



Đàm phán kinh doanh quốc tế

## Mục lục

### Lời nói đầu

#### Chương 1

### GIỚI THIỆU CHUNG VỀ ĐÀM PHÁN

- 1 Khái niệm
- 2 Bản chất của quá trình đàm phán
  - 2.1. Đàm phán là một khoa học
  - 2.2 Đàm phán là một nghệ thuật
  - 2.3 Đàm phán là quá trình thoả hiệp về lợi ích và thống nhất giữa các mặt đối lập
- 3 Những đề xuất nghiên cứu và đào tạo

#### Chương 2

### CHUẨN BỊ ĐÀM PHÁN

1. Chuẩn bị chiến lược
  - 1.1 Chuẩn bị tư duy chiến lược
  - 1.2 Chuẩn bị thái độ chiến lược
  - 1.3 Chuẩn bị biện pháp chiến lược
2. Chuẩn bị kế hoạch
  - 2.1 Thu thập số liệu, dữ liệu thông tin
  - 2.2 Đưa ra giả thiết
  - 2.3 Xây dựng các mục tiêu đàm phán
  - 2.4 Chuẩn bị nhân sự và địa điểm đàm phán
  - 2.5 Tự đánh giá mình và đối phương

#### Chương 3

### CÁC KỸ THUẬT CĂN BẢN TRONG ĐÀM PHÁN THƯƠNG MẠI

1. Kỹ thuật đàm phán giá
  - 1.1 Tại sao lại phải đàm phán giá
  - 1.2 Các giai đoạn tính giá
  - 1.3 Phân tích độ nhạy cảm của đối phương
  - 1.4 Đa dạng hoá phương thức đàm phán giá
  - 1.5 Kỹ thuật thuyết phục trong đàm phán giá
  - 1.6 Kỹ thuật đề nghị trọn gói
  - 1.7 Kỹ thuật số lẻ
  - 1.8 Kỹ thuật đối phó với sự kháng giá của đối phương
2. Các kỹ thuật triển khai cơ bản
  - 2.1 Khi ta gặp một đối phương bất trị
  - 2.2 Tìm phương thức để buộc đối phương đưa ra đề nghị trước
  - 2.3 Đưa đề nghị và kiên trì bảo vệ đề nghị đã đưa ra

- 2.4 Tìm phương thức tiết kiệm thời gian đàm phán
- 2.5 Đối phó với thủ thuật đưa đề nghị chốt của đối phương
- 2.6 Kỹ thuật lạc đề
- 2.7 Kỹ thuật rút đề nghị
- 2.8 Kỹ thuật chỉnh lí mục tiêu ban đầu khi tiến hành đàm phán
- 2.9. Kỹ thuật xử lý hù dọa trong đàm phán
- 2.10. Kỹ thuật xử lý nhượng bộ
- 3. Kỹ thuật chống xấu chơi trong đàm phán
  - 3.1. Kỹ thuật chống thái độ lảng tránh trong đàm phán
  - 3.2. Kỹ thuật chống thái độ đe dọa trong đàm phán
  - 3.3. Kỹ thuật chống phản bác của đối phương
  - 3.4. Kỹ thuật chống sự lấn tới của đối phương
  - 3.5. Kỹ thuật chống “ồn ào mà không có thoả thuận”
- 4. Kỹ thuật giao tiếp trong đàm phán thương mại
  - 4.1. Các chức năng và đặc điểm của giao tiếp đàm phán thương mại
  - 4.2. Các kỹ thuật giao tiếp căn bản
  - 4.3. Vai trò của phiên dịch trong đàm phán thương mại
- 5. Kỹ thuật kết thúc đàm phán
  - 5.1. Khi nào ta nên bỏ đàm phán
  - 5.2. Kỹ thuật kết thúc đàm phán khi đạt được thoả thuận
  - 5.3. Những điều khoản thoả thuận nên có
  - 5.4. Những kỹ thuật kết thúc đàm phán khi không đạt được thoả thuận

#### **Chương IV**

### **VĂN HOÁ TRONG ĐÀM PHÁN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ**

- 1. Những khác biệt về văn hoá: Phương Đông và Phương Tây đối chiếu.
  - 1.1. Chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể.
  - 1.2. Cơ chế tầng bậc.
  - 1.3. Tính kỷ luật và thời gian ra quyết định
  - 1.4. Vai trò của Chính phủ
- 2. Trung Quốc
  - 2.1. Guanxi
  - 2.2. Thể diện
  - 2.3. Sự kính trọng đối với người cao tuổi
  - 2.4. Những lưu ý khác
- 3. Nhật Bản

- 3.1. Tateshakai
- 3.2. Amae
- 3.3. Wa
- 3.4. Honne và Tatame
- 3.5. Naniwabushi
- 3.6. No Tataki Uri
- 3.7. Inshin Denshin
- 3.8. Nemawashi
- 3.9. Shinyo
- 4. Hoa Kỳ
  - 4.1. Sơ khảo những nghiên cứu về đàm phán trong những năm gần đây ở Mỹ.
  - 4.2. Những giá trị văn hoá Mỹ

## **Chương V**

### **ĐÀM PHÁN THƯƠNG MẠI VIỆT NAM TRONG NHỮNG NĂM ĐỔI MỚI**

- 1. Đàm phán thương mại ở Việt Nam trong những năm tiền đổi mới
- 2. Đàm phán thương mại ở Việt Nam sau đổi mới

## **Giới thiệu**

*Những năm tháng cuối cùng của thế kỷ XX với những thành tựu to lớn của cuộc cách mạng khoa học và công nghệ hiện đại đã và đang đẩy nhanh sự phát triển của lực lượng sản xuất, nâng cao năng suất lao động, làm chuyển biến mạnh mẽ cơ cấu kinh tế của các quốc gia và làm thay đổi sâu sắc mọi mặt đời sống xã hội loài người. Việc truyền bá nhanh chóng công nghệ cao, sự bùng nổ giao thông vận tải và thương mại quốc tế, khả năng thông tin tức khắc, tất cả những cái đó khiến cho các doanh nghiệp đang ngày càng chịu nhiều sức ép cạnh tranh trước đây chưa từng có và càng ngày sức ép đó càng tăng, đe dọa sự sống còn của doanh nghiệp, đặc biệt khi sức ép không chỉ mang tính khu vực mà mở rộng trên phạm vi toàn cầu. Để thoát khỏi nguy cơ bị diệt vong, các doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp hoạt động trên thương trường quốc tế, phải hoạch định chiến lược phát triển hữu hiệu của mình, xây dựng hàng loạt các biện pháp, trong đó có đàm phán thương mại, nhằm tiến hành các hoạt động thương mại có hiệu quả nhất.*

*Với kinh nghiệm trên ba mươi năm phát triển ngành ngoại thương, với sự kế thừa của những thành tựu bất khả chiến bại của đàm phán ngoại giao Việt Nam trên trường quốc tế, các cơ quan quản lý, các doanh nghiệp Việt Nam đã góp phần nhất định trong việc phát triển nền kinh tế, phát triển ngành ngoại thương và mở rộng các hoạt động kinh doanh của mình. Tuy nhiên, đàm phán thương mại quốc tế với những kỹ năng và tư duy đặc thù với những kỹ xảo và nghệ thuật riêng, với những qui trình và thủ pháp nhất định quả thật còn quá xa lạ đối với các tổ chức và doanh nghiệp Việt Nam. Đã có nhiều cuộc hội thảo quốc tế và Việt Nam, đã có những công trình, chuyên đề nghiên cứu hàm chứa những nội dung khác nhau về đàm phán thương mại quốc tế với mục đích giúp các nhà quản lý, các doanh nghiệp Việt Nam có quan hệ kinh doanh với nước ngoài*

*khỏi bế ngõ trong những bước đi ban đầu của quá trình hội nhập nền kinh tế thế giới. Không ngoài mục đích đó, cuốn sách có tựa đề “kỹ thuật đàm phán thương mại quốc tế” là công trình nghiên cứu tương đối dài hơi, hệ thống với những tư liệu khá phong phú và sống động sẽ là tài liệu bổ ích.*

*Một điều đáng chú ý là các tác giả đều là các cán bộ giảng dạy ở các trường đại học, nơi mà đàm phán thương mại quốc tế đang được xây dựng với ý nghĩa không chỉ là một phần mà sẽ là một môn học độc lập trong tương lai. Các tác giả mới được tu nghiệp và được cấp bằng thạc sỹ (MBA) ở nước ngoài.*

*Điều này làm cho cuốn sách vừa mang tính lý luận hiện đại có kết hợp với thực tiễn Việt Nam vừa mang tính “trường học”. Là một công trình có tính chất nghiên cứu, các tác giả chắc chắn sẽ không thể tránh khỏi những khiếm khuyết nhất định về nội dung cũng như hình thức. Song chúng tôi cho rằng đây là cuốn sách rất*

*đáng trân trọng. Nó rất bổ ích và là tài liệu tham khảo thiết thực không chỉ đối với sinh viên, giáo viên mà còn đối với những nhà nghiên cứu, quản lý, các doanh nghiệp và cho tất cả những ai quan tâm.*

*Với tinh thần đó, xin trân trọng giới thiệu cùng độc giả cuốn sách này.*

***Hà Nội, tháng 10 năm 1997***

***PGS. PTS Nguyễn Thị Mơ***

***Phó hiệu trưởng trường Đại học Ngoại thương***

## **Lời tác giả**

Khu vực hóa và toàn cầu hoá kinh tế, nghiên cứu khuynh hướng nổi bật của nền kinh tế thế giới trong những thập kỷ chót của thế kỷ XX, là sự thể hiện của quá trình phát triển có tính quy luật của xã hội loại người. Trước bối cảnh đó, các doanh nghiệp dù là ở lĩnh vực nào, ở khu vực nào đều phải tiến hành các hoạt động cạnh tranh có tính khu vực, tính toàn cầu. Đặc biệt là đối với các doanh nghiệp tham gia vào thị trường thế giới, một khi muốn tồn tại và phát triển, không thể không xây dựng và phát triển một loạt các biện pháp cạnh tranh mang tính chiến lược và chiến thuật. Trong hệ thống các biện pháp đó, đàm phán, một thao tác bao gồm trong nó các đặc tính vừa mang tính kỹ thuật, vừa mang tính khoa học và nghệ thuật, đóng vai trò quan trọng trong quá trình hoạch định và tiến hành các hoạt động kinh doanh có hiệu quả. Vì vậy, một loạt các trường kinh doanh trên thế giới đã coi đàm phán thương mại như một môn học độc lập trong chương trình chuyên ngành của mình (như: quản trị kinh doanh, thương mại quốc tế, quản trị thông tin...). Ngoài ra, đàm phán còn là chuyên đề của nhiều tạp chí và báo trên thế giới. Ở Việt Nam, đàm phán thương mại là một phần trong môn học Kỹ thuật nghiệp vụ Ngoại thương.

Để góp phần mình vào việc nghiên cứu vấn đề này, chúng tôi biên soạn và giới thiệu với quý độc giả cuốn sách “Kỹ thuật Đàm phán Thương mại Quốc tế” nhằm trình bày một số kiến thức cơ bản có liên quan tới đàm phán thương mại quốc tế có tính tới sự khác nhau về môi trường văn hoá, pháp luật.

Trong khi thu thập tài liệu và hoàn thiện bản thảo cuốn sách, các tác giả đã nhận được sự cổ vũ và đóng góp ý kiến của các thầy, các cô, cùng đồng đảo các đồng nghiệp tại Đại học Ngoại thương Hà nội và Đại học Quốc gia Hà nội. Các tác giả nhân dịp này được bày tỏ lòng biết ơn chân thành đối với tập thể các giáo sư trường Đại học Ngoại thương: PGS. PTS. Nguyễn Thị Mơ, Phó Hiệu trưởng trường Đại học Ngoại thương, PGS, NGÚT Đinh Xuân Trình, Chủ nhiệm Khoa Kinh tế Ngoại thương, Đại học Ngoại thương, PGS. PTS. NGÚT Nguyễn Hồng Đàm, Phó Hiệu trưởng trường Đại học Ngoại thương, Giám đốc Cơ sở II Đại học Ngoại thương tại TP. Hồ Chí Minh; PGS, PTS Lê Đình Tường, Phó Chủ nhiệm Khoa Kinh tế Ngoại thương, Đại học Ngoại thương; PGS, NGÚT Vũ Hữu Tửu, Chủ nhiệm Bộ môn Kỹ thuật Nghiệp vụ Ngoại thương, Đại học Ngoại thương; PGS. PTS. Phạm Ngọc Thiết, Phó Chủ nhiệm Khoa Kinh tế Ngoại thương, Đại học Ngoại thương, GS. PTS. Nguyễn Đức Chính, Phó Giám đốc Đại học Quốc Gia Hà nội, và tập thể các giáo sư trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà nội; GS. TS. Nguyễn Lai; GS.PTS. Đinh Văn Đức; GS. PTS. Nguyễn Thiện Giáp; GS. PTS. Lê Quang Thiêm; PTS. Nguyễn Hữu Đạt; PGS. PTS. Trần Khuyển; PTS. Lê Đông; các đồng nghiệp Khoa Ngôn

ngữ và Văn hoá Anh-Mỹ, THS. Phạm Phương Luyện, Chủ nhiệm Khoa NN&VH Anh-Mỹ; THS. Lê Hùng Tiến, Phó Chủ nhiệm Khoa NN&VH Anh-Mỹ, Đại học Ngoại ngữ, Đại học Quốc gia Hà nội. Các tác giả cũng xin nhân dịp này bày tỏ lòng cảm ơn chân thành đối với GS.TS. Patricia Oyler, THS. Phạm Hồng Lĩnh, THS. Nguyễn Huy Chương, PGS. PTS. Phan Văn, THS. Trần Thị Phương, LS. Nguyễn Đức Hanh, THS. Trương Thị Đắc, LS. Trương Anh Tuấn, những người tạo điều kiện về tài liệu cho các tác giả trong khi chuẩn bị bản thảo và luôn mong muốn các tác giả có một công trình nghiên cứu xứng đáng. Tuy nhiên, trước những yêu cầu đa dạng của độc giả, với trình độ còn hạn chế của các tác giả, cuốn sách này không tránh khỏi còn có những khiếm khuyết. Các tác giả của cuốn sách rất mong nhận được sự đóng góp ý kiến của quý độc giả nhằm hoàn thiện hơn nữa về nội dung và hình thức cuốn sách trong những lần xuất bản sau.

