi có trách nhiệm giải quyết ngay mọi vấn đề của khách hàng”.

Đây không chỉ là lời nói suông: mỗi nhân viên đều được phép chi đến 2.000 USD để giải quyết vấn đề của một khách hàng mà không cần xin ý kiến cấp trên. Như Adam Toporek chỉ ra trong cuốn sách của ông *Be Your Customers Hero: Real world tips và techniques for the service front line* vào năm 2015, hoàn toàn hợp lý khi cho rằng “trung bình một khách hàng của Ritz-Carlton sẽ chi 250.000 USD cho thương hiệu Ritz trong suốt cuộc đời họ”, (để biết thêm chi tiết về tập đoàn Ritz-Carlton, tham khảo cuốn sách *Luxury World* được tôi viết vào năm 2009).

Kết quả là, bất kể sự tồn tại có phần rắc rối của mình, cái tên Ritz vẫn gắn với sự xa xỉ, chất lượng và dịch vụ hoàn hảo.

Sau cái chết của nhà sáng lập, thương hiệu Ritz nguyên bản tại Paris tiếp tục hưng thịnh dưới sự lèo lái của Madame Ritz. Thậm chí Thế chiến thứ II và tình trạng bị chiếm đóng cũng không thể nào dập tắt vẻ huy hoàng của khách sạn. Trong khi các khách sạn khác đều bị Đức Quốc xã trưng thu làm trung tâm hành chính, khách sạn Ritz vẫn tồn tại - một Thụy Sĩ trung lập nhưng không yên tĩnh giữa lòng Paris nếu nói theo ngôn ngữ của

nhà văn Tilar J Mazzeo.

Tất nhiên, khách sạn trở thành bức bình phong xa hoa cho những vụ tai tiếng, lẩn tránh và phản bội. Nhà thiết kế thời trang Coco Chanel đóng cửa boutique của mình nhưng vẫn sống ung dung tại khách sạn Ritz suốt những năm chiến tranh với người tình Baron Hans Gunther von Dincklage, một sĩ quan tình báo của Đức Quốc xã. Ngược lại, chuyên gia pha chế Frank Meier của khách sạn lại trở thành đầu mối liên lạc cho Phong trào chống Hitler: theo lời Mazzeo, người này đóng vai trò hỗ trợ trong chiến dịch ám sát Hitler của quân đội Đức.

Vào năm 1944, khi chiến thắng cận kề và quân Đồng minh đã tiến đến rất gần, nhiều phóng viên Mỹ - những người từng trải nghiệm dịch vụ của Ritz trước cuộc chiến - xem khách sạn này như mục đích cuối cùng cho quãng đường dài trở lại Paris. Người hào hứng nhất trong số đó tất nhiên là Ernest Hemingway - ông tự cho mình phải có nhiệm vụ “giải phóng” Ritz. Sau tiếng rít chói tai là một chiếc xe tải chất đầy quân Đồng minh đổ xích trước cửa khách sạn, ông đã xông thẳng vào sảnh chính, vũ trang đầy mình, hoàn toàn trái với quy tắc hành xử trung lập của báo chí. Sau khi vào bên trong khách sạn, ông nhanh chóng tiếp quản quầy bar. Và vì ông là một nhà văn rất nổi tiếng nên hoàn toàn hợp lý khi quầy bar ở phía Cambon của tòa nhà hiện được biết đến với tên gọi chính thức là Bar Hemingway.

Khách Sạn Ritz bước vào giai đoạn hậu chiến với sự quản lý của Charles (“Charley”) Ritz, người vốn quan tâm nhiều đến nghiệp nhà binh và câu cá hơn là công việc kinh doanh khách sạn khi cha mình còn sống. Tuy nhiên, khi sức khỏe của Marie-Louise Ritz ngày một yếu đi, ông bắt đầu gánh vác nhiều trách nhiệm, tiếp quản vị trí chủ tịch vào năm 1953.

Sau cái chết của mẹ vào năm 1961, ông tự do tái cơ cấu nơi này, nơi lồng bầu không khí của khách sạn để dọn đường cho một thế hệ khách hàng mới với lối phục trang rục rỡ hơn. Mazzeo viết: “Charley quả quyết rằng thế giới đang thay đổi. Họ cần phải bắt nhịp với nó. Cuộc sống giờ đây tự nhiên và thoải mái hơn. Những nghi thức trịnh trọng đã trở nên lỗi thời”.

Thế nhưng, nếu Ritz từng là nơi “thời trang ngự trị” thì tính hợp thời đó đã không còn nữa. Phòng ốc trống trơn; một cơn gió lạnh lẽo rít qua lối đi giữa hai dãy trung bày ộp kính dẫn đến phía mặt đường Cambon của tòa nhà, nơi bóng dáng của những nhân vật lừng danh một thời từng ngồi uống rượu - “Papa” Hemingway, bạn của ông ấy và tay phóng viên ảnh Robert Capa, những nạn nhân của cơ hội và của chính lối sống phóng túng của họ, không còn thấy đâu. Nên kinh tế sụp đổ.

Charles Ritz qua đời vào năm 1976, và dấu vết phai mờ cuối cùng của một thời hoàng kim cũng chết theo ông. Khách sạn Ritz nằm thu mình giữa Place Vendôme như một món trang sức rẻ tiền bám đầy bụi trong cửa hiệu đồ cổ: một phần thưởng quá hời chờ được lọt vào cặp mắt tinh tường của một nhà sưu tầm nào đó.

Tên ông ấy là Hohamed Al-Fayed, một doanh nhân người Ai Cập mà theo Mazzeo là “đã đến thăm khách sạn cung điện này khi còn là một cậu bé và hẹn ước một ngày nào đó, cậu sẽ sở hữu nó”. Giấc mơ của cậu bé năm xưa đã trở thành hiện thực với thương vụ trị giá 20 triệu đô. Thế nhưng, người này đã chi 250 triệu đô-la Mỹ để trùng tu khách sạn trong suốt 10 năm mà không đóng cửa một ngày nào. Bên cạnh các chi tiết cải tạo khác, ông cho xây một hồ bơi và một trường dạy nấu ăn, làm sống lại huyền thoại của đầu bếp Escoffier. Khách sạn Ritz lấy lại danh tiếng lẫn tai tiếng của mình vào tháng 8 năm 1997 khi công nương xứ Wales Diana

bước ra từ khách sạn cùng với Dodi, con trai của Al-Fayed, lên chiếc xe riêng đợi sẵn mà sau đó cả hai đều thiệt mạng trong một tai nạn ngay bên trong đường hầm Pont de l'Alma. Khách sạn Ritz dường như có thói quen đưa mình vào cả những khoảnh khắc rực rỡ lẫn đen tối của lịch sử.

Mười bốn năm sau, khách sạn này lại chao đảo. Trong trí tưởng tượng của mình, César Ritz luôn muốn nó là khách sạn hiện đại nhất thế giới, thế nhưng, những ai tìm cách kết nối Wi-fi ở đó sẽ chứng minh đi ngược lại. Một cố vấn khách sạn đã nhận xét: “Mặt chính và phòng ốc là một chuyện, nhưng yếu tố cốt lõi của một khách sạn cung điện lại không thấy đâu, chắc được giấu trong nhà bếp hay tầng hầm nơi hệ thống điện tử và máy tính mới được lắp đặt. (“No room at the Ritz as Al-Fayed’s fading hotel closed its doors”, *The Independent*, ngày 19 tháng 10 năm 2011).

Yếu tố cốt lõi này sẽ phải được xem xét lại toàn bộ. Và lần đầu tiên sau khi Al-Fayed tiếp quản, khách sạn Ritz chính thức đóng cửa.

## **SỰ PHỤC HƯNG CỦA RITZ**

Vào tháng 6 năm 2016, khách sạn Ritz Paris mở cửa trở lại sau cuộc đại trùng tu thứ hai trong suốt lịch sử hình thành 117 năm. Việc tân trang diện mạo của khách sạn mất hơn ba năm và theo báo cáo là tiêu tốn đến hơn 200 triệu euro, mà phần nào được cho là bắt nguồn từ sự “đổ bộ” đến Paris của hàng loạt thương hiệu khách sạn hạng sang mới như Mandarin Oriental, Peninsula và Shangri-La. Đáng lo hơn cả là Bộ Du lịch Pháp từ chối chỉ định danh xưng cao quý nhất cho Ritz: “Cung điện”; trong khi nếu được gọi bằng một cái tên nào đó thì Ritz chính là cung điện.

Cuộc trùng tu chủ yếu tập trung ở phần cơ bản: đường ống, điểu hòa nhiệt độ và công nghệ. Các điểm nhấn kinh điển của Ritz - chẳng hạn như

loại khăn tắm màu hồng đào mà nhà quản lý khách sạn cho rằng trông dịu mắt hơn màu trắng - vẫn được giữ nguyên. Các chuyên gia trang trí được yêu cầu tôn trọng các chi tiết trang trí nguyên bản. Thậm chí đội ngũ nhân viên cũng được đảm bảo rằng họ vẫn có thể tiếp tục làm công việc cũ nếu quay trở lại. Về cơ bản, Ritz không có gì thay đổi. Wi-fi của khách sạn có lẽ cũng tốt hơn nhưng hầu hết mọi người đến đây chỉ vì không có nơi nào tương tự như Ritz trên trái đất này.

“Khách sạn Ritz khiến người ta mơ mộng”, Matthieu Goffard, đại diện truyền thông của khách sạn, cho biết. “Bản thân tên gọi này đã trở thành chuẩn mực của sự hoàn mỹ, của danh tiếng và của nghệ thuật sống *art de vivre* đậm chất Pháp. Những ai đi ngang qua khách sạn đều không thể không tự hỏi đi đâu gì đang diễn ra đằng sau những khung cửa sắt uốn lượn kia, và kiểu người nào có thể sống trong đó”.

Ông ấy cho biết hầu hết khách lưu trú tại khách sạn đều không phải giới doanh nhân:

Khách thường đến đây để ăn mừng: vào tuần trăng mật hay nhân dịp sinh nhật. Đó quả là một sự kỳ diệu. Nhiều khách hàng thường xuyên của chúng tôi đến từ thế giới thời trang hoặc điện ảnh. Trên phương diện lịch sử, chúng tôi đã thu hút nhiều khách du lịch người Mỹ, và đi đầu đó vẫn kéo dài cho đến tận ngày nay. Tôi cho rằng những vị khách yêu thích khách sạn này đều muốn tìm kiếm một trải nghiệm “dân Paris” cổ điển mà họ không thể tìm thấy ở các khách sạn khác như Peninsula hay Park Hyatt chẳng hạn.

Độ tuổi của khách cũng tương đối đa dạng, nhưng tất cả đều có sự am hiểu nhất định và ý thức được địa vị của mình. Họ không bị chiêu dụ bởi những nội dung quảng cáo truyền thống - khách sạn Ritz không khuyến khích những đi đầu như thế. Thay vào đó, chúng tôi sẽ hợp tác với tạp chí



*Vogue* Mỹ chẳng hạn để thực hiện một bộ ảnh thời trang 16 trang với siêu mẫu Kate Moss, như cách chúng tôi đã làm vào tháng Tư năm 2012. Vào tháng Bảy cùng năm, *Vanity Fair* chạy một bài viết 12 trang với tiêu đề “Ritz - Một huyền thoại oai hùng”. Những nội dung đó sẽ khiến khách hàng nhớ đến sự huyền bí của khách sạn. Các phóng viên cũng bị Ritz hấp dẫn, và Matthieu đã cung cấp cho họ những câu chuyện: “Dĩ nhiên, chúng tôi cũng thích ứng với thế giới hiện đại - chúng tôi hiện diện trên mạng xã hội nhưng chúng tôi vẫn rất khác biệt. Chúng tôi nỗ lực truyền đạt thông điệp theo cách kín đáo, thanh lịch. Đó là lý do vì sao chúng tôi không quảng cáo”.

Bạn không cần phải ở qua đêm tại khách sạn Ritz để cảm nhận hương vị của nó. Những ai có ngân sách khiêm tốn chỉ cần lấy hết can đảm bước qua cánh cửa uy nghi của khách sạn, và đi dọc hành lang dài trong suốt như pha lê để đến Bar Hemingway. Dù thức uống ở đó không rẻ nhưng vẫn ở mức giá chấp nhận được.

Đáng chú ý là Colin Field, chuyên gia pha chế tại Bar Hemingway kể từ năm 1994, vẫn làm việc cho Ritz trong suốt thời gian dài khách sạn này đóng cửa. Trên thực tế, ông ấy đã đi khắp các khách sạn lớn trên thế giới để chia sẻ kinh nghiệm pha chế cocktail và luôn giữ được cái khí chất riêng của Ritz trong khi công trình này được hồi sinh trở lại. “Colin là một trong những đại sứ tiêu biểu nhất của chúng tôi”, Goffard khẳng định. “Dù đi đến đâu, ông ấy cũng đều gặp khách quen”.

Quả thật, giống như với Walter Bolzonella ở Cipriani, dường như trưởng bar thường là cầu nối giữa một khách sạn lớn với phần còn lại của thế giới; một nhân vật đáng mến trong một môi trường đáng sợ.

Nhưng hãy nhớ cho, không phải ai cũng khiếp sợ.

“Tôi cho rằng thế hệ trẻ không mấy e dè khi bước vào những nơi giống như Ritz”, Goffard cho biết. “Trên thực tế, có nhiều cách để trải nghiệm khách sạn mà không cần phải lưu trú qua đêm. Không chỉ quầy bar hay các nhà hàng, du khách có thể đến spa và lớp dạy nấu ăn”.

Người Paris và khách du lịch, dù đi riêng lẻ hay theo nhóm, có thể chọn các lớp học tại École Ritz Escoffier, từ các buổi học kéo dài 1-4 tiếng (với giá khoảng vài trăm euro) cho đến các khóa học chuyên nghiệp kéo dài nhiều tuần (có giá lên đến vài ngàn euro).

“Theo nghĩa nào đó, khách sạn là một thế giới thu nhỏ”, Goffard cho biết. “Nó giống như một khu nghỉ dưỡng giữa thành phố - bạn có thể dễ dàng ở đây trong một tuần mà không cần phải bước chân ra ngoài. Tất nhiên là bạn không muốn vì rõ ràng bạn đến đây để khám phá Paris. Thế nhưng, đi đâu đó rất dễ xảy ra vì có quá nhiều hoạt động giải trí bên trong khách sạn”.

Giống như nhiều tượng đài khác ở Paris, khách sạn Ritz trông uy nghi nhưng không khó tiếp cận. Nếu một ngày nào đó, bạn đi ngang qua nơi này, đừng ngại lần theo dấu chân của Hemingway. Hãy bước thẳng tới quầy bar, chọn cho mình một loại cocktail của Colin và nâng ly ăn mừng như thể bạn vừa thắng một phi vụ nào đó trong đời.

## **ĐIỂM NHẤN CỦA HÀNH TRÌNH**

- César Ritz xây dựng thương hiệu của mình thông qua các mối quan hệ - bằng sự duyên dáng và dịch vụ hoàn hảo, ông đã thu hút khách hàng và những người bạn đi theo ông từ công trình này đến công trình khác.
- Với nhận thức sâu sắc của mình, ông hiểu thấu rằng thế hệ mới gồm những du khách Mỹ giàu có cũng đóng vai trò quan trọng như những khách hàng thường xuyên thuộc giới quý tộc.

- Về sau, ông kết bạn với cộng đồng Bohemia, nơi sáng tạo nên nghệ thuật, văn học và thời trang của đầu thế kỷ 20.
- Là người kỹ tính và vô cùng sạch sẽ, Ritz sử dụng tường sơn, chất liệu dễ giặt và loại tủ âm tường, kết hợp với các món đồ cổ và đồ trang trí cao cấp để tạo nên một không gian đẹp như cung điện.
- Ritz cũng nhận ra rằng để “hợp thời” có nghĩa là phải đón nhận cái mới và sự cách tân.
- Hơn một thế kỷ đã trôi qua, cái tên Ritz vẫn là từ khóa cho sự xa xỉ và chuẩn chất lượng dịch vụ vượt ra khỏi phạm vi trách nhiệm thông thường.

## 05

# SỰ TRỞ LẠI CỦA ORIENT EXPRESS

*“Con tàu của những vị vua và vua của những con tàu.”*

Vào một buổi chiều Paris đẹp trời, một dãy toa tàu với chế phục màu kem và xanh hoàng gia quen thuộc hiện ra dưới nắng xuân rực rỡ. Trong khoảnh khắc đó, tất cả các toa tàu đều trống, nhưng rồi một đám đông gồm những con người xa lạ, được ném vào nhau bởi số phận cũng như sức hấp dẫn huyền thoại của con tàu, đang chờ để được bước chân lên đó.

“Mẹ có nghĩ là nó bị ma ám không?”, một cậu bé hỏi mẹ của mình. “Ma ư?”, người mẹ lấy làm buồn cười hỏi lại. “Bóng ma trên tàu Orient Express ư?”. Một người đeo kính gọng đồng đã già đang lên bước gần đó âm thầm ghi nhanh vào cuốn sổ tay của mình. Người đàn ông ấy chắc chắn không phải là cây bút đầu tiên đặt chân lên con tàu, dù rõ ràng ông là một trong những người ít nổi tiếng nhất. Cuối cùng, khi các toa tàu bắt đầu mở cửa đón khách, dường như những hành khách trước đó đã rời đi rất vội vã. Bên trong một toa giường nằm vẫn còn chiếc áo choàng lông và một chiếc máy hát đĩa. Ở toa nhà hàng, trên bàn có một chiếc máy đánh chữ, một gạt tàn thuốc đầy nhóc, một chai rượu gin và một cái ly rỗng. Trông như thể con tàu này thật sự bị ma ám: giống tàu thủy Mary Celeste\* hơn là Orient Express. Một vấn đề khác là con tàu vẫn đứng yên tại chỗ. Thực ra là các toa tàu được móc vào một nền bê-tông mở bên ngoài Arab World Institute. Chúng là tâm điểm của cuộc triển lãm về con tàu lịch sử này, cũng như vai

trò của nó trong việc kết nối giữa Occident (phương Tây) với Orient (phương Đông). Đây không phải là một chuyến đi mà là một cuộc triển lãm của bảo tàng. Các toa tàu thậm chí không được móc vào đầu máy - thứ lúc này đang đứng tách rời ở một bục cao ngay lối vào bảo tàng, trông đầy kiêu hãnh nhưng có phần lạc lõng, giống như một vị khách không mời xuất hiện giữa buổi tiệc cocktail. Hay bạn cũng có thể nói rằng: mối liên hệ duy nhất của đầu máy với con tàu là nó đã xuất hiện trong bộ phim *Murder on the Orient Express* (Án mạng trên chuyến tàu tốc hành Phương Đông) năm 1974 của đạo diễn Sidney Lumet. Theo như mô tả của bộ phim, Orient Express là hiện tượng văn hóa hơn là một phương tiện vận chuyển - một trong những thương hiệu du lịch vĩ đại nhất từng tồn tại. Bộ phim mở đầu bằng một vài phân cảnh hấp dẫn. Những hành khách cuối cùng vội vã lên tàu, những cánh cửa nặng trĩu đóng lại nghe như âm thanh của tiếng súng trường. Một hồi còi vang lên. Con mắt trắng lóa phía trước đầu máy rực sáng. Bừng tỉnh sau một giấc ngủ dài, đoàn tàu bắt đầu chuyển động.

Ban đầu đoàn tàu lăn bánh rất chậm chạp, giữa những làn khói hơi nước trong tiếng xìch xịch khó nhọc. Những chiếc piston nâng lên rồi hạ xuống. Lúc này đã nhanh hơn một chút. Rồi nhanh hơn nữa, giữa âm thanh đầy thúc giục. Cuối cùng, con tàu nhẹ lướt trên đường ray trong giai điệu nhịp nhàng với làn hơi nước tỏa ra trông như dải khăn lụa mềm. Bộ phim quy tụ dàn diễn viên nổi tiếng nhưng chiếc tàu mới thật sự là điểm thu hút.

Cuộc triển lãm tại Arab World Institute vào năm 2014 đã nỗ lực định hình những yếu tố làm nên vị thế “bắc cầu” đặc biệt của con tàu Orient Express. Và có lẽ cũng là để trả lời cho câu hỏi: “Liệu con tàu có thật sự quyến rũ như người ta nói?”.

## QUÝ ÔNG PULLMAN VÀ QUÝ NGÀI NAGELMACKERS

Cha đẻ của con tàu Orient Express - một kỹ sư người Bỉ tên Georges Nagelmackers - muốn đảm bảo rằng một vài phóng viên phải có mặt trên con tàu trong hành trình ra mắt của nó vào ngày 4 tháng 10 năm 1883. Phụ nữ không được tham dự và những hành khách nam được khuyến mang theo súng ngắn. Chi tiết cuối cùng này có lẽ là minh chứng cho thấy tài thiên bẩm của Nagelmackers về nghệ thuật quảng cáo.

Giống như nhiều câu chuyện ly kỳ khác, câu chuyện về con tàu Orient Express bắt đầu bằng cuộc xung đột. (Câu chuyện ấy được kể lại rất chi tiết trong cuốn catalog của cuộc triển lãm trên: *Il Était une Fois l'Orient Express*, được Éditions Snoek xuất bản vào năm 2014). Sinh trưởng trong một gia đình giàu có hoạt động trong ngành ngân hàng tại Liège, Nagelmackers được đào tạo trở thành một kỹ sư xây dựng. Ông đem lòng yêu say đắm một người em họ nhưng tình yêu ấy không được đáp lại. Và dù gì thì lựa chọn đó của ông cũng vấp phải sự phản đối mạnh mẽ từ phía gia đình. Ông được cử đến nước Mỹ với hy vọng rằng hành trình phiêu lưu này sẽ xoa dịu tình yêu cuồng nhiệt đó của ông.

Du lịch thời đó đồng nghĩa với đường sắt và Nagelmackers bắt đầu phát triển niềm đam mê với những toa giường ngủ Pullman thoải mái mà ông sử dụng trong suốt hành trình 10 tháng khám phá nước Mỹ. Vị kỹ sư người Bỉ đã nhìn thấy một cơ hội kinh doanh: châu Âu chưa có thứ gì tương tự như thế này. Ông liên hệ với George Pullman, nhà sản xuất toa xe, đề nghị hợp tác. Vốn đã quá giàu có - giàu đến mức có thể xây dựng và làm chủ cả một thành phố dành cho toàn bộ công nhân của nhà máy do mình làm chủ, với đầy đủ nhà ở, cửa hiệu, bãi đậu xe, nhà thờ, rạp hát và thư viện - Pullman từ chối lời đề nghị đó. May mắn thay, lúc ấy,

Nagelmackers không dễ dàng từ bỏ mục tiêu của mình.

Vào năm 1873, ông thành lập George Nagelmackers & Company mà về sau nhanh chóng trở thành *Compagnie Internationale des Wagons-Lits* (CIWL), với logo là hình hai con sư tử có chữ WL lồng vào nhau. Cốt vấn kỹ thuật của ông là Thượng tá William d'Alton Mann - một nhà phát minh và cựu chiến binh của cuộc Nội chiến Hoa Kỳ, người trước đó đã được cấp bằng sáng chế cho mẫu toa xe "Mann Boudoir Car". Xí nghiệp này đóng tại Bỉ, với sự tài trợ của gia đình Nagelmackers, đó là chưa kể sự hỗ trợ của một người bạn rất đặc biệt của cha ông là Vua Leopold II của nước Bỉ. Vua của những con tàu trong tương lai, giờ đây đã là con tàu của những vị vua.

Georges thành lập trụ sở chính ở Paris. Trong những năm tiếp theo, công ty của ông được chia thành ba phần: quản lý hành chính, xây dựng, và quan trọng nhất là *Compagnie Internationale des Grands Hotels*. Điều này đồng nghĩa với việc xây dựng và vận hành các khách sạn hạng sang để hành khách của Orient Express lưu trú nhằm đảm bảo chỗ ở của họ phù hợp với các tiêu chuẩn cao cấp của chính con tàu. Một số những khách sạn này đã trở thành huyền thoại, trong đó có Riviera Palace ở Nice, Avenida Palace ở Lisbon, và có lẽ nổi tiếng hơn cả là Pera Palace ở Istanbul.

Mặc dù lúc bấy giờ, tất cả đi đâu đó vẫn còn ở thì tương lai. Sau khi được nhượng lại toa xe giường nằm đầu tiên tại Bỉ nhờ các mối quan hệ hoàng gia, Nagelmackers bắt đầu thuyết phục các nhà đi đầu hành đường sắt khắp châu Âu gắn thêm các *wagons-lit* (toa giường nằm), toa lounge và nhà hàng vào các đoàn tàu của họ. Vào năm 1878, như ông thông báo với các cổ đông, những dịch vụ của công ty đã trở thành thứ gần như không thể thay thế được:

Việc lưu hành các toa xe của chúng ta đã lan rộng khắp nơi, tính hữu dụng của chúng đã được đón nhận rộng rãi, và các mối quan hệ quốc tế của chúng ta đã phát triển đến mức hãng vận hành đường sắt phải tìm đến chúng ta nếu muốn cung cấp dịch vụ toa giường nằm trong mạng lưới vận chuyển của họ... thậm chí những hãng đối đầu gay gắt hiện nay cũng nhận ra nhu cầu sử dụng các toa xe của chúng ta.

CIWL Annual General Meeting, ngày 12 tháng 3 năm 1878 (trích dẫn bởi *Les Rails de l'Histoire*, tạp chí của AHICF, French Railway History Association, tháng 11 năm 2013)

Có thể dễ dàng nhận thấy bước tiến tiếp theo: tạo ra những con tàu sử dụng toàn bộ toa xe của CIWL. Con tàu đầu tiên trong số này rời Gare de l'Est, Paris để đến Vienna vào “chiều muộn” ngày 10 tháng 10 năm 1882. Chuyên chở 40 hành khách, con tàu đã thực hiện hành trình dài 1.364 km (848 dặm) chỉ trong vòng chưa đầy 28 giờ, với tốc độ 48,7 km/giờ, nhanh hơn các dịch vụ vận chuyển lúc bấy giờ là sáu giờ. Câu chuyện về “đoàn tàu ánh sáng” (*train éclair*) đã xuất hiện trên tờ *Le Figaro*. Dù chỉ có vài dòng nhưng nội dung cho biết rằng hành khách nhận xét “những chiếc giường hoàn hảo và thức ăn tuyệt vời”.

Con tàu ánh sáng đó chính là bản vẽ ban đầu của đoàn tàu Orient Express.

## **ĐƯỜNG SẮT, ĐƯỜNG SÔNG VÀ ĐƯỜNG BIỂN**

Vào tháng 3 năm 1883, dự án đó bắt đầu hình thành. Nagelmackers thông báo với các cổ đông rằng ông đã ký thỏa thuận với mọi hãng vận hành đường sắt lớn từ Paris cho đến Biển Đen: ông sẵn sàng ra mắt con tàu *Train Express d'Orient*. Công việc vận hành đầu máy sẽ thuộc trách



nhiệm của các hãng vận hành đường sắt, còn CIWL sẽ phụ trách việc cung cấp, dịch vụ và bảo trì các bộ phận khác gồm toa giường nằm, toa nhà hàng, toa lounge và cả toa hành lý.

Mùa hè năm đó, các cuộc vận hành thử diễn ra mỗi tuần, có thể xem như “lần ra mắt thử” theo cách nói ngày nay. Vào ngày 1 tháng 6, *Le Figaro* viết “Chuyến khởi hành đầu tiên của con tàu sang trọng từ Paris đến Constantinople... đã diễn ra một cách mỹ mãn. Mọi con mắt đều đổ dồn về bộ đồ phục rục rỡ của người lái tàu, được thiết kế theo kiểu đồ phục của ngành đường sắt nước Áo (*staatsbahn autrichienne*). Tất cả các toa tàu đều chật kín người, thậm chí nhiều hành khách khác đã bị từ chối”. (Trích từ *Les Rails de l’Histoire*, chi tiết như trên).

Có thể nhận thấy niềm phấn khích kín đáo hiện trên khuôn mặt họ. Vào ngày 3 tháng 8, dựa trên những thông tin được cho là thông cáo báo chí chính thức từ CIWL, tờ *Le Figaro* và *Le Gaulois* đã đăng hai nội dung giống hệt nhau: “Tất cả các chuyến tàu khởi hành từ Paris, và hầu hết các hành trình trở về từ phương Đông trong suốt 15 ngày qua, đều không còn một chỗ trống”.

Cuối cùng, vào ngày 3 tháng 10, một thông báo lớn xuất hiện - một lần nữa trên tờ *Le Figaro* và *Le Gaulois*. Một “chuyến tàu khai trương đặc biệt” dành riêng cho khách mời sẽ rời Paris vào tối hôm sau để đến Constantinople vào ngày 8 tháng 10.

Trên thực tế, hệ thống đường sắt lúc bấy giờ sẽ không sử dụng một con tàu hơi nước để đến tận Constantinople - lộ trình ban đầu của con tàu Orient Express diễn ra theo kiểu đường vòng. Sau khi đi qua thủ đô Bucharest của Romania, tàu sẽ dừng lại ở Giurgiu, một bến tàu nhỏ trên sông Danube. Phà hơi nước sẽ đưa hành khách qua sông đến Rustchuk

(ngày nay được gọi là Ruse), nơi hành khách sẽ lên một chiếc tàu hỏa khác để đến thành phố ven biển Varna trên bờ Biển Đen. Một con tàu hơi nước sẽ đưa toàn bộ hành khách đến Constantinople trong 15 giờ, nâng tổng thời gian của hành trình lên 80 giờ. Thế nhưng, hành trình ấy vẫn nhanh hơn các dịch vụ hiện có 30 giờ. Và cuối cùng, nó cũng trông lãng mạn hơn so với việc đi thẳng từ điểm A đến điểm B.

Tất nhiên, Nagelmackers đã làm mọi cách để đảm bảo rằng hành trình ra mắt đó không chỉ đơn thuần khơi gợi lòng hiếu kỳ của mọi người. Do đó, ông quả quyết rằng hành khách nam phải mang theo súng ngắn và phụ nữ phải ở nhà. Ông cũng trưng ra cho mọi người thấy rằng sẽ có một bác sĩ trên tàu - Dr Harzé.

Hành trình đó thực chất là chuyến đi dành cho giới báo chí: các phóng viên Pháp và phóng viên nước ngoài có mặt trên tàu bao gồm Henri de Blowitz của *The Times*, George Boyer của *Le Figaro*, và Jules Tréfu của *Le Gaulois*.

Blowitz mô tả rất chi tiết về chuyến khởi hành của đoàn tàu. Mang theo lá thư mời được gấp khéo léo với bản đồ đường đi bên trong, một lịch trình chi tiết, hành trang cá nhân và số chỗ ngồi, ông đến Gare de l'Est vào lúc nửa đêm để rồi nhìn thấy một cảnh tượng rực sáng:

Những ngọn đèn điện tỏa sáng khắp nhà ga. Các nhân viên ở lối vào hướng dẫn hành khách đến nơi đoàn tàu Orient Express đang đỗ. Nhiều người đến để đưa tiễn khách lên tàu, vì hầu hết mọi người đều thực hiện hành trình đến phương Đông lần đầu tiên trong đời, do đó không thể không có chút cảm xúc hòa lẫn với niềm vui sướng vì mình có dịp tham gia... Ngay khi một hồi còi cất lên, nhìn từ bên ngoài, nơi tôi tạm dừng trước khi bước lên bậc để chân, đoàn tàu Orient Express trưng ra một hình ảnh rất hiện đại và cuốn hút.

Bên trong con tàu, ông nhìn thấy các nhân viên phụ trách toa giường ngủ, “trong bộ đồng phục màu nâu phản chiếu sắc đỏ dưới ánh sáng của đèn điện”, đang nỗ lực mang hành lý và hàng hóa đến đúng toa nhưng bị buộc phải “đi nép sang một bên hoặc thận trọng” giữa đám đông hành khách đang chắn các lối hành lang và chen chúc quanh cửa sổ.

Không một chi tiết nào bị bỏ sót - Blowitz nhận thấy rèm cửa toa nhà hàng đã được “nâng lên điệu nghệ” để những người đang đứng trên sân ga có thể nhìn thấy chính xác những gì mà họ đang bỏ lỡ. So sánh nội thất được thấp sáng rực rỡ của không gian này với một phòng tiệc lớn, ông viết rằng nó “khiến toàn bộ khung cảnh trở nên vô cùng lộng lẫy”, với bảy dãy bàn xếp đầu nhau đủ “cho bốn thực khách ở bên phải, và hai thực khách ở bên trái, được phủ khăn trắng tinh với bộ khăn ăn được gấp đầy nghệ thuật. Những chiếc bình và ly rượu bằng pha lê, những bình nước trong veo, “những chiếc mũ bạc” phủ trên miệng chai champagne, tất cả “tạo nên thứ ánh sáng chói lọi phủ lên đám đông cả bên ngoài lẫn bên trong toa tàu”.

Những chiếc khăn tay đưa lên vẫy chào, các nhân viên bảo vệ ở sân ga yêu cầu đám đông lùi lại, và vào lúc 7h30 phút chiều, đoàn tàu Orient Express từ từ rời ga.

## **TỪ TÀU HỎA ĐẾN HÌNH ẢNH MANG TÍNH BIỂU TƯỢNG**

Làm thế nào Orient Express lại trở thành một huyền thoại? Như ý kiến được đưa ra trước đó, công cuộc phát triển này phần nào bắt nguồn từ tính cách của chính Nagelmackers. Trong cuốn *Il Était Une Fois l’Orient Express*, Martine Chantereau viết: “Sự thông minh, bướng bỉnh, trình độ học vấn, khả năng ngoại giao thiên bẩm, tài sử dụng truyền thông và quảng

cáo đã giúp ông hoàn thành một công việc phi thường”.

Trong một bức ảnh chân dung do nhiếp ảnh gia Paul Nadar thực hiện, bậc thầy của *các toa xe* xuất hiện đầy ấn tượng: Vị chỉ huy ngành đường sắt trong chiếc áo vest đuôi tôm, dáng vẻ đường bệ, khuôn mặt đẽ râu dài và ánh nhìn bao quát, mạnh mẽ. Một tay đặt vào túi quần, tay còn lại cầm gậy, mũ cùng đôi găng tay trắng.

Dường như những nét bảnh bao này không chỉ được thể hiện hết trên bức ảnh. Vào năm 1900, trụ sở CIWL tại Place de l’Opéra ở Paris là đại lý du lịch cao cấp chủ yếu dành cho giới siêu giàu. Nagelmackers đã tậu một tòa dinh thự kiểu chateau tại Villepreaux, gần Versailles, nơi ông thường mời các nhân vật nổi tiếng, các chính trị gia và những người có ảnh hưởng trong xã hội đến tham dự các buổi tiệc săn bắn, các buổi dã ngoại bằng tàu riêng. Đó là một trong những ngôi nhà đầu tiên tại khu vực này được thắp sáng bằng đèn điện; một con suối nước ngọt trong vườn là nơi cung cấp nước đóng chai phục vụ trên các chuyến tàu. Về sau, con trai của ông kết hôn cùng con gái của Davidson Dalziel - người này tình cờ lại là chủ tịch chi nhánh tại nước Anh của Pullman Company. Cuối cùng, hai công ty đối thủ đã được liên kết thông qua mối quan hệ gia đình.

Một chi tiết quan trọng khác có thể được xem như “sự huyền ảo của phương Đông”. Xuất phát từ *Ngàn lẻ một đêm*, bộ sưu tập những câu chuyện dân gian Trung Đông được nhà khảo cổ Antoine Galland chuyển dịch sang tiếng Pháp trong thế kỷ 18, những mường tượng về một vương quốc không tưởng - nơi của những tòa lâu đài và tháp cao hình chóp, nơi của vẻ đẹp khuất sau những tấm màn che và cả những điệu múa quay cuồng - đã khơi nguồn cảm hứng cho các nhà văn và các lý khách, từ Chateaubriand (*Itinerary from Paris to Jerusalem*, 1811), đến Gérard de

Nerval (*Voyage en Orient*, 1851), và Pierre Loti (*Aziyadé*, 1879). *Salammbô* (1862) của Flaubert diễn ra trong bối cảnh ở Carthage nhưng đó là tác phẩm hư cấu với những hình ảnh khác lạ; bản thân tác giả cũng đã đến Bắc Phi và Trung Đông, rồi sinh sống một thời gian ở Beirut và Istanbul.

Các nghệ sĩ cũng bị phương Đông hấp dẫn, đặc biệt là khái niệm về harem (hậu cung); những bức vẽ của Ingres chứa đựng hình ảnh các thiếu nữ khỏa thân *odalisques*, được cho là thê thiếp của các vua sultan, mặc dù bản thân từ này bắt nguồn từ cụm từ “người hầu phòng”. Hai họa sĩ Eugène Delacroix và Felix Ziem cũng tái hiện những câu chuyện, kiến trúc và phong cảnh phương Đông trong các tác phẩm của họ.

Vào thế kỷ 19, phương Đông gắn với những câu chuyện tình ái lãng mạn: hợp thời, nguy hiểm và gợi tình.

Thế nhưng, thế giới đó có thật. Đế quốc Ottoman tại thời điểm đó đã tồn tại hơn 500 năm, với tâm điểm là Istanbul. Tàu Orient Express mang đến cho hành khách cơ hội được đích thân trải nghiệm những gì mà nhiều người cho rằng là một xã hội xa lạ, suy đồi. Đối với những du khách có tinh thần khai sáng hơn, con tàu đã giúp xóa bỏ những ảo tưởng huyền hoặc và đưa hai nền văn hóa dường như đối lập xích lại gần nhau hơn.

Nếu con tàu chỉ tồn tại trong ý nghĩ của các nhà văn và những người theo chủ nghĩa lãng mạn, chắc hẳn hoạt động kinh doanh của nó sẽ nhanh chóng kết thúc. Tàu Orient Express còn là biểu tượng của cuộc Cách mạng Công nghiệp - một trong những lợi thế của con tàu là tốc độ, đó là lý do vì sao cuối cùng nó đã bị thay thế bởi du lịch hàng không, và hành khách đi tàu hạng sang đã chuyển thành “khách đi máy bay”. Như Robert Halleux viết trong cuốn *Il Était Une Fois l’Orient Express*:

Dù có thể được xem là con tàu dành cho giới quý tộc, gián điệp và gái điếm hạng sang, nhưng trên hết, Orient Express vẫn là biểu tượng cho sự phát triển, là con tàu của các kỹ sư. Dọc tuyến đường tàu đi qua, Budapest, Bucharest, Belgrade và Salonika, tất cả đều được trang bị nước sinh hoạt, gas, điện và đường tàu, trong khi các quốc gia mới nổi, với nguồn tài nguyên thiên nhiên đa dạng, cũng tham gia vào ngành công nghiệp nặng. Điểm cuối của hành trình, Constantinople, Levant và Ai Cập cũng đang nhanh chóng hiện đại hóa.

Nagelmackers qua đời vào năm 1905, suy kiệt cả về thể chất lẫn tiền bạc cho các thương vụ kinh doanh của mình. Thế nhưng, Orient Express - lúc này sắp trở thành con tàu biểu tượng - không chết đi cùng với ông. Sự tạm ngừng hoạt động khi Thế chiến thứ II bùng nổ hẳn đã đặt dấu chấm hết cho câu chuyện này, nhưng một phiên bản mới của đoàn tàu được ra mắt vào năm 1919, với sự xuất hiện của đường hầm Simplon băng qua dãy núi Alps. Đoàn tàu Simplon-Orient-Express dừng chân tại Lausanne, Milan, Venice, Trieste và Belgrade trước khi đến Nis để rẽ sang hai hướng, một đến Istanbul và một đến Athens.

Thập niên 1920 có lẽ là thời kỳ cực thịnh của một Orient Express đậm chất văn học và điện ảnh - phiên bản của đoàn tàu mà chúng ta mơ ước ngày nay. Phong cách trang trí Art Deco, ghế ngồi bọc nhung đỏ, khung cửa gỗ dát ngựa (mahogany) với đồ chạm khắc pha lê của Lalique, những hành trình với sự có mặt của nữ diễn viên Josephine Baker và tay buôn vũ khí lừng danh Basil Zaharoff. Những toa xe này đã đưa hành khách đi vào khu tàn tích của Đế quốc Ottoman và căn cứ của một nhà nước Thổ Nhĩ Kỳ hiện đại và thế tục dưới thời Kemal Atatürk.

Một con tàu Orient Express đã bị kẹt suốt sáu ngày trong vụ lở tuyết ở Thrace vào năm 1929 - một sự cố đã khơi nguồn cảm hứng cho Agatha

Christie, người không có mặt lúc đó nhưng đã trải nghiệm các hành trình khác. *Murder on the Orient Express* (Án mạng trên chuyến tàu tốc hành Phương Đông) được xuất bản vào năm 1934. Orient Express mãi mãi gắn liền với tên tuổi của Quý bà Agatha, nhưng nhiều tác giả khác cũng đã đưa nhân vật của mình xuất hiện trên chuyến tàu ấy. Graham Greene tập hợp những kẻ phóng đảng và liêu lĩnh lại với nhau trong cuốn *Stamboul Train* vào năm 1932; Ian Fleming đã đặt vé cho nhân vật James Bond trên con tàu Orient Express để đánh nhau với tay điệp viên tàn ác “Red” Grant trong *From Russia With Love* vào năm 1957. Và những bộ phim dựa trên các tác phẩm này - cũng như nhiều tác phẩm khác - đã đưa câu chuyện vốn thuộc trí tưởng tượng này lên một chiều hướng khác.

Dĩ nhiên, chúng ta không thể quên rằng các nội dung quảng cáo và poster giới thiệu Orient Express vào đầu thế kỷ 20 ngày nay vẫn góp phần làm tăng thêm vẻ khác lạ cho không gian phòng khách của nhiều nhà - đó là tác phẩm của những họa sĩ như Jean de la Mézière, Jacques Touchet và Maurice Barbey, thường được lấy cảm hứng từ các tác phẩm của Ziem và Delacroix. Họ có xu hướng chơi chữ với tên gọi các địa danh, một danh sách dài các điểm đến rải khắp bức hình, tạo ấn tượng giống như những chiếc bánh xe đang chạy trên đường ray.

Orient Express sống sót qua Thế chiến thứ II, và bị đánh đụ vượt qua Bức màn sắt (Iron Curtain)\* - nơi những toa xe sang trọng của nó bị tách đôi và thay thế bằng những toa xe bình dân hơn - nhưng thời hoàng kim của những con tàu lớn đã đến hồi kết thúc. Tại một thời điểm, ba tuyến đường sắt khác nhau đã được phục vụ bởi những đoàn tàu có tên gọi “Orient Express”, nhưng tất cả đều lần lượt “ra đi” từng chiếc một. Chiếc Simplon-Orient-Express bám trụ cho đến năm 1962 khi nhường đường

cho chiếc Direct Orient Express, một cái tên như bị đặt nhầm bởi vì nó còn chậm hơn cả chiếc tiền nhiệm. Vào năm 1971, CIWL ngừng vận hành các đoàn tàu, thay vào đó chỉ cho thuê hoặc bán toa xe cho các nhà vận hành. (Dấu tích của công ty vẫn còn tồn tại cho đến ngày nay với tên gọi Newrest Wagon-Lits. Công ty này cung cấp các dịch vụ trên tàu cho một số công ty đường sắt, với 90% thu nhập đến từ Pháp và phần còn lại đến từ Áo, Bồ Đào Nha và Canada. Công ty dịch vụ du lịch Carlson Wagon-Lit Travel sở hữu tên gọi như vậy bởi một phần bắt nguồn từ mảng lữ hành du lịch của nó).

Orient Express, theo đúng nghĩa của tên gọi này, dừng hoạt động vào tháng 5 năm 1977.

Hiện vẫn còn chiếc Venice-Simplon-Orient-Express, một đoàn tàu hoài cổ do một tập đoàn khách sạn cao cấp điều hành. Khi trải nghiệm hành trình này, những đôi uyên ương đi hưởng tuần trăng mật và các hành khách giàu có luôn cố tìm lại chút rực rỡ huy hoàng của một thời quá vãng.

## **SỰ TÁI SINH CỦA ORIENT EXPRESS**

Sẽ thế nào nếu bạn thực sự có thể trải nghiệm con tàu Orient Express năm xưa? Không phải trong bảo tàng mà là một con tàu sang trọng hoạt động thật sự theo cách giống như con tàu phương Đông đã phục vụ hành khách trước đây?

Nhờ vào công ty đường sắt quốc gia Pháp SNCF, điều đó có thể sớm thành hiện thực.

Vào thời điểm tôi gặp Patrick Ropert, ngay sau cuộc Triển lãm được



nhắc đến ở phần đầu của cuốn sách này, ông xuất hiện đầy tự hào trong vai trò chủ tịch điều hành của Orient Express. Chính điều đó đã là một câu chuyện thú vị.

“Vào năm 2010, khi đảm nhiệm vị trí giám đốc truyền thông của SNCF, trong khi tìm kiếm thông tin về lịch sử của tập đoàn, tôi phát hiện ra rằng chúng tôi thật sự sở hữu thương hiệu Orient Express, vốn đã được chuyển nhượng ngay sau chuyến hành trình cuối cùng của con tàu vào năm 1977. Do đó, nó thuộc danh mục tài sản của tập đoàn chúng tôi”, ông nói với tôi.

Ông ấy chỉ ra rằng đường sắt của nước Pháp luôn đóng vai trò then chốt trong lịch sử của con tàu này. “Nagelmackers hình thành nên ý tưởng đó - tức là *những toa giường nằm* - nhưng ông ấy cần người biết cách vận hành các đoàn tàu, biết cách kết nối các toa xe với đầu máy kéo...”.

Thương hiệu này vẫn trong tình trạng ngừng hoạt động cho đến năm 2001, khi nó được cấp phép trở thành tập đoàn Orient Express, theo thỏa thuận đó, tập đoàn có trụ sở tại Anh quốc này được phép khai thác tên thương hiệu của Orient Express cho một chuỗi khách sạn và một đoàn tàu hạng sang.

“Khi tôi hiểu rằng chúng tôi sở hữu thương hiệu và bắt đầu cân nhắc những điều mà mình có thể làm cũng như cách phát triển nó, tôi đã tiến hành trao đổi với tập đoàn Anh quốc. Kết quả là chúng tôi quyết định không tiếp tục đồng hành cùng với họ.”

Tập đoàn khách sạn đó đổi tên thành Belmond, nhưng vẫn được quyền vận hành đoàn tàu của riêng họ, theo một trải nghiệm hoài cổ dưới tên gọi Venice-Simplon-Orient-Express. Riêng về SNCF, Ropert cho biết: “Chúng tôi có tham vọng riêng dành cho thương hiệu đó. Chúng tôi sẽ tạo ra một

hệ thống để có thể đặt con tàu vào một bối cảnh đương đại”.

Trong suốt buổi trò chuyện, tôi nhận ra rằng đi đầu này không chỉ đơn thuần là một thử thách marketing, mà còn là sự kết hợp giữa một dự án kinh doanh với niềm đam mê. “Chúng tôi đã tái thiết Orient Express thành một công ty và giờ đây chúng tôi sẽ triển khai các hoạt động của công ty đó”.

Vào lúc này, ông ấy thừa nhận rằng chỉ một vài trong số những hoạt động đó được thực hiện:

Trước hết, chúng tôi cần phải hiểu được lịch sử của thương hiệu. Dĩ nhiên, chúng tôi nhìn thấy tiềm năng to lớn của nó - nó nắm giữ một thứ quyền năng khó lý giải, chúng tôi muốn tìm hiểu xem quyền năng ấy đến từ đâu. Do đó, bên cạnh việc phối hợp với các luật sư nhằm bảo vệ thương hiệu, chúng tôi cũng bắt đầu hợp tác với một nhóm nhà sử học trong ngành đường sắt [AHICF, đã được nhắc ở phần trước]. Chúng tôi yêu cầu họ đào sâu vào hồ sơ lưu trữ để tìm kiếm các tài liệu và câu chuyện liên quan đến con tàu. Thật lạ là chưa ai từng làm đi đầu này - câu chuyện tưởng tượng và thực tế tồn tại độc lập nhau. Do đó, cuộc triển lãm đã được tổ chức như một bước đi đầu tiên trong hành trình làm sống lại và đánh dấu bối cảnh ra đời của một câu chuyện huyền thoại.

Song song với cuộc triển lãm, trong suốt Tuần lễ Thiết kế tại Milan, kế hoạch hồi sinh con tàu năm xưa đã được tiết lộ. “Chúng tôi nói chuyện với các nhà thiết kế, kiến trúc sư và kỹ sư về dự án của mình để có được lời khuyên cũng như đo lường phản ứng từ phía họ. Do đó, tại Paris và Milan, cả khía cạnh lịch sử lẫn hiện đại của dự án bắt đầu hình thành”.

Nội thất của chiếc Orient Express mới đã được tiết lộ lần đầu tiên tại thời điểm đó. Ropert cho tôi xem bản phác thảo của toa quỳ bar (*voiture-bar*). Nó quả thật trông rất mượt mà và hiện đại trong khi vẫn gợi nhớ đến

phiên bản ban đầu. “Chúng tôi muốn tái hiện các mật mã Art Deco theo phong cách đương đại. Con tàu sẽ hoàn toàn dành cho thế giới hiện đại ngày nay nhưng vẫn sử dụng những chất liệu đặc biệt để đảm bảo nét huy hoàng và vương giả xưa. Chúng tôi vẫn giữ lại các điểm nhấn như những vật dụng thủy tinh chạm khắc”.

Tiếp đến, ông nói về nhà hàng:

Đầu chúng tôi muốn làm ở đây là tạo ra những cuộc tao ngộ. Vào thập niên 1920 và 1930, có một vài đoàn tàu hạng sang trên thế giới nhưng chỉ có một đoàn tàu trở thành huyền thoại. Và khi tìm hiểu nguyên nhân, chúng tôi đã va vào một yếu tố đặc biệt: trên chuyến này có nhiều cuộc gặp gỡ thú vị, và nhiều câu chuyện về những cuộc chạm trán đó. Vì thế, chúng tôi đã nỗ lực tạo ra một quán café sân hiên di động. Khi ngồi trên sân hiên của một quán café, nếu cảm thấy thích nơi ấy, bạn có thể dễ dàng bắt chuyện với người bên cạnh.

Thế còn *toa giường nằm* - toa giường ngủ dạng phòng suite? “Đĩ nhiên, mục tiêu của chúng tôi là ngược lại - nghĩa là tạo ra sự riêng tư cho hành khách. Nhưng đồng thời vẫn đảm bảo sự thoáng đãng và chiêu sâu ở nơi vốn bị giới hạn không gian. Do đó, chúng tôi lấy cảm hứng từ một căn gác xếp ở New York, nơi bạn sẽ bị hấp dẫn bởi không gian bên ngoài. Chúng tôi coi nơi chiêu rộng của cửa sổ lên mức tối đa. Bàn làm việc sẽ được kê vừa vặn với tầm nhìn ra bên ngoài. Hành khách sẽ sống giữa một không gian mở”.

Cuối cùng là saloon, tâm điểm giao lưu của con tàu, nơi hành khách được ngắm nhìn toàn cảnh bức tranh thiên nhiên của những nơi mà đoàn tàu đi qua. Tại đây, hành khách có thể đọc sách báo, dùng trà, trò chuyện hay tán tỉnh nhau tùy vào khiếu hài hước của mỗi người.

Thế nhưng, đây vẫn chỉ là ước mơ trên giấy. Nhiều nhà thiết kế -

những người sẽ góp phần hiện thực hóa giấc mơ này - vẫn chưa được tuyển dụng. “Đó phải là công việc của các nghệ nhân thủ công với khả năng sáng tạo nhất định”, Ropert nhấn mạnh. “Lalique đã sáng tạo ra một phong cách riêng cho các tác phẩm thủy tinh của mình; chúng tôi cần đến khả năng sáng tạo đó cho công cuộc cải tiến ngày nay”.

Cùng với cuộc triển lãm, SNCF còn giới thiệu những thứ mà có thể được gọi là sản phẩm “teaser” của con tàu. Một trong những sản phẩm đó là kiểu vali có “màu xanh Orient Express” hợp tác với Moynat - nhà sản xuất vali được thành lập vào năm 1849 và hiện thuộc sở hữu của Louis Vuitton. Ropert nói: “Sao chỉ có một chiếc vali? Bởi vì khi tái thiết một thương hiệu như Orient Express, bạn phải thận trọng; thương hiệu đó chứa đựng một di sản đồ sộ và để tôn trọng di sản ấy, chúng ta phải giữ thế độc quyền. Nhân tiện, hãy nhìn thật kỹ đi, bạn sẽ không tìm thấy logo của Orient Express trên chiếc vali này. Nó chỉ mơ hồ gợi nhớ đến con tàu”.

Sản phẩm thứ hai, ít nhận thấy hơn, là bộ phủ giường cực kỳ sang trọng mang thương hiệu Orient Express được bán tại trung tâm bách hóa cao cấp Bon Marché ở Paris. Vùi mình vào tấm ra trải giường ở nhà như thể bạn đang thả hồn giữa mảnh đất thần tiên bên trong một toa giường nằm sang chảnh. Ngoài ra còn có đèn ngủ, được thiết kế theo kiểu những chiếc đèn bàn ở toa nhà hàng khi đoàn tàu đi xuyên qua màn đêm.

Hình ảnh này gợi lên một câu hỏi khác: với vai trò lịch sử và địa lý của Orient Express trong việc kết nối hai nền văn hóa, vậy đoàn tàu Express mới sẽ đi đâu? Liệu hành khách có còn mua vé đến Istanbul?

“Lúc đó, chúng tôi không biết chắc”, Ropert nói với tôi:

Nhưng tôi nghĩ bản thân đoàn tàu sẽ chính là trải nghiệm giá trị nhất, còn điểm đến không quan trọng. Có lẽ trải nghiệm đó nên là cảm giác bước chân lên

tàu mà không biết về điểm đến cuối cùng. Hay biết rằng bạn đang hướng đến Istanbul nhưng không biết dọc đường sẽ dừng lại ở những nơi nào. Bạn cũng có thể thấy đoàn tàu ở tận cùng thế giới, bởi vì trong một dịp đặc biệt, nó đã được đưa đến Hoa Kỳ chẳng hạn. Nếu bạn nghĩ về hành trình ra mắt của con tàu năm xưa, đây chính là lúc bắt đầu một cuộc phiêu lưu kỳ thú. Thử thách đặt ra cho chúng tôi là phải nắm bắt được tinh thần ấy trong hiện tại.

## **ĐIỂM NHÂN CỦA HÀNH TRÌNH**

- George Nagelmackers, nhà sáng lập Orient Express, đã vận dụng tài ngoại giao và các mối quan hệ báo chí để biến đoàn tàu của mình thành một hiện tượng.
- Để làm tăng độ kịch tính, ông mời các phóng viên tham dự hành trình ra mắt của Express và yêu cầu họ mang theo súng ngắn.
- Ông là người uơm mầm cho cách sống thời thượng khi mời những người nổi tiếng đến dự tiệc tại nhà riêng của mình trên những chuyến tàu riêng.
- Những người giàu có lãng mạn của thế kỷ 19 bị hấp dẫn bởi câu chuyện huyền bí của phương Đông, nhưng đoàn tàu Express cũng là một tuyến đường nhanh chóng để tiếp cận các cơ hội giao thương ở các thị trường mới nổi.
- Thực tại kết hợp cùng những câu chuyện tưởng tượng để biến Orient Express thành một trong những thương hiệu tiêu biểu nhất trong lịch sử ngành du lịch.
- Ngày nay, có ít nhất hai công ty khác nhau đang sử dụng câu chuyện lãng mạn xoay quanh thương hiệu này để bán các sản phẩm và dịch vụ.

## 06

# CUỘC CẠNH TRANH TRÊN BIỂN CẢ

“Quy mô, quyền lực, xa xỉ và tinh tế.”

Vài tuần trước, khi chiếc máy bay chở tôi băng qua Đại Tây Dương đến New York, tôi đã cố hình dung về một chiếc tàu chở hàng với hành trình song song diễn ra bên dưới. Cả hai hành trình sẽ có nhiều điểm tương đồng - cùng hướng về vùng hải lý xa xôi đầy bất trắc bên ngoài đảo Newfoundland - nhưng trong khi máy bay đang bay giữa bầu trời trong xanh, cao trên những đỉnh núi băng và sương mù thì chiếc tàu chở hàng trong trí tưởng tượng của tôi sẽ thường xuyên đối mặt với nguy hiểm.

Cụm từ “tàu chở hàng” này có ý nghĩa quan trọng. Suốt thời kỳ hoàng kim của các con tàu chở hàng bằng đường biển, vào thế kỷ 19 và đầu thế kỷ 20, khái niệm “tàu du lịch” gần như không tồn tại. Các con tàu chở hàng đi theo lộ trình từ điểm A đến điểm B, giống hệt như chuyến bay của tôi. Trong khi tàu du lịch sẽ lang thang đây đó như một lũ khách hiếu kỳ - một phương tiện vận chuyển tự thân nó đã là một điểm đến.

Cuốn sách mà tôi đang đọc khi bay qua Đại Tây Dương là *The Ocean Railway* (2014) của tác giả Stephen Fox (mặc dù tôi thích tựa tiếng Mỹ của nó hơn: *Transatlantic*). Khi càng đi sâu vào những câu chuyện về kỹ năng và lòng can đảm của Fox, tôi càng cảm thấy may mắn khi được ngồi bên trong con chim sắt này: riêng tư, an toàn và chỉ cách đất liền vài giờ bay. Những hành khách đầu tiên thực hiện hành trình băng Đại Tây Dương là

những con người quả cảm đích thực, phiêu lưu dưới cánh buồm của những con tàu “bưu phẩm”.

Đúng như tên gọi, “bưu phẩm” vốn được dùng để chỉ các hàng hóa và thư từ trên tàu chở hàng, nơi nhận chở thêm một vài hành khách để tăng lợi nhuận. Tuyến “tàu chở hàng” đầu tiên được thành lập vào năm 1817 bởi một nhóm các nhà nhập khẩu vải New York dưới sự dẫn dắt của Jeremiah Thompson. Dĩ nhiên là trước đó, tàu thuyền đã vượt Đại Tây Dương nhưng không theo hệ thống và đối mặt với nhiều rủi ro. Như Fox viết: “Một chủ tàu có thể thông báo về ngày khởi hành nhưng thuyền trưởng sẽ đợi đến khi hàng hóa được chất đủ và hành khách đã lên tàu, hướng gió và thời tiết thuận lợi thì mới nhổ neo”.

Đối với thương gia giao dịch các mặt hàng thường rất khẩn như Thompson, đi đầu này là không thể chấp nhận được. Ông yêu cầu một đội tàu “ra khơi vào những ngày ấn định giữa các cảng biển cụ thể, và cam kết một lịch trình khởi hành cố định cho các hành trình trong tương lai”.

Các con tàu của Thompson - với chấm tròn đen đặc trưng Black Ball được sơn trên cánh buồm của cột buồm phía trước - đi lại giữa New York và Liverpool. Hai con tàu đầu tiên của dòng tàu Black Ball Line rời New York vào tháng Giêng năm 1818. Chẳng bao lâu sau, con tàu bắt đầu hoạt động “thường xuyên như một cỗ xe ngựa đưa thư”.

Các thương hiệu tàu thủy khác nhanh chóng xuất hiện, chẳng hạn như Red Star, Blue Swallowtail, khởi đầu cho một cuộc cạnh tranh trên biển khi mỗi bên đều nỗ lực tạo ra những con tàu buôn to hơn và nhanh hơn. Hành trình kéo dài 22 ngày trong điều kiện thời tiết thuận lợi đã nhanh chóng giảm xuống còn 20 ngày. Như một quy luật phát triển tất yếu, các hãng tàu bắt đầu thử nghiệm một công nghệ mới phấn khích nhưng cũng

đầy âm ảnh: động cơ hơi nước.

## CHIẾN THẮNG CỦA BRUNEL

Đã có nhiều tàu hơi nước khác trước khi Isambard Kingdom Brunel dấn thân vào hành trình vĩ đại xuyên Đại Tây Dương của mình. Tại Mỹ, kỹ sư John Fitch đã thử nghiệm loại thuyền di chuyển bằng guồng trên sông Delaware vào đầu năm 1787; mẫu thuyền này về sau được phát triển thành một dịch vụ thường xuyên (dù chỉ trong một thời gian ngắn do những khó khăn về tài chính) giữa Philadelphia và Burlington, New Jersey.

Một cái tên khác tham gia vào đội hơi nước là William Symington, một kỹ sư kiêm nhà sáng chế đến từ South Lanarkshire, Scotland. Vào thời điểm khi Fitch ra mắt chiếc tàu hơi nước chạy bằng guồng (paddle steamer), Symington đã được cấp bằng sáng chế cho “động cơ khí quyển” (atmospheric engine - được đặt tên theo kỹ thuật sử dụng hơi nước ngưng tụ và áp suất khí quyển để đẩy các piston). Ông đã thử nghiệm tàu hơi nước cho một số khách quen trước khi nhận được sự bảo trợ chính thức từ phía Thomas, Lord Dundas - ông chủ Forth & Clyde Canal Company. Con tàu hơi nước nổi tiếng nhất của Symington được đặt theo tên của một trong số các ái nữ của nhà bảo trợ: *Charlotte Dundas*. Vào ngày 28 tháng 3 năm 1803, chiếc tàu kéo hai sà lan chất đầy hàng xuôi dòng kênh trong hành trình 18,5 dặm (dù chỉ trong khoảng thời gian 9,5 giờ). Thế nhưng đến cuối cùng, Canal Company vẫn từ chối áp dụng công nghệ mới này vì lo sợ rằng tàu hơi nước sẽ gặp khó khăn trong việc đi đầu hướng các âu tàu (canal locks) và rằng đường rẽ nước bất thường của nó sẽ “làm hỏng bờ kênh”. Kế hoạch đó bị xì hơi.

Thế nhưng, con tàu *Charlotte Dundas* là tiền đề cho sự bùng nổ của



cuộc cách mạng động cơ hơi nước, bao gồm các con tàu hơi nước chạy bằng guồng của nhà phát minh người Mỹ Robert Fulton. Và trong vòng vài thập kỷ, những con tàu buôn đã trở thành hình ảnh quen thuộc trên các con sông ở châu Âu và khắp nước Mỹ.

Tuy nhiên, hành trình vượt Đại Tây Dương lại là một câu chuyện hoàn toàn khác.

Như hầu hết các nam sinh người Anh đều biết, Isambard Kingdom Brunel xây dựng nên Great Western Railway, tuyến đường sắt tiêu biểu dài 117 dặm từ London đến Bristol. Hay nói cách khác, như Fox viết, kỹ sư “đã khảo sát tuyến đường... và rồi lên kế hoạch chi tiết cho quá trình thi công, từ các đầu máy kéo và thiết bị thử nghiệm toa xe cho đến các cột đèn và nhà ga”.

Ông là người thực tế, có sức hút và đúng chất châu Âu - cha của ông, Marc, xuất thân từ một vùng thôn quê ở miền bắc nước Pháp. Dáng người thấp, bảnh bao với chiếc mũ ống được ông sử dụng để tăng chiều cao cơ thể, Brunel phì phà xì gà khắp nơi như một con tàu hơi nước. Ông có “đôi mắt đen rực sáng” và luôn dùng động tác tay khi nói. Ông luôn thôi thúc tìm kiếm những thứ tốt hơn, ngoạn mục hơn.

Con tàu hơi nước xuyên Đại Tây Dương của ông bắt đầu như một trò đùa. Khi một trong các thành viên ban giám đốc Great Western phàn nàn tại một cuộc họp về chi phí và chiều dài của con tàu, Brunel đã bắt bẻ: “Sao không làm cho nó dài hơn nữa, và thực hiện hành trình từ Bristol đến New York?”.

Một vị giám đốc khác - Thomas R. Guppy đến từ hãng đường tình luyện - vớ ngay câu nói đùa ấy, và chẳng bao lâu sau, họ bắt tay vào dự án này cùng với Christopher Claxton, một cựu sĩ quan Hải quân Hoàng gia

Anh đã nghỉ hưu nhưng vẫn làm việc, và William Patterson, nhà đóng tàu Bristol. Bị thôi thúc bởi tin tức rằng thương gia người Mỹ Junius Smith cũng đang lên kế hoạch cho một dự án xuyên Đại Tây Dương, nhóm trên “bắt tay xây dựng con tàu hơi nước lớn nhất từ trước đến nay, lần đầu tiên được thiết kế cho hành trình xuôi ngược thường xuyên giữa Bắc Đại Tây Dương”.

Brunel không phải là người đóng tàu, và thiết kế của con tàu chủ yếu đầu do Claxton và Patterson thực hiện. Thế nhưng, ông chính là ngu ời động lực thúc đẩy dự án này cũng như là tinh thần và hiện thân của nó. Kết quả là sự ra đời của SS *Great Western* chạy bằng những bánh gu ồng khổng lồ - “con tàu hơi nước lớn nhất và hiện đại nhất thế giới cho đến thời điểm hiện tại”.

Cách bài trí sang trọng. Khu vực saloon được trang trí “với các cột mô phỏng hình cây cọ” và “những ô cửa cao trên 1,5 mét” treo tranh phong cảnh, các tác phẩm nghệ thuật, các hoạt động khoa học và giải trí “đều theo trường phái kiến trúc Rococo thời vua Louis XV”. Bậc thang dẫn đến các cabin bên dưới “có tay vịn bằng đồng mạ vàng”. Cứ như thế chủ nhân của nó muốn khẳng định rằng chẳng ai thêm quan tâm hay bị khuất phục bởi sự khắc nghiệt của Đại Tây Dương.

Junius Smith, đối thủ của Brunel, còn chưa kịp làm gì với kế hoạch tàu hơi nước của mình, và để giành chiến thắng trong cuộc đua vượt Đại Tây Dương, Smith đã đi đường tắt: ông thuê một tàu hơi nước Channel r ồi “cho khởi hành từ Cork theo một lộ trình ngắn và đầy rủi ro trên vùng biển phía nam của Ireland” và con tàu ngừng hoạt động chỉ sau một ngày lên đường. Fox nhận định hành trình đó là “một hành động bất cẩn đầy nguy hiểm”. Và mặc dù nhờ neo hướng đến New York sau tàu *Sirius* bốn ngày,

chiếc *Great Western* vẫn về đích chỉ sau chiếc tàu gian lận kia 12 giờ, vào ngày 23 tháng 8 năm 1838 sau hành trình kéo dài 15 ngày rưỡi - “một cuộc vượt biển nhanh nhất từ Anh đến Mỹ”. Great Western Steamship Company tiếp tục vận hành dịch vụ xuyên Đại Tây Dương của mình cho đến năm 1846, thường xuyên phá vỡ kỷ lục của chính mình.

Cuối cùng, Junis Smith cũng ra mắt con tàu hơi nước của mình - *British Queen*. Dù lớn hơn và công suất mạnh hơn tàu của Brunel, *British Queen* vẫn là một con tàu chậm chạp. Thế nhưng, trong hành trình đầu tiên vào ngày 12 tháng 7 năm 1839, nhiều vị khách quan trọng đã có mặt trên tàu, bao gồm một người đàn ông tên Samuel Cunard.

## **VẬN MAY CỦA CUNARD**

Ban đầu, họ là nhà Kunder, một gia đình người Đức di cư đến Mỹ vào thế kỷ 17 - được cho là nhờ vào một túi đồng tiền vàng, có thể là kho báu của cướp biển, mà những người đàn ông trong gia đình đào được khi cày xới trên một cánh đồng. Vào thời điểm Sam chào đời, ngày 21 tháng 12 năm 1787, tên họ của gia đình đã được đổi thành Conrad và Cunrad trước khi cố định với Cunard.

Abraham, cha của Sam, một thợ mộc kiêm thợ xây, ổn định cuộc sống ở Halifax, Nova Scotia, và cưới con gái của một dân nhập cư người Ireland tên Margaret Murphy, mà về sau trở thành một kẻ nghiện rượu. Sam, con trai cả trong gia đình, lớn lên thành một chàng trai không uống rượu và làm việc chăm chỉ, luôn che đậy cảm xúc của bản thân. “Sống tại một thành phố cảng chủ yếu bị chi phối bởi hoạt động giao thương trên mặt nước, lẽ tự nhiên, chàng trai ấy tìm đến tàu thủy và vận chuyển đường thủy như một kế sinh nhai chính”, Fox viết, ông bỏ học sớm để làm nghề

bán cá, rau và các mặt hàng khác, kiếm đủ tiền để mua bộ comple đầu tiên vào năm 14 tuổi, nhưng cuối cùng đã tìm thấy một công việc phù hợp là “nhân viên phòng kỹ thuật của một xưởng đóng tàu hải quân”. Vào năm 1809, chàng trai 21 tuổi thuyết phục cha mình cùng xây dựng công ty A Cunard & Son, “các đại lý hàng hải và nhà buôn tổng hợp khu vực Tây Ấn”.

Khi nước Anh và Hoa Kỳ tham chiến vào năm 1812, Sam Cunard biến xung đột đó thành lợi thế của mình, kinh doanh “bột mì, bột thô, ngô, dầu hắc ín và tinh dầu thông” khi Halifax trở thành bến cảng sầm uất cho Hải quân Anh. “Vào cuối cuộc chiến, công ty của gia đình Cunard không chỉ mua hàng hóa mà cả những con tàu chở hàng hóa”, Fox ghi chú.

Hậu chiến, Sam giành được hợp đồng chuyên chở thư từ cho hoàng gia trên những chuyến tàu chở thư đi lại giữa Boston, Halifax và St John's. Khi Abraham, cha của ông, qua đời vào năm 1824, tên công ty được chính thức đổi thành Samuel Cunard & Company.

Với sự hậu thuẫn của chính quyền địa phương và các cổ đông, ông ra mắt con tàu hơi nước đầu tiên - *Royal William*, được đóng tại xưởng đóng tàu Quebec - vào năm 1830. Con tàu hơi nước chạy bằng guồng này dự kiến khởi hành theo lộ trình từ Halifax đến Quebec, nhưng công ty nhanh chóng gặp rắc rối: sau một mùa chôn chân ở Quebec do băng tuyết, con tàu còn chưa kịp khởi hành trở lại thì dịch bệnh thổ tả bùng phát. Việc quá ít hành trình, không đủ hàng hóa và thậm chí chẳng có mấy hành khách đã khiến các cổ đông chật vấn đầy giận dữ. Con tàu *Royal William* được bán lỗ vào đầu năm 1833.

Thế nhưng, Sam Cunard đã rút ra được một bài học, và từ đó trở đi, ông không bao giờ áp dụng công nghệ cho đến khi nó được chứng minh

hiệu quả. Sự thận trọng này đã giúp Cunard đi trước cả Great Western Steamship Company của Brunel, đơn vị đã thử vận may với con tàu tân tiến có tên *Great Britain*. Con tàu nặng 3.400 tấn - lớn nhất hiện có - sở hữu thân tàu bằng sắt theo công nghệ cải tiến và được vận hành bằng các chân vịt thay cho các bánh guồng. Thế nhưng, thời gian thi công kéo dài cộng với chi phí vượt quá tầm kiểm soát của dự án đã khiến Great Western gần như phá sản trước khi con tàu được hoàn thành. Cuối cùng, *Great Britain* cũng đi vào hoạt động vào năm 1845, và là con tàu ấn tượng nhất trên biển trong một khoảng thời gian ngắn. Nhưng khi con tàu này bị mắc cạn vào tháng 9 năm 1846, công ty của Brunel vĩnh viễn không phục hồi lại sau tổn thất nặng nề đó.

Một yếu tố quan trọng khác dẫn đến sự sụp đổ của Great Western Steamship Company là chính phủ Anh quyết định trao hợp đồng vận chuyển thư từ xuyên Đại Tây Dương cho Sam Cunard.

Ở tuổi 51, với kinh nghiệm trong lĩnh vực dịch vụ tàu hơi nước từ những quần đảo của Anh quốc cho đến Hoa Kỳ, Cunard cho rằng một hành trình vận chuyển xuyên Đại Tây Dương “là hoạt động mở rộng hợp lý trong sự nghiệp của ông”. Vốn thuộc quản lý của Bưu Cục, dịch vụ vận chuyển thư từ xuyên Đại Tây Dương lúc bấy giờ được đi đầu hành bởi Bộ Hải quân - Tổ chức giám sát Hải quân Hoàng gia - thông qua các hợp đồng với các công ty vận chuyển tư nhân. Thời hạn thầu mà Bộ Hải quân đưa ra là dịch vụ theo tháng. Cunard đã táo bạo đề xuất dịch vụ theo tuần. Cuối cùng, Bộ Hải quân đã trao cho ông hợp đồng dịch vụ hai tuần một lần.

