CHƯƠNG 11

Thợ thủ công

Phần III – Khi công ty lớn lên

Sáu trăm bốn mươi

Sáng thứ Hai, lá thư của hội đồng quản trị đến, vẫn ngắn, vẫn không đề tên ai. Từ đầu tháng, giám đốc sản phẩm lên làm tổng giám đốc Hải Đăng.

Chẳng ai ngạc nhiên, chuyện ấy cả công ty xì xào từ năm ngoái. Khoa chỉ ngạc nhiên ở chỗ khác: tổng giám đốc mới vẫn ngồi cái bàn cũ cạnh cửa sổ, cốc trà vẫn để góc trái, áo sơ mi vẫn xắn lên khuỷu.

“Em tưởng lên chức thì phải lên tầng trên chứ,” Khoa thì thầm.

“Tầng trên toàn sách,” Quân đáp. “Anh ấy đọc nhanh, lên đấy một tuần là hết.”

Chín giờ, cả nhóm vào phòng họp lớn. Tổng giám đốc không nhắc gì đến cái chức. Anh mở bảng theo dõi của Quân, chỉ vào một ô tô vàng.

640.

Năm tuần trước chưa có Gói Gác đèn. Bây giờ đã có sáu trăm bốn mươi công ty dùng, người này mách người kia, y như hồi Gói ngủ yên.

Ô bên cạnh tô đỏ. 410.

“Bốn trăm mười công ty muốn bỏ agent đang dùng để chuyển hẳn sang mình,” tổng giám đốc nói. “Lý do thì giống nhau cả: đã có người bên mình trông đêm rồi, dùng luôn agent bên mình cho khỏi nhớ hai chỗ.”

Có người vỗ tay. Anh giơ tay lên.

“Sỹ, dựng agent cho một công ty mới mất bao lâu?”

Lực Sỹ không cần mở máy. “Hai ngày. Nửa ngày ngồi với chủ tiệm, một ngày dựng, nửa ngày chạy thử.”

“Bốn trăm mười công ty, mỗi công ty hai ngày, năm người dựng.” Tổng giám đốc để mọi người tự nhân. “Người cuối danh sách chờ hơn nửa năm.”

Quân mở thêm một cột. Mười một công ty đã hủy đăng ký vì chờ lâu. Một tiệm hoa ở Đà Nẵng để lại đúng một câu: *Em cảm ơn, em tìm được chỗ nhanh hơn rồi ạ.* Đọc lên ai cũng thấy rát mặt.

“Phong.” Tổng giám đốc quay sang. “Anh cần một cái khuôn. Một bộ agent dùng chung cho mọi nghề, kế toán, bán hàng, chăm sóc, mua hàng. Chủ tiệm điền vài ô, bấm một nút là chạy. Cuối tháng phải hết hàng chờ.”

Phong đã mở sổ ra vẽ mấy ô vuông. “Một tuần.”

Không ai cãi. Bên ngoài người ta làm thế cả rồi, Tổ Kiến cũng đang làm đúng như thế.

Lực Sỹ gõ đầu bút chì xuống mép bàn mấy cái.

“Em không phản đối đâu,” anh nói. “Em chỉ hỏi một câu thôi.”

Tổng giám đốc chờ.

“Thế tên ai sẽ nằm trên cái agent ấy?”

Phòng im. Tổng giám đốc nhíu mày, chưa hiểu câu hỏi.

“Tên Hải Đăng chứ tên ai.”

Lực Sỹ gật, không nói thêm. Thắng Tất ngồi cạnh, thấy anh thôi gõ, cây bút chì nằm im trong nắm tay.

Khuôn chung

Bốn ngày sau, Phong làm xong, sớm hơn hẹn một ngày.

Cái khuôn đẹp thật, kiểu đồ Phong làm: không thừa nút nào, không thiếu bước nào. Chủ tiệm điền mười ô, tên tiệm, nghề gì, bán cho ai, giá nhập mấy mặt hàng chính, giờ mở cửa. Ba phút sau, bốn agent đã chạy. Thắng Tất ngồi thử với một tiệm bánh cuốn dựng giả, bấm đâu chạy đấy, gọn gàng đến mức hơi buồn cười.

Thứ Sáu, khuôn chạy thật cho năm mươi công ty đầu tiên. Thứ Ba tuần sau thêm một trăm, thứ Năm thêm một trăm rưỡi. Cột đỏ trong bảng của Quân ngắn lại từng ngày.