*Xin chân thành cảm ơn.*

***Hà Nội Mùa thu năm 1997***

***Các tác giả***



## Chương I

### Giới thiệu chung về đàm phán

#### 1. Khái niệm

Đàm phán là một hiện tượng xã hội, một hình thức giao tiếp mang tính mục đích cao nhằm giải quyết thỏa đáng các hoàn cảnh có vấn đề giữa các tập thể hoặc cá nhân với nhau trong sinh hoạt xã hội hoặc cộng đồng. “Bây giờ Mận mới hỏi Đào: Vườn hồng đã có ai vào hay chưa? Mận hỏi thì Đào xin thưa: Vườn hồng có lối, ...”. Câu ca dao trên có thể coi là miêu tả phần đầu của một cuộc “đàm phán” để đi đến “thỏa thuận”.

Đàm phán là một nhu cầu đối với cuộc sống xã hội của con người, cần thiết như cơm ăn nước uống, như khao khát tìm hiểu. Điều kiện để có đàm phán phải là cộng đồng, qui mô nhỏ như một cặp tình nhân, qui mô lớn như một xã hội, một khu vực, một châu lục, và lớn hơn nữa, biết đâu sau này sẽ có đàm phán giữa các hành tinh. Không có cộng đồng, nghĩa là khi sống đơn độc trên hoang đảo như Robinson Crusoe, người ta không thể và cũng không cần đàm phán.

Đàm phán là một khái niệm rộng. Xét về mặt từ nguyên trong tiếng Việt, đàm phán có nghĩa là thảo luận (đàm) và ra quyết định chung (phán). Trong tiếng Anh, từ đàm phán (negotiation) là một từ gốc La tinh (negotium), có nghĩa là trao đổi kinh doanh. Bách khoa toàn thư Encarta '96 (Hoa Kỳ) định nghĩa đàm phán là hành động:

*1/ Hội đàm với một hoặc nhiều bên để đi đến các thỏa thuận;*

*2/ Đàm xếp phương thức trao đổi thông qua hợp đồng;*

*3/ Chuyển giao quyền sở hữu theo luật định và trên thực tế cho một hoặc nhiều bên khác để đổi lấy các giá trị sẽ nhận được*

*4/ Hoàn thiện và giải quyết thành công các tồn tại của quá trình.*

Như vậy, theo Encarta '96, đàm phán là một quá trình gồm nhiều khâu, bắt đầu bằng hội đàm và kết thúc bằng giải quyết trọn vẹn trên thực tế các vấn đề đã được hội đàm. Điều này có nghĩa, nếu các vấn đề hội đàm còn chưa được giải quyết thành công trên thực tế thì quá trình đàm phán chưa chấm dứt.

Định nghĩa của Bách khoa toàn thư Encarta '96 có vẻ rất phù hợp với gốc từ nguyên tiếng Anh của từ đàm phán (negotium: trao đổi kinh doanh).

Trong các tư liệu nghiên cứu về đàm phán, các nhà lý thuyết đều thừa nhận một điều đàm phán là một thực tế cuộc sống có mặt ở khắp nơi chứ không riêng gì trong lĩnh vực trao đổi kinh doanh. Dù muốn hay không, ai ai cũng phải đàm phán. Đó của thể là đứa trẻ bé bỏng nói chuyện với ba nó về việc bắt nó đi ngủ lúc tám giờ gối là đã hợp lý chưa, có thể là các chủ căn hộ bàn bạc với ban thanh lý nhà cửa về giá trị còn lại của ngôi nhà, có thể là vị trưởng phòng bàn bạc với cấp trên về kế hoạch tăng lương cho nhân viên dưới quyền. Dù hình

thức có thể khác nhau nhưng bản chất của các quá trình đều giống nhau, đều là thuyết phục. Và quá trình đó được gọi là đàm phán. Như vậy, khái niệm đàm phán cần được mở rộng để bao hàm cả các hoạt động liên quan đến sự thuyết phục trong cuộc sống hàng ngày.

Trong khi đàm phán là một quá trình phổ biến có ý nghĩa quan trọng trong phần lớn các hoạt động phần đầu của con người, hoạt động này vẫn ít nhiều mang màu sắc bí hiểm. Có rất nhiều công trình dành cho độc giả phổ thông và cho các nhà nghiên cứu, đã cố gắng làm sáng tỏ những bí hiểm của hiện tượng đàm phán. Song những người quan tâm đến đàm phán - không phải với tư cách một nghề - mà là với tư cách một hoạt động họ thường gặp trong cuộc sống - đều thấy rằng thật khó để có thể nắm được những tinh túy cốt lõi của hiện tượng này.

Đàm phán là gì? Bản thân khái niệm này chưa có định nghĩa nhất quán. Joseph Burnes (1993) coi *đàm phán là một cuộc thảo luận giữa hai hay nhiều người để đi đến một mục đích chung là đạt được thoả thuận về những vấn đề ngăn cách các bên mà không bên nào có đủ sức mạnh - hoặc có sức mạnh nhưng không muốn sử dụng - để giải quyết những vấn đề ngăn cách đó*. Rõ ràng định nghĩa đàm phán của Burnes coi nguyên nhân của đàm phán là xung đột và mục đích của đàm phán là giải quyết các xung đột bằng phương pháp tránh sử dụng vũ lực.

Khi nói đến xung đột, người ta hay nghĩ đến xung đột chính trị hoặc vũ trang (kiểu như đang diễn ra ở Afghanistan hiện nay).

Trên thực tế, xung đột là một khái niệm chỉ sự dị biệt về quan điểm hay lợi ích giữa các cá nhân hay tập thể.

Roger Fisher & Willam Ury (1991) lại nhìn đàm phán ở góc độ khác, coi *đàm phán là phương tiện cơ bản để đạt được cái ta mong muốn từ người khác. Đó là quá trình giao tiếp có đi có lại được thiết kế nhằm đạt được thoả thuận trong khi giữa ta và phía bên kia có những quyền lợi có thể chia sẻ và những quyền lợi đối kháng*. Như vậy, theo Roger Fisher và Willam Ury, nguyên nhân của đàm phán là động cơ quyền lợi hối thúc và mục đích của đàm phán là chia sẻ quyền lợi trong khi có những bất đồng.

Trong suốt cuốn sách này, *đàm phán được hiểu là quá trình mặc cả và thuyết phục thông qua giao tiếp, trao đổi thông tin trực diện và thuyết phục thông qua giao tiếp, trao đổi thông tin trực diện hoặc văn bản vì mục tiêu lợi nhuận kinh tế giữa các bên có quan hệ mua bán với nhau nhằm đạt được những cam kết bằng văn bản dưới hình thức hợp đồng dựa trên cơ sở bình đẳng và tự nguyện giữa các bên*. Như sẽ trình bày đàm phán vừa là khoa học, vừa là nghệ thuật, vừa là quá trình thống nhất các mặt đối lập, đàm phán là một ngành nghiên cứu rất rộng.

Cuốn sách này chỉ tập trung vào các vấn đề kỹ thuật cơ bản nhất trong một phạm vi cụ thể: Đàm phán thương mại quốc tế.

Trong tiêu đề trên, thuật ngữ cơ bản là thuật ngữ thương mại. Thuật ngữ này ở đây được hiểu là việc mua bán, trao đổi hàng hoá giữa hai bên trên cơ sở thoả thuận một cách bình đẳng tự nguyện.

Về cơ bản, hoạt động thương mại ở tất cả mọi quốc gia đều diễn ra dưới hai hình thức: mua bán nội địa và mua bán quốc tế. Mua bán nội địa và mua bán quốc tế, về bản chất, đều là những hoạt động mà trong đó người bán có nghĩa vụ chuyển giao hàng hoá, dịch vụ cho người mua. Còn người mua có nghĩa vụ chuyển cho người bán một khoản giá trị ngang với giá trị hàng hoá, dịch vụ được trao đổi. Tuy vậy, khác với mua bán nội địa, mua bán quốc tế là hoạt động:

*(1) mua bán xuyên biên giới, nghĩa là, hoạt động giữa các bên kinh doanh hàng hoá và dịch vụ thuộc các quốc gia khác nhau;*

*(2) mua bán có điều tiết, có điều chỉnh, nghĩa là, nó chỉ được triển khai khi có sự cho phép của chính phủ các quốc gia hữu quan;*

*(3) được tiến hành theo ý chí của các chủ thể đàm phán và ký kết hợp đồng không bị ràng buộc bởi bất kỳ bên thứ ba nào;*

*(4) được đảm bảo bằng các phương tiện thanh toán quốc tế.*

Như vậy, sự khác nhau giữa mua bán nội địa và mua bán quốc tế là sự khác nhau về điều kiện hoạt động. Nhưng trong bất kỳ điều kiện nào, mục tiêu của nhà đàm phán cũng bất di bất dịch: đó là mục tiêu lợi nhuận. Người ta sẽ không tham gia mua bán quốc tế nếu nó không tạo ra lợi nhuận so sánh ở mức chấp nhận được khi so với mua bán nội địa. Trong suốt cuốn sách này, các thuật ngữ Đàm phán/ Đàm phán thương mại/ Đàm phán thương mại quốc tế được dùng thay đổi và thay thế cho nhau.

## **2. Bản chất của quá trình đàm phán**

### **2.1. Đàm phán là một khoa học:**

Trước hết, đàm phán là một khoa học, khoa học về phân tích giải quyết vấn đề một cách hệ thống, theo phương châm tìm giải pháp tối ưu cho các bên liên quan. Tính phân tích nhằm giải quyết vấn đề trong đàm phán được thể hiện trong suốt quá trình đàm phán từ chuẩn bị cho đến kết thúc đàm phán. Tính hệ thống đòi hỏi phải có sự nhất quán trong toàn bộ quá trình đó.

Mối quan hệ giữa các yếu tố trong đàm phán có thể là mối quan hệ tuyến tính: Trong đó mục đích chi phối các mục tiêu đàm phán; nội dung chi phối phương pháp đàm phán và phương pháp chi phối đánh giá kết quả đàm phán. Nhược điểm của mô hình đàm phán tuyến tính là tính áp đặt của các yếu tố

đứng trước đối với các yếu tố đứng sau. Nhược điểm này trói buộc nhà đàm phán trong phát huy tính năng động sáng tạo.

Trong lịch sử, mô hình đàm phán tuyến tính xuất hiện từ rất lâu và nó còn phổ biến đến sau Đại chiến thế giới thứ II, vì mô hình này đảm bảo tính nhất quán cao giữa các yếu tố. Những cuộc đàm phán thành công cao nhất là những cuộc đàm phán có kết quả trùng khớp với mục tiêu. Trong lý thuyết, mô hình tuyến tính còn được gọi là mô hình mục tiêu lý tính (rational objective model).

Từ thập kỷ 70 xuất hiện một mô hình mới đảm bảo tính năng động, sáng tạo và mềm dẻo của nhà đàm phán, đó là mô hình vòng tròn (cyclical model):

Trong mô hình trên, các yếu tố đàm phán chi phối lẫn nhau, điều chỉnh lẫn nhau trong quá trình đàm phán. Mô hình này gạt bỏ tính cứng nhắc của mô hình tuyến tính nơi nhà đàm phán ít nhiều phải “tuân theo thánh chỉ” và làm việc chủ yếu như một xướng ngôn viên. Nó tạo cơ hội cho nhà đàm phán trở thành một đạo diễn thực sự để phát huy hết khả năng của mình và tìm ra giải pháp đưa đàm phán đến thoả thuận. Song mô hình này cũng có hạn chế của nó: Đó là sự thiếu chắc chắn của những quyết định tùy hứng do sự can thiệp của “cái tôi” của nhà đàm phán.

Bởi vậy, tuy trong thực tế tồn tại hai mô hình đàm phán, chưa nhà nghiên cứu nào khẳng định mô hình nào hơn mô hình nào. Có lẽ mô hình tuyến tính phù hợp với phép tư duy của những người xuất thân từ một nền văn hoá trọng tôn ti, tầng bậc như kiểu văn hoá Châu á. Trong đàm phán, nó cũng tạo lợi thế như sẽ trình bày rải rác ở các chương sau của cuốn sách này. Còn mô hình vòng tròn thích hợp với phương pháp tư duy trong một nền văn hoá trọng bình đẳng và cho phép con người tự do quyết định.

Trong đàm phán, nó cũng tạo ra những lợi thế như cứu vãn bế tắc đàm phán theo phương châm được ít nhiều cũng gọi là được, còn hơn không.

Với tư cách là một khoa học theo đúng nghĩa của từ này (khoa học = sự quan sát, nhận biết, miêu tả, điều tra thực nghiệm và giải thích lý thuyết về các hiện tượng), đàm phán liên quan đến nhiều ngành khoa học khác như luật, kế toán tài chính, phân tích xác suất, nhằm giúp nhà đàm phán dự báo kết quả đàm phán qua việc tìm ra khu vực thoả thuận (area of agreement) trong đàm phán. Những vấn đề này được đề cập rất chi tiết trong công trình của Howard Raiffa (1982) về khoa học và nghệ thuật đàm phán.

## **2.2. Đàm phán là một nghệ thuật:**

Với tư cách là một nghệ thuật (nghệ thuật = sự thao tác đến mức thuần thục điều luyện một số nguyên tắc và phương pháp trong một mặt hoạt động nào đó của con người), đàm phán là một quá trình thao tác ở mức nhuần nhuyễn các kỹ năng giao dịch, bao gồm khả năng thuyết phục và chấp nhận sự thuyết

phục, khả năng sử dụng các tiểu xảo đàm phán, sự khôn khéo lựa chọn thời gian và cách thức thực hiện những tiểu xảo đó.