Cunard cam kết với Bộ Hải quân rằng những con tàu của ông sẽ “đơn giản và thoải mái”. Bốn chiếc đầu tiên - *Acadie*, *Caledonia*, *Columbia* và *Britannia* - do hãng đóng tàu Clyde thực hiện đã được Fox mô tả là “mang

vẻ đẹp chân phương, đen nhánh mượt mà, với một vài điểm nhấn trang trí có màu vàng và đỏ ở bộ phận bao guồng và ống khói”. Charles Dickens đã du lịch trên con tàu Britannia vào tháng Giêng năm 1842. Đại văn hào người Anh không ấn tượng với chỗ ngồi đơn sơ, không thoải mái, “tiếng lách cách và phì phạch” của động cơ và sự lắc lư không ngừng của con tàu. “Tại bữa tối, Dickens nhận thấy những chỗ ngồi lý tưởng nhất là cạnh cửa ra vào”.

Tuy nhiên, sự táo bạo của Cunard đã được đền đáp: British and North American Royal Mail Steam Packet Company được thành lập. Hoàn toàn có thể hiểu là ngay từ đầu, “nó đã được biết đến như một tuyến vận chuyển của Cunard hay Cunard Line”.

Trong một thời gian ngắn, Cunard đã vượt chững các đối thủ theo đúng tốc độ mà những con tàu của ông đã vượt Đại Tây Dương, cứ như thể Cunard Line đã chiếm trọn hành trình xuyên Đại Tây Dương cho riêng mình. Có một giai đoạn cực kỳ nhạy cảm khi Cunard - sau khi đặt cược hết toàn bộ gia tài riêng vào dự án này - buộc phải cầu xin vay mượn để thanh toán các khoản nợ, bán đi nhà cửa và kêu gọi hỗ trợ. Nhưng cuối cùng, “Cunard Line đã đạt đến khả năng thanh toán nhờ uy tín vô song về sự an toàn và tài sắp xếp”. Quả thật, theo như Fox báo cáo, “suốt 75 năm đầu tiên trong lịch sử hoạt động của Cunard Line, chưa có một hành khách nào thiệt mạng do đắm tàu trên địa phận Bắc Đại Tây Dương của hãng tàu này”, trong khi các hãng tàu đối thủ - như bạn sẽ thấy ở các phần tiếp theo - đã vướng vào một số tai nạn thương tâm. Cứ như thể vận may của Cunard, vốn được bắt đầu với kho báu tìm thấy trên cánh đồng năm xưa, đã bắt đầu ứng nghiệm.

## NHỮNG HÃNG TÀU VƯỢT ĐẠI TÂY DƯƠNG

Dĩ nhiên là Cunard không thể giữ mãi thế thống lĩnh, và các đối thủ bắt đầu xuất hiện. Đầu tiên là Collins Line, được thành lập vào năm 1850 bởi Edward Knight Collins, một người vốn đã nổi tiếng với dịch vụ vận chuyển bưu phẩm Dramatic Line tại Hoa Kỳ. Người Mỹ cũng là những bậc thầy của ngành du lịch, “với trực giác nhạy bén trong các mối quan hệ công chúng”. Ông thết đãi các phóng viên “những bữa tiệc thịnh soạn khi ra mắt các con tàu và hành trình mới”, và đổi lại, họ có nghĩa vụ ca ngợi những thành tích chói lọi của ông.

Mối quan hệ của Collins với tờ *New York Herald* dưới sự quản lý của chủ sở hữu đầy quả cảm James Gordon Bennett đã phản ánh chân thực cách tiếp cận ấy của ông. Nhận thấy rằng tờ *Herald* không nói đủ về hoạt động kinh doanh của mình, Collins đã tăng số trang quảng cáo trên tờ báo, khi đó, số lượng bài viết sẽ được cải thiện một cách thích đáng. Vào thời điểm Collins thành lập dòng tàu hơi nước riêng, “ông đã có được sự ủng hộ của tờ báo lớn nhất nước Mỹ với số lượng bài viết không giới hạn”.

Những con tàu Collins Line mới nâng tầm chuẩn mực ở hầu hết mọi khía cạnh. Thậm chí tên gọi của chúng cũng đậm chất sử thi: *Atlantic*, *Arctic*, *Pacific* và *Baltic*. Du lịch hạng sang đã trở lại, các saloon của chúng lộng lẫy với “những mặt bàn đá cẩm thạch Ý, khung gỗ ộp sáng bóng, gương soi kiểu cách, đồ trang trí bằng đồng... những tấm thảm Brussels đắt giá”. Có một tiệm cắt tóc nam và một số phòng riêng cho các đôi uyên ương mới cưới. Các cabin đầu được sưởi ấm bằng động cơ hơi nước. “Người Mỹ đã thay đổi toàn bộ ý tưởng về một chiếc tàu hơi nước xuyên Đại Tây Dương, vượt khỏi mọi giới hạn về kích cỡ, công suất, độ xa hoa và tinh tế”. Một lần nữa, chi phí thực hiện được hỗ trợ bởi ngân

sách chính phủ thông qua các hợp đồng vận chuyển thư từ hai tuần một lần của Collins.

Các con tàu của Collins Line trở thành đối thủ đáng gờm đối với những con tàu của Cunard. Thế nhưng, việc tiêu tốn một khối lượng than khổng lồ và tốc độ di chuyển nhanh đồng nghĩa với việc các thân tàu bằng gỗ cần được bảo dưỡng thường xuyên. Vào tháng Giêng năm 1852, Collins buộc phải xin viện trợ của Quốc hội và yêu cầu họ tăng gấp đôi số tiền trợ cấp lên 858.000 USD/năm. Những người bảo lãnh cho ông đã miễn cưỡng đồng ý, nhưng với điều kiện là họ có thể cắt giảm số tiền viện trợ xuống còn một nửa với thông báo trước sáu tháng nếu nhận thấy Collins Line không hoạt động hiệu quả.

Vào tháng 9 năm 1854, trên vùng nước dày đặc sương mù ngoài khơi Newfoundland, con tàu *Arctic* đã va vào một chiếc tàu nhỏ hơn - chiếc SS *Vesta* của Pháp. Mũi của chiếc tàu nhỏ này như chiếc sừng của con kỳ lân biển đâm vào phần thân gỗ của tàu *Arctic*. Mặc dù thuyền trưởng tàu *Arctic* đã nỗ lực lùi động cơ để giải thoát con tàu nhưng thân tàu bị thủng một lỗ lớn ngay bên dưới vạch nước. Biết rằng tàu cứu hộ của *Arctic* chỉ đủ cho khoảng 40% hành khách trên tàu, ông đã tăng tốc hướng về đất liền. Nhưng tốc độ đó chỉ càng khiến cho nước tràn vào tàu nhanh hơn. Con tàu *Arctic* bị chìm xuống biển cách bờ khoảng 15 dặm. Vụ đắm tàu đó đã khiến 350 hành khách thiệt mạng, bao gồm cả vợ và hai trong số những người con của Collins. Họ đang trên đường đến gặp ông.

Chỉ hơn một năm sau, vào ngày 23 tháng Giêng năm 1856, tàu *Pacific* rời khỏi Liverpool và người ta không còn nhìn thấy nó thêm một lần nào nữa. Stephen Fox cho biết sự bí ẩn đó không có lời giải đáp cho đến tròn 135 năm sau, khi các thợ lặn tìm thấy phần mũi tàu “cách hòn đảo



Anglesey khoảng 12 dặm về phía tây bắc”. Rõ ràng, con tàu chỉ mới vừa bắt đầu cuộc hành trình thì thảm kịch xảy ra - có lẽ một phần do nổ lò hơi, mặc dù chi tiết về nguyên nhân cụ thể vẫn chưa được xác định.

Collins Line không thể sống sót sau thảm họa kép ấy. Con tàu thứ năm - chiếc *Adriatic* - được ra mắt vào tháng 4 năm 1856, nhưng chưa kịp hoàn thành các cuộc chạy thử trên biển khi Quốc hội thông báo với Collins rằng họ sẽ cắt giảm ngân sách hỗ trợ. Chiếc *Adriatic* chỉ thực hiện được một chuyến hành trình duy nhất trước khi Collins Line đóng cửa “trong bi kịch, nợ nần chồng chất và những dự cảm chẳng lành”.

Điểm khác biệt giữa tàu buôn (hay tàu chợ) và tàu du lịch là nhiều người vượt Đại Tây Dương khi đó không phải để trải nghiệm mà để làm ăn, hay viếng thăm gia đình, hoặc đơn giản là không có lựa chọn nào thay thế. Đối với một số người, đó là chuyện sống còn. Bí mật đen tối của các chuyến tàu chợ xuyên Đại Tây Dương là phần lớn lợi nhuận của chúng không đến từ các khách hàng giàu có trong những căn phòng riêng hạng sang, mà từ những người di cư chen chúc như cá mèi bên dưới các boong tàu.

Inman Line là hãng tiêu biểu cho phương cách làm ăn này. William Inman - một thương gia xuất thân từ một nhà buôn vững mạnh ở Lancashire - đã bị hấp dẫn trước *Great Britain* và tiềm năng của những con tàu thân sắt chạy bằng động cơ chân vịt. Chân vịt chiếm ít không gian hơn rất nhiều so với bánh guồng, cho phép chất thêm nhiều hàng hóa, và thân tàu bằng sắt cũng đồng nghĩa với việc ít phải bảo dưỡng hơn. Inman là một đối tác trong dòng tàu chở thư thuộc sở hữu của Richardson Brothers, dưới sự dẫn dắt của Grubb Richardson, trong khi anh em nhà Richardson thuộc Hội tôn giáo các tín hữu Ireland (Irish Quakers) đến từ

Belfast. Vào năm 1850, Inman thuyết phục họ mua một chiếc tàu chạy bằng chân vịt mới mang tên *City of Glasgow*. Một năm sau đó, chiếc tàu có thêm người em nữa là *City of Manchester*.

Anh em nhà Richardson đã theo những người Ireland cùng khổ trong suốt Nạn đói khoai tây (1845-1852) khi m ãn bệnh hủy hoại những cánh đ ãng khoai tây không chỉ quét sạch ngu ãn thực phẩm chính của người nông dân, mà còn dẫn đến đói kém, bệnh tật và chết chóc với quy mô lớn. Hàng triệu người phải rời bỏ quê hương với điếm đến phổ biến nhất là nước Mỹ. Giống như làn sóng tị nạn ngày nay, nhiều người đã trở thành nạn nhân của “đám môi giới và buôn lậu” - g ãn giống với kiểu buôn người - và bị chúng bán đi trên những con thuyền bu ãm cũ kỹ. Suốt nhiều tu ãn liền, họ ngủ trên sàn tàu, không được tắm rửa và mắc phải các căn bệnh như thổ tả, sốt phát ban. Phụ nữ trở thành m ãi cho đám thủy thủ trên thuyền. Nhiều “con tàu quan tài” này chưa bao giờ đến được bến cảng một cách an toàn.

Dưới sự thôi thúc của John Grubb Richardson, Inman Line bắt đầu tạo ra chỗ cho người di cư ở “khoanh bánh lái” của con tàu. Hành trình chỉ kéo dài hai tu ãn, giá cũng rẻ hơn so với một chỗ trên thuyền bu ãm, và mặc dù vẫn bị nh ãi nhét giữa những chỗ ngủ chật chội nhưng hành khách có nhiều cơ hội sống sót hơn. Theo Fox, những người di cư cũng là “thương vụ tốt của Inman” khi 300 hành khách ở khoang bánh lái trên mỗi con tàu “ăn những món ăn rẻ nhất mà họ nhận được... và không kỳ vọng - hay nhận được - sự chú ý thường xuyên của đội ngũ nhân viên phục vụ lúc nào cũng hối hả đi lại giữa các cabin hạng nhất và hạng hai ở boong phía trên”. Inman đã khẳng định họ là loại “hàng hóa an toàn nhất”.

Vì bảo vệ sự an toàn của con tàu, ban đầu, Sam Cunard rất thận trọng

trong việc đón nhận người di cư bởi ông cho rằng không có đủ chỗ trên tàu cứu hộ cho hàng trăm hành khách ở khoang bánh lái. Thế nhưng, khi *China* - con tàu chạy bằng chân vịt mới của Cunard - chuẩn bị ra khơi vào năm 1862, nó có đủ chỗ cho không dưới 770 người di cư, chứng tỏ rằng Cunard đã sẵn sàng bắt chước ý tưởng của Inman.

Đối thủ lớn khác của Cunard là White Star Line. Những con tàu White Star ban đầu là những chiếc thuyền buồm chở các nhà thăm dò người Anh hòa vào cơn sốt vàng ở Úc vào giữa thập niên 1840. Thế nhưng, khi mở rộng sang tuyến xuyên Đại Tây Dương, công ty này đã đầu tư quá nhiều vào tàu hơi nước, cuối cùng mất khả năng thanh toán và nhanh chóng phá sản. Tiếp đến là Thomas Ismay, một nhà đóng tàu đến từ Cumberland, mua lại cái tên và lá cờ của White Star với chỉ một ngàn bảng Anh. Dòng tàu thủy mới này được định hình trong một trận đấu bi-a tại nhà riêng của một nhà buôn Liverpool có tên là Gustav Christian Schwabe. Ismay đã được mời đến buổi dạ tiệc cùng với cháu trai của Schwabe, Gustav Wilhelm Wolff. Trong suốt trận đấu ấy, Schwabe đưa ra một đề xuất đơn giản: ông sẽ tài trợ vốn cho White Star Line nếu Ismay ký hợp đồng đóng tàu với Harland & Wolff, công ty của cháu trai ông tại Belfast.

White Star Line trở nên nổi tiếng với một vài trong số những con tàu ấn tượng nhất từng được đóng, mà theo mô tả của Stephen Fox là “với kiểu thiết kế cách tân khiến chúng càng trở nên tiện nghi và xa hoa hơn bất kỳ con tàu nào khác trên biển”. Trong đó có chiếc *Oceanic*, được ra mắt vào năm 1870, là “con tàu biển chở khách hiện đại đầu tiên” thanh thoát và cao ráo, với boong ngắm cảnh và dạo mát trên mái, các cabin đều có kích cỡ gấp đôi cabin của bất kỳ con tàu nào khác, và được trang bị vòi nước sinh hoạt. White Star cũng chính là đơn vị đóng con tàu yếu mệnh

*Titanic*, mà một phần của hợp đồng đó nhằm mục đích cạnh tranh với Cunard về kích cỡ và độ vương giả thay vì tốc độ. Liệu còn ai chưa biết rằng đó là con tàu lớn nhất vào thời điểm bấy giờ, và rằng nó đã chìm ngay trong hành trình đầu tiên? Thay vì đi vào chi tiết, tôi sẽ giới thiệu đến bạn cả đồng sách tham khảo về chủ đề này, đó là chưa kể bộ phim cùng tên đoạt giải Oscar vào năm 1997 của đạo diễn James Cameron.

Thế nhưng, White Star đã vượt qua một thảm kịch khác rất lâu trước khi con tàu *Titanic* bị chìm vào năm 1912; vào tháng 3 năm 1873, tàu hơi nước *Atlantic* - bắt đầu cạn dần nhiên liệu sau khi vượt qua một cơn bão - chuyển hướng về phía Nova Scotia thay vì tiếp tục đến New York, và bị mắc cạn ở Cape Prospect. Con tàu bị thủng và nước bắt đầu tràn vào, đầu tiên là ở phần đuôi tàu, sau đó nhanh chóng tràn vào mạng phải, đẩy hành khách xuống biển. Những hành khách khác bị chết đuối bên dưới các boong tàu; còn hầu hết những người lên được tàu cứu hộ hoặc dạt lên một tảng đá gần đó đều chết vì lạnh. Con số cuối cùng được ước tính là khoảng 585 người chết trong vụ đắm tàu đó.

Việc White Star sống sót sau thảm họa kể trên cho thấy một thực tế rằng các hành khách vượt Đại Tây Dương lúc bấy giờ bắt đầu xem các vụ đắm tàu tương tự như cách chúng ta nhìn nhận về các vụ tai nạn máy bay hiện nay: tin tức về những tai nạn nghe có vẻ như mơ hồ đó tràn ngập khắp mặt báo nhưng nếu bạn may mắn, nó chỉ xảy ra với người khác.

Đối với Cunard, vận may của hãng tàu kết thúc vào năm 1915, khi *Lusitania* - một con tàu lớn hiện đại và sang trọng, chở 1.257 hành khách - bị ngư lôi tàu ngầm của Đức đâm phải ngoài khơi vùng biển Ireland. Mười tám phút sau cú va chạm đó, *Lusitania* đã vĩnh viễn nằm dưới đáy đại dương, với tổng cộng 1.201 người chết. Đối với Stephen Fox, vụ chìm tàu

*Lusitania* có ý nghĩa quan trọng hơn so với thảm họa tàu *Titanic*, thứ vốn được cho là “một tai nạn đặc biệt kinh hoàng”. Thế nhưng, con tàu *Lusitania* “đã bị cố ý đánh chìm bởi mưu đồ thâm độc, như một hành động tuyên chiến”. Để biết thêm về bi kịch này cũng như âm mưu xoay quanh nó, bạn đọc hãy tìm cuốn sách xuất sắc của Erik Larson: *Dead Wake: The last crossing of the Lusitania* (2015).

Cunard vẫn giữ được niềm tự hào với *Mauretania*, “chiếc tàu hơi nước lớn nhất từng được đóng”, mà theo Fox là không có đối thủ “về cải tiến kỹ thuật, tốc độ, vẻ đẹp cũng như sự bền bỉ”. Khi chính thức ngừng hoạt động vào năm 1934, con tàu đã vận hành suốt 27 năm với hành trình 2,1 triệu dặm.

Cuối cùng, vận may bắt đầu chống lại Cunard cả về công nghệ lẫn kinh tế. Vào đầu thập niên 1930, cuộc Đại khủng hoảng bắt đầu tấn công, cùng với sự cạnh tranh từ các tên tuổi mới đến từ Đức, Ý và Pháp. Đứng cảnh tương lân, Cunard và White Star sáp nhập vào năm 1934. Sau một thời gian ngắn hoạt động với tên gọi Cunard White Star, công ty được đổi lại tên cũ là Cunard Line vào năm 1950.

Dĩ nhiên, vào thời điểm đó, hành trình vượt Đại Tây Dương bằng máy bay thuận tiện hơn rất nhiều. Và những con tàu vĩ đại xuyên Đại Tây Dương vẫn miệt mài lướt sóng.

## **TỪ HÀNH TRÌNH GIAN NAN ĐẾN NHỮNG CUỘC DẠO CHƠI TRÊN BIỂN**

Joel Shaha là người phụ trách mảng kinh doanh trên con tàu *Queen Elizabeth 2* từ năm 1999 đến 2003, hoàn thành ba chuyến hành trình vòng quanh thế giới. Giờ đây, trong vai trò giảng viên bộ môn kinh doanh du

lịch, Shahar vẫn giữ những ký ức ngọt ngào về hành trình trên “một con tàu biểu tượng như thế”. *QE2* là con tàu cuối cùng do người Anh đóng, và có lẽ là đại diện tiêu biểu hơn bất kỳ con tàu nào khác cho sự dịch chuyển từ hành trình vượt biển gian nan sang những cuộc dạo chơi trên biển.

Công việc của Shahar là bán một hành trình dạo chơi trên biển khác cho những người đã có mặt trên tàu. Rõ ràng trong trường hợp này, hành khách thường ít từ chối. “Đây là công việc dễ dàng nhất mà tôi từng làm”, Shahar cười khúc khích.

Thậm chí vào thời của Shahar, một hành trình trên *QE2* vẫn giữ được vẻ huy hoàng của thời hoàng kim. “Ăn mặc đẹp cho bữa tối hai hay ba lần mỗi tuần vẫn là một phần quan trọng của hành trình trên tàu du lịch Cunard Line. Hãy nhớ rằng không có tội phạm trên tàu, hành khách sống trong một môi trường rất an toàn và thân thiện. Phụ nữ có thể diện áo lông thú và đeo trang sức đính kim cương”.

Thậm chí còn có cả hệ thống cấp bậc. Hành khách ở trong những cabin cao cấp nhất sẽ ăn tối ở nhà hàng Queen’s Grill; còn những hành khách ở cabin hạng thấp hơn “buộc phải” dùng bữa ở nhà hàng Princess Grill.

Tàu *QE2* bắt đầu chuyến đi đầu tiên của mình từ Southampton đến New York vào tháng 5 năm 1969. Đến một mức độ nhất định, con tàu đã phải thỏa hiệp: những chiếc tàu tiền nhiệm lớn hơn - *Queen Mary* và chiếc *Queen Elizabeth* đầu tiên - vừa lỗi thời lại đắt đỏ. Để giữ được di sản và tiếp tục cung cấp dịch vụ xuyên Đại Tây Dương (“Một số hành khách chỉ đơn giản là không thể hoặc không muốn bay”, Joel Shahar quan sát), Cunard chi 80 triệu USD cho một con tàu nhỏ hơn, nhanh hơn để thay thế cho hai chiếc tàu cùng kênh kia. Hơn nữa, tàu chỉ nặng 70.300 tấn với sức chứa 1.777 hành khách.

Tàu *QE2* có khả năng kết hợp những gì tốt nhất: trong vòng một năm, tàu đã thực hiện 30 chuyến vượt Đại Tây Dương, một chuyến du ngoạn vòng quanh thế giới trong 80 ngày, vô số hành trình ngắn bên ngoài Southampton và New York, và thậm chí một vài cuộc dạo chơi “tiệc tùng” ([www.QE2.org.uk](http://www.QE2.org.uk)). Joel Shahar cho biết: “Điêu khó hiểu là các con tàu du lịch chỉ hấp dẫn nhóm hành khách nữ lớn tuổi. Rõ ràng, hành trình du lịch vòng quanh thế giới thu hút những người lớn tuổi bởi vì thật khó để những hành khách trẻ tuổi rời bỏ công việc và cuộc sống thường nhật của họ trong suốt ba tháng trời. Thế nhưng, những chuyến đi vượt Đại Tây Dương lại thu hút nhiều đối tượng khách hàng khác nhau - và nhìn chung, ngày nay, loại hình tàu du lịch và đối tượng hành khách cũng vô cùng đa dạng”.

Chiếc *QE2* ngừng hoạt động ở vùng biển Đại Tây Dương vào năm 2004 - tuyến này được *Queen Mary 2* thay thế với cùng lộ trình cho đến tận ngày nay - để trở thành một con tàu du lịch hoàn toàn. Ba năm sau, *QE2* chính thức “về hưu”, một phương tiện đẳng cấp gợi nhớ về quá khứ huy hoàng giữa những con tàu công nghệ cao khổng lồ của thế giới hiện đại. Khi tôi viết cuốn sách này, con tàu ấy vẫn còn đỗ tại một bến cảng ở Dubai sau khi được một tập đoàn thuộc Các Tiểu vương quốc Ả Rập Thống nhất mua lại, và số phận của nó vẫn chưa được định đoạt.

Thương hiệu Cunard Line vẫn còn lưu giữ nét quyến rũ mang phong cách Anh của cự thế giới. Tuy nhiên, kể từ năm 1998, nó đã thuộc quyền sở hữu của Carnival Corporation, một trong hai “anh lớn” của ngành công nghiệp tàu du lịch cùng với Royal Caribbean.

Hai hãng này neo đậu ở Miami, cách bờ biển nhiều mưa của Anh rất xa, nơi ngành công nghiệp tàu du lịch chỉ thực sự bắt đầu vào đầu thập

niên 1950.

Người tiên phong thật sự trong ngành công nghiệp tàu du lịch là một người đàn ông có tên Frank Fraser, người mà cho đến thời điểm đó vẫn kiếm sống bằng công việc vận hành tàu chở hàng đi lại giữa Miami và vùng biển Caribe - trong cả giai đoạn chiến tranh, khi những chiếc xuồng nhỏ của ông bị cho là một sự lãng phí. Như Kristoffer A Garin ghi chép trong cuốn sách lịch sử sinh động (2005) về các hãng tàu du lịch - *Devils on the Deep Blue Sea* - gia đình Fraser đã làm công việc này hàng bao thế hệ: vào thời khi dòng họ này còn sở hữu các đồn điền ở Jamaica và xuất khẩu chuối và cam quýt đến Mỹ trên những con tàu riêng của họ.

Lòng quả cảm của Fraser trong chiến tranh đã giúp ông có được sự kính trọng của vị Tướng độc tài Rafael Trujillo thuộc Cộng hòa Dominica, người mà sau cuộc xung đột đã trao cho ông hợp đồng thuê tàu giá rẻ của *Nuevo Dominicano* - một con tàu chở khách thuộc sở hữu của chính quyền Dominica. Cứ như thể một vị vua đã trao cho Fraser một tòa lâu đài với mức giá rẻ mạt và muốn ông biến nó thành khách sạn. Frank Fraser không cần được hỏi đến lần thứ hai, và ông bỗng nhiên thấy mình bước chân vào ngành công nghiệp tàu du lịch.

Bằng trực giác, Fraser nhận thấy rằng bối cảnh của cuộc cạnh tranh trên biển đã hoàn toàn thay đổi. “Thay vì chào bán một dịch vụ rút ngắn thời gian trên biển, ông chào bán dịch vụ với khoảng thời gian *tuyệt vời hơn* - hay nói cách khác là đáng đồng tiền hơn. Vào năm 1954, Fraser mua hai chiếc tàu hơi nước 30 năm tuổi, sửa chữa lại và trang bị thêm hệ thống điều hòa nhiệt độ, rồi bắt đầu các hành trình đến Nassau, Haiti, Jamaica và Nam Phi. Những con tàu ấy lên đường trong “tiếng nhạc, tiếng kèn, băng rôn và những tờ giấy bướm rực rỡ được tung lên trời, giống như bất cứ



con tàu lớn nào rời bến ở New York”. Những người ở lại rõ ràng đang tự hứa với bản thân rằng họ sẽ có mặt trên con tàu đó trong hành trình tiếp theo.

Fraser qua đời do bệnh tim vào năm 1962, thế nhưng, chưa đầy một thập kỷ sau, thôi thúc bởi thành công của ông cũng như của những người làm theo cách của ông, chính quyền thành phố Miami hiểu ra rằng ngành công nghiệp tàu du lịch non trẻ đó sẽ đóng vai trò quan trọng cho tương lai của thành phố. Vào năm 1966, chính quyền xây dựng cơ sở hạ tầng cho một cảng mới quy mô trên hòn đảo nhân tạo có tên Dodge Island (rõ ràng là được đặt theo tên của một số người bạn của vị giám đốc quy hoạch thành phố Miami). Cho dù vừa trải qua thảm kịch một năm trước đó, khi chiếc tàu du lịch cũ tên *Yarmouth Castle* vốn thuộc sở hữu của Frank Fraser bốc cháy và chìm xuống biển, làm thiệt mạng 91 hành khách, sự tin tưởng vào những con tàu du lịch vẫn ở mức cao, một minh chứng cho sức tăng trưởng của ngành công nghiệp này.

## **CARNIVAL VÀ CARIBBEAN**

Ted Arison - nhà sáng lập của Carnival Cruise Lines, người mà tên tuổi luôn gắn liền với sự chuyển mình đầy kinh ngạc của ngành kinh doanh tàu du lịch vào thập niên 1970 - từng suýt thất bại khi bước chân vào ngành.

Arison chào đời tại Tel Aviv vào năm 1924, thời điểm khi Palestine vẫn dưới quyền ủy trị của Anh. Ông bắt đầu từ con số 0 trong ngành vận chuyển hàng hóa và chuyển đến New York vào đầu thập niên 1950 trong vai trò mà theo lời của Garin là “quản lý vận chuyển hàng hóa cho El Al”. Về sau, ông thành lập một doanh nghiệp vận tải bằng đường hàng không, kiếm được vài triệu đô đầu tiên khi bán cổ phần cho các cộng sự. Tuân thủ

hợp đồng với đi đầu khoản không cạnh tranh trong bốn năm, ông bắt đầu tìm kiếm các cơ hội mới.

Ngũn cảm hứng xuất hiện dưới hình dáng một chiếc tàu du lịch Israel có tên gọi *Nili* mà ông nhìn thấy ở bến cảng tại Nassau trong khi đang tìm hiểu về một lĩnh vực kinh doanh hoàn toàn khác - dịch vụ vận chuyển hàng đông lạnh. Thông qua người quen, ông thậm chí còn được đi một vòng tham quan con tàu. Dường như đó là tình yêu từ cái nhìn đầu tiên. Khi biết rằng *Nili* sắp được chào bán, Arison đã thuê con tàu, đồng thời đưa cả chiếc tàu “chị em” của nó vào vụ giao kèo này. Sau đó, ông thành lập một cửa hàng tại Miami và bắt đầu bán vé. Nhưng giao dịch đó nhanh chóng thất bại: sự việc bị tiết lộ rằng chủ sở hữu của *Nili* sắp phá sản và con tàu sẽ sớm bị chính quyền Israel tịch thu. Con tàu thứ hai bí mật rời khỏi Haifa để rã độ với một con tàu khác ở cảng Naples, dù vẫn nổi trên mặt nước nhưng đã bị hỏng nặng. Kết quả: Arison sở hữu một doanh nghiệp tàu du lịch đang trong giai đoạn sơ khởi và không có một chiếc tàu nào.

Như bạn có thể đoán, ông ấy không từ bỏ. Phi vụ tiếp theo của Arison là tiếp cận người thừa kế một hãng đóng tàu Na-uy - Knut Kloster, lúc này đang vướng vào chuyện tăng tị với vợ người khác. Từ lĩnh vực vận tải dầu, Kloster đã phát triển thêm hoạt động kinh doanh dịch vụ hành khách. Ông có một chiếc phà chở ô-tô hoàn toàn mới mang tên Sunward, qua đó ông hy vọng chuyên chở khách du lịch Anh từ Southampton đến Gibraltar, nơi họ sẽ bắt đầu du ngoạn bằng ô-tô khắp đất nước Tây Ban Nha. Thế nhưng, khi những xung đột chính trị xảy ra vào mùa hè năm 1966, Francisco Franco, tướng độc tài của Tây Ban Nha, đã ra lệnh đóng cửa biên giới giữa Gibraltara - nơi vốn dĩ là tàn dư của Đế quốc Anh - và lục địa Tây Ban Nha. Sunward mắc kẹt ở Southampton.

Lời kêu gọi của Arison gửi đến Kloster có nội dung như sau: “Tôi có hành khách còn anh có một con tàu”.

Chiếc *Sunward* giăng buồm đến Miami - và trở thành Norwegian Caribbean Lines. Thế nhưng, một lần nữa, câu chuyện không có được một cái kết đoàn viên: Kloster và Arison không tìm được tiếng nói chung, và Arison rời đi giữa một cuộc chiến pháp lý đầy cay đắng về tài chính. (Công ty mà cả hai thành lập vẫn tiếp tục trở thành Norwegian Cruise Line thành công nhất, tiên phong với nhiều bước cải tiến quen thuộc với ngành công nghiệp hiện nay, chẳng hạn như quy tắc ăn mặc thoải mái đi ngược lại hoàn toàn với giá trị kế thừa của những con tàu chở khách).

Thế nhưng, cú đánh cược cuối cùng của Arison mới là thương vụ tuyệt vời nhất. Ông mua một con tàu khác - tàu chở khách của Canada có tên *The Empress of Canada*, “một con tàu cũ kỹ xập xệ mà ông tìm thấy ở Hy Lạp” theo cách mô tả của Garin. Arison đổi tên con tàu thành *Mardi Gras*, biến nó thành con tàu đại diện cho thương hiệu mới Carnival Cruise Lines, và bắt đầu chuyến hành trình đầu tiên đến Miami vào năm 1972 với niềm lạc quan cao như ngọn thủy triều. Tiếc thay, ngọn thủy triều ấy không đủ cao - tàu *Mardi Gras* mắc cạn gần như ngay lập tức, cách bãi biển Miami chỉ một quãng không xa.

Một lần nữa, Arison dốc toàn lực để vượt qua tình cảnh khó khăn. Khi những chiếc tàu kéo đang nỗ lực đưa con tàu ra khỏi bãi cạn, hành khách đã giết thời gian tại một quán rượu mở. Với tinh thần thời đại lúc bấy giờ, một barman quả cảm đã ứng biến ra cách xử lý khủng hoảng này: ông pha chế một loại cocktail có tên gọi *Mardi Gas on the Rocks*. Những chiếc tàu kéo cũng khắc phục được tình huống trên, và sau khi được đảm bảo rằng chiếc tàu không bị hư hại, Arison quyết định tiếp tục hành trình đến Puerto

Rico, đúng như quảng cáo.

Cuối cùng, khi *Mardi Gras* đã về đến Miami, Arison dần bắt tay vào việc tân trang và nâng cấp con tàu. Theo nội dung đăng trên *The New York Times* nhiều năm sau nhân kỷ niệm ngày mất của Arison (trích từ cuốn sách *Selling the Sea* năm 1997 của Dob Dickinson và Andy Vladimir), việc làm đó đã tiêu tốn của ông cả gia tài, bởi vì Carnival thậm chí không có khả năng sinh lãi; trên thực tế, “công ty đã tiêu tốn hàng triệu đô-la khi con tàu *Mardi Gras* căng buồm trong tình trạng thua lỗ”. (“Ted Arison, Carnival Founder, Dies at 75”, ngày 2 tháng 10 năm 1999).

Mặc dù vào thời điểm đó, Arison đã hình thành nên công thức để cứu công ty, đồng thời tạo nên tảng cho tương lai của ngành công nghiệp tàu du lịch. Như phần tóm tắt nội dung bài báo được trích dẫn ở trên, ông bắt đầu tiếp thị “chuỗi hoạt động giải trí trên tàu, thay vì chỉ đơn thuần giới thiệu điểm đến của nó. Chiến lược ấy cuối cùng đã gây chú ý để rồi vào năm 1974, Carnival bắt đầu có lãi”.

Đối thủ lớn của Carnival lúc bấy giờ là Royal Caribbean, được thành lập vào năm 1969 và, khó khăn hơn cả, là một phi vụ Na-uy khác; một dự án liên doanh giữa các công ty vận tải biển gồm IM Shaugen, Anders Wilhelmsen và Gotaas Larsen. Thế nhưng, trên thực tế, Royal Caribbean ra đời từ tầm nhìn của một thủy thủ già ở Miami - Edwin W Stephan, người đã làm việc trong ngành kinh doanh khách sạn trước những sự cố của Yarmouth Steam Company - chủ sở hữu của con tàu yếu mệnh *Yarmouth Castle* - và Commodore Cruise Line.

Một bài viết xuất hiện vào thời điểm ông nghỉ hưu đã tóm tắt câu chuyện này khá đầy đủ. “Stephan lên đường đến Oslo, Na-uy, vào năm 1968 mang theo giấc mơ về Royal Caribbean. Ông có ý tưởng về một con

tàu được thiết kế riêng cho các hành trình du ngoạn tại vùng biển Caribe dẹt mát. Tại Oslo, ông tìm đến sự hỗ trợ của ba chủ hãng tàu Na-uy, và Royal Caribbean Cruise Line A/S ra đời vào ngày 31 tháng Giêng năm 1969”. (“Nhà sáng lập Royal Caribbean Edwin W. Stephan về hưu sau 35 năm đồng hành cùng công ty”, *PR Newswire*, ngày 12 tháng 5 năm 2003).

Giấc mơ của Ed Stephan là một con tàu không giống với các tàu chở hàng khác: nó sẽ được đóng *riêng cho mục đích* du ngoạn trên biển. Tương đối nhẹ và kinh tế, tàu cũng được trang bị thân mượt mà cho phép neo đậu trực tiếp tại các hòn đảo thay vì lượn lờ ngoài biển. Độ an toàn và chỗ ngủ cho hành khách sẽ thuộc hàng chất lượng cao, mặc dù các cabin có kích thước nhỏ hơn bình thường, cho phép Stephan không chỉ chở thêm nhiều hành khách mà còn khiến họ phải bước ra khỏi cabin để tiêu tiền tại các quán rượu và cửa hàng lưu niệm trên tàu. “Ông thành lập văn phòng tại một tòa nhà ở số 853 Biscayne Boulevard khi công việc bắt đầu được triển khai tại Phần Lan cho con tàu 724 hành khách *Song of Norway* - con tàu lớn nhất từng được đóng tại Scandinavia”.

Một trong những nét thiết kế riêng mà Stephan muốn có là một lounge bar được gắn vào phần ống khói nhô cao phía trên để con tàu có hình dáng nổi bật trông như tòa tháp nổi tiếng Space Needle ở thành phố Seattle. Các kiến trúc sư hàng hải tỏ vẻ hoài nghi nhưng cuối cùng, “Viking Crown Lounge đã trở thành điểm nhấn trên những con tàu Royal Caribbean”. Ngay sau khi *Song of Norway* đến Miami, Royal Caribbean chạy quảng cáo in đầu tiên của mình, với hình ảnh quầy rượu được kẹp chặt vào phần ống khói. Bài viết có tựa “Giăng buồm một tòa nhà chọc trời”.

Royal Caribbean luôn ghi điểm ở khâu thiết kế xuyên suốt sự nghiệp của Stephan. “Chẳng hạn như *Sovereign of the Seas*, vào năm 1988, là con

tàu đầu tiên có không gian mở 5 tầng treo lơ lửng trên cao”, theo tờ *PR Newswire*.

Đó là chuyện về sau, còn lúc này, vào đầu thập niên 1970, Royal Caribbean đang thiết lập những tiêu chuẩn mà con tàu Carnival của Ted Arison không hy vọng bắt kịp. Thường thì đi đầu đó không thể ngăn cản được Arison. Tàu *March Gras* có thể không sở hữu không gian giải trí công nghệ cao trên biển như *Song of Norway*, nhưng nó vẫn to hơn bất kỳ chiếc tàu du lịch nào khác tại Miami và có tính phiêu lưu với sức hấp dẫn rất riêng. Arison đã tận dụng đặc tính này và biến nó thành một con tàu tiệc tùng cho nam nữ trên đường phố. Như Garin mô tả, Arison đưa “những cuộc thi nhảy xuống nước và trò ném bóng uống bia ra biển”, chào bán những cuộc dạo chơi trên biển cho “những người không bao giờ nghĩ rằng họ đủ khả năng mua được”.

Ở giai đoạn đó, cả Stephan lẫn Arison đều không đủ khả năng chi tiêu cho quảng cáo truyền thống. Nhìn chung, biển quảng cáo của họ chính là con tàu nhưng nó lại thường xuyên vắng mặt ở bến cảng. Các đại lý du lịch háo hức nói về những trải nghiệm trên tàu, nhưng ngoài lời nói, hành khách đi lần đầu - những người được yêu cầu phải trả tiền trước cho hành trình của họ - không thể nào biết chắc rằng mình sẽ nhận được gì so với số tiền bỏ ra.

Thế rồi, vào năm 1977, xuất hiện một chương trình truyền hình nhỏ mang tên *The Love Boat* (Con thuyền tình yêu). Hai nhà sản xuất Douglas Cramer và Aaron Spelling - hai thiên tài văn hóa đại chúng đằng sau những chương trình nổi tiếng như *Charlie's Angels* (Những thiên thần của Charlie) và *Fantasy Island* (Hòn đảo phép thuật) - đã mô phỏng ý tưởng này từ một cuốn sách có tên gọi *The Love Boats* của Jeraldine Saunders, kể

lại những mối quan hệ tình cảm rắc rối và những trò bịp bợm khác xảy ra trên những con tàu du lịch. Bộ đôi này đã biến nó thành một vở hài kịch lãng mạn, với giai điệu ít nhiều có phần ủy mị, một nhóm thành viên chính lập dị và một danh sách hành khách thậm chí còn điên rồ hơn được thay đổi mỗi tuần, tất cả đều tham gia vào các tuần trăng mật đầu tiên, các câu chuyện tình ái, hợp tan, tuần trăng mật thứ hai hay một vài mưu đồ trộm cắp. Đó là tập hợp những câu chuyện nhằm níu được ướp mắt và khán giả yêu thích chúng. Hơn nữa, nó còn khiến họ nghĩ đến việc thực hiện một chuyến hành trình trên tàu du lịch. Chương trình ấy còn nhắc đến một con tàu có tên *Sun Princess*, thuộc thương hiệu có thật là Princess Cruises, được Stanley B McDonald - một nhà doanh nghiệp bước chân vào lĩnh vực này bằng công việc cho thuê tàu chở du khách đến tham dự Triển lãm Thế giới 1962 tại Seattle - thành lập vào năm 1965. Lúc này, thương hiệu của ông đã xuất hiện thường xuyên trên chương trình giải trí này. (“Princess Cruises and ‘The Love Boat’ Connection”, [www.princess.com](http://www.princess.com)). Series truyền hình đó còn cứu cả ngành công nghiệp. Kristoffer A Garin viết:

“Hơn 100 triệu đô-la Mỹ mà chương trình mang về cho các nhà sản xuất sẽ chẳng là gì so với số tiền tỷ đô mà nó gián tiếp tạo ra cho các nhà doanh nghiệp tại Miami và những ai đó - vào thời điểm chương trình ngừng phát sóng mười năm sau - đang trên đường trở thành những ông trùm cướp bóc trên biển khơi”.

Princess là thành viên của P&O - công ty Peninsular & Oriental Steam Navigation Company danh tiếng - được thành lập vào thế kỷ 19 để vận chuyển thư từ, hàng hóa và hành khách từ London đến bán đảo Iberia (thuộc Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha). Công ty này trải qua nhiều bước ngoặt trong lịch sử và đa dạng hóa thành nhiều lĩnh vực khác nhau - nhiều năm trước khi hình thành Đường hầm eo biển Anh, các bến phà P&O đưa

hàng triệu du khách đi lại giữa nước Anh và Pháp - trước khi chuyển sang mô hình kinh doanh tàu du lịch mang tên P&O Princess Cruises vào năm 2000.

Vào thời điểm đó, Carnival là tên tuổi khét tiếng, với con tàu dũng mãnh duy nhất nhưng cũng thường xuyên bị hư hỏng. Thương hiệu bắt đầu cổ phần hóa trên sàn New York Stock Exchange vào năm 1987 và trải qua nhiều cuộc thu mua, trong đó có Holland America, Costa và dĩ nhiên không thể thiếu Cunard, nó đã được gán biệt hiệu “Carnivore”, chẳng bao lâu sau, Carnival xuất hiện trên P&O Princess. Nhưng có một tình huống khó khăn: P&O đã đồng ý sáp nhập với đối thủ của Carnival là Royal Caribbean. Carnival can thiệp bằng đề xuất riêng, mà sau một cuộc chiến đấu thâu kéo dài một năm, P&O được cho là “vượt trội về tài chính”. (Carnival on course for P&O victory,” *The Daily Telegraph*, ngày 22 tháng 10 năm 2001).

Cuộc cạnh tranh trên biển khơi vẫn quyết liệt hơn bao giờ hết. Carnival - lúc này dưới sự lãnh đạo của Micky, con trai của Ted Arison - kiểm soát nửa thị phần của lĩnh vực tàu du lịch, Royal Caribbean nắm vị trí thứ hai ở khoảng cách khá xa. Ngày nay, mối quan hệ đó vẫn được duy trì và Norwegian Cruise Line là hãng tàu lớn thứ ba. Những tay cướp biển Miami đã trở thành lực lượng hải quân.

Có thể thấy, Ed Stephan và Ted Arison đại diện cho hai yếu tố không thể thiếu cho sự thành công vượt trội trong kinh doanh: khả năng dự đoán tương lai và phát triển ý tưởng đó trước sự hoài nghi của người khác; và quyết tâm không bao giờ từ bỏ. Một chút may mắn cũng có ý nghĩa quan trọng, nhưng nếu không có mặt trên con đường đó khi nó xảy ra, nghĩa là bạn đã bỏ lỡ *Con thuyền tình yêu*.



## HƯỚNG TỚI ĐÁM ĐÔNG DU LỊCH TÀU BIỂN NGÀY NAY

Carnival và Royal Caribbean nắm giữ nhiều thương hiệu với phạm vi bao quát toàn bộ thị trường tàu du lịch. Như chúng ta đã biết, tàu du lịch không chỉ dành riêng cho đối tượng hưu trí: có cả cruise cho gia đình, cruise tiệc tùng, cruise theo chủ đề và cruise thân thiện với môi trường.

Thế nhưng, khó có thể biện minh cho việc tham gia vào một chiếc tàu du lịch nếu bạn là người thượng tôn pháp luật. Từ thời điểm bắt đầu, ngành công nghiệp này đã đối mặt với nhiều cáo buộc: lách luật, trốn thuế khi đăng ký tàu dưới hình thức treo “Cờ phương tiện”\* tại các bến cảng cách xa nước Mỹ; lạm dụng sức lao động khi trả công cho nhân viên quá thấp và ép làm việc quá nhiều; gây ô nhiễm biển do nước dầu đọng dưới đáy tàu.

Một bài báo của Nicola Hill trên trang web du lịch Tourism Concern bày tỏ quan ngại rằng “ngành công nghiệp sinh lợi này che giấu nhiều vi phạm về nhân quyền cùng các biện pháp trục lợi và tàn phá môi trường”. Bài viết còn bổ sung rằng trong khi luật hàng hải quốc tế “rất nghiêm ngặt”, các quốc gia độc lập vẫn phải chịu trách nhiệm quản lý các hãng tàu du lịch đăng ký tại quốc gia mình. “Rủi thay, các quốc gia gần như không thể áp dụng luật quốc gia và quốc tế đối với các hãng tàu du lịch khi những con tàu này ở trên vùng biển quốc tế”. (“Floating Abominations: Exposing the Cruise Ship Industry”, [www.tourism-concern.com](http://www.tourism-concern.com), ngày 27 tháng 3 năm 2015).

Những ông lớn trong ngành tàu biển đều có trụ sở tại Miami, nhưng họ cũng đặt văn phòng ở nhiều nơi khác như Panama, Bermuda và thậm chí Liberia.

Thế nhưng, ngành công nghiệp này luôn khẳng định rằng nó đang nỗ

lực tuân thủ và thậm chí cải thiện các quy định - và khách hàng thì cứ không ngừng kéo đến. Một cựu nhân viên tiếp thị của ngành công nghiệp tàu du lịch nói với tôi rằng tỷ lệ khách hàng quay trở lại rất cao. “Khách hàng có xu hướng rất trung thành”, cô ấy cho biết. “Họ sẽ đăng ký cùng cabin trên cùng con tàu mỗi năm, và vì quen biết hết các nhân viên trên tàu nên họ cảm thấy mình như thành viên của một gia đình. Số lượng tàu du lịch mà họ đã trải nghiệm sẽ trở thành niềm tự hào của họ”.

Khách hàng thường xuyên sẽ được giảm giá và nhận nhiều ưu đãi khác. Trong khi đó, những hành khách đi lần đầu sẽ bị hấp dẫn bởi các ưu đãi tặng kèm như cocktail ngay khi đặt chân lên tàu hoặc các chuyến tham quan miễn phí đến các bãi biển trong suốt hành trình. Những điểm đến hấp dẫn của một con tàu du lịch là đi đâu hiển nhiên, cô ấy nói thêm. “Đó là cách thật sự dễ dàng để nhìn ngắm thế giới. Tàu chạy suốt đêm, và khi thức giấc, bạn đang ở một nơi khác. Tất cả những căng thẳng, lo lắng của bạn về chuyến đi sẽ biến mất. Hơn nữa, đó là cách để thử nghiệm các điểm đến tương lai - bạn có thể đến Bali trong một ngày và chỉ cần tận hưởng một chút hương vị của nơi ấy”.

Trong khi đó, có nhiều lựa chọn giải trí của một thành phố nổi trên mặt nước: rạp chiếu phim, nhà hát, sòng bạc, nhà hàng - một lục địa huyền bí khép kín nhưng không quá cách xa *Con thuyền tình yêu* (The Love Boat) mà lại rộng lớn hơn rất nhiều.

Việc tìm kiếm ngân sách quảng cáo đối với các hãng tàu du lịch ngày nay là trong tầm tay. Một chiến dịch quảng cáo đáng chú ý lúc bấy giờ là do đại lý tại Mỹ Mullen Lowe thực hiện cho Royal Caribbean. Hướng tới đối tượng khách hàng trẻ tuổi, câu slogan của chiến dịch đó là “Come Seek” (Hãy đến và khám phá), tập trung vào những đặc tính nổi trội của

các điểm đến ở vùng biển Caribe - thiên nhiên hoang dã, con người, bãi biển - dưới dạng các đoạn phim cắt ghép có tông màu tươi sáng giống với những clip trên mạng xã hội hơn là quảng cáo truyền thống. “Bạn không phải là một du khách” là nội dung của dòng phụ đề “Đây không phải là Caribbean. Đây là Royal Caribbean”.

Carnival tiến thêm một bước xa hơn để thu hút khách hàng trẻ tuổi bằng một thương hiệu dành riêng cho nhóm đối tượng này: Fathom. Ý tưởng ở đây là “du lịch tác động đến xã hội”: các chuyến đi đến Cộng hòa Dominica và - lần đầu tiên - Cuba, nơi khách du lịch có thể tham gia các hoạt động tình nguyện giúp đỡ người dân bản địa trong các dự án ý nghĩa như trồng cây, hỗ trợ các lớp tiếng Anh và làm bình lọc nước bằng sứ. Bên cạnh đó, họ được học tiếng Tây Ban Nha và được xem những thước phim về văn hóa bản địa. Điêu này không có nghĩa là hành khách phải từ bỏ những thú vui như lặn snorkeling và lướt ván buồm; suy cho cùng, mỗi người phải chi trả tận 1.500 đô-la Mỹ cho chuyến đi của họ. (“Take A Deep Dive Into Fathom, Carnival’s New Cruise Line For Volunteers”, *Fast Company*, ngày 14 tháng 9 năm 2015).

Hẳn nhiên sẽ không tránh khỏi những tiếng kêu than về chủ nghĩa cơ hội và “Đánh bóng thương hiệu”, nhưng việc ra mắt thương hiệu Fathom chứng tỏ rằng ngành công nghiệp tàu du lịch, dù đã đồ sộ và vững chắc, vẫn còn nhiều cải tiến ở phía trước.

## **ĐIỂM NHẤN CỦA HÀNH TRÌNH**

- Hơn 100 năm, lợi điểm bán hàng chính của các hãng tàu là họ có thể đi từ điểm A đến điểm B trong khoảng thời gian ngắn nhất.

- Về sau, các hãng tàu bắt đầu cạnh tranh về mức độ sang trọng và tinh tế: mĩ mai thay, phần lớn lợi nhuận của họ lại đến từ những hành khách “ở khoang buồng lái”.
- Vào buổi bình minh của ngành hàng không, các hãng tàu biển bắt đầu không còn được ưa chuộng, bên cạnh một vài trở ngại giống như tàu *QE2* của Cunard. Giống như nhiều hãng tàu khác, tàu *QE2* sớm được chuyển mục đích sử dụng thành tàu du lịch với nhiều điểm đến khác nhau.
- Một nhóm nhỏ các doanh nghiệp tại Miami nhận ra rằng họ có thể bán trải nghiệm du ngoạn - các hoạt động trên tàu, các quán rượu, nhà hàng - như một cuộc vui bất tận suốt 24 giờ.
- Thái độ có phần hoài nghi của những khách hàng trẻ tuổi đã khiến các hãng tàu du lịch tái lập định hướng bán hàng sang các loại hình khám phá - và thậm chí khả năng tác động tích cực đến xã hội.

## 07

# NHỮNG HÃNG HÀNG KHÔNG TIỀN PHONG

*“Bay không chỉ đơn thuần là đi đến một nơi nào đó.”*

Vào ngày đầu tiên của năm mới 1914, St Petersburg, Florida.

Một buổi sáng lạnh lẽo có gió nhẹ thất thường. Thế nhưng, mới chưa tới 9 giờ sáng, đám đông khoảng 3.000 người đã tụ tập ở bến tàu của thành phố. Nhiều người trong số họ còn không thể nhìn thấy được vật thể khiến họ phấn khích - mặc dù nó sẽ sớm bay vút lên cao. Đó là chiếc thủy phi cơ Benoist XIV, lúc này đang đậu trên một đoạn đường dốc thoải với mũi tàu hướng về phía mặt nước. Chưa đầy một giờ, nó sẽ bay lên trời để ra mắt hãng bay thương mại theo lịch biểu đầu tiên trên thế giới.

Ngoài ra còn có một điểm hấp dẫn khác vào sáng hôm đó. Dĩ nhiên không phải là Percival E Fansler, doanh nhân đứng sau thương hiệu hàng không đó, cũng không phải là Abe Pheil, cựu thị trưởng của thành phố, người đã trả 400 USD để trở thành hành khách đầu tiên của chuyến bay. Sau bài phát biểu ngắn, Fansler giới thiệu người hùng thật sự: phi công lái chiếc thủy phi cơ, Tony Jannus.

Vốn đã nổi tiếng với những thành tích chói lọi trong ngành hàng không, chẳng hạn như bay 250 dặm dọc sông Mississippi từ Paducah đến St Louis, tham dự các “trận đua trên không” và tránh được một vụ rơi khi máy bay của ông bốc cháy - Jannus xuất hiện thật bảnh bao. Sáng nay, ông diện khéo léo trong trang phục “quần trắng, áo jacket sẫm màu và chiếc nơ

bướm quen thuộc”, theo mô tả trong cuốn *Jannus: An American flier* (1997) của Thomas Reilly. Trên thực tế, nếu không có “đôi găng tay da đen dài gần đến khuỷu tay và chiếc mũ visored”, ông ấy trông như sắp đi dự “một buổi tiệc trong thành phố chứ không phải ngủ trong buồng lái của chuyến bay dài 21 dặm”.

Được đám đông chào đón nồng nhiệt, Jannus hứa rằng ông sẽ cố hết sức mang lại thành công của hãng bay trong khi vẫn luôn ghi nhớ phương châm “an toàn là trên hết”. Với khuôn mặt tươi tắn và ánh mắt sáng rực, Jannus không có vẻ gì là căng thẳng. Như Reilly cho biết, ông ấy không có lý do gì phải căng thẳng. “Ngoài ý nghĩa lịch sử, chuyến bay đầu tiên đó không có gì khác so với các chuyến bay trước của ông. Jannus đã bay gần như mỗi ngày kể từ chuyến bay đầu tiên vào tháng 11 năm 1910”.

Hành khách của ông, Abe Pheil, có lẽ có nhiều lý do để lo lắng. Bản thân chiếc máy bay không khiến người ta tin tưởng. Được làm bằng gỗ và vải muslin, sản phẩm được “trang bị động cơ 75 mã lực 6 xilanh ồn ào... với một phi công và một hành khách ngủ trên một chiếc ghế gỗ dài, và không có gì che chắn trước các điều kiện thời tiết”. (“First Airline Offered No Frills, Many Thrills”, *The Wall Street Journal*, ngày 1 tháng Giêng năm 2014).

Thế nhưng, quá trễ để quay trở lại. Jannus bước lên máy bay và dùng tay khởi động động cơ. Những gì diễn ra sau đó đã được Gay Blair White tường thuật (được trích dẫn trong cuốn sách *Imperial Airways: The birth of the British airline industry, 1914-1940* của Robert Bluffield năm 2009). “Động cơ già nua ấy khò khè, khục khặc, rung lên một lần rồi tắt ngúm. Tony Jannus gạt cần khởi động lại lần nữa. Đó là một buổi sáng lạnh lẽo ở New York, nhưng việc khởi động khiến ông nóng người lên. Một lần nữa,

ông giật mạnh cần lái và lần này, phương tiện hai bánh cũ kỹ ấy bắt đầu hoạt động với một làn khói tỏa ra từ phía sau”.

Khi Jannus đã ở trong buồng lái và động cơ đã ‘nổ đầu’, Abe Pheil bước lên máy bay. “Cả hai vẫy tay chào đám đông cùng nhiệt khi chiếc máy bay lướt trên mặt nước”.

Vào lúc này, chiếc máy bay chỉ còn trông như một chiếc mô-tô đang phát ra những tiếng bình bịch hướng về phía tây của bến cảng. Sau đó, Jannus “đưa con tàu lướt gió và mở van tiết lưu”. Tạo ra những vòng xoáy nước, con vật ị ạch đó “tăng tốc và trượt hai lần trước khi bay thẳng lên trời ngay khi đến lối vào bến cảng”.

Tiếng reo rờ vang dội. Percival Fansler nhìn đồng hồ, “Đúng 10 giờ sáng; hãng hàng không đầu tiên của thế giới chính thức khởi hành”.

Chính xác 23 phút sau, Jannus đã băng qua Vịnh Tampa và hạ cánh trước công ty Tampa Electric Company. Thương hiệu thủy phi cơ St Peterburg-Tampa Airboat Line (Fast Passenger and Express Service) chính thức đi vào hoạt động.

## **NHỮNG PHI CÔNG QUẢ QUYẾT, NHỮNG HÀNH KHÁCH QUẢ CẢM**

Về mặt kỹ thuật, đó không phải là hãng hàng không thương mại đầu tiên. Công ty do bá tước Ferdinand von Zeppelin thành lập tại Đức để khai thác tàu bay đã chuyên chở gần 20.000 hành khách trên 881 chuyến bay từ tháng 3 năm 1912 đến tháng 11 năm 1913 (mặc dù theo Bluffield, hầu hết “đều là những chuyến thưởng ngoạn ngắn”). Thế nhưng, dịch vụ Tampa Bay đương nhiên là đơn vị đầu tiên đi đầu hành những chuyến bay theo lịch

biểu cố định trên một chiếc máy bay cánh cố định.

Hãng này xuất hiện vào thời điểm khi Percival Elliot Fansler, đại diện bán hàng tại Florida của công ty chuyên sản xuất động cơ diesel hàng hải, bị hấp dẫn bởi những cuộc phiêu lưu của Jannus và triển vọng của ngành du lịch hàng không nói chung. Là một hành khách thường xuyên, Fansler nhận thấy rằng người ta mất hai giờ mệt mỏi cho hành trình 20 dặm bằng Vịnh Tampa bằng tàu hơi nước. Trong khi đó, một hành trình bằng máy bay chỉ mất nửa thời gian. Cảm nhận đây sẽ là một cơ hội tốt, Fansler viết thư cho Tom Benoist, nhà đầu tư “thủy phi cơ” và là bộ óc kỹ thuật thiên tài đằng sau những cuộc phiêu lưu trên không của Jannus. Benoist hưởng ứng nhiệt liệt - chiếc máy bay XIV mới của ông là phương tiện lý tưởng đáp ứng được nhiệm vụ này.

Các quan chức ở Tampa lại không mấy hào hứng - bày tỏ quan ngại về độ an toàn của phương tiện bay “nặng hơn không khí”, và họ cũng lo lắng rằng hành trình đến St Petersburg nhanh chóng đó sẽ lấy mất khách du lịch cũng như các giao dịch kinh doanh ra khỏi thành phố của họ. Không nản lòng, Fansler mang ý tưởng đó đến thành phố St Petersburg. Các vị lãnh đạo của thành phố này nhanh chóng nhìn thấy tiềm năng của dự án. Người hào hứng đón nhận ngay từ đầu là thị trưởng Lew Brown - đồng thời cũng là chủ của tờ báo lớn nhất tại đây - và nhà đầu tư bất động sản Noel E Mitchell. Có biệt danh “The Sandman” bởi khả năng biến những giấc mơ thành hiện thực, Mitchell đồng ý tài trợ cho hãng hàng không mới số tiền 1.000 USD. Reilly viết: “Dù thành công hay thất bại, thương hiệu tàu bay này sẽ thu hút sự chú ý của mọi người đến thành phố St Petersburg cũng như hoạt động kinh doanh bất động sản của riêng ông”. Một khi Mitchell đã “chúc phúc” cho dự án, tất cả những thành viên còn lại trong giới kinh



doanh đầu vui vẻ tham gia.

Các hãng tàu hơi nước cảm thấy bị đe dọa nghiêm trọng: với giá 5 đô-la mỗi chuyến đi, hãng bay sẽ là dịch vụ “cao cấp” hướng tới những vị khách giàu có sẵn sàng trả thêm tiền để tiết kiệm thời gian, và được cho là để trải nghiệm sự phấn khích, mặc dù vẫn có nhiều tranh luận và ý kiến trái chiều xoay quanh dự án này. Trong khi vừa nhấn mạnh vai trò chủ yếu của vị phi công nổi tiếng Jannus, dự án còn đảm bảo với hành khách tiền năng về sự an toàn của dịch vụ. Nội dung đăng trên tờ *St Petersburg Daily Times*, được Reilly trích dẫn, đã mô tả Jannus như “một trong những phi công thận trọng nhất thế giới”, trong khi đó, bên cạnh các tính năng an toàn như “ba lớp gỗ vân sam”, Benoist Airboat còn được trang bị một động cơ “ngay dưới thân tàu, phía sau và bên dưới người đi đầu khiển”, do đó sẽ làm giảm trọng lực và khiến cho hành trình “trong trường hợp bất lợi trở nên ít nguy hiểm hơn”.

Dù có “thận trọng” hay không, Jannus rõ ràng có sức hút nhất định. Thật đáng kinh ngạc khi phi công - được ví như thành viên quý tộc của hàng không - lại ít được nhắc đến trong các phương tiện truyền thông ngày nay. Thậm chí những đi đầu kỳ diệu xảy ra cho một chuyến bay hầu như được xem như chuyện hiển nhiên: chúng ta quan tâm nhiều đến chỗ duỗi chân hơn. Một trường hợp ngoại lệ là một quảng cáo cho hãng hàng không Delta Airlines vào năm 2015. Được Donald Sutherland thì thầm kể lại với chất giọng thô ráp, hình ảnh quảng cáo chỉ là một đường băng in hình bánh xe đang lùi dần bên dưới chiếc máy bay chuẩn bị cất cánh. “Những gì đang diễn ra ở đây thật không tầm thường”, giọng đọc bắt đầu, “thật phi thường. 291 người, 350 tấn, 186 dặm mỗi giờ... bạn là một phi công lái thử, đang nỗ lực vượt qua nơi mà người khác không thể làm được”. Đoạn

quảng cáo nhắc lại một số rắc rối của ngành hàng không, nhưng hầu hết các hành khách đều thích nghĩ về chuyến bay của mình đơn thuần như một chiếc xe buýt có găng rất cao. Abe Pheil - vị hành khách bay đầu tiên đó - chứng tỏ là một người quả cảm thực sự. Và Jannus là một phi công đích thực cho những chuyến bay thử nghiệm.

Ban đầu, hãng hàng không này gặt hái thành công với 172 chuyến bay theo lịch trình cố định và một số hành trình cho thuê máy khác. Khi ngân sách trợ cấp của thành phố cạn kiệt, dịch vụ này cũng phải đóng cửa - mà Benoist hy vọng là chỉ tạm thời và trong khi đó vẫn lên kế hoạch cho một chiếc tàu bay có sức chứa đến 12 hành khách. Nhưng tham vọng của ông đã bị đè bẹp bởi Thế chiến thứ I.

Cuộc chiến ấy cũng cướp đi sinh mạng của Tony Jannus khi chiếc máy bay Curtiss của ông lao xuống Biển Đen vào năm 1916 khi ông đang đào tạo cho các phi công Nga. Một năm sau, Tom Benoist qua đời trong một tai nạn hy hữu: ông tránh một chiếc xe điện đang di chuyển để rồi đâm thẳng vào cột điện.

Thế nhưng, không thể phủ nhận rằng dự án của họ là một di sản, mà theo như bài báo đăng trên *The Wall Street Journal*, làm xuất hiện những kẻ ăn theo “bao gồm một hãng hàng không với các chuyến bay giữa Los Angeles và Catalina Island, ngoài khơi Thái Bình Dương, và một công ty cung cấp dịch vụ bay giữa New York và Atlantic City, NJ, vào năm 1919, sử dụng những chiếc thủy phi cơ còn dư từ thời chiến. Ngay sau đó là một hãng hàng không khác kết nối Florida và Caribbean...”.

Một hãng hàng không được cho là có ảnh hưởng lớn đến ngành hàng không thương mại - và cái nhìn lãng mạn của chúng ta về quá khứ - đã đi vào hoạt động vào năm 1924: Imperial Airways, tại Anh quốc. Nhiệm vụ

của hãng này là kết nối những vùng đất xa xôi nhất của Đế quốc Anh.

Các cuộc thảo luận về tiềm năng sử dụng máy bay để kết nối các hòn đảo Anh với thế giới rộng lớn hơn đã diễn ra ở các cấp cao nhất ngay trước khi Thế chiến thứ I kết thúc. Vào năm 1917, chính phủ triệu tập một hội đồng chuyên môn bao gồm Herbert George Wells, nhà văn nổi tiếng với những cuốn tiểu thuyết khoa học viễn tưởng để tìm kiếm ý tưởng xem liệu một chuyến bay thương mại tương lai sẽ trông như thế nào.

Tất nhiên, chiếc Royal Air Force phải đảm trách luôn công việc vận chuyển thư từ và các dịch vụ phi quân sự - chủ yếu cho mục đích ngoại giao - từ năm 1918. Cuối cùng, chính phủ mở đường cho các công ty tư nhân cung cấp “dịch vụ bay dân dụng” vào năm 1919. Một đơn vị tiên phong khác là Aircraft Transport & Travel (AT&T), được George Holt Thomas, ông chủ nhật báo và cũng là người ủng hộ cuồn nhiệt ngành hàng không, sáng lập vào tháng 8 cùng năm. Sử dụng những chiếc máy bay do công ty riêng Airco của ông sản xuất, hãng cung cấp dịch vụ vận chuyển thư từ và hành khách đến Paris. Thế nhưng, các chi phí liên quan - xăng dầu, bảo dưỡng, lương phi công - buộc toàn bộ 8 chỗ ngồi trên mỗi chuyến bay phải được lấp đầy nếu công ty muốn đạt mức hòa vốn. Điều đó khó có thể xảy ra, và AT&T ngưng hoạt động vào tháng 12 năm 1922.

Tiếp theo là các hãng hàng không thành công hơn: Handley Page Transport, được thành lập bởi Ngài Frederick Handley Page, chủ sở hữu của công ty máy bay đã trở thành mối đe dọa suốt thời chiến về khả năng tạo ra những chiếc máy bay lớn - hay nói cách khác là những chiếc máy bay ném bom. Đây là những phương tiện lý tưởng để chuyển sang mục đích vận chuyển hành khách, và sớm phục vụ hành trình đến Paris, Brussels và Amsterdam. Instone Air Line, do ông trùm vận tải biển Ngài

Samuel Instone thành lập, cung cấp dịch vụ vận chuyển đến Paris và Cologne. Daimler Airways, thuộc tập đoàn BSA (vốn là Birmingham Small Arms), mua lại tài sản của AT&T và bắt đầu cung cấp dịch vụ đến Amsterdam, Hanover và Berlin. Và cuối cùng, British Marine Air Navigation, một công ty dịch vụ thủy phi cơ, được thành lập như một liên doanh giữa đơn vị sản xuất máy bay Supermarine và Southern Railway - chủ sở hữu các bến tàu ở Southampton vào thời điểm đó.

Tất cả những hãng hàng không này đều cạnh tranh để có được những khách hàng tiềm năng ít ỏi, và thường trên cùng tuyến bay.

Rõ ràng là tất cả không thể cùng tồn tại. Cuối cùng, vào năm 1923, chính phủ thông báo kế hoạch sáp nhập các hãng thành một hãng hàng không được nhà nước bảo trợ với hy vọng có lãi. Sau một cuộc chạm trán kéo dài với các phi công, những người có mức lương và điều kiện làm việc rất khác biệt, Imperial Airways cuối cùng cũng được ra mắt vào ngày 26 tháng 4 năm 1924, khi cơ trưởng HS Robertson lái chiếc DH34 từ Croydon đến Paris (Le Bourget).

Vào thời điểm đó, sân bay cũ của Không lực Hoàng gia Anh tại Croydon đã được phát triển thành sân bay chính của Luân Đôn, vì dễ tiếp cận vùng biển phía nam - nơi phần lớn các chuyến bay đầu hướng tới. Ban đầu, theo báo cáo của Robert Bluffield, sân bay này “không có đài kiểm soát và các trạm thời chiến... phải được chuyển thành phòng trực và phòng hải quan”.

May thay, Trust House - một công ty quản lý khách sạn với tầm nhìn nhạy bén - “đã nhận ra tiềm năng của khu cảng-tin cũ ở đây và nhanh chóng xin phép biến nó thành một khách sạn... Quầy rượu của khách sạn cũng sớm trở thành điểm hẹn vui vẻ và ấm áp dành cho những hành khách

đi máy bay hào nhoáng nhất châu Âu”.

## THÀNH CÔNG BAN ĐẦU CỦA HOẠT ĐỘNG TIẾP THỊ

So với trải nghiệm bay vệ sinh và an toàn như hiện nay, giai đoạn đỉnh cao nhất của Imperial Airways có thể mang sắc màu của một thời hoàng kim. Đội bay của hãng bao gồm những chiếc thủy phi cơ Empire C-Class, do Short Brothers sản xuất, thuộc số những chiếc máy bay uy tín nhất từng xuất hiện trên bầu trời. Chỉ trong vòng một thập kỷ, mạng lưới của hãng đã mở rộng đến Trung Đông, châu Phi, Ấn Độ và Úc. Thế nhưng, như bạn có thể hình dung, du lịch bằng máy bay giữa các cuộc chiến chưa bao giờ dễ chịu và thoải mái.

Những chiếc máy bay của Imperial cũ kỹ đến mức không thể bay vào ban đêm, do đó chúng buộc phải hạ cánh vào hoàng hôn. Thỉnh thoảng, chúng bị mất phương hướng và không ít lần phải đổ trên sa mạc. Vì máy bay không thể bay ở độ cao trên 914 m, các cabin không được điều áp. Hành khách được khuyên mặc trang phục bình thường nhưng có thể mặc thêm một lớp áo ngoài *nếu họ mở cửa sổ*. Thỉnh thoảng, khi bay qua những cánh đồng cỏ ở châu Phi, phi công thường điểu chỉnh hướng bay để hành khách có thể nhìn thấy những con thú hoang đang chạy tán loạn bên dưới. Tiếng động cơ của máy bay không chỉ khiến bầy thú hoảng sợ mà còn làm long màng nhĩ của các hành khách.

Hầu rất hiếm trong số đó được xem như khách du lịch theo nghĩa hiện đại. Họ là các sĩ quan, công chức, kỹ sư, nhà doanh nghiệp, nhà địa lý, nhà báo, nhà địa chất và nhà khảo cổ. Thỉnh thoảng, họ là những tay đi săn thú lớn và bù lại chi phí của chuyến đi bằng cách bán lại các loại da và sừng ngà thu được khi trở về. Thế nhưng, độ dài của quãng đường và số lượng

các điểm chuyên tiếp đã biến tất cả bọn họ thành “những du khách ngẫu nhiên” theo cách nói của nhà sử học Gordon Pirie. Ông viết: “Chi phí đắt đỏ khiến người ta không thể đi du lịch giải trí bằng đường hàng không, nhưng hành khách trên những chuyến bay dài đã vô tình trở thành khách du lịch bởi các chuyến bay tầm thấp vào ban ngày phải thường xuyên dừng lại để tiếp nhiên liệu”. (“Incidental Tourism: British Imperial Air Travel in the 1930s”, *Journal of Tourism History*, ngày 19 tháng 3 năm 2009).

Một lần dừng qua đêm, tại Cairo chẳng hạn, sẽ trở thành cơ hội để hành khách ngắm cảnh. Pirie bổ sung: “Nội dung quảng cáo của hãng hàng không, các thước phim tài liệu, sổ ghi chép và nhật ký của hành khách, đã nhấn mạnh trải nghiệm trên máy bay và trong suốt hành trình này; bay là cách thức mới để chiêm ngưỡng và trải nghiệm những vùng đất mới, những địa danh lịch sử... Bay không chỉ là đơn thuần là đi đến một nơi nào đó”.

Một số hành khách đầu tiên không mấy ấn tượng. Theo Robert Bluffield, vào năm 1925, một hành khách - một tay đua tên SF Edge - gửi thư cho Imperial nói rằng ông là hành khách duy nhất trên chuyến bay đến Paris, và là một trong ba hành khách trên chuyến trở về. Ông chỉ trích nội dung quảng cáo không phù hợp, “mức độ lịch sự tại Croydon” và bản thân trải nghiệm bay đó. Được gắn vào những rãnh kim loại trên sàn, chỗ ngồi của vị khách đó “bị tuột khỏi móc khóa” khi ông ấy ngã người ra sau. Tổ bay cũng không giải thích với hành khách về cảm giác khó chịu khi máy bay tăng độ cao đột ngột để cất cánh, chuyển hướng bay hay báo động về tình trạng nhiễu loạn trên không. “Nội dung chỉ trích của Edge còn bổ sung rằng tất cả các hành khách cần phải được cấp thiết bị bảo vệ tai khỏi tiếng

“ôn khùng khiếp phát ra từ động cơ máy bay”.