Sáng thứ Sáu, tròn một tuần, Quân báo cáo: tám mươi tư phần trăm bấm "hài lòng", không ai hủy, không ai phải báo lỗi đến lần thứ hai.

"Khá rồi đấy," tổng giám đốc nói. Từ anh, thế là khen.

Trưởng nhóm bán hàng mang lên hai hộp bánh bò, Khoa đặt trà sữa, phòng họp lớn lâu lắm mới ồn như thế.

Có hai người không ăn bánh.

Một là Thư. Từ hôm thứ Hai, chị đọc từng cuộc trò chuyện của ba trăm công ty dùng khuôn, đọc kỹ như hồi còn duyệt hồ sơ bồi thường. Chiều thứ Sáu, chị mang sang bàn Thắng Tất một tờ giấy chép tay.

Một tiệm bún bò Huế ở Sài Gòn: agent chào khách bằng giọng Bắc, rất chuẩn, rất lễ phép. Ông chủ không phàn nàn gì. Ông tắt chức năng tự trả lời, rồi ngồi gõ tay như hồi chưa có agent.

Một nhà thuốc ở Cần Thơ: ba giờ sáng, agent nhắn khách "uống thuốc đúng giờ nhé". Cái khuôn không biết nhà thuốc này bán cho công nhân ca đêm.

Một tiệm may áo dài ở chợ Bà Chiểu: agent gọi lụa tơ tằm là "lụa", gọi satin cũng là "lụa". Cô chủ sửa cho nó hai lần rồi thôi.

"Không ai báo lỗi," Thư nói. "Mà có phải lỗi đâu. Nó chỉ lệch một tí, vừa đủ để người ta biết đồ này không phải làm cho mình."

“Thế sao họ vẫn bấm hài lòng hả chị?”

“Rẻ, nhanh, chưa làm hỏng việc gì.” Chị gấp tờ giấy lại. “Khá thì người ta không bỏ. Nhưng chẳng ai đi giới thiệu cho ai cả.”

Người thứ hai không ăn bánh là Lực Sỹ. Cả buổi chiều anh ngồi ở bàn mình, mở đi mở lại cuộc trò chuyện của tiệm may chợ Bà Chiểu, cuộn lên cuộn xuống, chẳng gõ chữ nào.

Tối ấy Thắng Tất ở lại muộn. Lúc đi lấy nước, anh thấy một chuyện lạ.

Ở dãy bàn thứ hai, chỗ ngày trước anh ngồi nghe tiếng chuông, có cái bàn bỏ trống từ hồi cả nhóm chuyển chỗ. Tối nay có người ngồi đấy, đeo tai nghe, kính trễ xuống sống mũi, gõ rất chậm. Trên màn hình là hàng chờ phiếu hỗ trợ, cái hàng chờ mà giờ agent đã tự xếp, tự trả lời gần hết.

Là Trung.

“Anh làm gì thế ạ?”

Trung tháo một bên tai nghe. Trên màn hình là cuộc trò chuyện với ông chủ tiệm bún bò. Anh đang gõ dở một câu, có cả chữ “mô”, chữ “rứa”.

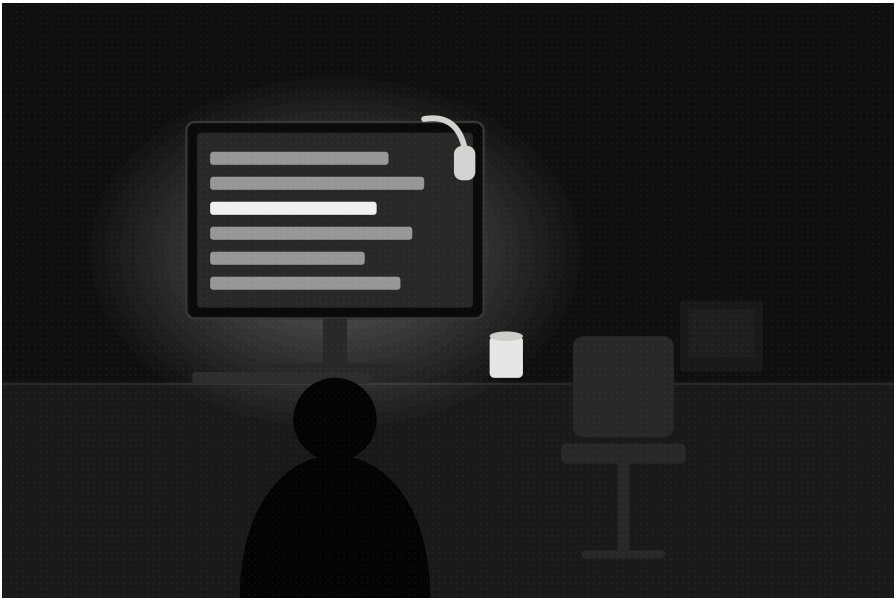
“Trả lời khách,” Trung nói. “Tuần nào anh cũng ngồi vài ca. Lâu không làm thì tay quên. Tay quên thì đầu cũng quên theo.”