Khác với khía cạnh khoa học của đàm phán là khía cạnh mới được phát triển trong thế kỷ XX, nghệ thuật đàm phán có bề dày lịch sử phát triển khá đầy đặn, có thể nói từ thời tiền trung cổ khi các bộ lạc người xuất hiện nhu cầu giao lưu và trao đổi hàng hoá theo phương thức hàng đổi hàng (barter). Trong nguồn tư liệu về đàm phán, số lượng các công trình nghiên cứu về nghệ thuật đàm phán cũng chiếm một tỷ lệ lớn. Trong khi đề cập đến đàm phán với tư cách là một nghệ thuật, các nhà lý thuyết đàm phán phân biệt 3 (ba) phương pháp đàm phán cơ bản:

**2.2.1.** Phương pháp được phát triển đầy đủ nhất là phương pháp lý thuyết trò chơi (game theory). Phương pháp lý thuyết trò chơi là phương pháp ra quyết định dựa trên những phân tích toán học về cạnh tranh nhằm lựa chọn phương thức hành động tối ưu cho bên tham gia trò chơi. Dựa trên phương pháp lý thuyết trò chơi, Roger Fisher & Willam Ury (1991) có những nghiên cứu thuyết phục về phong cách đàm phán (đàm phán cứng, đàm phán mềm) cho sự lựa chọn luật chơi của nhà đàm phán (đàm phán lập trường, đàm phán quyền lợi). Theo hai ông, trò chơi đàm phán diễn ra trên hai cấp độ: cấp độ về chất (liên quan đến các điều khoản cần thoả thuận, ví dụ về giá cả, điều khoản thanh toán, điều kiện giao hàng...) và cấp độ tổ chức luật chơi (liên quan đến phương thức đàm phán nội dung các vấn đề). Cấp độ thứ hai của trò chơi này được gọi là trò chơi lớn, trò chơi của / hoặc về một trò chơi. Mỗi động thái của nhà đàm phán trong trò chơi với đối phương không chỉ có tác động giải quyết các vd thuộc nội dung đàm phán mà còn là biểu hiện của sự lựa chọn luật chơi theo những tính toán nhằm tạo ra một hiệu quả tối ưu. Động thái đó có thể là sự tiếp tục của một luật chơi cũng có thể là biểu hiện của sự thay đổi luật chơi, theo kiểu “tiến công, phòng thủ nhanh như chớp” (thơ Hồ Chủ Tịch), cương nhu tùy chỗ, tùy lúc.

Chương trình đàm phán của Harvard (Harvard Negotiation Project) dựa trên cơ sở lý thuyết trò chơi, đã đưa ra khái niệm “đàm phán có nguyên tắc” (Principled Negotiation) để hướng dẫn sự lựa chọn luật chơi cho bất kỳ tình huống đàm phán nào, bao gồm 4 (bốn) điểm:

- \* Về con người: Tách con người ra khỏi vấn đề, nói cách khác không đồng nhất, nhằm lẫn giữa con người với vấn đề.
- \* Lợi ích: Tập trung vào lợi ích, không vào lập trường.
- \* Các phương án: Đưa ra các phương án khác nhau trước khi quyết định.
- \* Tiêu chuẩn: Phải đánh giá kết quả trên cơ sở những tiêu chí khách quan đã định sẵn chứ không phải trên cơ sở chủ quan đôi khi mang tính cảm tính.

Điểm thứ nhất dựa trên quan điểm nhà đàm phán trước hết là một con người mà con người thì không phải là máy tính mà là sinh vật có lý trí mạnh, có cảm xúc mạnh, có nhận thức có khi trái ngược nhau, và có những khó khăn trong trao đổi thông tin chính xác và trong giao tiếp.

**Ví dụ:**

Trước giờ giải lao

Xuân Thủy đề nghị giải lao. Nhưng ông cố vấn Nhà Trắng (Henry Kissinger) còn yêu cầu bộ trưởng giải thích một câu ông nói rằng sẽ bàn rút quân của Việt Nam nếu hai bên đạt được thoả thuận.

Kissinger hỏi:

- Các ông sẽ bàn với ai?

Xuân Thủy:

- Với ai thì sẽ liệu.

Lê Đức Thọ:

- Chưa thỏa thuận được với nhau thì làm sao biết bàn với ai

Kissinger:

- Tôi cho rằng ông bộ trưởng còn khó tính hơn tôi

Xuân Thủy:

- Từ khi gặp ông đến giờ, tôi sinh ra khó tính thế đấy. Tôi học cái tính ấy của ông đấy.

Kissinger:

- Ngay từ ngày đầu tiên gặp ông tôi đã thấy ông hắc lăm rồi.

Xuân Thủy:

- Không thế đâu. Chính tôi cứ nghe cái triết lý quanh co của ông nên tôi mới trở nên khó tính.

Kissinger:

- Chúng tôi bất ngờ gặp phải các ông là đối phương, chứ chúng tôi không lựa chọn. Nếu chúng tôi lựa chọn thì chúng tôi lựa chọn đối phương dễ tính hơn. (Nguồn: Các cuộc thương lượng Lê Đức Thọ- Kissinger tại Paris, NXB Công an Nhân dân, 1997)

Mỗi con người mang trên lưng mình một “cái tôi”. Tách con người ra khỏi vấn đề có nghĩa là trên bàn đàm phán, các nhà đàm phán phải kê vai sát cánh tấn công vào vấn đề chứ không tấn công vào nhau. Trong thực tế đây là vấn đề không dễ thực hiện, vì như một đồng nghiệp đã bộc bạch, trong cuộc sống hàng ngày, khi không ưa ai đó thì chỉ cần nghe tiếng bước chân của người ấy đã khó chịu! Lẽ thường, “Yêu ai yêu cả đường đi, Ghét ai ghét cả tông chi họ hàng!”

Điểm thứ hai được xây dựng để tránh tập trung vào lập trường mà các bên đưa ra trong khi mục đích của đàm phán là giải quyết lợi ích của các bên nằm sau lập trường đó. Nói theo cách nghĩ của một nhà lãnh đạo Trung Quốc, không nên tập trung vào màu lông của con mèo mà nên tập trung vào lợi ích của con mèo có thể đưa lại (bắt được chuột).

Điểm thứ ba giải quyết khó khăn của việc tìm lợi ích tối ưu trong khi chịu sức ép. Khi có mặt đối phương, ít ai có thể tìm được tức thì giải pháp tối ưu. Nói một cách hình ảnh, như người bác sỹ đứng bên bàn mổ cần đầy đủ đồ nghề vì chỉ cần chậm trễ vào phút là con bệnh chết, nhà đàm phán cũng phải có sẵn giải pháp để cứu đàm phán ở những giây phút quyết định.

Điểm cơ bản thứ tư dựa trên tính khoa học của đàm phán, vì không có nhà đàm phán nào có quyền uy của Chúa để chỉ cần lấy đất sét là nặn thành con người. Đất sét là đất sét và có giá của đất sét. Thị trường có mặt bằng giá của nó cho từng loại hàng; các mặt hàng lại có những biểu hiện tiêu chuẩn được xác minh bởi chuyên gia; rồi còn những tồn tại khách quan nữa như luật pháp của các nước, tất cả đều không phụ thuộc vào ý muốn chủ quan của nhà đàm phán. Không nhà đàm phán nào có thể tự ý mình thay đổi được thực tế khách quan đó. Vậy, kết quả đàm phán phải dựa trên các tiêu chuẩn khách quan, chứ không phải dựa trên điều các bên muốn hay không muốn.

**2.2.2.** Một phương pháp đàm phán khác là đàm phán cùng có lợi (integrative negotiating). Phương pháp này được thiết kế nhằm tối đa hoá lợi nhuận cho các bên tham gia đàm phán mà không làm phương hại đến quan hệ giữa các bên. Để có thể áp dụng được phương pháp này, các nhà đàm phán của các bên phải nhất trí với nhau về mục tiêu chung, không giấu giếm thông tin về nhau và áp dụng phong cách đàm phán nhu đạo (soft style).

Kết quả thu được là các bên tham gia đàm phán cùng thu được lợi nhuận, cùng “thắng”. Chính vì thế, phương pháp này còn được gọi là phương pháp “chiến thắng trên chiến thắng” (Win/ Win Approach).

**2.2.3.** Đối lập với phương pháp “chiến thắng trên chiến thắng” của đối phương là phương pháp đàm phán cạnh tranh (competitive negotiating) qua mặc cả cứng rắn, kiên định về lập trường. Nếu ở phương pháp “chiến thắng trên chiến thắng” của đối phương, các đối phương xác định được mục tiêu chung thì trong đàm phán cạnh tranh các đối phương có những mục tiêu khác nhau không thể chia sẻ nhưng lại phụ thuộc lẫn nhau. Xung đột về quyền lợi gắt gao, các bên ra sức tìm cách tối đa hoá lợi nhuận bất kể hậu quả với đối phương sẽ ra sao. Bởi vậy, phương pháp đàm phán cạnh tranh còn được gọi là phương pháp “chiến thắng trên thất bại” của đối phương (Win/ Lose Approach).

### **2.3. Đàm phán là quá trình thỏa hiệp về mặt lợi ích và thống nhất giữa các mặt đối lập:**

Thông thường, các bên tham gia vào đàm phán thương mại có lợi ích đối lập nhau, bởi lẽ theo học thuyết về sản xuất hàng hoá thì mỗi ngành sản xuất đều đưa lại cho mỗi bên có liên quan một lợi ích nhất định. Đó là (1) Lợi ích cho người sản xuất, đây là điều đương nhiên nếu không thì hàng hoá sẽ không được sản xuất ra. (2) Lợi ích cho người tiêu dùng, đây là điều không thể thiếu được bởi vì nếu không có nó thì hàng hoá cũng không thể tiêu thụ được. Phần còn lại là giành cho các thành phần khác tham gia vào quá trình lưu thông hàng hoá. Cho nên khi mà các thành phần này càng nhiều thì lợi ích của người sản xuất và người tiêu dùng càng ít đi, đây chỉ nói là ít đi nhưng không thể ít đến mức bị triệt tiêu. Do vậy các nhà sản xuất, kinh doanh chỉ có thể thực hiện việc tối đa hoá lợi nhuận trong phần hạn chế, hay nói cách khác, họ tiến hành việc tối đa hoá lợi nhuận trên cơ sở qua lại các phần lợi nhuận của nhau. Và như vậy, hành động tìm kiếm lợi nhuận của các nhà sản xuất, kinh doanh và người tiêu dùng gây ảnh hưởng trực tiếp đến lợi ích của nhau, nghĩa là nếu người này được nhiều thì người kia được ít đi và ngược lại. Cho rằng một hàng hoá được sản xuất ra sẽ tạo cho xã hội một khoản lợi nhuận được biểu diễn là hình quả táo. Chúng ta có thể biểu diễn điều này bằng hình vẽ sau:

Và như vậy, khi một bên cố gắng giành về phần mình một khoản lợi nhuận lớn hơn thì bên kia buộc phải chấp nhận phần nhỏ đi và ngược lại giả sử chỉ có hai bên tham gia vào quá trình này. Nếu số lượng người tham gia lớn hơn thì tình hình càng khó khăn hơn.

Qua quá trình này, chúng ta thấy rằng lợi ích của các bên tham gia vào quá trình chia sẻ lợi nhuận luôn là đối lập nhau. Chiếc bánh lợi nhuận không phải là nồi cơm Thạch Sanh để rồi cả ba quân tướng sỹ ăn mãi mà không hết. Cũng khó mà kiếm được một cây đàn Thạch Sanh trong cổ tích để rồi khi gảy lên khiến đối phương “ngẩn ngơ lòng”, bùng vũ khí, bỏ cuộc tranh giành hơn thua trên thương trường hay trên bàn đàm phán. Tuy nhiên, các bên tham gia đàm phán, nếu chỉ quan tâm đến mục đích của mình mà không quan tâm đến lợi ích của phía bên kia thì sẽ không có được hợp đồng và khi đó sẽ chẳng có bên nào có được lợi nhuận. Như vậy, đàm phán ký kết hợp đồng, về nguyên tắc, là một quá trình thỏa hiệp về lợi ích của các bên hay đây là sự thống nhất giữa các mặt đối lập.

Giả sử A và B là hai bên tham gia vào quá trình đàm phán ký kết hợp đồng, và khi đó ta có các quan hệ vừa mang tính đối lập, vừa mang tính thống nhất giữa các bên. Ta có thể minh hoạ điều này trong mô hình dưới đây.



Việc tiến tới giải quyết ổn thoả các quan hệ trong mô hình trên tạo ra bản thân quá trình đàm phán nhằm đưa các bên đi đến thoả thuận và chấp nhận một khu vực hợp đồng có thể đáp ứng được mục tiêu của cả hai bên, trong đó: (1) Khu vực 1, như trình bày trong sơ đồ là khu vực thoả thuận lý tưởng, (2) Khu vực 2 là khu vực mục đích của A mà B phải chấp nhận, (3) Khu vực 3 là khu vực mục đích của B mà A phải chấp nhận. Chính vì tính chất đòi hỏi nhượng bộ lẫn nhau về quyền lợi giữa các bên tham gia đàm phán trong các cuộc đàm phán nói chung và đàm phán thương mại nói riêng, trong nguồn tư liệu về lý luận đàm phán, người ta thường dùng thuật ngữ “mặc cả” (bargaining) thay cho thuật ngữ “đàm phán”.