Đương nhiên là Imperial nhận biết về những vấn đề của đội bay già nua và khoảng cách giữa kỳ vọng của hành khách so với thực tế. Hơn nữa, hãng còn có các đối thủ cạnh tranh. Đó là KLM (*Koninklijke Luchtvaart Maatschappij* hay tiếng Anh là *Royal Dutch Airlines*), ngày nay là hãng hàng không lâu đời nhất vẫn còn mang tên gọi ban đầu. Được dẫn dắt bởi một phi công trẻ tuổi quả cảm khác tên Albert Plesman, cùng với sự hậu thuẫn của Nữ hoàng Wilhelmina, KLM bắt đầu các chuyến bay từ Croydon đến Amsterdam vào năm 1920. Cũng giống như Imperial, KLM có sứ mệnh kết nối Hà Lan với các vùng đất hải ngoại - vào năm 1924, hãng cung cấp dịch vụ đến Java tại vùng Đông Ấn Hà Lan\*. Mạng lưới của hãng cũng phục vụ cả Rotterdam, Brussels, Paris, Bremen, Copenhagen và Malmö, và về sau là dịch vụ xuyên Đại Tây Dương đến Curacao, một quốc gia thuộc địa Hà Lan tại vùng biển Caribe.

Khi mở rộng phạm vi hoạt động, Imperial cũng cần phải nâng cấp hình ảnh của mình. Kết hợp với đại lý quảng cáo Charles F Higham, công ty bắt đầu chiến dịch quảng cáo đầy tham vọng với nội dung và hình ảnh của Imperial xuất hiện trên “các tờ nhật báo và tuần báo tại Luân Đôn... một tờ báo tiếng Anh của Paris và một số ấn phẩm châu Âu khác”. Ngoài ra, quầy trưng bày ấn tượng của hãng tại Triển lãm Wembley Exhibition 1925 - với mục đích phô bày chiến tích của Đế quốc Anh - có hình ảnh của chiếc Vickers Vulcan và một chiếc máy bay Bristol Biplan 10 chỗ ngồi “cùng với mô hình một ngọn hải đăng và một bản sao của đài kiểm soát ở sân bay Croydon”. Các tờ rơi với nội dung “khen ngợi sự kỳ diệu của du lịch hàng không” được phát cho một số khách trong số 300.000 người tham dự triển lãm.

Với tinh thần theo hướng rất cách tân, hiện đại - đi cùng nội dung định hướng thương hiệu *đi trước thời đại* - Imperial cũng đã ủy thác công việc này cho một tờ tạp chí có tên gọi *Airways*. Mặc dù toàn bộ nội dung ấn phẩm đó không hoàn toàn nói về công ty nhưng Imperial đồng ý trả 100 bảng Anh mỗi tháng trong sáu tháng đầu để hỗ trợ tạp chí này trong giai đoạn mới ra mắt độc giả. Đổi lại, Imperial sẽ có hai trang quảng cáo trên mỗi ấn phẩm, cộng với 4.000 bản in giao đến khách hàng trong danh sách yêu cầu của hãng. Thêm nhiều bản in khác được tặng miễn phí tại sân bay Croydon. Theo thỏa thuận trong hợp đồng với đại lý quảng cáo, Imperial có thể ngăn cản các quảng cáo của đối thủ cạnh tranh cũng như các nhận xét tiêu cực, và quan trọng hơn cả là còn nhận được 15% lợi nhuận của tờ tạp chí.

Dù máy bay có phần cũ kỹ nhưng hình ảnh của Imperial vẫn tinh tế. Bluffield viết: “Phần lớn nội dung quảng cáo đầu được thiết kế duy mỹ, với hình minh họa tuyệt đẹp theo phong cách Art Deco của giai đoạn ấy. Họa sĩ Theyre Lee-Elliott, người đã thiết kế poster cho London Transport, đã tạo ra nhiều hình ảnh nguyên bản cho Imperial Airways, bao gồm logo ‘Speedbird’ nổi tiếng vào năm 1931”.

Vốn được thiết kế cho các nhãn hiệu vali, logo này trở thành một công cụ xây dựng thương hiệu khắp nội bộ công ty, xuất hiện trên các máy bay của hãng từ năm 1939. Logo này tiếp tục được sử dụng sau cuộc chuyển đổi Imperial thành BOAC và cuối cùng là British Airways, trước khi “về hưu” vào năm 1984. Nhưng âm vang của nó sống mãi, dưới hình thức là tín hiệu phát thanh quốc tế dành cho British Airways.

**ĐIỂM NHẤN CỦA HÀNH TRÌNH**



- Các hãng hàng không đầu tiên vận hành xoay quanh ánh hào quang mang tinh thần chủ nghĩa anh hùng của các phi công, mặc dù họ phải nỗ lực cùng cực để đảm bảo tính an toàn cho các bộ máy bên trong. Chi phí bay đắt đỏ góp phần tạo nên sức hấp dẫn cho phương tiện vận chuyển này.
- Hầu hết hành khách của những hãng bay đầu tiên đều là khách du lịch “bất đắc dĩ”, chủ yếu bay vì công việc hoặc các nhiệm vụ được chính phủ giao phó, nhưng các điểm dừng qua đêm để máy bay tiếp nhiên liệu đã giúp họ có cơ hội ngắm cảnh. Do đó, các chuyến bay khi ấy, được quảng cáo như một phương tiện khai sáng và có tính giáo dục.
- Trước sự cạnh tranh của các đối thủ, Imperial Airways của Anh là một trong những hãng hàng không đầu tiên đầu tư mạnh tay vào chiến dịch xây dựng thương hiệu, quảng cáo, các sự kiện quảng bá và thậm chí cả tạp chí khách hàng riêng.

## 08

# PAN AM - TỪ THỦY PHI CƠ ĐẾN THỜI ĐẠI MÁY BAY PHẢN LỰC

*“Du lịch hàng không đại chúng chúng tôi có vai trò quan trọng với số phận của thế giới hơn cả bom nguyên tử.”*

Juan Trippe, nhà sáng lập Pan Am, không có chút dòng máu La-tinh nào trong người. Ông là một người Mỹ gốc Ai-len tốt nghiệp Đại học Yale. Tên của ông được đặt theo tên của dì Juanita, con gái của Juan Terry, ông trùm ngành mía đường Venezuela. Khi còn là một đứa trẻ, Juan ghét tên gọi của mình. Nhưng là một doanh nhân hàng không, ông thừa nhận rằng tên gọi khác lạ đó - khi được kết hợp với chữ “Trippe” định mệnh - lại trở nên cực kỳ phù hợp. Cũng giống như tất cả những người xây dựng thương hiệu khác, ông hiểu được tầm quan trọng của khả năng nhận biết.

Khi hãng hàng không của Trippe bắt đầu hình thành, người ta thường nhìn thấy ông hút ống điếu trước quả cầu cao 1,5m trong văn phòng riêng trên tầng 58 của tòa nhà Chrysler Building, suy tính về những bước đi tiếp theo. Theo cuốn sách *Pan Am: Aviation legend* (2013) của Barnaby Conrad III, “trong mắt ông, các châu đại dương và châu lục không phải là rào cản mà là những sân chơi lớn. Mục tiêu của ông là hoàn toàn thống lĩnh ngành vận chuyển hàng không”.

Tham vọng của Trippe đã thúc đẩy Pan Am lên những tầm cao mới - và khi ông không còn nữa, thương hiệu này bắt đầu suy yếu. Thế nhưng,

ông đã biến đổi ngành du lịch hàng không và sự khởi đầu của thời đại máy bay phản lực.

Thời trẻ tuổi, ông có nền tảng vững chắc trong thế giới tài chính - suy cho cùng, cha của ông là một ông chủ ngân hàng đầu tư xuất chúng. Thế nhưng, một biến cố xảy ra trong giai đoạn tuổi thơ của Juan đã gieo hạt mầm trong tâm trí ông, có lẽ giống với những hạt ngô đang xoay trong trời thu. Là người giỏi quan sát các cỗ máy bay đầu tiên - ông từng tạo ra một máy bay mô hình gỗ balsa chạy bằng năng lượng từ dây cao su - ông đã rất phấn khích khi được cha dẫn đi xem hai phi công Wilbur Wright và Glenn Curtiss lái máy bay vòng quanh tượng Nữ thần Tự do vào tháng 9 năm 1909. Từ khoảnh khắc đó trở đi, ông chỉ muốn làm một việc duy nhất.

Trong khi vẫn đang theo học tại Đại học Yale, ông đăng ký gia nhập Thủy quân lục chiến với tư cách học viên không quân. Đúng ra, ông đã bị loại do thị lực kém, nhưng chuyện kể rằng ông cầm trên tay một bản đề thi và thuộc lòng nội dung chính của nó. Ông hoàn thành chuyến bay một mình đầu tiên với chiếc Curtiss “Jenny” tại Long Island vào năm 1918. Lúc bấy giờ thuộc Hải quân Trừ bị Hoa Kỳ, ông suýt bị cử đi tham chiến tại Pháp nhưng thỏa thuận đình chiến giữa các bên được công bố trước khi ông kịp bước chân lên tàu.

Theo báo cáo của Barnaby Conrad III, sau khi tốt nghiệp Đại học Yale, Juan “cần mẫn đến Phố Wall bán trái phiếu”. Không có gì ngạc nhiên khi công việc ấy chẳng đi đến đâu. Vì khi đó, cha của ông cũng vừa mới qua đời, có lẽ ông cảm thấy mình không còn nghĩa vụ phải đi theo con đường truyền thống nữa. Thay vào đó, ông mua một vài chiếc máy bay huấn luyện cũ của hải quân và ra mắt dịch vụ taxi trên không mang tên Long

Island Airways.

Vào một thời điểm nào đó trong giai đoạn này, trò lấy lòng (theo kiểu vận động hành lang) được nhắc đến trong phần mở đầu đã xảy ra. Như tôi đã nói, đó có thể chỉ là một bài tập quảng cáo. Thế nhưng, dù Trippe được chú ý thì đi đầu đó không giúp công ty của ông tồn tại lâu. Các phi công khác của Trippe cũng là những tay đóng thế - những nhân vật không đáng tin cậy, “không xuất hiện đúng giờ hoặc thậm chí, sau một đêm chề chén, đã không thèm xuất hiện”.

Thế nhưng, Juan chưa sẵn sàng từ bỏ giấc mơ thơ ấu của mình. Vận dụng hết mọi mối quan hệ quen biết từ thời Đại học Yale và Phố Wall (bao gồm cả William Rockefeller, Sherman Fairchild và William Vanderbilt), ông thuyết phục họ đầu tư vào thứ mà về sau trở thành Aviation Corporation of America (AVCO).

Vậy AVCO bay đến những nơi nào? Trippe nghe nói rằng Bưu chính Hoa Kỳ muốn thành lập một tuyến đường mới giữa Key West và Havana - một chuyến bay dài 90 dặm - và đang mở thầu kêu gọi các hãng hàng không. Hai trong số các đơn vị dự thầu là Florida Airways và Pan American Airways - hai hãng bay nhỏ do các cựu phi công thời chiến thành lập. Tắm ngâm tâm ngấm, Trippe “đi cửa sau” để đàm phán một hợp đồng độc quyền với nhà độc tài Cuba Gerald Machado với hiệu lực ngăn cản mọi hãng hàng không khác hạ cánh lên địa phận của Cuba. Đây là một ví dụ cho thấy Trippe không chỉ có bản chất “máu lạnh” mà còn có sự tự tin vào sức ảnh hưởng và khả năng thuyết phục của mình.

Rõ ràng, Florida và Pan American chỉ biết giờ hai tay kêu trời. Trippe tiếp quản cả hai và một Pan American mới - Pan American *của riêng ông* - ra đời. Một trong những yếu tố đặt nền móng cho thành công của hãng

hàng không non trẻ này chính nhờ vào sự lựa chọn của Trippe với người mà ngày nay được gọi là đại sứ thương hiệu: Charles Lindbergh.

Là gương mặt mới tiên phong trong những chuyến bay một mình từ Long Island, New York đến Le Bourget, vùng ngoại ô của Paris, “Lucky Lindy” 26 tuổi là người hùng thật sự của ngành hàng không. Mặc dù Lindbergh luôn được săn đuổi chào mời bởi các hãng bay và nhà tài trợ tiềm năng nhưng Trippe đã khéo léo đẩy họ qua một bên và mời phi công trẻ tuổi đầy đam mê này không chỉ kiểm tra vùng biển Caribe mà còn thật sự đi đầu khiến một trong những chiếc máy bay Pan American Fokker mới toanh của ông. Nói theo ngôn ngữ của Barnaby Cohen III, “đây là cuộc gặp gỡ của hai kẻ mộng mơ thực tế”.

Khi động cơ chân vịt của chiếc Fokker còn chưa kịp quay thì Trippe đã đưa ra một đề nghị với người bạn mới này về “một khoản tiền trả trước 10.000 USD mỗi năm và quyền được mua 1/10 cổ phiếu của Pan American Airways với giá bằng một nửa giá trị hiện có”. Trên giấy tờ, Lindbergh được thuê với tư cách “cố vấn kỹ thuật”, nhưng Trippe biết rõ rằng “giá trị thật của Lindbergh nằm ở mối quan hệ công chúng”. Cohen cũng chỉ ra rằng cô vợ mới cưới của Lindbergh - Anne Morrow - là con gái của ngài Đại sứ Hoa Kỳ tại Mexico.

Với Lindbergh bên cạnh, Trippe đã tiến hành đàm phán với đại diện đến từ 16 quốc gia để thiết lập mạng lưới sớm kết nối nước Mỹ với Caribe và Nam Mỹ. Về Nam Mỹ, Cohen viết: “[Trippe] tin rằng đó là quyền - và nghĩa vụ - của nước Mỹ trong việc mang sự tiến bộ đến cho châu lục này thông qua một ‘cuộc chinh phục ôn hòa’, ông đã tìm thấy một người cùng lý tưởng là Folger Brown, Tổng Bộ Bưu chính Hoa Kỳ, đang phục vụ cho chính quyền của Herbert Hoover”.

Bru chính Hoa Kỳ - với sự hậu thuẫn của chính quyền nước này - cùng với Pan Am đã xây dựng thành công mô hình hợp tác công-tư nhằm thiết lập một đội thương thuyền của dịch vụ hàng không với các tuyến hành trình đan xen khắp toàn cầu. Mĩa mai thay, sự thống lĩnh của hãng hàng không đã gieo mầm cho chính sự hủy diệt của nó về sau. Thế nhưng, chúng ta đừng cần đèn chạy trước ô-tô. Đầu tiên, để nắm quyền sở hữu vùng trời, Trippe phải tận dụng hết vùng biển.

“Vùng biển Caribe có một lợi thế: đâu đâu cũng là nước”, Cohen viết. “Sao phải xây đường băng khi máy bay có thể hạ cánh trên mặt nước?”. Những chiếc thủy phi cơ chính là phần quan trọng trong chiến lược của hãng hàng không và sớm trở thành hình ảnh trung tâm của hãng.

Những chiếc thủy phi cơ của Trippe được sản xuất bởi Sikorsky Aero Engineering Corporation, do Bá tước Igor Sikorsky - một người Nga sống lưu vong và là một kỹ sư hàng không tài giỏi - sáng lập. Những chiếc máy bay ấy đã khẳng định và củng cố vị trí đội thương thuyền của Pan Am. Bằng sự am hiểu vốn có, Trippe đảm bảo rằng công ty:

... kết hợp các quy định hải quan và kiến thức hiểu biết vào mọi khía cạnh dịch vụ. Phi công phải bao gồm một cơ trưởng và một cơ phó. Tốc độ bay được tính toán theo đơn vị knot hoặc hải lý (1 knot tương đương 1 hải lý); thời gian được tính bằng bell; và nhiệm vụ tuần tra của đội bay được xem như người canh gác. Nhà bếp được gọi là galley (sàn thấp dưới tàu) còn nhà tắm được gọi là nhà xí (ở mũi tàu). Vị trí cao nhất mà một phi công Pan Am đời đầu có thể đạt được bao gồm một danh xưng khá cao quý: Cơ trưởng của những chiếc tàu bay vượt đại dương.

## **KHI CÁC CLIPPER TIẾP QUẢN VÙNG TRỜI**

Để viết một cuốn sách như thế này, bạn phải ngồi hàng giờ ở thư viện hoặc thường xuyên chờ đợi những gói bưu phẩm chứa đựng những nội dung bị ngưng xuất bản đã lâu. Một buổi sáng nọ, tôi nhận gói hàng từ Amazon. Khi nhặt nó lên, tôi nghe thấy âm thanh vốn thuộc về một chiếc DVD.

Bên trong chiếc DVD đó là bộ phim *China Clipper*. Được sản xuất vào năm 1936 với sự tham gia của Pat O'Brien và Humphrey Bogart, phim được đặt theo tên một chiếc thủy phi cơ lớn của Pan Am và được thực hiện với sự khuyến khích ngấm của chính Juan Trippe. William Van Dusen, người phụ trách quan hệ công chúng của ông lúc bấy giờ, đã tiến hành thương thảo với Warner Brothers. Mặc dù đã được đổi tên nhưng bộ phim vẫn chủ yếu kể câu chuyện về Pan Am Airways ("Trans-Ocean Airways"), với Pat O'Brien trong vai Juan Trippe ("Dave Logan") và Humphrey Bogart trong vai phi công giỏi nhất của ông. O'Brien thể hiện hình ảnh của một người vũng vàng - vai diễn của Bogart khá hơn. Với lòng tin của mình, Trippe cho phép người ta phác họa chân dung của ông là một người có động lực và quyết đoán. Ở một giai đoạn trong phim, nửa số nhân viên của Logan dọa bỏ việc vì lương thấp và áp lực cao. Nhưng vào cuối phim, nhà đầu tư lớn nhất của ông đã nói: "Chính bởi tầm nhìn và sự quyết tâm của anh, chúng ta đã đạt được bước tiến lớn nhất trong ngành vận chuyển mà thế giới chưa từng biết tới".

Bước tiến đó - và đòn bẩy cho câu chuyện trong phim - chính là chuyến bay thương mại đầu tiên xuyên Thái Bình Dương.

Chuyện thật sự bắt đầu vào ngày 22 tháng 11 năm 1935. Đám đông khoảng 25.000 người tập trung bên bờ biển tại Alameda, California - bên kia vịnh San Francisco - để ngắm chiếc tàu bay khổng lồ mà Trippe đặt tên

là “China Clipper” đang chuẩn bị cho cuộc hành trình mà người ta nói rằng không thể thực hiện được. Để băng qua Thái Bình Dương, máy bay phải bay thẳng 2.400 dặm không ngừng nghỉ từ San Francisco đến Honolulu, trước khi hạ cánh xuống một hòn đảo để chuẩn bị cho hành trình 8.000 dặm đến Manila. Về sau, hành trình đó được mở rộng đến Hong Kong.

Chiếc máy bay đó là Martin M-130, nặng 25,5 tấn và được vận hành bởi bốn động cơ 800 mã lực đạt vận tốc bay 130 dặm/giờ. Người đi đầu khiển chiếc máy bay hôm đó là phi công Ed Musick mặc dù không có hành khách nào. Đám đông, báo chí cùng ban nhạc hoàn toàn không phải để mua vui - đây thật sự là một khoảnh khắc quan trọng, giống như việc đặt chân lên mặt trăng.

Bối cảnh ấy cũng có một chút hàm ý chính trị. Như Cohen viết: “Không một hãng hàng không nào có thể vượt mặt sự hiện diện của nước Mỹ ở Thái Bình Dương một cách tài tình như Pan Am... Người Nhật đang từng bước củng cố sự hiện diện của quân đội tại hòn đảo Micronesia và các quần đảo khác, buộc Mỹ phải tăng cường quan hệ với các quốc gia châu Á khác, đặc biệt là Trung Quốc và Philippines - hai quốc gia đang ngày càng bị đe dọa trước sự lớn mạnh của Nhật”.

Trưởng Bộ bưu chính Hoa Kỳ James A Farley cũng có mặt tại buổi ra mắt chiếc China Clipper. Với hành trình đầu tiên của chiếc máy bay, Juan Trippe củng cố vị trí của bản thân là một trong những nhân vật quyền lực và có ảnh hưởng nhất nước Mỹ.

Cuối cùng, chiếc máy bay cũng cất cánh, nhưng lần cất cánh đó còn kịch tính hơn nhiều so với trên phim. Khi chiếc máy bay chậm rãi bay qua vịnh, Musick nhận ra rằng nó không bay đủ cao để vượt qua cây cầu Bay Bridge. Bằng sự tinh thông và tài xử lý lạnh lùng, ông đã đi đầu khiến con



chim khổng lồ lướt trên mặt nước *bên dưới* cây cầu trước khi nâng nó lên cao trở lại trong tiếng reo hò cuồng nhiệt của đám đông.

Vào ngày 29 tháng 11, Musick hạ cánh chiếc China Clipper xuống Vịnh Manila, sau hành trình 8.210 dặm trong 59 giờ 48 phút, không kể những lần dừng lại nghỉ ngơi và tiếp nhiên liệu.

Nhiều năm sau, một phi công khác - cơ trưởng Dick Vinal - hồi tưởng lại lần làm phi công phụ trên chiếc China Clipper với Musick. “Chiếc máy bay đã giúp tôi chữa được thói quen hút thuốc. Với các thùng nhiên liệu ở thân tàu, cabin lúc nào cũng đầy khí gas”. Vì phải ở trên không 25 giờ liên tục, phi công buộc phải từ bỏ mong muốn bật lửa đốt thuốc. Vinal cũng nhớ lại thời gian khi họ bay qua một cơn bão lớn trên đường đến Manila. “Khi bay với vận tốc 105 dặm trong sức gió 160 dặm, bạn có thể đi lùi và nghiêng qua một bên. Chúng tôi đã làm như thế. Chiếc M-130 có thể không nhanh nhưng chúng tôi chứng minh rằng nó thật sự dũng mãnh”. (Bản ghi âm trên [www.panam.org](http://www.panam.org), “Dick Vinal’s China Clipper”).

Vào năm 1939, Trippe sở hữu tất cả những chiếc máy bay cần thiết để phục vụ các tuyến bay băng Thái Bình Dương và Đại Tây Dương: ông trả cho Boeing 3 triệu đô-la Mỹ để mua sáu chiếc máy bay Model 314, những quái thú lực lưỡng có thể chuyên chở 70 hành khách. Chỉ riêng khu vực ăn uống có thể phục vụ đồng thời 14 hành khách, với đội ngũ nhân viên trong trang phục chỉ chu quần đen áo jacket trắng.

Cuối cùng, toàn bộ ánh hào quang rực rỡ này đã bị che phủ bởi bóng đen của Thế chiến thứ II.

## **VƯỜN CAO TRƯỚC KHI ĐÀO SÂU**

Đội ngũ phi công Pan Am đã thực hiện những hành trình quả cảm vào giai đoạn đầu cuộc chiến, đáng kể là chuyên chở pháo chống xe tăng (anti-tank shells) cho Quân đội Anh trong suốt trận chiến El Alamein tại Ai Cập vào năm 1942. Thế nhưng, vào tháng 12 năm đó, quân đội giành quyền kiểm soát Pan Am: “Thời đại thanh lịch nhường chỗ cho những chiếc Clipper khi chúng được đưa vào các nhánh dịch vụ vũ trang... Các phi công của Pan Am được phong hàm quân đội, mặc trang phục khaki khi tuân theo lệnh chỉ huy của quân đội và mặc quần phục xanh khi phục vụ hải quân”.

Mặc dù từ “clipper” được sử dụng nhiều lần xuyên suốt lịch sử của Pan Am nhưng các chiếc thủy phi cơ không bao giờ lấy lại được phong độ tiền chiến của nó: Cohen viết rằng, vào năm 1945, chiếc China Clipper biểu tượng thực hiện một hành trình “ngược” giữa Miami và Leopoldville ở nhà nước Congo thuộc địa Bỉ.

Nhưng Trippe chẳng bao giờ ngừng cải tiến - theo mọi nghĩa - và nhanh chóng phục hồi khi cuộc chiến kết thúc. Sau khi thay thế ngay những chiếc clipper bằng máy bay DC-3 động cơ kép bình thường hơn (được sử dụng cho những đường băng truyền thống), vào năm 1947, Pan Am ra mắt chiếc Lockheed Constellation đầu tiên với cabin đi đầu áp, có thể bay ở độ cao 20.000 feet (trên 6.000 mét) và băng qua Đại Tây Dương trong 10 giờ. Cho đến lúc đó, Cohen viết, chỉ trong vòng 20 năm, Pan Am đã phát triển “từ hai máy bay và 24 nhân viên thành một mạng lưới toàn cầu gồm 19.000 nhân viên tại 62 quốc gia”.

Tiếp sau dòng máy bay Constellation là dòng Stratocruiser - mẫu máy bay rộng rãi được thiết kế lại từ chiếc máy bay ném bom B-29 - vào năm 1949. Giờ đây, thương hiệu này mang đến một loại hình dịch vụ khác biệt,

nhất là khi bạn bước xuống cầu thang hình xoắn ốc đến khu vực cocktail lounge trên máy bay. Giống như các thương hiệu xa xỉ truyền thống, Pan Am vẫn vận hành xoay quanh di sản kế thừa của mình để đảm bảo với khách hàng và để bản thân thương hiệu vượt lên trên các đối thủ: khẩu hiệu mới của hãng vào năm 1950 đã định vị hãng ở vị thế “Hãng hàng không giàu kinh nghiệm nhất thế giới”.

Các chuyến bay lúc bấy giờ vẫn thuộc đặc quyền của nhóm khách hàng thiểu số. Như Keira Desbiens chỉ ra trên trang Passion Marketing ([www.passion-marketing.com](http://www.passion-marketing.com)): “Vào thập niên 50, nền kinh tế Mỹ phát triển mạnh mẽ. Mặc dù không đủ khả năng sử dụng dịch vụ ‘President’ xa xỉ của Pan Am nhưng tầng lớp giàu mới vẫn muốn được bay. Để mở rộng thị trường, Pan Am giới thiệu hạng ghế vào năm 1952”. Tuy nhiên, Desbiens cho rằng “Sự giới hạn của loại máy bay cánh quạt làm tăng giá vé và thu hẹp thị trường”, với một chiếc vé khứ hồi có giá tương đương 4.000 đô-la Mỹ ngày nay. (“Pan Am, How to create and market a myth”, ngày 17 tháng 10 năm 2011).

Tiếp viên hàng không - đối tượng gây nhiều tranh cãi từ góc nhìn hiện nay - ngày ấy đã trở thành hiện thân cho sự thanh lịch và dịch vụ nhất quán. Ban đầu, họ là đối tượng cần thiết: với hầu hết những chàng trai trẻ tuổi đều phải sẵn sàng tham chiến, Pan Am cần có các tiếp viên hàng không. Thế nhưng, những người phụ nữ này không chỉ đơn thuần để trang trí: phần lớn đều tốt nghiệp đại học và có khả năng nói ít nhất một ngoại ngữ. Họ phải là người dễ gần gũi, thân thiện, bình tĩnh trước tình huống khẩn cấp và chắc chắn phải giỏi bơi lội.

“Đó là một trong những công việc tốt nhất dành cho phụ nữ vào thời bấy giờ”, cựu tiếp viên hàng không Christel Vane, người từng làm việc

cho Pan Am từ năm 1959 đến 1984, chia sẻ với một phóng viên người Anh. “Tôi có thể nói nhiều thứ tiếng và muốn được đi du lịch; đó là một công việc chỉ dành riêng cho một nhóm nhỏ và rất khó có được. Không có nhiều cơ hội việc làm khác cho phụ nữ, trừ khi bạn muốn trở thành thư ký”. (“Being a Pan Am stewardess was the best job for a women”, *The Daily Telegraph*, ngày 5 tháng 3 năm 2013).

Dĩ nhiên là không ai thắc mắc về việc một phụ nữ trở thành phi công lái máy bay thương mại vào thập niên 1960. Trong số 500 phụ nữ nộp đơn xin việc, Christel đã được nhận, và cô tận dụng triệt để cơ hội đó, tận hưởng công việc mình đang có trong khi du lịch khắp thế giới. Cô thừa nhận rằng vẫn có tình trạng phân biệt giới tính - hầu hết từ những hành khách kiêu căng hoặc khinh thường người khác - nhưng cô đã vượt qua bằng khiếu hài hước và sự tự tin của mình. “Tôi không bao giờ là kiểu người quá khích; tôi luôn kiểm soát được tình hình”.

Mặc dù phong trào nam nữ bình quyền của thập niên 1970 có thể khiến cô nhìn lại lựa chọn nghề nghiệp của mình, nhưng không phải vấn đề thiếu bình đẳng mà chính trải nghiệm bay mới làm hồng công việc của Christel. Máy bay ngày càng to hơn, nhanh hơn và đông đúc hơn; các hệ thống giải trí trên máy bay đã chia cắt hành khách với tiếp viên hàng không. “Mọi thứ bỗng nhiên trở nên ít thi vị hơn; khía cạnh giao tiếp giữa con người với nhau bị mất đi”.

Thế nhưng, mô-típ lựa chọn các tiếp viên hàng không với vẻ ngoài đầm thắm, quyến rũ vẫn không thay đổi, một hình ảnh quá thường xuyên trên các nội dung quảng cáo dành cho các hãng hàng không, từ Singapore Airlines đến Qatar Airways (vào thời điểm tôi viết cuốn sách này, một quảng cáo của hãng Qatar có hình ảnh một bé gái nhìn một nữ tiếp viên

hàng không với ánh mắt đầy ngưỡng mộ). Mặc dù “The Singapore Girl” đã mỉm cười trên tất cả các poster từ thập niên 1970, nhưng Pan Am được cho là hãng hàng không đầu tiên giới thiệu hình ảnh nữ tiếp viên hàng không như một biểu tượng.

Thế nhưng, các tiếp viên hàng không dường như chỉ là cách tiếp cận đầy cảm hứng để thu hút giới thượng lưu đến với dịch vụ bay, mỗi quan tâm thật sự của Trippe là thay đổi thế giới thông qua du lịch đại chúng. Theo Cohen, “Vào năm 1957... số lượng hành khách đi máy bay đã tăng gấp bốn lần lên đến 1 triệu người” kể từ cuối thập niên 1940, “một xu hướng mà Pan Am đã góp công đáng kể”.

Phát biểu tại cuộc họp năm 1955 của Hiệp hội Vận tải Hàng không Quốc tế, Trippe nói: “Du lịch đại chúng bằng đường hàng không có thể có ý nghĩa quan trọng với số phận của thế giới hơn bom nguyên tử. Vì không có một quả bom nguyên tử nào có sức mạnh lớn hơn khách du lịch hàng không, khi được kết hợp với tính hiếu kỳ, sự hào hứng và thiện chí, người ta có thể đi khắp năm châu bốn bể, gặp gỡ và tìm hiểu về con người của các quốc gia và sắc tộc khác”.

Chúng ta sẽ trở lại lý thuyết đó ở phần sau của cuốn sách. Trong khi đó, vào năm 1958, Pan Am thực sự bỏ xa đối thủ khi tiếp nhận 48 chiếc máy bay phản lực và ra mắt chuyến bay bằng động cơ phản lực đầu tiên từ New York đến Paris. Từng tiêu tốn khoảng 25 giờ bằng thủy phi cơ, hành trình ấy giờ đây giảm xuống chỉ còn 7 giờ. Cohen viết: “Trong suốt ba tháng đầu năm 1959, những chiếc 707 của Pan Am đã chuyên chở 33.400 hành khách, với tỷ lệ hành khách chiếm 90,8% số chỗ ngồi”. Để xử lý lượng đặt chỗ lớn, vào năm 1962, Pan Am đã tạo ra PANAMAC, một trong những hệ thống đặt chỗ hàng không toàn cầu đầu tiên (tham khảo

### **Chương 13** - Lastminute và kỷ nguyên dot-com).

Như Desbiens cho biết, sự xuất hiện của thời đại máy bay phản lực đòi hỏi một phương cách tiếp thị hoàn toàn mới. “Hình ảnh của Pan Am phải đại diện cho những gì vốn có: hãng hàng không thế giới, một đại sứ cho thời đại máy bay phản lực và thành tựu của nước Mỹ”. Nó còn phải đại diện cho khát vọng của những khách hàng mới, “nhóm khách hàng trẻ tuổi tự nhận mình giàu có nhưng chưa đủ giàu”. Những các bầy mơ hồ mang tên “câu lạc bộ thể thao ngoài trời” của thời đại thủy phi cơ đã lỗi thời. Pan Am bắt đầu tự xây dựng một hình ảnh “năng động hơn bằng cách kết hợp chặt chẽ hệ thống nhận diện thương hiệu với dàn máy bay hùng hậu”.

Đó là sự xuất hiện của cố vấn thiết kế mới, kiến trúc sư Edward Larabee Barnes và cộng sự Charles Foburg, cùng với đồng nghiệp của họ là Ivan Chermayeff. Bộ ba này cùng nhau tái thiết kế logo và biểu tượng của hãng hàng không. “Họ thay thế biểu tượng hiện có - một cánh máy bay cách điệu với mô-típ hình cầu - bằng một hình cầu màu xanh với những đường chỉ báo chồng lên nhau: biểu tượng của động lực và tham vọng tiếp tục định hình tinh thần tiên phong của Pan American”. (“From Pan Am to Pompidou”, Creative Review, ngày 5 tháng 5 năm 2011).

Chermayeff trở lại vào năm 1970 - hiện là một nửa của hãng Chermayeff & Geismar - để tiếp tục công việc của mình. Bước đầu tiên là chính thức thay đổi tên hãng hàng không từ “Pan American World Airways” thành một phiên bản ngắn gọn hơn: Pan Am. Điều này đã dẫn đến cách tiếp cận tối giản mượt mà toát lên vẻ tinh tế hiện đại. “Một quả cầu mới mẻ và logo mới với phong chữ Helvetica Medium thể hiện sắc màu hiện đại, tinh gọn hơn với bảng màu xanh hoàng gia đặc trưng của hãng hàng không vẫn được giữ nguyên như cũ”, trích từ bài viết được

nhắc đến ở trên. “Pan Am vẫn giữ quả cầu màu xanh biểu tượng này cho đến ngày ra đi vào năm 1991”.

*Ra đi.* Giờ chúng ta đã đi đến điểm mấu chốt của vấn đề Làm cách nào mà một công ty thành công như thế - một thương hiệu đầy tính biểu tượng cho đến tận ngày nay - lại biến mất vào hư không?

Câu trả lời thật đơn giản, nhưng cũng phức tạp.

Phần đơn giản đó nằm ở Juan Trippe, người từ chức Giám đốc đi đầu hành vào năm 1968. Xuyên suốt lịch sử của Pan Am, nhiều năm trước đó, giai đoạn thiếu nguồn cung tiền vào cuối thập niên 1930, ban giám đốc của hãng hàng không đã tìm cách gạt Trippe ra khỏi các hoạt động hàng ngày và đưa về vị trí “sân sau”, buộc ông phải từ bỏ chức vụ Giám đốc đi đầu hành trong khi vẫn giữ vai trò Chủ tịch. Cách đó không thành công. Sau khi cổ đông lớn nhất của công ty, Sonny Vanderbilt Whitney, không đảm đương được nhiệm vụ của một Giám đốc đi đầu hành, ban giám đốc bầu Trippe trở lại vị trí. “Ban giám đốc rút ra bài học rằng bí quyết thành công của Pan Am nằm sâu trong bộ óc phức tạp của Juan Trippe...”.

Hơn 30 năm sau, rõ ràng đây vẫn là một bài học sâu sắc. Ngay trước khi trở về, Trippe đã tạo nên đi đầu kỳ diệu cuối cùng: ông chính là động lực đằng sau sự ra đời của chiếc Boeing 747, thời đại của máy bay vận tải thương mại phản lực, tương đương với những chiếc tàu clipper tráng lệ trên biển. Với kích thước “dài như sân bóng” và “cao như tòa nhà ba tầng”, với 350 chỗ ngồi và một cocktail lounge. Khoản đầu tư đó hẳn đã làm tê liệt Pan Am nhưng thay vào đó lại mang về thành công vang dội.

Trippe đã để lại một công ty vững vàng, dường như không gì có thể lay chuyển được với tòa nhà Pan Am biểu tượng (giờ là tòa nhà Met Life) tại 200 Park Avenue và East 45<sup>th</sup> Street, được hoàn thành vào năm 1963. Khắp

thế giới, khi bước từ những sân bay ồn ào, nóng bức vào không gian yên tĩnh mát rượi của chiếc máy bay Pan Am, hành khách sẽ được các nữ tiếp viên với tác phong nhanh nhẹn chào đón: Chào mừng quý khách đến với Pan Am. Quý khách sắp về đến nhà rồi”.

Tuy nhiên, Trippe đã ngầm biết được điểm yếu lớn của Pan Am, đó là những tuyến bay nội địa tại Mỹ. Cohen viết: “Suốt nhiều thập niên, các Tổng thống Mỹ và cố vấn của họ đã không công nhận các tuyến bay nội địa của Pan Am vì lo ngại tạo thế độc quyền”.

Trippe chọn người kế nhiệm là Najeeb Halaby, cựu Giám đốc Cục Hàng không Liên bang (FAA) - và tình cờ là cựu phi công - người vốn có nhiều mối liên hệ với chính quyền Washington. Thế nhưng, mối quan hệ đó không đủ mạnh và lệnh ngăn chặn các tuyến bay nội địa đối với Pan Am vẫn không được dỡ bỏ. Khi cuộc suy thoái xảy ra vào đầu thập niên 1970 ảnh hưởng đến nền kinh tế nước Mỹ, vận may của Pan Am bắt đầu có dấu hiệu dừng lại. Ban giám đốc yêu cầu Halaby từ chức.

Ông được thay thế bởi một cựu Chuẩn Tướng có tên William T Seawell với ánh nhìn “ngghiêm khắc” của Không lực Hoa Kỳ, người bắt đầu đi đầu hành công ty bằng cách cắt giảm nhân viên (từ 42.000 xuống 27.000 người) và cắt giảm các tuyến bay. Pan Am chật vật có lãi sau giai đoạn gần phá sản, nhưng chính phủ cương quyết hạn chế sự độc quyền của hãng bằng cách cho phép nhiều hãng hàng không khác - một số đến từ nước ngoài - khai thác các đường bay nội địa. Tất tệ hơn, chính quyền còn cho phép các hãng hàng không nội địa (như Delta và National) khai thác các đường bay quốc tế, khiến Pan Am có thêm đối thủ cạnh tranh.

Những nhân vật có tầm nhìn xây dựng nên ngành hàng không đều dần biến mất. Vào năm 1974, Charles Lindbergh qua đời tại nhà riêng ở Maui.



Juan Trippe bị đột quỵ vào tháng 9 năm 1980. Ông qua đời tại nhà riêng ở Manhattan vào ngày 3 tháng 4 năm 1981. Số người đến dự tang lễ của ông đủ để lấp đầy một chiếc máy bay thương mại.

## **CHUYẾN BAY CUỐI CÙNG CỦA PAN AM**

Pan Am ngừng hoạt động vào ngày 4 tháng 12 năm 1991. Sáng hôm đó, người lái chiếc Pan Am 747 hay còn gọi là Clipper Goodwill là cơ trưởng Mark Pyle. Vào thời điểm ấy, ông chưa biết gì về tin xấu.

“Hành trình dọc theo bờ biển phía tây của Barbados thật siêu thực”, Pyle viết trong ấn phẩm tháng 6/1992 của *Air Line Pilot*:

Hòn đảo đó thật sự là một viên ngọc đa sắc nằm giữa mặt biển màu lam ngọc. Chúng tôi hạ cánh về phía đông do ảnh hưởng của những đợt gió mậu dịch, đáp xuống sau 4 giờ 30 phút cất cánh từ New York. Chạy đến cổng và tắt động cơ như cách chúng tôi đã làm hàng trăm lần trước đó. Lần này, có khác biệt, một sự khác biệt đáng kể! Trong 4 giờ 30 phút bay ấy, một số phận đã được định đoạt.

Pyle vẫn còn ở trong buồng lái khi vị trưởng ga mở cửa và trao cho ông một tờ điện báo. Pyle, đã làm việc cho công ty suốt 18 năm, nhanh chóng mở ra đọc. Sau đó, ông quay trở lại máy bay và nói với phi hành đoàn. “Không ai trong số các tiếp viên hàng không ngăn được cảm xúc và nước mắt của họ. Tất cả đều là những nhân viên kỳ cựu với 20 năm làm việc cùng Pan American hay National Airlines”.

Vị trưởng ga hỏi Pyle liệu ông có muốn hoàn thành chặng cuối của chuyến bay đến Miami. Pyle đáp rằng mình muốn: “Nhiều hành khách bị rơi vào cảnh khó khăn, một số nhân viên Pan Am đang đóng gói vật dụng để rời ga và rời công việc của họ”. Phi công và phi hành đoàn đợi gần hai

giờ “trong im lặng” trong khi các hành khách còn lại check-in và các nhân viên thu dọn vật dụng cá nhân.

Dần dần, những hành khách cuối cùng đã lên máy bay. Vào lúc 2 giờ chiều theo giờ miền đông Bắc Mỹ (EST), Pyle báo cáo, “những bánh xe thu vào lòng chiếc Clipper 436 rời Bridgetown, Barbados để hướng tới thành phố nơi Pan Am chào đời”.

Cách điếm đến không xa, Pyle ngạc nhiên khi Chuck Foreman - kỹ sư kỳ cựu 20 năm gắn bó với Pan Am - thông báo rằng bộ phận không lưu muốn máy bay thực hiện cú bay thấp qua sân bay. Sau giây phút hoài nghi ban đầu, Pyle đã bắt được tín hiệu. “Sau khi thông báo nhanh với hành khách về ý định của mình, tôi xin lệnh chinh cánh tà... Lúc này, chúng tôi đã thực hiện cú bay thấp theo yêu cầu - lần đầu tiên kể từ khi tôi rời hải quân nhiều năm trước”.

Khi máy bay của Pyle bay thấp xuống vạch giữa của Đường băng 12, tháp kiểm soát đưa ra thông báo cuối cùng: “Tuyệt vời, Clipper!” Pyle nâng máy bay lên và xuôi theo hướng gió cho lần tiếp đất cuối cùng và hạ cánh.

Khi chiếc 747 chạm mặt đất, Pyle nhìn thấy hai bên đường băng là những hàng dài xe cảnh sát, xe cứu hỏa, xe chuyên dụng của đài phát thanh và những người làm truyền hình. Khi máy bay dừng lại ở cổng, tổ mặt đất của Pan Am đứng nghiêm chào. “Chúng tôi hướng về phía cổng sân bay và kéo phanh... Chúng tôi tắt hết các hệ thống điều khiển lần cuối cùng và khóa động cơ. Buồn bã thu dọn vật dụng cá nhân, chúng tôi bắt tay nhau. Chuyến bay cuối cùng của chúng tôi đã kết thúc. Tất cả những người có mặt bên trong buồng lái đều ngấn lệ”.

Chiếc clipper cuối cùng của Pan Am đã hạ cánh.

Juan Trippe đã xây dựng Pan Am bằng tầm nhìn, mưu lược, sự ngạo mạn và cả thủ thuật thao túng chính trị. Một khi ông ra đi, công ty dường như cũng chẳng còn mục đích nào để tồn tại; nó chỉ còn là một vương quốc không vua. Liệu có sự trùng hợp nào không khi thương hiệu này biến mất chỉ hơn 10 năm sau cái chết của ông?

Những sai lầm về chiến lược, thời thế thay đổi và vận may không còn, tất cả đều góp phần vào sự biến mất đó. Vào năm 1980, Seawell quyết định giải quyết vấn đề đường bay nội địa bằng cách : mua hãng hàng không National Airlines với giá 374 triệu đô-la Mỹ. Thế nhưng, có nhiều xung đột về văn hóa và dịch vụ, và Pan Am buộc phải rót tiền vào quảng cáo để thuyết phục hành khách rằng họ có thể cung cấp những chuyến bay chất lượng như vốn có. Theo lời Cohen, giờ đây, Pan Am đang mất cả triệu đô mỗi ngày.

Seawell bán tòa nhà Pan Am cho Met Life với giá 400 triệu đô-la Mỹ. Về sau, ông bán chuỗi khách sạn InterContinental của hãng hàng không này cho tập đoàn Anh quốc Grand Metropolitan thêm 500 triệu đô-la Mỹ nữa. Cảm thấy hoảng sợ, ban giám đốc tìm cách hắt cẳng ông.

C Edward Acker - một người Texas “khéo mồm” từng đi đầu hành các hãng hàng không Braniff và Air Florida - là người tiếp theo ng ồi ở ghế phi công. Vì cắt giảm lương của nhân viên, ông phải đối mặt với cuộc đình công vào năm 1985. Sau đó, ông làm hao hụt một mảng lớn trong di sản của Trippe bằng cách bán đi 18 chiếc máy bay và tất cả các hành trình đến châu Á và Úc với giá 750 triệu đô-la Mỹ. Mặc dù đạt được mức giá hơi hơn rất nhiều nhưng thương vụ đó chứa đựng một hàm ý khác: “Acker đã bán đi vị thế đơn vị tiên phong tại khu vực Thái Bình Dương trong di sản huyền thoại của Pan Am”.

Pan Am buộc phải cạnh tranh với các đối thủ đầy tham vọng trên các tuyến nội địa và xuyên Đại Tây Dương. Thế nhưng, đi đầu tụt hậu hơn cả là thời đại của không tặc đã bắt đầu.

Hình ảnh của hãng hàng không chỉ bị hoen ố bởi cuộc tấn công khủng bố mặt đất nhắm vào chiếc 747 của Pan Am tại Karachi. Vào ngày 23 tháng 12 năm 1988, lúc 7 giờ 3 phút tối, một quả bom của tên khủng bố người Libya đã xé toạc chuyến bay mang số hiệu 103 của Pan Am - chiếc clipper Maiden of the Skies 747 - ngay trên bầu trời Lockerbie, Scotland. Toàn bộ 243 hành khách và 16 thành viên phi hành đoàn đều chết tại chỗ; thêm 11 người dưới mặt đất cũng bị thiệt mạng do những mảnh vỡ rơi từ trên xuống.

Như Cohen viết: “Vụ đánh bom làm rúng động thế giới và gây kinh hoàng cho các du khách Mỹ. Người Mỹ bắt đầu sử dụng những hãng hàng không “trung lập” như Air France và Swiss Air”.

Lúc này, Acker đã đi theo con đường của những người tiền nhiệm và ban giám đốc thay thế ông bằng một vị sếp mới nhất và cũng là vị sếp cuối cùng của Pan Am: Tom Plaskett, thạc sĩ Harvard lúc nào cũng kè kè laptop một bên. Nhưng cho dù Plaskett áp dụng tư duy hiện đại và sự nhạy bén với các con số cho Pan Am, mọi thứ cũng đã quá muộn. Khi nỗ lực mua lại Northwest Airlines và củng cố các tuyến bay nội địa thất bại, ông mới nhận ra rằng mọi thứ đã đến hồi kết thúc. Các tuyến bay của Pan Am nhanh chóng bị bán lại cho United Airlines và Lufthansa. Vào ngày 12 tháng 8 năm 1991, phần tài sản còn lại được bán cho Delta Airlines với giá 416 triệu đô-la Mỹ. Vào ngày 4 tháng 12 định mệnh ấy, văn phòng của Pan Am mở cửa hoạt động “và rồi nhanh chóng đóng lại”. Delta quyết định không duy trì thương hiệu này nữa.

Kỳ lạ là Pan Am vẫn chứng tỏ là một thương hiệu kiên cường đến bất ngờ. Trên thực tế, hãng hàng không này đã trở thành câu chuyện bí ẩn thời hiện đại, khơi nguồn cảm hứng cho vô số ý tưởng kỳ lạ về thời đại máy bay phản lực đầu tiên ấy - chẳng hạn như chương trình truyền hình *Pan Am* (2011-2012) của đài ABC với nội dung xoay quanh cuộc sống của các nữ tiếp viên hàng không vào thập niên 1960.

Sức mạnh của logo Pan Am vẫn sống mãi dưới dạng các thương hiệu Pan Am, một công ty có trụ sở tại Dover, New Hampshire, đơn vị mua lại thương hiệu này vào năm 1998. Hãng chuyên bán các món đồ kỷ niệm cổ thu nhận được từ hãng hàng không, cũng như những sản phẩm sao chép, từ những chiếc túi, móc khóa, khay măng-sét và các phụ kiện khác mang logo Pan Am thông qua trang web [panambrands.com](http://panambrands.com) tại các cửa hàng có chọn lọc.

Đối với những ai quan tâm đến lịch sử của hãng hàng không này, tổ chức Pan Am Historical Foundation có một trang web chứa đựng thông tin chi tiết ([www.paam.org](http://www.paam.org), như đã nêu ở phần trước) với đầy đủ hình ảnh, giai thoại, các cuộc phỏng vấn và các thước phim cũ.

Pan Am chính là phiên bản Orient Express của ngành hàng không - cái tên gợi nhớ một kỷ nguyên văn minh và tinh tế. Lần tới khi bạn bước lên chiếc máy bay 747, hãy dành một phút để nhớ đến Juan Trippe, ông hoàng của những chiếc máy bay vượt đại dương.

## **ĐIỂM NHẤN CỦA HÀNH TRÌNH**

- Juan Trippe sử dụng các tuyến hàng không đưa thư mới nổi và mô hình hợp tác công-tư với chính quyền Hoa Kỳ để tạo ra một mạng lưới dịch vụ hành khách toàn cầu không thương hiệu nào sánh được.

- Là bậc thầy thao túng, Trippe đã thuê người hùng hàng không Charles Lindbergh làm đại sứ thương hiệu.
- Trippe gọi những chiếc thủy phi cơ của mình là “clipper” (tàu cao tốc) sau những chiếc tàu buôn cũ và sử dụng ngôn ngữ hàng hải - như đội tàu (crew), cơ trưởng (captain), knot, bếp (galley) - để khiến những chiếc máy bay tân tiến vừa đảm bảo, thoải mái lại vừa phiêu lưu, táo bạo.
- Pan Am đã tuyển dụng các tiếp viên hàng không nữ để thay thế cho những chàng trai trẻ tuổi trong thời chiến và biến họ thành hình ảnh biểu tượng của ngành hàng không.
- Là đơn vị khai sinh ra thời đại máy bay phản lực, Pan Am tự nhận mình là nơi kết nối công nghệ, thiết kế và văn hóa.
- Với quyết tâm và sức hút riêng, Trippe chính là ngu ồn động lực đằng sau những cải tiến làm nên thành công của thương hiệu. Thế nhưng, ông đã không truyền lại được tinh thần tiên phong đó cho những người kế nhiệm.
- Logo và câu chuyện huyền thoại của Pan Am gây cảm hứng đến mức thương hiệu này vẫn sống mãi dưới hình thức các món phụ kiện, sách và văn hóa phẩm đại chúng.

## 09

# CÔNG VỤ HAY GIẢI TRÍ?

*“Cách hiệu quả nhất để đóng gói một chiếc hộp là hãy đóng một hộp dây.”*

Có một câu chuyện, có thể là không chính xác, về Conrad Hilton mà mọi người đều yêu thích. Hilton xuất hiện trên chương trình *The Tonight Show*, được Johnny Carson phỏng vấn. Theo đúng phong cách tác nghiệp báo chí, Carson đang tạo điểu kiện cho khách mời của mình chia tay khán giả bằng một câu nói thật ấn tượng. Do đó, ông ấy hỏi Hilton liệu có muốn nhấn nhủ điểu gì đến người Mỹ. Hilton nhìn thẳng vào máy quay và nói: “Hãy nhớ đặt rèm che vào bên trong bồn tắm”.

Đã từng đọc cuốn tự truyện *Be My Guest* (1957) của Hilton, tôi không tin là ông ấy nói đùa. “Connie” có thú vui riêng - ông bày tỏ tình yêu trọn đời với môn nghệ thuật khiêu vũ, và sành sỏi về phụ nữ - nhưng ông rất nghiêm túc trong công việc. Sức ảnh hưởng của ông trong ngành công nghiệp khách sạn dĩ nhiên không thể được xem nhẹ. Chúng ta đã nói về những khách sạn lớn - những cung điện nguy nga dành cho người giàu và người nổi tiếng - nhưng tâm điểm của lĩnh vực kinh doanh du lịch là chuỗi khách sạn tiện nghi đồng đầu được quản lý tốt, chuyên phục vụ nhóm khách hàng thượng gia và khách du lịch thuộc tầng lớp trung lưu.

Mặc dù là một trong những thương hiệu nổi tiếng nhất trong lĩnh vực, Hilton không phải là chuỗi khách sạn lớn nhất. Vinh dự đó thuộc về Marriott - thương hiệu sở hữu 1,1 triệu phòng, 5.500 khách sạn và 30

thương hiệu riêng biệt sau khi sáp nhập với Starwood vào đầu năm 2016. Thương vụ đó đã đẩy Hilton xuống vị trí thứ hai trong bảng xếp hạng số phòng toàn cầu, với 735.788 phòng, tiếp đến là tập đoàn InterContinental Hotels Group (701.146 phòng), Wyndham Worldwide (667.095 phòng), và Choice Hotels (506.062 phòng). (Số liệu STR Global được trích từ bài viết “Marriott makes a return trip for Starwood”, *Financial Times*, ngày 16 tháng 11 năm 2015).

Về cách tiếp cận dịch vụ khách hàng, Conrad Hilton và J Willard Marriott (cha) có nhiều điểm tương đồng.

Hilton sinh ra tại San Antonio, New Mexico (đừng nhầm lẫn với vùng đất nổi tiếng cùng tên thuộc Texas). Cái tên Conrad của ông có ý nghĩa nhất định và tạo cảm giác kính trọng, nhưng theo cuốn tự truyện của ông, Hilton từ nhỏ đã được biết đến với tên gọi “Connie”. Cha của ông là một nhân vật đầy nghị lực: Augustus Halvorsen Hilton, được biết đến như “Gus” - một người Na-uy nhập cư tìm đến Wild West để trở thành “kẻ buôn lậu”. Đây là một thương vụ thật sự, với những cỗ xe ngựa chở khách cùng sự vô pháp. Gus từng bị bắt trong một cuộc càn quét; lần khác, ông đối mặt với một kẻ say rượu có vũ trang tại một quán rượu. Gus là một gã lạc quan, vui vẻ, có phần sốt sắng với sự quyết tâm cao độ.

Nhiều năm sau, ông viết: “Là trụ cột chính, Gus có sự can đảm và tài khởi xướng... ông tìm kiếm các cơ hội. Thay vì chờ đợi cơ hội kinh doanh tìm đến, ông bước ra ngoài, dọc theo các con sông Gila và Mimbres, đi vào thiên nhiên hoang dã của Back Range; mua bán lông hải ly và da nai... sau đó chuyển đến St Louis để biến chúng thành tiền”.

Công việc buôn bán đó phát triển thành một cửa hàng bách hóa phát đạt - Hilton Mercantile Company, nhưng rõ ràng Gus thích xê dịch hơn là



đứng sau quỳ tính tiền. Liệu có đáng ngạc nhiên không khi con trai của ông lại trở thành nhân vật có tiếng nói quan trọng trong ngành công nghiệp khách sạn?

Mẹ của ông là một nhân vật rất khác biệt nhưng cũng có sức ảnh hưởng không kém. Mary Genevieve là một người Công giáo ngoan đạo. “Có lẽ sự kiện phấn khích nhất diễn ra thường xuyên trong cuộc đời chúng tôi là những ngày Chúa nhật đi lễ nhà thờ”, Hilton viết. Bà ấy tin vào sức mạnh của lời cầu nguyện, một bài học mà con trai của bà đã tiếp nhận và không bao giờ quên.

Vào những năm đầu lứa tuổi đôi mươi, Conrad theo đuổi con đường chính trị, trở thành đại diện đảng Cộng hòa tại Bang lập pháp New Mexico. Trong khi đó, tài sản của nhà Hilton cũng lên xuống bất thường. Sau khi phất lên trong một thời gian ngắn ngủi, dòng họ này trở nên túng thiếu đến mức phải biến ngôi nhà của gia đình thành nhà nghỉ, bước đi đầu tiên cho sự ra đời của khách sạn Hilton.

Nản lòng trước tình trạng tham nhũng và tư lợi trong thế giới chính trị, Connie quyết định quay trở lại với công việc tại cửa hàng bách hóa. Đồng thời, ông cũng muốn thoát khỏi cái bóng của cha mình. Giải pháp của ông khi đó là khởi nghiệp trong lĩnh vực ngân hàng - một ý tưởng cách tân tại một nơi mà, như ông mô tả, “một bình trà, một chiếc rương được chôn sau vườn hay một chiếc két sắt kiểu cũ được xem là nơi bảo quản tài sản đáng tin cậy từ bao đời”.

Ông lên ngựa và đi từ nhà này đến nhà khác để tìm kiếm cổ đông: những góa phụ giàu có, chủ trang trại, người đi săn. Cuối cùng, vào tháng 9 năm 1913, Ngân hàng nhà nước New Mexico của San Antonio chính thức đi vào hoạt động. Các khách hàng đầu tiên của Connie quá xa lạ với ý

nghĩ về một ngân hàng nên ông phải giải thích với họ về khái niệm vay mượn. Điểm thuận lợi là “một khi đã hiểu được ý tưởng đó, họ trở nên thận trọng với các khoản thanh toán của mình”.

Khi nước Mỹ bước vào cuộc Thế chiến thứ I, ông bán lại ngân hàng với một khoản tiền khá lớn và tham gia Lực lượng Viễn chinh Hoa Kỳ, nơi ông trải qua một giai đoạn dường như không mấy thú vị, chuyển từ Paris đến những ngọn núi Vosges và quay trở lại. Biến cố quan trọng nhất trong giai đoạn đó là cái chết của cha ông trong một tai nạn xe hơi. Với vai trò tiên phong cho đến tận cuối đời, Gus là một trong những người đầu tiên sở hữu xe hơi tại vùng đất đó.

Trở về nhà sau cuộc chiến, Conrad Hilton quyết định cắt đứt mọi ràng buộc với quá khứ và “tìm kiếm giới hạn của riêng mình”. Ông tập trung vào Texas: “Ở đâu có dầu ở đó có hoạt động... ngân hàng”.

Trong khi tìm kiếm vị trí phù hợp, ông tình cờ thấy Cisco: “một thị trấn chăn nuôi gia súc” phong phú về dầu, nơi này sở hữu không dưới bốn ngân hàng. Một trong số đó đang được rao bán với giá 75.000 đô-la Mỹ. Hilton đánh điện tín cho chủ sở hữu ở thành phố Kansas “rằng tôi muốn mua lại ngân hàng với mức giá ông đưa ra”. Chủ sở hữu đánh điện trả lời: “Mức giá lúc này là 80.000 đô-la Mỹ và không mặc cả”. Thất vọng, Hilton gửi một bức điện tín khác: Thế thì cứ giữ lại ngân hàng của mình đi.

Lúc này, ông bị mắc kẹt giữa Cisco và rất cần một nơi để qua đêm. Đó là cách mà ông tìm thấy khách sạn Mobley, nơi chủ sở hữu cũng không lịch sự cho lắm khi thông báo rằng toàn bộ 40 phòng đều kín khách. “Hãy trở lại sau 8 giờ khi có khách trả phòng”, ông chủ nói thêm, hàm ý nói về những vị khách hiện tại. Những lời lẽ đó khiến Conrad Hilton chú ý. Đây là một thị trấn sầm uất với chỉ một khách sạn, và nó nổi tiếng đến mức có

thể đạt đến ba lượt khách thuê phòng chỉ trong vòng 24 giờ. “Họ sẵn sàng trả tiền để được ngủ trên bàn trong nhà hàng nếu tôi đồng ý”, ông chủ nói thêm.

Sau cuộc nói chuyện đó, Hilton còn biết được rằng chủ khách sạn - ông Mobley - là một người vừa tham lam vừa cay nghiệt. Ông ta ném “từng đồng” vào thứ mà ông mô tả là một “căn nhà trọ sáng sủa”, trong khi mở bước chân vào lĩnh vực kinh doanh dầu mỏ và trở nên giàu có nhanh chóng. Hilton yêu cầu được xem sổ sách. “Ba giờ sau... Tôi nghĩ rằng ai đó phải điên lắm mới muốn kinh doanh dầu mỏ. Nếu những ghi chép trong cuốn sổ ấy là sự thật, nó hoàn toàn có thể đánh bại mọi dịch vụ ngân hàng”.

Conrad Hilton quay trở lại gặp chủ khách sạn và đưa ra một đề nghị. Mặc dù không hoạt động dưới tên gọi của ông nhưng Mobley là khách sạn Hilton đầu tiên, được ông mua lại với giá 40.000 đô-la Mỹ sau một cuộc mặc cả nho nhỏ.

## **SỰ ĐIÊN RỒ CỦA HILTON**

Lúc này, Hilton mơ về một chuỗi khách sạn khắp Texas - và ông cần mãi theo đuổi giấc mơ ấy, từ việc thuê lại các khách sạn “kế thừa của các góa phụ” và tân trang chúng, cho đến xây mới hoàn toàn. Mỗi khách sạn tiềm năng đều có một câu chuyện tình, ông viết: “Câu chuyện tình chớm nở ngay khoảnh khắc tôi nhìn thấy được sức quyến rũ tiềm ẩn cùng khả năng kiếm tiền đằng sau vẻ ngoài ảm đạm của chúng”. Khách sạn đầu tiên được ông xây mới hoàn toàn - và cũng là khách sạn đầu tiên mang tên Hilton - là Dallas Hilton, một công trình hiện đại cao 14 tầng.

Những ai từng bước chân vào sảnh của khách sạn này đều trải nghiệm

một thứ cảm giác gần giống như “cuộc tấn công của các cửa hiệu bán lẻ”: nơi có một cửa hiệu mỹ phẩm, một cửa hiệu quần áo nam, một cửa hiệu làm đẹp, một tiệm cắt tóc, một quán café, một quầy báo và quầy bưu điện. Những không gian này đã được cho thuê lại để tăng thu nhập cho khách sạn trong khi vẫn cung cấp các dịch vụ bổ sung mà Hilton tin rằng khách hàng của ông xứng đáng có được.

Việc tận dụng tối đa mọi không gian là một trong những bài học quan trọng mà ông học được từ chính khách sạn đầu tiên của mình - khách sạn Mobley.

Ông viết rằng ý tưởng đó đến với ông trong giấc mơ. Lúc đầu, ông nghe thấy tiếng vọng của “ông già Mobley” nói rằng: “Họ sẵn sàng trả tiền để được ngủ trên bàn nếu tôi đồng ý”. Tiếp đến, ông nhìn thấy hình ảnh của cha mình, Gus, dạy ông cách đóng gói hàng hóa càng chặt càng tốt. Sáng hôm sau, ông thức dậy với một nguồn năng lượng và một kế hoạch mới cho khách sạn.

Ông đóng cửa phòng ăn và biến nó thành nhiều phòng ngủ. Ông cắt một nửa không gian sảnh lớn và loại bỏ chậu cây cảnh bám đầy bụi. Cách đó giúp ông có đủ không gian cho một quầy bán thuốc lá cũng như một quầy lưu niệm “được thuê ngay lập tức”. Trong vòng vài tuần, sổ sách kế toán của khách sạn cho thấy rằng ông đang đi đúng hướng.

“Mẹo đóng gói ở đây là đóng nguyên một gói đầy”, ông viết “Điều này không liên quan gì đến việc đập phá hay nhỡ nhét quá nhiều, chỉ là biết cách sử dụng thông minh những gì sẵn có”.

Bài học thứ hai, đầy bất ngờ, là về dịch vụ, hay còn gọi là cách khuyến khích nhân viên cung cấp dịch vụ ấy. Hilton quyết định rằng yếu tố mấu chốt là  *tinh thần đồng đội*: “Tiền công sẽ không làm được tất cả những gì

bạn muốn”, ông khẳng định, nhớ lại những gì mà bản thân đã nhìn thấy trong quân đội. Bạn phải thuyết phục các quân nhân rằng họ là một phần làm nên diện mạo đẹp đẽ nhất của toàn thể quân đội, và rằng “họ chính là người làm được theo cách đó”.

Tập hợp toàn thể nhân viên lại, Hilton nói với họ rằng tương lai của khách sạn đang nằm trong tay họ. “Các bạn là những người duy nhất có thể trao cho khách dịch vụ chuyên đáng. Phòng sạch sẽ, hành lang tinh tươm, nhiều xà phòng thơm và vải lanh. 90% uy tín của khách sạn Mobley đang nằm trong tay các bạn. Bạn có công việc ổn định, được nhận lương thỏa đáng, được tăng lương, chỉ cần khách du lịch cứ nghĩ đến Cisco là lại nhớ tới Mobley”.

Conrad Hilton kết hôn ba lần - bao gồm cuộc hôn nhân ngắn ngủi và tốn kém với nữ diễn viên Zsa Zsa Gábor - và hấp dẫn nhiều phụ nữ khác; nhưng tình yêu của đời ông chính là khách sạn Waldorf Astoria. Vào đỉnh điểm của cuộc Đại suy thoái, khi công ty làm ăn sa sút và bị các ngân hàng kiểm soát, ông đã cắt ra từ báo một tấm hình khách sạn để luôn nhắc nhở bản thân rằng ông vẫn có thể mơ mộng về nó.

Ông mua một lượng lớn cổ phần để có được quyền kiểm soát trong khách sạn vào năm 1949. Trong khi chờ đợi, ông tìm cách thoát khỏi tình trạng gần như phá sản. Cuộc Đại suy thoái suýt đè bẹp ông: “Người ta không còn đi du lịch. Người ta không còn buôn bán”. Số lượng đặt phòng tụt dốc thảm hại. Để duy trì hoạt động của khách sạn, ông buộc phải vay từ một gia đình giàu có ở Galveston - gia tộc Moody. Trong số các tài sản, họ còn sở hữu một ngân hàng, một công ty bảo hiểm và một tờ báo. Sớm muộn rồi họ cũng sẽ sở hữu khách sạn của Conrad Hilton. May mắn thay, gia tộc này còn có một công ty khách sạn đang chật vật. Thay vì kiểm soát

chuỗi khách sạn của Hilton, họ đề nghị sáp nhập, ông sẽ là chủ sở hữu thứ ba và là quyền Tổng quản lý của chuỗi khách sạn mới. Từ đó, chậm rãi nhưng chắc chắn, Hilton giành lại quyền kiểm soát doanh nghiệp của mình.

Nền kinh tế bắt đầu phục hồi trở lại - và con người cũng thế. Lúc này, Hilton có tám khách sạn và muốn nhiều hơn nữa. Ông mua lại Stevens Hotel với 2.673 phòng tại Chicago. Sau đó, ông để mắt đến Waldorf Astoria. Ông nhận ra rằng đây là một tham vọng thiếu thực tế: mở cửa ngay trước cuộc Đại suy thoái, khách sạn vẫn chật vật lấp đầy các phòng trống. Thế nhưng, khách sạn mới và phiên bản cũ cùng tên của nó - bị phá hủy để nhường chỗ cho công trình Empire State Building - có sức quyến rũ riêng đầy bí ẩn.

Hilton viết: “Giấc mơ Mỹ của George Boldt, người quản lý đầu tiên của Waldorf là biến khách sạn của ông thành tâm điểm xã hội và là một chốn dừng chân ưu việt - một tiện ích sang trọng không thể thiếu trong cuộc đời và lịch sử của thành phố nơi ông đang sống”. Cho dù là thế, ông đã thừa nhận rằng khách sạn ban đầu đó được biết đến như “sự điên rồ của Boldt”. Công trình mới hơn cũng mang những dấu ấn lịch sử tương tự. Những nhân vật nổi tiếng từng ở tại khách sạn gồm có Winston Churchill, Pandit Nehru và Giáo hoàng Pius XII. “Lúc bấy giờ, đó là khách sạn mà tôi muốn có... Nó đã làm nên lịch sử. Nó được người ta nhắc đến. Nó tạo ra mọi thứ trừ tiền”.

Hilton nỗ lực thuyết phục các nhà đầu tư rằng khách sạn là một thương vụ tốt - và cuối cùng, họ đầu hàng trước sức hấp dẫn của nó. Công ty của Conrad Hilton có được 249.024 cổ phiếu (với giá 12 đô-la Mỹ/cổ phiếu) trong tập đoàn Waldorf Corporation, cho phép ông giành quyền kiểm soát. Vào ngày 12 tháng 10 năm 1949, theo cách gọi của chính Hilton, ông trở

thành “Người mua lại khách sạn Waldorf”.

Thậm chí tại Waldorf Astoria, Hilton cũng tận dụng tối đa không gian nơi đây: sau khi phát hiện ra rằng những cột tháp cao ở sảnh chính của khách sạn đều là “những cây cột giả với tính chất trang trí, hoàn toàn rỗng bên trong và không có chức năng chống đỡ cho công trình”, ông đã cho lắp đặt thành các kệ trưng bày bằng kính trong những chiếc cột đó; chẳng bao lâu, “các hãng kim hoàn và nước hoa tranh nhau quyên được trưng bày sản phẩm của họ”. Các nhà đầu tư đã đứng khi tin tưởng vào ông.

Hilton Hotels Corporation giành trọn quyền sở hữu Waldorf Astoria vào năm 1972. Bảy năm sau, Conrad Hilton qua đời ở độ tuổi rất đáng ngưỡng mộ, 91. Như nội dung trên trang web của thương hiệu, tên tuổi của ông “đồng nghĩa với các khách sạn khắp toàn cầu”. Tên tuổi đó lừng lẫy đến mức khách du lịch có thể nhảy lên một chiếc taxi và nhắc lại khẩu hiệu do ông đặt ra: “Hãy đưa tôi đến Hilton”.

## **JW MARRIOTT - NHÂN VẬT CỦA CÔNG CHÚNG**

Là người sùng đạo thuộc giáo phái Mormon, John Willard Marriott (cha) cũng tin vào sức mạnh của lời cầu nguyện. Ông là người khắt khe về dịch vụ, luôn ý thức rõ vai trò của nhân viên trong sứ mệnh của mình. Khi viết sách về công ty vào năm 2012 - *Without Reservations* - con trai của ông là JW “Bill” Marriott đã khẳng định: “Cha luôn tin chắc rằng mỗi bận tâm và vấn đề của những người làm việc cho mình luôn xứng đáng được lắng nghe. Trong mắt ông, một công ty thành công luôn đặt nhân viên lên vị trí ưu tiên hàng đầu”.

Công ty này hiện vẫn nhắc đến nhân viên như “những cộng sự” để thể hiện sự tôn trọng.

Giống như Hilton, JW Marriott xuất thân từ vùng thôn quê: ông lớn lên trên trang trại của gia đình ở Utah. Thế nhưng, hạt giống của chuỗi khách sạn lại được gieo ở nơi cách đó nhiều dặm - Washington DC. Vào năm 1921, trên đường trở về từ nhà thờ Mormon tại New England, Marriott đi qua thành phố này. Ông nhận thấy sự nóng bức và khó chịu của Washington cũng như thật khó tìm thấy một nơi nào tử tế để uống một ly nước mát.

Về sau, ở Salt Lake City, ông nhìn thấy xe cộ xếp hàng dài quanh một dãy phố để chờ mua nước tại quầy A&W Root Beer. Tất cả những đi đầu đó đã khắc ghi trong trí nhớ của ông cho đến năm 1927, khi ông tốt nghiệp đại học. Thông qua mối quan hệ gia đình, ông thuyết phục A&W cho phép mình thành lập một quầy nước nhượng quyền tại Washington. Ông cùng người vợ mới Alice Sheets Marriott, cũng là người quản lý sổ sách của ông, hướng về thành phố Washington. Con trai của ông đã kể lại câu chuyện đó:

Vào ngày cưới của họ vào đầu năm 1927, cha mẹ tôi nhảy lên chiếc Model T Ford và hướng tới Washington DC... Với chỉ một ít tiền mặt mượn từ lọ tiền tiết kiệm của bà nội, cả hai đi qua những con đường bẩn thỉu của đất nước trong suốt 11 ngày để đến được nơi cần đến... Cuối cùng, khi đã đến Washington, họ chuyển vào một căn hộ sống cùng một vài người bạn và bận rộn với công việc buôn bán tại quầy đồ uống nhượng quyền đó.