Thắng Tất đứng đó. Anh dẫn nhóm mới hơn nửa năm mà đã ba tuần chưa tự tay đóng một phiếu nào. Lịch của anh kín những cuộc họp, những bảng tính, những buổi ngồi với tổng giám đốc. Còn Trung, người anh chưa từng thấy vội bao giờ, ngồi đây lúc tám giờ tối gõ chữ “mô” cho một ông bán bún bò.

Anh định hỏi tại sao thì ông chủ tiệm vừa gõ lại một dòng:

Răng hôm ni nói chuyện nghe như người nhà rứa?

Trung bật cười, đeo tai nghe vào, gõ tiếp.



Ba tấm lụa

Mười giờ bốn mươi tối thứ Bảy. Lực Sỹ đang trực đêm, vừa chế nước sôi vào gói mì thì điện thoại rung.

Em ơi, ba tấm lụa vừa giao tới không phải lụa tơ tằm. Là satin. Sáng thứ Hai chị phải trả áo cưới cho người ta rồi.

Anh để gói mì đấy, mở lịch sử đơn hàng.

Tuần trước, cô chủ tiệm may trong hẻm sau chợ Bà Chiểu nhắn agent đặt ba tấm lụa tơ tằm màu ngà, hàng Bảo Lộc, để may một bộ áo dài cưới. Agent ghi: *lụa, màu ngà, ba tấm.* Khuôn chung chỉ có một ô cho chữ lụa, nên nó gửi đơn sang chỗ rẻ nhất trong danh sách, và chỗ rẻ nhất giao satin. Agent kế toán so hóa đơn, thấy khớp. Agent chăm sóc

báo hàng đã về. Ba cái máy, không cái nào thấy gì sai. Mà theo cái khuôn thì cũng chẳng có gì sai thật.

Mười một giờ, Thắng Tất đang định tắt đèn thì máy reo.

“Em ngủ chưa?”

“Chưa anh.”

“Mai năm giờ em đi với anh một chỗ nhé.”

Anh không hỏi đi đâu. Lực Sỹ cả năm chưa gọi cho ai sau chín giờ tối.

Năm giờ sáng Chủ nhật, chợ Tân Định mới lác đác vài sạp vải kéo cửa. Mùi hồ vải lẫn với mùi nước rửa đường còn ướt. Lực Sỹ đi trước, ghé từng sạp. Anh không hỏi giá. Anh cầm mép vải lên, xoa giữa hai ngón tay, có khi đưa lên sát mắt. Thắng Tất lẽo đẽo theo sau, không hiểu anh đang tìm gì trong mấy mép vải ấy, mà cũng không dám hỏi.

Đến sạp thứ chín, bà chủ nghe xong thì cúi xuống gầm, lôi ra một cuộn bọc giấy báo.

“Bảo Lộc đây. Còn ba tấm. Cậu lấy cả thì tôi để giá cũ.”

Lực Sỹ trả bằng tiền mình. Thắng Tất vừa thò tay vào túi, anh đã lắc đầu.

Chưa đến bảy giờ, hai người đã đứng trước tiệm may. Cửa cuốn mới kéo lên lưng chừng. Bên trong, một người phụ nữ ngoài năm mươi ngồi cạnh cái máy may cũ, mắt thâm, ba tấm satin cắt dở vắt trên thành ghế.

Cô nhìn cuộn giấy báo, rồi nhìn Lực Sỹ.

“Bên Hải Đăng hả em? Chủ nhật mà cũng đi giao vải à?”

“Dạ. Lỗi bên em ạ.”

Cô bóc giấy báo, ngón tay miết dọc mép lụa một lúc lâu, không nói gì. Rồi cô cười, cái cười của người thức trắng đêm qua.

“Em làm nghề gì mà sáng Chủ nhật đi giao vải thế này?”

Lực Sỹ hơi khựng lại.

“Em làm agent, chị ạ. Mà hôm nay agent của em làm hỏng việc.”

Trên đường về, anh im cho đến ngã tư thứ ba.