### ***3. Những đề xuất nghiên cứu và đào tạo:***

Đàm phán là một môn học tại các khoa chuyên ngành Luật, Kinh doanh, Quản lý, Sư phạm, Quan hệ Quốc tế ... tại nhiều trường đại học lớn của các nước có nền giáo dục tiên tiến trên thế giới. Trong xu thế mở cửa nền kinh tế do Đảng Cộng Sản Việt Nam khởi xướng và định hướng đào tạo theo kịp với cuộc sống kinh tế, việc nghiên cứu khoa học và nghệ thuật đàm phán là một đòi hỏi bức thiết. Những định hướng cơ bản của công tác nghiên cứu có thể là:

- (1) Những kinh nghiệm quý báu về đàm phán kinh tế, chính trị, quân sự, ngoại giao của nhân dân ta qua các thời kỳ đấu tranh dựng nước và giữ nước;***
- (2) Những tinh hoa trí tuệ của nhân loại trong khoa học và nghệ thuật đàm phán;***
- (3) Những đặc thù của phong cách đàm phán Việt Nam'***
- (4) Những so sánh giữa phong cách đàm phán Việt Nam và phong cách đàm phán phương Tây và phong cách đàm phán của các quốc gia khác trong khu vực, đặc biệt là khu vực Châu Á - Thái Bình Dương.***

Để có thể tăng cường tri thức và kỹ năng đàm phán của thế hệ người Việt Nam mới trong thế kỷ XXI, cần có những nội dung và hình thức đào tạo mới bổ sung cho quá trình đào tạo:

- (1) Đưa đàm phán trở thành một môn học chính thức ở bậc đại học, nhất là ở các trường đại học đào tạo các chuyên ngành Luật, Ngoại ngữ, Kinh tế và Đối ngoại.***
- (2) Bổ túc về tri thức và kỹ năng đàm phán cho các cán bộ hiện đang công tác tại các ngành kinh tế của đất nước thông qua các lớp đào tạo bổ sung, và các hội thảo chuyên đề.***

## Chương II

### Chuẩn bị đàm phán

Các nhà lý luận về đàm phán thương mại đều hết sức coi trọng vai trò của khâu chuẩn bị đàm phán trong đàm phán thương mại. Họ cho rằng chìa khoá của thành công trong đàm phán là chuẩn bị và lên kế hoạch. Tài thuyết phục của đối phương, khả năng giao tiếp, sự nhanh nhạy trong đàm phán và một loạt các kỹ năng cơ bản khác không thay thế được sự chuẩn bị, thậm chí không bù đắp nổi sự bất lợi do thiếu chuẩn bị gây ra. Nghĩa là, không có chuẩn bị, chắc chắn không có hy vọng đàm phán thành công ngay cả khi nhà đàm phán là người rất thạo việc. Ngược lại, có chuẩn bị chắc chắn, chỉ cần với một số kỹ năng đàm phán khiêm tốn, nhà đàm phán cũng có thể đi đến những kết quả chấp nhận được. Quá trình chuẩn bị đàm phán cần diễn ra theo một trình tự, cần có thời gian để thực hiện, và cần tuân thủ theo một phương pháp chuẩn bị nhất quán.

#### 1. Chuẩn bị chiến lược

“Chiến lược” nguyên là một thuật ngữ quân sự, liên quan đến việc lên kế hoạch chiến đấu của các tướng lĩnh ngoài mặt trận, những trận địa nghi binh, thọc sườn, vỗ mặt. Trong đàm phán, chiến lược liên quan đến một kế hoạch có định hướng. Nó xác định đường hướng cơ bản, kết hợp đường hướng chung với các chủ trương hành động. Chiến lược, bởi vậy có các mục tiêu cụ thể, rõ ràng, có quy định tiến, thoái của các nhà ra quyết định trước những biến động và thay đổi của tình hình. Chiến lược trong tay các nhà đàm phán ví như cây búa trong tay người thợ mộc, cây vợt trong tay người đấu bóng bàn, nghĩa là chúng là công cụ để thực hiện công việc. Chiến lược càng hay, kết quả càng tốt. Như vậy, chiến lược có thể được hiểu là sự tìm kiếm lợi thế so sánh ở những khu vực cả hai bên đều có lợi thế tương đối có thể đi đến những kết quả có lợi. Lợi thế so sánh chỉ có thể có được trên cơ sở những khả năng riêng (distinctive competencies), những khía cạnh trong quá trình đàm phán mà bên ta trội hơn khi so sánh với bên đối phương. Chiến lược sẽ làm định hướng cho một loạt các kết quả mà trong đó kết quả tốt nhất sẽ được chọn.

#### 1.1. Chuẩn bị tư duy chiến lược

Người ta ví rằng chiến lược là vũ điệu trong mưa. Tuy không thể tác động gì đến thời tiết, nghĩa là không thể làm mưa tạnh, nhưng chiến lược lại có tác động tích cực đến con người, nghĩa là, làm cho người ta hoàn toàn ở tư thái trong cuộc. Như vậy, cái mà chiến lược cải thiện không phải là môi trường mà là con người.

Có thể phân biệt tư duy chiến lược (strategic thinking) với tư duy ứng biến (incremental thinking). Đặc điểm của tư duy ứng biến là *mang tính đối phó*. Nhà đàm phán, khi đối mặt với một vấn đề, hoặc một tình huống đột biến, bất kể đó là một cơ hội hay là một đe dọa, sẽ lựa chọn một trong số giải pháp tiềm tàng, tính hơn thiệt và sắp xếp chúng theo trật tự cung cấp lợi nhuận và chọn giải pháp cho lợi nhuận cao nhất ở thời điểm hiện tại. Đặc điểm của tư duy chiến lược là mang tính hệ thống và toàn diện.

Nó đòi hỏi nhà đàm phán phải tính đến mục đích chung và mục đích cụ thể. Nhà đàm phán phân tích lợi thế và hạn chế tương đối của các bên để tìm ra lợi thế cạnh tranh. Kết quả của quá trình phân tích là một loạt các giải pháp với những hậu quả có thể. Giải pháp được chọn phải nhất quán với mục đích và mục tiêu mọi mặt, trong đó cơ bản là lợi nhuận.

Chưa có nghiên cứu nào về đàm phán nói tư duy ứng biến và tư duy chiến lược phương thức nào hơn hẳn phương thức nào. Có lẽ chỉ nên nói rằng mỗi phương thức đều hay, tùy từng nơi, từng lúc, từng thời điểm phù hợp. Trong đàm phán, chẳng nên giải quyết xung đột cá tính khó chịu bằng tư duy chiến lược cung như không nên lập kết hoạch tổng hợp bằng tư duy ứng biến.

Tư duy chiến lược chỉ là phương thức tư duy trong đàm phán. Nhà đàm phán thạo việc biết rõ khi nào nên dùng tư duy chiến lược, khi nào nên dùng tư duy ứng biến. Trong khi tư duy chiến lược giúp tìm ra những giải pháp lớn cho một vấn đề đàm phán một cách hợp lý, tư duy ứng biến có thể là mảnh đất màu mè để từ đó nảy ra những phát hiện độc đáo.

Tư duy chiến lược, mặc dù mang tính sáng tạo (hình thành chiến lược), tính nhất quán (từ hình thành đến đánh giá chiến lược), tính tổng thể (thực hiện chiến lược), vẫn có hạn chế của nó: Nó khiến nhà đàm phán tưởng mình chủ động tình hình trong khi chưa hẳn đã là thế. Chiến lược càng tinh vi càng dễ gây ảo tưởng chiến lược vì những yếu tố chiến lược (strategic factor) thoát hiện, thoát biến. Có tác giả (Paukey Ghemawat, 1991: 2) đã gọi yếu tố chiến lược là cái bóng ma chơi (will o' the wisp)

## **1.2. Chuẩn bị thái độ chiến lược.**

Có ba phạm trù thái độ chiến lược trong đàm phán: (1) Thái độ đơn giản và thẳng tuột (Simple and Direct); (2) Thái độ thúc bách và chèn ép (Press and Push); (3) Thái độ hững hờ và xa lánh (Cool and Aloof)

### **(1) Thái độ đơn giản và thẳng tuột:**

Là thái độ “nói cho nhanh, nói cho đỡ tốn thì giờ”, thái độ không giấu giếm, úp mở khi trình bày vấn đề hay giải pháp. Thái độ thẳng tuột có tác dụng giải giáp vũ khí đối phương và nhanh chóng đi đến nghị quyết. Chỉ nên áp dụng thái độ này khi: (a) Ta chẳng lạ gì đối phương vì đã làm việc nhiều với họ từ

trước, (b) Đàm phán đang kỳ bế tắc, sa lầy như mớ bòng bong, gỡ ra được càng sớm càng tốt, (c) Sức ép thời gian không cho phép kéo dài đàm phán, kết thúc đàm phán là mục tiêu trước mắt.

### **(2) Thái độ thúc bách và chèn ép:**

Là thái độ đề cập mạnh, xuyên qua các vấn đề nhạy cảm. Để có hiệu quả, việc gây sức ép và thúc bách phải đảm bảo tinh tế, vì nếu phía bên kia biết được phía đàm phán với họ gây sức ép và thúc bách, họ sẽ vấp phải cảm giác khó chịu. Thúc ép không phải là một hình thức tra tấn xấu xa mà là một cơ chế nhằm cho phép hoàn thành thoả thuận đàm phán. Thái độ được sử dụng khi: (a) Phía ta ở thế mạnh hơn; (b) Phía bên kia cần kết thúc nhanh; (c) Phía ta muốn khoanh vùng giới hạn đàm phán.

### **(3) Thái độ hờ hững, xa lánh:**

Là thái độ sử dụng tâm lý ngược (reverse psychology) đối với đối phương, tránh cho đối phương cảm giác hờ hênh (winner's curse), trong khi trên thực tế, đúng là đối phương đang tự bán mình. Nếu ta đi đến thoả thuận quá nhanh, phía đối phương có thể nghĩ họ đã bị hờ hoặc đã ăn non. Không nên đánh thức lòng tham của đối phương hoặc cám dỗ họ leo thang. Nên có thái độ hờ hững, xa lánh khi: (a) Phía bên kia mạnh hơn, (b) Phía ta đang chịu sức ép thời gian, (c) Phía ta có giải pháp thay thế.

## **1.3. Chuẩn bị biện pháp chiến lược**

Thái độ và biện pháp chiến lược tùy từng tình hình cụ thể mà có những hình thức cụ thể. ở chỗ này, ta dùng biện pháp nhỏ giọt, đưa ra đòi hỏi từng chút một để phía đối phương đỡ ngần ngại. ở chỗ khác, ta dùng biện pháp trọn gói, đưa ra toàn bộ đòi hỏi cùng một lúc, mà vẫn đảm bảo đàm phán thành công. Dưới đây là một số biện pháp chiến lược thường được sử dụng trong đàm phán thương mại:

\* *a. Kiên nhẫn:* Nghĩa là, dù ta có nôn nóng đến bao nhiêu, cũng không được bộc lộ để đối phương biết. Phải chờ đợi, nhất là khi đối phương chưa định hình giải pháp. Khi ta đưa đàm phán vào nhịp, ta là người chi phối thoả thuận.

\* *b. Nín nhịn:* Nghĩa là, không bao giờ ta khước từ đàm phán dù việc đàm phán kéo dài lê thê, mỗi vấn đề chiếm một lượng thời gian quá đáng, rồi đàm phán bị ngắt quãng liên tục. Nín nhịn là biện pháp chiến lược chống lại thái độ gây sức ép về thời gian.

\* *c. Có bộ mặt lạnh:* Nghĩa là hầu như không biểu lộ quan tâm ra bên ngoài. Đàm phán có thể tiến triển, có thể tan vỡ, điều đó không ảnh hưởng. Ta đề nghị mà không nồng nhiệt, đáp ứng mà không nồng nàn, đây cũng là biện pháp gây sức ép.

\* *d. Bộc lộ thái độ chia sẻ*: Nghĩa là ta có quan tâm, có đặt mình vào vị thế của phía bên kia. Đây là biện pháp có tác động mạnh để phá vỡ bế tắc và hàn gắn những dị biệt. Khi đặt mình vào vị thế đối phương để bộc lộ thái độ chia sẻ, cần có thái độ chân tình nhưng không lam sang phạm trù đồng cảm cá nhân. Chỉ bộc lộ thái độ chia sẻ khi ta thực sự muốn thế.

\* *e. Chuyển hướng đột ngột*: Nghĩa là, ta tìm cách để thoát khỏi bế tắc, vượt qua những trở ngại để đi đến kết thúc đàm phán thắng lợi. Khi đàm phán đã đi đến chỗ ngôn ngữ thì khoa trương, nhিপ độ thì tắc nghẽn, chuyển hướng đột ngột là biện pháp chiến lược theo như các nhà lý thuyết đàm phán, nhằm thay chuyện hai bên bàn chia nhau quả táo đang đặt trên bàn, ta rung cây táo.

\* *f. Làm động tác giả*: Nghĩa là, giống như cầu thủ bóng đá trên sân, ta nghi binh đối phương đi về hướng này, nhưng thực tế lại đánh về hướng khác. Làm động tác giả là hành động kỹ thuật buôn bán/ thương mại chứ không phải là hành động lừa dối. Ta làm động tác giả trong đàm phán khi muốn bảo vệ một điểm cụ thể nào đó trong thoả thuận.

\* *g. Bỏ bàn đàm phán*: Nghĩa là ta bỏ đối phương lại một mình để đàm phán với chính họ. Biện pháp này không hẳn là cực đoan như mọi người thoạt nhìn, vì dù sao thì ta cũng có thể mở lại đàm phán.

\* *h. Biến thành chuyện đã rồi*: Nghĩa là, một bên đàm phán đơn phương đưa ra lời đe dọa, đưa vấn đề đàm phán thành chuyện đã rồi, không bao giờ có thể thay đổi được nữa. Ví dụ: một công ty đang gặp rắc rối về tài chính đàm phán với các chủ nợ, mỗi bên có thể đe dọa làm thủ tục tuyên bố công ty đó phá sản - nghĩa là, chuyển tất cả mọi quyết định sang tay toà án. Người ta chỉ sử dụng biện pháp này khi vấp phải những vấn đề vô cùng gay gắt và cũng sử dụng nó một cách thận trọng.

\* *i. Biện pháp nhặt nhanh*: Nghĩa là, cắt một chút ở đây, cắt một chút ở kia, chẳng mấy chốc mà cắt hết chiếc bánh. Ở một nước nghèo như Việt Nam, có câu thành ngữ: “Cháo nóng húp quanh”, nghĩa là khó sài thì sài từng chút một, rồi cũng hết. Một số nhà đàm phán cũng làm theo kiểu này, họ moi từng chút lợi nhuận, từng chút một thôi, nhưng không biết bao giờ dừng.

\* *k. Khoanh vùng giới hạn*: Nghĩa là, ta đặt giới hạn cho cuộc đàm phán và bám chắc vào giới hạn đó. Đây là biện pháp chống lại thái độ gây áp lực trong đàm phán của đối phương.

\* *m. Chống thù địch*: Nghĩa là, dùng kỹ thuật đàm phán để tránh gây ra sự thù địch trên bàn đàm phán, mặc dù sự thù địch đó có thể do đối phương cố tình gây ra, cũng có khi đó không phải là bản chất của họ. Đối đầu không bao giờ là biện pháp tốt. Phải tìm kiếm sự hài hoà và xây dựng môi quan hệ tốt khi ta đàm phán. Có cả một cuốn sách “Xây dựng quan hệ khi ta đàm phán” (Roger

Fisher & Scott Brown (1988), dự án Đàm phán của Đại học Harvard) nói về vấn đề này.