Dĩ nhiên, Washington không phải lúc nào cũng nóng bức. Vào mùa đông, bầu không khí trở nên vô cùng lạnh giá. Do đó, Alice “nghĩ ra ý tưởng bổ sung các món nóng như bánh ngô tamales và ớt với thực đơn. Họ gọi nhà hàng của mình là Hot Shoppes. Một năm sau, họ mở quầy ăn đầu tiên phục vụ khách ngồi trên ô-tô ở phía đông sông Mississippi. Từ đó,



công việc làm ăn phát triển nở rộ, thậm chí trong giai đoạn Đại suy thoái”.

Khách sạn đầu tiên của họ - được khai trương vào năm 1957 - là The Twin Bridges Motor Hotel tại Arlington, Virginia. Hoàn toàn không phải ngẫu nhiên khi nó hiện diện trong tầm nhìn của sân bay Washington lúc bấy giờ (hiện là Sân bay quốc gia Reagan). Trong vòng vài năm, khách sạn hai tầng ấy đã biến thành tòa tháp 5 tầng với các phòng họp, nhà hàng và lounge tầng thượng. Về sau, Marriott tuyên bố, có đi đầu chính, rằng ông là người tiên phong với ý tưởng khách sạn sân bay cao cấp cho khách du lịch thương gia.

Về sau, đây chính là nền tảng hoạt động cho công ty khách sạn lớn nhất thế giới. Con trai Bill của Marriott được chuẩn bị để tiếp quản công ty từ đầu, chính thức tham gia vào năm 1956 và sau khi học hết những gì cần biết trong lĩnh vực kinh doanh này, ông trở thành Giám đốc điều hành vào năm 1972. Trong cuốn sách của mình, Bill Marriott nhấn mạnh rằng nếu công ty phát triển dưới sự dẫn dắt của ông, đó là nhờ ông tuân thủ chặt chẽ đường lối chỉ dẫn của cha mình: “Hãy chăm sóc nhân viên và rồi họ sẽ chăm sóc khách hàng của bạn”.

Ông tóm tắt “năm giá trị cốt lõi” của công ty như sau: “Đặt con người lên trước. Theo đuổi sự vượt trội. Sẵn sàng thay đổi. Hành động chính trực. Phục vụ thế giới của chúng ta”. Vào năm 1995, Marriott International mua lại 49% cổ phần của Ritz-Carlton Hotel Company, và ba năm sau đó là quyền sở hữu chính công ty này. Như bạn đọc còn nhớ ở chương trước, Ritz-Carlton cũng hưởng lợi từ việc tập trung vào mảng dịch vụ đặc biệt (tham khảo **Chương 4** - Từ “rách” đến Ritz). Dù được xem là những người tiên phong nhưng có lẽ Hilton và Marriott khó lòng giữ cho riêng mình toàn bộ lĩnh vực kinh doanh này. Thế giới của những khách sạn cao

cấp đã trở nên đông đúc: vào năm 1057, hai doanh nhân trẻ tuổi tên Hyatt Robert von Dehn và Jack Dyer Crouch cũng đã mua lại khách sạn sân bay của chính họ tại Sân bay quốc tế Los Angeles. Bản thân Hyatt cũng rời khỏi ngành kinh doanh này ngay sau đó nhưng khách sạn đã phát triển thành thương hiệu quốc tế. Những tên tuổi phải kể đến bao gồm InterContinental Group, tập đoàn sở hữu thương hiệu cao cấp Crowne Plaza và chuỗi thương hiệu bình dân hơn mang tên Holiday Inn cùng nhiều thương hiệu khác; và Accor của Pháp, với thương hiệu sang chảnh Sofitel và hai thương hiệu không-mấy-sang-chảnh Mercure và Ibis. Trên thực tế, tất cả những tập đoàn này đều sở hữu chuỗi thương hiệu khách sạn đáp ứng hầu như mọi nhu cầu và mức giá.

Và rồi còn có Starwood. So với Hilton và Marriott, Starwood Hotels & Resorts Worldwide là một thương hiệu phức tạp, khó quản lý, xét về mặt lịch sử. Công ty này được thành lập vào năm 1991 bởi Starwood Capital Partners - một công ty thu mua bất động sản Chicago với sự hỗ trợ của “các gia tộc giàu có” (starwoodhotels.com). Vào năm 1998, công ty mua lại Westin, Sheraton và ra mắt khách sạn W Hotel đầu tiên. St Regis - thương hiệu khách sạn hạng sang - được đặt theo tên của khách sạn Sheraton trước đó tại New York. Luôn bắt kịp xu hướng, vào năm 2007, Starwood ra mắt hai thương hiệu mới trẻ trung: Aloft Hotels và Element Hotels. Aloft phục vụ kiểu “phòng kiểu gác xép theo phong cách thành thị” với “dịch vụ công nghệ cao” cho đối tượng khách du lịch thuộc thế hệ millennial, trong khi Element hướng tới phong cách thân thiện với môi trường.

Các cuộc đàm phán sáp nhập với Marriott bắt đầu vào năm 2015. Diễn biến đó giống như một vũ điệu, bởi tại một thời điểm, người ta cảm tưởng

Starwood sẽ chấp nhận lời đề nghị từ một liên doanh do tập đoàn Ngân hàng Angbang của Trung Quốc dẫn dắt. Marriott nâng giá lên 13 tỷ đô-la Mỹ và chốt giao dịch vào tháng 4 năm 2016. Cuộc sáp nhập đó có thể đã tạo ra một tập đoàn khách sạn lớn nhất thế giới, nhưng khách hàng chỉ quan tâm đến một việc: đi đâu sẽ xảy ra với số điểm tích lũy của họ?

## VẤN ĐỀ VỀ LÒNG TRUNG THÀNH

Việc tập hợp khách hàng - đặt phòng, kiểm tra khách nhận/trả phòng, ghi chú những khách hàng đặc biệt - là một quy trình tỉ mỉ trong một khoảng thời gian khá dài, thậm chí sau khi xuất hiện máy tính bàn. Các hệ thống quản lý (PMS) đã đưa ra giải pháp. Đơn vị tiên phong trong lĩnh vực này là Fidelio Property Management System, xuất hiện vào năm 1987. Tên gọi của đơn vị này bắt nguồn từ thực tế rằng nhà đồng sáng lập Keith Gruen bắt đầu thiết kế phần mềm cho các nhà hát kịch:

Dĩ nhiên, tôi là một kẻ ngoại đạo khi bước chân vào ngành này. Thật ra tất cả đều xuất hiện một cách tình cờ. Như bạn thấy đó, ý định ban đầu của tôi là viết phần mềm cho các nhà hát kịch. Nhưng đối tác kinh doanh của tôi - Dietmar Mueller-Elmau... thuyết phục rằng một khu nghỉ dưỡng hạng sang ở vùng Black Forest của Đức muốn mua phần mềm của chúng tôi... Khi chính thức thành lập công ty vài tháng sau đó, chúng tôi đặt tên là Fidelio, theo tên của nhà hát, với suy nghĩ rằng mình sẽ tiếp tục bán phần mềm nhà hát. Chúng tôi đã bán phần mềm nhà hát đó tổng cộng 1 lần. Phần mềm khách sạn... có phần thành công hơn.

“PMS Yesterday, Today and Tomorrow”, [www.hospitalitynet.org](http://www.hospitalitynet.org), ngày 5 tháng 3 năm 2007.

Sau khi “nhìn qua vai” các nhân viên khách sạn sử dụng dịch vụ của

mình, Gruen tiến hành đi đầu chỉnh và mở rộng hệ thống. “Chúng tôi không sao chép đặc điểm hay kiểu màn hình của ai khác. Chúng tôi phát triển những tính năng đầu tiên chưa từng có trước đây”. Tính năng đó bao gồm một màn hình profile (hồ sơ) riêng dành cho khách hàng, thứ trở thành điểm mấu chốt trong hoạt động quản lý mối quan hệ khách hàng của khách sạn (CRM):

Tôi khá chắc chắn rằng chúng tôi là đơn vị đầu tiên thực hiện phần mềm quản lý đầu tiên hướng tới khách hàng. Những khách hàng lưu trú tại các khách sạn/khu nghỉ dưỡng ban đầu của chúng tôi đều cực kỳ thích thú với hồ sơ lưu trú khách hàng. Chúng lưu lại mọi thứ về mỗi lần lưu trú của từng khách. Không chỉ các dữ liệu cơ bản như họ tên và ngày sinh của con cái của khách hàng, mà còn có cả căn phòng nơi gia đình khách hàng đã ở cũng như loại rượu mà họ đã gọi tại nhà hàng. Hồ sơ lưu trú của khách hàng không phải là một lựa chọn, mà nó có tính bắt buộc.

Việc khuyến khích lòng trung thành của khách hàng đã phát triển thành một thứ gì đó gần giống như một loại hình nghệ thuật. Mỗi tập đoàn khách sạn - và cả mỗi hãng hàng không - đều có chương trình chăm sóc khách hàng thân thiết: Hilton HHonors (Hai chữ H đó là cơn ác mộng đối với người sửa bản in), Marriott Rewards, Hyatt Gold Passport... Họ đưa ra những lợi ích giống nhau: giảm giá, nâng hạng, Internet miễn phí, trả phòng muộn - tất cả đều góp phần củng cố hơn nữa cho hoạt động chăm sóc khách hàng của các thương hiệu. (Nhân tiện, sau khi Marriott và Starwood sáp nhập, hai chương trình chăm sóc khách hàng thân thiết được áp dụng song song, với nhiều “câu nối” ở giữa cho phép khách hàng được hưởng lợi từ cả hai thương hiệu).

Thậm chí còn có một lễ trao thưởng hàng năm cho những chương trình

lữ khách thường xuyên: giải thưởng Freddie Awards được thành lập vào năm 1988 bởi Randy Petersen, nhà sáng lập tạp chí *InsideFlyer*, một ấn phẩm hàng tháng dành cho những hành khách bay thường xuyên. Giải thưởng được Petersen đặt theo tên của nhà tiên phong hàng không giá rẻ Ngài Freddie Laker (xem **Chương 12** - Bay càng nhiều càng rẻ).

Các giải thưởng Freddie trở nên hấp dẫn bởi vì chúng được dựa trên bình chọn của khách hàng thay vì chỉ so sánh giá trị mà các chương trình chăm sóc khách hàng mang lại về mặt tiền thưởng, điểm thưởng, quà tặng... Như tạp chí *Forbes* mô tả: “Cho nên, tình cảm của khách hàng cũng có vai trò trong các kết quả, chẳng hạn như đây những hãng hàng không và khách sạn có hình ảnh tiêu cực về phía cuối bảng xếp hạng”. (Theo “Các chương trình chăm sóc khách hàng thân thiết của các khách sạn và hãng hàng không tốt nhất”, ngày 5/5/2015). Điều này tái khẳng định thực tế rằng việc xây dựng một thương hiệu lớn không chỉ xoay quanh những gì bạn *trao* cho khách hàng, mà còn ở cách bạn khiến họ *cảm thấy*. Đó là thứ khó có thể nhìn thấy được nhưng lại rất liên quan đến việc tương tác giữa con người từ hai phía”. (Để biết những ai đã giành được giải thưởng, hãy truy cập trang [freddieawards.com](http://freddieawards.com)).

Hầu hết các bộ phim đều xoay quanh những khách du lịch thường xuyên, những người ám ảnh với việc thu thập điểm thưởng (vâng, ít ra là với một bộ phim - *Up in the Air* vào năm 2009 do Jason Reitman đạo diễn với sự tham gia của George Clooney trong vai anh chàng quản lý nghiệp du lịch). Và quả đúng như vậy, có cả một thế giới du lịch song hành chủ yếu xoay quanh cộng đồng kinh doanh.

Khi tôi còn nhỏ, cha tôi cũng là một khách du lịch thường xuyên - mặc dù trong vai trò quản lý khu vực của chuỗi cửa hàng điện lạnh, ông sử dụng

đường bộ nhiều hơn đường hàng không. Tuy nhiên, ông vẫn sở hữu thẻ American Express, thứ mang đến cho ông sự xa xỉ và vẻ quyền rũ mê hoặc trong mắt của một đứa trẻ như tôi.

American Express xuất hiện từ thế kỷ 19 với vai trò dịch vụ chuyên phát thư từ. Mối quan hệ của nó với từ du lịch bắt nguồn từ một chuyến hành trình châu Âu được thực hiện bởi JC Fargo (em trai của nhà đồng sáng lập William G Fargo), người đã mang theo các tín dụng thư mà ông gặp vô vàn khó khăn để quy đổi ra tiền mặt. Trải nghiệm này đã dẫn đến sự ra đời của Séc du lịch American Express (American Express Travellers' Cheque). Từ mục đích ban đầu của công ty là tạo điều kiện thuận lợi cho việc chi tiêu trong du lịch đã dẫn đến sự ra đời của chuỗi đại lý du lịch vào năm 1915. Ngày nay, American Express Global Business Travel là một công ty độc lập, vẫn miệt mài dẫn lối cho những đơn vị tiên phong trong lĩnh vực du lịch khắp thế giới.

Một trong những đối thủ cạnh tranh lớn của American Express Global Business Travel là Carlson Wagonlit Travel, công ty quản lý du lịch chuyên về các hành trình du lịch cho những khách hàng doanh nghiệp. Hãng này có mối liên hệ từ thời động cơ hơi nước: như đã nhắc đến ở phần trước, chữ “Wagonlit” trong tên gọi của thương hiệu bắt nguồn từ hãng du lịch đại diện cho Orient Express.

Thế nhưng, các công ty quản lý du lịch lớn đều gặp phải một vấn đề, bởi vì hình ảnh của một khách bay thường xuyên sử dụng thẻ American Express bắt đầu trở nên lỗi thời như chính những con tàu hơi nước. Có một kiểu khách du lịch công vụ khác - những người làm việc trong lĩnh vực công nghệ, hoặc lĩnh vực sáng tạo, hoặc cố vấn tự do - những người thích mang giày sneakers và sử dụng máy Mac. Những đối tượng khách du

lịch này thích đặt vé trên điện thoại và chọn những khách sạn khác lạ - hay thậm chí các căn hộ Airbnb - bên ngoài mạng lưới du lịch chính thống. Các trợ lý du lịch ảo thông qua các ứng dụng dựa trên trí thông minh nhân tạo (AI) - cho phép người dùng “chat” để hỏi thông tin về các chuyến bay và đặt phòng khách sạn theo thời gian thực - cũng đang thu hút nhóm khách du lịch này.

Các công ty quản lý du lịch đã nỗ lực giải quyết sự “rò rỉ” này bằng các ứng dụng di động riêng và các hệ thống tích điểm qua trò chơi, nhưng bối cảnh du lịch công vụ đang thay đổi nhanh chóng.

Các nhà cung cấp thông minh đã theo dõi sự tiến triển này - và một trong số họ đã nghĩ ra một ý tưởng cực kỳ thú vị cho khách sạn.

## **PHÁ VỠ MÔ HÌNH KHÁCH SẠN THƯƠNG MẠI**

Hans Meyer đã hoạt động với vai trò nhà quản lý khách sạn ngay từ đầu - ông được đào tạo tại trường Hotelschool The Hague và trường Quản lý Khách sạn Cornell. Sau đó, ông làm việc cho nhiều chuỗi khách sạn lớn khắp thế giới, và kết thúc vào năm 2003 với tập đoàn khách sạn của Tây Ban Nha NH Hotel Group, nơi ông phụ trách phát triển kinh doanh cho khu vực bắc Âu.

“Vào thời điểm đó, tôi nhận ra hai đi đầu”, ông nói. “Thứ nhất, tôi muốn cải tiến lĩnh vực kinh doanh khách sạn. Thứ hai, thật khó để làm được đi đầu này trong một công ty lớn”. Hans rời công việc của mình, sau đó khởi xướng và đồng sáng lập nên khách sạn CitizenM dựa trên ý tưởng về khách sạn xa xỉ với mức giá chấp nhận cho những khách du lịch trẻ tuổi (hoặc có tâm hồn trẻ trung). Xin trích từ một video trên Youtube của CitizenM: “Sống trong những hành lang được thiết kế kiểu phòng riêng,

công nghệ mới nhất, đồ ăn và những ly cocktail tuyệt hảo luôn có sẵn 24/7, và tất cả những gì miễn phí trong thế kỷ 21, chẳng hạn như wi-fi, những bộ phim theo yêu cầu”. Xin chúc mừng. Đã từng can thiệp vào mô hình khách sạn giải trí trước đó, lúc này, Hans bắt đầu để mắt đến lĩnh vực khách sạn kinh doanh. Và ông bắt đầu nghĩ lớn:

Suốt 15 năm qua, Internet cùng với tốc độ băng thông rộng nhanh hơn và kết cấu hạ tầng hoàn thiện hơn đã cho phép mọi người hoạt động một cách độc lập về thời gian và không gian. Trong suốt sự nghiệp của mình, có những giai đoạn tôi phải đi du lịch khoảng 25 ngày mỗi tháng, và suốt nhiều năm, tôi nhận thấy những giới hạn trong phong cách làm việc này ngày càng ít đi. Do đó, câu hỏi đặt ra là: điều gì sẽ xảy ra khi bạn muốn khám phá thế giới từ góc nhìn của người làm việc thay vì góc nhìn của khách du lịch?

Trong khi CitizenM làm thay đổi hoàn toàn khái niệm về khách sạn hạng sang dành cho khách du lịch ngẫu hứng, lĩnh vực căn hộ dịch vụ và lưu trú dài hạn vẫn hoạt động theo cách rất truyền thống. Thời cơ chín muồi, Hans tự nhủ. “Có nhiều cải tiến trong lĩnh vực khách sạn truyền thống, nhưng lại có quá nhiều hạn chế trong lĩnh vực lưu trú dài hạn, chỉ gói gọn trong phạm vi phòng giường đôi, lò vi sóng và tất cả chỉ có vậy”.

Nằm ở điểm giao giữa phân khúc dịch chuyển nhanh chóng gồm các khách du lịch thương gia trẻ tuổi chuộng công nghệ và các căn hộ dịch vụ bình lặng là... gần như không có gì. Có lẽ chỉ có Airbnb nhưng rồi ai sẽ đến và thu dọn đồ đạc để giặt giũ? Hans đã nhìn thấy một cơ hội.

“Sẽ thế nào nếu tôi tạo ra một danh mục sản phẩm hoàn toàn mới? Một sự lai hợp giữa nhà ở và văn phòng, với các dịch vụ khách sạn và không khí thân uất của một khu dân cư thịnh vượng, khi đó, nó sẽ là một nơi kết nối và tương tác rất tốt”.



Để thử nghiệm ý tưởng mà giờ đây người ta có thể đi đầu hành một công ty ở bất cứ nơi nào, vào thời điểm đó, Hans đã làm việc suốt hai tháng tại Buenos Aires, Washington và Bali. Kết quả đạt được vô cùng mỹ mãn, do đó, ông bắt đầu phỏng vấn tổng cộng 150 vị khách du lịch công vụ để xác nhận các ý tưởng của mình. Ông yêu cầu Future Laboratory tại Luân Đôn tiến hành khảo sát chuyên sâu vào phân khúc du lịch mới nổi này. Tất cả các kết quả hiển thị đều tích cực.

“Cùng với đối tác kiêm nhà đồng sáng lập Marc Jongerius, chúng tôi quyết định xúc tiến công việc và tạo ra thứ mà chúng tôi gọi là ‘mạng lưới kết nối ngoại tuyến’, một chuỗi các điểm đến nơi những người theo đuổi phong cách sống này có thể gặp gỡ và giao lưu với nhau”.

Khách sạn Zoku đầu tiên - trong tiếng Nhật, Zoku có nghĩa là “gia đình”, “bộ lạc”, hoặc “gia tộc” - khai trương tại Amsterdam vào tháng 6 năm 2016. Khách sạn có 133 không gian sống theo phong cách căn hộ gác mái, với tất cả tiện nghi cần thiết cho một cuộc sống độc lập, đi kèm dịch vụ kiểu khách sạn như giặt khô, dọn phòng và các thiết bị văn phòng như máy chiếu, máy in chuẩn, máy in 3D, cùng đội ngũ nhân viên có thể hỗ trợ xây dựng mạng lưới kinh doanh và kết nối với người dân địa phương.

Bên cạnh quầy bar, phòng khách, nhà bếp và khu sinh hoạt chung, khách sạn còn có các phòng họp và không gian tổ chức sự kiện. “Khách sạn này thực sự được thiết kế cho mục đích lưu trú lâu dài”, Hans cho biết. “Càng lưu trú lâu, bạn càng nhận được nhiều giá trị. Nếu bạn ở trong hai ngày, mức giá sẽ khoảng bằng với giá phòng khách sạn 4 sao. Nhưng nếu bạn ở trong hai tuần, mức giá sẽ bằng giá phòng khách sạn 3 sao đi cùng nhiều lợi ích hơn”.

Nói cách khác, ông không nhắm đến những nhà kinh doanh chỉ đến lưu

lại vài ngày trong thành phố mà hướng tới những vị khách sẽ lưu trú nhiều tuần - có nhiều thời gian để thấy chán hoặc cô đơn:

Đó là lý do vì sao chúng tôi có các thành viên được gọi là “bạn nối khố” hay “tri kỷ”, những người mà mọi người tìm đến khi cần giúp đỡ. Họ biết mọi ngõ ngách của thành phố và có thể giúp bạn thiết lập mạng lưới xã hội hoặc mạng lưới kinh doanh. Lĩnh vực kinh doanh khách sạn có xu hướng diễn ra theo quy trình: bạn gặp người đặt phòng cho bạn và bạn tiếp xúc với họ chỉ trong khoảng 15 phút. Nhưng rồi chúng tôi muốn đi xa hơn thế. Nhân viên của chúng tôi sẽ giống như những trợ lý riêng của bạn.

Khi khách nhận phòng, một “người tri kỷ” sẽ mời cà phê, trò chuyện về những sở thích và nhu cầu của khách. “Có thể họ biết được ai đó trong khách sạn hoặc trong thành phố có cùng sở thích hoặc nền tảng giống với bạn. Và nếu bạn thích, họ có thể đứng ra sắp xếp một cuộc gặp gỡ”.

Các sự kiện định kỳ bên trong khách sạn sẽ giúp khách tiếp cận với các cá nhân và doanh nghiệp mà họ thấy hứng thú. “Chúng tôi muốn mọi người khi rời đi sẽ cảm thấy bản thân hiểu về thành phố hơn so với khi họ mới đến”.

Hoạt động tiếp thị được thực hiện thông qua hình thức quan hệ công chúng (PR) và phương tiện truyền thông số, dựa trên khẩu hiệu: “Đánh dấu sự kết thúc của kiểu phòng khách sạn như chúng ta đều biết”.

Hans giải thích: “99,9% phòng khách sạn đều tập trung vào giường ngủ, nơi bạn không thể mời người khác ngồi lên để trò chuyện hay uống với nhau một ly. Còn trong các phòng khách sạn của chúng tôi, tâm điểm là bàn ăn nhà bếp”.

Trong các căn phòng của Zoku, giường ngủ - đặt trên một gác lửng -

được tiếp cận bằng một chiếc cầu thang mà gia chủ có thể dễ dàng xếp lại và giấu đi gọn gàng phía sau lớp cửa chớp tiện dụng. Bên dưới được bố trí một chiếc bàn ăn dành cho bốn người mà bạn có thể dùng để làm việc hoặc ăn uống. Ý tưởng này được thể hiện qua một đoạn phim ngắn trực tuyến mà về sau trở nên nổi tiếng khi được trang tin tức Reddit đăng tải - và đã thu hút được sự chú ý của các kênh truyền thông chính thống.

Đối với Hans, thiết kế chỉ chiếm một nửa câu chuyện: ông thiết tha tạo ra một kiểu thể giới song hành, nơi dành cho những vị khách du lịch am hiểu công nghệ và thích gặp gỡ, giao lưu với người khác.

Hay như cách nói của Hans: “Khách sạn của chúng tôi rất khác biệt, nhưng vào cuối ngày, chỉ những người đang sống trong đó mới khiến cho nó bừng lên sức sống”.

## **ĐIỂM NHẤN CỦA HÀNH TRÌNH**

- Conrad Hilton nhanh chóng nhận ra rằng chìa khóa để vận hành một khách sạn có lãi là tận dụng tối đa không gian của nó.
- Hilton biến hành lang khách sạn thành một nguồn lợi bằng cách xây nên các gian trưng bày để cho thuê, từ quầy báo, quần áo, tiệm cà phê.
- Cả Hilton và đối thủ của ông là JW Marriott đều hiểu rằng việc tạo dựng niềm kiêu hãnh, trách nhiệm và tinh thần đồng đội giữa đội ngũ nhân viên khách sạn đã đem lại chất lượng dịch vụ tốt hơn cho khách hàng.
- Việc xây dựng được niềm tin của khách hàng trong một thị trường đông đúc đã trở thành nỗi ám ảnh của các tập đoàn khách sạn. Tất cả các chương trình chăm sóc khách hàng và công nghệ được thiết kế để theo dõi sở thích của khách hàng.
- Nhiều công ty lớn đã tìm kiếm nguồn hỗ trợ từ các chuyên gia bên ngoài như American Express và Carlson Wagonlit Travel.

- Thế nhưng, một thế hệ mới gồm các “công dân toàn cầu” am hiểu công nghệ đang tìm kiếm những thứ vượt ra khỏi các khách sạn truyền thống.

## 10

# KHÁCH SẠN BOUTIQUE ĐÃ TRỞ NÊN THỜI THƯỢNG NHƯ THẾ NÀO?

*“Tôi không bán giấc ngủ - tôi bán sự diệu kỳ.”*

Liên tới, khi bạn qua đêm tại một khách sạn boutique và thấy phòng mình có vẻ hơi nhỏ, hãy nhớ rằng từ “boutique” được định nghĩa bởi một cựu tù nhân tên Steve Rubell, vốn từng là ông chủ hộp đêm. Cùng với người bạn thân Ian Schrager, ông đã đi đầu hành một hộp đêm huyền thoại mang tên Studio 54 (ngày nay là Nhà hát Broadway) tại thành phố New York. Nếu cho rằng các biện pháp kinh doanh của ông là phi truyền thống thì đó là cách nói giảm nhẹ; thậm chí Rubell đã thừa nhận rằng các sổ sách ghi chép của ông được chia thành ba cột: “dòng tiền vào, dòng tiền ra và các khoản biến thủ”. (New Yorkers & Co, *The New York Times*, ngày 11 tháng 7 năm 1988).

Bị buộc tội trốn thuế vào năm 1979, bộ đôi bị giam trong cùng một xà lim tại nhà tù liên bang ở Montgomery, Alabama. Họ tranh nhau giường ngủ phía trên. Cuối cùng Schrager thắng nhưng vẫn nhường lại cho người bạn già của mình. Bộ đôi đã đồng cam cộng khổ cùng nhau: theo tờ *New York Times*, họ gặp nhau khi đang hẹn hò cùng một cô gái ở Đại học Syracuse. Sau đó là hộp đêm Studio 54, nơi vẫn cho ta cảm giác như thể nó cần phải thế, cho dù bắt nguồn từ những hoạt động phi pháp vào thập niên 1990, một thời gian lâu sau khi các nhà sáng lập đã rời khỏi nơi này. Trong

một giai đoạn ngắn ngủi vào cuối thập niên 1970, khi dưới sự quản lý của bộ đôi này, Studio 54 là một hộp đêm đáng khao khát nhất thế giới. Một phần là nhờ ở thiết kế: các hộp đêm vốn thường tối tăm và riêng tư, còn Studio 54 lại toàn ánh sáng và đầy phô trương, với “các vị trí” các thể được dịch chuyển và thay đổi cấu trúc. Đó là nơi để được nhìn thấy, không phải nơi để lẫn trốn.

Rubell và Schragger vẫn sở hữu gu thẩm mỹ thiết kế phô trương này khi mãn hạn tù 13 tháng sau đó. Ngoài ra, họ chẳng còn gì khác. Nói theo ngôn ngữ của *The New York Times*: ”Họ vẫn nợ Chú Sam gần 400.000 đô-la Mỹ, Citibank không bao giờ cho phép họ mở tài khoản, dù là tài khoản vãng lai, và thẻ tín dụng lại càng không. Tiền án của họ đồng nghĩa với việc họ không thể có được giấy phép bán rượu và do đó bị cấm đi đầu hành các hộp đêm”.

Họ không tự hào về quá khứ của mình: những cuộc phỏng vấn được thực hiện vào thời điểm đó cho thấy họ bị trừng phạt nhưng vẫn quyết tâm làm lại từ đầu.

Và họ quyết định mở một khách sạn.

## **MỌI NGƯỜI ĐỀU TÌM ĐẾN MORGANS**

Một phần là do nhu cầu, phần nữa là họ cảm nhận được nhịp sống sôi động của thành phố. Và tại thời điểm đó, họ biết rằng bối cảnh về đêm đang suy yếu. Người ta nói nhiều về AIDS. Mọi người thích cảm giác quây quần ấm áp bên nhau hơn các buổi tiệc tùng. “Đây không phải là thời điểm dành cho hộp đêm”, Rubell nói với *Times*. (Bi kịch thay, Rubell lại chết vì AIDS vào năm 1989). Giải pháp là cung cấp cho họ một nơi hoàn hảo để quây quần bên nhau.

Bộ đôi này tìm thấy một khách sạn cũ sang trọng có tên Executive trên Đại lộ Madison, nằm giữa con phố 37 và 38, cách ngôi nhà cũ của nhà đầu tư tài chính ưa gây gỗ JP Morgan (1837-1914) một quãng ngắn. Đây không phải là một nơi bóng bẩy: một số phòng được cho thuê vài lần trong đêm. Họ đặt cược tất cả những gì mình có - 60.000 đô-la Mỹ - để đảm bảo hợp đồng thuê tòa nhà trị giá 6,3 triệu đô này, sau đó thuyết phục một nhà đầu tư bất động sản New York hỗ trợ vốn. Điểm thuận lợi là có một điều khoản trong hợp đồng cho phép họ được sử dụng tòa nhà mà họ không sở hữu làm tài sản thế chấp vay vốn. Thế nhưng, cho dù có được điều khoản thuận lợi này, họ biết rằng họ phải “tìm cách nào đó”.

May mắn thay, khoảng thời gian làm hợp đồng đã dạy họ cách khoác lớp áo hào nhoáng lên những thứ rẻ tiền. Studio 54 từng sử dụng nhiều chất liệu gỗ công nghiệp được sơn đen. Nhiều năm sau, Schrager kể với phóng viên *New York Times*: “Vì chúng tôi tạo ra những thứ rất phong cách... chúng tôi đã vứt bỏ những ý tưởng truyền thống về sự hào nhoáng”. Thay cho một cây bút mực được cấp miễn phí trong phòng cho khách lưu trú, bạn sẽ có một cây bút chì đen. Và vì cây bút chì ấy trông thật phong cách nên bạn sẽ hài lòng với nó. Tương tự, bạn có thể không quan tâm đến việc sàn nhà tắm được lát đá phiến Vermont thay cho loại đá cẩm thạch nhập khẩu đắt đỏ. (“The Cool War”, ngày 27 tháng 3 năm 2001).

Khách sạn Morgans có tổng cộng 154 phòng cỡ nhỏ. Vào thời điểm được Rubell và Schrager hoàn thiện, tất cả đều không còn tạo cảm giác nhỏ nữa. Bộ đôi đã mời Andrée Putman, nhà thiết kế nội thất thời thượng người Paris, giúp họ khoác lên nơi này một bộ cánh mới. Putman nhớ lại lần đầu tiên khi nhìn thấy Executive, bà đã thật sự mất tinh thần. “Tôi đã nghĩ đây là trò đùa. Bạn biết đó, tôi là người Pháp, và tôi có những ý

tường nhất định. Tôi không tin nổi rằng đó là một nơi để lui tới. Thật quá sốc. Những con người đáng chán nhất. Và có lẽ là những món đồ nội thất xấu xí nhất mà tôi từng thấy trong đời”. (“The Comeback Kids”, *New York Magazine*, ngày 22 tháng 7 năm 1985).

Một buổi thử phòng ở khách sạn đã cho thấy bạn có thể đạt được những gì chỉ với vài thứ ít ỏi. Những bức tường được xịt Zolatone, một loại sơn màu xám giúp tạo nên vẻ tinh tế đơn giản. Tường kính trong nhà tắm là loại thường được sử dụng cho các tấm chắn trên xe buýt. Với định hướng thiết kế đó, Putman bắt tay vào việc. “Ý tưởng chủ đạo là không phô trương, kín đáo và không được trông như một căn phòng khách sạn thương mại”, bà nói. Ý tưởng đó đã được thực hiện với nhiều màu đen và xám, cùng với “vài nét chấm phá mang tông màu dưa vàng và lam ngọc”.

Một số chi tiết nhỏ được Rubell nhắc đến với mục đích tạo cảm giác boutique\*, khiến mỗi căn phòng trông như một cửa hàng thời trang thu nhỏ, hay một căn nhà của “dân art” tại New York. Trên tường là những bức hình trắng đen của Robert Mapplethorpe, “những hốc tường để giấu điện thoại khỏi tầm tay và tầm mắt, rèm cửa sổ, tủ lạnh chứa các món đồ ăn vặt, bình đá lạnh... Ti-vi, bàn chải màu đen”.

Một điểm khiến mọi người chú ý là giường ngủ, nơi được trang bị chăn lông vũ thay cho tấm trải giường truyền thống, được bọc bằng chất liệu vải cao cấp của Brooks Brothers\*. Thế nhưng, chính “những căn phòng tắm nhỏ xinh” mới thể hiện đẳng cấp thiết kế đích thực, gạch lát ô vuông trắng đen xen kẽ đánh lừa thị giác, bồn rửa mặt bằng thép không gỉ theo kích cỡ hàng không và gương soi hình bầu dục. (“Design Ideas in two New Small Hotels”, *New York Times*, ngày 20 tháng 9 năm 1984).

Morgans chính thức khai trương vào ngày 1 tháng 10 năm 1984 với đội



ngũ nhân viên lễ tân trông như (và lúc nào cũng như) đàn người mẫu và diễn viên tài năng đang độ xuân sắc. Ban đầu, hầu hết khách lưu trú đầu là giới doanh nhân, nhưng Rubell và Schrager vẫn quen biết đủ các ngôi sao hạng A để có thể kể tên một vài trong số đó. Bianca Jagger\* là bạn của họ; Calvin Klein cũng cam kết hỗ trợ bộ đôi này. Những nhà quản lý khách sạn thời kỳ đầu thường không đủ khả năng tài chính cho các hoạt động quảng bá, do đó, việc được truyền thông và các nhân vật nổi tiếng nhắc đến có ý nghĩa vô cùng quan trọng. Đây sẽ là chiến lược mà bộ đôi này áp dụng cho khách sạn của mình. Như Schrager đã nói: “Bạn có thể được quảng bá miễn phí trị giá cả triệu đô bằng cách tổ chức một bữa tiệc trị giá 10.000 đô”.

Những người nổi tiếng tìm đến và cả báo chí cũng bắt đầu viết về họ. Vào tháng 12 năm đó, *The New York Times* viết rằng nhóm nhạc Rolling Stones đã tổ chức tiệc ở khách sạn và Bianca Jagger thường xuyên được nhìn thấy trong thang máy tại đây. Đồng thời, tờ này cũng đăng một bài viết cảm động về một cư dân lớn tuổi nhất - Beulah Baer 96 tuổi, người đã chuyển đến sống ở Executive vào năm 1927 - đã được phép ở lại căn phòng của mình, được tận hưởng mọi tiện ích từ “những bánh xà phòng nhỏ xa hoa và những chiếc khăn tắm sang trọng” giống như mọi khách hàng thời thượng đang lưu trú tại khách sạn. (“A voice from the past in the stylish present”, ngày 15 tháng 12 năm 1984).

Đúng như trực giác mách bảo của hai nhà sáng lập, không vị khách nào quan tâm đến kích cỡ phòng ở Morgans. Hầu hết đầu tiệc từng đến tận khuya nên chẳng buồn chú ý. Như Schrager từng nói: “Tôi không bán giấc ngủ. Tôi bán đi đầu kỳ diệu”.

Sau khi đã củng cố vị trí vững vàng của Morgans với hình ảnh “thoải-

mái-như-ở-nhà”, các đối tác kinh doanh bắt đầu tập trung chú ý vào Royalton - một thương hiệu lớn hơn nhiều. Tòa nhà 205 phòng theo phong cách tân Georgia trên phố 44 nằm ở ngay góc đối diện khách sạn nhiều tầng Algonquin. Schrager, Rubell và các cộng sự của họ lên kế hoạch biến Royalton thành một khách sạn thời thượng hướng tới tầng lớp sáng tạo của giai đoạn cuối thập niên 1980, như cách Algonquin đã làm vào thập niên 1920 đối với cây bút lém lỉnh Dorothy Parker và hội văn chương yêu đương có c ần của bà.

Lần này, họ chọn Philippe Starck\*, nhà thiết kế gắn bó mật thiết với phong trào boutique trong vai trò người khởi xướng. Sự xa xỉ theo phong cách tối giản được chuyển tải qua “đá cẩm thạch màu lục sẫm, đá phiến xanh rêu, gỗ mahogany sáng bóng và nhôm đúc”. Hành lang, “một không gian hình trụ đẹp mắt rộng hơn 900 mét vuông”, sẽ trở thành điểm giao lưu của khách, với một “quầy bar riêng biệt được thiết kế theo phong cách quán rượu bên trong khách sạn Ritz Paris” cùng một nhà hàng 100 chỗ ngồi. (“At 90, a Dowager of a Hotel Turns into a Witty Sylph”, *The New York Times*, ngày 29 tháng 9 năm 1988).

Và mọi thứ cứ tiếp diễn. Starck trở lại với một dự án khác, Paramount, ở West 46<sup>th</sup> Street. Thật buồn khi Rubell rời khỏi cuộc chơi, nhưng Schrager vẫn tiếp tục củng cố hoạt động kinh doanh. Danh sách khách sạn cứ dài ra, ban đầu là với tập đoàn Morgans Hotel Group (trong số đó có khách sạn Delano ở bãi biển Miami, khách sạn Mondrian ở Los Angeles và khách sạn St Martin’s Lane ở Luân Đôn), và về sau là dưới sự quản lý của công ty được đặt theo ông (đừng bỏ qua cơ hội ghé đến thưởng thức vài ly tại khách sạn Gramercy Park Hotel “đậm chất haute Bohemian” ở New York). Một khách sạn Schrager đồng nghĩa với phong cách thiết kế gây

sửng sốt, những vị khách tràn đầy cảm hứng và một bầu không khí phấn khích khó lẫn. Tất cả đều thể hiện đặc trưng riêng của Schrager hòa quyện giữa tính thực tiễn và trí tưởng tượng diệu kỳ.

Phong cách ấy đã bị sao chép khắp nơi, và theo thời gian, từ “boutique” đã bị lạm dụng. Có những thời điểm, bất cứ khách sạn nào sở hữu kiểu nội thất “chất riêng” và toát lên vẻ thời thượng đều tự nhận mình là khách sạn boutique.

Thế nhưng, một tập đoàn khách sạn đã đưa khái niệm này lên tầm cao mới.

## **W HOTELS VÀ SỰ BÙNG NỔ CỦA KHÁCH SẠN BOUTIQUE**

Ý tưởng tiên phong của Rubell và Schrager chắc chắn thu hút sự chú ý của nhiều người và thực tế là có hàng ngàn đơn vị đã làm theo. Thế nhưng, Starwood Hotels & Resorts đã nắm bắt và công nghiệp hóa ý tưởng này. Bối cảnh bar đầy sôi động, những nhà hàng thịnh hành, “những buổi tuyển lựa” các nhân viên lễ tân: tất cả đều quen thuộc với những ai từng lưu trú tại khách sạn của tập đoàn Morgans. Starwood gọi tên thương hiệu mới của mình là W và định vị nó như một trải nghiệm phong cách sống theo định hướng thiết kế.

Hành trình đầu tiên của thương hiệu này là W New York, được khai trương vào năm 1998 trong khuôn viên cũ của khách sạn Doral Inn ở số 41 Đại lộ Lexington. Trang web của tập đoàn mô tả khách sạn như “một hiện tượng tức thì”. Ngoài ra còn có: “Thành công của khách sạn đã thúc đẩy sự phát triển của hơn chục công trình tại nhiều điểm đến khác - bao gồm Los Angeles, Chicago, Seattle và Seoul - trong một kế hoạch hai năm chưa từng có trước đây. Mỗi khách sạn đều có nhà hàng riêng và các khu vực

quầy bar thu hút không chỉ khách lưu trú tại khách sạn mà cả những thực khách có ảnh hưởng tại địa phương”. (“About W Hotels”, Starwoodhotels.com).

Hơn một thập kỷ tiếp theo, Starwood nhanh chóng ra mắt chuỗi khách sạn tương tự. Khi thương hiệu W đặt chân đến Quận nhà hát (Theatre District) của Boston vào năm 2008, tổng quản lý William Bunce đã mô tả bằng cụm từ “The world of wow” (chơi chữ trong tiếng Anh nghĩa là “Thế giới của những đi đầu tuyệt diệu”). Khách sạn W thứ 34, khách sạn 235 phòng tại Boston, gồm có “một nhà hàng do đầu bếp nổi tiếng Jean-Georges Vongerichten đảm trách... một spa và một lounge dưới mặt đất”. (“W Hotel ready to enter, stage left, to spotlight”, *The Boston Globe*, ngày 18 tháng 10 năm 2008).

Bài báo lưu ý rằng, tại khách sạn W Times Square ở New York, thảm trong thang máy được thay ba lần mỗi ngày để nói “chào buổi sáng”, “chào buổi chiều”, và “chào buổi tối”. Ánh sáng ở khu vực hành lang, được biết đến như “phòng khách”, được đi đầu chỉnh suốt trong ngày theo mức giảm dần cho đến khi chỉ còn là thứ ánh sáng rất mờ khi đêm xuống. Bunce mô tả ý tưởng khách sạn W như “một ốc đảo giữa lòng thành phố”.

Một tên tuổi khác gắn liền với phong trào boutique là Kimpton Hotels & Restaurants, do Bill Kimpton sáng lập vào năm 1981. Kimpton tin rằng chìa khóa để tạo nên một khách sạn hoàn hảo là “tính cá nhân”, cả về mặt phong cách của khách sạn lẫn cách tiếp cận khách hàng của đội ngũ nhân viên. “Cách chăm sóc hiệu quả nhất là xem khách hàng như một cá thể duy nhất so với một cá thể duy nhất khác”. (“How Kimpton Hotels Scaled Its Culture”, tạp chí *Inc.*, tháng 3 năm 2014). Chiến lược của khách sạn là tập trung vào chất lượng ở mọi khu vực, từ nội thất, dịch vụ cho đến ẩm thực.

Vì lý do đó, thương hiệu đã phát triển một cách thận trọng. Mặc dù trở thành tập đoàn khách sạn boutique lớn nhất tại Mỹ nhưng thương hiệu này không mở rộng ra nước ngoài. “Nhu cầu duy trì bản sắc văn hóa của thương hiệu có tác động đến tốc độ khai trương khách sạn mới. Kimpton từ chối nhượng quyền thương hiệu và luôn thận trọng với việc mở rộng ra nước ngoài, lo sợ rằng ‘sự kỳ diệu của Kimpton’ sẽ chuyển sang các thị trường khác”.

Tuy nhiên, tất cả những điều đó bắt đầu thay đổi khi tập đoàn khách sạn InterContinental mua lại Kimpton vào năm 2014, tiếp theo là việc ra mắt khách sạn Kimpton đầu tiên tại hải ngoại, Amsterdam.

Không có lý do gì InterContinental là tập đoàn duy nhất đầu tư vào lĩnh vực khách sạn boutique. Khi các nhà quản lý khách sạn lớn bắt đầu theo đuổi mô hình Airbnb để giành lấy miếng bánh thị phần trong phân khúc khách hàng thế hệ millennial, một loạt thương hiệu nhánh xuất hiện, bao gồm Cordis từ Langham, Hotel Jen từ Shangri-La (khéo léo định vị “Jen” như một nhà quản lý ảo kết hợp các ý tưởng thiết kế từ những chuyến du ngoạn khắp thế giới của cô) và EDITION - thương hiệu do Marriott hợp tác với Ian Schrager. Tất cả mang lại một cái nhìn hơi khác về khách sạn khi xem nơi này như một điểm giao lưu và diễn đàn thiết kế.

Sẽ thật thiếu sót nếu tôi không nhắc đến một nhà quản lý khách sạn nổi danh khác đi theo dấu chân của Schrager: André Balazs với sự nghiệp cũng đi theo một quỹ đạo tương tự mặc dù có xuất phát điểm hơi khác. Kiếm được cả gia tài từ công ty công nghệ sinh học Biomatrix mà ông phát triển cùng với cha mình, vào năm 1990, Balazs mua lại khách sạn Chateau Marmont huyền thoại trên Đại lộ Sunset, Los Angeles dù lúc này khách sạn đã có phần xuống dốc. Balazs tìm cách nâng cấp khách sạn trong khi

vẫn giữ lại linh hồn Old Hollywood của thập niên 1920. Khách sạn tiếp theo của ông là một cái tên mới mẻ: Mercer ở SoHo, được mua lại vào năm 1989 nhưng sau bao “trì hoãn và hết trở ngại này đến sự cố khác” và mãi cho tới một thập niên sau mới chính thức ra mắt để cạnh tranh với các khách sạn boutique hiện có tại quận này (“Up in the Old New Mercer Hotel”, *New York Observer*, ngày 9 tháng 3 năm 1998).

Để chế khách sạn Balazs hiện sở hữu khách sạn Sunset Beach ở Long Island, bốn khách sạn mang thương hiệu Standard (ở khu sầm uất của Los Angeles, Hollywood, High Line và East Village Ở New York) và thương hiệu Chiltern Firehouse đình đám tại Luân Đôn. Nội dung các bài phỏng vấn đều khẳng định rõ cách tiếp cận của Balazs chính là hình ảnh phản chiếu từ phong cách của Schrager và Rubell: chúng không phải là khách sạn, chúng là “trải nghiệm”. Ông thậm chí còn cho rằng mỗi khách sạn đều có một “cách kể chuyện”, một câu chuyện để hấp dẫn khách hàng.

“Tôi nhìn thấy vai trò của mình và vai trò của công ty mình như một kiểu studio Hollywood kiểu cũ”, ông chia sẻ với trang web thiết kế Dezeen. “Chúng tôi hoạt động theo kiểu tìm xem ai là tác giả giỏi nhất, là đạo diễn giỏi nhất, ai là diễn viên mà mình có thể đưa vào, ai là nhà thiết kế sản xuất giỏi nhất, nhà sáng tác giỏi nhất và chúng tôi sẽ tập hợp họ thành một đội. Chúng tôi có những người thiết kế đồng phục, những người thiết kế nên các thứ khác”. (“Chúng tôi không tìm đến những kiến trúc sư đã có phong cách riêng”, André Balazs cho biết vào ngày 10 tháng 9 năm 2015).

Ông cũng so sánh vai trò của các quán bar và nhà hàng tại các khách sạn của mình với vai trò của nước hoa và kính mát trong ngành thời trang xa xỉ: chúng là những phần dễ tiếp cận của giấc mơ, trong khi những căn

phòng đắt giá sẽ tương đương với thời trang cao cấp haute couture. (“André Balazs, l’hotelier star”, *Les Echos*, ngày 15 tháng 7 năm 2016).

Nhân tiện nói về điều này, sự kết hợp giữa khách sạn và “phong cách sống” đã thúc đẩy nhiều thương hiệu thời trang ra mắt khách sạn boutique của riêng họ: trong số những tên tuổi thành công có chuỗi khách sạn “Casa Camper” tại Barcelona và Berlin - do thương hiệu giày Tây Ban Nha đi đầu hành - và một số khách sạn thuộc thương hiệu Armani và Bulgari. Renzo Rosso, nhà sáng lập thương hiệu denim Diesel, đã “vội vàng” mua lại khách sạn Pelican ở South Beach, Miami ngay sau khi ghé thăm khu này vào năm 1990. Dù người ta không nhìn thấy bóng dáng từ “Diesel” ở Pelican nhưng cách bài trí đậm chất viễn tưởng-hoài cổ của khách sạn đã thể hiện được phong cách khác lạ của thương hiệu này. Giống như Camper, Rosso sở hữu khách sạn của riêng mình, nhưng hầu hết các hoạt động quản lý và đi đầu hành khách sạn đều được liên kết với các nhà quản lý truyền thống (chẳng hạn như Bulgari với Marriott, Armani với Emaar Hospitality có trụ sở tại Dubai). Những thương hiệu này đã trao quyền sử dụng tên tuổi của họ một cách hiệu quả.

Đối với người tiêu dùng, bối cảnh của các khách sạn boutique có phần khó hiểu. Vì mỗi khách sạn đều phô trương những nét riêng của họ, làm sao bạn có thể biết chắc đã chọn đúng loại phù hợp với phong cách của mình? Trong khi đó, các khách sạn thương mại có tính nhất quán mà khách hàng có thể yên tâm. Những chuỗi khách sạn được nhắc đến ở phần trước đều thể hiện lời hứa về tính nhất quán, trước sau như một của họ, nhưng sẽ thế nào nếu bạn muốn ở tại một khách sạn thật sự độc lập?

Một số khách sạn đó đều là thành viên của các hiệp hội tương tự như Leading Hotels of the World. Chẳng hạn như Design Hotels

([www.designhotels.com](http://www.designhotels.com)) với 260 khách sạn tại 50 quốc gia. Các khách sạn thành viên có thể tiếp cận các kênh phân phối và kinh doanh chung, trong khi khách hàng có thể lướt qua các hình ảnh ấn tượng trên trang web (hoặc qua cuốn catalo thường niên dày 500 trang) và đặt phòng mà không cần phải tốn nhiều công sức tìm kiếm.

Thế nhưng, sự bùng nổ của khách sạn boutique cũng tạo ra một hệ sinh thái gồm những người sáng tạo nội dung: các blogger và tư vấn du lịch, những người xem việc đánh giá và giới thiệu các trải nghiệm khách sạn tốt nhất thế giới như một nghề nghiệp thực thụ. Một trong những trang thú vị nhất là trang web của Anh mang tên Mr & Mrs Smith. Dĩ nhiên, tên gọi này là tên hiệu được các cặp đôi chưa kết hôn sử dụng khi nhận phòng khách sạn cho mục đích hẹn hò lén lút (và không phải đến từ bộ phim trùng tên sau này do Angelina Jolie và Brad Pitt thủ vai). Thương hiệu này được James Lohan và Tamara Heber-Percy thành lập vào năm 2003, cả hai hiện đã kết hôn nhưng vào thời điểm đó chỉ đang hẹn hò.

Như lời cặp đôi chia sẻ với *London Evening Standard*, bắt nguồn từ “một ngày cuối tuần vô cùng khổ sở tại Lake District”, cùng với cảm giác rằng họ đã bị những cuốn sách hướng dẫn đánh lừa. Do đó, họ quyết định tạo ra một cuốn cẩm nang của riêng mình, bỏ ra một tháng làm việc (Lohan đi đầu hành câu lạc bộ các thành viên Luân Đôn, còn Heber-Percy phụ trách một hãng môi giới hẹn hò) để đi tham quan không dưới 200 khách sạn. Họ không quan tâm đến số sao của khách sạn mà đánh giá dựa trên chất lượng trải nghiệm. Lohan cho biết: “Bữa sáng ở đó có ngon không? Buổi tắm có đủ rộng cho hai người không? Nhân viên bar có pha được một ly cocktail tuyệt vời hay một ly đồ uống hoàn hảo không? Đó là những thứ chúng tôi tìm kiếm”. (“*Mr & Mrs who work for our comfort*”, ngày 7 tháng



4 năm 2014).

Vì không thể tìm thấy được nhà xuất bản cầm nang hướng dẫn cho thị trường cao cấp, cặp đôi bắt đầu tự xuất bản. Cách đó mang lại thành công, một phần là nhờ vào sự táo bạo trong lần ra mắt của họ: “Chúng tôi đặt hình ảnh sống động của một cặp khóa thân trên giường ở cửa sổ hiệu sách Foyles và tạo một căn phòng ngủ bằng sách quanh họ. Bất cứ cách gì để quảng bá đến mọi người”.

Cuốn cầm nang đó bán chạy đến mức một khách sạn đã nói với cặp đôi rằng “Mr & Mrs Smith” đang tạo ra một nửa doanh thu cuối tuần. Đó là khi họ quyết định bước chân vào lĩnh vực đặt phòng khách sạn, ra mắt trang web vào năm 2008 sau khi kêu gọi được 2,5 triệu bảng từ nguồn đầu tư cá nhân. Mỗi khách sạn trên trang web đều được một thành viên của nhóm Smith ghé thăm trước khi một cặp đôi ẩn danh nhận xét về khách sạn đó. Vào thời điểm bài báo được trích dẫn ở trên xuất hiện, trang này đã có 900 khách sạn và hơn 900.000 thành viên.

Vào năm 2013, khi đã kết hôn và trở thành bố mẹ, cặp đôi ra mắt thương hiệu nhánh dành cho gia đình - Smith & Family. Bản thân tôi cũng vừa được lên chức bố, tôi đã phỏng vấn Lohan ngay sau đó để đăng trên trang web dõi theo xu hướng thị trường (trendtracking) [www.stylus.com](http://www.stylus.com).

“Đó hoàn toàn là một thứ thuộc về thế hệ”, anh cho biết. “Giống như khách hàng của mình, chúng tôi trưởng thành cùng với tình yêu dành cho các khách sạn boutique xinh đẹp và độc đáo. Khi kết hôn và sinh con, chúng tôi cũng mong muốn những thứ tương tự, với bầu không khí gia đình. Chúng tôi sẵn sàng đánh đổi vài thứ nhưng không có lý do gì chúng ta lại không được có một kỳ nghỉ thật phong cách cho cả gia đình”.

Như mọi bậc phụ huynh đều biết, bọn trẻ có thể gây rắc rối, thậm chí

khiến bạn mất mặt, và bạn hoàn toàn không muốn chọn một nơi mà các nhân viên ở đó, nói theo lời Lohan, “coi thường bạn khi bạn xuất hiện với bọn trẻ”.

Một lần nữa, cặp đôi này dường như đã đánh trúng một thị trường ngách, khi ngày càng nhiều khách sạn bắt đầu phục vụ các gia đình từ “thế hệ boutique”. Đột nhiên có ngày càng nhiều buổi hướng dẫn làm diều trên bãi biển, các lớp nấu ăn trong nhà bếp của khách sạn và các lớp dạy nghệ thuật với các họa sĩ địa phương.

Lohan nói: “Tất cả bắt đầu từ những chi tiết nhỏ, chẳng hạn như một món quà cho bọn trẻ vào thời điểm nhận phòng, thực đơn riêng cho trẻ, thời gian bơi dành cho gia đình. Một số khách sạn lớn cho rằng các bậc phụ huynh chỉ muốn quảng bọn trẻ ở khu chăm sóc trẻ em, nhưng việc đó tốn kém hơn nhiều”.

Khi tìm kiếm một khách sạn hoàn hảo cho cả gia đình, tôi đã tìm đến Hy Lạp và phát hiện ra một nhà quản lý khách sạn thực sự tài năng.

## **NHỎ NHƯNG SÀNH ĐIỀU**

“Nếu không vì trẻ em, đây cũng chỉ là một khách sạn tốt như bao khách sạn khác”, Nikos Tsepelis, ông chủ khách sạn Ammos, nằm cách không xa thành phố cảng Chania tại Crete, cho biết. “Tôi có thể nói rằng chúng tôi là một trong những khách sạn gia đình thân thiện nhất tại châu Âu”.

Ông ấy không sai: vợ tôi phát hiện ra khách sạn Ammos qua truyền miệng và vào thời điểm viết cuốn sách này, chúng tôi đã ở đó hai lần. “Hầu hết khách hàng của chúng tôi đều là khách thường xuyên”, Nikos

khẳng định. “Phần còn lại là bạn bè của những vị khách thường xuyên đó”.

Ammos trông giống như một biệt thự hiện đại, tường trắng toát được tô điểm bởi những giàn hoa giấy màu tía. Khách sạn nằm trên một con dốc nhìn ra vịnh biển hình lưỡi liềm, những bãi cát trải dài thân thiện đến mức ngay cả một đứa bé mới chập chững biết đi cũng dễ dàng đi lại một cách an toàn. Chỉ riêng đi cầu này cũng đủ để Nikos bắt tay xây dựng một khách sạn gia đình khi ông bắt đầu tạo ra một điểm đến cho các cặp đôi, với phong cách nghệ thuật và thiết kế chiết trung của riêng mình.

“Có lẽ đó là định mệnh”, ông trầm tư. “Cha tôi là một bác sĩ sản khoa và mẹ tôi là nữ hộ sinh. Nói theo nghĩa đen thì chúng tôi sống trong bệnh viện, do đó, tôi lớn lên cùng với những đứa trẻ sơ sinh. Nhưng vì tôi không kết hôn và không có con cái, đó không phải là ý định ban đầu của tôi”.

Khách sạn bắt đầu như một nhà nghỉ cho gia đình. Trên thực tế, nó là “một căn nhà gỗ nhỏ” bị phá đi để nhường chỗ cho khách sạn khi gia đình nhận ra rằng họ có thể tận dụng dòng khách du lịch đến hòn đảo này. “Nhưng nó vẫn ở đó trong khoảng 10 năm cho đến khi tôi hoàn thành việc học và tiếp quản ngôi nhà”.

Nikos theo học khoa học chính trị - và ông vẫn rất vui vẻ chia sẻ quan điểm cá nhân về các vấn đề hiện tại của Hy Lạp - nhưng lại phát hiện ra bản thân có năng khiếu với trang trí nội thất và ngành dịch vụ khách sạn. “Tôi sở hữu những gu thẩm mỹ khá kỳ lạ”, ông đùa, “do đó, những thiết kế phần nào phản ánh tính cách của tôi”.

Khách sạn được sửa chữa vào năm 2006 bởi kiến trúc sư kiêm nhà thiết kế Elisa Manolas, người đã tạo nên vẻ tương phản giữa những bức tường trắng toát bên ngoài với các chi tiết khám đầy màu sắc, những bức

tường sơn sống động kết hợp nội thất bằng gỗ teak được thiết kế riêng đến từ Bali. Tất cả các món đồ trang trí và điểm nhấn khác lạ còn lại đều thuộc về Nikos, người luôn dành tình yêu đặc biệt cho những chiếc ghế xinh xắn. Khách sạn có một khoảng sân rộng rợp bóng mát và một hồ bơi - cùng với khu vực riêng có giám sát dành cho trẻ em - được bao quanh bởi những thảm cỏ xanh dịu mắt.

“Lúc đầu, tôi đã bất ngờ khi nhìn thấy du khách với trẻ em, nhưng tôi thích nghi”, Nikos cho biết. Ông đã tạo ra một sân chơi được chăm nom bởi một nhân viên trông trẻ vào buổi chiều, do đó, các cặp đôi có thêm thời gian thư giãn. Nói chính xác hơn thì có lẽ đây là khách sạn “dành cho các bậc phụ huynh” hơn là “khách sạn gia đình”.

Mọi thứ đều được thiết kế theo cách để các ông bố bà mẹ trẻ có thể tận hưởng một kỳ nghỉ an nhàn và không căng thẳng. Những món ngon địa phương (và pasta cho trẻ em) luôn có sẵn suốt ngày. Dịch vụ hoàn hảo; đội ngũ nhân viên trung thành. Nikos thừa nhận mình là một ông sếp hơi khắt khe. “Mọi thứ đều phải qua tôi, và tôi thích làm mọi việc theo một cách nhất định. Do đó, tôi thường thuê những nhân viên chưa từng làm việc trong lĩnh vực này và sau đó rèn giũa họ theo cách của mình. Mục đích chính là để khách cảm thấy rằng không có gì phải lo lắng quá mức. Nếu đứa trẻ nôn ói trên khu vực sân chung, không ai phản ứng thái quá. Chúng tôi chỉ mỉm cười và dọn dẹp”.

Kết quả là khách sạn hấp dẫn một nhóm khách hàng cụ thể: độ tuổi từ 30 đến 40, không am hiểu lắm về nghệ thuật nhưng hầu hết đều không cố gắng tỏ vẻ. Tình bạn mới nảy sinh khi bọn trẻ chơi đùa cùng nhau trong bể bơi. Khi đêm xuống, người lớn ngồi nhấm nháp ly rosé trên sân hiên trong khi đám trẻ đùa giỡn giữa bày mè. Khi một trong số chúng tỏ ra

bướng bình hay giận dữ, các bậc phụ huynh ng ỡ đó mỉm cười độ lượng. “Thời gian này, tôi thường khuyên khách đừng đặt phòng nếu họ không có con cái”, Nikos cho biết. “Tôi là người gác cổng. Tôi đích thân xử lý mọi yêu cầu đặt phòng qua email hoặc điện thoại. Do đó, tôi có thể nhẹ nhàng khuyên nhủ khách nếu đoán được rằng họ sẽ không vui khi đến khách sạn của tôi”.

Ông không mặn mà với nhóm đối tượng tuổi thanh thiếu niên - chẳng có gì bất ngờ với những đứa trẻ trên 10 tuổi hoặc nhóm trẻ có xu hướng “tiếp quản nơi nào đó và giữ cho riêng chúng”. “Nhóm khách hàng tiêu biểu của tôi là các cặp vợ chồng đi cùng một trẻ nhỏ”, Nikos cho biết.

Nhờ sự tr uy ền miệng tuyệt vời đó, ông “không phải chi một đ ồng nào” cho hoạt động tiếp thị. Ông có tài khoản Instagram, “nhưng chỉ để cho vui” mặc dù ông không đánh giá thấp tầm quan trọng của TripAdvisor. “Mười năm trước, trang này có tầm ảnh hưởng rất lớn, và chúng tôi vẫn để mắt đến nó. Nhưng giờ nó trở nên quá lớn. Thậm chí có người còn yêu cầu được giảm giá vì họ là khách thường xuyên đánh giá trên TripAdvisor”.

Trên thực tế, Nikos có được lòng trung thành của khách hàng thông qua sự tiếp xúc giữa con người với nhau. Khi trở lại nơi này lần thứ hai, chúng tôi được chào đón như những người bạn cũ, bởi các nhân viên nhớ rõ chúng tôi là ai. Bí quyết tối thượng của khách sạn gia đình là nó khiến bạn cảm thấy mình như thành viên trong gia đình đó.

## **ĐIỂM NHẤN CỦA HÀNH TRÌNH**

- Cụm từ “khách sạn boutique” được cho là thuộc về ông chủ hộp đêm kỳ cựu Steve Rubell, người đã cùng đối tác Ian Schrager ra mắt khách sạn Morgans tại New York vào năm 1984.

- Với những căn phòng có kích cỡ nhỏ - và một ngân sách khiêm tốn, bộ đôi ấy đã đầu tư và thiết kế các chi tiết trang trí.
- Không đủ khả năng cho quảng cáo, bộ đôi đã tận dụng sức ảnh hưởng của những khách hàng ngôi sao cũng như tính thời thượng và khí chất mà khách sạn có được từ những con người nổi tiếng đó.
- “Thế hệ boutique” - những cặp đôi trưởng thành cùng với các khách sạn phong cách, có khí chất riêng - không muốn hạ cấp xuống những khu nghỉ dưỡng na ná nhau khi họ sinh con đẻ cái. Điềm này dẫn đến sự phát triển của những khách sạn boutique “dành cho các bậc phụ huynh”.
- Các bậc phụ huynh là những khách hàng trung thành mà bạn có thể lấy lòng bằng những lần tương tác trực tiếp và thông qua đội ngũ nhân viên biết cách đảm bảo rằng cả phụ huynh lẫn con cái của họ đều có được một kỳ nghỉ yên bình.

## CẠNH TRANH TRÊN BẦU TRỜI

*“Nhiều giường hơn, nhiều không gian hơn, thường xuyên hơn.”*

Có một thời điểm trong khoảng thập niên 1980 khi, như người ta vẫn thường nói, quảng cáo ở Anh thật sự hay hơn các chương trình truyền hình. Cụ thể, đó là vào tháng 5 năm 1983, khi Saatchi & Saatchi ra mắt điểm đến “Manhattan” cho hãng hàng không British Airways.

Chịu ảnh hưởng rõ rệt phong cách của Spielberg\*, nội dung quảng cáo hiển thị các nhân viên trạm không lưu đang hướng dẫn một vật thể trông như chiếc tàu không gian khổng lồ chuẩn bị hạ cánh. Khi há hốc mồm theo dõi - phản chiếu hình ảnh những người đang theo dõi trên màn hình tivi - chúng ta nhận ra rằng vật thể lạ UFO đó thực ra là hòn đảo Manhattan. Tiếp đến là dòng chữ: “Mỗi năm, chúng tôi đưa số hành khách vượt Đại Tây Dương nhiều hơn so với tổng dân số của Manhattan”.

Nội dung quảng cáo cũng kinh điển như chính câu chuyện của hãng: vào thời điểm đó, hãng hàng không sắp phá sản này đang mất 300 triệu bảng Anh mỗi năm và bị buộc phải cắt giảm 26.000 nhân sự. Chính phủ dưới thời Margaret Thatcher đã ban hành sắc lệnh rằng hãng hàng không quốc gia của Anh quốc phải được tư hữu hóa và chỉ định Sir John King (về sau là Lord King) - một doanh nhân tự thân đã giàu lên từ lĩnh vực cơ khí - làm chủ tịch, với nhiệm vụ đưa British Airways trở lại thời hoàng kim của nó.

Như nội dung trên tạp chí *Campaign*, Sir John “cần một kiểu quảng cáo giúp không chỉ khôi phục sự tự tin của thành phố và thôi thúc nhân viên mà còn đưa hành khách trở lại ghế ngồi. Với Manhattan, ông đã đạt được điều đó.” ([www.campaignlive.co.uk](http://www.campaignlive.co.uk), online archive). Bill Muirhead, người quản lý tài khoản của British Airways tại Saatchi & Saatchi vào thời điểm đó, cho biết: “British Airways ở trong tình huống tồi tệ đến mức chúng tôi không dám trưng ra hình ảnh của máy bay hay đội ngũ nhân viên. Khi tôi nhìn thấy thực trạng, tóc gáy của tôi dựng hết lên”.

Và đó chắc chắn không phải quảng cáo cuối cùng của British Airways. Vào năm 1989, Saatchi & Saatchi tiếp quản màn hình nhỏ với một điểm đến thậm chí còn tham vọng hơn nữa. Được quay ở Utah, đoạn quảng cáo thể hiện một đám đông với trang phục đủ màu đang di chuyển trên một cánh đồng muối rộng lớn để tạo thành hình một khuôn mặt khổng lồ, được nhìn thấy từ trên cao. “Mỗi năm”, giọng kể cất lên, “hãng hàng không yêu thích của thế giới đã mang 24 triệu người đến với nhau”. Khuôn mặt đó làm cử chỉ “nháy mắt”. Dĩ nhiên, hiệu ứng trên có thể được tạo ra bằng công nghệ mô phỏng hình ảnh CGI, nhưng hàng ngàn chi tiết khác trên “Khuôn mặt” đều là thật. Âm nhạc - phóng tác từ bản Flower Duet của vở *Lakmé* với sự tham gia diễn xuất của Léo Delibes - đã được sử dụng trong nhiều nội dung quảng cáo tiếp sau đó và vẫn được nghe trên các chuyến bay của British Airways hiện nay - một ví dụ về xây dựng thương hiệu bằng âm thanh.

Các nhà sáng lập của Saatchi & Saatchi - Maurice và Charles - vẫn giữ quan hệ với British Airways trong 23 năm, thậm chí sau khi họ tách khỏi hãng quảng cáo đầu tiên và thành lập một hãng khác mang tên M&C Saatchi. Một trong những nhân viên sáng tạo của M&C phụ trách tài khoản



của British Airways ở giai đoạn chuyển giao thiên niên kỷ là Matt Eastwood - hiện là giám đốc sáng tạo toàn cầu của J Walter Thompson. “Công việc đầu tiên mà tôi làm cho tài khoản khách hàng đó là vào năm 2000, khi British Airways đã ra mắt loại ghế-giường đầu tiên ở khoang thương gia. British Airways dẫn đầu thị trường trong khoảng 18 tháng đến 2 năm trước khi các hãng bay khác bừng tỉnh và lắp một chỗ ngồi mới trong cabin của họ. Chiến dịch của chúng tôi vào thời điểm đó xoay quanh ý tưởng ‘Nhiều giường hơn, nhiều không gian hơn, thường xuyên hơn’”.

Vào lúc này, các hành khách hạng kinh tế đã quen với thực tế rằng họ ở vị trí rất thấp trong danh sách ưu tiên dành cho khách thương gia và hạng nhất. Hạng ghế kinh tế càng trở nên gò bó và phi nhân tính, trong khi hành khách hạng thương gia được quyền tiếp cận công nghệ chỗ ngồi mới nhất, có nhiều lựa chọn về hình thức giải trí, chất lượng bữa ăn tốt hơn và nhiều nhân viên phục vụ hơn. Trên một số hãng hàng không, hành khách hạng nhất còn được sử dụng phòng suite mini khép kín. Không có gì khiến người ta nổi lòng ghen tị bằng việc phải dắt con cái lê bước qua khoang hạng thương gia để đến chỗ ngồi mỗi gói ở hạng kinh tế.

Vào thời điểm Eastwood thực hiện chiến dịch quảng cáo đó, uy tín của British Airways đã khá vững vàng, một phần là nhờ vào nỗ lực của Saatchi, nhưng thỉnh thoảng vẫn mắc phải sai lầm ngớ ngẩn trong hoạt động tiếp thị. Đáng nhớ nhất trong số đó là khi hãng cho sơn lại đuôi máy bay vào năm 1997 với hình lá cờ của các quốc gia khác nhau, hay “các hình ảnh thế giới”, thay thế cho lá cờ Liên hiệp Anh. Thật khó để tìm thấy người nào không ghét chiến lược tái xây dựng thương hiệu trị giá 60 triệu bảng Anh này, bao gồm cả Thủ tướng lúc bấy giờ là Margaret Thatcher, người đã mỉa mai lấy khăn tay phủ lên đuôi của một mẫu máy bay 747 khi

các mẫu thiết kế mới được trưng bày tại hội nghị Đảng bảo thủ diễn ra trong cùng năm. Cuối cùng, vào năm 2001, lá cờ Anh đã xuất hiện trở lại trên đuôi máy bay. (“British Airways restores Union flag design to all tailfins”, *The Daily Telegraph*, ngày 11 tháng 5 năm 2001).

Eastwood nhớ lại: “Khi họ đưa ra quyết định quay trở lại lá cờ cũ, vẫn còn đó chút ác cảm từ những hành khách người Anh, nhưng tôi cho rằng đó không phải là suy nghĩ chung của hành khách ở các nước khác. Họ vững vàng về tài chính và vẫn sử dụng những chiếc Concorde, do đó, mọi thứ vẫn khá ổn. Thử thách thực sự chỉ xuất hiện vào cuối năm đó - ngày 11 tháng 9”.

Hãng quảng cáo và khách hàng vừa tổ chức một cuộc họp để bàn về cách đi đầu chỉnh chiến lược tiếp thị của hãng hàng không cho thế giới số đang ngày càng phát triển, thế nhưng, vụ tấn công khủng bố ngày 11 tháng 9 đã khép lại những kế hoạch đó chỉ sau một đêm:

Hoạt động kinh doanh của họ như rơi xuống vách núi. Họ nói với chúng tôi, “Chúng tôi rất muốn các bạn là hãng quảng cáo của mình nhưng chúng tôi sẽ không quảng cáo trong một thời gian. Chúng tôi thậm chí không biết chắc được rằng mình có đủ khả năng thanh toán trong 18 tháng. Chúng tôi hoàn toàn thông cảm nếu bạn không muốn hợp tác nữa”. Dĩ nhiên là chúng tôi vẫn hợp tác. Và trên thực tế, tai họa lại giáng xuống một lần nữa khi máy bay của hãng hàng không American Airlines rơi tại Rockaway, New York vào tháng 11 năm đó. Chúng tôi tự hỏi làm cách nào để thuyết phục khách hàng bay trở lại.

Những tai nạn trên đã để lại hậu quả kéo dài rất lâu sau đó, khi cộng đồng kinh doanh bắt đầu sử dụng Skype và các công nghệ khác để tổ chức các cuộc họp trực tuyến. Nói tóm lại, mọi người nhận ra rằng họ không cần bay. “Do đó, chúng tôi phải đảm bảo với hành khách trong khi thuyết

phục họ rằng những cuộc họp mặt đối mặt trực tiếp vẫn hiệu quả hơn”, Eastwood cho biết. “Trọng tâm của tiếp thị là ‘đưa mọi người đến bên nhau’”.