“Sáu năm trước anh gửi nhầm ba trăm cái tin nhắc nợ,” anh nói, mắt vẫn nhìn đường. “Ba ngày ngồi gọi xin lỗi từng người. Người cuối cùng là một chị thợ may ở Bà Chiểu. Chị ấy kể đêm hôm ấy ngồi tính xem phải bán cái máy may nào để trả món nợ không có thật.”

Thắng Tất quay sang.

“Chị ấy không nhận ra anh đâu. Hồi ấy anh chỉ là cái giọng trong điện thoại.” Anh ngừng một lúc. “Hồi ấy thì gọi được. Lần này phải đi.”

Đèn đỏ. Anh chống chân xuống đường.

“Từ hồi ấy, agent nào anh dựng cũng có một dòng giấu trong cấu hình. *Dựng bởi Lực Sỹ*, ngày tháng, với một chữ gì đấy của riêng tiệm ấy. Chẳng chủ tiệm nào đọc được, agent cũng chẳng cần.” Anh nhìn cái đèn đếm ngược. “Anh viết cho anh đọc thôi. Có tên mình trong đấy thì không ẩu được. Dựng cho người ta mà như dựng cho nhà mình dùng, như thể mai không còn được làm nghề này nữa.”

Đèn xanh. Anh vặn ga, rồi nói thêm, nhỏ như nói với cái xe:

“Cái khuôn thì không có tên ai. Thế nên lụa nào nó cũng bảo là lụa.”

GÓC NGƯỜI VIẾT – CHỮ KÝ TRONG LÒNG VỎ MÁY

Năm 2008, nhà xã hội học Richard Sennett xuất bản cuốn *The Craftsman*. Ông gọi tinh thần thợ thủ công là mong muốn làm một việc cho thật tốt vì chính việc ấy, không vì phần thưởng hay vì có người nhìn, và nó có ở cả người lập trình, người thầy thuốc, người

đầu bếp. Người thợ hiểu việc bằng tay trước khi hiểu bằng đầu, và khi tổ chức tách người nghĩ khỏi người làm, người nghĩ dần quên việc thật diễn ra thế nào.

Dấu hiệu rõ nhất của người thợ là họ chăm chút cả phần không ai nhìn thấy. Còn để tên mình ở đó là cách họ tự buộc mình vào lời hứa ấy.

Ngày 10 tháng Hai năm 1982, nhóm làm chiếc Macintosh đầu tiên của Apple tổ chức một buổi ký tên. Steve Jobs nói ngắn về chuyện người nghệ sĩ để tên lên tác phẩm của mình, rồi khoảng ba mươi lăm người, cả Jobs, cùng ký lên một tờ giấy lớn. Những chữ ký ấy được khắc vào khuôn đúc vỏ nhựa, nên chiếc Macintosh nào cũng mang chúng ở mặt trong. Người mua hầu như không bao giờ thấy, vì phải có dụng cụ riêng mới mở được máy.

Dòng *Dựng bởi Lực Sỹ* trong phần cấu hình ẩn cũng vậy: sáu năm, không chủ tiệm nào đọc được. Anh viết để chính mình đọc, và vì có tên mình ở đó nên năm giờ sáng anh đã đứng ở chợ Tân Định.

Hai người thợ

Sáng thứ Hai, Lực Sỹ đặt lên bàn Phong bản in cuộc trò chuyện của tiệm may, khoanh đỏ đúng một chữ: *lụa.*

Phong đọc, mặt không đổi. Thắng Tất ngồi bàn bên thấy anh đọc lại lần nữa, rồi lần nữa.

“Khuôn chạy đúng như thiết kế,” Phong nói.

“Ừ,” Lực Sỹ nói. “Thiết kế thì đúng. Ngoài chợ thì sai.”

Khoa đang cầm cốc cà phê đi ngang, dừng lại giữa lối. Cả nhóm còn nhớ cái tuần Phong suýt bị đưa xuống xe, và nhớ Lực Sỹ là người nhận ca đêm thay để Phong được thử ca ngày. Hai người chưa bao giờ to tiếng với nhau. Bây giờ cũng không ai to tiếng. Chỉ là cả dãy bàn bỗng im hẳn.

“Thế anh muốn gì?” Phong hỏi. “Quay lại hai ngày một công ty à? Bốn trăm công ty, nửa năm?”

“Không.” Lực Sỹ lắc đầu. “Khuôn của em tốt. Cái gì giống nhau thì làm một lần thôi, dựng lại từ đầu làm gì. Anh chỉ muốn cái khuôn ấy có người đứng tên.”

“Nó có tên. Tên Hải Đăng.”