## **2. Chuẩn bị về kế hoạch**

Vài trò của công tác chuẩn bị về kế hoạch đàm phán là nhằm: (1) Tạo môi trường ra quyết định an toàn trong đàm phán; (2) Chuyển trọng tâm chú ý từ các vấn đề chung sang các vấn đề cần giải quyết cụ thể về quan hệ, xung đột, quá trình thực hiện các thoả thuận, (3) Tạo sự hiểu biết lẫn nhau, xây dựng quan hệ làm ăn hợp tác và hiểu biết thay vì quan hệ đối đầu. Theo các nhà lý thuyết về đàm phán thương mại, có 4 (bốn) bước trong quá trình chuẩn bị kế hoạch đàm phán như sau:

### **2.1. Thu nhập số liệu/ dữ liệu thông tin**

Giáo sư Pankey Ghemawat, khoa Kinh doanh Thương mại Đại học Harvard, có nhận xét hóm hỉnh “Thông tin là thước đo cấp độ âm của sự không chắc chắn. Cứ ở đâu có sự không chắc chắn, ở đó có nhu cầu giảm nó bằng cách thu lượm thông tin” (Ghemawat, 1991: 109). Trước mỗi cuộc đàm phán, phía trước các nhà đàm phán là một môi trường không chắc chắn cho sự quyết định. Nhu cầu thu lượm thông tin vì thế là đương nhiên.

#### **2.1.1. Thu thập thông tin nhân sự và sự tổ chức**

Trước hết, phải điều tra kỹ lưỡng về con người hay phái đoàn mà ta sẽ gặp trên bàn đàm phán cũng như công ty mà ta sẽ làm ăn/ buôn bán với họ. Ta phải nắm thật rõ, càng rõ càng tốt, về hoạt động kinh doanh/ làm ăn của họ, nhu cầu tâm lý của họ, cách nghĩ, cách phản ứng, chiến lược, sách lược, thủ tục đàm phán của họ. Với những số liệu này, ta có hình ảnh tổng thể của cuộc đàm phán.

Phương pháp đơn giản nhất của nghiên cứu về một công ty khác, lịch sử của nó trong quá khứ và chính sách hiện tại của nó và về các nhà đàm phán của công ty đó là nghiên cứu qua các tư liệu xuất bản. Ta có thể thu được một bức tranh tổng thể về hoạt động kinh doanh của công ty qua nghiên cứu các báo cáo năm, các thông tin báo chí, các quảng cáo trong tài liệu đăng ký quốc gia hoặc địa phương, các báo cáo của các nhà phân tích đầu tư kinh doanh vốn, các hồ sơ công ty của chính phủ, các hướng dẫn về thị trường chứng khoán, các tập nghiên cứu lưu hành nội bộ, các thông tin về tín dụng công ty và các báo cáo về các tranh chấp tín dụng và tài sản.

Thông tin về các cá nhân ta sẽ gặp qua bàn đàm phán có thể lấy từ các tiểu sử (Nếu là nhà đàm phán Mỹ, có thể tìm thấy tiểu sử của họ trong các ấn phẩm cập nhật hàng năm của Moody's, Standard and Poor's, Dun & Bradstreet hoặc danh bạ danh nhân, có ở các thư viện như thư viện Quốc hội Mỹ, thư viện các trường Đại học lớn.) ở các nước như nước ta, việc lấy thông tin khó hơn, nhưng cũng không phải là không lấy được qua tiểu sử hoạt động kinh doanh,

buôn bán của chính anh ta với các bạn hàng khác mà anh ta có quan hệ. Bên cạnh thông tin tiểu sử nhà đàm phán, còn có thể quan tâm đến các phát biểu, các bài báo liên quan đến các nhà đàm phán đó.

Các nguồn thông tin đầy đủ và chi tiết hơn có thể đến với ta qua gặp gỡ, phỏng vấn các bên sẽ đàm phán với ta về tình hình tranh chấp, giải quyết xung đột của công ty, đặc biệt là gặp gỡ, phỏng vấn với các bên đã từng làm việc không thành công với công ty mà ta sẽ đàm phán hoặc với những bên có ít nhiều quan hệ kinh doanh với công ty đó. Để thu lượm thông tin về các cá nhân mà ta đàm phán mà không dựa vào các tài liệu đã xuất bản, ta cũng có thể làm như đã nói ở đoạn trên, khi đề cập về thông tin tiểu sử của nhà đàm phán, nghĩa là nói chuyện với bạn học cũ, người quen, bạn bè, đồng nghiệp cũ của anh ta, các thành viên câu lạc bộ, hội ngành nghề, công đoàn mà anh ta tham gia. Trong một số trường hợp nhạy cảm, ta có thể mở một cuộc điều tra riêng liên quan đến địa vị xã hội trong công ty của nhà đàm phán, quyền hạn và phạm vi ra quyết định, các thủ thuật đàm phán, điểm mạnh, điểm yếu, nhu cầu tình cảm, tín ngưỡng, thậm chí cả chỉ số thông minh của anh ta. Đôi khi ta còn cần tìm hiểu kỹ thêm về tính cách, giọng nói, những nét riêng tư, sở thích của anh ta. Tất cả những thông tin trên cộng lại sẽ giúp nhà đàm phán đoán trước phong cách, tư duy và phản ứng của người mình sẽ gặp qua bàn đàm phán.

Điều tra cá nhân là một vấn đề tế nhị. Trong khi điều tra không nên thái quá để các vấn đề chuyển ý nghĩa từ kinh tế sang đạo lý hoặc pháp lý theo kiểu sử dụng tình báo công nghiệp, nghĩa là thuê hẳn một “tay trong” (insider) đang sống và làm việc trong một đơn vị kinh tế hoặc công ty để lấy thông tin nội bộ của công ty và những lý do khiến công ty đó tham gia đàm phán.

Theo con số công bố, hàng năm các công ty Mỹ chi khoảng 800 (tám trăm) triệu đôla cho việc này.

### **2.1.2. Thu thập thông tin cho đàm phán thương mại quốc tế.**

Thu thập thông tin cho đàm phán thương mại quốc tế mang tính phức tạp và khó khăn hơn so với thu thập thông tin phục vụ cho mua bán nội địa. Vì ngoài những thông tin trình bày trong mục 2.1.1 trên, đó còn là các thông tin về: (1) Điều kiện địa lý, dân số và sức mua của thị trường đích xa cách ta có khi nửa vòng trái đất, nơi có các yếu tố văn hoá (như phong tục, tập quán, thói quen tiêu dùng) hoàn toàn khác hẳn ta; (2) Khả năng cạnh tranh của hàng ta trước những mặt hàng cùng loại do các ngành kinh doanh bản xứ và các thành viên chủ yếu của thị trường đích cung cấp; (3) Cơ sở hạ tầng bao gồm các dk về giao thông vận tải, thông tin liên lạc, hoạt động tín dụng và ngân hàng; (4) Chính phủ và sự can thiệp của chính phủ qua:

*(a) Những đòi hỏi về giấy phép:* (Trong điều kiện Việt Nam, muốn làm xuất nhập khẩu phải có ít nhất 3 (ba) giấy phép khác nhau của Bộ Thương mại (1) giấy phép chung cho phép kinh doanh xuất nhập khẩu; (2) kế hoạch xuất hay nhập khẩu phải được chấp thuận trước khi công ty có thể đàm phán với bạn hàng hay công ty cung ứng nước ngoài; (3) sau khi thoả thuận xong về hợp đồng xuất nhập khẩu, có khi còn cần thêm giấy phép cho mỗi đợt giao hàng).

*(b) Thuế quan xuất nhập khẩu* (Nhà kinh tế học David Begg (1993) đã có lần than rằng trong thế giới kinh doanh có hai điều chắc chắn, đó là thuế của Nhà nước và cái chết. Nhưng nội trong hai điều ấy cũng không ai biết mình sẽ chết vào lúc nào và lúc nào mức thuế của Nhà nước sẽ lên xuống ra sao. Vậy chấp nhận nghề kinh doanh thương mại là ta chấp nhận đi vào một thế giới nơi không có gì là chắc chắn. Ở Việt Nam những năm đầu thập kỷ 90, biểu thuế suất biến thiên từ 0% đến 150% với 28 mức thuế suất khác nhau với mức thấp nhất cho thiết bị cơ bản, tăng dần cho hàng tiêu dùng và cao nhất đối với hàng xa xỉ. Đến tháng 5/1992 và tháng 1/1993 biểu thuế sửa đổi còn 21 mức thuế suất dao động từ 0% đến 150% như trước đây. Đến tháng 1/1994 lại có những thay đổi bỏ thuế đánh vào xăng dầu, phân bón thay bằng phụ phí kinh doanh, hạ mức thuế đánh vào xi măng và clinker nhưng tăng mức thuế đối với linh kiện SKD/ CKD, xe máy hai bánh và bốn bánh, máy móc phụ tùng cũ, thực phẩm và mỹ phẩm.)

*(c) Quota (Hạn ngạch):* (Quota là những điều khoản qui định rõ giới hạn khối lượng hàng hoá xuất nhập khẩu. Có 3 (ba) loại quota: (1) Cấm nhập (quota số không) áp dụng cho cấm vận hoặc hạn chế vô điều kiện khối lượng nhập khẩu (2) Quota thuế quan, cho phép nhập khẩu với số lượng qui định và (3) Quota tự nguyện, được hiểu như những hạn chế xuất khẩu tự giác).

*(d) Những loại thuế phụ* (Một số chính phủ thu thêm một số loại thuế phụ như thuế môn bài, thuế biên giới...)

*(e) Những hoạt động yểm trợ của Chính phủ:* (Một số chính phủ trợ cấp trực tiếp về tín dụng cho các hãng kinh doanh nhằm khuyến khích một số hoạt động kinh doanh cụ thể nào đó. Ở Mỹ, có những tổ chức như Ngân hàng Xuất-Nhập khẩu, Hiệp hội tín dụng hàng hoá, Hãng phát triển Quốc tế là những tổ chức thường trợ cấp tín dụng cho các hãng xuất khẩu).

Tóm lại, giá trị của toàn bộ bước này (như đã trình bày trong 2.1.1 và 2.1.2) là nó giúp nhà đàm phán hiểu rõ hơn về bối cảnh mà anh ta sắp bước vào và con người mà anh ta sắp làm việc cùng. Vì lý do đó, bước chuẩn bị này còn được gọi là bước nhận thức.

## **2.2. Đưa ra giả thiết:**

Sau khi đã tập hợp được các số liệu và dữ liệu thông tin, nhà đàm phán phải làm một công việc tiếp theo là lý giải số liệu và dữ liệu đã có. Bước này có



thể được tiến hành với sự tham gia của người khác để nhà đàm phán cùng chia sẻ với họ những giả thiết và nhận thức.

Việc chia sẻ các giả thiết nhận thức với người khác có những lợi thế. Thứ nhất, nó giúp nhà đàm phán làm rõ đối với bản thân mình và người cộng sự về lý do tại sao anh ta lại đi đến những giả thiết như vậy. Thứ hai, nó cho phép nhà đàm phán nhận rõ giá trị khả dụng (validity) của những giả thiết đã đưa ra và giúp tránh những xung đột không đáng có trên bàn đàm phán do những giả thiết sai về đối phương chưa được điều chỉnh lại. Kiểm tra giả thiết là một trong những cách nhanh nhất để giải quyết xung đột.

Khi đưa ra giả thiết, cần phải phân biệt giữa giả thiết và nhận định, đánh giá. Những giả thiết mà ta mang vào phòng đàm phán thường là những nhận định cụ thể về những hành vi cụ thể nhằm làm rõ những động cơ nằm sau những hành vi đó và để hiểu vì sao những sự kiện nhất định nào đó đã xảy ra. Nó là một bước quan trọng trong quá trình tìm hiểu mối quan hệ nhân quả. Trong khi đó, những nhận định đánh giá thường là những nhận định bao quát, thấu suốt với hàm ý như một định lý về một con người, nó mang tính bất biến. Những nhận định như vậy thường đẩy người bị nhận xét về phía phản ứng tiêu cực chống lại ta và đẩy ta vào thế vị không năng động. Chúng không tốt cho quá trình giao tiếp đàm phán.

### **2.3. Xây dựng các mục tiêu đàm phán**

Sau khi thu thập thông tin và đưa ra các giả thiết, bước quan trọng nhất trong quá trình chuẩn bị kế hoạch đàm phán là xây dựng các mục tiêu đàm phán, vì nếu bước vào đàm phán không có mục tiêu cụ thể, rất dễ biến phiên đàm phán thành một cuộc nói chuyện phiếm. Dưới đây là những lợi thế của việc xây dựng mục tiêu đàm phán:

- Xây dựng các mục tiêu đàm phán buộc nhà đàm phán phải tính trước mình cần gì, tại sao cần và phải bỏ ra cái gì để đổi lại cái mình cần. Xây dựng các mục tiêu cũng giúp nhà đàm phán trong việc quyết định các thoả hiệp, các nhượng bộ trong quá trình đàm phán.

- Xây dựng các mục tiêu đàm phán giúp ngăn chặn ký kết những thoả thuận bất cần, gây thiệt hại.

- Một hệ thống các mục tiêu được chuẩn bị cẩn thận giúp tránh những luống cuống trong đàm phán, không để cho đối phương lợi dụng những luống cuống, nhằm lẫn có thể xảy ra.

- Đàm phán trên một khung mục tiêu cụ thể giúp tiết kiệm thời gian đàm phán, nhanh chóng đi đến thoả thuận. Phần lớn những ngắc quăng trong quá trình đàm phán đều có lý do thiếu chuẩn bị.