Cách tiếp cận đó được tóm tắt bằng điểm “Tốt hơn là nên có mặt ở đó” từ năm 2002. Một doanh nhân người Mỹ lạnh lùng từ chối những lời chào mời qua thư và điện thoại, nhưng lại nồng nhiệt chào đón một nhóm người ùa vào văn phòng của mình. Trong một quảng cáo sau đó, hành khách đang trên đường đến sân bay và bước lên máy bay, xen giữa cuộc hành trình là các thành viên của dàn nhạc đang chơi bản Flower Duet. “Ý tưởng ở đây là khi đặt vé cho chuyến bay British Airways, bạn sẽ luôn cảm thấy an tâm và thoải mái thậm chí trước khi đến sân bay”.

Tôi hỏi Eastwood - người đã hợp tác với nhiều hãng hàng không khác bên cạnh British Airways - liệu có dễ thuyết phục các hãng hàng không vượt ra khỏi phạm vi quảng cáo truyền thống gồm hình ảnh những cabin thoải mái và các tiếp viên mỉm cười?

“Khó đấy bởi vì mỗi hãng hàng không đều tự hào về cabin và đội ngũ tiếp viên của mình, và tất cả họ đều nói với bạn rằng cabin và đội ngũ tiếp viên của họ là tốt nhất. Xét về khía cạnh đội ngũ tiếp viên, cách đó chỉ có tác dụng nếu bạn thực sự sở hữu một ý tưởng rõ ràng, giống như Singapore Airlines với hình ảnh ‘Singapore Girl’. Dĩ nhiên, những gì cô gái ấy đại diện là ngành công nghiệp du lịch châu Á”.

“Singapore Girl” đã phát triển từ lần xuất hiện đầu tiên vào năm 1972, khi nhà thiết kế thời trang người Pháp Pierre Balmain thiết kế đồng phục của cô ấy - một sự phá cách thời thượng trên bộ “sarong kebaya” truyền thống. Giờ đây, dường như có quá nhiều lời cáo buộc về sự phân biệt giới tính đó nhưng nữ tiếp viên hàng không Singapore Airlines đã trở thành

một logo sống.

Eastwood cho rằng nội dung quảng cáo cho hãng hàng không sẽ đạt được hiệu quả cao nhất khi dịch vụ và sự thoải mái được gắn với một ý tưởng lớn lao hơn. “Khi tôi làm việc cho Qantas, định vị của hãng là ‘Tinh thần của nước Úc’ (The spirit of Australia), thứ tóm gọn được quan điểm chung và cách sống cho hành khách cũng như tạo mục đích làm việc cho phi hành đoàn”.

Một trong những chiến dịch yêu thích của Eastwood trong giai đoạn làm việc với British Airways đã tập trung vào dịch vụ giường ngủ Club World “sleeper”. Đoạn quảng cáo trên truyền hình thể hiện hình ảnh một doanh nhân leo lên giường giữa thành phố New York và sau đó thức dậy, tỉnh táo và đầy năng lượng trên cùng chiếc giường ấy ngay giữa thành phố Luân Đôn:

Chúng tôi thực sự đã dựng cảnh thật - ngày nay, bạn có thể làm nó trong phần hậu kỳ. Chiến dịch quảng cáo trên báo in là hình ảnh chiếc giường tại nhiều điểm đến biểu tượng khác nhau trên khắp thế giới. Chiến dịch đó nói cho bạn biết mọi thứ cần biết về những lợi ích mà bạn có được, nhưng nó không trưng ra sản phẩm thực sự. British Airways rất thông minh khi hiểu được giá trị của việc mô tả bằng hình ảnh.

Eastwood nói rằng, ít nhất là trong giai đoạn do ông phụ trách, British Airways luôn có đường lối tiếp thị đúng đắn. “Họ không bao giờ tìm cách làm những việc ngu ngốc hay thiếu sáng suốt, họ luôn tôn trọng khán giả của mình. Tôi đã từng thấy một hãng hàng không khác thử áp dụng mô hình mẫu số chung nhỏ nhất, nhưng British Airways chưa bao giờ làm đi đâu đó”.

Ngoài sự cố sơn lại đuôi máy bay, có một nhân tố khác khiến cho British Airways thực sự mất đi khả năng chống chọi của mình. Nhân tố đó có tên là Virgin Atlantic.

## VIRGIN VÀ “NHỮNG TRÒ BẮN”

Trước khi được Richard Branson biến đổi, Virgin Atlantic khởi đầu với tên gọi British Atlantic Airways. Nhìn lại, dường như thương hiệu này bắt nguồn từ một kế hoạch có phần kỳ lạ của một luật sư người Mỹ và một cựu phi công Laker Airways (xem **Chương 12** - Bay càng nhiều càng rẻ) nhằm cung cấp dịch vụ hàng không giá rẻ giữa Luân Đôn và quần đảo Falkland vào năm 1982, ngay sau khi cuộc chiến Falkland kết thúc.

Luật sư Randolph Fields - cũng là một tay chơi poker có tiếng - đưa ra ý tưởng trên và tiếp cận phi công Alan Hellary, người lúc này cũng đang có ý nghĩ tương tự. Thế nhưng, họ nhanh chóng buộc phải từ bỏ đề xuất Falklands bởi vì đường băng tại Cảng Stanley quá ngắn. Sau đó, họ chuyển hướng đến dịch vụ tiềm năng giữa Gatwick và JFK ở New York, nhưng British Airways và Caledonia đã chặn đường để giành quyền khai thác. Cuối cùng, họ được cấp phép cho tuyến đường đến Newark, New Jersey. Với sự cạnh tranh của các hãng bay xuyên Đại Tây Dương, đây sẽ là một thương vụ đắt giá hơn nhiều, vì vậy họ cần các nguồn vốn hỗ trợ. Đó là khi Richard Branson xuất hiện, ông đồng ý hỗ trợ tài chính và chẳng bao lâu sau mua lại toàn bộ hoạt động kinh doanh đó. (“Virgin Atlantic History”, [www.aireview.com](http://www.aireview.com)).

Giống như nhiều nhà tiên phong mà bạn đã gặp trong những trang sách này, Branson cũng là một bậc thầy quảng cáo. Vừa là doanh nhân, tay lái thuyền buồm, người đi đầu khiến khinh khí cầu kiêm nhà từ thiện - ông

chính là đại diện tiêu biểu cho định nghĩa về một “tay chơi thứ thiệt”. Theo trang web Virgin, việc Branson bước chân vào kinh doanh hàng không là điều gần như hiển nhiên bởi niềm đam mê của ông đối với lĩnh vực này: mẹ của ông từng là nữ tiếp viên hàng không, cậu của ông từng lái chiếc Spitfires (“Why did Richard Branson start an airline?”, Virgin.com).

Khi Virgin Atlantic kỷ niệm 30 năm thành lập vào năm 2014, Branson kể lại câu chuyện của mình. Như đã kể trên *The Telegraph*, tất cả bắt đầu khi ông tìm cách gặp “một người phụ nữ đẹp” đang đợi ông trên quần đảo Virgin thuộc Anh:

Hãng hàng không American Airlines quyết định bỏ rơi tất cả hành khách trên một chuyến bay đêm từ Puerto Rico đến quần đảo Virgin thuộc Anh. Do đó, tôi đã ra phía sau sân bay, thuê một chiếc máy bay, mượn một tấm biển và viết lên đó “Virgin Air, 39\$ mỗi người”. Tôi đi một vòng quanh những vị khách bị bỏ rơi và lấy đầy chỗ ngồi trên máy bay. Khi chúng tôi hạ cánh, một hành khách đã nói: “Virgin Airways không đến nổi nào - hãy củng cố chất lượng dịch vụ và cậu có thể kinh doanh được rồi đấy”. Dù lúc đó tôi đã cười lớn nhưng ông ấy có ý đúng.

“30 years of fun, flying and competition”, *The Daily Telegraph*, ngày 21 tháng 6 năm 2014.

Đã bay rất nhiều trong khi đi đầu hành Virgin Records, Branson cảm thấy rằng dịch vụ trong ngành hàng không vẫn còn “kinh khủng” với “chỗ ngồi không thoải mái, thiếu các loại hình giải trí, nhân viên thô lỗ và thức ăn dở tệ... Tôi nghĩ nếu Virgin có một hãng hàng không, chúng tôi có thể mang niềm vui trở lại cho hành trình bay và khôi phục lại thời vàng son của nó. Do đó, tôi gọi cho Boeing và nói muốn mua một chiếc máy bay 747 cũ”.

Chiếc máy bay đó được cho là chiếc 747-200, đổi tên thành *Maiden Voyager*, bắt đầu chuyến bay đầu tiên của Virgin Atlantic vào ngày 22 tháng 6 năm 1984. Branson mô tả chuyến bay đó như “một bữa tiệc tung bừng đến mức hầu hết mọi người có mặt trên máy bay đầu không thể nhớ nổi nó”.

Với hình ảnh táo bạo và phi hành đoàn trong trang phục màu đỏ rực rỡ, Virgin thực sự là một làn gió mới. Branson viết:

Chúng tôi sử dụng các kỹ năng trong ngành giải trí và chuyển chúng thành kỹ năng trong ngành hàng không. Điêu này đồng nghĩa với những quán bar stand-up trong khoang Upper Class, đưa đón bằng xe limousine, và thái độ phục vụ khó lẫn của Virgin. Chúng tôi bắt đầu lên kế hoạch cho tương lai, triển khai những video hướng dẫn an toàn bay rất lâu trước khi các hãng hàng không khác áp dụng. Niềm khao khát cải tiến và làm mọi thứ theo cách khác biệt luôn là tâm điểm hoạt động của Virgin Atlantic.

Hình ảnh người hùng của Branson đã phát huy tác dụng - ông thừa nhận rằng ông đã chủ ý đặt mình ra “trước và trọng tâm của hoạt động tiếp thị, tạo ra một nhân vật của công chúng”.

British Airways ghi nhớ điếu này. Vào năm 1991, khi Virgin củng cố vị trí của sân bay Heathrow và trở thành đối thủ cạnh tranh trực tiếp, British Airways bắt đầu hành động. Đây là sự khởi đầu của chiến dịch mang tên “chơi bẩn” với Virgin. Hãng hàng không của Branson khẳng định rằng British Airways đang ăn cắp hành khách, tấn công vào hệ thống máy tính và rò rỉ những câu chuyện gây bất lợi cho Virgin với báo chí. Khi bị Branson chính thức chỉ mặt, British Airways đã phủ nhận những lời buộc tội đó.

Và rồi hãng này mắc phải một sai lầm. Tờ tuần báo của British Airways - *BA News* - đăng một câu chuyện nói rằng Virgin đã bịa ra những lời buộc tội để gây chú ý. Branson đâm đơn kiện Lord King và British Airways về tội phỉ báng.

*The Guardian* kể tiếp câu chuyện: “British Airways phản pháo nhưng đối mặt với khả năng thất bại cao, và sau đó buộc phải thừa nhận rằng có cơ sở cho những lời buộc tội của Virgin”. (“Row over dirty tricks led to a decade of hostility”, ngày 2 tháng 8 năm 2007).

British Airways thừa nhận tại Tòa án tối cao rằng nhân viên của hãng đã tham gia vào “các hành động tai tiếng” như cắt xén tài liệu, ăn cắp hành khách và tìm cách bịa đặt những câu chuyện “thù địch và gây mất uy tín” về Virgin. British Airways xin lỗi “chân thành và cởi mở” đồng thời bồi thường một khoản tiền 500.000 bảng Anh mà Branson đã chia cho các nhân viên của mình và gọi nó là “tiền thưởng British Airways”. Và một khoản 110.000 bảng Anh khác được trao cho Virgin Atlantic. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa hai hãng hàng không vẫn không được cải thiện cho đến năm 2000, khi Branson gặp Rod Eddington, Giám đốc điều hành mới của British Airways “để thảo luận về một thỏa thuận hòa bình”.

Không những không mang lại lợi ích gì cho khổ chủ, ngược lại, “những trò bẩn” trên càng củng cố hình ảnh của Virgin như một kẻ chiêu dưới đây quả cảm dám đứng lên chống lại các quy tắc.

Đối với Matt Eastwood, người bắt đầu làm việc cho British Airways sau khi sự cố trên khép lại, Virgin luôn là “một thương hiệu đầy thách thức”:

Họ đã tự mình xây dựng hình ảnh rằng “chúng tôi là hãng hàng không hợp



thời và thú vị có thể thay thế cho hãng British Airways cũ kỹ”. Và đi đầu đó ỏn, vì nó cũng giống như kiểu tranh luận giữa thương hiệu khách sạn W với thương hiệu Westin. Tôi có cảm giác rằng khách thương gia cảm thấy thoải mái với dịch vụ tinh tế của British Airways - họ không muốn những thứ bóng bẩy, như thể đang bước vào sảnh của khách sạn boutique với đèn chớp nháy và tiếng nhạc ồn ào. Trong tâm trí của tôi, Virgin hấp dẫn đối tượng khách du lịch giải trí nhiều hơn. Trên thực tế, hãng này đã phần nào tiết chế và trở nên thanh lịch hơn kể từ thời điểm đó.

Ngoài sự liên kết hình ảnh của Virgin với hình ảnh của chính Richard Branson, hãng đã thực hiện những bước tiếp thị thông minh. Vào năm 2013, hãng này đã quan sát kỹ khách hàng và không có gì ngạc nhiên khi quyết định rằng họ là “những người độc lập - tiên phong và có tinh thần mạo hiểm”. Trong một chiến dịch quảng cáo gồm đội ngũ phi hành đoàn với các kỹ năng gần như siêu anh hùng, hãng đã định vị chính mình là “Flying in the face of ordinary” (Tạm dịch nghĩa: “Đi ngược lại những thứ bình thường”). Sau đó, hãng đưa cách tiếp cận này lên mạng xã hội và đưa ra những ví dụ trong đời thường, chẳng hạn như một bức ảnh đăng trên Instagram về một công nhân xây dựng tại sân bay đang công một nữ tiếp viên hàng không vượt qua đường băng để mang bánh cupcake đến cho những hành khách bị bão tuyết cô lập. Mọi thứ mà hãng hàng không này thực hiện đều được nâng tầm để củng cố hình ảnh của một người quan sát nhiệt thành. (“How Virgin Atlantic’s Marketing Nails It?”, [www.inc.com](http://www.inc.com), ngày 12 tháng 4 năm 2013).

Virgin đã trải qua nhiều biến động và thử thách suốt những năm tháng hoạt động, với lợi nhuận tăng giảm thất thường năm này qua năm khác. Vào năm 1999, Virgin Group bán ra 49% cổ phần cho Singapore Airlines. Chín năm sau, Singapore tìm cách bán đi Virgin - người mua hóa ra là Delta Airlines trong một thương vụ cuối cùng cũng được chốt hạ vào tháng 6 năm 2013.

Vào năm 2015, bất kể mối quan hệ hợp tác với hãng hàng không thủ cựu Delta, Virgin vẫn từ chối rũ bỏ hình ảnh của một thương hiệu chống lại các quy tắc. Trong cuộc phỏng vấn với Skift.com, Giám đốc điều hành Cragin Kreeger của Virgin Atlantic vui vẻ thừa nhận rằng thương hiệu “không thực sự thay đổi suốt 30 năm qua”. (“Virgin Atlantic CEO on Building a Lasting Airline”, ngày 4 tháng 8 năm 2015).

Ông bổ sung: “Chúng tôi muốn trở thành hãng hàng không được khách hàng yêu thích nhất và chúng tôi sẽ đạt được điều đó nhờ đặt khách hàng làm trọng tâm trong mọi hoạt động của mình”.

## **YẾU TỐ SÂN BAY**

Cho dù trải nghiệm cá nhân của bạn với Virgin Atlantic là gì, hãng hàng không này cũng xứng đáng được khen ngợi khi giới thiệu một thương hiệu đột phá, mới mẻ vào một ngành công nghiệp ngày càng già cỗi. Vào cuối năm 2015, công ty thiết kế Teague bắt đầu trêu chọc các vị lãnh đạo hàng không bằng tin tức về một hãng hàng không mới cải tiến có tên Poppi, cung cấp dịch vụ du lịch hàng không tương tự như cách Uber đang làm với mặt đất. Có lẽ họ đã thổi phồng nhẹ nhõm khi Poppi hoàn toàn là một cái tên giả tưởng.

Thế nhưng, ý tưởng sáng tạo của Teague khiến ta cảm tưởng rằng những thứ tương tự sớm muộn cũng sẽ xuất hiện. Trọng tâm của Poppi là một ứng dụng di động cho phép bạn dễ dàng đặt vé hoặc thay đổi chỗ ngồi. Đương nhiên nó cũng cung cấp các thông báo theo thời gian thực về số công, giờ lên máy bay và thời gian chậm trễ. Trên máy bay, ngăn đựng hành lý phía trên đầu sẽ được thay thế bằng những ngăn mỏng hơn chỉ đủ chỗ cho áo khoác và máy tính xách tay; hành lý đã được đưa đi trước cả

khi bạn rời nhà, nhưng được gắn thẻ RFID để bạn có thể theo dõi qua ứng dụng di động.

Các thương hiệu bắt đầu tài trợ, tặng quà và nhiều ưu đãi khác cho những hành khách ngồi ở những chiếc ghế giữa vốn bị hắt hủi, trong khi máy bán hàng sẽ thay thế cho những chiếc xe nước đẩy dọc lối đi. Những bộ phim giải trí đã đạt đến “tần rạp hát” chỉ dành riêng cho chính họ, với màn hình lớn hơn và hệ thống ánh sáng xem phim thực thụ.

Tất cả đều rất quyến rũ và đáng khen ngợi. Nhìn chung, các hãng hàng không đều nâng cấp các hoạt động giải trí kỹ thuật số - nhiều hãng còn sử dụng mạng xã hội như một phương cách quý giá để giữ liên lạc với hành khách và nhanh chóng hồi đáp các lời phàn nàn.

Dĩ nhiên, một trong những yếu tố khiến cho du lịch hàng không trở nên ít hào nhoáng hơn chính là sân bay. Khu mua sắm hiện đại và các nhà hàng được thiết kế độc đáo dường như không đủ sức xoa dịu nỗi khổ của hành khách giữa những không gian rộng lớn, xa lạ và những dãy người nối đuôi nhau chờ ở quầy check-in và cổng hải quan.

Một bài báo trên *International New York Times* thể hiện nỗi hoài niệm về thập niên 1970, thời điểm “khi bạn có thể hút thuốc ở mọi nơi, thông thả đi qua cửa hải quan và ôm tạm biệt người thân ở cổng trước khi lên máy bay”. Tác giả Chris Holbrook đã tuyệt vọng tìm kiếm một sân bay không có “hệ thống đèn... sáng hơn cả đèn ánh sáng cho trận đấu đêm của mùa giải World Series” và “bầu không khí ồn ào - không biết bao nhiêu lần đổi cổng lên máy bay, những cuộc gọi tên hành khách lần cuối, những tin tức nóng hổi trên kênh CNN - khiến cho bạn gần như không thể thư giãn được”. Tuy nhiên, ông thừa nhận rằng các kiến trúc sư đã đối mặt với “một công việc gần như bất khả thi” khi phải tìm cách “tạo ra một không

gian nghệ thuật, đồng thời vẫn đủ không gian cho đường truyền thẳng (tâm ngắm), trạm kiểm soát an ninh và buồng đi đều khiên”. (“Airports: for everyone but the passenger”, ngày 9 tháng 4 năm 2016).

Cũng vào năm đó, Aéroports de Paris, đơn vị quản lý hai sân bay lớn của Paris - Roissy Charles de Gaulle và Orly - đã đầu tư 12 triệu euro để tái xây dựng thương hiệu với một logo hiện đại và một cái tên mới: Paris Aéroport. Đi kèm là dịch vụ khách hàng được nâng cấp với dàn xe buýt mới có Wi-fi và cam kết giảm thời gian xếp hàng tại cổng hải quan xuống còn 10 phút mỗi hành khách.

Một khía cạnh thú vị của dự án này là đoạn video trực tuyến mô tả sân bay như một không gian của những câu chuyện, thường là lãng mạn. Khi một cặp đôi đang ôm nhau ở đoạn cuối video, màn hình hiện lên dòng chữ: *Paris vous aime* - Paris yêu bạn. Giống như việc gắn kết hình ảnh sân bay với nhiều giá trị tích cực xoay quanh chính thương hiệu Paris - ẩm thực, văn hóa, thời trang! - đoạn phim nỗ lực làm điều gì đó tham vọng hơn nhiều: tạo ra cho sân bay một linh hồn.

## **ĐIỂM NHẤN CỦA HÀNH TRÌNH**

- Vào thập niên 1980, hãng British Airways nhiều rắc rối đã đánh bóng hình ảnh thương hiệu của mình bằng một quảng cáo đặc sắc phác họa chân dung một hãng hàng không yêu nước và thống nhất.
- Sau sự kiện 11/9, hãng đảm bảo với hành khách bằng cách gợi nhắc về sự thoải mái và an toàn mà một hãng hàng không lớn, giàu kinh nghiệm có thể mang lại.
- Hãng hàng không Virgin Atlantic của Richard Branson tự định vị là đối thủ của British Airways. Sôi nổi, hợp thời và hoàn toàn bùng nổ, Virgin Atlantic chính là khách sạn boutique của ngành hàng không.

- Quảng cáo hàng không chỉ đạt hiệu quả khi thông điệp về sự thoải mái và chất lượng dịch vụ được gắn kết với một lý tưởng lớn lao hơn.

## 12

# BAY CÀNG NHIỀU CÀNG RẺ

*“Việc mua một chiếc vé máy bay sẽ đơn giản như mua vé tàu hỏa.”*

**T**rong số những hãng hàng không giá rẻ tiên phong, Sir Freddie Laker là người mà tôi yêu thích nhất. Một con người hào sảng, bộc trực với mái tóc lưa thưa nhưng xoán tít, mà thời bấy giờ thường được giấu dưới chiếc mũ panama rộng vành, ông sở hữu làn da rám nắng của người chỉ thích dành những ngày cuối tuần trên chiếc du thuyền của mình. Thế nhưng, Freddie không phải là một triệu phú hàng không bình thường.

Laker có tình cảm với máy bay theo cách mà người ta dành tình cảm cho loài ngựa; ông là một người huấn luyện máy bay (aircraft whisperer)\*. Như đã chỉ ra trong cuốn tiểu sử *Fly Me, I'm Freddie* (1980) của Roger Edlin và Berry Ritchie, Laker là “một trong số ít ông chủ hàng không có khả năng làm mọi việc, từ nhận định tính phức tạp trong một thương vụ máy bay trị giá nhiều triệu đô cho đến sửa chữa những chiếc máy bay của họ”.

Trước khi chiếc Skytrain của Laker chính thức cất cánh vào năm 1977, thật khó đến kinh ngạc để tìm thấy được một chuyến bay giá rẻ, nhất là khi bạn muốn vượt Đại Tây Dương. Hầu hết khách du lịch đều đi lại trên những chuyến bay thuê bao như một phần của hành trình trọn gói. Do đó, họ thường sử dụng những hãng bay như Court Line, nơi có mối quan hệ cộng sinh với hãng lữ hành Anh Clarksons Holidays - đơn vị chuyên đưa

du khách người Anh đến các điểm nghỉ mát Địa Trung Hải.

Xét theo nhiều khía cạnh, Court Line chính là một hãng hàng không giá rẻ điển hình, với đồng phục tiếp viên được nhà thiết kế thời trang Mary Quant thực hiện và đội máy bay của hãng đều được sơn tông màu pastel sáng sủa. Đặc biệt, dịch vụ của Court Line chính là ví dụ để bạn hình dung về những biện pháp cắt giảm chi phí khắc nghiệt nhằm biến khái niệm bay giá rẻ thành hiện thực. Court Line tiên phong trong phong cách “dịch vụ sau ghế”, nghĩa là các bữa ăn - bao gồm salad hoặc sandwich nguội đựng trong những chiếc khay có nắp đậy - được để ở ngăn nhỏ phía sau ghế. Nhờ vậy, hãng hàng không này có thể bỏ đi gian bếp ở phía đuôi máy bay và nhét thêm một vài chỗ ngồi nữa. (“Travel: Pioneering airlines set standards that today’s carriers could only exceed”, *The Independent*, ngày 1 tháng 5 năm 1999).

Một hãng hàng không giá rẻ khác là Loftleidir của Iceland, hiện vẫn còn hoạt động vững mạnh. Hãng khẳng định vị trí của mình trong lịch sử ngành hàng không khi ra mắt chuyến bay giá rẻ đầu tiên xuyên Đại Tây Dương, từ New York đến Luxembourg (được xem là “trái tim của châu Âu”), vào năm 1955. Vào cuối thập niên 1960, nhờ phổ biến với sinh viên, hãng được biết đến như “hãng hàng không hippie”. (“Lịch sử của chúng tôi”, [www.loftleidir.com](http://www.loftleidir.com)).

Trong thời gian đó, cũng như hiện nay, các tiêu chuẩn du lịch hàng không được giám sát bởi IATA, International Air Transport Association, tổ chức đại diện cho các hãng hàng không lớn trên thế giới. Một trong những nhiệm vụ chính của tổ chức này - nếu bạn hỏi những người như Freddie Laker - là bảo vệ các thành viên hùng mạnh nhất của nó, những hãng hàng không thuộc nhà nước quản lý như British Airways, bằng cách quy định

giá vé tối thiểu chính thức. Do đó, lẽ đương nhiên, nó đi ngược lại sự cạnh tranh về giá và các biện pháp kinh doanh đột phá của các hãng hàng không độc lập như Laker Airways.

Một trong những quy định ngớ ngẩn của IATA là các chuyến bay xuyên Đại Tây Dương chỉ được cho thuê với giá rẻ bởi “các nhóm đồng hệ” - các câu lạc bộ cò vua, các hội làm vườn, v.v. Không cần nói, các nhóm đồng hệ giả bắt đầu xuất hiện và nhanh chóng nở rộ cho đến khi IATA thu hồi lại quy định trên vào đầu thập niên 1970 để ủng hộ cho quy định Advanced Booking Charter (ABC), cho phép hành khách mua vé giá rẻ nếu đăng ký trước bốn tuần.

Đó là điểm khởi đầu nhưng vẫn không đủ cho Freddie Laker. “Ông lý giải rằng tất cả các khách du lịch đồng hệ đều sử dụng phương tiện vận chuyển giá rẻ để di chuyển từ điểm này đến điểm khác. Họ không cần những thủ tục rườm rà như đặt vé trước, đặt phòng khách sạn trước hay thậm chí các bữa ăn. Việc mua vé máy bay sẽ đơn giản như mua vé tàu hỏa. Nếu chuyến bay đã đủ khách, mọi người chỉ cần đợi đến chuyến tiếp theo”.

Laker đưa ra một công thức cho hãng hàng không giá rẻ của mình vào năm 1971. Các đối thủ của ông đã làm mọi cách để ngăn cản điều đó trở thành hiện thực.

## **SỰ THÀNH BẠI CỦA SKYTRAIN**

Khi Thế chiến thứ II vừa bùng nổ, chàng kỹ sư 19 tuổi Freddie Laker đã gia nhập Air Transport Auxiliary, tên gọi mỹ miều cho tổ chức Ancient & Tattered Aviators, bởi nó là nơi trú ngụ của những phi công mà Không lực Hoàng gia Anh (RAF) cho là không đủ tiêu chuẩn để bay. “Tổ chức này



có ba phi công một tay và nhiều phụ nữ”, Eglin & Ritchie viết. Nhiệm vụ của nó là cung cấp máy bay và tiếp tế cho RAF. Chính tại nơi này, Freddie đã học lái máy bay và cuối cùng trở thành kỹ sư máy bay.

Thế nhưng, chính sự kiện sau cuộc chiến - Cầu không vận Berlin (Berlin Airlift) - mới tạo nên một Freddie Laker thực thụ. Ông làm kỹ sư cho British European Airways và London Aero Motor Service trong một thời gian ngắn, nhưng công việc phụ khiến ông thích thú hơn cả là mua bán thiết bị dư thừa sau chiến tranh. Ông bán những chiếc xe tải sơn màu rằn ri cho những ai muốn sở hữu chúng, và những chiếc radio máy bay cho hãng British South American Airways. Vào năm 1947, ông biến công việc này thành một doanh nghiệp mang tên Aviation Traders, có trụ sở tại Southend Airport. Freddie để mắt đến 12 chiếc máy bay Halton - phiên bản dân dụng của chiếc máy bay rải bom Halifax - đang được British Overseas Airways Corporation (BOAC) bán đấu giá. Ông ước tính chúng trị giá khoảng 42.000 bảng Anh. Mức vốn của Laker vào thời điểm đó là khoảng 4.000 bảng Anh. Trong lần uống rượu với người bạn giàu có Bobby Sanderson, ông tình cờ nhắc đến khoản thiếu hụt lớn này. Nghĩ rằng Laker sẽ có một tương lai tươi sáng phía trước, Sanderson đã ký ngay một tấm séc cho Laker trong quán rượu. Freddie sẽ có được những chiếc máy bay của mình.

Thế rồi Liên Xô phong tỏa Berlin. Những ai hay đọc sách tình báo đều biết, Berlin thời hậu chiến - thực chất là một hòn đảo bị cô lập bên trong khu vực bị phe Liên Xô chiếm đóng - bị phân chia thành các khu vực chiếm đóng, với ba nước phương Tây gồm Hoa Kỳ, Vương quốc Anh và Pháp chia nhau Tây Berlin, trong khi quân Liên Xô kiểm soát Đông Berlin. Vào tháng 6 năm 1948, trong nỗ lực buộc quân đồng minh rút khỏi nơi

này, quân Liên Xô đã bao vây Berlin và phong tỏa các tuyến đường bộ, đường sắt và đường sông. Các nguồn cung ứng lương thực và nước uống đều bị ngăn chặn.

Quyết định được đưa ra là vận chuyển hàng tiếp tế bằng máy bay hàng hóa với giả thuyết rằng quân Liên Xô sẽ không dám bắn hạ máy bay phi quân sự đang phục vụ mục đích nhân đạo. May mắn là giả thuyết đó đã đúng. RAF chỉ có thể hỗ trợ một số lượng máy bay nhất định, do đó cần có sự hỗ trợ của các hãng hàng không thương mại. Chính phủ đồng ý thanh toán cho thời gian bay cũng như phí vận chuyển. Một trong những công ty tư nhân đầu tiên tham gia vào chiến dịch cần không vận này là Bond Air Services (tôi không bịa đâu ạ!), nhưng công ty này cần có thêm máy bay - những chiếc máy bay của Freddie Laker. Ở đỉnh điểm của chiến dịch kéo dài một năm này, “Freddie phụ trách bảo dưỡng 12 chiếc máy bay cho Bond Air Services và hoạt động với vai trò đơn vị cung ứng dịch vụ và phụ kiện cho nhiều máy bay trong khoảng hơn 90 máy bay phục vụ cho chiến dịch cần không vận dân sự này”.

Với trực giác nhạy bén, Freddie đã triển khai một phương cách kinh doanh hiệu quả cho chính mình sau này. Ông chỉ giao thiệp với “những người trầm lặng và điềm tĩnh, làm nền cho bản chất sôi nổi của Freddie” và sau đó truyền năng lượng của ông để tạo động lực cho họ. “Ông gây cảm hứng cho họ bằng sự nhiệt thành của bản thân và thuyết phục họ bằng khả năng thực tế của mình, do đó, họ tham gia đảm trách các dự án với một tinh thần không chê vào đâu được”.

Thành công của chiến dịch Berlin táo bạo đó đã đặt nền móng cho nhiều chiến dịch mạo hiểm khác trong lĩnh vực hàng không, bao gồm cả thời gian tiếp quản vị trí giám đốc điều hành của British United Airlines.

Thế nhưng, chắc chắn rằng, sớm muộn gì Freddie cũng muốn tên mình xuất hiện trên thân máy bay.

Ông ra mắt Laker Airways vào năm 1966 trong vai trò “hãng hàng không hợp đồng cho các kỳ nghỉ trọn gói”. Theo báo cáo của Eglin và Ritchie, sức quyến rũ vốn có của ông đã truyền đến phi hành đoàn và đội ngũ tiếp viên hàng không. Nó cũng có tác dụng với cả hành khách. “Trong mùa đầu tiên, ông đã đích thân tham gia trên các chuyến bay, ngồi lẫn với hành khách và tự hào kể với họ về sự chú ý đến từng chi tiết của mình”. Một năm sau, vào năm 1973, ông đi đầu hành chuyến bay ABC đầu tiên trên thế giới, giữa Manchester và Toronto. Thế nhưng, ông vẫn nóng lòng muốn đưa chiếc Skytrain của mình đi vào hoạt động.

Thói quan liêu và những âm mưu gây chậm trễ cho việc ra mắt dịch vụ đó có thể lấp đầy các trang trong cuốn sách này - và quả đúng là như vậy. Trường thiên tiểu thuyết này bắt đầu vào năm 1971 khi Air Transport Licensing Board (ATLB) từ chối đơn xin cung cấp dịch vụ hàng không giá rẻ giữa London và New York của Laker. Ông phản kháng và giành chiến thắng. Sau đó, vào cuối năm 1972, ATLB được thay thế bởi Cơ quan Hàng không Dân dụng (Civil Aviation Authority) mới. Laker được yêu cầu phải nộp đơn xin lại từ đầu. Ông đã làm và giành chiến thắng.

Thế nhưng, trước khi ông kịp xúc tiến công việc, chính phủ thuộc Đảng lao động của Anh - dưới sức ép của các hãng hàng không lớn đang chịu ảnh hưởng do lạm phát giá nhiên liệu trong suốt cuộc khủng hoảng năng lượng toàn cầu - đã trở mặt và thu hồi giấy phép của ông vào ngày 9 tháng 7 năm 1975. Không nản lòng, Freddie kiện lên Tòa cấp cao của Anh và giành chiến thắng.

Sau một vài tháng trầm khất, bao gồm cả sự can thiệp tích cực của

Tổng thống Mỹ Jimmy Carter, chuyến bay Skytrain đầu tiên chính thức cất cánh từ Gatwick vào ngày 29 tháng 9 năm 1977. Vào thời điểm đó, Laker đã đánh bại những đối thủ mà ông gọi là “sáu anh lớn” đang vận hành tuyến London và New York - bao gồm TWA, Pan Am, British Airways, Air India, Iran Air và El Al - và kẻ bảo kê trung thành của họ IATA. Không chỉ có vậy, hành khách đã xếp hàng dài (theo đúng nghĩa đen) ủng hộ ông. Nhiều lần đứng trước tòa và báo chí, Laker đã khẳng định rằng ông đấu tranh để tạo ra những chuyến bay cho “những con người bị lãng quên” - những công nhân bình thường có thu nhập thấp và phải chăm lo cho cả gia đình.

“Cuộc chiến 5 năm của Laker để được cấp phép cho hành trình của Skytrain đã được quảng cáo miễn phí trị giá hàng triệu đô”, Eglin và Ritchie quan sát. Lẽ đương nhiên, những ông lớn của IATA sẽ không dễ yên cho Laker, và họ nhanh chóng cung cấp chỗ ngồi giá rẻ trên các chuyến bay của mình nhằm mục đích chung là bóp nghẹt Skytrain ngay khi mới ra đời. Bằng “âm mưu hợp sức phản công Skytrain”, Eglin và Ritchie viết, họ đã rơi ngay vào tay của Freddie, càng khiến “nhiều người tin rằng IATA thật sự là một tổ chức xấu xa còn Laker chính là hiện thân của Thánh Christopher”.

Skytrain duy trì mức giá thấp bằng cách bán vé tại chỗ, sử dụng dòng máy bay DC-10 thân rộng, tính phí các bữa ăn và, theo Eglin và Ritchie, trả lương thấp cho nhân viên; mặc dù rõ ràng nhiều nhân viên đã chấp nhận đi đầu này như một phần trong sứ mệnh dân chủ hóa du lịch hàng không của Laker.

Ban đầu, mọi thứ diễn ra như mơ, khi Skytrain bổ sung thêm nhiều tuyến bay và tiếp tục hành trình đến Los Angeles. Nhưng rồi tai họa ập

đến: vào ngày 5 tháng 2 năm 1982, Laker Airlines phá sản.

Có nhiều nguyên nhân cho sự sụp đổ đó. Laker đã vay mượn quá nhiều - với mức lãi suất cao - để mua dàn máy bay thân rộng của ông, một nước cờ sai lầm đã phản tác dụng và khiến ông phải lãnh hậu quả nặng nề. Khi một chiếc máy bay DC-10 thân rộng của hãng American Airlines bị rơi ở Chicago O'Hare vào năm 1979, toàn bộ đội máy bay tương tự của Freddie phải dừng hoạt động tạm thời cho cuộc điều tra về khả năng bay của mẫu máy bay này. Và khi hậu quả của cuộc suy thoái vào đầu thập niên 1980 bắt đầu phát huy tác dụng, “những con người bị lãng quên” của Freddie mới cảm nhận được sự căng thẳng đó trên thu nhập của mình.

Nhưng có lẽ quan trọng hơn cả là các hãng hàng không lớn vẫn tiếp tục áp dụng chính sách giảm mạnh giá vé để cạnh tranh với giá vé của Skytrain, cho dù điều đó có ảnh hưởng xấu đến lợi nhuận của họ. Họ đã lập luận rằng túi tiền của họ sâu hơn của Laker. Họ chỉ việc ngồi chờ cho Skytrain thất bại.

Thế nhưng, hãng hàng không Laker Airlines đã để lại một di sản đáng kể. Sức ảnh hưởng của nó có thể nhìn thấy ở các hãng hàng không khác, một vài trong số đó có Virgin Airlines, easyjet và Ryanair. Skytrain “đã cảnh báo công chúng - và các chính trị gia - khắp thế giới” rằng chính các rào cản trong cạnh tranh và sự áp giá của các thành viên IATA đã khiến cho giá vé máy bay luôn ở mức cao. Freddie Laker đã chứng minh được sự cần thiết của các hãng hàng không giá rẻ.

## **TÀI KHÉO LÉO CỦA NGƯỜI MỸ**

Vào năm 2013, một bức ảnh về một người đàn ông đội mũ cao bồi xuất hiện trên tạp chí *Fortune*, người này đang tự rót cho mình một vai

bourbon tại văn phòng làm việc ở Dallas. Người đàn ông đó là Herb Kelleher, và bài viết đi kèm mô tả ông là “nhà sáng lập hay uống Wild Turkey 101, hút thuốc liên hồi của hãng Southwest Airlines” mà ông thành lập từ 40 năm trước. (“Southwest’s Herb Kelleher: Still crazy over these years”, ngày 14 tháng Giêng năm 2013).

Đằng sau hình ảnh phác họa sắc sảo đó là một người đàn ông, giống như Freddie Laker, hiểu rằng điểm mấu chốt để phát triển văn hóa doanh nghiệp vững mạnh là thuê đúng người và sau đó khơi nguồn cảm hứng cho họ. Ông nói với phóng viên Jennifer Reingold của *Fortune*:

Một số người sẽ nói: “À, đây không phải là chiến lược”, bởi vì họ thích từ “chiến lược”. Bạn biết đó, nó nghe có vẻ quan trọng, giống như Strategic Air Command... Nếu không nhần thì tôi cho rằng Tolstoy đã nói: “Làm cách nào mà Napoleon bước ra ban công và huy động toàn bộ quân đội Pháp liêu mình tiến vào nước Nga?”. Tôi đáp: “À, liệu chiến lược đó có phải là tham vọng đế vương của ông ấy? Nhưng đi đâu gì khiến cho quân đội hành động như thế? Văn hóa”. Và rồi tôi nói: “Chính hành động đó của quân đội đã định hình nền văn hóa”.

Thế nhưng, Kelleher không phải là ông chủ hãng hàng không giá rẻ đầu tiên của Mỹ thay thế các dịch vụ truyền thống bằng một nền văn hóa vững mạnh. Khi lên kế hoạch cho dịch vụ mới của mình vào cuối thập niên 1960, ông đã ghi nhớ thương hiệu gần như trùng tên nhưng không còn tồn tại - Pacific Southwest Airlines, hay PSA.

Pacific Southwest Airlines bắt đầu vào năm 1949 bởi một cựu huấn luyện viên đội bay từ thời Thế chiến thứ II tên Ken Friedkin. Ban đầu, hoạt động này vốn được thiết kế để gia tăng thu nhập từ trường dạy bay mới của ông ở San Diego.

Nỗ lực triển khai dịch vụ từ San Diego đến El Centro tại miền Nam California đã thất bại, nhưng hãng du lịch đã khuyến Friedkin thử nghiệm một chuyến bay tuần đến San Francisco.

“Toàn bộ hoạt động đó diễn ra rất nhịp nhàng”, trang web bán chính thức của PSA nhớ lại. “Các phi công chuẩn bị hành trang, các tiếp viên hàng không lau dọn máy bay, và khi mùa đông đến, mọi người đều cùng nhau lắp đặt các hệ thống phá băng”. Vì nhiều hành khách là thủy thủ và hải quân từ các căn cứ lân cận, hãng được gọi bằng biệt danh Hãng hàng không cho “thủy thủ nghèo” (PSA-history.org). Hành khách phải được đối đãi ân cần và hành lý thất lạc phải được xử lý nhanh chóng; hãng không đủ khả năng đối phó với những khách hàng cáu kỉnh, hay các khoản tiền bồi thường.

PSA chật vật bước vào thời đại máy bay phản lực, mặc dù Friedkin qua đời vào năm 1962. Đồng nghiệp của ông (đồng thời là huấn luyện bay) J Floyd “Andy” Andrews tiếp nhận sứ mệnh và đưa hãng hàng không đến bực vinh quang. Dưới sự lãnh đạo của Andy, hãng khoác lên mình phong cách sắc sảo gợi nhớ đến những chiếc áo Hawaii đặc trưng của Friedkin. Cuối thập niên 1960 là thời kỳ vàng son của PSA khi hình ảnh những nụ cười được sơn trên mũi máy bay - ban đầu được dùng cho một buổi chụp hình - đã phản ánh khẩu hiệu của hãng “Hãng hàng không thân thiện của thế giới”. Khá giống với Virgin sau này, hãng xây dựng cho mình một thái độ và tính cách dễ nhận biết, một cách định vị “thứ vị” để có được lòng trung thành của khách hàng. Lệnh bãi bỏ quy định hàng không năm 1978 - dỡ bỏ nhiều giới hạn ở những tuyến đường cụ thể mà các hãng hàng không được phép phục vụ - đã tạo điểu kiện cho hãng mở rộng phạm vi ra khỏi California để tới các điểm đến xa hơn khắp nước Mỹ. Thương hiệu

PSA thú vị theo cách khác lạ này chỉ biến mất vào năm 1988 khi hãng sáp nhập với đối thủ USAir.

Thế nhưng, tinh thần của hãng vẫn sống mãi dưới cái tên gần giống Southwest Airlines. Ngay từ đầu, Herb Kelleher đã áp dụng thái độ lạc quan và đội ngũ phi hành đoàn bắt mắt của PSA. Cuối cùng, Southwest không chỉ vượt qua người họ hàng xa xôi của mình mà còn trở nên tài giỏi và uy tín hơn rất nhiều. Ngày nay, phi hành đoàn của hãng được biết đến với khiếu hài hước - YouTube chứa đầy những thông báo hài hước và thậm chí cả một vài bài hát trên chuyến bay - và hãng hàng không thường có tên trong danh sách những công ty đáng ngưỡng mộ nhất thế giới trên tạp chí *Fortune*. Hãng cũng nổi tiếng với chính sách không bao giờ sa thải nhân viên, cho dù là tạm thời, bởi vì luôn chú trọng đến con người.

So với đàn anh dày dạn kinh nghiệm Southwest, jetBlue là một thương hiệu non trẻ, được David Neeleman thành lập vào năm 1999. Chiến lược của jetBlue là khiến cho trải nghiệm bay giá rẻ trở nên thoải mái hơn, và thậm chí có phần cao cấp với chỗ ngồi bọc da, chỗ duỗi chân, thức ăn nhẹ miễn phí và - lần đầu tiên trong ngành hàng không - 24 kênh truyền hình vệ tinh trực tiếp tại mỗi chỗ ngồi mà khách hàng không phải trả thêm bất kỳ chi phí nào. (“Our company - history”, [www.jetblue.com](http://www.jetblue.com)).

Quyết tâm của hãng là cung cấp những chuyến bay giá rẻ trong khi vẫn đảm bảo cung cấp dịch vụ khách hàng chất lượng cao để có thể cạnh tranh với các hãng hàng không tiêu chuẩn cũng như các đối thủ giá rẻ khác. Hẳn nhiên là jetBlue đã dạy cho các hãng hàng không khác của Anh một vài bài học đáng giá.

## **SỰ KIÊN CƯỜNG CỦA NGƯỜI ANH**



Hành khách ít nhiều có thể nhận biết được các yếu tố cấu thành mô hình hàng không giá rẻ. Chúng bao gồm dịch vụ một hạng ghế, sử dụng các sân bay “thứ cấp” với mức phí hạ cánh thấp hơn, nhân viên đảm trách nhiều vị trí - nhân viên kiểm tra vé của bạn tại cổng lên máy bay sẽ là người phục vụ bạn món sandwich trên chuyến bay - chỗ ngồi không bật ra sau và tính phí bổ sung cho hành lý ký gửi, các bữa ăn nhẹ trên máy bay... và bất cứ thứ gì mà các hãng này có thể tránh được. Các hãng hàng không giá rẻ cũng “hạn chế” chi phí nhiên liệu bằng cách mua với số lượng lớn khi giá thấp, và yêu cầu đi đầu chỉnh thiết kế trên máy bay để thêm nhiều chỗ ngồi hơn bên trong và giảm lực cản bên ngoài.

Dĩ nhiên, Internet đã làm thay đổi mọi thứ. Một khi hành khách có thể mua vé, đăng ký hành lý và thậm chí check-in trực tuyến, toàn bộ quy trình lựa chọn chỗ ngồi trên máy bay và cất cánh đều được hệ thống hóa - trong khi đó, phương pháp mua vé trực tiếp có thể giúp các hãng cắt giảm chi phí liên quan đến các đại lý du lịch.

Một trong những đơn vị hưởng lợi chính từ sự thay đổi này là Ryanair, hãng hàng không giá rẻ nổi tiếng với ít dịch vụ nhất trong tất cả. Được thành lập vào năm 1984 bởi một nhóm doanh nhân người Ireland, bao gồm Tony Ryan, nhà sáng lập công ty cho thuê máy bay Guinness Peat Aviation, Ryanair bắt đầu khai thác các chuyến bay giữa sân bay Waterford và Gatwick để cạnh tranh với British Airways và Aer Lingus, về sau bổ sung thêm tuyến Dublin-Luton vào năm 1986.

Bộ óc thiên tài thật sự đằng sau dịch vụ vật-tận-xương này là giám đốc đi đầu hành Michael O’Leary, người đã thối thu bài học của Southwest. Vào năm 1990, “Bất chước mô hình vé máy bay giá rẻ của Southwest Airlines, hãng được ra mắt trở lại... như một hãng hàng không giá rẻ đầu

tiên của châu Âu”. Những cải tiến của hãng bao gồm “những chuyến bay tần suất cao, chuyển sang kiểu đội máy bay đơn [và] cắt giảm đồ uống miễn phí cũng như những bữa ăn đắt đỏ trên máy bay”. (“History of Ryanair”, [www.ryanair.com](http://www.ryanair.com)).

Vào năm 1992, Liên hiệp châu Âu thay đổi điều lệ của ngành hàng không, cho phép các hãng hàng không châu Âu tăng đáng kể số chuyến bay cố định khắp khu vực này - một cơ hội mà Ryanair đã nắm bắt.

Ryanair ra mắt trang web vào năm 2000. Chín năm sau, hãng này đã cung cấp các quầy check-in: hành khách có thể thực hiện mọi thủ tục trực tuyến trừ việc ký gửi hành lý. Thỉnh thoảng, mô hình giá siêu rẻ của Ryanair cũng bị chế nhạo nhưng hãng vẫn vui vẻ đưa ra những tuyên bố gây sốc để kích động đám đông. Vào thời điểm khi hãng sẵn sàng loại bỏ các quầy check-in, O’Leary có nhắc đến trong một bài phỏng vấn trên BBC rằng hãng đang nghĩ đến việc tính phí 1 bảng Anh cho mỗi hành khách đi vệ sinh trong suốt chuyến bay. Về sau, ông thừa nhận rằng ý tưởng đó không khả thi và đi ngược lại quy định của Liên hiệp châu Âu. (“Spend a penny, pay a pound with Ryanair”, *Guardian*, ngày 27 tháng 2 năm 2009).

Ryanair áp dụng phương pháp không dịch vụ cho các chương trình khuyến mãi, với các nội dung quảng cáo đen trắng tự sản xuất đã gây tranh cãi: chiến dịch quảng cáo năm 2012 với hình ảnh các tiếp viên hàng không mặc nội y dưới dòng chữ “Giá vé & đội ngũ tiếp viên nóng bỏng” (Red hot fares & crew) là một trong nhiều nội dung khiến Cục quản lý Tiêu chuẩn Quảng cáo nổi giận.

Thế nhưng, kiểu dịch vụ vật-tận-xương của hãng cũng đồng nghĩa với chất lượng trải nghiệm kém - cùng với đội ngũ nhân viên thiếu kiên nhẫn

và dễ cấu găt - và hành khách bắt đầu rời bỏ. Để chuộc lỗi, hãng đã ra mắt chiến dịch cải thiện chất lượng như chỗ ngồi được đăng ký trước, cho phép hành khách mang theo hành lý xách tay thứ hai, và “cho phép đội ngũ nhân viên tuyến đầu linh hoạt xử lý những vi phạm nhỏ, chẳng hạn như kích cỡ hành lý. Lợi nhuận bắt đầu gia tăng, mặc dù giá nhiên liệu giảm cũng góp phần vào sự thành công đó. (“Fewer rules, less hassle, more profit - how being nice paid off at Ryanair”, *The Guardian*, ngày 30 tháng 5 năm 2015).

Trên thực tế, hãng hàng không này vẫn thua kém so với một hãng hàng không giá rẻ khác của Anh. Nhiều hãng hàng không giá rẻ xuất hiện và biến mất, nhưng đối thủ thật sự của Ryanair vẫn luôn là easyjet. Nhà sáng lập Stelios Haji-Ioannou là một nhân vật có tầm nhìn lớn như cách của Laker và Branson. Cha của ông là ông trùm vận tải đảo Síp Hy Lạp, người đã giúp ông khởi nghiệp kinh doanh. Ông ra mắt easyjet vào năm 1995 ở tuổi 28, vận hành một vài chiếc máy bay Boeing 737-200 từ Luton London đến Glasgow và Edinburgh. Trong vòng vài năm, ông đã mở rộng đến Amsterdam, Barcelona và Nice.

Ông nói với tờ *The Telegraph*: “Với số tiền hỗ trợ của cha, tôi có tầm nhìn và quyết tâm đến Luton để biến nó thành hiện thực. Tôi đã ở đúng nơi vào đúng thời điểm. Châu Âu chỉ mở rộng bầu trời một lần... nếu không tìm cách bắt đầu một hãng hàng không lúc này, bạn sẽ không thể kiếm được tiền và việc kinh doanh sẽ thất bại”. (“Stelios: ‘I ditched my Porsche when I started easyjet. I’ve had a Smart Car ever since’”, ngày 29 tháng 7 năm 2009).

Một lần nữa, easyjet áp dụng mô hình của Southwest, mặc dù đã bổ sung thêm các điểm nhấn độc đáo, đáng chú ý là hình ảnh màu cam rực rỡ

của thương hiệu. Bản thân những chiếc máy bay đã đóng vai trò như những tấm biển quảng cáo, với số điện thoại của hãng hàng không (về sau là địa chỉ trang web của hãng) được in đậm trên cả hai bên thân máy bay. Đến năm 1999 thì xuất hiện *Airline*, một bộ phim tài liệu trên truyền hình nói về easyjet, khẳng định vị trí vững chắc của hãng trong văn hóa đại chúng tại Anh. Easyjet được đưa lên sàn chứng khoán London Stock Exchange vào năm 2000 và hai năm sau đã mua lại một hãng hàng không giá rẻ khác - Go - vốn được British Airways ra mắt.

Suốt nhiều năm, easyjet bỏ qua một số biện pháp cắt giảm chi phí truyền thống. Giống như Ryanair, ban đầu, hãng này không cung cấp chỗ ngồi theo chỉ định - kết quả là xảy ra sự chen lấn tự do ở cổng lên máy bay - nhưng đi đầu đó đã được thay đổi vào năm 2012, cho phép hành khách trả thêm một khoản phí để chọn chỗ ngồi có chỗ duỗi chân rộng hơn hoặc ở phía đầu máy bay. Hãng cũng khai thác hành trình xuất phát từ các sân bay chính như London Gatwick và Charles de Gaulle tại Paris. Dưới sự lãnh đạo đầy tính cách tân của Giám đốc đi đầu hành Carolyn McCall, người gia nhập vào năm 2010, hãng đã thu hút được những hành khách thường xuyên hạng thương gia nhờ cung cấp dịch vụ đúng giờ và giá vé linh hoạt, cho phép hành khách đặt lại vé sau khi đã đặt xong. McCall cũng tập trung vào công tác đào tạo nhân viên, thành lập học viện nội bộ nhằm khuyến khích đội ngũ phi hành đoàn trở nên thông minh, hiệu quả và trên hết là thân thiện hơn: [Nâng cao mức độ hài lòng của hành khách chính là trọng tâm hoạt động của easyjet", theo *Financial Times* ("Easyjet blazes trail on customer service", ngày 23 tháng 12 năm 2013)].

Điều đó không có nghĩa là Ryanair hay easyjet có quyền lựa chọn, sự xa xỉ đó hiện nằm trong tay hành khách. FlyBe, Wizz, Vueling, jet2.com,

Air Europa,.. trang web Flylc.com ([www.flylc.com](http://www.flylc.com)) liệt kê danh sách không dưới 32 hãng hàng không giá rẻ đang phục vụ chỉ riêng thị trường châu Âu. Ngay trước khi tôi hoàn tất chương này, một phóng viên *Telegraph* có thể bay *khắp thế giới* trên 10 hãng hàng không giá rẻ, từ easyjet đến Norwegian. Toàn bộ chi phí cho hành trình khứ hồi mà người đó phải tiêu tốn chưa tới 2.000 đô-la Mỹ. (“Around the world by budget airline: 10 flights, £1,653 - here’s how to do it”, ngày 8 tháng 4 năm 2016).

Vùng trời đã hoàn toàn thay đổi kể từ thập niên 1970. Hãn Freddie Laker sẽ rất vui khi nhìn thấy rằng phương tiện di chuyển đường hàng không - dù không phải lúc nào cũng thoải mái - đã trở nên dễ tiếp cận với mọi người. Ngày nay, tất cả chúng ta đều dễ dàng trở thành một hành khách trên không.

## **ĐIỂM NHẤN CỦA HÀNH TRÌNH**

- Southwest Airlines tại Mỹ và Skytrain tại Anh đã chứng tỏ vào thập niên 1970 rằng nhu cầu du lịch hàng không giá rẻ là có thật.
- Southwest Airlines, PSA và Laker Airways thể hiện một văn hóa mạnh mẽ, một hình ảnh thú vị - có phần đi ngược truyền thống - và một dịch vụ thân thiện giữ chân khách hàng.
- Tại Anh, Ryanair và easyjet xuất hiện vào thập niên 1990 nhằm tận dụng luật đi đầu chỉnh các quy định hàng không và, ngay sau đó, là cuộc cách mạng Internet.
- Theo danh sách của Tổ chức Hàng không Dân dụng Quốc tế ICAO (International Civil Aviation Organization), hiện có 200 hãng hàng không khắp thế giới được liệt kê là hãng hàng không “giá rẻ”.

## LASTMINUTE VÀ KỶ NGUYÊN DOT-COM

*“Nơi bạn đến sẽ là chính bạn.”*

**G** iống như nhiều người cùng thế hệ với mình, lần đầu tiên tôi đặt tour du lịch trực tuyến là trên Lastminute.com. Hẳn nhiên tôi biết rằng có nhiều cách đặt tour du lịch hơn so với việc tìm đến một đại lý du lịch gần nhà. Một số bạn đã kiếm được những kỳ nghỉ giá rẻ thông qua Teletext, kênh dịch vụ thông tin có thể tiếp cận qua màn hình TV của bạn, nhưng khi Lastminute xuất hiện, những lựa chọn khác trở thành lịch sử. Trang thông tin dot-com mới đó trông thời thượng và cũng “ngịch ngợm” hơn bất kỳ kế hoạch du lịch nào khác; nhiều kỳ nghỉ cuối tuần lãng mạn hơn kỳ nghỉ trăng mật.

Được ra mắt bởi hai nhà doanh nghiệp non trẻ Brent Hoberman và Martha Lane Fox vào năm 1998, Lastminute góp phần tạo nên “sự bùng nổ hiện tượng dot-com” đầy mạnh mẽ nhưng cũng không kém phần bi đát vào cuối thập niên 1990, với vô số doanh nghiệp nường hàng triệu đô tiền mặt vào công nghệ để rồi vỡ tan như bong bóng xà phòng khi niềm tin vào giá trị cổ phiếu công nghệ không còn nữa.

Lastminute là một trong số ít đơn vị sống sót. Có lẽ, các nhà sáng lập của nó thông minh hơn - hoặc ít vội vã hơn so với những người cùng thời. Tốt nghiệp Oxford, cả hai toát lên vẻ tự tin, ngây thơ trong sáng: Hoberman 29 tuổi, Lane Fox chỉ mới 25. “Nếu khi đó đã biết những gì mà

mình biết lúc này, có lẽ chúng tôi đã không làm được”, Hoberman nhìn nhận. “Nhưng các công ty khởi nghiệp có một sức mạnh ghê gớm. Bạn luôn cho rằng chỉ những công ty lớn mới làm được những gì bạn đang làm, nhưng như cách Bill Gates nói, họ cóc quan tâm, họ không chấp nhận rủi ro”, ([www.startups.co.uk](http://www.startups.co.uk), ngày 15 tháng 8 năm 2007).

Lastminute.com xuất phát từ một ý tưởng đơn giản: giảm tải những món hàng sắp-tồn-kho. Nói theo ngôn ngữ của *The Guardian* - trong đó cây bút Victor Keegan đã khéo léo chọn Lastminute là một trong những câu chuyện thành công điển hình của kỷ nguyên bùng nổ công nghệ dot-com - trang này bán:

... chuỗi hàng hóa và dịch vụ như phòng khách sạn và các kỳ nghỉ cho những người mua vào phút chót... Trong khi hầu hết các trang web khởi nghiệp đầu bán sản phẩm của các công ty khác, Lastminute lại chú trọng vào việc bán những món hàng tồn kho không ai thèm quan tâm hoặc sắp biến mất - chẳng hạn như những căn phòng trống sẽ được lấp đầy vào ngày hôm sau nếu không được sử dụng ngay hôm nay. Cách làm đó tạo ra một kiểu nhu cầu có thật mới đối với những sản phẩm thường sẽ bị lãng quên nếu không ai nhắc đến.

“We’ve only just begun”, *The Guardian*,  
ngày 27 tháng Giêng năm 2000.

Các nhà sáng lập của trang này gặp nhau khi họ còn là cố vấn quản lý cho Spectrum Strategy. Hoberman nghĩ ra ý tưởng cho Lastminute bởi anh nói: “Tôi chính là một trong số những người hay đặt phòng khách sạn vào phút chót trong đêm thứ Sáu”. (“Lastminute wonders”, *Marketing*, ngày 3 tháng 3 năm 2000). Vào thời điểm đó, Lane Fox chuyển sang công việc khác nhưng Hoberman đã thuyết phục cô ấy bỏ việc và cùng nhau khởi nghiệp. Cô ấy luôn yêu thích du lịch; thật ra khi còn trẻ, cô luôn ao ước trở

thành một chủ khách sạn. “Tôi trải qua hàng giờ chơi các trò chơi ‘khách sạn’ và yêu cầu cha mẹ mình check-in vào ‘phòng’ của họ (phòng khách trong nhà chúng tôi)”, Lane Fox chia sẻ với *The Independent*. (“My Secret Life: Martha Lane Fox”, ngày 5 tháng 7 năm 2008).

Lastminute nắm bắt được bản chất thoát ly, đam mê lạc thú vốn có của du lịch và nhân rộng nó lên. Một trong những điểm độc đáo của trang này là nút “sếp đang nhìn”, giúp nhanh chóng chuyển trang chủ Lastminute thành một màn hình như thể bạn đang làm việc với hình ảnh các đồ thị và bảng biểu thống kê. Ngoài ra, Lane Fox cũng gửi các newsletter dí dỏm đến người sử dụng thường xuyên. Bộ đôi này biết được khách hàng của họ - theo nhiều cách, họ cũng *từng* là khách hàng.

“Bằng cách tận dụng sức mạnh của Internet để kết nối người mua và người bán, chúng tôi có thể gia tăng giá trị cho cả hai”, Hoberman chia sẻ trên bài viết của Startups.co.uk. “Tôi nghĩ rằng chúng tôi mang cái tinh thần “hãy làm đi” vào thế giới kinh doanh và rằng đi đầu đó có thể đem lại niềm vui... Chúng tôi chỉ ra rằng bạn có thể ra mắt một thương hiệu tiêu dùng từ con số 0 và rằng Internet sẽ cho phép bạn làm đi đầu đó một cách rất nhanh chóng”.

Bộ đôi đã huy động được 600.000 bảng Anh vốn đầu tư để duy trì hoạt động và sau đó làm việc cật lực: “Làm việc 14 tiếng mỗi ngày với tinh thần kiên định bền bỉ. Được biết Lane Fox đã gọi cho Alitalia 150 lần trước khi được hẹn gặp”, theo *Marketing*. Giới truyền thông để mắt đến họ - về diễn trai và đậm người của Hoberman cùng những lợn tóc vàng duyên dáng của Lane Fox - và háo hức muốn được nghe câu chuyện của họ, theo cách của họ. Vào năm 2000, hoạt động kinh doanh vẫn chưa có lãi nhưng họ đã hoàn toàn chinh phục được giới truyền thông và Thành phố. Bước



tiếp theo là bán cổ phiếu ra công chúng - nói một cách chính xác thì đây là hành động diễn ra vào phút chót, chỉ trước khi bong bóng công nghệ vỡ tung.

Lastminute.com chào bán cổ phiếu lần đầu trên sàn giao dịch chứng khoán London vào ngày 14 tháng 3 năm 2000, với giá trị đạt hơn nửa tỷ bảng Anh. Giá cổ phiếu bắt đầu được giao dịch ở mức 380 xu (pence) và đóng cửa ở mức 487,5. Tuy nhiên, chỉ trong vòng vài tuần sau, cổ phiếu công nghệ bắt đầu giảm mạnh nhưng Lastminute vẫn vững vàng chống chọi lại cơn bão đó.

Tiếp theo là giai đoạn mở rộng nhanh chóng khi Lastminute mua lại 14 công ty trong vòng 3 năm. Nghe có vẻ kinh suất nhưng như Hoberman giải thích, cách đó cho phép Lastminute có được sự hỗ trợ cần thiết để bảo vệ bản thân trước các đối thủ như Expedia. Ngay cả khi giá cổ phiếu của Lastminute lao dốc xuống dưới 1 bảng Anh, tương lai của nó vẫn đủ sáng sủa để các nhà đầu tư trụ lại. “Tôi thật ngạc nhiên khi nhiều người nghĩ rằng công ty chúng tôi đang làm ăn bết bát, tuy nhiên, chúng tôi đã lên kế hoạch trước và vẫn còn khoản tiền mặt là 50 triệu bảng Anh”, Hoberman chia sẻ với Startups.co.uk. “Tôi cho rằng đó là phần khó khăn của việc đi đầu hành một công ty cổ phần hóa”.

Vào tháng 7 năm 2005, Lastminute được bán cho Sabre Holdings, chủ sở hữu của trang du lịch trực tuyến Travelocity với giá 577 triệu bảng Anh. Nó vẫn duy trì hình ảnh thương hiệu mạnh và không phụ thuộc vào những chuyến bay giá rẻ - việc thu mua đó cho phép thương hiệu có được hoạt động kinh doanh khách sạn và cho thuê xe. Sabre đã đi đầu chinh và xúc tiến kế hoạch thống lĩnh du lịch trực tuyến thông qua Travelocity tại Mỹ và Lastminute tại châu Âu. Thế nhưng cuối cùng, thương hiệu đã gặp

thất bại trước sự xuất hiện của Expedia và Booking.com mà tôi sẽ nhắc đến ở phần tiếp theo.

Vào tháng 3 năm 2015, Sabre bán Lastminute cho Bravofly Rumbo Group - một hãng có trụ sở tại Thụy Sĩ - nơi sở hữu nhiều dịch vụ booking và tìm kiếm du lịch với giá 120 triệu đô-la Mỹ. Fabio Cannavale - chủ tịch tập đoàn - đã mô tả Lastminute như một “thương hiệu biểu tượng”. Thế nhưng, thương hiệu ấy đã mất đi tính khan hiếm của mình trong thế giới du lịch trực tuyến cạnh tranh khốc liệt. Trong khi đó, Hoberman và Lane Fox đã vươn xa, mở rộng tài năng của họ đến nhiều dự án kinh doanh và cộng đồng. Thật khó phủ nhận rằng họ là những người có tầm nhìn tiên phong.

Như nội dung trên tạp chí *Marketing* vào năm 2000, Hoberman mô tả tầm nhìn về tương lai gần của anh: “Vào lúc 7 giờ sáng, chuông điện thoại của bạn rung lên và chúng tôi đang tặng bạn phiếu giảm giá 25% cho nhà hàng Ý lân cận, sau đó là một vở nhạc kịch, vì chúng tôi biết bạn vừa trở về từ Ý và đang cảm thấy nhớ nơi đó”.

Khi dữ liệu được kết hợp với công nghệ di động, mọi thứ sẽ thay đổi.

## **NGUỒN GỐC CỦA DU LỊCH KỸ NGUYÊN SỐ**

Nhưng chúng ta hãy quay ngược thời gian một chút, mong bạn hãy kiên nhẫn cùng tôi, bởi vì công nghệ và du lịch đã gắn bó với nhau rất lâu trước khi Internet xuất hiện. Bạn đã nghe đến tên gọi “Sabre” rồi và nó cực kỳ quan trọng.

Vào thời điểm khi Pan Am ra mắt hệ thống đặt vé điện tử PANAMAC tiên phong (xem **Chương 8**), các hãng khác cũng làm theo. Trên thực tế,

hệ thống đầu tiên có tên gọi Reservec (Reservations Electronically Controlled) đã được Trans Cana Airlines phối hợp với Đại học Toronto và Ferranti Systems phát triển vào cuối thập niên 1950.

Tiếp ngay sau đó là hệ thống bán tự động Semi-Automated Business-Related Environment (SABRE - cái tên mà tôi nhắc các bạn lưu ý) của hãng hàng không American Airlines được sáng tạo với IBM và triển khai vào năm 1961. Delta cũng tiếp bước với hệ thống đặt vé Deltamatic vào năm 1964, và hãng United với Apollo vào năm 1971. Hải hước là, mặc dù Juan Trippe tuyên bố rằng du lịch đại chúng sẽ có nhiều tác động to lớn đến thế giới hơn việc phát minh ra bom nguyên tử, nhưng hầu hết các hệ thống này đều bắt nguồn từ công nghệ quân sự Hoa Kỳ, được phát triển để tính toán đường bay của tên lửa đạn đạo. Chẳng bao lâu sau, các hãng du lịch khắp thế giới đều được trang bị cổng kết nối với các trạm đi đầu khiến trung tâm và cho phép họ đặt vé máy bay ngay tức thì. Amadeus - một đối thủ đến từ châu Âu được liên minh các hãng hàng không châu Âu thành lập - xuất hiện vào năm 1987. Các liên minh hàng không khác đã tạo ra Galileo và Worldspan vào đầu thập niên 1990.

Vậy làm cách nào các khách sạn tận dụng được cơ hội này? Tên thương hiệu chủ chốt cần nhớ ở đây là Pegasus, được John Davis thành lập vào năm 1989. Vào thời điểm đó, Davis là Giám đốc đi đầu hành của một tập đoàn gồm 15 chuỗi khách sạn. Ông sáng chế ra một công nghệ có khả năng kết nối danh sách số phòng còn trống ở các chuỗi khách sạn của mình với hệ thống đặt vé của các hãng hàng không. Chẳng bao lâu sau, ông bắt đầu bán công nghệ đó cho các chuỗi khách sạn khác bên ngoài tập đoàn của mình.

Trước đó một thời gian, những hệ thống phân phối toàn cầu này cũng

đang xử lý không chỉ các hãng hàng không và các chuỗi khách sạn mà còn cả dịch vụ cho thuê xe, tổ chức các tour du lịch và du thuyền. Những hệ thống ấy vẫn là nền móng cho toàn bộ kiến trúc của ngành du lịch.

Khi mọi người bắt đầu nhận ra rằng Internet sẽ cách mạng hóa hành vi tìm kiếm và mua hàng hóa, dịch vụ của người tiêu dùng, rõ ràng, du lịch là lĩnh vực mục tiêu dễ nhận thấy. Sabre Holdings - chủ sở hữu của hệ thống đặt vé máy bay - ra mắt Travelocity.com vào năm 1996, tạo ra một định nghĩa mới cho khái niệm “khách du lịch salon” khi cho phép người tiêu dùng tiếp cận trực tiếp các lịch trình và giá vé máy bay của Sabre, cũng như cho phép họ thanh toán vé, đặt phòng khách sạn, thuê xe và mua các kỳ nghỉ trọn gói.

Cũng trong năm đó, Microsoft ra mắt Expedia, kết nối các hệ thống phân phối toàn cầu với nhau và đặt chúng vào tay người tiêu dùng. Hầu vài người còn nhớ rằng Microsoft đã tạo ra thương hiệu này, được chính thức khởi động vào năm 2000. Kể từ đó, Expedia đã mua lại nhiều trang du lịch trực tuyến, bao gồm Travelocity vào tháng Giêng năm 2015.

Expedia cũng mua lại một trang đặt chỗ trực tuyến khác vào năm 2015: Orbitz, vốn được một nhóm các hãng hàng không Mỹ (bao gồm Continental, Delta, Northwest, United và American) ra mắt vào năm 2001 để cạnh tranh với Expedia và Travelocity. Vào giai đoạn lên kế hoạch, Orbitz có tên mã là T2, tượng trưng cho “Travelocity Terminator” (Kẻ hủy diệt Travelocity). (“The definitive oral history of online travel”, [www.medium.com](http://www.medium.com), ngày 4 tháng 6 năm 2015).

Một trong những chiến dịch quảng cáo của Expedia là theo hướng soi sáng dưới góc độ tâm lý của du lịch giải trí. Khẩu hiệu “Travel yourself interesting” (Tạm dịch nghĩa: “Hãy đi để trở thành người thú vị”), và ý

tưởng rằng khi trở về nhà sau kỳ nghỉ cùng với những hình ảnh, giai thoại và câu chuyện lý thú, trong chừng mực nào đó, bạn trở thành người nổi tiếng và được bạn bè ngưỡng mộ. Những nhân vật “chiếu dưới” đặc trưng - cô gái mũm mĩm tại phòng tập gym, nhân viên tạp vụ ở phim trường, nhân viên văn phòng lười biếng - biến thành những hình mẫu hấp dẫn khi họ khoe những bức hình chụp được trong kỳ nghỉ, thu hút đám đông và tỏa sáng hơn các đối thủ “nặng ký” khác. Nói cách khác, chúng ta đi du lịch không chỉ vì mục đích trải nghiệm mà còn để được khoe khoang về nó.

Hóa ra đối thủ cạnh tranh bền bỉ nhất của Expedia trong thế giới du lịch trực tuyến là Priceline.com, do Jay Scott Walker - người được mô tả như “nhà sáng chế” - thành lập vào năm 1997. Cụm từ đó có vẻ lỗi thời nhưng đối với Walker, nó lại hoàn toàn thích hợp. Nhà sáng lập của phòng nghiên cứu và phát triển Walker Digital tại Stamford, Connecticut đã có tên trên hơn 450 bằng sáng chế đã và đang chờ cấp phép tại Mỹ cũng như quốc tế. (“Meet Jay”, [www.walkerdigital.com](http://www.walkerdigital.com)).