“Tên Hải Đăng thì chẳng ai thấy mình phải làm cho nó tốt hơn. Không ai đứng tên thì nó cứ khá mãi thế.”

Thắng Tất đứng dậy trước khi ai kịp nói thêm. Anh không có quyết định gì trong tay, chỉ cầm cuốn sách cũ của Trung.

Anh mở nó ra ở trang về người nhập cư, trang anh đã đọc từ hồi làm phòng khám nha khoa. Người nhập cư đến chỗ lạ, không quen ai, trong tay chẳng có gì, nên lúc nào cũng sợ, cũng đói, cũng phải học.

Đêm qua, sau một ngày Chủ nhật bắt đầu từ chợ Tân Định, anh giở lại trang ấy và thấy một thứ trước đây bỏ sót. Ở mép giấy, Trung viết thêm bằng bút chì hai kiểu người nữa:

Người thợ thủ công: làm việc gì cũng tỉ mỉ, và dám ký tên mình lên thứ mình làm ra.

Người đổi mới: không bao giờ coi việc gì là xong, lúc nào cũng tìm cách làm lại cho tốt hơn.

Bên dưới, Trung gạch chân hai chữ: *Cả ba.*

Thắng Tất dừng lâu nhất ở chữ “thợ thủ công”. Xưa nay anh vẫn nghĩ thợ thủ công là người đóng cái bàn, nặn cái bình, may tà áo dài. Sáng Chủ nhật, anh đã thấy Lực Sỹ đi giữa chợ vải lúc năm giờ sáng vì một agent anh dựng cho một tiệm may. Hải Đăng không đóng cái bàn nào. Nhưng một agent dựng riêng cho một tiệm may, một quán bún, cũng có đường bào, nét men của nó, chỉ là không ai nhìn thấy.

Anh đặt cuốn sách giữa hai cái bàn.

“Anh Sỹ là người thợ,” anh nói. “Mà cũng vẫn là người nhập cư, sáu năm rồi vẫn sợ làm hỏng như ngày đầu, nên năm giờ sáng mới đứng ở chợ. Anh Phong là người đổi mới, cái khuôn của anh có bao giờ là bản cuối đâu. Còn em thì nhập cư thật, em có biết gì về lụa đâu.” Có ai đó bật cười khẽ. “Một mình cái khuôn thì khá. Một mình anh Sỹ thì nửa năm.” Anh đặt ngón tay lên hai chữ bút chì. “Mà anh Trung đâu có bảo chọn lấy một. Anh ấy ghi cả ba.”

Phong nhìn trang sách một lúc lâu, rồi kéo bàn phím lại gần.

“Khuôn giữ phần giống nhau,” anh nói, chậm, như vừa nghĩ vừa nói. “Phần khác nhau thì để cho người thợ.” Anh ngẩng lên nhìn Lực Sỹ. “Mỗi nghề một người đứng tên. Được không anh?”

Lực Sỹ không trả lời. Anh kéo ghế ngồi xuống cạnh Phong. Từ hồi về nhóm đến giờ, đó là lần đầu hai người ngồi chung một màn hình.

Hai phần nghìn

Chiều thứ Hai, Thắng Tất xin tổng giám đốc mười lăm phút. Anh mang theo tờ giấy của Thư, bản in có chữ “lụa” khoanh đỏ, và hai người thợ.

Phong nói phần thứ nhất: cái khuôn giữ nguyên. Kế toán, hóa đơn, nhắc lịch, mấy việc nghề nào cũng giống nghề nào. Phần ấy vẫn chạy trong ba phút.

Lực Sỹ nói phần thứ hai, cái anh gọi là *lớp hoàn thiện*. Mỗi nghề một người đứng tên. Anh nhận tiệm may và tiệm vải, Khoa nhận quán ăn, chị Hằng nhận nhà thuốc, Ngọc Mai nhận tiệm hoa và tiệm bánh. Người đứng tên gọi cho chủ tiệm một cuộc, ba mươi phút, hỏi mười hai câu soạn sẵn. Khách của tiệm nói giọng vùng nào? Gọi tên hàng ra sao? Giờ nào khách hay nhắn? Có chữ nào agent tuyệt đối không được nói? Rồi người ấy chỉnh agent, và để tên mình lên đó.

Lần này không giấu trong phần ẩn nữa. Agent nào dựng xong cũng gửi chủ tiệm một dòng:

Agent của chị do Lực Sỹ dựng. Có gì chưa đúng, chị nhắn thẳng cho anh.