- Quan trọng hơn cả, những chuẩn bị về mục tiêu đàm phán giúp nhà đàm phán có lợi thế trong quá trình đàm phán. Đối phương sẽ biết điều hơn khi nhà đàm phán có khả năng làm cho đối phương ý thức được những nhu cầu và mong muốn của anh ta. “Thật mỉa mai, toàn bộ mục đích của quá trình đàm phán là đáp ứng những nhu cầu cá nhân và tổ chức. Nếu ta không tuyên bố ta đòi hỏi cái gì thì làm sao ta có thể mong muốn những đòi hỏi của ta được đáp ứng. Chỉ nói với người khác là ta muốn ở họ cái gì mà không nói đến những đòi hỏi của ta có thể làm cho người khác khó hiểu nổi ta.” (Lewicky: 1993). Những đòi hỏi cụ thể đó là cái gì trong đàm phán thương mại? Mỗi cuộc đàm phán sẽ có một loạt các điều khoản cần được bao hàm trong khi xây dựng mục tiêu. Nhưng nhìn chung, khi xây dựng mục tiêu cần xem xét những chủ đề sau:

### ***1. Lên giá đích***

Giá đích là giá ta sẽ trả cho cái ta đòi hỏi trong đàm phán. Đây là mức giá hợp lý theo tính toán của ta để đổi lại cái ta nhận được nếu đàm phán đi đến thoả thuận được ký kết và thực hiện. Lưu ý: thuật ngữ “giá” ở đây được dùng với nghĩa phổ quát của nó để đại diện cho giá trị của cái đang được trao đổi. Có nhiều cuộc đàm phán không lấy đơn vị thanh toán tiền tệ.

Giá đích là giá ta sẽ trả cho cái ta đòi hỏi trong đàm phán. Đây là mức giá hợp lý theo tính toán của ta để đổi lại cái ta nhận được nếu đàm phán đi đến thoả thuận được ký kết và thực hiện. Lưu ý: thuật ngữ “giá” ở đây được dùng với nghĩa phổ quát của nó để đại diện cho giá trị của cái đang được trao đổi. Có nhiều cuộc đàm phán không lấy đơn vị thanh toán tiền tệ.

### ***2. Xác định phạm vi đàm phán***

Phạm vi ở đây có thể hiểu là giới hạn tối thiểu về lợi nhuận và ta có thể chấp nhận trong khi xem xét các đề nghị của đối phương. Các nhà lý thuyết đàm phán hay dùng thuật ngữ “đường chân tường” (bottom line) để chỉ khái niệm này. Khi ta đã rút xuống “đường chân tường”, ta không còn chỗ để rút xuống nữa; chỉ còn đường cho ta rút ra khỏi cuộc đàm phán. Song song với “đường chân tường”, ta cũng tính đến “đường kịch trần” nghĩa là đường hạn chế mà nếu ta vượt qua thì đối phương có thể sẽ rút ra khỏi cuộc đàm phán. Khoảng biến động giữa đường chân tường và đường kịch trần chính là phạm vi đàm phán trong một vấn đề. Phạm vi đàm phán còn có thể bao hàm nhiều vấn đề và các vấn đề có thể liên quan với nhau. Trong trường hợp này, ta coi toàn bộ các vấn đề là một hệ thống vấn đề có quan hệ tương tác với nhau trong một tổng thể. Sự bù trừ chéo giữa chúng chỉ có ý nghĩa bộ phận. Về tổng thể, chúng vẫn phải đảm bảo mức lợi nhuận của ta từ mức chân tường lên mức kịch trần.

### ***3. Quyết định những nhượng bộ:***

Đó là quyết định về những bước lùi quyền lợi mà ta sẽ phải chấp nhận trong đàm phán để đi đến thoả thuận.

#### **4. Nếu có thể, quyết định cái ta phải “thả ra”**

Để đổi lấy những nhượng bộ của phía bên kia, cái ta “thả ra” (give aways) không phải là những nhượng bộ theo quan điểm của nhiều nhà lý thuyết đàm phán. Thông thường ta chỉ có thể đánh giá giá trị để đổi lấy giá trị, nhưng đôi khi ta có thể không mất gì hoặc mất rất ít để đạt được cái gì ta đòi hỏi. Điều này thoạt nhìn có vẻ không thực tế, nhưng nếu ta tính đến vai trò của các tôi (the ego) trong đàm phán thì nó lại là một vấn đề thực tế. Có vẻ thật ra chẳng có giá trị gì đối với ta thì lại có giá trị lớn đối với người khác. Trong đàm phán thương mại, điều này liên quan đến việc tránh nhìn nhận giá trị của một chi tiết nào đó theo quan điểm của riêng ta và việc tìm ra giá trị (có thể là cao hơn của chi tiết đó) đối với phía bên kia. Lại còn một số chi tiết mà trên thực tế chúng không được đánh giá trên bất kỳ cơ sở nào ngoài cơ sở cảm tính. Tất cả các hàng xa xỉ dùng cho người tiêu dùng để trang trí các văn phòng đại diện, trụ sở của công ty đều được bán đơn thuần trên cơ sở hấp dẫn cảm tính. Trong đàm phán thương mại, sẽ có những mặt hàng tạo ra được sự hấp dẫn cảm tính, ta phải biết khai thác sức hấp dẫn đó và có khi chỉ trên cơ sở đó thôi, ta có thể nâng cao vị thế đàm phán của mình. Như vậy, ta có thể đánh đổi một cái “thả ra” (hiểu như một bước lùi giả tạo, dưới hình thức một nhượng bộ vô hại) để lấy một nhượng bộ thực sự giá trị. Trong nguồn tư liệu nghiên cứu về khoa học và nghệ thuật đàm phán thương mại, bước lui giả tạo này được gọi là phép “đổi nước bọt lấy bạc nén” (slush for silver).

#### **5. Nêu khuôn khổ hạn chế về thời gian**

Đó là sự trù tính trước lượng thời gian cần thiết để đi đến thoả thuận và cũng là sự trù tính trước hạn chế về thời gian mà phía bên kia có thể nêu ra.

#### **6. Định vị các tác động ảnh hưởng từ bên ngoài**

Đối với quá trình đàm phán, các nhà băng, các cơ quan chính phủ, các tổ chức công đoàn là một vài ví dụ về các tổ chức bên ngoài có thể quan tâm đến quá trình và kết quả của cuộc đàm phán mà họ không trực tiếp tham gia.

#### **7. Nhận biết những động thái của tác giả**

Có những động tác giả mà đối phương có thể tung ra và ta phải lên kế hoạch làm thế nào để vượt qua những trở ngại đó.

#### **8. Tính đến giải pháp tháo gỡ**

Đó là những giải pháp ta có thể đưa ra nếu cuộc đàm phán không đi đến dứt khoát (Ví dụ như ta có phương án hai nào chẳng để bọc đường đề nghị của ta?.)

#### **9. Lập danh sách nhân sự tham gia đàm phán**

(Chủ đề này sẽ được trình bày kỹ lưỡng dưới đây như một bước chuẩn bị quan trọng). Danh sách tính đến không chỉ các đoàn viên của phái đoàn mà cả các cố vấn, ví dụ các kế toán, luật sư cùng đi để tham khảo ý kiến tư vấn về các vấn đề cụ thể, các trợ lý, ví dụ các thư kí, phiên dịch viên.

## **10. Quyết định các giải pháp thay thế nếu đàm phán không thành công**

Đương nhiên không phải cuộc đàm phán nào cũng đòi hỏi phải bao quát 10 (mười) chủ đề trên trong khi xây dựng mục tiêu đàm phán. Tuy nhiên, việc chuẩn bị kỹ sẽ giúp ta không bao giờ nhầm lẫn, bối rối hoặc hờ hênh trong đàm phán. Suy cho cùng, đề phòng bất ngờ bao giờ cũng là phương án an toàn, ít nhất cũng là an toàn trọn chuẩn bị để rồi đi đến kết quả đàm phán một cách chua chát.

### **2.4 .Chuẩn bị nhân sự và địa điểm đàm phán**

#### **2.4.1.Các tiêu chí tuyển chọn nhân sự**

##### ***a.Tiêu chí chuyên môn :***

Phương châm là đàm phán về lĩnh vực chuyên môn nào thì cần chuyên gia thuộc lĩnh vực chuyên môn ấy. Thêm vào đó, phần lớn các cuộc đàm phán đòi hỏi các kiến thức và kỹ năng chuyên môn về luật, kế toán và văn bản. Thông thường, người ta hạn chế quá trình chọn nhân sự theo những chức năng được coi là hàng đầu trong đảm bảo thành công của đàm phán. Người ta cũng mời một số chuyên gia để tham gia vào một số công đoạn trong quá trình đàm phán khi cần, để tránh thành lập những đoàn đàm phán trong đó có những thành viên chịu trách nhiệm trong phạm vi hẹp.

##### ***b.Tiêu chí tính cách***

Đây là tiêu chí quan trọng thứ hai sau tiêu chí chuyên môn nhưng lại hay bị xem nhẹ, thậm chí một người nào đó được coi là có tính khí rất khó chịu nhưng lại vẫn được chọn vì lí do chuyên môn. Một cách lựa chọn như thế đã bỏ qua một sự thật là: đàm phán một quá trình hướng vào con người, là cuộc thảo luận chia sẻ quyền lợi chứ không phải là một cuộc họp chuyên môn. Chọn sai người nhiều khi gây ra những thiệt hại không đáng phải chịu. Vì vậy, hãy chọn những người biết ứng xử nhạy bén, khôn khéo, biết lúc nào phát biểu, lúc nào ngồi nghe. Hết sức tránh những ông bà to mồm, định kiến cá nhân, những người ít có khả năng phát hiện, khai thác lợi thế chột hiện, chột mắt trong quá trình đàm phán. Để tận dụng khả năng chuyên môn của những chuyên gia có tính cách không phù hợp với đòi hỏi về tính cách nhà đàm phán thương mại, ta có thể xin tư vấn chuyên môn của họ trong quá trình chuẩn bị đàm phán hoặc ngay cả trong khi đàm phán, thậm chí cả sau khi đàm phán đã kết thúc.

##### ***c. Tiêu chí tổ chức:***

Tiêu chí cơ cấu tổ chức là tiêu chí không tránh khỏi khi chọn nhân sự cho đàm phán, nhất là ở các đơn vị lớn ở phòng ban chức năng nơi kết quả đàm phán có thể có những tác động nhất định. Đương nhiên những phòng ban có quan hệ trực tiếp tới kết quả đàm phán cần có một hoặc hai thành viên tham gia đoàn đàm phán.

Tuy nhiên, quan tâm đến đàm phán có thể còn là những ban nhóm nói là để bảo vệ quyền lợi của họ trong đàm phán nhưng thực chất họ muốn tham gia đàm phán đơn thuần chỉ vì ganh đua hoặc bực bội vì họ không được tính đến trong danh sách phái đoàn. Đây là vấn đề tế nhị. Ta hay quan tâm đến người bật đèn xanh của họ trong cơ cấu lãnh đạo của đơn vị. Song cũng cần lưu ý rằng ta lên kế hoạch cho một phiên đàm phán chứ không phải cho một cuộc tập họp quần chúng các phe phái.

#### *d. Tiêu chí chiến lược:*

Một phái đoàn lớn các tác động tâm lý đối với đối phương như một sự biểu dương sức mạnh. Để đối phó, đối phương cũng biểu dương lại bằng một phái đoàn các chuyên gia của họ. Vậy vấn đề là một phái đoàn ở tầm cỡ thế nào là hợp lý. Nếu đối phương là phía ta có thể đàm phán dễ hơn với những phái đoàn nhỏ, hoặc nhỏ nữa, trên cơ sở một- một, thì rất không nên thành lập một phái đoàn lớn. Cuối cùng, có những cuộc đàm phán do bản chất của vấn đề đàm phán, đòi hỏi tính bảo mật. Trong tình huống này, ta phải cố gắng giảm số lượng đoàn tới mức thấp nhất.

#### *e. Tiêu chí chỉ tiêu*

Tiêu chí này được áp dụng khi các bên có thoả thuận trước về số lượng thành viên của mỗi đoàn. Để có lợi thế, ta tính sẽ gặp ai qua bàn đàm phán để trên cơ sở đó ta chọn thành viên của đoàn mình. Ngoài vấn đề chỉ tiêu, các vấn đề khác như cơ sở hậu cần tại địa điểm đàm phán hoặc khoảng cách cũng là một vấn đề ảnh hưởng đến số lượng đoàn viên của phái đoàn.

#### **2.4.2. Những tiêu chí để chọn trưởng đoàn:**

Trưởng đoàn là nhà lãnh đạo đoàn đàm phán. Trưởng đoàn là người có tính cách mạnh hỗ trợ cho thành công của đoàn đàm phán. Đó là:

- . *Khả năng ra quyết định đúng đắn trong điều kiện căng thẳng*
- . *Khả năng thu góp các quan điểm dàn trải thành một tập hợp*
- . *Khí chất nền nã*
- . *Tính năng động để đối phó kịp thời với tình hình*
- . *Có tài làm cho người khác tin tưởng vào mình*
- . *Có tài phân biệt thật, giả*

Thêm vào đó, trưởng đoàn phải là người chiếm được lòng tin hoàn toàn của cấp trên, được cấp trên uỷ quyền hay thay mặt mình phát biểu trên bàn đàm

phán với đối phương. Xét theo quan điểm tính cách nhìn nhận từ đối phương, cũng nên chọn một trường đoàn có tính cách cho phép giao tiếp tốt đối với phía bên kia.

### **2.4.3. Địa điểm cho đàm phán:**

Có lý luận cho rằng các loài động vật có khả năng tự bảo vệ cao nhất khi chúng hoạt động trên vùng lãnh thổ của chúng.

Con người cũng là loài động vật sống theo phân vùng lãnh thổ và cũng có những khả năng tương tự trên vùng lãnh thổ của mình. Vì vậy, địa điểm đàm phán tốt nhất đối với nhà đàm phán là những nơi anh ta cảm thấy gần gũi và quen thuộc, để có thể ăn ngủ đều đặn, thao lược thoải mái, tìm nguồn chuyên gia dễ dàng và tham khảo ý kiến của cấp trên thường xuyên.

Trái lại, khi bị đổi nơi làm việc, con người sẽ chịu tác động xấu về thể chất và tinh thần, do những thay đổi đột ngột trong thói quen. Thậm chí, việc đi nhà tắm cũng trở thành vấn đề khi ta đến chỗ người lạ. Hay chỉ việc đi đến nơi qui định cũng làm ta mất nhiều năng lượng thể chất và thần kinh.