Sinh ra tại Queens, New York, Walker là con trai của một nhà đầu tư bất động sản kiêm nhà vô địch bài lá Bridge - một sự kết hợp không quá tệ nếu xét về tính cạnh tranh trong kinh doanh. “Cha mẹ của ông đầu khuyến khích ông đón nhận rủi ro”, theo thông tin từ bài viết trên tạp chí *Forbes*. “Ông đã làm theo. Ở tuổi lên 9, Walker bắt đầu một tờ báo. Năm lên 10, ông tự mình du lịch đến châu Âu. Tại trại hè vào năm 13 tuổi, ông mua kẹo với số lượng lớn và bán lại với giá thấp hơn so với mức giá của trại hè. “Tôi là một kẻ buôn chợ đen”, ông cười nói. “Tôi phục vụ khách hàng. Tôi chỉ muốn vượt qua thế độc quyền”. (“An Edison for a new age?”, ngày 17 tháng 5 năm 1999).

Cách tư duy tương tự kiểu này cũng chính là kim chỉ nam của

Priceline, cho phép người sử dụng “tự định giá” một chiếc vé máy bay. Bạn đưa ra mức giá cho chuyến bay đến địa điểm mà bạn lựa chọn, và nếu hãng hàng không có một chỗ ngồi còn trống, họ sẽ chấp nhận đề nghị của bạn. Điểm bất lợi là các điều kiện đi kèm - thời gian chuyến bay, các điểm dừng (kiểu như quá cảnh) - sẽ không được tiết lộ cho đến khi bạn thanh toán xong, do đó, bạn không thể trả lại vé. Nhiều khách du lịch sẵn sàng chấp nhận cuộc chơi đó. Với cự ngôi sao *Star Trek* William Shatner trong vai trò người phát ngôn của thương hiệu - rốt cuộc thì ai có thể đi xa hơn thuyền trưởng Kirk\* cơ chứ? - Priceline đã trở thành một hiện tượng.

Ngày nay, Priceline Group sở hữu nhiều trang du lịch. Vào năm 2005, hãng mua lại một trang đăng ký lớn trong lĩnh vực du lịch số: Booking.com. Trang này có nguồn gốc từ Hà Lan với mục đích thành lập ban đầu là công ty khởi nghiệp trong lĩnh vực Internet địa phương có tên gọi Bookings.nl. Vào năm 2015, Booking.com gặt hái nhiều thành công đến mức Liên minh châu Âu đã xem nó là một trong những công ty Internet sử dụng “quyền hạn quá mức trên lĩnh vực thị trường của mình”. (“EU warns of ‘point of no return’ if Internet firms are not regulated soon”, *The Guardian*, ngày 24 tháng 4 năm 2015).

Quảng cáo của trang này tập trung vào sự khó khăn của việc tìm kiếm một kỳ nghỉ hoàn hảo. Các quảng cáo trên truyền hình thể hiện hình ảnh khách du lịch đặt chân đến một địa điểm nào đó và nhận ra rằng nó chính là thiên đường hạ giới mà họ ao ước để rồi cảm thán thốt lên “Booking dot YEAH!” (cách nói hai nghĩa này nhận về vài lời chỉ trích nhưng đối với hầu hết những người trưởng thành bình thường, chúng khá hài hước). Priceline cũng sở hữu công cụ tìm kiếm du lịch đầy quyền lực là Kayak mà hãng mua lại vào năm 2013.

Có lẽ không có gì bất ngờ khi Google - con quái vật trong số các công cụ tìm kiếm - bước vào lĩnh vực du lịch này. Điều đó xảy ra vào tháng 9 năm 2011 với chiến dịch ra mắt Google Flights, chỉ vài tháng sau khi tiêu tốn 700 triệu đô-la Mỹ cho phần mềm ITA chuyên tìm kiếm giá cả và giá vé máy bay. Một trong những lợi ích của Google Flights là người sử dụng không cần phải nhập một điểm đến cụ thể khi tìm kiếm - họ chỉ đơn giản tìm những thứ sẵn có phù hợp với thời gian và ngân sách của mình.

Tất cả đều vạch ra con đường hướng tới một dạng thức tìm kiếm du lịch theo trực giác và tinh tế hơn.

## **CUỘC CHIẾN GIÀNH KHÁCH HÀNG TRỰC TUYẾN**

Ngày nay, thị trường du lịch trực tuyến được chia thành ba phân khúc: các công cụ tìm kiếm “meta” như Kayak hay Skyscanner; các hãng du lịch trực tuyến (hay còn gọi là OTA trong thuật ngữ ngành) như Expedia; và dĩ nhiên không thể thiếu đặt chỗ trực tuyến với các khách sạn hoặc hãng hàng không. Vậy phân khúc nào phổ biến với người tiêu dùng nhất?

Kevin May, đồng sáng lập trang tin tức ngành du lịch Tnooz, cho biết:

Thông thường, tại châu Âu và Mỹ, khoảng 40% hoạt động du lịch giải trí được đăng ký trực tuyến. 60% còn lại vẫn đăng ký qua các tổng đài hoặc đại lý du lịch truyền thống. Công nghệ số hóa bành trướng - nó đã biến đổi toàn bộ ngành du lịch - nhưng không đến mức như hầu hết mọi người vẫn nghĩ. Các đại lý du lịch vẫn phục vụ hàng triệu khách hàng mỗi năm - và cụ thể là họ đưa hàng triệu du khách từ các quốc gia Bắc Âu đến vùng Địa Trung Hải vào mỗi mùa hè.

Đăng ký du lịch trực tuyến không phải là một hiện tượng thể hiện sự cách biệt thế hệ, ông nói thêm. “Việc đăng ký qua thiết bị di động có thể

gây ảnh hưởng đến những người trẻ tuổi lúc này, nhưng trên thực tế, nó vẫn phụ thuộc vào những yếu tố đem lại sự thoải mái cho người tiêu dùng. Hoạt động đăng ký trực tuyến đã xuất hiện trong khoảng 20 năm, do đó, những vấn đề về thói quen thuộc trước đây không còn tồn tại nữa”.

Với khả năng nhả nhét các chuyến bay và phòng khách sạn để tạo ra những kỳ nghỉ trọn gói, các đại lý du lịch trực tuyến có thể khiến nhiều thứ diễn ra theo ý mình cho đến khi công nghệ băng thông rộng xuất hiện vào giữa thập niên 2000. Khi đó, tốc độ truy cập web nhanh hơn ưu tiên cho sự xuất hiện của những công cụ so sánh giá. “Chúng đã làm tốt vai trò tự tiếp thị chính mình một cách không thiên vị: ‘Chúng tôi chỉ nói cho bạn biết các mức giá’. Đây là cách đảm bảo đối với những người tiêu dùng đang trong giai đoạn cắt giảm chi tiêu”.

Thế nhưng, kể từ đó, Booking.com đã trở thành tên tuổi đáng tin cậy. Người tiêu dùng nhận thấy nó nhanh và tiện - nhưng các nhà quản lý khách sạn lại có mối quan hệ yêu-ghét với trang này. Một điểm bất lợi hiển nhiên đối với các nhà quản lý khách sạn trên các trang đăng ký trực tuyến là họ bị hạn chế khả năng tương tác với khách hàng - và không có bất kỳ thông tin liên lạc nào trước ngày nhận phòng. “Đây không chỉ là vấn đề xây dựng mối quan hệ với khách hàng mà còn ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả kinh tế”, May cho biết. “Các khách sạn thích ‘bán thêm’ một số gói phụ khác cho khách khi họ đặt phòng - chẳng hạn bữa tối tại nhà hàng ngay khi nhận phòng, các gói spa, các chuyến du ngoạn/tham quan... Họ có thể kiếm được nhiều tiền hơn từ những gói phụ mà họ chào bán ngoài phòng khách sạn”.

Hẳn lúc này bạn đã nhận ra rằng mục đích chủ yếu của cuộc cách mạng số là đẩy các khách sạn và hãng hàng không xuống vai trò nhà cung ứng;



mặc dù sở hữu nội dung chào bán nhưng họ lại mất khả năng liên lạc với khách hàng. Ngày nay, họ đang háo hức xây dựng lại mối quan hệ đó. Vào năm 2016, Hilton ra mắt chiến dịch quảng cáo toàn cầu khuyến khích khách hàng đặt phòng trực tiếp với khách sạn qua dòng chữ “Stop clicking around” (Tạm dịch nghĩa: “Đừng nhấp chuột khắp nơi”). Đồng thời, tập đoàn này đã nâng cấp chương trình khách hàng thân thiết nhằm đảm bảo các thành viên nhận được nhiều ưu đãi hơn khi đặt phòng trực tiếp với thương hiệu.

Các khách sạn cũng không muốn phụ thuộc vào những trang như Booking.com bởi vì khoản hoa hồng mà họ phải trả - ở mức 20% tùy vào quy mô và vị trí của khách sạn. Thế nhưng, các khách sạn nhỏ lại thừa nhận rằng họ không thể tồn tại nếu không có sự hỗ trợ của trang đăng ký trên.

May cho biết:

Một nhà quản lý khách sạn nói với tôi rằng anh ấy do dự và không muốn đưa khách sạn của mình lên Booking.com suốt nhiều năm bởi vì anh ấy cảm thấy rằng bản thân không có khả năng chi trả khoản tiền hoa hồng cho trang này, và anh ấy không muốn mất quyền kiểm soát mối quan hệ của mình với khách hàng. Nhưng có những thời điểm, lượng khách đặt phòng dưới 30%, tức chỉ ngang với mức đóng cửa. Sau khi thử nghiệm với Booking.com, số lượng đặt phòng tăng đến 85% trong mùa thấp điểm. Bạn không muốn trả hoa hồng cho Booking.com nhưng nó giúp bạn lấp đầy các phòng trống.

Một vấn đề khác mà các khách sạn đang phải đối mặt là cách họ được xếp hạng trên các kết quả tìm kiếm. Việc một khách sạn xuất hiện trên màn hình trang chủ của người tiêu dùng - ở ngay đầu hoặc về phía cuối (thường là không được nhìn thấy) kết quả tìm kiếm - phụ thuộc vào nhiều

yếu tố, bao gồm số lượng tiền hoa hồng mà khách sạn đó trả cho trang cung cấp thông tin, các đánh giá của khách hàng và thậm chí ở cả chất lượng hình ảnh. Việc xuất hiện ở những vị trí đầu có ý nghĩa quan trọng hơn nhiều khi khách hàng ngày càng thích truy cập từ thiết bị di động - với màn hình nhỏ hơn so với máy tính. (“How Booking Sites Influence Which Hotels You Pick”, *The Wall Street Journal*, ngày 17 tháng Giêng năm 2016).

Vấn đề phân phối - trưng các phòng khách sạn và chỗ ngồi trên máy bay ra trước mắt khách hàng - đóng vai trò trung tâm trong ngành công nghiệp du lịch. “Chiến lược phân bổ này thúc đẩy hoạt động tiếp thị; về bản chất, chúng liên kết với nhau”, May khẳng định. “Nếu bạn là nhà quản lý khách sạn, chiến lược phân phối của bạn sẽ dựa trên tỷ lệ số phòng trống mà bạn sẽ chào bán qua Booking.com, mức tỷ lệ bạn sẽ bán qua một hệ thống phân phối toàn cầu, mức tỷ lệ bạn sẽ bán trực tiếp...”.

Ông cũng nhắc đến “bed banks”, một cụm từ rất đáng ghét ám chỉ các trang đại lý chuyên cung cấp cho khách hàng cá nhân hoặc tập thể cơ hội tiếp cận dữ liệu về các phòng khách sạn giá rẻ, thương thảo mức giá đặc biệt với nhà cung cấp phòng khách sạn. Bed bank chính là một kênh đăng ký khác mà một chuyên gia phân phối có thể cân nhắc.

“Khi đó, các nhà chiến lược phân phối sẽ nói với tổ tiếp thị: ‘Chúng ta dự kiến đạt được số lượng X trực tiếp trong năm nay, đi đầu đó có nghĩa là các bạn cần phải trích 30% ngân sách tiếp thị để chi trả cho mỗi cú click vào nội dung quảng cáo trên Google (pay-per-click)’.”

Đối với các khách sạn đang nỗ lực tái xây dựng thương hiệu và thu hút lượng khách đặt phòng trực tiếp sau nhiều năm hoạt động thông qua các trang bán hàng trực tuyến, họ cần phải đầu tư thật nhiều vào hoạt động

tiếp thị.

Có nhiều cách để các nhà quản lý khách sạn có thể giành lại quyền kiểm soát số phận của mình. Một phương pháp phân phối đa kênh có vẻ là lựa chọn hiệu quả thay vì chỉ phụ thuộc vào một nền tảng đơn lẻ. Như đã nói, các khách sạn nhỏ hoặc khách sạn độc lập có thể nhận ra rằng một nền tảng ngách, như Mr & Mrs Smith hay DesignHotels, sẽ giúp tìm ra đúng đối tượng khách hàng.

Một khi du khách đã đến nhận phòng, các nhà quản lý khách sạn có thể tự do phát triển mối quan hệ với họ, từ dịch vụ cá nhân hóa cho đến đơn giản như hỏi địa chỉ email của khách (thứ thường bị các trang đăng ký trực tuyến giấu đi) trước khi khách rời khỏi khách sạn. Với cách làm đó, nhà quản lý khách sạn có thể thuyết phục được khách hàng không chỉ quay trở lại mà còn đặt phòng trực tiếp với khách sạn. Khi đó, một trang web hấp dẫn, được tối ưu hóa cho thiết bị di động sẽ trở thành công cụ cần thiết, đi kèm các chương trình giảm giá và ưu đãi khác cho những người đăng ký trực tiếp. Một cách tiếp cận mà chúng tôi đã nhắc đến là chiến lược phong cách sống - biến một ý tưởng khách sạn thành một thương hiệu truyền cảm hứng cho người tiêu dùng. Đối với những khách sạn không có nhiều ngân sách quảng cáo, sự hiện diện có kiểm soát trên các mạng xã hội cũng hữu ích. Chúng ta sẽ đi sâu vào chi tiết về điều này ở chương tiếp theo.

Vào lúc này, chúng ta quay trở lại với khách hàng, những đối tượng mà ta thấy thường hay bối rối khi đứng trước quá nhiều lựa chọn mà họ không biết tin vào đâu khi đăng ký kỳ nghỉ tiếp theo của mình.

## **CÔNG CỤ TÌM KIẾM TRUYỀN CẢM HỨNG**

Điều đáng bất ngờ là trong một thời gian dài, các trang du lịch không

tạo ra nguồn cảm hứng nào. Họ rất giỏi cung cấp những căn phòng khách sạn và những chuyến bay giá rẻ nhưng thường dựa vào giả định rằng khách hàng đã biết về thời gian, nơi chốn mà họ muốn đến. Khía cạnh “mơ mộng” - một yếu tố rất quan trọng trong lĩnh vực du lịch - lại gần như bị bỏ qua trong thế giới số lạnh lẽo.

Theo thời gian, đi ầu đó đã thay đổi. Vào tháng 5 năm 2010, Kayak ra mắt công cụ Kayak Explore, một dịch vụ dựa trên bản đồ cho phép người sử dụng tìm kiếm các chuyến bay giá rẻ mà không cần đưa ra thời gian, sân bay hay điểm đến cụ thể. Và vào năm 2013, hãng hàng không Tây Ban Nha Iberia đã ra mắt “công cụ tìm kiếm truy ền cảm hứng” để giúp khách hàng gắn kết sở thích của họ với những điểm đến tiềm năng. Công cụ đó xuất hiện với một khẩu hiệu hợp thời: “Nơi bạn đến sẽ là chính bạn”. Người sử dụng có thể kéo các biểu tượng (icons) đại diện cho các hoạt động, món ăn và thậm chí phong cách ăn mặc (sơ-mi với quần bơi) vào thanh công cụ tìm kiếm trước khi nhấn chuột để xem bản đồ những điểm đến thu hút họ. Một cuộc tìm kiếm nhanh cho ra kết quả khá thất vọng: rõ ràng, không có điểm đến nào vào thời điểm đó dành cho người mặc áo sơ-mi, thích ăn cá, thích khám phá và thích biển. May mắn thay, tôi đã nghe nói về San Francisco trước đó.

Nói về San Francisco, vào năm 2015, Hipmunk - một trang du lịch có trụ sở tại thành phố này - thông báo rằng công cụ “Discover” của nó, ban đầu chỉ dành cho thiết bị di động, sẽ cho phép khách du lịch tìm kiếm theo chủ đề bãi biển, trượt tuyết, lãng mạn, phiêu lưu... (“Hipmunk Redesigns Mobile App and Adds Inspirational Travel Search Feature”, Reuters, ngày 5 tháng 11 năm 2015).

Công ty tìm kiếm Phocuswright dự đoán vào năm 2012 rằng công cụ

“tìm kiếm truy ền cảm hứng” sẽ là tương lai của ngành du lịch trực tuyến. Điều này có được nhờ vào lượng thời gian mà người sử dụng bỏ ra để cân nhắc một quyết định cho kỳ nghỉ sắp tới của họ: “Khách du lịch bỏ ra hàng tuần để cân nhắc các lựa chọn cho kỳ nghỉ và thường đặt chỗ trước nhiều tháng... Chẳng hạn như tại Mỹ, trung bình một du khách sẽ dành ra 21 ngày lựa chọn một điểm đến và xác nhận lựa chọn đó trong khoảng 87 ngày trước ngày khởi hành”. Sau đó, vị khách này sẽ trải qua 17 ngày tìm kiếm các chuyến bay và phòng khách sạn (thường diễn ra giữa các hoạt động thường ngày) trước khi tiến hành đặt chỗ. (*Empowering Inspiration: The future of travel search*, do Carroll Rheem nghiên cứu và thực hiện).

Giống như các lĩnh vực tiêu dùng khác, “chén thánh” trong lĩnh vực du lịch trực tuyến là khả năng kết nối các lựa chọn đến người tiêu dùng trên cơ sở trực tiếp, dựa trên thói quen của họ. “Cuối cùng... các chương trình sẽ dần ‘học’ được từ một hành vi cá nhân”, theo báo cáo của Phocuswright. “Khi ai đó tiến hành tìm kiếm lần thứ 5, kết quả sẽ có liên quan hơn nhiều so với lần đầu. Có lẽ kết quả sẽ không khớp tuyệt đối; nhưng ít ra, cách phân khúc vi mô này giúp các công ty phân tích được hành vi tiêu dùng và cung cấp các kết quả ngày càng hoàn thiện hơn”.

Thế nhưng, đáng ngạc nhiên là lý thuyết đơn giản này rất khó áp dụng vào thực tiễn, như Phocuswright thừa nhận, “chủ yếu là vì khách hàng có xu hướng rất dễ thay đổi”. Cũng theo báo cáo đó: “Vô số yếu tố tình huống, chẳng hạn như bạn đồng hành, lý do thực hiện chuyến đi và sự thay đổi về điều kiện tài chính, có thể tác động lớn đến nội dung tìm kiếm của một người. Vượt ra khỏi những thay đổi tự nhiên trên, du lịch thường gắn liền với khát khao được trải nghiệm/nhìn thấy điều gì đó hoàn toàn mới mẻ”.

Vào cuối ngày, những gì còn lại chính là con người, và sự lãng mạn của hành trình du lịch. “Đối với hầu hết khách du lịch, các kỳ nghỉ quá mới lạ để họ phải tuân theo một công thức truyền thống nào đó”.

## **ĐIỂM NHẤN CỦA HÀNH TRÌNH**

- Việc các hãng hàng không tạo ra các hệ thống đặt chỗ điện tử là bước đi đầu tiên trong quá trình mà v ềsau đã tách rời khách hàng ra khỏi nhà cung cấp.
- Những hệ thống này đã phát triển thành các hệ thống phân phối lớn toàn c ầu, cho phép các đại lý du lịch tiến hành đăng ký những chuyến đi khác nhau chỉ bằng một cú chạm tay.
- Internet đã đặt công nghệ này vào tay người tiêu dùng, tạo ra vô số đại lý du lịch trực tuyến và công cụ tìm kiếm “meta” tập trung vào loại hình du lịch giá rẻ.
- Sự m ơ h ồ của thị trường trực tuyến đã khiến một số người tiêu dùng quay trở lại với các đại lý du lịch truyền thống; các khách du lịch khác cũng không muốn từ bỏ sự tương tác với con người.
- Trong khi đó, các nhà cung cấp bắt đầu cuộc chiến giảm thiểu sức ảnh hưởng của các đơn vị trung gian và giành lại quyền kiểm soát để tiếp xúc trực tiếp với người tiêu dùng.

## THIỆT BỊ DI ĐỘNG VÀ MẠNG XÃ HỘI

*“Những căn phòng trông là cơn ác mộng của nhà quản lý khách sạn.”*

Nếu từng bị mắc kẹt giữa một cuộc đình công đường sắt của Pháp, hẳn bạn có thể nhận thấy rõ lợi ích của việc đặt phòng khách sạn qua điện thoại di động. Một vài năm trước, tôi đang trên đường từ Paris đến Cannes, điểm dừng chân ở giữa là Marseille. Thế nhưng, Marseille là nơi xa nhất tôi đến được lúc đó. Với tâm trạng vừa hào hứng vừa dè phòng, một công nhân đường sắt nói với tôi rằng sẽ không có tàu hỏa đến Cannes cho đến tận ngày mai.

Tôi nhún vai tỏ vẻ thờ ơ (sống ở Pháp 15 năm sẽ dạy bạn cách làm đi đâu đó). Tôi biết rằng hoạt động đình công đã được lên kế hoạch cho ngày hôm đó; tôi cảm thấy may mắn rằng mình đã rời khỏi Paris. Vấn đề duy nhất là lúc đó đã 5 giờ chiều và tôi không có chỗ nào để qua đêm.

Thật ra đi đâu này không có gì ghê gớm, nhất là ở thế kỷ 21. Tôi tìm đến một nhà hàng nhỏ gần đó và móc điện thoại ra. Vài tuần trước, tôi đã tải một ứng dụng mang tên HotelTonight với chức năng khá đúng với tên gọi của nó: ứng dụng này cung cấp danh sách những phòng khách sạn giá rẻ được cập nhật vào buổi chiều mỗi ngày. Trong vòng vài giây, tôi đã tìm thấy 5 khách sạn gần khu bến cảng cũ - khu bến cảng đẹp nhất Marseille - với những căn phòng giá rẻ hiện có. Tôi đặt một phòng, cất điện thoại vào túi và bắt taxi đến đó. Vài giờ sau, tôi đang ngồi ăn món cá *rascasse* với

sốt *riz à la provençale* trên ban công của một nhà hàng nhìn ra những ánh đèn nhấp nháy của bến cảng.

HotelTonight có lẽ là công ty khởi nghiệp đầu tiên cung cấp dịch vụ kết nối giữa các ứng dụng di động, khách du lịch và khách sạn có phòng trống. “Những căn phòng trống là cơn ác mộng của nhà quản lý khách sạn”, *The Economist* chỉ ra, mô tả HotelTonight như “đơn vị tiên phong” trong thị trường du lịch di động. Vào thời điểm đăng tải bài viết trên, thói quen đích thân tìm đến một khách sạn nào đó và đặt phòng tại chỗ vẫn chưa phổ biến, “những công dân kỹ thuật số toàn cầu” vẫn là thiểu số. Theo bài viết trên, những người dựa vào ứng dụng thường rơi vào tình huống khó khăn. “Hai phần ba số người sử dụng HotelTonight... hoặc là đã quá mệt, quá say, hoặc không thể về nhà do đi lại bất tiện. Khoảng 60% cho biết họ thức dậy vào sáng hôm sau và cảm thấy mình không cần đến một căn phòng khách sạn”. (“Touch here for a bed”, ngày 3 tháng 2 năm 2013).

Ứng dụng đó được Sam Shank, Jared Simon và Chris Bailey ra mắt vào năm 2010. Shank đã từng làm việc trong lĩnh vực du lịch. Sau nỗ lực ban đầu theo đuổi con đường sự nghiệp hào nhoáng mà ở đó anh cố gắng góp mặt trong cảnh phim kinh dị của Hollywood để rồi phát hiện ra rằng công việc chủ yếu của mình là “đi bưu điện, giặt là và pha cà phê”, anh bắt đầu bị hấp dẫn bởi ngành công nghiệp dot-com mới nổi tại Thung lũng Silicon. Công việc kinh doanh độc lập đầu tiên là TravePost, một mạng xã hội cho phép mọi người chia sẻ các trải nghiệm du lịch của họ. “Thế nhưng, chúng tôi nhận ra rằng đây không phải là hoạt động kinh doanh tốt bởi vì không có quảng cáo xoay quanh các câu chuyện du lịch... Chúng tôi nhanh chóng chuyển sang mô hình nhận xét về khách sạn và cách đó đã chứng tỏ thành



công”. (“Sam Shank: From horror films to hotels”, *BBC News*, ngày 8 tháng 12 năm 2014).

Sau khi bán TravelPost được “vài triệu đô”, Shank bắt đầu để mắt đến lĩnh vực du lịch giá rẻ. Khoảnh khắc lóe sáng của Shank xuất hiện vào một buổi tối khi anh đang xem TV. “Tôi nhận ra rằng mình luôn nhìn vào điện thoại... Do đó, tôi vào app store để tìm xem có gì trong mục du lịch, và ở đó không có gì thú vị. Tôi thấy lạ bởi vì đặt phòng khách sạn là một lĩnh vực sinh lợi nhất của thương mại điện tử, và lúc đó tôi nghĩ rằng các ứng dụng sẽ là nền tảng máy tính tương lai của thế giới”.

Shank và các đồng nghiệp của anh cho rằng những trang du lịch như Expedia và Lastminute xuất hiện cùng với các ứng dụng gần như trước khi họ có cơ hội ra mắt trang của riêng mình, nhưng đó không phải là vấn đề “Với ứng dụng của chúng tôi, bạn có thể đặt chỗ khách sạn nhanh hơn gấp 50 lần so với các trang khác... Nó chỉ mất 10 giây”. Như phóng viên Matthew Wall của *BBC News* cho biết, các khách sạn rất vui được có cơ hội chào bán những căn phòng trống của họ nhanh nhất có thể, thậm chí với mức giá giảm rất nhiều. “Đó chính là mô hình Lastminute.com nhưng trong thời đại kết nối điện thoại di động”.

## **NHỮNG KHÁCH DU LỊCH ĐƯỢC TRAO QUYỀN**

Một khi mọi người bắt đầu sử dụng các ứng dụng cho mọi việc, từ gọi Uber cho đến tìm kiếm các nhà hàng ngon lân cận, câu chuyện tình giữa ngành du lịch và điện thoại thông minh bắt đầu trở nên nóng bỏng. Vào năm 2015, Expedia - dĩ nhiên lúc đó chỉ là một ứng dụng - đã tiến hành một cuộc khảo sát mang tên “The Mobilized Travel Consumer”. Kết quả cho thấy “người tiêu dùng ở Anh và Mỹ dành nhiều thời gian (30% và

22% theo thứ tự tương ứng) trên các thiết bị di động từ năm này đến năm khác, với thời gian trên máy tính bàn ngày càng giảm”. Mặc dù “phần lớn” người tiêu dùng ở hai quốc gia này vẫn tìm kiếm và đặt chỗ du lịch thông qua máy tính bàn, cuộc khảo sát cho biết rằng 21% hiện đã làm điều đó qua điện thoại và máy tính bảng.

Không có gì bất ngờ khi nghiên cứu chỉ ra rằng người tiêu dùng “đi lại” giữa các thiết bị suốt trong ngày, sử dụng máy tính bàn để lên kế hoạch du lịch suốt thời gian trong ngày - thường là tại nơi làm việc - nhưng lại chuyển sang điện thoại hoặc máy tính bảng vào ban đêm. “Hoạt động nghiên cứu và giao dịch về du lịch từ các thiết bị di động có xu hướng diễn ra sôi nổi nhất vào ban đêm, từ 6 giờ chiều đến nửa đêm tại cả Anh và Mỹ... Điều này có nghĩa là các chuyên gia tiếp thị muốn chuyển đổi nội dung thông điệp của họ theo diễn biến trong ngày, đưa ra lời kêu gọi hành động hấp dẫn hoặc khuyến khích chốt lệnh đặt phòng vào ban đêm”.

Nói cách khác, các khách sạn và nhà cung cấp cần đảm bảo rằng các thông điệp tiếp thị của họ “phản ứng nhanh và tích cực”, thích ứng với môi trường mà chúng xuất hiện. “Trong số các quảng cáo liên quan đến du lịch phục vụ mỗi tháng trên máy tính bàn, khoảng 500 triệu được xem trên các màn hình có kích thước nhỏ hơn 75% so với kích thước màn hình máy tính bàn”. (“The Mobilized Travel Consumer”, white paper, Expedia Media Solutions, 2015).

Thiết bị di động là một sân chơi quan trọng, tương tự như mạng xã hội. Bất kỳ nền tảng nào mà khách du lịch có thể chia sẻ câu chuyện và hình ảnh của họ đều có tiềm năng tiếp thị. Dĩ nhiên, gã khổng lồ ở đây là TripAdvisor, đã phát triển từ một trang nhận xét do người sử dụng tạo ra -

theo ngôn ngữ của nó - thành “trang du lịch lớn nhất thế giới”.

Do kỹ sư phần mềm Steve Kaufer sáng lập vào năm 2000, trang này có mục đích ban đầu là tổng hợp các nhận xét từ những người “chính thống” như các cẩm nang hướng dẫn du lịch hoặc tạp chí du lịch. Thế nhưng, khi Kaufer và nhóm của mình trao cho người sử dụng cơ hội được đăng nhận xét của chính họ, công lý chính thức mở ra.

Xét ở mặt tích cực nhất, TripAdvisor tạo ra sự đối trọng hiệu quả với những hình ảnh bóng bẩy mà các khách sạn và khu nghỉ dưỡng đăng trên các ấn phẩm quảng cáo hay trang web của họ. Đối với mỗi tuyên bố thái quá đều có một nhà bình luận TripAdvisor sẵn sàng đưa ra quan điểm nhờ chiếc điện thoại thông minh của họ. Đó là một thương hiệu truyền thông mới, được nuôi dưỡng bởi mạng lưới gồm các nhà báo du lịch là công dân khắp thế giới.

Khi TripAdvisor phát triển, các nhà quản lý khách sạn đã hình thành mối quan hệ không rõ ràng với trang này, cảm giác rằng nó có khả năng ảnh hưởng đến sự thành bại của việc kinh doanh của mình bất kể thực tế rằng nó có ít quyền kiểm soát các đánh giá của người dùng. Người ta khẳng định rằng có những đánh giá giả mà các nhà quản lý khách sạn “cài” vào để có lợi cho khách sạn của họ, hoặc có cả những đánh giá tiêu cực về các khách sạn đối thủ.

Trên trang web của mình, TripAdvisor phản pháo rằng nó có hẳn “một đội bảo vệ nội dung” gồm 300 nhân viên khắp bảy quốc gia, cũng như một “quy trình phát hiện gian lận”. Tuy nhiên, với 315 triệu người sử dụng mỗi tháng, trang này phải thừa nhận rằng vẫn có một số đánh giá giả xuất hiện: “Chúng tôi đầu tư nhiều thời gian, công sức và tiền bạc để nhận diện và ngăn chặn các hoạt động gian lận trên trang của mình. Tuy nhiên, với hơn

80 đánh giá mỗi phút, 24 giờ mỗi ngày, chúng tôi nhận thức được rằng mình vẫn để lọt một số đánh giá giả trong một khoảng thời gian nhất định”. ([www.tripadvisor.com](http://www.tripadvisor.com), “Content Integrity Policy”).

Thật vậy, vào năm 2011, Cục quản lý Tiêu chuẩn Quảng cáo của Anh khẳng định rằng phiên bản TripAdvisor tại nước này không đủ tư cách để “khẳng định hay hàm ý rằng tất cả các đánh giá xuất hiện trên trang của mình đều đến từ khách du lịch có thật, hoặc trung thực hoặc đáng tin cậy”. TripAdvisor bỏ đi nội dung trên nhưng khẳng định rằng Cục quản lý Tiêu chuẩn Quảng cáo của Anh đã “nhìn nhận theo hướng quá máy móc” về nội dung tiếp thị của mình. Trang này bổ sung, sau khi đã chỉnh sửa: “Chúng tôi biết rằng người sử dụng tiếp cận TripAdvisor theo hiểu biết thông thường, và đưa ra quyết định có cân nhắc dựa trên ý kiến của nhiều người. Nếu cảm nhận rằng trang của chúng tôi không phản ánh đúng trải nghiệm của họ, hẳn họ đã không quay lại”. (“TripAdvisor banned from claiming its reviews are real”, [www.telegraph.co.uk](http://www.telegraph.co.uk), ngày 1 tháng 2 năm 2012).

TripAdvisor đã giao cho các nhà quản lý khách sạn một nhiệm vụ khác - giới hạn thiệt hại, hoặc ít nhất là kiểm soát các tin nhắn. Một số nhà quản lý đã sử dụng trang này để nhận diện các mối bận tâm của khách hàng và cải thiện dịch vụ của mình. Số khác thì cay đắng hơn. Trong một cuộc phỏng vấn vào năm 2013, nhà sáng lập Steve Kaufer cho biết: “Những gì bạn nhìn thấy trên báo thường là một nhà quản lý khách sạn không vui vì một đánh giá tồi. Điều đó không có gì mới - các khách sạn luôn nhận được những lời phàn nàn - chỉ khác là giờ đây chúng được để ở chế độ công khai. Tất cả diễn ra dưới danh nghĩa của sự minh bạch và chúng tôi nghĩ rằng mình đã làm rất tốt công việc phục vụ ngành du lịch khi tạo ra một sân chơi bình đẳng bằng giá trị và dịch vụ khách hàng”.

Đó là câu chuyện quen thuộc về việc trao quyền cho người tiêu dùng trong kỷ nguyên Internet. Kaufer nói thêm: “Nếu phục vụ tốt, bạn sẽ ở cuối bảng xếp hạng. [Các nhà quản lý khách sạn] nên đọc các đánh giá, lắng nghe những gì người khác nói về mình, khắc phục các vấn đề và nỗ lực để trở nên tốt hơn. Nếu nhận được đánh giá tốt hơn, họ sẽ tăng hạng và củng cố được hoạt động kinh doanh của mình. Cách làm đó có tác dụng”. (“Interview: TripAdvisor founder Steve Kaufer, [www.telegraph.co.uk](http://www.telegraph.co.uk), ngày 2 tháng 4 năm 2013).

Sau khi được đế chế Expedia mua lại vào năm 2005, TripAdvisor đã tách ra thành một doanh nghiệp riêng vào năm 2011. Vào thời điểm diễn ra cuộc phỏng vấn nêu trên, giá trị thị trường của nó đã tăng gấp đôi lên 7,5 triệu đô-la Mỹ.

TripAdvisor tiếp tục phát triển mạnh mẽ đến mức chính quy mô lớn đó đã làm giảm sức ảnh hưởng của nó. Như nhà quản lý khách sạn Nikos Tsepelis đã nói trong **Chương 10**, TripAdvisor hiện đang gánh vác sức nặng của một kênh truyền thông chính thống, với quá nhiều đánh giá đến mức bạn không biết nên tin vào đâu. Trên thực tế, người ta thích kiểu “truyền miệng” thân mật hơn.

## **CÁCH TỎA SÁNG TRÊN MẠNG XÃ HỘI**

Một vài tháng trước khi bắt đầu viết cuốn sách này, tôi được mời nói chuyện tại Georgia (ở Caucasus, không phải ở Mỹ). Do đó, một buổi tối đầu tháng 12, tôi thấy mình đang đứng check-in ở một khách sạn boutique mới khá dễ thương có tên Rooms in Tbilisi. Nhìn lướt qua sảnh khách sạn, tôi thấy có một cây thông lấp lánh ở góc sảnh và dãy kệ sách xếp đầy những cuốn sách bìa mềm đã được đọc đến sờn cả gáy mà tôi không thể

không bước tới nhìn. Khi lên đến phòng của mình, tôi chụp ngay một tấm hình chiếc b ờn tắm có chân kiểu cổ và bàn viết với chiếc điện thoại quay số từ thập niên 1950. Trên đường xuống nhà hàng dùng bữa tối, tôi nhận thấy một phong cách thiết kế chiết trung Mid-century kết hợp giữa nội thất kiểu Mỹ và Bắc Âu. Khắp các bức tường là những tác phẩm nghệ thuật bản địa. Sau khi rút điện thoại ra khỏi túi đến lần thứ 5 trong vòng 30 phút, tôi tự nhủ: “Khách sạn này được thiết kế để “sống ảo” trên Instagram”.

Các kênh xã hội như Instagram và nhiều “người anh em” khác của nó như Facebook, Twitter, Pinterest và Snapchat, cộng với tất cả những kênh mới xuất hiện kể từ lúc tôi viết câu này - đã mang đến cho các thương hiệu cơ hội được tiếp cận người tiêu dùng di động, và ngành công nghiệp du lịch đã kịp thời tận dụng chúng. Instagram - mạng xã hội cho phép người dùng đăng những hình ảnh quyến rũ khơi nguồn cảm hứng cho khách du lịch - được sử dụng với hiệu quả cụ thể. Marriott (#travelbrilliantly), Hyatt (“Welcome to your daily dose of travel inspiration” #Hyatt), InterContinental (#InterContinentalLife) và Thomas Cook (“tag your best holiday shots with “ThomasCook”) là một vài trong số những thương hiệu đã “tận dụng” được nền tảng đó. Nhiều khách sạn nhỏ hơn và các đơn vị tổ chức tour cũng đã nắm bắt tiềm năng đó. Dĩ nhiên, bí quyết ở đây là không chỉ chia sẻ hình ảnh của chính bạn mà còn khuyến khích khách hàng chia sẻ hình ảnh của họ kèm hashtag của bạn. Cách làm đó khiến khách hàng cảm thấy mình là thành viên của một hội - một chiến thuật tiếp thị không bao giờ lỗi thời.

Charlie Scott, nhà đồng sáng lập hãng lữ hành Trufflepig (xem **Chương 15**), tin rằng Instagram áp dụng phương pháp tiếp thị du lịch vừa

truyền thông vừa đương đại. “Cách mà người ta ‘bán’ du lịch, đặc biệt là kiểu du lịch tùy biến (theo yêu cầu riêng của khách) và du lịch trải nghiệm, thường theo hướng hình ảnh, và chúng ta thấy phương cách trực tuyến đó xuất hiện ngày càng nhiều”, Charlie Scott chia sẻ. Tuy nhiên, anh cảnh báo rằng một hình ảnh không chỉ đơn thuần là một hình ảnh - phong cách của bức hình đó (độ phân giải, trắng đen, đã qua chỉnh sửa hay chưa) sẽ phản ánh giá trị thương hiệu của bạn. “Cách bạn chụp một bức ảnh về Hồng Kông chẳng hạn sẽ nói lên nhiều điều về cách bạn tiếp cận nơi đó trong vai trò người tổ chức tour”.

Rõ ràng, một chiến lược truyền thông xã hội tập trung nhiều vào việc xây dựng thương hiệu hơn so với việc nhanh chóng lấp đầy các phòng trống. Thế nhưng, mạng xã hội cũng giúp tạo ra kiểu “truyền miệng” trên thế giới ảo và gây ảnh hưởng theo cách chưa từng có trước đây. Các Instagrammer nổi tiếng nhất có hàng ngàn người theo dõi, do đó, ngay cả một khách sạn nhỏ cũng nhận thấy rằng những bức hình về phòng tắm tuyệt vời hay khu vườn xinh xắn của mình tiếp cận được một lượng khách hàng tiềm năng khắp toàn cầu.

Trong khi đó, những khách sạn hoặc tổ chức tương tác mạnh mẽ - hoặc thường *trung* hình ảnh của mình - trên mạng xã hội sẽ xây dựng được sự tín nhiệm của khách hàng bởi vì người hâm mộ họ sẽ dõi theo họ. Bạn dễ thấy thiện cảm với cả một công ty du lịch lớn nhất nếu công ty đó cung cấp cho bạn nội dung tuyệt vời mỗi ngày trên chiếc điện thoại di động của mình. Hình ảnh thoáng qua của một bể bơi vô cực tuyệt đẹp ở Penang cũng đủ khiến bạn phấn chấn suốt cả ngày. Thậm chí bạn có thể bắt đầu tự hỏi làm cách nào để được bơi lội trong bể bơi đó càng sớm càng tốt.

Một tập đoàn lớn như Hyatt rất xem trọng chiến lược truyền thông xã

hội của mình, và nó có đủ khả năng để làm điều đó. Thật vậy, vào năm 2013, thương hiệu này ra mắt “Control Room” - một nhóm dịch vụ xã hội với nhiệm vụ tương tác với khách hàng “ở mức sâu hơn”. Trên thực tế, bên cạnh các nhiệm vụ khác, nhóm dịch vụ xã hội này có nhiệm vụ kiểm soát các đánh giá tích cực về Hyatt và hồi đáp: từ một chai champagne được đưa đến tận phòng của khách cho đến việc nâng cấp phòng. (“Inside Hyatt’s revamped social media strategy”, [www.digiday.com](http://www.digiday.com), ngày 11 tháng 7 năm 2014). Nhóm này có thể chọn hướng đi của mình thông qua hệ sinh thái phức tạp của mạng xã hội, từ việc đăng những đoạn video trên YouTube cho đến cập nhật hình ảnh, sự kiện và các ưu đãi đặc biệt trên trang Facebook.

Tương tự, vào năm 2016, Marriott được mô tả như “thiên tài” trong một cuộc khảo sát của hãng tư vấn thương hiệu Mỹ L2 cho các tính năng tương tác di động của thương hiệu này, bao gồm trang microsite Travel Brilliantly - cho phép khách đăng nội dung của riêng họ - cũng như các ứng dụng di động, trang web và tạp chí trực tuyến *Marriott Traveler*. Marriott thậm chí còn có một Content Studio riêng chuyên sản xuất các video chất lượng cao cho YouTube, chẳng hạn các cuộc phỏng vấn với những đầu bếp của chính thương hiệu và những khách du lịch ngôi sao. (“Digital IQ Index: Luxury Hotels 2016”, [www.L2inc.com](http://www.L2inc.com)).

Mặc dù không có đủ ngân sách cho một nền tảng nội dung riêng, các khách sạn boutique vẫn có lợi thế đáng ngạc nhiên trong kỷ nguyên số. Những khách sạn có phong cách khác lạ như Rooms in Tbilisi, luôn có đủ các chi tiết được những tín đồ Instagram yêu thích, và chúng cũng tiện di chuyển. Một nhà quản lý, giám đốc tiếp thị hay chủ sở hữu có thể cùng đi quanh khách sạn, chào hỏi khách và cùng chụp những bức ảnh thân thiện



đề đăng lên mạng xã hội. Suy cho cùng, bạn chỉ mất vài giây để cập nhật Facebook hoặc Pinterest qua thiết bị di động. Trong thế giới này, một khách sạn nhỏ với nhà quản lý am hiểu mạng xã hội có thể tăng lượng “like” ngang bằng với một thương hiệu lớn.

Mức độ tương tác tiếp theo là giữa các dịch vụ tin nhắn di động như WhatsApp, Facebook Messenger và thậm chí ứng dụng đã cũ SMS mà nhiều người trong chúng ta đang sử dụng thay cho email để giữ liên lạc với thế giới. Một thương hiệu du lịch cho phép thiết lập mối quan hệ với khách hàng thông qua các dịch vụ này có thể trả lời các câu hỏi, giải quyết khiếu nại, hướng dẫn và làm vui lòng khách hàng theo cách khiến vai trò của tổng đài tư vấn trở nên rất thừa thãi.

Bất cứ thứ gì đưa nhà cung cấp đến gần hơn với khách hàng đều được chào đón. Rốt cuộc, du lịch chỉ được thực hiện bởi các công ty cung cấp dịch vụ - các hãng tổ chức tour, các hãng hàng không, khách sạn - và dịch vụ thỏa đáng nhất sẽ được cung cấp bởi những con người ấm áp, thông minh và đầy hiểu biết.

## **ĐIỂM NHẤN CỦA HÀNH TRÌNH**

- Các công ty du lịch đã sớm tạo ra sự kết nối giữa điện thoại thông minh với người tiêu dùng “đã được di động hóa”.
- HotelTonight là ứng dụng đầu tiên cho phép khách du lịch đặt một căn phòng giảm giá tại nơi họ đến.
- Cũng giống như nhiều lĩnh vực khác, kỷ nguyên số đặt quyền lực vào tay người tiêu dùng. Minh chứng hùng hồn nhất là TripAdvisor, nơi biến khách lưu trú tại khách sạn (và thực khách tại nhà hàng) thành “những nhà báo” của ngành công nghiệp khách sạn.
- Ngành du lịch đã bị “gậy ông đập lưng ông” khi hình thành mối quan hệ gần gũi với người tiêu dùng qua các nền tảng mạng xã hội và các

ứng dụng tin nhắn.

- Mạng xã hội không giúp lấp đầy các phòng trống một cách nhanh chóng nhưng nó giúp xây dựng các thương hiệu, tiếp cận những người ảnh hưởng và duy trì lòng trung thành của khách hàng.

# 15

## NHỮNG ĐẠI LÝ ĐẶC BIỆT

*“Kết nối mọi người với những điều họ yêu thích.”*

Vào năm 16 tuổi, cuối cùng, tôi cũng được cha mẹ cho phép đi du lịch nước ngoài với cậu bạn thân Tim. Rõ ràng là chúng tôi không có nhiều tiền, nhưng một đại lý du lịch đã tìm cho chúng tôi chỗ ở rẻ trong một tuấn tại khu nghỉ dưỡng bãi biển Lido di Jesolo của nước Ý. Dù chúng tôi phải đi lại bằng xe ngựa nhưng có cảm tưởng như đó là việc sang chảnh nhất mà chúng tôi từng làm. Chúng tôi dành thời gian thưởng thức những tách cappuccino, nằm phơi nắng, và nỗ lực quyến rũ các thiếu nữ Ý dù hầu như lúc nào cũng thất bại. Để lĩnh hội chút văn hóa nơi đây, chúng tôi đã đăng ký một chuyến đi trong ngày đến Venice để rồi bất ngờ nhận ra rằng nó không hề xa lạ, mà phải nói là như một thế giới hoàn toàn khác.

Vào ngày cuối cùng, chúng tôi biết được rằng công ty xe ngựa đã phá sản. Dường như không ai biết chắc rằng chúng tôi sẽ về nhà bằng cách nào hay với ai. Điện thoại di động và Internet lúc đó vẫn còn thuộc về tương lai. Vì đã trả phòng khách sạn nên toàn bộ hành khách đi xe ngựa như chúng tôi đều vật vạ ở sân hiên, uống thêm vài tách cappuccino nữa. Người quản lý khách sạn nói với chúng tôi rằng ông ấy đã gọi đại lý du lịch ở Anh, nhưng hiện giờ chưa nhận được hồi đáp. Chắc chắn là họ sẽ không bỏ rơi chúng tôi chứ?

Cuối cùng, khi màn đêm buông xuống, một chiếc xe ngựa thay thế

xuất hiện. Tôi không thể nhớ hết mọi chi tiết ngày hôm đó hay thậm chí tên công ty xe ngựa, nhưng tôi lờ mờ ý thức được sự bất lợi của việc thực hiện chuyển qua một đơn vị trung gian. Kể từ đó, tôi hầu như tự lên kế hoạch cho các chuyến đi của mình.

Các đại lý du lịch và các đơn vị tổ chức tour đã gặp nhiều khó khăn trong kỷ nguyên số. Các đơn vị tổ chức tour có vẻ ít bị ảnh hưởng hơn bởi vì họ luôn có thể cung cấp các trải nghiệm mới mẻ dựa trên dịch vụ, với sự hiện diện cụ thể. Thế nhưng, các đại lý du lịch - gọi chung là các đơn vị bán lẻ và trung gian - phải chật vật duy trì chỗ đứng của mình trong một thế giới nơi bạn có thể đặt vé máy bay và đặt phòng khách sạn chỉ bằng vài cú nhấp chuột (hay vài cái chạm trên điện thoại).

Tuy vậy, họ vẫn đang chiến đấu. Một số đã đóng cửa trước cửa hàng nhưng cũng cố sự hiện diện trên thế giới ảo, sử dụng các ứng dụng và mạng xã hội để xây dựng mối quan hệ với khách hàng. Khả năng tiếp cận các dữ liệu qua công cụ mạng xã hội cũng giúp họ thấu hiểu được thói quen và mong muốn du lịch của người tiêu dùng. Số khác, như chúng ta đã biết từ Thomas Cook, tập trung vào tính quen thuộc của thương hiệu và cải thiện dịch vụ khách hàng để thu hút hoặc giữ chân khách hàng.

“Các đại lý du lịch thông minh đang phát triển để đáp ứng tốt hơn nhu cầu ngày càng gia tăng của khách du lịch ngày nay”, theo một bài viết trên Skift.com vào đầu năm 2016. “Lo sợ bị đánh đờng như một kênh bán hàng nào đó, những đại lý này ngày càng chú trọng vào các trải nghiệm từ đầu đến cuối của khách hàng, có vai trò vừa như nhân viên concierge\*, vừa như chuyên gia tư vấn và bạn tâm giao. Họ nhấn mạnh vào việc xây dựng các mối quan hệ lâu dài”. (“Smart travel agents adopt the concierge mindset”, [www.skift.com](http://www.skift.com), ngày 26 tháng Giêng năm 2016).

Bài viết cho rằng các đại lý du lịch cần phải trở thành “những cỗ vấn tin cậy”, luôn hiện diện trên các kênh số. “Khách du lịch có thể dễ dàng nhắn tin hoặc gọi cỗ vấn của mình để giải quyết một vấn đề nào đó trong suốt chuyến đi. Họ thậm chí có thể nhắn tin trên Snapchat, WhatsApp và Facebook cho nhiều khách hàng khi đã trở thành một phần quan trọng trong cuộc sống hằng ngày của khách hàng”.

Đồng thời, những lời truyền miệng của các khách hàng cá nhân trên mạng xã hội có thể giúp cải thiện trải nghiệm chung. “Khi một cặp đôi chia sẻ hình ảnh du lịch của họ trên Instagram tại một địa điểm nào đó ở Rotterdam hoặc Seville, bình luận đầu tiên có thể đến từ người tư vấn của họ với nội dung giới thiệu những nhà hàng tốt nhất hoặc những điểm đến lân cận hấp dẫn nhưng ít người biết”.

Theo Skift, các đại lý sử dụng dữ liệu theo cách khác với các lĩnh vực khác. “Các lĩnh vực du lịch tập trung như khách sạn, hãng hàng không và tàu du lịch (cruises) tập hợp dữ liệu ‘chiều dọc’ dựa trên các hoạt động tương tác đơn lẻ giữa thương hiệu và khách du lịch. Các đại lý cần phải áp dụng cách tiếp cận rộng mở hơn, thu thập dữ liệu “chiều ngang” để nắm được tất cả các thói quen du lịch từ các chuyến bay, phòng khách sạn và phương tiện đi lại trong phạm vi một điểm đến”.

Thế nhưng, các cuộc đối thoại, cả trực tuyến lẫn ngoại tuyến, đều là cuộc săn lùng kho báu thật sự đối với các đại lý du lịch. “Các cuộc đối thoại sâu và các bản tóm tắt sau chuyến đi sẽ mang đến cho đội ngũ tư vấn một lợi thế mà các trang đăng ký trực tuyến không thể sao chép được”, Skift quan sát.

Một phần vì lý do này, nhiều đại lý du lịch đang củng cố lại áp lực phải đóng các cửa hàng (vật lý) để hoạt động trực tuyến. Tại Mỹ, Liberty Travel

tiếp tục mở nhiều cửa hàng (vật lý) mới. Dean Smith, chủ tịch của Flight Centre USA - chủ sở hữu thương hiệu Liberty Travel - đã chia sẻ với Skift:

Mặc dù có một xu hướng rất lớn trên thị trường hiện nay là đóng cửa cửa hàng và cắt giảm chi phí bằng cách hoạt động trực tuyến, nhưng nó gây ảnh hưởng đến mức khách hàng không biết liệu thương hiệu đó có còn tồn tại hay không dù trên thực chất vẫn cung cấp dịch vụ. Chúng tôi muốn một biển quảng cáo cho thương hiệu của mình. Hầu hết các cuộc khảo sát của chúng tôi vẫn diễn ra qua email hoặc điện thoại... [Thế nhưng] nếu chúng tôi có biển quảng cáo, mọi người sẽ nhìn thấy, nhận biết và công nhận thương hiệu của chúng tôi.

“Bricks and mortar travel agents are still important, says Flight Centre’s president”, [www.skift.com](http://www.skift.com), ngày 8 tháng Giêng năm 2016.

Khách hàng, đặc biệt đối với các kỳ nghỉ gia đình hoặc các chuyến đi một lần trong đời như tuần trăng mật, vẫn muốn nhận được lời khuyên từ các chuyên gia là người thật (không phải qua mạng ảo). Du lịch là lĩnh vực rất khó để quyết định sao cho đúng - và khách du lịch hiện đại ngày càng đòi hỏi cao. Đó là lý do vì sao thỉnh thoảng họ vẫn tìm đến các nhà tổ chức tour chuyên nghiệp.

## THẾ GIỚI TRÊN HAI BÁNH

Một số đơn vị tổ chức tour vẫn khơi gợi cảm giác thân quen gần gũi như gia đình với khách hàng của họ. Tôi nhớ rằng Butterfield & Robinson (B&R) là một trong số đó. Kể từ năm 1966, công ty đã “sống chậm lại để nhìn ngắm thế giới”. Hãng này chuyên tổ chức các hành trình đạp xe và đi bộ theo chương trình trọn gói và theo yêu cầu riêng. Có trụ sở tại Toronto, Canada, hãng đã được độc giả của tạp chí *Travel & Leisure* bình chọn là

nhà tổ chức tour tốt nhất thế giới. Khi ra mắt, hãng đã tạo ra một danh mục kỳ nghỉ năng động cao cấp.

Tôi đã có dịp trò chuyện với nhà đồng sáng lập thương hiệu George Butterfield khi thương hiệu này kỷ niệm 50 năm thành lập. “Tất cả những thứ này bắt đầu khi tôi còn là một luật sư trẻ tuổi”, ông nói. “Cùng với người bạn thân là Sidney Robinson và em gái của cậu ấy - Martha, người về sau trở thành vợ tôi, chúng tôi đã nghĩ ra ý tưởng tổ chức các hành trình lớn khắp châu Âu cho sinh viên vào mùa hè. Ý tưởng ở đây là thực hiện một chuyến phiêu lưu đồng thời tạo ra gì đó có ý nghĩa. Vì một số lý do, các giáo sư thừa nhận rằng họ không giỏi việc hộ tống những người trẻ tuổi đi khắp châu Âu!”.

Ý tưởng trên được triển khai trong vài năm, và suốt thời gian ấy, các bậc phụ huynh thường xuyên nhận xét: “Việc này thật tuyệt vời, nhưng khi nào thì anh sẽ tổ chức thứ gì đó cho chúng tôi?”.

Vào năm 1972, chúng tôi đã thử làm “thứ gì đó”: “Đó là một hành trình đạp xe khắp nước Áo và Bavaria”, Butterfield hồi tưởng. “Chúng tôi in và phát 30.000 tờ quảng cáo. Và chúng tôi không có được một khách hàng nào”.

Thật dễ hiểu khi họ vẫn tiếp tục thử nghiệm một thời gian. Sau đó, vào năm 1980, họ đặt “một quảng cáo nhỏ” cho hành trình đạp xe khắp Burgundy trên *Toronto Globe & Mail*. “Chúng tôi lấp đầy chỗ trống trong vòng 24 giờ”, Butterfield cho biết. “Tôi nghĩ thời cơ đã tới cho ý tưởng đó”. Mọi người ngày càng nhận thức được tầm quan trọng của việc sống tích cực. “Tôi chưa bao giờ thực sự hình dung về đối tượng khách hàng cụ thể trong đầu; tôi chỉ nghĩ rằng cách tuyệt vời nhất để nhìn ngắm thế giới là trên chiếc xe đạp. Đó là một tốc độ hoàn hảo, nằm ở giữa hoạt động đi

bộ và lái xe”.

Năm tiếp theo, họ tổ chức ba chuyến hành trình. Và năm tiếp sau đó, con số lên đến 15. Rồi năm sau đó nữa là hơn 30.

“Trong 5 năm, chúng tôi đã phát triển từ 1 chuyến mỗi năm đến 70 chuyến. Không ai khác làm được đi đầu này, do đó, một khi báo chí Mỹ đã chú ý, chúng tôi có được một lượng khách hàng lớn”.

“Người Mỹ yêu các chuyến đi của chúng tôi. Nó cho họ cảm giác khỏe mạnh hơn so với lái xe, họ được ở ngoài trời và kết nối với những gì đang diễn ra quanh họ”.

Và bởi vì những khách du lịch này cảm thấy “sống động và tỉnh táo” hơn nhiều, như lời của Butterfield, các nhà cung cấp như nhà hàng và khách sạn bắt đầu hưởng ứng nhiệt tình hơn. Tiếp đãi khách hàng của B&R không phải là nhiệm vụ mà là một niềm vui, niềm hạnh phúc.

“Chúng tôi là công ty đầu tiên chạm đến khái niệm các hành trình ngoài trời chất lượng cao. Không quá xa hoa nhưng cao cấp, tinh tế”. Trong mười năm đầu, họ đã làm chủ toàn bộ thị trường. “Nhưng vào năm 2000, có đến một hay thậm chí vài trăm đối thủ cạnh tranh”.

Tuy nhiên, Butterfield & Robinson có hai yếu tố cốt lõi: một di sản vững chắc và một cơ sở dữ liệu khách hàng trung thành. “Bất kể sản phẩm của bạn tốt đến mức nào, rất khó để xây dựng một thương hiệu từ con số 0 trong một thị trường đang phát triển. Chúng tôi có quá nhiều thúc ép ngay từ đầu bởi vì đó là một ý tưởng mới mẻ”. Ngày nay, B&R chỉ đơn giản là một cái tên tham khảo. “Chúng tôi có một đội ngũ gồm 70 nhân viên và các chuyến đi khắp thế giới”.

Công ty này hiện không còn quảng cáo. Hoạt động truyền thông diễn ra qua các bài viết trên báo, truyền miệng, một trang web chỉ chu và một



cuốn catalog cao cấp thường niên. “Cuốn catalog đó là một tuyên ngôn chất lượng”, Butterfield cho biết. “Khi nhìn thấy vẻ đẹp của cuốn catalog, bạn sẽ lập tức hình dung ra công sức mà chúng tôi đầu tư cho những chuyến đi của mình”.

Trên thực tế, ông nói “sự tỉ mỉ” là một trong những kim chỉ nam cho thành công của công ty. “Chúng tôi lên kế hoạch trước mọi việc. Cho dù đã thực hiện khoảng 200 chuyến đi khắp Burgundy trong suốt 10 năm qua, chúng tôi vẫn cử đội ngũ nhân viên đến đó trước để chuẩn bị”.

Điêu này là hoàn toàn công bằng - khi phải trả đến 7.000 đô-la Mỹ cho kỳ nghỉ của mình, bạn không mong muốn bất kỳ sai sót nào. Nhưng bạn cũng không mong đợi một trải nghiệm trọn gói đồng nhất, do đó, các khách hàng của B&R không bắt buộc phải đi theo nhóm đồng người. Một khi đã có được bản đồ lộ trình mỗi ngày, khách du lịch có thể thực hiện chuyến đi theo tốc độ của riêng mình, gặp gỡ những người đồng hành khác trong bữa tối. Những chiếc xe tải tầm trung luôn sẵn sàng hỗ trợ trong trường hợp khách gặp sự cố trên đường.

Butterfield nhận thấy rằng các chuyến đi được thiết kế theo yêu cầu riêng cũng đang ngày càng trở nên phổ biến. B&R bắt đầu kết hợp việc lên kế hoạch các hành trình và đặt chỗ khách sạn, nhưng sau đó sẽ tạo điều kiện để khách du lịch tự khám phá. Hay về hình thức là như vậy, nhưng trên thực tế, công ty vẫn có đại diện tại chỗ để hỗ trợ khách khi cần. Đó là một hình thức du lịch được nhắc đến theo hướng có phần chệch là “phiêu lưu mềm” (soft adventure), nhưng sự kết hợp giữa thử thách và sự tiện nghi thoải mái là một kiểu du lịch hấp dẫn.

Butterfield phải đối mặt với các đối thủ cạnh tranh ở chỗ nọ chỗ kia nhưng chắc chắn ông ấy không mất tinh thần. “Tôi không muốn là thương

hiệu lớn nhất nhưng tôi muốn là thương hiệu tốt nhất. Và chắc chắn chúng tôi đang dẫn đầu cuộc chơi”.

## **SĂN NẤM TRUFFLE VỚI CÁC CHUYÊN GIA**

Vào năm 2003, Charlie Scott nhận thấy rằng mặc dù dịch vụ trực tuyến đang “bùng nổ” trong thế giới du lịch nhưng nó không phải lúc nào cũng giúp ích cho mọi người. “Họ chìm trong vô vàn lựa chọn”, ông nói. “Nếu được yêu cầu tìm một khách sạn tốt nhất tại Iceland, bạn có thể lên mạng và thực hiện việc đó chỉ trong vòng vài phút. Nhưng nếu được yêu cầu tìm một hướng dẫn viên am hiểu và giỏi kể chuyện tại Reykjavik, có lẽ bạn sẽ mất thêm thời gian và vẫn chưa biết chắc được rằng mình có tìm đúng người hay không”.

Trufflepig - công ty do Scott thành lập cùng với hai đồng nghiệp - có thể giúp bạn tìm đúng người cần tìm.

Scott có quen biết George Butterfield và là cựu học viên của Butterfield & Robinson. Ông có vài điểm chung với Juan Trippe, nhà sáng lập Pan Am, khi chọn du lịch thay cho lĩnh vực ngân hàng. “Sau khi ra trường tại Canada, tôi suýt trở thành một nhân viên ngân hàng đầu tư”, ông kể. “Nhưng sau một cuộc phỏng vấn, tôi tự nhủ: *Thật sự là mình sẽ chẳng vui thích gì nếu được nhận vào làm*”. Do đó, thay vì làm ngân hàng, tôi bắt đầu làm nhân viên trông xe cho một khách sạn ở Vancouver trong khi dành dụm tiền để đi du lịch”.

Theo lời gợi ý của một người bạn, ông liên lạc với Butterfield & Robinson, và vào mùa thu năm 1994, ông bắt đầu hướng dẫn các hành trình đạp xe tại Pháp. Đó là sự khởi đầu cho cuộc sống du mục mà trong đó, ông sẽ phụ trách hướng dẫn các hành trình đạp xe vào mùa hè, trượt

tuyệt vào mùa đông, và thay mặt B&R thực hiện các chuyến khảo sát tại Morocco và Ấn Độ. “Tôi hoàn toàn lặn ngụp trong lối sống khác thường này. Một khi đã hoạt động trong lĩnh vực du lịch, tôi biết rằng mình không thể làm những thứ mà người ta vẫn hay gọi là ‘bình thường’, nhưng đối với tôi là ‘nhàm chán’”.

Vào năm 2003, Scott nhận ra một nhu cầu đang gia tăng cho thứ mà ông mô tả là “du lịch hoàn toàn tùy biến” (pure custom travel). “Ở giai đoạn ấy, hầu hết các công ty du lịch vẫn chủ yếu dựa vào các chuyến đi tập thể theo lịch trình. Phần tùy biến riêng chỉ chiếm khoảng 15% hay 20% hoạt động kinh doanh của họ. Trong khi đó, khi nói chuyện với khách hàng, tôi thường nghe, “Chương trình nghe thú vị đấy nhưng tôi không thể đi vào tháng Sáu” hay “Điểm đến tuyệt vời quá nhưng tôi không muốn đi cùng những người mình không quen biết”.

Và thế là Trufflepig - một công ty du lịch thuần bespoke - ra đời. “Ý tưởng ở đây là chúng tôi sẽ giúp khách hàng tìm thấy những điểu tuyệt diệu mà họ khó có cơ hội làm được”.

Scott và các nhà đồng sáng lập đi khắp nơi, tìm hiểu về các điểm đến và sau đó “về cơ bản là ngồi đợi chuông điện thoại reo”. Không có yêu cầu nào giống với yêu cầu nào. “Có người nói: ‘Tôi muốn đến New Zealand để ngắm chim, và tôi cũng thích hiking và ẩm thực’. Và dựa trên hiểu biết của mình, chúng tôi sẽ tạo ra một chuyến đi cho họ”.

Trufflepig tự gọi mình là “công ty lên kế hoạch cho chuyến đi” bởi vì nó không phải là hãng tổ chức tour hay đại lý du lịch. “Chúng tôi cũng có một vài bài giới thiệu trên báo, còn hầu hết là qua truyền miệng và khách hàng thường xuyên”, Scott cho biết. “Chúng tôi muốn phát triển mối quan hệ với con người”.

Ông mô tả những yếu tố chính trong kinh doanh như “kiến thức và dịch vụ”. “Chúng tôi không có khách sạn, không có tàu thuyền, không có sản phẩm hữu hình - thứ chúng tôi có là bí quyết và khả năng thực hiện nó. Thứ mà bạn hoàn toàn không thể tìm thấy trên Internet chính là khả năng gắn kết mối quan tâm, sở thích của bạn với các yếu tố làm nên chuyến đi”.

Scott tin rằng mọi người sẵn sàng chi trả cho kiến thức chuyên môn đó; quả thật, Trufflepig đã giới thiệu một “mức phí lên kế hoạch” bên cạnh các yếu tố cấu thành những kỳ nghỉ của họ. Mức phí đó được quyết định bởi thời gian và độ phức tạp của chuyến đi. “Đó là cách nhắc nhở khách hàng rằng kiểu dịch vụ mà chúng tôi cung cấp đi kèm với một mức phí không nhỏ”.

Scott tin rằng mức phí đó có thể trở thành yếu tố sống còn đối với các hãng tổ chức du lịch trong bối cảnh mức hoa hồng ngày càng giảm từ các nhà cung cấp truyền thống như khách sạn và các hãng hàng không. Ông nói thêm: “Nhưng nhìn chung, mọi người đều hiểu được. Một khách hàng từng nói với chúng tôi: ‘Các anh biết vì sao tôi chọn các anh chứ? Bởi vì tôi không muốn lãng phí một ngày nghỉ nào’. Ở đây, vấn đề không phải là tiền, mà là đảm bảo rằng kỳ nghỉ kéo dài hai tuần của khách hàng sẽ diễn ra hoàn hảo, không lãng phí một ngày nào. Chúng tôi có thể đảm bảo điều đó”.

Scott cho rằng, nếu hoạt động như một hãng tư vấn du lịch đặc biệt, phục vụ nhóm khách hàng với khả năng chi trả từ 20.000 đô-la Mỹ trở lên cho mỗi chuyến đi, bạn thậm chí không cần đến mạng xã hội hay một trang web:

Tất cả những gì cần có để xây dựng một công ty là một vài mối quan hệ khách hàng tốt đẹp. Tuy nhiên, nếu muốn xây dựng một thương hiệu, bạn cần phải hiện diện trực tuyến và làm thật đúng cách. Loại ngôn ngữ, hình ảnh, thiết kế mà bạn sử dụng - tất cả những thứ đó có ý nghĩa vô cùng quan trọng. Tại Trufflepig, chúng tôi dành nhiều thời gian để nghĩ cách chuyển tải thông điệp đó. Điều chúng tôi tâm đắc khi xây dựng thương hiệu là một cái tên thật sự kết nối.

Scott bán lại cổ phần của mình tại Trufflepig cho các đối tác vào năm 2014, một phần lý do là vì ông rất nóng lòng muốn được đi du lịch cùng với gia đình và tìm kiếm xem “có gì tiếp theo”. Vào thời điểm tôi viết cuốn sách này, ông ấy đang làm việc như một cố vấn du lịch độc lập dưới thương hiệu Ditoui:

Điều mà tôi muốn tìm hiểu là làm cách nào để cung cấp loại dịch vụ mà chúng tôi đã làm ở Trufflepig đến đối tượng khách hàng thuộc thị trường tầm trung. Mục đích của đời tôi là không nhất thiết phải đưa những người giàu có đi nghỉ mát. Tôi rất vui được giới thiệu ai đó đến khách sạn tốt nhất tại Paris, nhưng cũng nóng lòng muốn đưa mọi người đến những quán tapas tuyệt vời nhất ở Barcelona nơi họ có thể chi tiêu không quá 10 đô. Điều tôi tự hào là kết nối mọi người đến với những thứ họ yêu thích.

## **NUÔI DƯỠNG LOẠI HÌNH DU LỊCH KHÁM PHÁ VĂN HÓA**

“Tôi đã thực hiện một chuyến đi đến Paris”, Florian Wupperfeld, nhà sáng lập Leading Culture Destinations (LCD), cho biết. “Một chuyến safari nghệ thuật”.

Có lẽ, dòng chữ đó đã nói lên được tính khác biệt của công ty của Wupperfeld. Hầu hết du khách khi đến thăm các thành phố đều dành ra một hoặc hai buổi chiều ghé qua các bảo tàng hoặc phòng trưng bày, nhưng

đối với những người khám phá văn hóa của LCD, đó là mục đích chính của chuyến đi. Tổ chức có trụ sở tại Luân Đôn này được thiết kế - theo lời của Wupperfeld - dành cho “những khách du lịch xem nghệ thuật và văn hóa như một phần thiết yếu trong phong cách sống của họ”. Trong một chừng mực nào đó, đây chính là sự tri ân của thế kỷ 21 dành cho lòng mong mỏi khám phá văn hóa đã thôi thúc những Lữ khách Vĩ đại đầu tiên trong lịch sử.

Và những vị khách du lịch này quả thật là rất vĩ đại: trong chuyến đi Paris của Wupperfeld, một nhóm gồm 12 người đã ở tại những căn phòng khách sạn do nhà mốt Margiela trang trí, được đi thăm phòng trưng bày Louis Vuitton phía trên cửa hiệu của hãng ở Champs-Élysées, được trải nghiệm không gian riêng của các nhà sưu tầm nghệ thuật xuất chúng, được thử đồ riêng tại các cửa hiệu thời trang hiện đại và dùng bữa tại những nhà hàng tiên phong nhất thành phố.

Wupperfeld theo học ngành sản xuất phim tại UCLA trước khi công việc DJ bất ngờ đưa ông đến với lĩnh vực tiếp thị. Khi Mercedes ra mắt mẫu xe Smart vào năm 1997, ông đã tham gia thực hiện một CD tổng hợp đặt trong ngăn đựng găng tay của 200.000 chiếc xe đầu tiên của thương hiệu này. (“A musical journey from Russian ballet and French movie soundtracks to electronic jazz and salsa”). Tiếp sau đó, ông hỗ trợ BMW phát triển một chiến lược văn hóa: “Họ thậm chí nhận ra trước cả Mercedes rằng Công thức 1 (Formula One), ‘công suất’ và tất cả những yếu tố khác của nó, chỉ hấp dẫn nam giới, không hấp dẫn nữ giới. Nhưng văn hóa lại có tác dụng với cả hai giới”. Chính đi đầu đó đã dẫn tới dự án hợp tác của thương hiệu với hội chợ nghệ thuật Frieze tại Luân Đôn và nhiều sáng kiến khác.

Sau đó, ông làm việc trong bảy năm với Soho House Group - một chuỗi câu lạc bộ thành viên dành riêng cho những ngành công nghiệp sáng tạo - nơi ông đảm trách vai trò giám đốc sáng tạo và truyền thông. Mục đích của công việc đó là đảm bảo lòng trung thành và sự kết nối của các thành viên, trực tiếp và cả thông qua các nền tảng xã hội, một trang web và một tạp chí. Ông còn ra mắt công Berlin (Berlin outpost) của Soho House với lý do “bởi vì tôi là người Đức trong nhóm”.

Dự án tiếp theo của ông là CultureLabel.com, một cửa hàng trực tuyến chuyên bán các món đồ “được ấp ủ” từ các cửa hàng quà tặng của những phòng tranh và bảo tàng uy tín. Không phải các món đồ lưu niệm, ông nhấn mạnh, mà là các vật dụng, thiết kế trang sức độc quyền và hoa văn phiên bản giới hạn. “Trong các cửa hàng quà tặng chỉ có 20 sản phẩm xuất chúng, còn lại đều là thứ bỏ đi”, ông giải thích. “Trang của chúng tôi chỉ mang đến cho bạn những thứ tuyệt vời”.