Còn cái khuôn chung mang một dòng khác, ở chỗ chỉ người trong nhóm thấy:

Khuôn: Phong. Có gì chưa đúng, báo thẳng cho tôi.

Tổng giám đốc đọc xong, hỏi câu anh vẫn hay hỏi: "Mất bao lâu?"

"Chừng một tiếng rưỡi một công ty," Lực Sỹ nói. "Nửa tiếng gọi cho chủ tiệm, một tiếng chỉnh agent. Không phải hai ngày. Phong làm hết phần giống nhau rồi, bọn em chỉ làm phần khác nhau thôi."

"Hàng chờ hết khi nào?"

"Chưa đến ba tuần."

Tổng giám đốc nhìn con số, rồi nhìn Lực Sỹ. "Rẻ hơn mà không ẩu à?"

"Rẻ hơn vì bớt được mấy bước đi vòng thôi anh," Thắng Tất đáp. "Chứ có ai làm ẩu đi đâu. Cắt bớt tiền thì dễ lắm, ai cũng cắt được. Cái khó là rẻ đi mà khách vẫn thấy tốt lên. Chỗ làm được như thế thường nằm ở cách mình làm, ít khi nằm ở cái giá."

Tổng giám đốc gật. Rồi anh gạch dòng *cuối tháng phải hết hàng chờ* trên tờ giấy của mình, viết lại: *mười chín ngày*.

Lúc mọi người đứng dậy, anh gọi Lực Sỹ lại.

"Câu hôm trước của em. Tên ai nằm trên cái agent. Anh trả lời sai."

Lực Sỹ không nói gì. Thắng Tất thấy tai anh đỏ lên.

Mười chín ngày sau, hàng chờ hết.

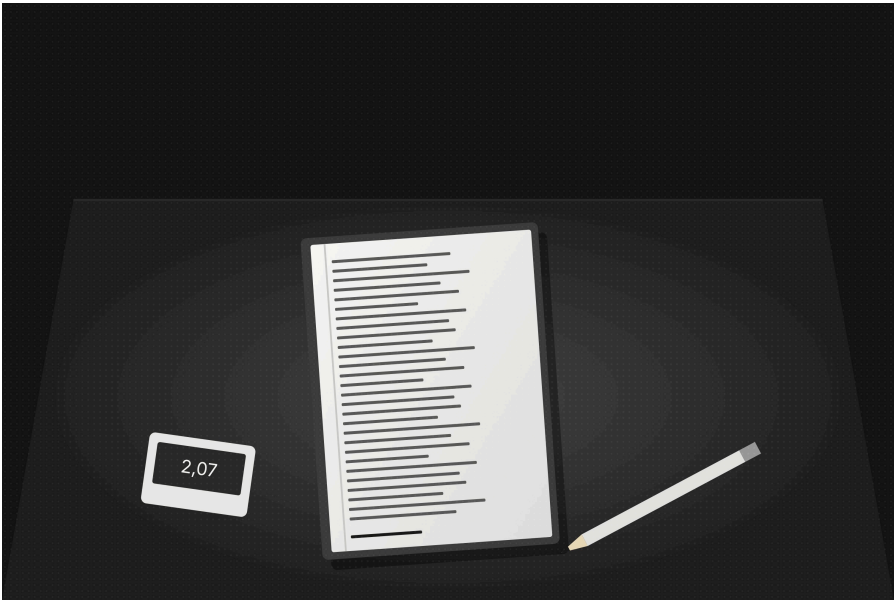
Có một chuyện không nằm trong kế hoạch nào. Lực Sỹ mua một cuốn sổ nhỏ bìa nâu, dùng riêng cho cái khuôn của Phong. Tối nào trước khi

về, anh cũng ghi vào đó một dòng, một chỗ nhỏ trong khuôn có thể làm tốt hơn. Câu chào của quán ăn nên ngắn đi hai chữ. Nhà thuốc nên có thêm ô "khách ca đêm". Chữ "lụa" phải tách ra thành bảy loại. Sáng hôm sau, Phong đưa dòng ấy vào khuôn chung cho mọi công ty cùng dùng.

"Anh ghi mỗi ngày một dòng thế để làm gì?" Khoa hỏi.

"Hai phần nghìn," Lực Sỹ nói. "Cuốn sách cũ của anh Trung bảo mỗi ngày tốt hơn hôm qua hai phần nghìn thì một năm sau gấp đôi. Gấp đôi thì nghe to tát, chứ hai phần nghìn thì ai chả làm được. Một dòng thôi mà."