Tuy vậy, đàm phán ở một địa điểm khác nơi làm việc hàng ngày cũng tạo cho nhà đàm phán những thoải mái riêng. Đó là cơ hội để mắt thấy, tai nghe, đôi khi là cơ hội du lịch nhỏ nhoi trong những ngày nghỉ cuối tuần hay giữa các phiên họp. Trong lúc gay cấn, có thể từ chối trả lời vì lý do không mang theo tài liệu đầy đủ.

Đàm phán là một công việc nặng nhọc. Khi đàm phán ở nơi xa, nhà đàm phán cần đến trước phiên họp ít nhất là 24 (hai mươi bốn) giờ để có thời gian lấy lại sức.

## **2.5. Tự đánh giá mình và đối phương**

Cổ nhân có câu: “Biết mình là minh, biết người là thông, biết mình, biết người là cường”. Câu nói này thật có ý nghĩa trong chuẩn bị đàm phán.

### **2.5.1. Tự tìm hiểu kế hoạch trò chơi của đối phương:**

Trên thực tế, thoả thuận là điều dễ đạt được nếu các bên đều lật ngửa con bài của mình, và có lẽ phần lớn các cuộc đàm phán đều không phức tạp lắm, vì thường các bên tham gia đàm phán chấp nhận phương thức trò chơi này. Tuy nhiên, vẫn còn có ai đó nói họ muốn thế này, thế kia, nhưng thực tế không hẳn là như vậy. Trong giao dịch giữa người bán/ người mua, có những yếu tố bề mặt làm ảnh hưởng đến đàm phán. Bởi vậy, trước khi đàm phán, cần có sự phân tích kỹ lưỡng những kế hoạch trò chơi của đối phương.

#### **Ví dụ**

Công ty A đang đàm phán để bán các mặt hàng cho công ty B, là một khách hàng quen. Nhà đàm phán của công ty A rất ngạc nhiên khi thấy công ty B đề nghị một mức giá quá thấp so với thường lệ ở những cuộc đàm phán trước.

Và mặc dù đã chân thành đề nghị bên B xem xét lại, đại diện của công ty B không rút lại đề nghị giảm giá. Đàm phán bị tan vỡ vì bán với giá công ty B đòi hỏi thì bên A không thu được lợi nhuận gì hết.

Công ty A sau này mới phát hiện ra rằng công ty B đã có đơn đặt hàng thay thế ở công ty X cho mặt hàng cùng chủng loại có chất lượng kém hơn nhưng đúng theo mức giá mà công ty B đã bị công ty A khước từ. Công ty A cũng phát hiện công ty X cho công ty B những điều kiện thanh toán ưu đãi, điều mà công ty A không biết tại thời điểm đàm phán. Mà điều này công ty A có thể biết nếu nghiên cứu một chút- là công ty B đang gặp khó khăn về tài chính. Bởi vậy, công ty B muốn tìm người cung cấp với chi phí thấp hơn và các điều khoản thanh toán dễ dãi hơn. Công ty A hoàn toàn có khả năng ký một hợp đồng tương tự với công ty B bằng việc thay thế mặt hàng truyền thống bằng mặt hàng chất lượng thấp hơn, nhưng giá rẻ hơn. Nhưng công ty A đã bỏ lỡ cơ hội vì không biết được khó khăn tài chính của công ty B mà chỉ biết kết tội công ty B lợi dụng quan hệ làm ăn sẵn có giữa hai bên để đưa ra những đòi hỏi bất hợp lý.

Ví dụ này cho thấy, này cả khi các bên đang có quan hệ làm ăn với nhau, trước khi đàm phán với nhau vẫn cần có nghiên cứu về những thay đổi của phía bên kia, vẫn cần có những phân tích về những thay đổi đó để tìm ra kế hoạch trò chơi của họ.

Không nên ỷ lại vào những giả thiết cũ để bước vào cuộc đàm phán mới. Một phương pháp khác để phát hiện kế hoạch trò chơi của đối phương, ngoài việc thu lượm và phân tích thông tin về họ: họ mua sản phẩm của ta vì giá, vì chất lượng, vì điều kiện thanh toán, điều kiện giao hàng hay vì các yếu tố khác. Nắm được cách nhìn của đối phương là quan trọng vì nó sẽ giúp tăng cường lợi thế của các nhà đàm phán khi đàm phán các điều khoản cụ thể của thoả thuận.

### **2.5.2. So sánh mục tiêu của ta và đối phương:**

Khi bước vào đàm phán, mỗi bên đều mang theo mục đích và những mục tiêu cụ thể. Trong trường hợp cơ bản nhất, bên bán bao giờ cũng bán với giá cao nhất, bên mua bao giờ cũng muốn mua với giá thấp nhất so với giá trị của hàng hoá. Ngay trong trường hợp cơ bản này đã có sự khác biệt giữa các bên. Vì vậy trong chuẩn bị đàm phán, việc so sánh mục tiêu của các bên là một đòi hỏi tất yếu. Đương nhiên, trong thực tế, việc tìm hiểu mục tiêu của đối phương không chỉ được thực hiện trong quá trình thu lượm thông tin về đối phương. Trong nhiều trường hợp, ta không thể xác định được toàn bộ mục tiêu của đối phương trước khi đàm phán bắt đầu. Nghĩa là có một số mục tiêu của đối phương chỉ hiện lên trong bản thân quá trình đàm phán. Thậm chí một số mục tiêu mà trong suốt quá trình đàm phán ta cũng không phát hiện ra.

Mặc dù vậy, càng phát hiện ra nhiều mục tiêu của đối phương càng tạo ra nhiều lợi thế để đi đến thoả thuận/ ký kết hợp đồng. Sau khi có các điều kiện, ta tìm cách giải bài toán so cho có đáp số tích cực. Ta liệt kê các mục tiêu chính yếu và thứ yếu, dự tính những nhượng bộ có thể và các điều khoản mong muốn của các bên. Trên cơ sở đó, ta tìm các yếu tố chung về quyền lợi cho các bên. Những yếu tố này toạ thành khu vực tiềm năng cho các thoả thuận có thể đạt được.

### **2.5.3. Tìm hiểu các mục tiêu giấu kín**

Như đã trình bày ở mục 2.5.2., có những mục tiêu của đối phương không bao giờ được bộc lộ. Những mục tiêu này đôi khi chỉ liên quan đến phía đối phương mà không làm trở ngại đến quá trình và kết quả đàm phán.

Tuy nhiên, không phải lúc nào các mục tiêu giấu kín cũng là chuyện vô hại. Ví dụ, một đơn vị kinh doanh nào đó đồng ý giao hàng cho ta với một giá rất hạ. Đương nhiên, mua được hàng với giá thấp là điều thuận lợi cho ta tại thời điểm ký kết. Nhưng có thể ta gặp khó khăn sau này, ví dụ, hàng không được giao đúng hạn, hàng không đạt phẩm chất, doanh nghiệp đó có thể phá sản trước khi giao hàng. Tìm hiểu các mục tiêu giấu kín không phải là chuyện đơn giản. Vì thế, để có thể phát hiện được các mục tiêu này, ngoài việc điều tra, nghiên cứu, thu thập thông tin, nhà đàm phán đôi khi còn phải dùng đến độ nhạy cảm của mình để phát hiện có một cái gì đó không ổn trong cách tiếp cận vấn đề của mình và của đối phương và xử lý kịp thời.

### **2.5.4. Tìm hiểu quyền hạn của đối phương**

Có những cuộc đàm phán tưởng như đã đi đến kết quả bỗng nhiên trở thành một phiên họp trừ bị khi đối phương tuyên bố sẽ xin ý kiến chấp thuận của cấp trên của họ. Để tránh những chuyện như vậy, phải tìm hiểu quyền hạn của đối phương, liệu anh ta có phải là người quyết định cuối cùng trên bàn đàm phán hay không.

Có những nhà đàm phán có đủ quyền quyết định nhưng họ vẫn bảo lưu quyền xin ý kiến cấp trên, để rồi, trước một thoả thuận đạt được, họ có thể sửa đổi theo hướng có lợi cho họ. “Xếp của tôi không chấp nhận đề nghị này, nhưng nếu các ngài nâng lên (hoặc giảm xuống) một chút thì tôi đảm bảo ta vẫn duy trì được thoả thuận” là tuyên bố thường thấy khi gặp phải các nhà đàm phán kiểu này.

### **2.5.5. Chuẩn bị đề xuất giải pháp**

Một số kiểu giao dịch thương mại yêu cầu phải có văn bản trừ bị làm cơ sở cho đàm phán. Tầm quan trọng của văn bản trừ bị lớn đến mức nhiều khi nó quyết định có nên tiến hành đàm phán nữa hay không. Nội dung chính của văn bản trừ bị bao gồm các đề xuất, giải pháp. Nó phải thoả mãn yêu cầu sau:



- a. Tính chính xác về lập luận và số liệu*
- b. Tính đầy đủ nhưng ngắn gọn*
- c. Tính thuyết phục*
- d. Tính thực tế*
- e. Tính sáng tạo*
- f. Tính nhất quán giữa lập luận và con số*
- g. Tính phong phú về số liệu*
- h. Tính phù hợp giữa nội dung và phong cách trình bày*
- i. Tính dễ hiểu đối với người đọc.*

### Chương III

## Các kỹ thuật căn bản trong đàm phán thương mại

### 1. Kỹ thuật đàm phán giá

Trong quá trình đàm phán, đàm phán giá thoát nhìn tưởng là công đoạn mà các bên tỏ ra thật thà với nhau. Ta tưởng tượng một quá trình một bên nêu mức giá, bên kia chấp nhận hoặc đề nghị điều chỉnh lên hoặc xuống rồi hai bên đi đến hợp đồng ký kết, “tiền trao, cháo múc”. Nhưng trên thực tế, việc định giá một sản phẩm trao đổi trên thị trường đúng là một “trò chơi”, theo đúng như định nghĩa của các nhà lý thuyết trò chơi, vì giá của một sản phẩm không chỉ được quyết định bởi một bên cung cấp hoặc tiếp nhận và là bởi ít nhất ba yếu tố: (1) Nhà sản xuất/ kinh doanh (2) Khách hàng và (3) Các nhà cạnh tranh.

Khác với lý thuyết trò chơi mà chúng ta từng biết thể hiện trong thể thao, học vấn, những trò chơi cho “tổng dương” (positive sum), trò chơi định giá là trò chơi cho tổng âm (negative sum). Những trò chơi cho tổng dương là những trò chơi kết thúc với kết quả sinh lợi cho người tham gia. Do vậy, quá trình tham gia trò chơi càng kéo dài, càng căng thẳng thì phần thưởng giành cho người chơi càng lớn. Qui mô của trò chơi cũng là một yếu tố quyết định tầm cỡ của phần thưởng. Kẻ chiến thắng tìm được vinh quang và lợi nhuận, kẻ thua cuộc rút được kinh nghiệm mọi mặt cho bản thân sau khi tham gia cuộc chơi. Và không có ai cảm thấy hối tiếc là đã tham gia cuộc chơi, điều này giải thích tại sao người ta lại không có thái độ tích cực đối với trò chơi kiểu này trong giải trí (thể thao) như bóng đá, trong học đường như thi học sinh giỏi cấp thành phố hay thi Olympic Quốc gia, trong kinh doanh được dịch vụ như các hội trợ triển lãm quốc gia hay khu vực. Các thành viên của cuộc chơi đề vào cuộc theo tinh thần “không thành công cũng thành nhân”.

Ngược lại, việc bị hấp dẫn vào những trò chơi cho tổng âm (negative sum games) sẽ dẫn đến những kết quả tiêu cực. Những người tham gia trong cuộc chơi tìm cách hạ sát, trừng phạt nhau. Trong cuộc sống hàng ngày, đso có thể là một cá nhân nói xấu, chê bai sau lưng người khác. Trong cuộc sống kinh tế chính trị xã hội rộng lớn, đó có thể là chiến tranh quân sự, chiến tranh giá cả, cấm vận kinh tế. Tất cả là những trò chơi cho tổng âm, nó hạ thấp tư cách của kẻ nói xấu trong con mắt người khác; nó bào mòn sức mạnh kinh tế của kẻ sát phạt và người bị sát phạt. Những trò chơi kiểu này, nếu kéo dài, thì thậm chí kẻ thắng cuộc cũng không chịu được thu thiệt. Chi phí cho người chơi hoàn toàn không tính toán theo nguyên tắc của lương tri hay lợi nhuận kinh tế.

Một thực tế của đàm phán thương mại là nhiều khi nhà đàm phán tuy rất ý thức về hậu quả của trò chơi tổng âm, nhưng vẫn bị đẩy vào trò chơi ấy. Trong những hoàn cảnh ấy, cứu cánh của nhà đàm phán không giống như cứu cánh của

nhà chỉ huy chiến dịch là phải thắng trận bằng mọi giá mà là hạn chế tối thiểu độ căng thẳng và tần số xuất hiện của các trò chơi bằng sự khôn khéo ngoại giao. Sự khôn khéo ngoại giao không phải là sự hoà hoãn hay đầu hàng mà là nghệ thuật cân nhắc một cách lãnh đạm những chi phí và lợi nhuận thu được nhằm đảm bảo đi đến mục tiêu đàm phán mà không gây ra những xung đột không cần thiết.