Sau khi bán được doanh nghiệp đó vào năm 2014, ông sáng lập các cuộc hội nghị REMIX, kết nối các công ty công nghệ với các giám đốc bảo tàng. “Hầu hết các giám đốc bảo tàng đều cho rằng việc tiêu dùng các sản phẩm văn hóa thường diễn ra theo kiểu mua vé vào bảo tàng và xem một buổi trình diễn nào đó, nhưng ngày nay, 90% hoạt động ấy diễn ra trên thiết bị di động và trực tuyến”. REMIX giúp các bảo tàng và các học viện khai thác được lợi ích từ sự giao thoa giữa công nghệ và nghệ thuật”.

Leading Culture Destination đã dệt nên những loại sợi khác nhau từ những trải nghiệm khác biệt này. “Thực tế là các bảo tàng đang chuyển đổi từ nơi diễn ra những chuyến tham quan văn hóa thuần túy thành các trung tâm xã hội (social hubs). Do đó, tại Paris, bạn không cần phải đến Palais de Tokyo (không gian nghệ thuật đương đại) chỉ để xem một buổi trình diễn,

bạn có thể đến đó để ăn trưa hoặc ăn tối”.

Một ví dụ khác là Bảo tàng Nghệ thuật Whitney (Whitney Museum of American Art) tại New York, được tái ra mắt tại một địa điểm mới vào tháng 5 năm 2015. Là sản phẩm của kiến trúc sư siêu sao người Ý Renzo Piano, công trình đó - trông như một chiếc tàu chở hàng bị mắc cạn - tọa lạc tại Quận Meatpacking và xuất hiện với dòng hashtag riêng: #NewWhitney. Hashtag này xuất hiện trong hơn 6.000 bức ảnh đăng trên Instagram trong bốn ngày đầu ra mắt. Bên trong bảo tàng, những du khách muốn chụp ảnh bằng điện thoại sẽ không bị bảo vệ ngăn cản mà ngược lại còn được tích cực khuyến khích - đi đâu đó biến họ thành đội ngũ quan hệ công chúng của bảo tàng. Bạn có thể lang thang trong cửa hiệu sách thoáng đãng, dùng bữa trưa tại nhà hàng thời thượng (có tên là Untitled) hay sắm cho mình chiếc túi xách Whitney do Max Mara thiết kế. Trang Curbed.com gọi nó là “bảo tàng giới tương tác xã hội nhất từ trước đến nay” (ngày 4 tháng 5 năm 2015). “Thực ra ý tưởng ‘ghé cửa hàng quà tặng trước khi về’ không còn áp dụng được nữa”, Wupperfeld cho biết:

Nó đang diễn ra theo kiểu “đi vào qua nhà hàng và ghé không gian triển lãm rồi về”. Hành trình của khách hàng đã thay đổi. Ngoài ra, nhiều quốc gia đang đầu tư vào bảo tàng bởi vì họ nhìn thấy văn hóa là một trong những công cụ chính xây dựng hình ảnh quốc gia - từ Singapore đến Abu Dhabi - và tôi cho rằng những gì mà Leading Hotels of the World đang làm cũng có thể được áp dụng với Leading Culture Destinations.

LCD là sự pha trộn giữa tạp chí online, cẩm nang du lịch phong cách Michelin đến thế giới của những trung tâm văn hóa hấp dẫn nhất thế giới, và công ty du lịch chuyên bán những trải nghiệm độc đáo. Một ví dụ điển hình là chuyến road trip\* đến Marfa, Texas. Các cặp đôi bay tới Los



Angeles, nơi họ nhận chìa khóa của chiếc Mustang và lái đến Marfa, thành phố nổi tiếng với những phòng trưng bày nghệ thuật. Đi cùng với họ là một nhiếp ảnh gia hàng đầu, người phụ trách ghi lại hình ảnh của chuyến đi và in ra 12 bức ảnh có chữ ký. Chuyến đi và những hình ảnh kinh điển đó sẽ có giá 49.000 đô-la Mỹ.

“Đây là một ngành kinh doanh du lịch xa xỉ. Những gì tôi làm không phải là thời trang cao cấp mà là văn hóa cao cấp”.

Cùng với những hoạt động trên, Wupperfeld đã ra mắt giải thưởng LCD Awards, được thiết kế để “soi sáng” những điểm đến văn hóa hàng đầu của thế giới, những nơi cần thu hút khách du lịch và nguồn tài trợ. “Hãy xem Bảo tàng nghệ thuật Aspen ở Colorado - một nơi tuyệt vời, nhưng phần nào đang chết chìm trong những tạp chí kiến trúc đẹp đẽ mà không thu hút được sự chú ý của các kênh chính thống. Đó là bởi vì các biên tập viên không đưa nó vào trọng điểm, hoặc bởi vì các khách sạn trả nhiều tiền hơn. Chính phủ nhiều nước đang đầu tư cả gia tài vào những bảo tàng này, nhưng họ cần phải kích hoạt chúng”.

Theo Wupperfeld, khách hàng tham gia các chuyến đi của LCD đầu tiên thông qua hình thức truyền miệng. Nhờ vào những năm tháng làm việc cho Soho House, ông có quan hệ xã hội rộng rãi:

Nếu bạn hỏi nhà thiết kế thời trang Haider Ackermann, người mà tôi quen biết, rằng khách đặt may những chiếc váy haute couture của ông ấy đến từ đâu, ông ấy cũng sẽ trả lời rằng nó đến từ truyền miệng. Đó là câu trả lời hợp lý vì nó thuộc thị trường ngách, chỉ dành cho một nhóm khách hàng rất giới hạn. Giống như các hành trình của tôi, mọi thứ đều được chuẩn bị tỉ mỉ. Để tìm thấy những viên ngọc thật sự, bạn phải rất am hiểu. Khi thực hiện chuyến safari nghệ thuật đầu tiên tại Paris với 12 khách hàng, tôi đã làm việc với hai người khác

trước đó 5 tuần để đảm bảo rằng chuyến đi ba ngày sẽ diễn ra hoàn hảo. Đó chính là thứ mà khách hàng của tôi trả tiền để có được.

Những gói quà đặt sẵn trong phòng khách sạn khi khách bước vào phòng, những chiếc xe có sẵn người lái, những phòng ăn riêng tại những nhà hàng cao cấp nhất nơi đầu bếp xuất hiện để chào thực khách - đó là những thứ vượt xa sức tưởng tượng của loại hình du lịch đại chúng. Trong một thế giới mà mọi người có thể đi đến bất cứ nơi nào, khách du lịch sẽ sẵn sàng trả tiền cho những trải nghiệm mới mẻ, độc đáo và chưa ai phát hiện ra.

## **ĐIỂM NHẤN CỦA HÀNH TRÌNH**

- Các đại lý du lịch đã đối mặt với nhiều khó khăn trong kỷ nguyên số, nhưng họ có ba lợi thế riêng: hình ảnh quen thuộc, sự tiếp xúc giữa con người với nhau và dữ liệu.
- Họ có thể sử dụng dữ liệu “theo hàng ngang” để quyết định thói quen du lịch giữa các nhóm khách hàng cụ thể.
- Nhiều hãng đã đóng cửa các cửa hàng vật lý để hoạt động trực tuyến, xây dựng mối quan hệ khách hàng thông qua mạng xã hội.
- Thế nhưng, các hãng khác đã hành động theo hướng ngược lại khi áp dụng cách tiếp cận dựa trên dịch vụ cá nhân hóa.
- Trong thế giới số, khả năng chuyên môn của con người là thứ tài sản có giá trị. Khách hàng luôn tìm đến những đơn vị tổ chức tour độc quyền và các công ty lên kế hoạch cho các chuyến đi bespoke với kiến thức và sự am hiểu về những điểm đến.
- Phí dịch vụ có thể là phần quan trọng trong một môi trường lợi nhuận ngày càng suy giảm. Thế nhưng, dịch vụ đó phải rõ ràng với khách hàng.

## THỀ GIỚI GIỮA HAI TRANG BÌA

*“Một cuốn cẩm nang du lịch tốt vẫn là khoản đầu tư xứng đáng.”*

Một nhà hàng trên bãi biển ở Goa, miền nam Ấn Độ. Thật ra nhà hàng là một túp lều quá lớn đối với nó - đây là một túp lều, như thể được mọc ra từ cát và được kết thành từ những tán cọ khô và những mảnh gỗ trôi dạt. Chủ nhà hàng, nếu như có ai thực sự sở hữu một nơi như thế, đang nấu món cà ri cá - cá thu vua, cá chim, thỉnh thoảng có cả tôm - trong một cái chảo lớn trên chiếc lò thông ra phía sau. Bia Cold Kingfisher và Coca-Cola được để cùng nhau bên trong một chiếc thùng đá đang tan ra nhanh chóng. Chúng tôi đã được cảnh báo không uống nước khoáng bởi vì những chai nước thỉnh thoảng được làm đầy bằng nước vôi, có thể gây đau bụng.

Tuy nhiên, đó là một sự chuẩn bị tuyệt vời. Chúng tôi lặn xuống giữa những con sóng lớn vỗ bờ ở Ấn Độ Dương, nằm tựa đầu trên chiếc khăn tắm, từ chối những lời chào mời mua sắm thủ công, tượng Ganesh và xoa bóp từ những người bán hàng rong. Và rồi, khi đã sẵn sàng, chúng tôi cuộn khăn tắm lại và tìm cho mình một chỗ trên băng ghế gỗ đã sờn để dùng bữa trưa.

Lớp gỗ xám của chiếc bàn trước mặt tôi đã in hình vài dấu tròn mờ nhạt từ hơi ẩm chảy xuống chai bia của tôi. Bên cạnh chúng là một cuốn sách bìa mềm quăn góc, lem luốc dấu tay dính dầu mỡ và hơi có mùi của kem chống nắng. Cuốn sách có tựa *The Rough Guide to India* (Tạm dịch:

Cẩm nang du lịch Ấn Độ).

Dĩ nhiên là có nhiều cuốn cẩm nang du lịch khác nữa. Trong số đó, Lonely Planet là một thương hiệu lớn hơn và nổi tiếng hơn. Nhưng đối với một thế hệ khách du lịch người Anh, Rough Guides vẫn là cẩm nang du lịch *của chúng tôi*. Chúng tôi cảm thấy như thể chúng được viết riêng cho chúng tôi, những người như chúng tôi.

Và dĩ nhiên, chúng từng là vậy.

## **CÔNG CỤ CHO KHÁCH DU LỊCH**

Vào đầu thế kỷ 19, cẩm nang du lịch trải qua quá trình phát triển từ những cuốn nhật ký du lịch xinh xắn chứa đựng các gợi ý và lời khuyên thành những hướng dẫn thực tế. Mariana Starke, người mà tôi có nhắc đến từ chương đầu tiên, đã giúp du khách đến Pháp và Ý khi họ đang vật lộn với các món ăn lạ, chỗ ở và thậm chí những thủ tục giấy tờ rắc rối bằng một phương cách gọn gàng và một hệ thống đánh giá hữu ích dựa trên các dấu chấm than thay cho các ngôi sao. Cuốn sách của bà được xuất bản bởi John Murray, người về sau tiếp tục sản xuất một loạt cẩm nang hướng dẫn du lịch đáng tin cậy.

Có một tên thương hiệu ban đầu mà có lẽ bạn đọc đã biết là Baedeker, từ cuốn tiểu thuyết năm 1908 của EM Forster (và bộ phim chuyển thể nổi tiếng năm 1985 của Merchant-Ivory) mang tên *A Room With A View*, trong đó Lucy Honeychurch thấy mình “đang ở Santa Croce mà không có Baedeker”.

Karl Baedeker là một nhân vật quyền lực trong ngành xuất bản Đức thuộc thế hệ thứ ba. Ông bắt đầu xuất bản những cuốn cẩm nang du lịch

sau khi mua lại một hãng nhỏ vốn từng xuất bản thành công cuốn cẩm nang du lịch đến Rhine có tên *From Mainz to Cologne*. Vẫn đang ở độ tuổi đôi mươi, Baedeker đã khao khát tìm hiểu về văn hóa và trải nghiệm: được biết, ông thông thạo 10 ngôn ngữ. Ông giới thiệu một phiên bản có chỉnh sửa và thay đổi thiết kế của cuốn cẩm nang Rhine vào năm 1835. Tiếp sau đó là những cuốn cẩm nang hướng dẫn du lịch đến Hà Lan, Bỉ và Thụy Sĩ, tất cả đều được người sử dụng khen ngợi bởi lời khuyên chính xác và những tấm bản đồ đẹp mắt.

Học hỏi từ John Murray, Baedeker đã xuất bản những cuốn cẩm nang du lịch của mình một cách sang trọng với lớp da đỏ và đường viền mạ vàng. Ông cũng áp dụng hệ thống sao của Murray cho phần đánh giá của người sử dụng. Để có được thông tin chi tiết, ông đã đích thân nghiên cứu cho mỗi ấn phẩm: người ta từng nhìn thấy ông đặt đồng xu trên mỗi 20 bậc thang trên đường lên tầng mái của nhà thờ lớn ở Milan để có được con số chính xác về số bậc thang ở đó. Và dù ngày nay thật khó hình dung ai đó sẽ luôn mang theo bên mình những cuốn sách cồng kềnh, nặng trĩu như thế nhưng chúng ta cần nhớ rằng những du khách giàu có sở hữu những cuốn sách ấy cũng từng du lịch với vài chiếc rương đồ đạc đầy quần áo và vật dụng cá nhân.

Baedeker qua đời ở tuổi 57, nhưng đã kịp có ba người con trai và cả ba đều làm việc trong cùng lĩnh vực. Người con trai cả, Ernst, đã tái xuất bản cuốn cẩm nang Rhine bằng tiếng Anh. Những cuốn cẩm nang khác cũng sớm được dịch sang tiếng Anh, càng làm rạng danh tên tuổi của Baedeker. Phiên bản tiếng Anh đó về sau đã khiến nhiều người hối tiếc khi Đức quốc xã sử dụng chúng để chọn các địa điểm ném bom (dù danh động đó của Đức quốc xã được cho là nhằm mục đích trả thù hành động ném bom

Lübeck và những thành phố lâu đời khác tại Đức của Không lực Hoàng gia Anh). Do đó, Exeter, Bath, Norwich, York và Canterbury đã hứng chịu những trận càn quét, được gọi chung là “Những trận càn quét Baedeker” vào mùa xuân năm 1942.

Điêu này dường như không ảnh hưởng mấy đến danh thanh của Baedeker. Những cuốn cẩm nang du lịch của Baedeker vẫn thuộc sở hữu của gia đình cho đến khi Eva Baedeker qua đời vào năm 1984. Những cuốn sách cũ của nhà Baedeker vẫn là món đồ sưu tầm giá trị, và nhà xuất bản Đức MairDumont hiện xuất bản những cuốn cẩm nang du lịch hoàn toàn mới dưới danh nghĩa Baedeker. (“Baedeker is back”, [www.telegraph.co.uk](http://www.telegraph.co.uk), ngày 22 tháng 12 năm 2007).

Những cuốn cẩm nang du lịch của Karl Baedeker, và cả tên thương hiệu của ông, thành công và lan tỏa đến mức ông được nhớ đến như “cha đẻ của du lịch hiện đại”.

## **SANG TRANG**

Chuyện kể rằng Mark Ellingham muốn tìm một cuốn cẩm nang hướng dẫn về Hy Lạp nhưng không tìm thấy ấn phẩm nào thích hợp. Do đó, ông nghĩ xuống viết cuốn cẩm nang đầu tiên Rough Guide vào năm 1981. Như chính ông thừa nhận, chuyện có phần phức tạp hơn một chút.

“Sự thật là tôi đang tìm việc và không tìm thấy một công việc nào”, ông cho biết.

Sau khi bị BBC từ chối, tôi quyết định thử viết các cẩm nang hướng dẫn du lịch. Tôi nhận thấy có một khoảng trống lớn trên thị trường: vào thời điểm đó, Lonely Planet chỉ nói về châu Á, và tất cả các cuốn cẩm nang hướng dẫn khác

đầu khá cũ kỹ và gần như chỉ toàn nói về Mỹ. Dường như vẫn còn một thế giới song hành nào đó nơi người Pháp đội mũ nỉ và mặt áo kẻ sọc. Tôi nghĩ rằng mình biết khá rõ về Hy Lạp nên có vẻ như nó là điểm khởi đầu tốt.

Đối với Ellingham, du lịch là “hòa nhập với người dân địa phương”, cũng như coi trọng lịch sử và văn hóa của đất nước mà mình đang thăm viếng. “Vào thời điểm đó, tôi cho rằng những đối tượng đang đọc những gì chúng tôi viết đầu không có tiền - mà có lẽ đúng vào thời điểm đó. Nhưng vài năm sau, chúng tôi nhận ra rằng mọi người thuộc mọi tầng lớp đều đang sử dụng những cuốn sách đó bởi vì góc nhìn đương đại của chúng, cho nên chúng tôi bắt đầu mở rộng nội dung”.

Công bằng mà nói những cuốn cẩm nang đó đã phản ánh đúng thực tế của xã hội lúc bấy giờ: “Đi đầu này rất đúng trước khi xuất hiện những chuyến bay giá rẻ. Khách du lịch tiết kiệm chi phí sẽ sử dụng tàu hỏa hoặc xe ngựa, trong khi số khác sẽ bay với mức phí khá đắt đỏ. Hầu hết mọi người đầu không chỉ đi nghỉ vào những ngày cuối tuần, một khi đến được nơi cần đến, bạn sẽ ở lại đó trong hai hoặc ba tuần”.

Sau cuốn cẩm nang hướng dẫn đến Hy Lạp là những cuốn cẩm nang hướng dẫn đến Tây Ban Nha và Bồ Đào Nha. Thêm nhiều cuốn sách nữa nhanh chóng được thực hiện, và Ellingham bỗng thấy mình đang ngồi giữa một tòa soạn nhộn nhịp ở Bắc Luân Đôn. “Về cơ bản, nó đã hoàn toàn phát triển như một hoạt động kinh doanh, với lợi thế là tất cả những người vận hành công việc ấy đầu khởi đầu với tư cách người viết”. Đi đầu này được thể hiện rõ ở độ dễ đọc, dễ hiểu của nội dung và kiến thức chuyên sâu về nghệ thuật và kiến trúc; bạn thực sự có thể ngồi xuống một góc quán café và bước vào thế giới của một cuốn Rough Guide.

Đối với người sử dụng, thật công bằng khi nói rằng Rough Guide đã

trở thành thứ gì đó như sự sùng bái. Cho nên, không có gì ngạc nhiên khi một chương trình truyền hình Rough Guide đã xuất hiện sau đó. Chương trình được thực hiện bởi Janet Street-Porter, nhà sản xuất truyền hình tiên phong, người đứng sau chương trình nổi tiếng dành cho giới trẻ *Network 7*. Vào năm 1987, nội dung giới thiệu của Ellingham về một chương trình du lịch mới đã nằm trên bàn làm việc của Janet khi bà vừa được bổ nhiệm làm trưởng ban chương trình tuổi trẻ của đài BBC2. Tại thời điểm đó, các chương trình phát sóng du lịch của Anh vẫn gặp nhiều khó khăn trong thập niên 1970, với những xướng ngôn viên có làn da rám nắng với độ tuổi nhất định đang nhâm nhi Campari tại những vị trí an toàn; mục đích của họ là hướng tới các nhà tổ chức kỳ nghỉ, không phải khách du lịch.

Phiên bản truyền hình của Street-Porter dành cho Rough Guide là hình ảnh một ly cocktail Molotov trong một khung cảnh ấm áp, dưới sự dẫn dắt của Magenta Devine, một cựu đại diện truyền thông cho một ban nhạc rock, cùng với giọng nói mượt mà của phóng viên người Ấn Độ Sankha Guha. Dù đang ở Amsterdam hay Việt Nam, Devine đều khoác lên mình những bộ cánh lộng lẫy và đeo kính râm, trong khi Guha vẫn duy trì hình mẫu quyến rũ vốn có. Được ví như Mr. Steed và Mrs. Peel\* của ngành du lịch, cả hai đã hướng dẫn một thế hệ về cách chiêm ngưỡng thế giới. Lẽ dĩ nhiên, tất cả những điều này có tác động tích cực đến chính những cuốn cẩm nang hướng dẫn du lịch đó.

Ban đầu, những cuốn sách này được Routledge xuất bản, nhưng khi quyết định bán chúng đi, nhà xuất bản buộc phải tham khảo ý kiến của Ellingham. “Tôi có một điều khoản trong hợp đồng rằng những cuốn sách không được bán đi mà không có sự đồng ý của tôi. Do đó, tôi vay mượn một số tiền và mua công ty đó”.



Nhà xuất bản Penguin đảm trách việc phát hành, và đã mua 50% cổ phần của công ty vào năm 1995. “Chúng tôi cảm thấy rằng để trở thành một tên tuổi toàn cầu và cạnh tranh với Lonely Planet, chúng tôi cần phải trở thành thành viên của một tổ chức lớn hơn. Ngoài ra, những ai từng viết sách cho chúng tôi đều được nhận một khoản tiền”.

Vào thời điểm đó, Rough Guides đã mở rộng ra khỏi phạm vi du lịch để hướng dẫn độc giả đến thế giới của âm nhạc và nhạc cổ điển. “Thế nhưng, cuốn cẩm nang bán chạy nhất của chúng tôi lại là cuốn *The Rough Guide to the Internet*”, Ellingham cười lớn. “Cuốn sách đó được bán 4,5 triệu bản”.

Bản thân Ellingham cũng phấn khích với những triển vọng của mạng lưới Internet và đã tiến hành một giao dịch với tạp chí công nghệ *Wired*. “Chúng tôi ấp ủ kế hoạch xuất bản các trích đoạn từ những cuốn cẩm nang du lịch đó lên mạng và kiếm tiền bằng cách bán các đường dẫn (links) đến các khách sạn”, ông hồi tưởng. Ý tưởng đó thất bại. “Chúng tôi hành động quá sớm. Cho dù *Wired* có trụ sở tại San Francisco, nhưng chỉ có khoảng năm khách sạn có được trang web tử tế. Chúng tôi kiếm được một khoản vừa phải từ banner quảng cáo, nhưng cuối cùng, *Wired* quyết định tập trung vào công nghệ”.

Ngày nay, Ellingham thừa nhận rằng Rough Guide “chưa bao giờ thực sự gây khó khăn” cho Internet, nhưng ông cũng không tin thương hiệu nào khác có thể làm được. “Người ta không sẵn lòng trả tiền cho các nội dung. Tôi tin rằng hầu hết các công ty hướng dẫn du lịch đều đang chỉ làm phân nửa công suất so với thời kỳ đỉnh cao của họ”.

Penguin mua lại cổ phần còn lại của công ty vào năm 2002 và Ellingham rời khỏi ngành xuất bản vào năm 2007 “sau 25 năm thăng

trần”. Có một chút mỉa mai là ông ấy lại bắt đầu quan tâm đến sự phát triển của du lịch hàng không - chủ yếu do sự xuất hiện của các hãng hàng không giá rẻ - và đã hợp tác với Tony Wheeler, nhà đồng sáng lập Lonely Planet, để nâng cao nhận thức về tầm ảnh hưởng của du lịch đối với môi trường, sử dụng khẩu hiệu “Fly less and stay longer” (Tạm dịch nghĩa: “Bay ít hơn, lưu trú dài hơn”).

Về mặt logic, Ellingham và Wheeler là đối thủ của nhau, và lịch sử phát triển của cả hai thương hiệu có nhiều điểm tương đồng. Hiện thuộc sở hữu của NC2 Media và vẫn được xem là nhà xuất bản cẩm nang du lịch lớn nhất thế giới, Lonely Planet khởi nghiệp trên bàn ăn trong bếp của nhà Maureen và Tony Wheeler. “Gặp nhau trên chiếc ghế dài ở Regent’s Park và kết hôn một năm sau đó”, vào năm 1972, cặp đôi bắt đầu chuyến trăng mật khắp châu Âu và châu Á rồi đến Úc. Với cảm hứng từ chính trải nghiệm của bản thân, họ đã ngẫ xuống và viết cuốn *Across Asia on the Cheap* với những trang viết được kẹp bằng dập ghim và bán cho những người bạn. Trong vòng một tuần, họ đã bán được 1.500 bản, và rồi bỗng nhiên họ trở thành nhà xuất bản. (“About Lonely Planet”, lonelyplanet.com). Cái tên “Lonely Planet” bắt nguồn từ lời bài hát bị nghe nhầm: từ đúng là “lovely planet” trong bài hát mang tên Space Captain do Joe Cocker thu âm. Hai năm sau, hành trình thứ hai của cặp đôi này đã dẫn đến sự xuất hiện của cuốn *Southeast Asia on A Shoestring*.

Loạt sách cẩm nang du lịch này mở rộng khi cặp đôi khuyến khích khách du lịch đưa ra ý tưởng viết sách hoặc những cuốn cẩm nang hoàn chỉnh để xuất bản. Đây là những việc rất thực tế, phù hợp với xu hướng văn hóa hippie của thập niên 1970. Thế nhưng, tương tự như Rough Guide, chẳng bao lâu sau, những cuốn sách đó còn bao gồm nhiều nội

dung khác, vẫn là hình ảnh lựa chọn nhưng đã mất đi tính nguyên bản của nó. Vào năm 2007, khi BBC Worldwide mua lại 75% cổ phần của công ty Úc này, Lonely Planet đã trở thành “Microsoft của ngành xuất bản du lịch” theo lời của một phóng viên lúc đó. (“Journey’s end for the guidebook gurus?”, *The Guardian*, ngày 7 tháng 10 năm 2007). Tạp chí *Lonely Planet* được ra mắt vào năm 2010, góp phần làm nên sự phổ biến rộng khắp của thương hiệu này.

Dĩ nhiên, tất cả các cuốn cẩm nang du lịch đều có thể bị chỉ trích vì đã tạo ra những thế giới song hành bên trong chính những quốc gia được nhắc đến: một danh sách các điểm tham quan, tiệm café và nhà hàng mà người sử dụng cảm thấy cần phải khám phá, khiến cho những điểm đến khác bị ra rìa. Những lữ khách táo bạo hơn có lẽ sẽ thích những cuộc chạm trán (vui vẻ), những khám phá mới mẻ và những cuộc gặp bất ngờ. Hoặ ngày nay, họ muốn tham gia vào các mạng xã hội để tìm kiếm lời khuyên gần hơn với sở thích của họ. Về khía cạnh đó, những cuốn cẩm nang du lịch đã mất đi sức ảnh hưởng đối với giá trị kinh tế của các nhà cung cấp trong lĩnh vực khách sạn.

Đầu tiên, trải nghiệm BBC của Lonely Planet dường như cho thấy rằng cẩm nang du lịch có thể phát triển nở rộ trong kỷ nguyên số. Vào năm 2011, khi BBC mua phần còn lại của công ty từ gia đình Wheeler, mảng kỹ thuật số của Lonely Planet đã bao gồm một trang web với 8,5 triệu người sử dụng và 140 ứng dụng cho nhiều điểm đến khác nhau. Thế nhưng, sự sụt giảm doanh số báo in, những thay đổi quyết liệt trong cách người tiêu dùng vận hành thế giới - “cuộc cách mạng xã hội di động” - sự gia tăng giá trị của đồng đô-la Úc và cuộc suy thoái toàn cầu, tất cả bắt đầu phát huy tác dụng. Vào năm 2013, BBC bán thương hiệu Lonely Planet cho NC2

Media - công ty truyền thông thuộc sở hữu của ông trùm thuốc lá kiêm tỷ phú người Mỹ Brad Kelly - với giá 51,5 triệu bảng Anh (khoảng 77,8 triệu đô-la Mỹ) - thấp hơn gần 80 triệu bảng Anh so với giá mà BBC đã trả cho công ty Úc.

Vào thời điểm đó, Daniel Houghton, vị giám đốc đi đầu hành vô cùng trẻ tuổi, chỉ mới 24 tuổi, của NC2 Media tuyên bố:

Thử thách và hứa hẹn đặt ra cho chúng tôi là kết hợp công ty thông tin và cảm nang du lịch lớn nhất thế giới với tiềm năng vô hạn của công nghệ số thế kỷ 21... Nếu có thể làm được điều này, và tôi tin rằng mình làm được, chúng tôi có thể kiến thiết một doanh nghiệp luôn trung thành với những thứ làm nên sự vĩ đại của Lonely Planet trước đây, đồng thời phát triển để nó trở nên vĩ đại hơn trong tương lai.

“US buyer for BBC’s book unit on travel”, *The New York Times*, ngày 19 tháng 3 năm 2013.

Cắt giảm nhân sự và tiếp sau đó là tái cơ cấu tổ chức. Thế nhưng, ngoài tin tức rằng thương hiệu đã chuyển địa điểm văn phòng chính để thực hiện những thay đổi mới tại nhà máy rượu cũ của Melbourne - nơi không gian được chia thành các “khu vực” gợi nhắc đến thành phố New York, rừng nhiệt đới của Borneo, những khung cảnh hoang sơ của Iceland và kiến trúc truyền thống Nhật Bản - Lonely Planet hoàn toàn không đưa ra một thông điệp nào. Điều này có thể khẳng định cho lời cảnh báo của Mark Ellingham rằng cảm nang du lịch vẫn chật vật tìm đường băng qua khu rừng rậm kỹ thuật số.

Trong khi đó, một vài năm sau khi hợp tác với cựu đối thủ của mình, Ellingham vẫn có niềm tin vững chắc vào kiểu du lịch có ý thức: “Nếu du lịch tại châu Âu, hãy đi bằng tàu hỏa”, ông nói.

Thời gian này, ông và vợ là Natania đi đầu hành một công ty xuất bản nhỏ khác - Sort of Books. Công ty này vốn được thành lập để xuất bản một cuốn sách du lịch theo kiểu tự truyện của một người bạn tên là Chris Stewart. *Driving Over Lemons: An optimist in Andalusia* bất ngờ trở thành cuốn sách bán chạy và tạo nên bước đột phá cho cả tác giả lẫn nhà xuất bản.

Ellingham cũng vẫn dành tình cảm cho những cuốn cẩm nang du lịch trong phiên bản in. “Một cuốn cẩm nang hướng dẫn tốt vẫn có giá trị về kinh tế. Nếu nó đưa bạn đến một nhà hàng ít người biết hoặc một bữa tối mà bạn sẽ không bao giờ quên, số tiền 12,99 bảng Anh đó hoàn toàn xứng đáng”.

## **ĐIỂM NHẤN CỦA HÀNH TRÌNH**

- Những cuốn cẩm nang du lịch đầu tiên là những câu chuyện phiêu lãng được viết bởi những cây bút kỳ cựu, từ Michel de Montaigne đến Robert Louis Stevenson.
- Khi Grand Tour khởi sắc vào thế kỷ 18, những cuốn cẩm nang du lịch bắt đầu đi kèm những lời khuyên và gợi ý thực tế.
- Vào thế kỷ 19, nhà xuất bản người Đức Karl Baedeker trở thành tên tuổi có ảnh hưởng trong lĩnh vực xuất bản cẩm nang du lịch.
- Những cuốn cẩm nang du lịch thế kỷ 20 của các nhà xuất bản Mỹ giúp khách du lịch cảm thấy an tâm hơn khi đi ra nước ngoài, nhưng chúng vẫn có những hạn chế nhất định. Vào năm 1972, hai lữ khách quả cảm là Tony và Maureen Wheeler đã ng ỡ xuống viết cuốn cẩm nang Lonely Planet đầu tiên, một phiên bản thay thế cho kiểu tán gẫu thông thường.
- Gần một thập kỷ sau, tại Anh, Tony Ellingham ra mắt Rough Guides, bộ sách đã khơi nguồn cảm hứng cho một thế hệ khách du lịch t ầm trung và một chương trình truyền hình vinh danh chúng.

- Doanh số của báo in sụt giảm trong kỷ nguyên số, mặc dù các thương hiệu lớn vẫn đang chiến đấu trên mặt trận Internet và nội dung số.

## SỰ XUẤT HIỆN CỦA “POSHTEL”

*“Có một kiểu khách hàng mà chúng ta thậm chí còn không biết đến ngoài kia.”*

Khi đang học lướt sóng tại Bali, Josh Wyatt đã nghĩ ra một kế hoạch. Những lúc không cưỡi trên những con sóng, Wyatt làm việc cho một công ty đầu tư của Luân Đôn có tên gọi Patron Capital, nơi chuyên tìm kiếm cơ hội đầu tư trong lĩnh vực khách sạn. Wyatt xin nghỉ “không lương” để du lịch và suy ngẫm. Khi trở lại Patron, anh chia sẻ ý tưởng lớn của mình. “Như đã nói, hãy nhìn xem, hostel\* dường như là phân khúc thực sự thú vị lúc này, và chưa có ai khai thác nó”.

Đúng lúc đó, có một công ty tên Generator Hostels được chào bán. Được thành lập vào năm 1999, công ty có hai văn phòng - tại Luân Đôn và Berlin - và thuộc sở hữu gia đình. Vào năm 2007, với sự thúc giục của Wyatt, Patron mua lại công ty này và bắt đầu phát triển nó thành một chuỗi khách sạn châu Á và là một thương hiệu nhất quán, với Wyatt làm giám đốc chiến lược. (“The Generator game”, *Boutique Hotelier*, tháng 2 năm 2015).

Trong nhiều năm, các youth hostel đã trở thành điểm dừng chân cho những du khách trẻ tuổi bị “cháy túi”. Thế nhưng, chúng vẫn thu hút và thoải mái như doanh trại quân đội mà không cần đến kỹ luật hay nhà ăn tập thể. Generator và một số chuỗi hostel khác cung cấp dịch vụ dựa trên bầu

không khí chan hòa, thân thiện của các hostel ban đầu - cũng như các căn phòng giá rẻ - nhưng thỏa mãn nhu cầu của khách du lịch thuộc thế hệ millennial (và những đối tượng có cùng suy nghĩ) ở tiêu chuẩn cao hơn nhiều, chẳng hạn như miễn phí Wi-fi, một quầy bar nhộn nhịp, một không gian sảnh tạo cảm giác như căn hộ của dân du mục, những căn phòng riêng tư và thậm chí có cả phòng tắm riêng. Không còn cảnh phải lặn lội cầm khăn tắm đi từ phòng riêng đến nhà tắm để rồi phát hiện ra rằng tất cả các phòng đều có người dùng, hay phải bước vào căn phòng đầy nước trên sàn khi đến lượt sử dụng. Chào mừng bạn đến với “poshtel” - một hostel mang phong cách quyến rũ.

Một vài thương hiệu “poshtel” nổi tiếng khác bên cạnh Generator là Meininger và Freehand. Các poshtel của Freehand tại Chicago và Miami sở hữu phong cách thiết kế rất riêng - sảnh của Freehand Chicago gợi cảm giác của thổ dân châu Mỹ, với kiểu hoa văn tươi sáng và thậm chí có cả những cột gỗ cao khắc các biểu tượng vật tổ - quầy bar và các tiện ích như hồ bơi, bàn ping pong. Du khách có thể sử dụng tất cả các tiện ích đó với giá khoảng 30 đô-la Mỹ/đêm nếu sẵn lòng dùng chung phòng với du khách khác. Những căn phòng riêng có giá thấp hơn một chút so với giá của khách sạn tiêu chuẩn.

Meininger là công ty của Đức với chuỗi hostel khắp châu Âu, bắt đầu tại Berlin vào năm 1999. “Những tấm rèm cửa được bà khâu tay, và các nhà sáng lập đã phát triển một ý tưởng tuyệt vời: khách sạn Meininger của họ sẽ mang đến cho du khách nhiều hơn mức của một hostel nhưng với giá rẻ hơn khách sạn”, theo nội dung trên trang web của thương hiệu. Thương hiệu được định vị như “căn nhà thành thị của du khách”. (“How it began”, [www.meininger-hotels.com](http://www.meininger-hotels.com)).



Khi tiếp quản Generator, Josh Wyatt biết mình muốn gì: ông mượn sách giải trí playbook của các khách sạn boutique và tạo ra nét đặc trưng, sự thú vị khác thường và trải nghiệm với mức giá rẻ. Vào thời điểm diễn ra bài phỏng vấn với *Boutique Hotelier*, chuỗi hostel này đã mở rộng đến 11 địa điểm khắp châu Âu. Về mặt thiết kế, giường ngủ và buồng tắm đều giống nhau ở tất cả các hostel cùng thương hiệu, do đó, khách thường xuyên biết được rằng “họ sẽ có trải nghiệm giống nhau”; nhưng Generator đánh dấu sự hiện diện của mình ở mặt tiền và những khu vực đông người. “Mỗi công trình đều độc đáo, được thiết kế chủ yếu để tạo ra một sản phẩm cho cả khách du lịch lẫn người dân địa phương”.

## **KẾT NỐI VỚI BỘ LẠC**

Điểm thú vị ở đây là Wyatt - cũng như nhiều nhà doanh nghiệp khác trong lĩnh vực ngành “poshtel” - bước chân vào một thị trường mà họ gần như không biết rằng đã tồn tại, hoặc ít ra là bằng trực giác chứ không chủ động hướng tới. Họ là những kẻ du mục công nghệ số, thường làm việc trong ngành công nghệ hoặc sáng tạo, những tên tuổi hẳn đã xuất hiện đâu đó trong những trang sách này. Nói tóm lại, họ là một bộ lạc. Thường thì họ sẽ tìm kiếm một căn phòng đơn trong một khách sạn có bầu không khí thoáng đãng và chan hòa. Quả là một cuộc tìm kiếm không hề dễ dàng trong thị trường khách sạn chính thống, hãy tin tôi đi.

“Đúng vậy, đối tượng mục tiêu của chúng tôi là khách du lịch, khách du lịch bụi tuổi từ 18-35, nhưng có cả gia đình và nhân viên văn phòng - chẳng hạn như một nhà thiết kế đồ họa trẻ tuổi đến thành phố này để dự hội thảo”, Wyatt chia sẻ trong cuộc phỏng vấn trên. “Đó là đối tượng khách hàng mà chúng tôi thậm chí không biết có tồn tại trên thị trường của

mình, nhưng giờ thì chúng tôi đã biết”.

Sự pha trộn thú vị giữa khách du lịch trẻ tuổi, giới doanh nhân và sáng tạo đã tạo nên bầu không khí thời thượng mà Generator đã học được cách tiếp cận. Thương hiệu “kích hoạt các không gian của mình” bằng các buổi nói chuyện, các bữa tiệc ra mắt và các buổi trình diễn thời trang. Khi ra mắt một hostel mới tại Stockholm vào năm 2016, thương hiệu này đã chủ động đánh đổi 22 phòng nghỉ để tạo thêm không gian sự kiện.

Wyatt cho biết:

Chỉ nghĩ đến cách làm này thôi cũng đã hoàn toàn bất ngờ đối với chúng tôi, bởi vì khi bắt đầu xem xét các hostel sáng tạo hoặc các trải nghiệm mang phong cách thiết kế, chúng tôi thực sự chưa bao giờ nghĩ rằng các doanh nghiệp sẽ tìm đến không gian của hostel để tổ chức sự kiện của họ... Thế nhưng, đó là câu chuyện có thật hiện nay. Các công ty như Uber và Urban Outfitters tìm đến chúng tôi để tổ chức một sự kiện hay một buổi tiếp đãi tại Generator.

“Generator Hostels” leaders explain the rise of hostels for business travellers”, [www.skift.com](http://www.skift.com), ngày 29 tháng 2 năm 2016.

Nhu cầu tổ chức sự kiện tại các poshtel có khả năng ngày càng phổ biến, nhất là khi khách du lịch thuộc thế hệ millennial đang chịu ảnh hưởng bởi nền kinh tế chia sẻ - mà chúng ta sẽ chứng kiến ở phần sau. Các hostel theo định hướng thiết kế cần đúng đối tượng khách hàng để hợp thức hóa bầu không khí thời thượng của chúng, và số tiền giảm giá đó sẽ được bù lại bằng nguồn thu từ các không gian tổ chức sự kiện cho khách hàng doanh nghiệp.

Trong bất kỳ trường hợp nào, Wyatt tin rằng hầu hết các khách sạn chính thống đang lãng phí tiền của vào những tiện ích mà nhiều khách hàng chẳng quan tâm. Anh nói với Skift: “Lý do khiến chúng tôi có thể

tính giá phòng rẻ hơn so với phòng khách sạn là vì khi bước vào hostel, bạn không có người xách hành lý. Bạn không có dịch vụ concierge. Ngoài ra, chúng tôi còn cắt giảm 10 điểm tiếp xúc khác. Rồi bạn đi vào phòng... các căn phòng được tinh giản đến mức thiết thực và thật thoải mái, nhưng không dư thừa”.

Wyatt liệt kê ra rằng, trong một căn phòng khách sạn truyền thống, có đến 10 thứ mà bạn không bao giờ chạm tay tới. Hẳn bạn đã nhận ra một vài trong số đó: bàn là, bút bi, giấy viết thư, mũ trùm đầu khi tắm, xi đánh giày... Đó là chưa kể ¾ những thứ trong quầy bar mini. “Việc đó đòi hỏi nhân viên dọn phòng phải kiểm tra và bảo quản... Tôi không nói rằng đó là thiết kế tồi. Nó chỉ đơn giản là một căn phòng chứa đựng những thứ mà khách hàng không sử dụng. Đó chính là những thứ buộc chủ sở hữu và nhà quản lý khách sạn tăng giá phòng”.

Thế nhưng, đây mới là vấn đề nhiều khách du lịch trẻ tuổi phát hiện ra rằng họ không những không cần đến bàn là và xi đánh giày, mà họ thực sự vẫn sống tốt mà không cần đến một căn phòng khách sạn. Trên thực tế, họ thích ở tại nhà của ai đó.

## **ĐIỂM NHẤN CỦA HÀNH TRÌNH**

- Khách du lịch trẻ tuổi ngày nay cần có wi-fi miễn phí, không khí quán bar nhộn nhịp, và một sảnh thời thượng để họ có thể sử dụng các thiết bị di động.
- “Poshtel” kết hợp những căn phòng giá rẻ mang tinh thần thiết kế và có đủ các tiện ích nêu trên.
- Các chủ sở hữu poshtel loại bỏ một số tiện nghi cũ kỹ không cần thiết của khách sạn truyền thống - liệu bạn có thật sự cần đến dịch vụ concierge, một nhân viên khuôn vác và một chiếc bàn là - để cung cấp những căn phòng vừa thiết thực vừa thoải mái.

- Các thương hiệu poshtel như Generator đã đưa bầu không khí thời thượng của mình vào dịch vụ tổ chức sự kiện cho những thương hiệu muốn cộng hưởng từ phong cách độc đáo của không gian sự kiện.

## AIRBNB VÀ NỀN KINH TẾ CHIA SẺ

*“Sống tại bất cứ nơi nào trên thế giới, dù chỉ một đêm.”*

Tôi gặp Jonathan Mildenhall, giám đốc tiếp thị của Airbnb, trong những bối cảnh hào nhoáng đến nực cười. Cả hai chúng tôi đều tham dự buổi quảng cáo liên hoan phim Cannes, và tôi vừa mới tới điểm hẹn sau khi xem nữ diễn viên Gwyneth Paltrow nói về thương hiệu phong cách sống Goop của cô ấy với một nhóm khách nhỏ trong ngành tiếp thị. Buổi giới thiệu ấy diễn ra trên khoảng sân thượng nhìn ra bãi biển. Nữ diễn viên kiêm doanh nhân này ngồi trên một chiếc ghế cao với mái tóc nhẹ bay trong gió giữa khung cảnh biển phía sau. Tôi đã ngỡ sẽ nghe ai đó hô to “CẮT”.

Cuộc gặp với Mildenhall cũng mang chút hơi hướng nghệ thuật, diễn ra trong căn hộ Airbnb được ê-kíp của anh chuẩn bị sẵn. Đó là một căn phòng xinh đẹp với trần cao, mái dúc, sàn gỗ parquet đi cùng nội thất mang phong cách hòa quyện giữa xưa và nay. Về sau, Mildenhall tiết lộ rằng Gwyneth cũng đang ở tại một căn hộ Airbnb trong suốt thời gian làm việc tại Cannes. Cả hai là những ví dụ tiêu biểu cho một trong những thử thách tiếp thị của công ty Airbnb: thuyết phục khách hàng tiềm năng rằng trang web của hãng không chỉ dành cho khách du lịch giá rẻ mà còn thích hợp với mọi thị hiếu và mọi khả năng tài chính. Airbnb đã thận trọng phát đi thông điệp rằng các ngôi sao hàng đầu như Mariah Carey, Beyoncé và

ngôi sao bóng đá Neymar đầu đã ở tại những căn hộ sang trọng được liệt kê trên trang web của công ty.

Nếu nói rằng Airbnb đã làm thay đổi mạnh mẽ ngành công nghiệp du lịch là một tuyên bố chưa chính xác. Về mặt lý thuyết, Airbnb áp dụng phương pháp đơn giản: đó là một thị trường trực tuyến cho phép mọi người cho thuê ngôi nhà của chính mình, một phần hoặc toàn bộ, để khách du lịch sử dụng trong khoảng thời gian ngắn. Trên thực tế, kể từ khi ra mắt vào năm 2008, Airbnb đã làm thay đổi cách tư duy về du lịch của mọi người và thu hút được hàng triệu du khách từ các căn phòng khách sạn truyền thống. Một phóng viên mảng du lịch cho biết: “Nếu một nhà quản lý khách sạn nói với bạn rằng họ không lo ngại về Airbnb, nghĩa là họ đang nói dối”.

Công ty có bước khởi đầu khiêm tốn với tên gọi AirBed & Breakfast khi hai nhà thiết kế công nghiệp Brian Chesky và Joe Gebbia nhận ra rằng họ có thể giảm được một nửa tiền thuê căn gác mái ở San Francisco khi cho khách du lịch thuê lại phòng khách và ngủ trên những chiếc giường bơm hơi. Chứng kiến sự khan hiếm phòng khách sạn trong thành phố suốt thời gian diễn ra Hội nghị thường niên của Hiệp hội những nhà thiết kế công nghiệp tại Hoa Kỳ, họ đã cho đăng một bài quảng cáo trên trang thiết kế Core77 với nội dung như sau:

Về “một chỗ ở với giá phải chăng thay thế cho căn phòng khách sạn trong thành phố”, hãy tưởng tượng bạn thức dậy trong ngôi nhà của một người làm việc trong ngành thiết kế, hoàn toàn tỉnh táo sau giấc ngủ trên chiếc đệm bơm hơi, trò chuyện với nhau về những sự kiện sắp diễn ra trong ngày trong khi dùng món Pop Tarts và OJ... Và đó là lý do cho sự ra đời của AirBed & Breakfast, nơi “khách” được thưởng thức bữa ăn nấu tại nhà (không nhất thiết phải là món Pop

Tarts, nhưng chúng tôi cũng không đảm bảo gì hơn) và vị chủ nhà là dân thiết kế biết rõ mọi góc ngách của thành phố.

“AirBed & Breakfast for Connecting ‘07”, [www.core77.com](http://www.core77.com),  
ngày 10 tháng 10 năm 2007.

Nhận thấy mình đang dần thân vào công việc nghiêm túc, Chesky và Gebbia - với sự hỗ trợ của bên thứ ba là kiến trúc sư kỹ thuật Nathan Blecharczyk - đã chính thức ra mắt trang web AirBedandbreakfast.com vào tháng 10 năm 2008, rút gọn xuống thành Airbnb vào mùa xuân năm tiếp theo. Vào thời điểm tôi viết cuốn sách này, bài báo gốc có thể vẫn còn hiện diện trực tuyến - ngoại trừ lúc này nó được dẫn thông qua một dịch vụ lớn của Airbnb, với hai triệu lượt đăng ký cho thuê và con số đó vẫn đang gia tăng.

Airbnb đã phát triển thành một trong những thương hiệu vượt xa khỏi mục đích ban đầu để đánh dấu về một sự dịch chuyển trong xã hội - trong trường hợp này là sự lên ngôi của một thế hệ di động tự chủ và linh hoạt. Mildenhall nhắc đến Airbnb như “một siêu thương hiệu phát triển dựa trên cộng đồng”. Với phong thái nhẹ nhàng, cởi mở, anh nói về thương hiệu Airbnb bằng nhiệt huyết lan tỏa. Và không phải lúc nào anh cũng cảm thấy như thế.

Mildenhall nhận được cuộc gọi từ Airbnb khi đang làm việc cho hãng Coca-Cola với tư cách “phó chủ tịch cấp cao phụ trách tiếp thị và sáng tạo”, nghĩa là hỗ trợ phát triển các chiến lược tiếp thị khắp tổ hợp thương hiệu của Coca-Cola. Nói cách khác, đó là một trong những công việc tốt nhất thế giới trong lĩnh vực tiếp thị. Và anh đã tự nỗ lực đạt đến vị trí ấy: như đích thân Mildenhall chia sẻ, anh không phải là một quản lý tiếp thị truyền thống của Mỹ. Trên thực tế, anh là người Anh, da màu, lớn lên ở

khu cư xá Leeds cùng với người mẹ đơn thân. Sau khi tốt nghiệp Đại học bách khoa Manchester (giờ là Manchester Metropolitan University), anh trở thành cử nhân thuộc nhóm dân tộc thiểu số đầu tiên (thực ra là sinh viên tốt nghiệp bách khoa đầu tiên) tại McCann Erickson ở Luân Đôn. Trong suốt giai đoạn đầu của sự nghiệp, anh đã chuyển từ công ty truyền thông này đến công ty truyền thông khác ở Anh; ngay trước khi đầu quân cho Coca-Cola, anh là trưởng bộ phận chiến lược cho công ty sáng tạo độc lập Mother.

Sau bảy năm làm việc cho Coca-Cola, việc nhảy sang một công ty khởi nghiệp chuyên cho thuê những căn hộ nghỉ dưỡng không phải là một nước cờ hấp dẫn. Thế nhưng, anh có đủ quan tâm để bay đến San Francisco gặp Chesky.

“Tại thời điểm đó, dù rất tò mò nhưng tôi không nghĩ rằng mình muốn làm việc tại Airbnb”, anh thú nhận:

Tôi đã làm việc tại Coca-Cola, và Coca-Cola biết rằng đi đầu thực sự giúp bảo vệ được tài sản của một thương hiệu là sự xuất sắc trong hoạt động tiếp thị, kể chuyện và khả năng sáng tạo. Coca-Cola đề cao những yếu tố này, họ nhìn nhận chúng như một lợi thế cạnh tranh. Tôi là trưởng bộ phận tiếp thị cho khu vực Bắc Mỹ, thị trường lớn nhất của hãng, do đó, tôi có tiếng nói quan trọng, có một đội ngũ hùng hậu và những kết quả đáng tự hào. Khi nhìn vào Thung lũng Silicon, tôi nhận thấy đó là nơi tạo ra những công cụ tuyệt vời có khả năng can thiệp vào cách kết nối, sáng tạo, chia sẻ, trò chuyện và học hỏi của mọi người, nhưng chưa bao giờ quan tâm đến việc xây dựng thương hiệu, ngoại trừ Apple. Mỗi khi một thương hiệu mạnh xuất hiện, kéo theo sau đó là hàng trăm thương hiệu khác biến mất, bị nuốt chửng bởi những thứ lớn hơn tiếp theo. Bạn gần như có thể gọi Thung lũng Silicon là bãi tha ma của các thương hiệu.



Do đó, ít ra là anh đã mang một thái độ hoài nghi khi ngồi đối diện với Brian Chesky:

Tôi nói với cậu ấy: “Này Brian, trước khi cậu phỏng vấn tôi, tôi muốn hỏi cậu một vài câu hỏi - bởi vì thật lòng mà nói, câu trả lời của cậu sẽ quyết định nỗ lực của tôi trong cuộc phỏng vấn này”. Tôi giải thích với cậu ấy rằng mình không quan tâm liệu đây là cuộc phỏng vấn tuyển Giám đốc tiếp thị hay xuất phát từ mục đích phát triển doanh số. Tôi chỉ quan tâm đến xây dựng các thương hiệu văn hóa: những thương hiệu thực sự có ý nghĩa nào đó, những thương hiệu có mục đích. Vậy, cậu ấy đã cảm thấy thế nào?

Mildenhall nhớ lại rằng Chesky đã hít một hơi thật sâu và rồi nói trong nửa giờ. “Đó là một kiểu độc thoại kéo dài 30 phút về tầm nhìn của cậu ấy về Airbnb, tầm nhìn về cộng đồng, tầm nhìn về tính sáng tạo - và thành thật mà nói thì chỉ sau bảy phút, tôi đã quyết định sẽ làm việc cho cậu ấy. Hiện nay, công việc của tôi là hiểu được suy nghĩ của cậu ấy và biến tầm nhìn đó thành một câu chuyện về thương hiệu được nhận biết toàn cầu”.

Mildenhall tin rằng Airbnb sẽ là một thương hiệu định hình thế hệ, như cách Coca-Cola đã làm trong thập niên 1980, Nike trong thập niên 1990 và Apple trong đầu thập niên 2000. “Cả ba nhà sáng lập đều muốn đạt được điều đó cho Airbnb, nhưng họ cũng muốn nó trở thành một công ty đa thế hệ; họ hy vọng rằng con cái của họ sẽ làm việc ở đó. Cho nên, họ không quan tâm đến việc trở thành một trong những công ty của Thung lũng Silicon chỉ trôi dạt vài năm rồi biến mất”.

Mildenhall cũng bị hấp dẫn bởi khái niệm rằng Airbnb có thể thay đổi cuộc sống bằng cách giới thiệu mọi người đến với những nền văn hóa mới theo cách thân mật nhất, để họ cảm thấy như đang ở trong chính ngôi nhà của mình. “Chúng tôi là một doanh nghiệp và cũng là một cộng đồng, nơi

nuôi dưỡng niềm tin và tính nhân văn cao cả”.

Những ai đã từng theo dõi chương trình truyền hình *Silicon Valley* đều quen thuộc với lối tư duy của một ông trùm công nghệ, người luôn tin rằng công nghệ của mình sẽ biến thế giới thành một nơi tốt đẹp hơn, nhưng Mildenhall lại hiện diện như một kẻ ngoại đạo. Và đi đầu quan trọng là đối với ban giám đốc, anh còn có khả năng thuyết phục người khác.

## THUỘC VỀ BẤT CỨ NƠI NÀO

Một trong những quảng cáo Airbnb yêu thích của tôi là câu chuyện sống động từ năm 2014. Chuyện bắt đầu ở Berlin, vào thời điểm Bức tường được dựng lên, nơi hai người lính canh gác nhìn nhau từ hai phía của thành phố bị chia cắt suốt nhiều năm. Cuối cùng, người lính ở phần phía Tây rời khỏi Berlin đến ngôi nhà mới ở Copenhagen, nhưng ký ức về Bức tường đó vẫn tiếp tục ám ảnh ông. Nhiều năm sau, con gái của ông thuyết phục ông quay trở lại thăm một Berlin thống nhất, nơi họ thuê một căn hộ Airbnb. Khi cả hai đến nhận chìa khóa căn nhà, người lính năm xưa bất ngờ được chào đón bởi chính người lính canh gác ở phần phía Đông khi ấy. Chìa khóa mở cửa căn hộ lại trở thành chiếc chìa khóa giải phóng tự do cho người đàn ông thoát khỏi quá khứ của mình. “Hãy thuộc về bất cứ nơi nào”, là dòng chữ cuối cùng của đoạn quảng cáo.

Ngay từ đầu, chúng ta được biết rằng nội dung dựa trên một câu chuyện có thật nên tôi đã hỏi Mildenhall về đi đầu đó.

“Thật tuyệt, phải không nào?”, anh ấy nói:

Hai con người này trải qua nhiều năm chia súng vào nhau. Tôi được nghe câu chuyện đó ngay sau khi đến Airbnb, như một giai thoại. Tôi nói, “Đợi đã,

còn ai khác biết về câu chuyện này? Sao chúng ta không làm gì với nó?”. Cuộc nói chuyện diễn ra vào tháng 6 năm 2014 - và thật may mắn bất ngờ, tháng 11 năm 2014 là kỷ niệm 25 năm ngày Bức tường sụp đổ. Một trong những đi đầu tuyệt vời khi làm việc cho Airbnb là cộng đồng của chúng tôi cũng chứa đầy những câu chuyện.

Thế nhưng, công việc đầu tiên của Mildenhall khi tiếp quản vị trí của mình là giúp công ty ra mắt logo mới, chủ yếu định hình thương hiệu với người tiêu dùng châu Á, những người có thể không hiểu được từ Airbnb dưới dạng font chữ “bubble script” khác biệt của nó:

Đã có một dự án nhắc đến biểu tượng gắn kết toàn cầu này trước khi tôi đến, và logo mới chính là kết quả từ dự án đó. Cho nên, vào ngày đầu tiên Brian Chesky đã nói với tôi: “Chúng ta sẽ ra mắt logo này trong bảy tuần nữa và chúng ta cần một chiến dịch hoàn chỉnh - và chúng ta cần anh nghĩ ra cách triển khai nó”. Cậu ấy cũng muốn đảm bảo rằng logo mới được cộng đồng sử dụng và đi đầu chính cho phù hợp để họ có thể tạo ra phiên bản của riêng họ - một vấn đề vừa mang tính kỹ thuật vừa thuộc nhãn hiệu đăng ký. Còn tôi đến từ Coca-Cola, nơi luôn bảo vệ nhãn hiệu đăng ký.

Như bạn còn nhớ, logo ấy đã gây tranh cãi - một số người thô lỗ thậm chí so sánh nó với âm đạo. “Nó gây ra cuộc tranh cãi lớn nhất trong lịch sử của Airbnb cho đến tận ngày nay. Cộng đồng sáng tạo và cộng đồng thiết kế cho rằng nó có tính biểu tượng, nhưng mạng xã hội tranh cãi liệu nó thực sự đại diện cho đi đâu gì”. Về phần mình, anh mỉm cười với ánh mắt tinh nghịch: “Một số người nhìn nó và nghĩ về phụ nữ, số khác nhìn nó và nghĩ về đàn ông. Còn tôi nhìn nó và nghĩ về loài người!”.

Mildenhall chỉ ra rằng, đối với một công ty phát triển dựa vào quan hệ xã hội, cuộc tranh cãi đó không phải là vấn đề. “Vào ngày ra mắt, chúng

tôi chuẩn bị sẵn một phòng truy vấn thông xã hội với 18 nhà thiết kế, tác giả và nhiếp ảnh gia, tất cả đều tương tác với bình luận trên mạng xã hội, và tương tác theo cách như thể họ là thành viên của cộng đồng, không phải của văn hóa doanh nghiệp. Với xuất thân nghề nghiệp của mình, tôi cảm thấy hơi căng thẳng và không biết có thể dẫn thân đến mức nào vào cuộc trò chuyện này, nhưng Brian trấn an: “Đừng lo, hãy thật sự dẫn thân vào nó - tôi muốn cuộc trò chuyện này kéo dài một tuần”. Đó chính là yếu tố quyết định bởi vì mọi người nhận thấy rằng chúng tôi không né tránh vấn đề nếu cộng đồng của chúng tôi muốn nói về logo theo cách hài hước, khiêu khích, chúng tôi sẽ tạo điều kiện để họ làm điều đó”.

Anh nhận thấy rằng thương hiệu này có lịch sử đương đầu với “những sự thật không vui”. Vào năm 2014, có 500.000 căn nhà được cho thuê trên trang web của Airbnb - vẫn là một con số khổng lồ so với khởi đầu khiêm tốn của thương hiệu, nhưng vẫn không sánh được với những gì mà nó trở thành - vậy mà nó vẫn được nhìn nhận như một kẻ ngoài rìa của ngành khách sạn. Và rồi Mildenhall xuất hiện:

Ở giai đoạn đó, việc ở trong nhà một người xa lạ vẫn bị xem như hành vi kỳ quặc. Một số người vẫn hơi hoảng với ý nghĩ đó. Cho nên, chúng tôi đã ngẫm nghĩ và quyết định rằng nếu không đối mặt với sự thật không vui đó, nó sẽ đeo bám ta suốt. Vì lẽ đó, dòng chữ mở đầu của chiến dịch quảng cáo đa thị trường đầu tiên trên truyền hình - nơi mỗi vị khách nữ đang nói lên suy nghĩ của chính mình - có nội dung: Người lạ thân mến, lần đầu khi tôi đặt phòng cho chuyến đi này, bạn bè của tôi đã nghĩ rằng tôi bị điên. Sao cậu phải ở trong nhà người khác? Tôi vẫn cho rằng đó là một trong những dòng chữ khiêu khích nhất trong quảng cáo. Chúng tôi thật sự muốn mọi người thảo luận về việc liệu hành vi ấy có kỳ quặc hay không.

Mildenhall cho biết chiến dịch đó đạt được thành công đáng kể. “Nó tác động rõ đến lưu lượng truy cập trang web, số lượng đặt phòng và số căn nhà mới. Trong vòng một năm, chúng tôi đã tăng gấp đôi quy mô hoạt động và thương hiệu được khách hàng nhận biết ở mức rất cao. Giờ đây, chúng tôi đã trở thành một phần của ngành du lịch”.

## **ĐỪNG CHỈ ĐẾN ĐÓ, HÃY SỐNG Ở ĐÓ**

Công bằng khi nói rằng, đối với khách du lịch thuộc thế hệ millennial - và cả với khách gia đình đang gia tăng - việc thuê một căn hộ Airbnb đã trở thành thói quen mới. Sự tăng trưởng nhanh chóng của nền tảng này đã đặt chính quyền thành phố vào trạng thái báo động và tạo ra một nền kinh tế xám (grey economy) mà họ đã phải chật vật tìm cách giải quyết. Báo chí chứa đầy những câu chuyện về các doanh nhân mua thêm hai, ba căn nhà nữa để cho thuê trên Airbnb. Tại Paris - thành phố phổ biến nhất của nền tảng này - Airbnb vi phạm các quy định về thuế cho đến khi thương hiệu này đồng ý thu thuế từ chủ nhà và chuyển chúng cho chính quyền thành phố. Các giải pháp tương tự đã được áp dụng tại nhiều thành phố khác. Ngoài ra, Airbnb còn có một hạng mục phụ với dịch vụ concierge và dọn phòng cho chủ nhà và khách trọ. Quả bóng tuyết đang lăn và nó sẽ không dừng lại - nhưng công ty đã áp dụng lối đi ngoại giao thận trọng để đối phó với chính quyền thành phố.

“Phương pháp của chúng tôi là làm việc với chính quyền thành phố, khắp nơi trên thế giới”, Mildenhall cho biết:

Đó là hoạt động quản lý thường xuyên, bởi vì hầu như mỗi thành phố đều có một vị trí khác trên Airbnb và bối cảnh cũng luôn thay đổi. Một số nơi chào đón

chúng tôi vì họ hiểu được những gì chúng tôi làm cho công dân của họ và cho nền kinh tế địa phương; số khác áp dụng các điều luật có từ 200 năm trước với những điều khoản rất hà khắc về nhà đất và thuế, nhưng họ muốn thích nghi với thế giới mới nên chúng tôi cần đối thoại. Cuối cùng, mọi người ở Airbnb và cộng đồng của chúng tôi tin rằng các công dân sẽ nhận được lợi ích tích cực bởi vì chúng tôi cho phép mọi người có được những trải nghiệm thực tế của một thành phố, khám phá các ngõ ngách khác nhau và mang tiền đến cho nền kinh tế địa phương.

Một điều vẫn còn gây tranh cãi là một số chủ nhà trên Airbnb bị buộc tội phân biệt chủng tộc. Trang web của Airbnb cho phép chủ nhà “sàng lọc” khách, dường như để xác định liệu căn hộ và vật dụng của họ có được an toàn. Đầu tiên, một quan điểm định kiến được khơi ra nhờ các bình luận đầy phần nộ trên mạng xã hội, nhưng nó trở nên rõ ràng hơn khi một nghiên cứu do Harvard Business School phát hành vào đầu năm 2016 cho rằng “khách có tên Mỹ gốc Phi rõ ràng” có ít khả năng được chủ nhà đón nhận so với “khách có tên gốc da trắng rõ ràng” khoảng 16%. (“More Airbnb customers are complaining about racism”, *The Economist*, ngày 27 tháng 6 năm 2016).

Vào tháng 7 cùng năm, Giám đốc điều hành Brian Chesky phản hồi bằng một bài viết trên blog của trang web nói rằng công ty đã “trò chuyện cởi mở hơn về việc phân biệt chủng tộc và định kiến trên nền tảng của chúng tôi, và hiện đang nỗ lực để ngăn chặn điều đó”. Chesky cho biết thêm rằng anh ấy đang phối hợp với Laura Murphy, cựu nhân viên của Liên đoàn Tự do Dân sự Mỹ và Eric Holder, cựu công tố viên Liên bang của Mỹ “xem xét mọi khía cạnh của nền tảng Airbnb” và “hỗ trợ thiết lập chính sách chống phân biệt chủng tộc ở tầm quốc tế”.

Tất nhiên, bản thân Mildenhall cũng kinh khiếp với những bình luận

phân biệt chủng tộc. “Những gì thách thức hệ tư tưởng của công ty, tính nhân văn của cộng đồng, tính hợp pháp của hoạt động kinh doanh, chúng tôi đều nhìn nhận bằng một thái độ rất nghiêm túc”, anh cho biết.

Airbnb đã quảng bá ý tưởng “cởi mở” trên nội dung quảng cáo của mình. Theo đó, việc thuê một trong những căn hộ của Airbnb là để trải nghiệm thế giới theo cách chân thật và khai sáng hơn. Vào thời điểm tôi gặp Mildenhall, dòng cuối trên chiến dịch quảng cáo của thương hiệu này là “Đừng chỉ đến đó, hãy sống tại đó” (Don’t go there, live there). Trong phần mở đầu của đoạn quảng cáo trên truyền hình, có một chiếc gậy selfie, gần như là biểu tượng của những gì không đúng về du lịch.

“Du lịch hiện tại thật kinh khủng”, Mildenhall khẳng định:

Dòng người lũ lượt đi thành từng đoàn khắp các thành phố, tất cả đều đến thăm cùng viện bảo tàng, cùng nhà tưởng niệm và rồi ăn uống ở những nhà hàng giống nhau. Họ không đến các nhà hàng địa phương, họ không sử dụng các loại hình kinh doanh của địa phương, họ không gặp gỡ các nghệ nhân địa phương - họ không thật sự có được một trải nghiệm địa phương. Đó là sự căng thẳng mà chúng tôi đang muốn loại bỏ lúc này. Du lịch hiện đại đang vỡ vụn, và sao phải làm khách tại một nơi bạn có thể sống thực sự? Chúng tôi tin rằng chúng tôi là thương hiệu duy nhất có khả năng mang lại trải nghiệm đó một cách chân thật. Bạn sẽ ở trong một ngôi nhà, bạn có một người tiếp đón là dân bản địa, có một quán cà phê địa phương, một nhà hàng địa phương... tất cả những gì chúng tôi làm là giúp khách du lịch có được trải nghiệm giống hệt người dân bản địa.

Giống như nhiều chiến dịch trước của hãng, chiến dịch đó được chi nhánh Los Angeles của hãng quảng cáo toàn cầu TBWA thực hiện. Mildenhall nói rằng anh đã liên lạc với một số hãng quảng cáo “tiêu biểu” khi chuyển đến Airbnb nhưng bị từ chối; họ không tin rằng thương hiệu sơ

khai này có đủ ngân sách hay cam kết để tạo ra những quảng cáo chất lượng. “Giờ thì dĩ nhiên nhiều hãng đang gọi cho chúng tôi nói rằng ‘Ồ, các anh thật nghiêm túc. Các anh có nguồn lực và hỗ trợ. Liệu chúng tôi có thể làm cho các anh không?’. Dĩ nhiên là không, TBWA đã tin tưởng vào chúng tôi và tin tưởng vào tôi, và đến giờ họ vẫn là đơn vị làm tốt nhất”.

Một ngày nào đó, ai đó sẽ tiến hành một cuộc khảo sát về số lượng ý tưởng được sinh ra trên những chiếc xe đang nhích từng chút một giữa giờ cao điểm. “Đừng chỉ đến đó, hãy ở lại đó” là một ví dụ tiêu biểu. Mildenhall nói rằng anh đã ngồi cùng Brian Chesky ở hàng ghế sau của một chiếc xe tại Thượng Hải khi cả hai đang khảo sát thị trường Trung Quốc. Mildenhall nói rằng ông đã nhận ra góc nhìn cho chiến dịch quảng cáo ở Trung Quốc là “du lịch như người bản địa”. Để đáp lại, Chesky hỏi Mildenhall rằng anh đã sống ở bao nhiêu nơi. “Năm”, Mildenhall trả lời. Và rồi Chesky hỏi anh đã du lịch đến bao nhiêu quốc gia. “Tôi không biết, khoảng chừng 60?” Chesky đáp: “Thật xấu hổ khi anh đã đến 60 quốc gia nhưng lại nói rằng mình chỉ sống ở năm nơi. Tôi nghĩ rằng với Airbnb, bởi vì đặc tính nhà ở và cộng đồng bản xứ của chúng ta, chúng ta có thể cam kết với mọi người rằng họ có thể sống ở bất cứ nơi nào trên thế giới cho dù chỉ một đêm”.

Mildenhall nói rằng anh ấy lập tức rút điện thoại ra và nhắn tin cho hãng quảng cáo. “Tôi thích câu này - chúng ta sẽ làm gì với nó?”.

Kết quả là một chiến dịch quảng cáo chứa đựng những hình ảnh tương phản giữa một bên là những tuyến xe buýt du lịch với hướng dẫn viên và một bên là những con người đang nấu nướng và thư giãn trong “ngôi nhà” mới của họ trước khi tự tin thả bộ khắp các con đường trong thành phố như một người bản xứ.



## **DU LỊCH VÌ MỤC ĐÍCH “BLEISURE” \***

Mặc dù gần như hoàn toàn đạt được mục tiêu vượt ra khỏi thị trường trọng điểm là khách du lịch thuộc thế hệ millennial để đi vào phân khúc gia đình - và đồng thời đang trên đường thâm nhập vào phân khúc hạng sang - Airbnb vẫn phải nỗ lực ở phân khúc du lịch công vụ. Thế nhưng, Mildenhall tin rằng tất cả các tín hiệu đều khả quan.

“Tôi nghĩ rằng những lữ khách cô đơn nhất thế giới chính là những người đi du lịch công vụ”, anh nói. “Bởi vì họ không thực sự ở tại những nơi cho phép họ kết nối với cộng đồng địa phương”.

Tuy nhiên, những nơi họ ở cho phép họ sử dụng dịch vụ là quần áo và bữa sáng buffet kịp thời để kịp tham dự một cuộc họp - đó là những tiện nghi không tìm thấy ở Airbnb.

“Chúng tôi đang nỗ lực xác nhận một số địa điểm ‘phù hợp cho du lịch công vụ’”, Mildenhall đáp lại. “Chúng phải có tất cả những tiện nghi và dịch vụ đáp ứng nhu cầu tức thì cho khách du lịch thuộc diện công tác”. Các tiện ích đó bao gồm dịch vụ nhận phòng suốt 24 giờ, đảm bảo chỗ ở dành riêng cho khách, dịch vụ giặt là quần áo, không gian làm việc và dĩ nhiên không thể thiếu Wi-fi tốc độ cao. Ngoài ra, Airbnb đã ký kết với các hãng dịch vụ du lịch thương gia như American Express và Carlson Wagonlit để hỗ trợ hợp nhất các dịch vụ cần thiết vào chỗ ở. “Chúng tôi cũng đang chứng kiến sự tăng trưởng mạnh mẽ ở thị trường ‘bleisure’ dù tôi chẳng thích tên gọi đó”.

Như bạn có thể đoán được, đây chính là hình thức du lịch “công tác/giải trí” - những người đi công tác nhưng chủ ý chọn ngày đến vào cuối tuần để họ có thể tận hưởng vài ngày nghỉ cuối tuần ở đó.

“Mọi người ngày càng tính toán tỉ mỉ hơn về cách thức du lịch của họ; do đó, họ không phải ở trên đường thường xuyên bởi vì họ dành thời gian cho các trải nghiệm văn hóa. Đó là vùng tăng trưởng lớn trong du lịch và là cơ hội cho chúng tôi. Rốt cuộc, sao chỉ đến làm việc khi bạn có thể sống ở đó?”

## **TRƯỚC VÀ SAU AIRBNB**

Lịch sử sẽ cho thấy có hai giai đoạn trong ngành du lịch trước và sau Airbnb. Rõ ràng, các căn hộ cho thuê đã tồn tại trước khi Airbnb xuất hiện, nhưng sự cải tiến của Airbnb là nhằm mục đích tạo đi điều kiện cho chủ nhà kiếm tiền từ những căn phòng vốn sẽ bị bỏ trống nếu không được quảng bá. Việc đó cũng đòi hỏi một tinh thần mạo hiểm nhất định. Ông tổ công nghệ số trong lĩnh vực đó là Couchsurfing, một dịch vụ du lịch do lập trình viên máy tính Casey Fenton tạo ra.