Khoa không tin, lấy máy tính ra bấm. Một phẩy không không hai, mũ ba trăm sáu mươi lăm. Màn hình hiện hai phẩy không bảy. Cậu nhìn con số một lúc rồi lấy điện thoại chụp lại.



Cuối tháng, cuốn sổ nâu có hai mươi tám dòng. Thư chỉ cho Thắng Tất một cột trong bảng của Quân, cột tháng trước gần như bỏ trống: *giới thiệu cho người khác*. Tháng này có bảy mươi mốt dòng.

Một dòng trong số ấy là của tiệm may chợ Bà Chiểu. Cô chủ không viết dài. Cô gửi một tấm ảnh, cô dâu mặc áo dài lụa màu ngà đứng trước cửa tiệm, nắng sớm hắt qua vai, bên dưới là một câu:

Lụa Bảo Lộc đấy em. Cho chị gửi lời cảm ơn anh Sỹ.

Lực Sỹ đọc tin ấy ở bàn mình, không khoe với ai. Nhưng chiều hôm đó, lần đầu tiên từ hồi Thắng Tất về nhóm, anh nghe Lực Sỹ vừa làm vừa ư ử hát, nhỏ thôi, lạc giọng, một bài gì cũ lắm.

Khoa quay sang, mắt tròn xoe. Thắng Tất lắc đầu, bảo đừng nói gì.

GÓC NGƯỜI VIẾT – NĂM NĂM MANG CHỮ BETA

Đầu năm 2012, nhà báo Thomas Friedman viết trên tờ *New York Times* bài "Average Is Over": thời của "trung bình" đã hết. Khi máy móc và phần mềm làm rẻ được mọi việc ở mức trung bình, "khá" không còn là chỗ đứng an toàn. Trong các bài nói quanh thời gian ấy, ông khuyên người đi làm hãy nghĩ như người nhập cư, luôn đói và không có chỗ nào giữ sẵn cho mình; nghĩ như người thợ thủ công, tự hào về việc mình làm; và luôn ở dạng bản thử, tức "beta", chữ mà Reid Hoffman, đồng sáng lập LinkedIn, cũng dùng trong cuốn *The Start-up of You*.

Ba lời khuyên ấy hay bị đọc như ba kiểu người để chọn lấy một. Thật ra chúng là ba thói quen, và khó giữ nhất là thói quen cuối, vì nó đòi người ta đừng tuyên bố xong ngay cả khi việc mình làm đã khá.

Gmail ra mắt ngày 1 tháng Tư năm 2004 và mang nhãn "beta" suốt hơn năm năm, đến ngày 7 tháng Bảy năm 2009. Google gỡ nhãn vì khách doanh nghiệp không muốn dùng thứ trông như hàng thử, nhưng hứa vẫn tiếp tục cải tiến. Chữ beta có thể gỡ khỏi giao diện, còn thói quen beta thì phải ở lại trong người làm.

Cái khuôn của Phong chạy trong ba phút và chưa bao giờ là bản cuối. Cuốn sổ bìa nâu của Lực Sỹ, mỗi tối một dòng, là cái nhãn beta anh không bao giờ gỡ.

Ngón tay quen việc

Tối thứ Sáu, Thắng Tất xuống dãy bàn thứ hai. Trung chưa đến, chỉ có cái tai nghe của anh treo trên mép màn hình.

Thắng Tất kéo cái ghế bên cạnh, cắm tai nghe của mình vào, mở hàng chờ.

Tám giờ mười lăm, tiếng chuông đầu tiên. Một tiệm bánh ở Hải Phòng hỏi sao agent tính sai tiền ship cho một đơn đi Thủy Nguyên. Anh đọc cuộc trò chuyện, chậm hơn ngày xưa nhiều. Ngón tay dừng trên bàn phím lâu hơn anh tưởng, mấy thao tác quen cứ phải nghĩ mới ra.

Vài phút sau anh mới thấy chỗ sai. Cái khuôn không biết Thủy Nguyên giờ đã lên thành phố, giá ship khác hẳn. Lỗi bé tí, mà ngồi họp trên tầng thì chẳng bao giờ thấy.

Anh sửa xong, mở cuốn sổ lâu rồi không động đến, ghi: *Một dòng cho anh Sỹ: Thủy Nguyên.*

Lúc anh tháo tai nghe, Trung đã đứng sau lưng từ lúc nào, tay cầm cốc cà phê.

“Tay còn nhớ không?”

“Nhớ chậm ạ.”

Trung gật, không nói gì thêm. Anh ngồi xuống bàn mình, gỡ cái tai nghe trên mép màn hình xuống, đeo vào.