Fenton nghĩ đến ý tưởng này khi lên kế hoạch cho chuyến đi đến Iceland vào năm 1999. Anh ấy xoay sở mua được một chiếc vé máy bay giá rẻ nhưng nghĩ đến việc phải ở trong một khách sạn khiến anh xót tiền. Do đó, anh ấy đã gửi một email đến 1.500 sinh viên - như một kiểu thư rác - hỏi rằng liệu có ai trong số họ sẵn sàng cho anh ấy ở nhờ dù chỉ nằm trên ghế sofa. “Kết quả là một mạng lưới những người bạn mới đã cho anh ấy thấy thế nào là thủ đô Reykjavik ‘đích thực’. Sau những ngày cuối tuần tận hưởng văn hóa bản địa, Fenton trở về với cái nhìn khác (coi thường) đối với kiểu trải nghiệm du lịch truyền thống”. (“How Couchsurfing got its start, and landed VC millions”, *Entrepreneur*, ngày 9 tháng 12 năm 2011).

Với cảm hứng đó, Fenton bắt đầu phát triển trang web của mình, được ra mắt vào năm 2004 như một trang phi lợi nhuận được tài trợ qua hình

thức quyên góp, với sứ mệnh thay đổi thế giới giống như sứ mệnh của Airbnb: tạo ra những trải nghiệm “địa phương” và kết nối mọi người khắp toàn cầu. Thật thú vị là trong một cuộc phỏng vấn với *The New Yorker*, Fenton tiết lộ động cơ kinh điển cho những chuyến đi của mình. “Là một cậu bé lớn lên ở Brownfield, Maine, anh trở nên phấn khích với ý nghĩ về ý chí tự do, nuôi hy vọng rằng một ngày nào đó, anh sẽ có đủ điều kiện để thoát khỏi thị trấn quê nhà và khám phá thế giới”. Fenton nói với người phỏng vấn rằng, gần như ngay khi vừa tốt nghiệp phổ thông trung học, anh đã bắt đầu “mua những chiếc vé có thể đưa anh đến những nơi càng xa càng tốt”. (“You’re welcome”, *The New Yorker*, ngày 16 tháng 4 năm 2012).

Có lẽ ở đây có một bài học dành cho các bậc phụ huynh: nếu bạn muốn con cái của mình trở thành người khám phá thế giới, hãy đảm bảo rằng chúng lớn lên tại một nơi nhàm chán. Được sống trong môi trường hấp dẫn quá sớm, chúng sẽ khó rời đi được.

Couchsurfing vẫn là tổ chức phi lợi nhuận cho đến năm 2011 khi các yêu cầu về thuế - và cả việc thiếu nguồn tiền hỗ trợ - buộc nó phải nộp đơn xin trở thành công ty hạng B (B-Corporation), một loại chứng nhận được tổ chức phi lợi nhuận mang tên B Lab cấp cho những công ty có “nhiệm vụ thuộc trách nhiệm xã hội”. Một số công ty thuộc cộng đồng này đã lên tiếng phản nản về điều này nhưng bạn không thể vận hành một doanh nghiệp bằng không khí cho dù là vì mục đích phi lợi nhuận với trách nhiệm xã hội. Ngày nay, CouchSurfing hoạt động như một công ty có lợi nhuận với một cộng đồng gồm 12 triệu thành viên.

Bài viết trên tờ *The New Yorker* cũng nhắc đến Servas - một mạng lưới rất hấp dẫn được thành lập vào năm 1949 và “thường được xem như điển

đàn trao đổi sớm nhất của ngành du lịch”. Theo nội dung bài viết, Servas được thành lập “như một phương tiện xúc tiến tinh thần hòa hợp toàn thế giới”. Tổ chức này vẫn tồn tại, với khoảng 135.000 thành viên, và chỉ cần click chuột vào trang web Servas sẽ cho ra thông tin về câu chuyện lịch sử của nó. Tên gọi ban đầu của Servas là “Peacebuilders”, được Bob Luitweiler, một người Mỹ từ chối nhập ngũ đã khởi xướng cùng những người bạn. Theo nội dung trên trang web, “họ quan tâm sâu sắc đến hòa bình thế giới và nỗ lực ngăn ngừa thảm họa như Thế chiến thứ II bằng mọi cách”. “Mục đích của họ là hoạt động tích cực vì hòa bình... và thiết lập một hệ thống du lịch - làm việc - học tập cho phép mọi người từ các quốc gia có thể đến thăm ngôi nhà của nhau. Để đạt được các mục tiêu trên, họ đã thành lập một mạng lưới gồm những người có cùng chí hướng và sẵn sàng cung cấp chỗ ở miễn phí cho ai có suy nghĩ giống mình”. (“Who we are”, [www.servas.org](http://www.servas.org)). Dường như Couchsurfing và Airbnb đã đánh bại thế hệ ông bà của mình.

Cảm thấy bị đe dọa bởi nền kinh tế chia sẻ, các tập đoàn khách sạn đang học hỏi từ mô hình đó. Họ thiết kế những khu vực sảnh tạo cảm giác như phòng khách và mỗi phòng khách sạn đều mang đến một trải nghiệm riêng. Các nghệ sĩ, nhà thiết kế và thậm chí đầu bếp địa phương được tham gia để tăng cảm giác gần gũi, chân thật của cuộc sống bản địa.

Trong một diễn biến khác, các trang web đã bắt đầu có các ứng dụng cho phép du khách đi đến một thành phố để “dùng bữa với một người địa phương” - đến nhà người đó để thưởng thức bữa tối ngon lành nấu tại nhà - thay vì mất từng đó thời gian ngồi ở một nhà hàng thông thường. VizEat, Eat With, MyTable,... giống như tất cả những buổi tiệc hoành tráng khác, nền kinh tế chia sẻ đã vào tận căn bếp của từng nhà.

Jonathan Mildenhall của Airbnb không hề ngạc nhiên về điều đó:

Nhu cầu đối với các trải nghiệm cá nhân là có thật, không chỉ trong ngành du lịch mà còn trong cả các quán bar, nhà hàng, bảo tàng,... Những trải nghiệm - thay vì của cải vật chất - đã trở thành một chuẩn mực mới cho thành công. Khái niệm sở hữu một cây bút đắt tiền, một chiếc đồng hồ hiệu, một chiếc siêu xe... dường như không còn đồng điệu với tư duy mà cụ thể ở đây là của khách hàng thuộc thế hệ millennial. Họ không muốn trải nghiệm một thành phố tuyệt vời như Barcelona trong một khách sạn nơi chẳng có chút nguyên bản và cá tính nào. Chúng ta đang chứng kiến sự chuyển dịch từ quá trình tiêu chuẩn hóa sản phẩm đến các trải nghiệm riêng tư, cá nhân - và điều đó chỉ có lợi cho khách du lịch chứ chẳng hại gì.

## **ĐIỂM NHẤN CỦA HÀNH TRÌNH**

- Airbnb được khởi đầu vào năm 2007 khi hai người bạn cùng phòng tại San Francisco nhận ra rằng họ có thể giảm được một phần tiền thuê căn hộ gác mái của mình bằng cách cho thuê lại không gian phòng khách - và một vài chiếc giường bơm hơi - trong suốt thời gian diễn ra các cuộc hội thảo tại thành phố.
- Nền tảng đó đạt được bước phát triển đột phá vào năm 2014 khi ra mắt chiến dịch quảng cáo đa thị trường đầu tiên trên truyền hình, “Hãy thuộc về bất cứ nơi nào”. Số lượng căn nhà đăng ký cho thuê trên nền tảng này đã tăng gấp đôi trong vòng một năm.
- Airbnb tự định vị bản thân như một thương hiệu hướng tới những điều tốt đẹp vì khả năng kết nối khách du lịch với cộng đồng bản xứ và cho phép họ trải nghiệm các nền văn hóa khác nhau theo cách chân thật và gần gũi hơn.
- Thế nhưng, điều đó cũng tạo ra một nền kinh tế xám và một hạng mục nhỏ gồm những nhà doanh nghiệp cùng nuôi dưỡng thành công đó.
- Ngành công nghiệp du lịch nói chung đã ghi nhận sự xuất hiện của Airbnb. Các tập đoàn khách sạn đã giới thiệu các mô hình tương tự và bắt đầu tạo ra “các trải nghiệm độc đáo” cho khách du lịch.

- Trong khi đó, “nền kinh tế chia sẻ” đã di chuyển vào các phân khúc ngách của ngành du lịch như ẩm thực - với nhiều trang cho phép du khách dùng bữa tại nhà của người dân bản xứ.

## DU LỊCH CÓ Ý THỨC LÀ CÁCH DUY NHẤT

*“Bàn tay hủy diệt của khách du lịch.”*

Du lịch là thứ đáng khao khát nhưng gây hại một cách không cần thiết. Có những khoảnh khắc, ở Ấn Độ hay Zanzibar, trong khi trao những viên kẹo cứng và bút viết rẻ tiền cho các em học sinh, hay cho tiền người ăn xin, tôi đã tự hỏi liệu mình thực sự đang làm gì ở những nơi này và hành động của bản thân sẽ gây tác động gì đến những người dân nơi đây. Và cảm giác tội lỗi ấy không là gì so với lượng khí thải mà chuyến bay mang tôi đến đó đã để lại.

Theo báo cáo của Air Transport Action Group (ATAG), ngành công nghiệp hàng không góp phần gây ra 2% khí thải hiệu ứng nhà kính toàn cầu mỗi năm, hay 781 triệu tấn khí CO<sub>2</sub> ([www.atag.org](http://www.atag.org)). Một số hãng hàng không cung cấp cho hành khách các chương trình đền bù carbon, và vào thời điểm tôi viết những dòng này, họ đang chuẩn bị cho một thỏa thuận hạn chế khí thải toàn ngành vào năm 2020 theo các điều khoản trao đổi giữa chính phủ các nước, các hãng hàng không và các tổ chức môi trường. Thế nhưng, ATAG dự đoán rằng thỏa thuận ấy sẽ tiêu tốn của ngành hàng không 1,3 ngàn tỷ đô khi buộc phải mua sắm 12.000 chiếc máy bay tiết kiệm nhiên liệu.

Như bạn đã biết, những lữ khách kỳ cựu như Mark Ellingham và Tony Wheeler - hai nhà sáng lập những cuốn cẩm nang du lịch vô cùng nổi tiếng

- đã bắt đầu tự chất vấn hành vi của mình trước tình trạng biến đổi khí hậu. Theo Tổ chức Du lịch Thế giới (UNWTO), hơn 1,1 tỷ khách du lịch di chuyển khắp thế giới mỗi năm (UNWTO Tourism Highlights 2015, [e-unwto.org](http://e-unwto.org)). Như một bài viết trên *The Guardian* đã chỉ ra một vài năm trước, “vẻ hoang sơ vắng lặng không phải là thứ mà hầu hết khách du lịch tìm thấy ở điểm đến của họ”. (“Wanderlust and the environment: can we afford to keep travelling?”, *The Guardian*, ngày 6 tháng 10 năm 2014).

Những gì họ tìm thấy - bên cạnh các du khách khác - là “bàn tay hủy diệt của những vị khách viếng thăm trước đó”. Bài viết còn bổ sung “ngành du lịch chịu trách nhiệm cho 1/3 số rác thải trên vùng biển Caribe”. Khắp nơi trên thế giới, các bãi biển đều bị tàn phá, hàng đống rác thải đổ ra biển, người dân địa phương bị tha hóa, phụ nữ và trẻ em bị lạm dụng cho nhu cầu tình dục của khách du lịch. Khi đó, câu hỏi đặt ra về sự không minh bạch trong quản lý nguồn tiền thu được từ du lịch.

Liệu chúng ta có nên du lịch đến Indonesia nơi đang dính líu vào một cuộc chiến đẫm máu về ma túy? Hay du lịch đến Myanmar (Burma), nơi đã có những bước tiến đáng kể nhưng cách thức quản lý nói theo lời của tổ chức Tourism Concern là vẫn “ngiên về phía quân đội”. (“Responsible travel in Myanmar”, [www.tourismconcern.org.uk](http://www.tourismconcern.org.uk), ngày 13 tháng 2 năm 2015).

Trên thực tế, Tourism Concern - tổ chức đã được nhắc đến trong phần đầu về tà du lịch - là một nguồn thông tin đáng tin cậy với những cảnh nhắc về mặt đạo đức của một chuyến đi. Tổ chức từ thiện này được thành lập vào năm 1988 nhằm thúc đẩy du lịch hướng tới “trải nghiệm tích cực, công bằng và đạo đức đối với cả du khách lẫn con người và nơi chốn mà họ ghé thăm”. Hoạt động độc lập và hoàn toàn không chịu sự ảnh hưởng



của ngành du lịch, tổ chức này cung cấp báo cáo định kỳ trên trang web của mình cũng như cẩm nang hướng dẫn Ethical Travel Guide. Đây là một nguồn thông tin đặc biệt hữu ích vì thật khó biết được liệu một đơn vị tổ chức tour có thật sự là “đạo đức” hay chỉ sử dụng khái niệm đó như một công cụ tiếp thị.

Và rồi có những khách du lịch muốn làm việc tốt nhưng hành động thực tế lại hoàn toàn đối lập.

## **DU LỊCH TÌNH NGUYỆN**

Một trong những câu chuyện khai sáng nhất về một chuyến đi tình nguyện (hay một kỳ nghỉ “có tác động tích cực” hay “du lịch tình nguyện”) là về một phụ nữ trẻ tuổi đến Tanzania để xây trường. Các tình nguyện viên bắt đầu công việc vào sáng sớm mỗi ngày, thỉnh thoảng buông ra một vài nhận xét miệt thị về người địa phương, những người chỉ biết ngủ suốt ngày. Nhưng vào cuối chuyến đi, người phụ nữ đó phát hiện ra một điều vừa mỉa mai vừa đau lòng. Mỗi ngày, sau khi nhóm của cô xây xong một bức tường và rời đi, người dân địa phương sẽ đến phá nát nó. Và rồi họ xây lại bức tường đó, nhưng lần này là theo cách rất thành thạo.

Giai thoại được đăng trên trang web World Travel Guide đó thuộc về Mark Watson, giám đốc điều hành của Tourism Concern. Nó xuất hiện trong một bài viết của Jack Palfrey, người luôn cho rằng công việc tình nguyện đã trở nên phổ biến “nhờ bao gồm chương trình gap-year\* kiểu mẫu và được xem như một điểm sáng trong hồ sơ cá nhân”. Theo Palfrey, đó cũng chính là yêu cầu đối với các điểm đến mà hàng trăm tổ chức thương mại đã nghĩ ra, các khoản phí đi thẳng vào túi của họ trong khi họ “cử các tình nguyện viên đến những vị trí công việc đa nhiệm và không

thỏa đáng”. (“Does voluntourism do more harm than good?”, [www.worldtravelguide.net](http://www.worldtravelguide.net), truy cập vào ngày 16 tháng 9 năm 2016).

Tourism Concern chỉ ra rằng “nhiều công việc tình nguyện do các nhà hoạt động thương mại cung cấp chỉ hơn các kỳ nghỉ đắt tiền một chút” và cho biết thêm rằng “nhiều tình nguyện viên đã đặt lý tưởng không đúng chỗ, nhận thức sai lệch về hành vi, thái độ và kỳ vọng phi thực tế về những gì mà họ có thể mang đến cho cộng đồng địa phương”.

Tổ chức này cho rằng, tốt hơn hết, các tình nguyện viên nên tham gia công việc tình nguyện cho các tổ chức hợp pháp tại quê nhà, “nơi họ sẽ được đào tạo, hỗ trợ và giám sát mà không cần phải trả tiền cho đơn vị tổ chức tour để có được đặc quyền đó”.

Du lịch tình nguyện gây ra một số hậu quả rất nghiêm trọng. Bạn có thể dễ dàng tìm thấy trên Internet những câu chuyện như các trại mồ côi giả được thành lập ở Campuchia để làm nơi hoạt động cho các tình nguyện viên bị các tổ chức phi lợi nhuận giả mạo lừa đảo. Cha mẹ của bọn trẻ hoặc sẽ được thuyết phục rằng con cái của họ sẽ có cuộc sống tốt hơn tại một trong những tổ chức này, hoặc bị mua chuộc. Theo báo cáo của *Telegraph* vào năm 2014: Với dân số 100.000 người, thành phố Siem Reap của Campuchia hiện có khoảng 35 trại trẻ mồ côi. Và theo nhóm tình nguyện Orphanages No..., 75% số trẻ em đang sống tại các trại mồ côi của Campuchia không phải là trẻ mồ côi”. (“Gap years: voluntourism - who are you helping?”, *The Daily Telegraph*, ngày 14 tháng 8 năm 2014).

Dĩ nhiên, vẫn có những tổ chức tình nguyện phi lợi nhuận hợp pháp, chẳng hạn như People And Places, hoạt động từ năm 2005 và đào tạo nhân viên với những kỹ năng cụ thể - giáo viên, y tá, nhà hoạt động xã hội - để phù hợp với các dự án. Nhà đồng sáng lập Sallie Grayson đưa ra một quy

tắc hữu ích để nhận biết liệu sự đóng góp của bạn có hữu dụng hay hợp với tiêu chuẩn đạo đức chung không. “Các tình nguyện viên nên tự hỏi chính mình: ‘Mình có kỹ năng để làm việc này không... Liệu tôi có được phép đến ôm một đứa bé tại một trại mồ côi ở quê hương của mình không?’ Và chúng ta biết câu trả lời là gì... Sao chúng ta được phép xem các cộng đồng nghèo khó như sân chơi của mình?”.

Tourism Concern cũng cung cấp một số gợi ý cho các tình nguyện viên tương lai, buộc họ phải tìm hiểu kỹ hơn về tổ chức mà họ sẽ tham gia tình nguyện (từ thiện, phi chính phủ, sinh lợi?), hồ sơ ghi chép của tổ chức đó tại cộng đồng địa phương cũng như các đánh giá độc lập về tính hợp pháp của nó. Tourism Concern cho rằng các tình nguyện viên nên liên hệ với các tình nguyện viên trước đó qua mạng xã hội để tìm hiểu về trải nghiệm thực tế của họ.

Những ai mong muốn được đến một vùng đất xa xôi và đào giếng cũng cần phải tự vấn động cơ của chính mình. Cá nhân tôi cho rằng sức hấp dẫn của du lịch tình nguyện nằm ở chính những gì nó mang lại cho người tình nguyện hơn là cho cộng đồng được nhắc đến. Cuối cùng, giống như hầu hết các loại hình du lịch, mục tiêu cơ bản là phải cảm thấy vui.

## **DU LỊCH ẢO**

Vậy chúng ta có thể làm gì để thỏa cơn thèm khát du lịch của mình trong khi vẫn giảm thiểu tác động đến môi trường? Một trong những gợi ý lạ lùng là du lịch ảo. Nếu các hãng du lịch như Thomas Cook có thể sử dụng kính thực tế ảo (VR headset) để khách hàng trải nghiệm một điếm đến, vậy sao phải mất công lên máy bay? Dĩ nhiên, một trải nghiệm ảo

không thể nào sánh được với việc trực tiếp ngửi các loại gia vị của khu chợ Khan el-Khalili ở Cairo, hay thưởng thức các loại hải sản tươi tại một nhà hàng nhỏ nhìn ra biển ở Crete; thế nhưng, du lịch ảo có thể giúp bảo vệ một số điểm đến đang có nguy cơ bị tàn phá của thế giới, chẳng hạn như quần đảo Galapagos, hay khu bảo tồn quốc gia Maasai Mara.

Một tổ chức có tên gọi YouVisit cung cấp các trải nghiệm ảo mặc dù nhà sáng lập Abi Mandelbaum cho rằng cách làm ấy chủ yếu “cho mọi người xem qua và hiểu được những gì họ sẽ trải nghiệm khi thực sự đến đó”. Vấn đề nằm ở chữ “xem qua” này. Cuối cùng, một trải nghiệm ảo có thể khuyến khích khách du lịch đăng ký tham gia hành trình thật. YouVisit phát hiện ra rằng “13% số người trải nghiệm hành trình ảo VR sẽ có đủ quan tâm để thực hiện bước tiếp theo là lên kế hoạch cho một chuyến đi thật”. (“How virtual tourism will enhance real-world travel”, [www.mashable.com](http://www.mashable.com), ngày 22 tháng 4 năm 2016).

Và rồi có một lựa chọn thay thế. Sự thật là, chúng ta không cần phải bay đến nơi nào đó để trải nghiệm văn hóa. Tại các thành phố lớn, bạn có thể đón xe buýt đến các điểm văn hóa. Tại Luân Đôn, bạn có thể tìm thấy các nét đặc trưng của Trung Quốc, của vùng Caribe, Ấn Độ, Pakistan, Trung Đông, ... New York có Chinatown và Little Italy. Paris cũng có khu Chinatown, và một vài điểm về văn hóa châu Phi. Vượt ra khỏi không gian thành phố, tôi tin rằng, cho dù sống ở đâu, bạn vẫn dễ dàng tìm thấy nhiều điểm đến truyền cảm hứng bằng một vài chuyến tàu hỏa.

Dĩ nhiên, chúng ta muốn bay đi đây đi đó, nhưng thỉnh thoảng, một staycation (một kỳ nghỉ tại quê nhà hoặc gần nhà) sẽ không tốn quá nhiều công sức. Nếu chúng ta muốn du lịch theo hướng ý nghĩa và có trách nhiệm, lựa chọn tốt nhất là khám phá những địa điểm gần nhà.

## **ĐIỂM NHẤN CỦA HÀNH TRÌNH**

- Du lịch tác động tiêu cực đến môi trường - ít nhất là trong suốt chuyến bay vì du lịch hàng không góp phần gây ra 2% lượng khí thải hiệu ứng nhà kính toàn cầu mỗi năm.
- Những điểm đến xinh đẹp từng không thể tiếp cận hiện đang tràn ngập khách du lịch, những người gây ồn ào, xả rác, tiêu thụ quá mức và bất kính đối với văn hóa bản địa.
- Khách du lịch muốn “làm việc tốt” thông qua hình thức tình nguyện cũng đang bị khai thác và trục lợi bởi các tổ chức giả mạo.
- Những ai muốn du lịch có mục đích và ý nghĩa nên tham khảo ý kiến của các tổ chức như Tourism Concern, cắt giảm các chuyến bay và - nếu có thể - thực hiện các kỳ nghỉ trong nước.

## 20

# GIỚI HẠN CUỐI CÙNG

*“Tàu vũ trụ là thứ không dễ dàng.”*

Sa mạc Mojave, ngày 31 tháng 10 năm 2014. Ngay sau 10 giờ sáng, văn phòng cảnh sát trưởng Hạt Kern nhận được một cuộc gọi: một chiếc máy bay đã gặp nạn cách thành phố Mojave 20 dặm về phía đông nam. Qua hình ảnh chụp lại những mảnh vỡ từ trên không, phần còn lại của chiếc máy bay trông như một chú chim trắng bị gãy cánh giữa sa mạc mênh mông. Ngoại trừ thực tế rằng nó không hoàn toàn là một chiếc máy bay: nó là một con tàu vũ trụ do công ty Scaled Composites lắp ráp cho hãng Virgin Galactic theo ý tưởng du lịch không gian của Richard Branson.

Thiết kế của SpaceShipTwo dựa trên mẫu thiết kế của chiếc trước đó, SpaceShipOne mà Scaled Composites đã giành chiến thắng trong một cuộc thi tàu vũ trụ mang tên Ansari X Prize vào năm 2004 (do hai doanh nhân là Amir và Anousheh tài trợ). Dự án đoạt giải đó đã được một tỷ phú nữa là Paul Allen, nhà đồng sáng lập Microsoft, tài trợ. Ngay sau đó, Virgin Galactic của Branson đã trở thành khách hàng lớn của Scaled Composites.

Vào buổi sáng xảy ra tai nạn, tàu vũ trụ SpaceShipTwo rời khỏi Mojave Air và Space Port lúc 9h18 sáng, cất cánh từ chiếc máy bay lớn hơn là WhiteKnightTwo (máy bay có nhiệm vụ nâng đỡ tàu vũ trụ). Ở độ cao 50.000 feet (khoảng hơn 15.000 mét), SpaceShipTwo tách rời khỏi tàu mẹ WhiteKnightTwo và phóng lên.

Chỉ khoảng 60 đến 90 giây sau đó, thảm họa xảy ra.

Stuart Witt, giám đốc sân bay vũ trụ cho biết: “Tôi biết có gì đó không ổn. Tôi không biết đó là gì. Ban đầu, nó không rõ ràng”. Tín hiệu radio báo có sự bất thường. “Và chúng tôi chờ đợi”. (“Virgin Galactic’s SpaceShipTwo crashes in new setback for commercial spaceflight”, *The New York Times*, ngày 31 tháng 10 năm 2014).

Bên trong máy bay, mọi thứ diễn ra rất nhanh. Đầu tiên, chiếc tàu vũ trụ tăng tốc dữ dội và phi công Peter Siebold cảm nhận lực được lực G mạnh. Tiếp đến, “một tiếng nổ lớn” vang lên và rầm cabin bị giảm áp. Ở phía sau, anh nghe thấy âm thanh giống như tiếng giấy bị xé toạc trong gió “mà anh tin rằng đó chính là âm thanh của những mảnh cabin đang vỡ ra”. Đột nhiên, anh thấy mình bên ngoài máy bay và “đang ở độ cao lớn, trên tầng sương mù (above the haze layer)”. Lúc này vẫn còn dính vào ghế ngồi, anh tháo khóa dây thắt lưng và vào vị trí rơi tự do. Sau đó thì anh bất tỉnh. “Việc tiếp theo anh còn nhớ là một ‘cú bật đột ngột’ khi dù khân cấp bung ra và anh cảm giác như thể mình đã ngủ”. Chiếc dù khân cấp đã mở tự động. Anh nói với đội đi điều tra rằng chiếc dù mở ra “một cách lịch sự chứ không thô lỗ”. (“A detailed account of Pete Siebold’s survival in the SpaceShipTwo crash”, [www.parabolicarc.com](http://www.parabolicarc.com)).

Peter Siebold sống sót sau tai nạn. Phi công phụ Michael Alsbury thiệt mạng. Toàn bộ chi tiết về vụ tai nạn đó không được tiết lộ cho đến tám tháng sau, khi Ban An toàn Giao thông Quốc gia (NTSB) tại Mỹ đưa ra kết luận về cuộc đi điều tra. NTSB xác định nguyên nhân tai nạn là do “phi công phụ đã triển khai sớm bộ phận cánh gấp của chiếc tàu vũ trụ”. (Thông cáo báo chí của NTSB, ngày 28 tháng 7 năm 2015).

Vậy đi đầu đó có nghĩa là gì? Hãy tưởng tượng SpaceShipTwo khởi

động động cơ và bay thẳng lên vũ trụ. Ngay trước khi đạt đến độ an toàn để hạ cánh, phần cánh gấp của nó bị xoay theo chiều thẳng đứng hay “bị quay ngược”, hơi giống đuôi của con chim công với mục đích làm chậm và duy trì tốc độ ổn định. Thao tác này được cho là chỉ thực hiện tại thời điểm khi áp suất khí quyển giảm hơn. Thay vào đó, đội điều tra phát hiện ra rằng phi công phụ đã triển khai thao tác đó quá sớm, khiến con tàu nứt vỡ dưới tác động của nhiễu động xung quanh.

Thế nhưng, báo cáo của NTSB cũng cho biết rằng Scaled Composites không “cân nhắc và có biện pháp bảo vệ thích hợp” trước một tình huống phán đoán sai như thế. “Chủ tịch NTSB Christopher A Hart nhấn mạnh rằng việc cân nhắc về yếu tố con người (thứ đã không được đề cao trong thiết kế), khả năng đánh giá độ an toàn và vận hành hệ thống cánh gấp của SpaceShipTwo có ý nghĩa vô cùng quan trọng đối với chuyến bay có người lái vào vũ trụ nhằm giảm thiểu hậu quả tiềm ẩn do lỗi của con người”. (Thông cáo báo chí của NTSB, ngày 28 tháng 7 năm 2015).

Thậm chí giữa đồng ngổn ngang hậu thảm họa, dường như Virgin vẫn không từ bỏ ý định tàu vũ trụ. Tại một cuộc họp báo sau thảm kịch, Tổng giám đốc George Whitesides của Virgin Galactic đã phát biểu với giọng run run: “Tàu vũ trụ là thứ không dễ dàng... và hôm nay là một ngày tồi tệ”. Nhưng ông nói thêm: “Xét theo nhiều lẽ, tương lai sẽ phụ thuộc vào những ngày như hôm nay, nhưng chúng tôi tin rằng chúng ta chịu ơn những người đang vận hành, cũng như những người đã và đang làm việc vất vả để tạo ra những phương tiện này, để hiểu và hướng về phía trước”. (“Will Virgin SpaceShipTwo crash set back space tourism?”, [www.bbc.com/news](http://www.bbc.com/news), ngày 31 tháng 10 năm 2014).

Richard Branson, nhà sáng lập Virgin, cũng đưa ra một nội dung tương



tự. “Trong quá trình kiểm tra các giới hạn trong khả năng của con người và công nghệ, chúng tôi sẽ phải đứng trên vai những gã khổng lồ. Ngày hôm qua, chúng tôi đã không làm được điều đó. Chúng tôi sẽ đánh giá tình hình cụ thể của tai nạn vừa qua và quyết tâm rút ra bài học từ đó để cùng sát cánh hướng tới tương lai”. (“Space community united to learn from tragedy, then move forward”, [www.virgin.com](http://www.virgin.com), ngày 1 tháng 11 năm 2014).

Chưa đầy hai năm sau, vào ngày 19 tháng 2 năm 2016, tại buổi họp báo ở xưởng máy bay tại Mojave Space Port, Virgin ra mắt chiếc SpaceShipTwo mới với tên gọi Unity. Trong số các tính năng kỹ thuật tiên tiến so với chiếc tiền nhiệm, “hệ thống cánh gấp” chỉ được kích hoạt trong các điều kiện tối ưu. Đích thân Richard Branson ngồi bên trong chiếc Land Rover để kéo con tàu vũ trụ ra khỏi tấm rèm che khổng lồ. Liệu Branson có phải là bậc thầy quảng cáo? Hay Branson là cậu học trò hiếu kỳ, khát khao trải nghiệm những món đồ chơi mới nhất? Hay Branson đơn thuần là một nhà khai phá không mệt mỏi, không ngừng phá vỡ các giới hạn? Có lẽ là tất cả những lý do trên. Nhưng có một điều chắc chắn rằng: Branson không đơn độc trong cuộc đua chạm tay tới ngành du lịch không gian.

## **CUỘC ĐUA DU LỊCH KHÔNG GIAN MỚI**

Xét về số lượng hành khách, nước Nga đang giành chiến thắng trong cuộc chơi du lịch không gian. Nước này đã đưa vị khách trả tiền đầu tiên vào vũ trụ vào năm 2001 khi Dennis Tito, một kỹ sư người Mỹ rất giàu có, đã trả 20 triệu đô-la Mỹ để được đến thăm Trạm Vũ trụ Quốc tế (International Space Station). Ông khởi hành vào ngày 28 tháng 4 trên phi

thuyền Soyuz, mặc dù chuyến đi do một công ty của Mỹ tên là Space Adventures đứng ra tổ chức.

Có trụ sở tại Virginia, Space Adventures được Eric C Anderson, một thiên tài toán học luôn ám ảnh với ý tưởng về một chuyến bay vào vũ trụ từ khi còn là một đứa trẻ, đồng sáng lập vào năm 1998. Về sau, ông theo học ngành kỹ thuật hàng không tại Đại học Virginia, và đồng thời vẫn dõi theo những vì sao. Vào năm 1995, ông là một trong vài sinh viên tốt nghiệp được chọn tham gia vào chương trình mùa hè của Học viện Hàng không Vũ trụ NASA. Sau đó, ông trở thành kỹ sư trưởng và phụ trách phát triển kinh doanh cho hãng phần mềm hàng không Analytical Graphics, đồng thời “đảm trách nhiều vị trí nghiên cứu và cố vấn khác nhau cho NASA”. ([www.spaceadventures.com/about us](http://www.spaceadventures.com/about-us)). Cùng với việc tổ chức hàng trăm chuyến bay không trọng lượng, Space Adventures đã đưa 8 hành khách đến Trạm Vũ trụ Quốc tế.

Mười năm sau ngày trở thành hành khách vũ trụ đầu tiên của thế giới, Dennis Tito nhớ lại trải nghiệm của mình. Giống như Anderson, người đã biến giấc mơ của ông thành hiện thực, Dennis Tito cũng đam mê vũ trụ từ khi còn trẻ. Và mặc dù trở nên giàu có trong lĩnh vực tài chính nhưng ông đã từng làm việc với tư cách kỹ sư tại Phòng thí nghiệm sức đẩy phản lực của NASA. Vào năm 2000, khi tròn 60, ông nghĩ hoặc “lúc này hoặc sẽ không bao giờ” là thời điểm phù hợp cho một chuyến bay vào vũ trụ. Dù phía Nga đồng ý để ông tham gia vào chuyến bay của Soyuz nhưng các đồng nghiệp cũ của ông ở NASA khuyên ông từ bỏ ý định bởi họ cho rằng thời gian đào tạo sẽ không đủ. Tito cho rằng tuổi tác của mình cũng là vấn đề trong đó.

“Nếu bạn già đi, cơn đau tim, đột quỵ, bất cứ thứ gì cũng có thể xảy

ra”, ông nói trên trang web Space.com. “Và họ sẽ làm gì, đưa một hài cốt trở về Trái đất ư? Đó hẳn là việc làm đáng xấu hổ, và cũng đau đớn, đối với họ”. (“First space tourist: how a US billionaire bought a ticket to orbit”, [www.space.com](http://www.space.com), ngày 27 tháng 4 năm 2011).

Nói tóm lại, Tito đã thực hiện chuyến đi của mình, tận hưởng 6 ngày trên trạm vũ trụ và an toàn trở về mặt đất tại Kazakhstan. Không cần nói, ông hoàn toàn hài lòng với trải nghiệm đó. “Điều mà tôi rút ra được từ trải nghiệm đó là cảm giác sống trọn vẹn, rằng những thứ còn lại tôi làm trong cuộc sống này đều là phần thưởng”.

Trong cuộc nói chuyện với Space.com, Tom Shelley, chủ tịch Space Adventures, tin rằng chuyến bay của Tito khiến cho loại hình du lịch không gian trở nên khả thi. “Đó là cột mốc thực sự đầu tiên và chứng minh với nhiều người rằng du hành lên vũ trụ là nhu cầu có thật đối với các công dân”.

Vậy các đơn vị thám hiểm không gian thương mại khác là những ai? Hẳn bạn đã nghe đến SpaceX, tên viết tắt của Space Exploration Technologies Corporation được thành lập vào năm 2002 bởi Elon Musk, một trong những doanh nhân đứng sau hệ thống thanh toán PayPal kiêm tổng giám đốc của công ty xe điện tiên phong Tesla Motors. Mục tiêu chủ yếu của Musk không phải là đưa du khách bay vào vũ trụ mà là phát triển những chiếc phi thuyền tái sử dụng nhằm giảm thiểu chi phí của các chuyến bay vào vũ trụ. Vào năm 2006, hãng này giành được hợp đồng của NASA để vận chuyển hàng hóa vào Trạm Vũ trụ Quốc tế. Cho dù là thế, bạn sẽ rất vui khi biết rằng dự án của Musk bắt nguồn từ một giấc mơ: giấc mơ đổ bộ lên sao Hỏa. Ông đã nhiều lần nói về tham vọng đó của mình. Tại cuộc hội thảo ở California, vào mùa hè năm 2016, ông “giải

thích rằng con đường hướng tới Hành tinh đỏ và các điểm đến khác trong hệ mặt trời sẽ được mở ra với sự phát triển của công nghệ tên lửa tái sử dụng, bởi vì nhiều người sẽ có cơ hội đặt chân lên vũ trụ khi chi phí du lịch giảm xuống”. (“Elon Musk charts path to colonizing Mars within a decade”, [www.observer.com](http://www.observer.com), ngày 6 tháng 7 năm 2016).

Kế hoạch của Musk bị chững lại vào ngày 1 tháng 9 cùng năm khi tên lửa SpaceX phát nổ ngay tại bệ phóng. Không có ai bị thương nhưng hành lý mang theo - một vệ tinh liên lạc thuộc sở hữu của Israel - đã bị phá hủy, và giới truyền thông cho rằng, bất kể “thành tích vệt tính an toàn” của công ty nhưng tai nạn đó đã đặt ra nhiều nghi vấn về tốc độ phát triển nhanh chóng của công ty này “khi đưa ra mức phí thấp hơn và đẩy nhanh quá trình ra mắt” để chào bán cho những khách hàng muốn đưa vệ tinh của họ lên vũ trụ. (“SpaceX explosion reverberates across space, satellite and telecom industries”, *The New York Times*, ngày 4 tháng 9 năm 2016).

Một thành viên khác trong cuộc chơi vũ trụ này là Jeff Bezos, nhà sáng lập Amazon.com, với dự án Blue Origin tập trung vào các chuyến bay dưới quỹ đạo cho khách du lịch. Hành khách sẽ ngồi bên trong một cái kén có tên New Shepard và được đưa vào vũ trụ bằng một phi thuyền - phương tiện sau đó sẽ tách rời ra và quay trở lại Trái đất. Theo trang web của Blue Origin, chiếc kén này sẽ mang đến cho hành khách “tầm nhìn vô song” về vũ trụ và trái đất nhờ “những khung cửa sổ lớn chưa từng có trong lịch sử du lịch không gian”. Hành khách sẽ trải nghiệm cảm giác phi trọng lượng cho đến khi có tín hiệu yêu cầu họ quay trở lại chỗ ngồi và thắt dây an toàn. Khi đó, chiếc kén sẽ quay trở lại bầu khí quyển và rơi nhẹ xuống Trái đất qua hệ thống động cơ đẩy và dù khẩn cấp.

Thế nhưng, đó chưa phải là tất cả: tầm nhìn của Blue Origin là đưa

“hàng triệu người đến sống và làm việc trong không gian vũ trụ”. Nơi ấy sẽ sớm trở nên đông đúc.

Đừng quên các khách sạn vũ trụ. Robert Bigelow đang nỗ lực tạo ra chúng. Vị tỷ phú người Mỹ - sinh ra và lớn lên ở Las Vegas, Nevada, với dáng vẻ của một tay cao bồi dày dạn sương gió - đã sở hữu một chuỗi khách sạn mang tên Budget Suites of America. Ông còn là nhà sáng lập của Bigelow Aerospace và là người có niềm tin vững chắc vào sự sống ở các thế giới khác. Thế nhưng, trước khi đi xa đến chừng ấy, ông muốn loài người được nếm trải cuộc sống trong không gian vũ trụ.

Mô hình của Bigelow là một module có thể bơm hơi, giống như một cái kén khổng lồ mang tên Bigelow Expandable Activity Module, hay còn gọi là BEAM. Trên thực tế, hình dáng nó ổn hơn nhiều so với tên gọi và được thiết kế dựa trên công nghệ NASA. Dưới trạng thái xì hơi, nó có kích cỡ của một chiếc tủ lạnh, có thể dễ dàng đưa vào bên trong chiếc SpaceX. Khi đến Trạm Vũ trụ Quốc tế, “một cánh tay rô-bốt sẽ vươn vào bên trong không gian SpaceX Dragon và kéo BEAM ra ngoài, đính nó vào một module cố định tên Tranquility của Trạm Vũ trụ Quốc tế. Các phi hành gia sẽ ra lệnh bơm khí nén vào bên trong BEAM”. (“Can billionaire Robert Bigelow create a life for humans in space?”, *Popular Science*, ngày 8 tháng 4 năm 2016). Không khí sẽ biến BEAM thành một không gian hình khối có kích cỡ bằng một căn lầu cho 8 người hay một căn hộ studio ở Manhattan”. Dĩ nhiên là không gian này sẽ được làm bằng chất liệu chống lại các mảnh vỡ bay trong vũ trụ và “các vi thiên thạch” - những thứ có thể làm hỏng kỳ nghỉ trong không gian của bạn nếu những gì xảy ra trong bộ phim *Gravity* năm 2013 là có thật.

Theo lý thuyết, một vài module trong số này - hay các phiên bản phức

tạp hơn của chúng - có thể được kết nối với nhau để tạo thành một trạm không gian nổi, hay thậm chí một căn cứ trên bề mặt mặt trăng. Dích thân Bigelow nói với *Popular Science* rằng BEAM là “bước đi đầu tiên... hướng tới việc đưa con người lên sống trên bề mặt của hệ mặt trăng”. Ông nhấn mạnh rằng dự án của mình “không phải là hành động bột phát và cả các kế hoạch lên mặt trăng của chúng tôi cũng vậy”.

Bài viết chỉ ra rằng các ông trùm khách sạn thường nhìn thấy cơ hội đầu tư ở những nơi ít ngờ nhất, “và không có nơi nào hấp dẫn Bigelow bằng mặt trăng”. Có lẽ, ông chính là một Conrad Hilton trong ngành hàng không vũ trụ.

## **THIẾT KẾ KHÔNG GIAN VŨ TRỤ**

Khi NASA thiết kế các trang phục đầu tiên cho phi hành gia, tôi tin chắc rằng yếu tố thẩm mỹ không phải là ưu tiên hàng đầu. NASA không phải kẻ đom đóm. Thế nhưng, trong lĩnh vực du lịch không gian, vẻ ngoài dường như có ý nghĩa quan trọng. Nhà thiết kế người Pháp Philippe Starck là “giám đốc cố vấn nghệ thuật” cho Virgin Galactic ngay từ đầu và đã đưa ra một số mẫu thiết kế ban đầu cho trang phục không gian, cũng như cùng với Louis Vuitton thiết kế mẫu “va-li không gian”. Các mẫu trang phục được ra mắt tại một cuộc triển lãm dành riêng cho du lịch không gian tại cửa hàng flagship của Louis Vuitton ở Champs-Élysées vào năm 2007. (“Take me to your designer”, *The New York Times*, ngày 10 tháng 5 năm 2007).

Ngày nay, các chuyến bay của Virgin Galactic được triển khai từ trạm không gian Spaceport America, cũng là bãi đỗ của SpaceX. Được hoàn thành vào năm 2012, trạm không gian này có vị trí gắn liền với biểu tượng

tình cờ: sa mạc Journada del Muerto (“Route of the dead man”) ở New Mexico, cách đó không xa là một nơi có tên gọi Truth hay Consequences. Kể từ thời điểm được thành lập và hoạt động dưới sự hỗ trợ một lần của chính phủ, nhưng đạt mức doanh thu thấp hơn so với kỳ vọng do sự sinh sau đẻ muộn của lĩnh vực du lịch hàng không vũ trụ, trạm không gian Spaceport America đã vấp phải nhiều tranh cãi, thậm chí còn bị kêu gọi bán đi. Nhưng quá trình phát triển đa dạng phục vụ các chuyến tham quan có hướng dẫn, các buổi quay phim và sử dụng đường băng làm đường đua cho các cuộc đua xe đã giúp trạm không gian có đủ nguồn lực tài chính để tự nuôi sống mình.

Virgin Galactic cũng sở hữu một đường bay với tên gọi không phô trương Gateway to Space tại trạm này. Công trình thấp tầng nhưng khơi nguồn cảm hứng này được hãng Foster & Partners của Anh thiết kế: nó trông như một con bướm lạ đậu trên nền sa mạc. Thế còn các trang phục cho phi hành gia? Vào tháng Giêng năm 2016, Virgin Galactic thông báo rằng thương hiệu thời trang Y-3 - một dự án hợp tác giữa Adidas và nhà thiết kế người Nhật Yohji Yamamoto - sẽ thiết kế “toàn bộ trang phục” cho hành khách và nhân viên mặt đất. Dù sao thì du lịch không gian vẫn phải thật phong cách.

Thứ lỗi cho tôi là chủ đề du lịch không gian quá xa lạ đến mức thật khó để viết về nó một cách hết lòng. Nhưng như nội dung của đoạn mở đầu chương này, đây rõ ràng là một hành trình đầy nguy hiểm. Ngôn ngữ quảng cáo được các công ty du lịch không gian sử dụng đưa ý tưởng này về khoảng cách an toàn, với nỗ lực đảm bảo với đối tượng khách hàng siêu giàu rằng họ có “những phẩm chất cần thiết” - linh hồn của các phi hành gia. Như những dòng quảng cáo trên trang web Blue Origin: “Khi đã

vượt qua Đường Kármán đi vào vũ trụ, bạn sẽ nhận được đôi cánh phi hành gia... Bạn cũng sẽ được gia nhập mạng lưới độc quyền dành cho các cựu thành viên Blue Origin - một cộng đồng gồm các nhà tiên phong đi vào vũ trụ của thời hiện đại”.

Đúng vậy, du lịch không gian là thứ không dễ dàng - và bạn có thể hoài nghi khả năng biến nó thành một điểm du lịch hấp dẫn. Bạn thậm chí có thể thấy ghê tởm với ý nghĩ rằng các tỷ phú xây dựng các phi thuyền như một trò chơi. Thế nhưng, điều gì sẽ xảy ra khi mỗi cải tiến công nghệ chỉ nằm trong tay các kỹ sư, các nhà khoa học? Nếu vậy thì có lẽ giờ này, chúng ta vẫn còn đứng trên bờ và dõi mắt nhìn ra biển khơi xa xăm. Tôi tin rằng có một mối liên hệ trực tiếp giữa Georges Nagelmackers của Orient Express, Isambard Kingdom Brunel của tàu hơi nước *Great Western*, Juan Trippe của Pan Am và những tên tuổi như Richard Branson và Elon Musk. Động cơ của họ không chỉ đơn thuần là cơ hội kinh doanh - có nhiều cách kiếm tiền đơn giản hơn nhiều. Họ là những kẻ mộng mơ muốn nhìn thấy bản thân có thể đạt đến những giới hạn nào.

Vũ trụ là giới hạn cuối cùng của ngành du lịch. Cho đến khi ai đó phát minh ra cỗ máy thời gian.

## **ĐIỂM NHẤN CỦA HÀNH TRÌNH**

- Du lịch không gian bắt đầu hình thành vào năm 2001 khi tổ chức của Mỹ có tên Space Adventures thực hiện một giao dịch trị giá 20 triệu đô-la Mỹ với Nga để đưa một công dân lên Trạm Vũ trụ Quốc tế trên phi thuyền Soyuz.
- Elon Musk của Tesla, Jeff Bezos của Amazon và Richard Branson của Virgin đã ra mắt các dự án tàu vũ trụ thương mại.



- Đặc biệt, Virgin Galactic của Richard Branson là thương hiệu được biết đến nhiều nhất.
- Ngôn ngữ quảng cáo của du lịch không gian nói rằng hành khách sẽ bước vào hành trình khám phá không gian vũ trụ - bằng cách biến họ thành phi hành gia với một tấm vé, hứa hẹn biến giấc mơ thời thơ ấu của họ thành hiện thực.
- Bất kể những khó khăn và bi kịch, dường như các nhà tiên phong trong ngành du lịch không gian chưa bao giờ có ý định từ bỏ mục tiêu cuối cùng của họ; sức hấp dẫn của không gian dường như đã đánh bại mọi lý lẽ hay mối bận tâm thực tế.
- Các chuyến bay thương mại thường xuyên vào vũ trụ dành cho hành khách trả tiền và cả một khách sạn trên không gian sắp trở thành hiện thực.

## PHẦN KẾT

*“Một trang mạng có thể theo dõi thói quen của bạn nhưng nó sẽ không bao giờ biết được bạn là ai.”*

“Hỗn loạn” là từ mà người bạn mới Jerôme nói với tôi khi tôi yêu cầu anh ấy tóm tắt ngành du lịch đương đại. “Nhưng đó là sự hỗn loạn mà tôi có thể hưởng lợi”.

Jerôme Balandraud đi đầu hành một hãng du lịch nhỏ mang tên Les Planeteurs tại khu Batignolles quyến rũ của Paris. Khu này sở hữu tất cả những gì bạn muốn từ một khu phố đặc trưng của Paris: những con đường cây xanh yên tĩnh, những tòa nhà bằng đá vôi với ô cửa gỗ và ban công khung sắt tuyệt đẹp, những quán café xinh xắn và những nhà hàng bistro đông đúc khách ra vào - thậm chí có cả công viên với ao thả vịt và một vòng quay ngựa gỗ.

Tôi tình cờ phát hiện ra Les Planeteurs chỉ vài tuần trước khi chuẩn bị những công đoạn hoàn thiện cuối cùng cho cuốn sách này. Khi đang đi dạo trên phố, tôi chợt nhìn thấy một khoảng sân rộng trước một cửa hiệu màu xám than có logo hình tháp Eiffel với hình cầu bao quanh, chiếc xe vespa màu đỏ tươi dựng bên ngoài và có thể nhận thấy bên trong là nội thất mang phong cách Mid-century Modern\*. Cho nên, tôi đã bước vào và gặp Jerôme. Vài ngày sau, tôi trở lại phỏng vấn anh cho những trang sách này.

Anh đích thị là một chuyên gia du lịch vạn năng, bắt đầu tại một tổng đài đăng ký cho một mạng lưới các đại lý du lịch, sau đó đi đầu hành cơ sở

nhượng quyền của Thomas Cook tại Paris trong 10 năm nhưng nhìn thấy một cơ hội trong kỷ nguyên số. “Khi còn làm việc với thương hiệu Thomas Cook, hình thức kinh doanh nhượng quyền đó cho phép tôi linh hoạt, có thể đáp ứng nhu cầu của khách hàng, thay vì bắt họ phải chấp nhận các dịch vụ theo tiêu chuẩn. Cuối cùng, tôi có được một mạng lưới khách hàng trung thành, nhờ đó, tôi nhận ra rằng mình có thể tạo ra thứ gì đó cho riêng mình”.

Anh chỉ ra rằng trong khi một số khách du lịch hài lòng với một kỳ nghỉ giống hệt như tờ rơi quảng cáo và số khác tìm thấy được những gì cần tìm trên Internet thì khoảng 1/3 khách du lịch - một con số đáng kể - lại muốn được tư vấn trực tiếp và yêu cầu các chuyến đi bespoke (được thiết kế theo yêu cầu riêng). “Với cùng mức giá như mức giá của một đại lý du lịch truyền thống, trên thực tế, tôi có thể cung cấp dịch vụ concierge. Tôi có vài chiếc điện thoại di động và tôi luôn sẵn sàng hỗ trợ mọi người”.

Jerôme nhìn thấy Internet như một suối nguồn ý tưởng. “Thông tin tồn tại trên Internet nhưng dưới dạng thô, giống như những viên kim cương thô chưa qua mài giũa. Và có quá nhiều thông tin; nhiều người không có đủ thời gian để lướt qua tất cả. Và bởi vì là nhà đi đầu hành tour được cấp phép, tôi có quyền tiếp cận những trang đăng ký chuyên ngành mà người bình thường không thể tiếp cận được. Tôi thu thập thông tin chỗ này một ít, chỗ kia một ít rồi kết hợp chúng thành một kỳ nghỉ mà khách hàng mong muốn”.

Anh nói rằng thuật toán không thể nào thay thế được mối quan hệ cá nhân giữa người với người. “Một trang web có thể theo dõi thói quen của bạn nhưng nó sẽ không bao giờ biết bạn là ai. Tôi biết từng khách hàng của mình: gia đình họ, gu thẩm mỹ của họ, những nơi họ thích đến. Một

khách sạn nhỏ ư? Chuyện nhỏ. Một căn hộ ư? Không thành vấn đề. Tôi sẽ thiết kế cho họ một chuyến đi hoàn hảo”.

Anh phác họa một kiểu so sánh với các bước tiến công nghệ trong thế giới âm nhạc. “Có thời điểm khi bạn cần đến hai hay ba thiết bị synthesizer khác nhau và một số nhạc cụ khác nữa để tạo ra một bài hát. Nhưng giờ thì bạn có thể làm đi đâu đó chỉ với một phần mềm, trên máy tính xách tay. Đi đâu đó cũng tương tự như cách tôi thiết kế một chuyến đi cho khách hàng”.

Ban đầu, Jérôme đi đầu hành công việc tại nhà, nhưng sau đó anh nhận ra rằng mình cần phải có một cửa hàng vật lý:

“Đi đâu mĩa mai nhất về kỹ nguyên số là nó khiến con người khát khao được nhìn thấy thứ gì đó cụ thể, có thật, thứ mà họ có thể tin tưởng. Đôi khi, họ phải trả hàng ngàn euro cho một chuyến đi mà đến hơn một năm sau mới xảy ra. Nhiều người đã có những trải nghiệm tồi tệ trước đó. Cho nên, họ cần phải có lòng tin ở bạn. Bên cạnh đó, tôi muốn làm việc trở lại ở một khu phố, nơi tôi có thể làm quen và hiểu mọi người. Một phần khách hàng của tôi đến từ khu phố này. Họ đi qua và ghé vô, đúng như cách anh đã làm.”

Jérôme thừa nhận rằng đăng ký trực tuyến thường rẻ hơn so với việc sử dụng các dịch vụ của anh, nhưng khách hàng chấp nhận đi đâu đó. “Rõ ràng, nhiều người vẫn muốn mặc cả, đó là thuộc tính của con người. Nhưng nếu sẵn lòng bỏ ra cả ngàn euro thay vì vài trăm euro, bạn sẽ có người để đặt câu hỏi, người sẽ dành thời gian thiết kế nên một hành trình chỉ cho riêng bạn”.

Tôi nhận thấy rõ rằng Jérôme đã thành công trong việc xây dựng hệ thống nhận dạng thương hiệu, từ logo thông minh cho đến các món đồ trang trí của Nhật trên những kệ trưng bày ở cửa hàng và chiếc máy trò

chơi Arcade cổ điển ở góc phòng. “Nhưng tất cả những thứ này đều thực sự là con người tôi”, anh bày tỏ. “Anh đang nhìn vào cá tính của tôi đấy. Tôi không thể nào sản sinh ra nó trên quy mô công nghiệp được”.

Một trong những đi đầu khiến tôi bất ngờ khi tìm kiếm thông tin cho cuốn sách này - bạn có thể cho rằng tôi ngây thơ cũng được - là trong hầu hết các khía cạnh của hoạt động kinh doanh lý hành, tất cả đều chỉ tìm cách lấp đầy càng nhiều chỗ trống càng tốt: các phòng khách sạn, các căn hộ, các chỗ ngồi trên máy bay, các cabin trên tàu du lịch,.. Giống như ngành công nghiệp thời trang sử dụng thứ thường được gọi là “giấc mơ” - một sự pha trộn mơ hồ giữa vẻ huy hoàng, sự tự khẳng định và địa vị - để làm tăng giá trị cho những bộ sưu tập trang phục và phụ kiện, ngành công nghiệp du lịch và khách sạn sử dụng sức hấp dẫn của sự thư giãn, khám phá và phiêu lưu để thu hút khách hàng.

Jerôme nói: “Ngành công nghiệp du lịch và khách sạn trong kỷ nguyên số đã trở thành một thế giới nơi người ta dùng đủ mọi thủ đoạn để cạnh tranh nhau, tạo ra sự hỗn loạn gây phương hại cho khách hàng và khiến họ không biết tin vào đâu”.

Jerôme tin rằng biện pháp duy nhất nằm ở các cá nhân độc đáo với khả năng tạo ra những hành trình đáng nhớ.

## **TÍNH ƯU VIỆT CỦA “TRẢI NGHIỆM”**

Nếu bạn thử tìm kiếm một từ được sử dụng thường xuyên nhất trong cuốn sách này, “trải nghiệm” sẽ xuất hiện gần đầu bảng. Một số chuyên gia du lịch nói với tôi về “nền kinh tế trải nghiệm” - và họ tin rằng nó thậm chí sẽ trở nên ngày càng quan trọng hơn đối với doanh nghiệp của họ trong tương lai.

Thật vậy, ngành công nghiệp xa xỉ và thời trang - nơi sử dụng các giá trị vô hình để bán sản phẩm hữu hình - đang lo lắng về sự cạnh tranh đó. Phát biểu tại một cuộc hội thảo ở Thượng Hải, Shaun Rein, nhà sáng lập của China Market Research Group, lưu ý rằng việc chi tiêu cho hàng xa xỉ giữa những người tiêu dùng Trung Quốc đang dịch chuyển từ sản phẩm sang trải nghiệm. “Sự xa xỉ kiểu mới không phải là mua một chiếc túi hàng hiệu mà là bơi lội cùng cá heo, đi hiking trên núi, khám phá những vùng đất xa xôi, và sau đó chia sẻ những hình ảnh trên điện thoại của bạn”. (“Is fashion ready for the experience economy?”, *The Business of Fashion*, ngày 5 tháng 3 năm 2016).

Như đã nói trên, “trải nghiệm” dường như là thứ được tạo ra - hoặc được phát kiến - bởi những người giống như Jérôme ở Les Planetours. Các đại lý du lịch đang tranh nhau tái định vị bản thân như một “nồi lẩu” gồm hướng dẫn, tư vấn và dịch vụ concierge. Thế nhưng, “big data” (dữ liệu lớn) luôn có sẵn và ngày càng được các thương hiệu du lịch sử dụng để theo dõi hành vi của chúng ta, nhận diện ý thích của mọi người và đưa ra những dịch vụ bespoke. Khi chúng ta đang tham gia một cuộc hành trình, điện thoại của chúng ta biết chính xác ta đang ở đâu - và thậm chí các thương hiệu du lịch mà ta sử dụng ở mỗi chặng đường cũng biết được đi đâu đó. Như vậy có rợn người không? Hay nó là một lợi thế? Hãy cho tôi biết vào lần tới, khi bạn vừa đến cổng hải quan và nhận được tin nhắn từ khách sạn rằng bạn có muốn được đón miễn phí không.

Sự đói khát trải nghiệm đã gây ra tình trạng xáo trộn trong lĩnh vực khách sạn. Có thể nhận thấy rằng các tập đoàn khách sạn lớn nhìn nhận về Airbnb và nền kinh tế chia sẻ một cách rất nghiêm túc. Khi khách du lịch giải trí và thậm chí khách du lịch công vụ thấy chán ngán với kiểu trang trí

“rập khuôn”, các ông lớn khách sạn bắt đầu phản ứng bằng những thiết kế riêng biệt và dịch vụ đa dạng hơn. Như chúng ta đã thấy, họ cũng phản pháo trước các đại lý du lịch trực tuyến bằng cách thưởng cho những khách hàng nào đăng ký trực tiếp qua trang web riêng của họ. Trong khi đó, sự kết hợp giữa quảng cáo và giải trí thành “nội dung có thương hiệu” (branded content) đã khuyến khích họ thử nghiệm với những video cảm động trực tuyến: một trải nghiệm được thể hiện như một câu chuyện. Các kênh truyền thông xã hội và các dịch vụ tin nhắn đã trao cho họ cơ hội trò chuyện trực tiếp với khách hàng để xây dựng mối quan hệ sâu sắc hơn. Những khách sạn “có kết nối” đã trang bị máy tính bảng và các ứng dụng trong phòng nghỉ nơi khách có thể sử dụng cho mọi mục đích, từ đi đầu khiến nhiệt độ trong phòng cho đến yêu cầu dịch vụ phòng.

Nhiều hãng hàng không dường như cũng tụt hậu trước xu hướng trải nghiệm. Các sân bay - mặc dù họ không thể làm được gì nhiều với những dãy xếp hàng dài vô tận ở cổng hải quan - đã nỗ lực xoa dịu thần kinh của khách du lịch bằng các cơ hội mua sắm và ẩm thực, cũng như các tiện nghi vui chơi, giải trí, spa. Thế nhưng, trải nghiệm bay, nhất là hạng kinh tế, vẫn phải chật vật ngoi lên mức trên trung bình và thường khiến hành khách thấy khốn khổ. Từ năm 1999, một tổ chức mang tên Skytrax đã xếp hạng các hãng hàng không trên thế giới, với hệ thống đánh giá từ 1 đến 5 sao dựa trên ý kiến phản hồi của hành khách. Vào thời điểm tôi viết những dòng này, chỉ tám trong số hơn 280 hãng hàng không được xếp hạng 5 sao - tham khảo [www.airlinequality.com](http://www.airlinequality.com) để biết thêm chi tiết - do đó, thỉnh thoảng, ta cần phải thử thách để họ làm tốt hơn. Dịch vụ chất lượng, chỗ ngồi thoải mái, thực đơn phong phú và hệ thống giải trí đa dạng suốt chuyến bay dường như là chìa khóa để mở cánh cửa trái tim của hành

khách - và gần đây là khả năng kết nối qua thiết bị di động - hàm ý rằng vẫn còn nhiều điều cần cải tiến.

Là một người thường xuyên bị lôi kéo bởi những lời hứa không đáng tin cậy về du lịch, hành trình bay là khoảnh khắc mà tôi thường xuyên ao ước rằng mình được ở nhà. Thế nhưng, tôi chẳng bao giờ rút ra được bài học kinh nghiệm.

## **NIỀM THÔI THỨC ĐƯỢC GIẢI THOÁT**

Giống như màn “thua đẹp” của Pan Am, tầm nhìn lạc quan của nhà sáng lập Juan Trippe về tương lai hầu hết đều không thể thành hiện thực. Nếu bạn còn nhớ, Trippe tin rằng du lịch đại chúng sẽ có tác động tích cực đến nhân loại, rằng khách du lịch “đầy hiếu kỳ, nhiệt huyết và thiện chí, những người có thể lang thang khắp năm châu bốn bể” sẽ gặp gỡ “trong tình bằng hữu và hiểu về những con người thuộc các quốc gia và dân tộc khác”. Các nhà tiên phong khác trong ngành cũng có hy vọng tương tự.

Du lịch nước ngoài ngày nay dễ dàng hơn so với trước kia. Khách du lịch có thể mua được vé máy bay giá rẻ, đặt phòng khách sạn, thuê xe - tất cả đều thông qua điện thoại di động, chỉ sau hai ngậm cà phê mà không cần phải rời khỏi chỗ ngồi của mình. Chúng ta có thể đắm chìm trong các nền văn hóa khác, nếm thử những món ăn xa lạ, tận mắt nhìn thấy nhiều điều chỉ trong kỳ nghỉ cuối tuần mà các vị lữ khách vĩ đại ngày xưa phải mất nhiều tháng mới làm được.

Liệu tất cả những điều đó có khiến chúng ta trở nên cởi mở hơn với tư cách con người? Hãy nhìn quanh ta. Hãy bật kênh tin tức lên.

Các quốc gia đang xâu xé lẫn nhau, đâu đâu cũng thấy bất đồng quan



điểm, xung đột tôn giáo. Chiến tranh đã đẩy làn sóng người tị nạn lên cao đến đỉnh điểm buộc họ phải tìm cách chạy trốn. Nhìn chung, cách phản ứng của chúng ta là tăng cường các biện pháp siết chặt kiểm soát đường biên giới. Liệu có phải du lịch đại chúng đã biến tất cả chúng ta thành những công dân toàn cầu đầy vị tha và cởi mở?

Hầu như không. Điều đó khiến tôi đi đến kết luận rằng người có nhãn quan thật sự về ngành du lịch, đồng thời cũng là một trong những nhân vật đầu tiên: Thomas Cook, mới là người có nhận thức đúng đắn nhất. Ông ấy hiểu rằng, đối với rất nhiều người trong chúng ta, mục đích thực sự của du lịch giải trí là để tự xao lãng chính mình. Để bỏ lại những lo toan thường nhật phía sau, để phá vỡ thói quen thường ngày, để được chiêm ngưỡng một khung cảnh khác, khoác lên mình một nhân diện mới mẻ. Chúng ta có thể không trở thành những con người tốt hơn nhưng trở thành những phiên bản mới mẻ hơn của chính mình. Rám nắng, thư giãn, mãn nguyện - tự do.

Tôi sẽ không tìm cách đi quá xa vào lãnh địa của triết gia Alain de Botton, người đã xem xét vô số phản ứng về mặt cảm xúc với du lịch trong cuốn sách thú vị của ông *The Art of Travel* (2002) - nhưng quan điểm của ông về sức mạnh của ấn phẩm quảng cáo du lịch dường như có liên quan tại thời điểm này. Ông mô tả rằng, giữa những ngày đông giá rét, ông bị quyến rũ bởi hình ảnh “những hàng dừa... trên bãi cát ôm sát mặt nước biển màu lam ngọc”. Ông ghi chú: “Bằng thứ trực cảm đen tối của mình, những người làm nên các tờ rơi quảng cáo này đã hình dung được rằng độc giả sẽ dễ dàng trở thành mồi ngon trước những bức hình mà họ trưng ra - những thứ có khả năng xúc phạm trí thông minh và đi ngược lại với những khái niệm về tự do ý chí: những hình ảnh quá phô trương về hàng

dừa, bầu trời trong xanh và bãi cát trắng”.

Thomas Cook là người đầu tiên sử dụng sức hấp dẫn của những tờ rơi quảng cáo - và các phiên bản ấy vẫn còn được đăng trên trang web và mạng xã hội của nhiều thương hiệu khách sạn và du lịch, cũng như trong một số hình ảnh chủ chốt hơn của Airbnb. Niềm thôi thúc được chỉnh sửa và làm đẹp cho các trải nghiệm du lịch đã được chính tay khách du lịch tạo ra - họ đăng những bức hình tuyệt đẹp, đã được chỉnh sửa thật hào nhoáng về kỳ nghỉ của mình trên các mạng xã hội. Luôn có khía cạnh khoe khoang trong du lịch - một câu chuyện thú vị để kể ở quán rượu hay trong một bữa tiệc tối - nhưng giờ đây, chúng ta khoe khoang một cách tức thời.

De Botton du lịch đến Barbados và khám phá ra rằng có rất nhiều thứ khác ngoài một hình ảnh tiêu biểu của nơi đó; trên thực tế, có rất nhiều điều bất tiện và không vui. Ngay cả khi đã yên vị ở một bãi biển thiên đường, ông vẫn không thoát khỏi chứng viêm họng và những lo lắng liên quan đến công việc. Bạn không thể nào thoát khỏi chính mình, hay như cách ông nói: “Tôi đã vô tình mang theo phiên bản của chính mình đến hòn đảo ấy”.

Tuy nhiên, niềm thôi thúc giải thoát luôn mạnh mẽ. Nó lấp đầy hàng ngàn chỗ ngồi trên các chuyến bay mỗi ngày, mang lại hàng tỷ đô doanh thu và tạo vô số công ăn việc làm. Thậm chí những khách du lịch theo kiểu công tác, những người luôn có sẵn công nghệ trong tay, thứ cho phép họ tiến hành những cuộc họp quốc tế trực tuyến từ văn phòng của mình, vẫn tìm cách để đến tận nơi. Một màn hình không thể nào thay thế được cái bắt tay, đó là thứ họ sẽ nói với bạn mà tôi cho rằng có lẽ là đúng. Thế nhưng, đó là một sự thay thế nghèo nàn không kém cho một bữa ăn xa lạ tại một nhà hàng cách xa nhà. Các khách du lịch công vụ có thể trông nghiêm nghị

bởi kiểu ăn mặc đúng mực nhưng trong suy nghĩ của họ, tôi tin rằng, nhiều người trong số họ là những tâm hồn phiêu lưu thực sự.

Chúng ta sẽ tiếp tục lên đường, đi khắp thế giới, nhưng chúng ta sẽ không bao giờ cảm thấy hoàn toàn mãn nguyện, và mỗi lần khi trở về bốn bức tường riêng của mình, chúng ta lại muốn có thêm nhiều chuyến đi khác nữa.

Quả là tổn kém cho chúng ta, nhưng lại là tin vui cho ngành công nghiệp du lịch.

## DANH MỤC THAM KHẢO

Black, Jeremy (2003) *The British Abroad: The Grand Tour in the eighteenth century*, The History Press, Stroud, Gloucestershire

Bluffield, Robert (2009) *Imperial Airways: The birth of the British airline industry 1914-1940*, Ian Allen Publishing, Hersham, Surrey

Clemente-Ruiz, Aurélie and Carayon, Agnès (2014) *Il Était Une Fois rorient Express* (exhibition catalogue), Editions Snoeck, Ghent

Conrad III, Barnaby (2013) *Pan Am: An aviation legend*, Council Oak Books, San Francisco, CA

De Botton, Alain (2014) *The Art of Travel*, Penguin, London  
Dickinson, Robert and Vladimir, Andy (1997) *Selling the Sea: An inside look at the cruise industry*, John Wiley & Sons, New York

Eglin, Roger and Ritchie, Berry (1980) *Fly Me, I'm Freddie*, George Weidenfeld and Nicholson Limited, London

Fox, Stephen (2004) *The Ocean Railway*, Harper Perennial, London

Garin, Kristoffer A (2005) *Devils on the Deep Blue Sea*, Viking, New York

Gubler, Fritz (2008) *Great, Grand and Famous Hotels*, Great, Grand & Famous Pty Ltd, Crows Nest, New South Wales

Hamilton, Jill (2005) *Thomas Cook: The holiday maker*, Sutton Publishing Limited, Stroud, Gloucestershire

Hibbert, Christopher (1969) *The Grand Tour*, George Weidenfeld and

Nicolson Limited, London

Hilton, Conrad K (1957) *Be My Guest*, Prentice Hall Press, New Jersey  
Larson, Erik (2015) *Dead Wake: The last crossing of the Lusitania*, Crown Publishers, New York

Marriott, JW 'Bill' (2013) *Without Reservations: How a family root beer stand grew into a global hotel company*, Luxury Custom Publishing, San Diego, CA

Mazzeo, Tilar J (2014) *The Hotel on Place Vendome*, Harper Perennial, New York

Reilly, Thomas (1997) *Jannus, An American Flier*, University Press of Florida, Gainesville, FL

Rheem, Carroll (2012) *Empowering Inspiration: The future of travel search*, Phocuswright, Sherman, CT

Seba, Anne (2009) *The Exiled Collector: William Bankes and the making of an English country house*, The Dovecote Press, Wimbourne Minster, Dorset

Toporek, Adam (2015) *Be Your Customers Hero: Real-world tips and techniques for the service front lines*, AMACOM, New York

Tungate, Mark (2009) *Luxury World: The past, present and future of luxury brands*, Kogan Page, London

Watkin, David and D'Ormesson, Jean (introduction) *et al* (1984) *Grand Hotel: The Golden Age of Palace Hotels: An architectural and social history*, Chartwell Books Inc, New Jersey

Withey, Lynne (1997) *Grand Tours and Cook's Tours: A history of leisure travel 1750 to 1915*, Aurum Press, London.

# Table of Contents

Start

LỜI CẢM ƠN

LỜI TÁC GIẢ

PHẦN MỞ ĐẦU

01 NHỮNG LỬ KHÁCH VĨ ĐẠI

02 MR. COOK QUẢ CẢM

03 NƠI TRÚ ẨN HUYỀN THOẠI: SỰ LÊN NGÔI CỦA KHÁCH SẠN LỚN

04 TỪ “RÁCH” ĐẾN RITZ

05 SỰ TRỞ LẠI CỦA ORIENT EXPRESS

06 CUỘC CẠNH TRANH TRÊN BIỂN CẢ

07 NHỮNG HÃNG HÀNG KHÔNG TIÊN PHONG

08 PAN AM - TỪ THỦY PHI CƠ ĐẾN THỜI ĐẠI MÁY BAY PHẢN LỰC

09 CÔNG VỤ HAY GIẢI TRÍ?

10 KHÁCH SẠN BOUTIQUE ĐÃ TRỞ NÊN THỜI THƯỢNG NHƯ THẾ NÀO?

11 CẠNH TRANH TRÊN BẦU TRỜI

12 BAY CÀNG NHIỀU CÀNG RẺ

13 LASTMINUTE VÀ KỶ NGUYÊN DOT-COM

14 THIẾT BỊ DI ĐỘNG VÀ MẠNG XÃ HỘI

15 NHỮNG ĐẠI LÝ ĐẶC BIỆT

16 THẾ GIỚI GIỮA HAI TRANG BÌA

17 SỰ XUẤT HIỆN CỦA “POSHTEL”

18 AIRBNB VÀ NỀN KINH TẾ CHIA SẺ

19 DU LỊCH CÓ Ý THỨC LÀ CÁCH DUY NHẤT

20 GIỚI HẠN CUỐI CÙNG

PHẦN KẾT

DANH MỤC THAM KHẢO