Hai người ngồi đến gần mười giờ, mỗi người một hàng chờ, chẳng ai nói với ai câu nào. Thỉnh thoảng chuông reo. Thỉnh thoảng một trong hai người bật cười vì câu gì đó của khách. Đèn khu bàn họp ở cuối phòng đã tắt từ lâu.

. . .

Tuần cái khuôn chung chạy cùng lúc cho cả bốn trăm mười công ty vừa chuyển sang, con số nhảy lên 88,9%. Thắng Tất dò danh sách những ca được tính là thành công, và dừng ở một dòng: tiệm may chợ Bà Chiểu, đơn ba tấm lụa.

Trong nhật ký, đơn hàng giao nhầm satin ấy được ghi là *Thành công*. Agent đã tự đóng phiếu, không cần ai.

Sổ tay của Thắng Tất

Anh viết trang này vào đêm thứ Sáu, sau khi từ dãy bàn thứ hai về:

1. **Cái gì không ai đứng tên thì sẽ khá mãi.** Khá thì không ai bỏ đi, nhưng cũng không ai giới thiệu. Chủ nghĩa trung bình không giết mình ngay. Nó gặm dần, như mối trong đê. Muốn thứ gì tốt lên, hãy để một người thật đứng tên nó, và để người ấy làm cho đến khi chính mình hài lòng trước đã.
2. **Khuôn là cái nền, không phải cái đích.** Phần giống nhau thì làm một lần, thật gọn, thật rẻ. Phần khác nhau thì giao cho người thợ. Rẻ hơn vì quy trình gọn hơn thì được. Rẻ hơn vì làm ẩu đi thì không. Người nhập cư sợ mất nên không dám lơ là. Người thợ thủ công tự hào nên không chịu làm ẩu. Người đổi mới không bao giờ coi việc gì là xong. Một tổ chức cần cả ba, đôi khi trong cùng một người, như anh Sỹ.
3. **Hai phần nghìn mỗi ngày.** Một dòng mỗi tối là đủ. Mỗi ngày tốt hơn hôm qua một chút, một năm sau mình gấp đôi. Ai cũng làm được, nếu còn thấy vui với việc mình làm.

Bên lề, anh viết nhỏ: *Lần trước anh Sỹ gọi. Lần này anh Sỹ đi. Còn mình, gần một tháng không tự tay xử lý một phiếu nào, ngón tay đã chậm. Người dẫn nhóm mà quên cách làm thì sớm muộn cũng quên luôn*

mình đang dẫn nhóm đi đâu. Phải hỏi anh Trung vì sao anh vẫn ngồi ở dãy bàn ấy.

DÀNH CHO BẠN

- Ở chỗ bạn, sản phẩm hay dịch vụ nào đang "khá": không ai phàn nàn, nhưng cũng không ai giới thiệu cho người khác?
- Có thứ gì bạn làm ra mà bạn sẵn sàng ghi tên mình lên không? Nếu không, điều gì khiến bạn ngần ngại?
- Trong công việc của bạn, đâu là phần nên làm thành khuôn chung, và đâu là phần cần bàn tay người thợ?
- Bạn dẫn dắt người khác, nhưng lần gần nhất bạn tự tay làm phần việc của họ là khi nào?

Lý thuyết tham chiếu: Richard Sennett, The Craftsman, Yale University Press (2008); Walter Isaacson, Steve Jobs, Simon & Schuster (2011); Thomas L. Friedman, Average Is Over, The New York Times (2012); Reid Hoffman & Ben Casnocha, The Start-up of You, Crown Business (2012). Hải Đăng và các nhân vật đều là hư cấu.

TUẦN SAU

CHƯƠNG 12

Dò đá qua sông

Một tiệm bánh ở Lima, Peru, nhắn tin hỏi thuê agent. Đó là khách hàng nước ngoài đầu tiên của Hải Đăng. Agent phải nói tiếng Tây Ban Nha, phải hiểu luật thuế Peru, và chưa ai trong nhóm từng đặt chân đến Nam Mỹ.

Trung hỏi Thắng Tất có muốn sang đó ba tháng không. Anh chưa kịp trả lời, đã nhìn sang bàn của Ngọc Mai.

Cuốn sách đang được viết và ra mắt mỗi tuần một chương trên LinkedIn. Theo dõi bản tin *Mười phần trăm còn lại* để nhận chương 12 ngay khi lên sóng. Và để lại một bình luận: thứ gần nhất bạn làm ra mà bạn dám ký tên mình lên là gì?