### **1.1. Tại sao phải đàm phán giá:**

Trong thập kỷ 70 và 80 của thế kỷ này, xuất hiện ba yếu tố khiến đàm phán giá trở nên cần thiết:

Trước hết, cơ sở lý luận của đàm phán giá là do có sự tồn tại của giá cố định và giá thoả thuận. Thực tế thị trường phương Tây trong thập kỷ 70 cho thấy cơ cấu kiểm soát giá đã khiến cho nhiều công ty mắc kẹt giữa một bên là giá cố định sản phẩm của họ, và một bên là chi phí đầu vào cho quá trình sản xuất sản phẩm tăng. Để tự bảo vệ, các công ty đã nâng vọt giá công bố (published list price) của sản phẩm để sau đó giảm giá đến chóng mặt trong quá trình lưu thông sản phẩm đó trên thị trường. Đây là giá thanh toán thực tế của một sản phẩm/ một dịch vụ? Điều này chỉ thấy được qua đàm phán giá. Đây là kinh nghiệm cá nhân của tác giả: cạnh nhà Quốc hội Mỹ ở Washington DC, có khách sạn mang tên Capitol Hill. Khi mở cửa bước vào phòng đơn của khách sạn, ta nhìn rõ biểu ghi giá là 219 USD/ đêm. Nhưng trong đàm phán giá trước khi vào khách sạn, khách hàng đã được thông báo họ phải thanh toán 159 USD/ đêm từ chủ nhật đến thứ năm hàng tuần và 90 USD/ đêm trong các ngày thứ sáu và thứ bảy hàng tuần. Trong trường hợp có từ 2 (hai) đến 4 (bốn) người ở chung trong một phòng thì mỗi người ở thêm chỉ phải trả 20 USD/ đêm. Nghĩa là, nếu hai người ở chung một phòng đơn, mỗi người chỉ phải trả  $(\$159 + \$20) \div 2 = \$89,5/$  đêm từ chủ nhật đến thứ năm và  $(\$90 + \$20) \div 2 = \$55/$  đêm vào ngày thứ sáu và thứ bảy. Nếu ở bốn người thì còn thấp nữa. Thật là hấp dẫn. Thứ hai, ở thập kỷ 80 sang 90, ở các nước phát triển như ở Mỹ, úc, trên thị trường tiêu thụ, sức mua nghiêng hẳn về các trung tâm bán lẻ khổng lồ (như Wal-Mart, Safeway Grocery, Kmart, Woolworth). Sức mua khổng lồ của các trung tâm siêu thị này cho phép họ đàm phán giá theo hướng có lợi cho họ, thậm chí với cả các nhà sản xuất lớn. Như vậy, lý do để các trung tâm siêu thị đó có thể đàm phán với các nhà sản xuất đơn giản vì họ là khách hàng lớn.

Thứ ba, ở các quốc gia phát triển thì thị trường càng có biểu hiện phát triển đến độ bão hoà, với tốc độ tăng trưởng chậm, với khách hàng có hiểu biết hơn, ý thức về giá trị sản phẩm và dịch vụ hơn. Thay vì chỉnh lý hàng loạt chính sách giá cả và lợi nhuận để phản ánh chính xác hơn môi trường cạnh tranh, các công ty cung ứng hàng hoá và dịch vụ thường xúc tiến việc cắt giảm giá trên qui

mô tài khoản riêng lẻ. Và khách hàng nhận thức được rằng cái giá mà họ phải trả cho một hàng hoá/ dịch vụ nào đó có liên quan nhiều hơn đến sức mạnh và khả năng đàm phán của họ hơn là giá trị đích thực của hàng hoá/ dịch vụ đó.

Kết quả là quá trình bán hàng chuyển từ quá trình tìm giải pháp tốt nhất cho khách hàng theo quan điểm hợp tác sang quá trình chia sẻ lợi nhuận một cách không khoan nhượng. Trong tình huống như vậy, các công ty cung ứng hàng hoá/dịch vụ thấy rằng khi họ tạo ra những hàng hoá/ dịch vụ có chất lượng tốt hơn, khách hàng cũng không muốn trả những hàng hoá/ dịch vụ tốt hơn đó theo giá cao tương ứng. Về phía khách hàng, sự nhận thức về giá trị chất lượng của hàng hoá và dịch vụ mà họ được cung ứng chỉ là đảm bảo để họ đến với nhà cung ứng với lòng tự tin họ sẽ đạt được cái mình muốn. Còn mong muốn về giá cả, họ muốn đàm phán để hạ giá xuống càng thấp càng tốt.

## 1.2. Các giai đoạn tính giá

Đàm phán giá thành công (đối với cả bên bán và bên mua) không phải là quyết định phút chốc mà là kết quả của một quá trình phân tích, tính toán các yếu tố tính giá của một sản phẩm hoặc một dịch vụ. Quá trình này bao gồm 3 (ba) giai đoạn:

(1) *giai đoạn thu lượm thông tin*, (2) *giai đoạn phân tích thông tin* và (3) *giai đoạn quyết định giá*.

### 1.2.1. Giai đoạn hình thành thông tin

Giai đoạn này đương nhiên được tiến hành trong quá trình chuẩn bị. Nhà đàm phán cần “làm bài tập ở nhà” trước khi đến bàn đàm phán, và đó phải là loại bài tập tổng hợp về thông tin chi phí làm ra sản phẩm/ dịch vụ, thông tin về khách hàng và thông tin về đối thủ cạnh tranh.

\* *Thông tin chi phí làm ra sản phẩm*: Đây là phần chi phí tăng lên ngoài dự kiến (incremental cost) liên quan đến chi phí sản xuất, dịch vụ khách hàng và trợ giúp kỹ thuật? Đây là các phụ phí (additional expenditures) cho các khoản trên?

\* *Nhận biết khách hàng*: Giá trị kinh tế của sản phẩm/ dịch vụ này có ý nghĩa như thế nào đối với khách hàng? Còn những yếu tố nào khác ảnh hưởng đến độ nhạy cảm về giá cả của khách hàng? (như sự khó khăn trong so sánh các giải pháp thay thế, những lợi thế liên quan đến việc mua sản phẩm/ dịch vụ

## I. THU LƯỢM THÔNG TIN

## II. PHÂN TÍCH THÔNG TIN

## III. QUYẾT ĐỊNH GIÁ **Quyết định cuối cùng**

### 4. Phân tích tài chính

### 5. Phân tích đặc thù đối phương

### 2. Nhận biết khách hàng

### 3. Nhận biết đối thủ cạnh tranh

## 6. Phân tích cạnh tranh

### 1. Tính toán chi phí

này, những hạn chế về tài chính/ ngân sách, khả năng chuyển toàn bộ hoặc một bộ phận của chi phí cho người khác)

\* *Nhận biết đối thủ cạnh tranh*: Ai là đối thủ cạnh tranh chính hiện nay? Nếu các đối thủ cạnh tranh hiện đang cạnh tranh trên thị trường thì mức giá giao dịch thực tế của họ là bao nhiêu? khác biệt thế nào so với giá công bố? Đây là mục tiêu chính của đối thủ cạnh tranh: Lợi nhuận hay doanh số bán ra?

#### 1.2.2. Giai đoạn rà soát phân tích, tổng hợp thông tin:

Cũng giống như giai đoạn tập hợp số liệu, giai đoạn phân tích tập trung vào ba yếu tố cơ bản: *chi phí, khách hàng và cạnh tranh*. Nhưng khác với giai đoạn chuẩn bị, các yếu tố được phân tích sẽ đóng vai trò chi phối lẫn nhau. Việc phân tích tài chính sẽ được tiến hành trên cơ sở xem xét mức giá đáp ứng nhu cầu của khách hàng và đảm bảo lợi thế cạnh tranh. Trong đàm phán giá, sự phân tích tài chính của nhà đàm phán là nhằm đảm bảo thu được lợi nhuận qua bán sản phẩm/ dịch vụ đồng thời để đối phương nêu mức giá mong muốn theo phân tích của họ trên giá trị kinh tế của sản phẩm/ dịch vụ cùng loại trên thị trường.

\* *Phân tích tài chính*: Lợi nhuận thu được cho một đơn vị sản phẩm là bao nhiêu nếu bán với giá kịch sàn? Phải đảm bảo một lượng bán ra là bao nhiêu thì mới có lợi nhuận cao hơn khi hạ một mức giá? Phải mất một lượng bán ra là bao nhiêu thì mới trang trải được khoản chi phí cố định phụ thêm (incremental fixed costs) như quảng cáo, giao dịch, đàm phán, ký kết nhằm đi đến thoả thuận?

\* *Phân tích khách hàng*: Nên xác định một mức giá khác biệt như thế nào đối với những khách hàng khác nhau (khác nhau về độ nhạy cảm giá, chi phí phụ thêm khi phục vụ họ)?. Lựa chọn phương thức để thông báo một cách có hiệu quả giá trị kinh tế của sản phẩm/ dịch vụ đối với khách hàng như thế nào? Tìm biện pháp để tạo ra những rào chắn ngăn chặn thông tin giữa các khu vực thị trường, khách hàng như thế nào?.

\* *Phân tích cạnh tranh*: Các nhà cạnh tranh sẽ phản ứng thế nào đối với các biện pháp giá đã được áp dụng và liệu họ còn có những biện pháp giá nào khác nữa không? Hành động và phản ứng của các nhà cạnh tranh sẽ có tác động thế nào đối với lợi nhuận trước mắt và lâu dài của công ty? Công ty sẽ đạt những mục tiêu gì về lợi nhuận mặc dù có sự phản ứng của các nhà cạnh tranh.

#### 1.2.3. Giai đoạn quyết định và công bố giá:

Khi quyết định và công bố giá trên bàn đàm phán, nhà đàm phán phải hết sức ý thức vai trò của giá thành trong thành công hay thất bại của đàm phán.

Trong cuốn “Hướng dẫn ra quyết định (giá) theo hướng lợi nhuận” (Nagle. T.T. và Holden R.K., 1995), các tác giả phân biệt ba loại quyết định giá:

**a. Giá hớt váng (*Skim Pricing*)**

Giá hớt váng là giá mang tính vô chộp cơ hội tối đa hoá lợi nhuận bất kể giá trị kinh tế của loại hàng hoá, dịch vụ trao đổi và lượng bán ra. Định nghĩa ngắn gọn, giá hớt váng là giá cao so với mức giá phần lớn khách hàng tự nguyện thanh toán. Giá hớt váng là loại giá chỉ có thể được áp dụng trong đàm phán giá khi đối phương hoàn toàn mất độ nhạy cảm giá do họ định giá kinh tế của loại hàng hoá/ dịch vụ được trao đổi quá cao, hoặc do họ có thể chuyển chi phí cho người khác, nói theo cách nói của người Việt, họ có “tiền chùa”.

**b. Đặt giá thâm nhập (*Penetration Pricing*)**

Đặt giá thâm nhập là đặt giá dưới mức giá trị kinh tế của sản phẩm hoặc dịch vụ nhằm thu hút và duy trì cơ sở khách hàng. Quyết định đàm phán giá ở mức độ thâm nhập là quyết định đi đến thoả thuận bán ra với số lượng lớn và hy sinh lợi nhuận cao. Không nên hiểu giá thâm nhập là giá rẻ, mà nên hiểu nó là giá hạ so với giá trị kinh tế của hàng hoá hoặc dịch vụ được trao đổi.

Giống như giá hớt váng là loại giá chỉ được áp dụng trong những điều kiện đàm phán cụ thể, giá thâm nhập là loại giá nhằm hấp dẫn đối phương thoả thuận hợp đồng và từ bỏ bán hàng cũ. Tuy vậy, không phải cứ đàm phán giá thâm nhập là đảm bảo thành công của đàm phán, vì không phải ai cũng ý thức về sự khác biệt chất lượng và giá trị kinh tế của sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ đang đàm phán. Nhà đàm phán, khi ý thức được điều này, sẽ không đưa ra mức giá thâm nhập nếu không cần thiết.

**c. Đặt giá trung tính (*Neutral Pricing*):**

Trong tiếp thị, người ta hiểu giá trung tính là giá không nhằm mục đích mở rộng thị trường bằng sự hấp dẫn của giá cả, đồng thời, nó cũng không phải là loại giá nhằm hạn chế thị trường. Trong đàm phán thương mại, giá trung tính không phải là giá hấp dẫn đối phương xét theo giá trị của hàng hoá/ dịch vụ mà giá phản ánh. Trên bàn đàm phán, nhà đàm phán đưa ra mức giá trung tính khi không thể ra quyết định về giá theo hai phương thức đã đề cập, vì theo phương thức thứ nhất, đối phương có thể bỏ bàn đàm phán để đi tìm nguồn cung ứng thay thế, vốn không khó trong một thị trường giàu các đối thủ cạnh tranh, hoặc vì, theo phương thức thứ hai, đối phương có thể căn cứ vào giá thấp để đánh giá thấp giá trị của hàng hoá/ dịch vụ đang đàm phán.

Nhà đàm phán cũng có thể nêu mức giá trung tính chỉ cốt để duy trì tính nhất quán về chiến lược giá của công ty. Giá trung tính không có nghĩa là giá trung bình mức giá của các nhà cạnh tranh. Về nguyên tắc nó có thể là mức giá cao nhất, cũng có thể là mức giá thấp nhất trên thị trường mà vẫn mang tính

trung tính, trung tính so với mức giá trị kinh tế được ghi nhận của sản phẩm/ dịch vụ.

Nhà đàm phán ở bất kỳ trường hợp nào khi công bố giá sản phẩm, dịch vụ, đều phải căn cứ vào giá trị kinh tế của sản phẩm, dịch vụ.

### **1.3. Phân tích độ nhạy cảm của giá của đối phương:**

Nhận thức độ nhạy cảm về giá của đối phương giúp nhà đàm phán ý thức rõ một điều: không phải đối phương nào cũng giống đối phương nào trong vấn đề đàm phán giá. Những thị trường khác nhau sinh ra những đối phương khác nhau. Thậm chí những thị phần khác nhau của cùng một thị trường cũng có những đối phương khác nhau. Có những đối phương đến bàn đàm phán với hàng loạt giải pháp thay thế; có đối phương chỉ có cuộc đàm phán là giải pháp. Có những nhà đàm phán rất coi trọng giá trị kinh tế của sản phẩm/ dịch vụ và rất soi mói sự chênh lệch giá trị giữa các nguồn cung cấp, trong khi có những nhà đàm phán chỉ li tính toán vì họ tiêu “tiền nhà”, có những nhà đàm phán rộng rãi vì họ tiêu “tiền chùa”, hay nói theo ngôn ngữ kinh tế, họ có thể chuyển kinh phí cho bên thứ ba. Theo mô hình trên:

Khách hàng trọng giá cả( góc trái phía trên) là loại khách hàng tìm cách mua với giá thấp nhất, với chất lượng chấp nhận ở mức tối thiểu theo tiêu chuẩn của nhân hay của nhà cung cấp. Nhà đàm phán theo quan điểm trọng giá cả sẽ không đánh đổi một giá cao hơn để lấy chất lượng của hàng hoá/ dịch vụ hoặc uy tín của mặt hàng.

Khách hàng trọng giá trị (góc phải phía trên) là loại khách hàng với nhận thức ngại chi phí cao và nhận thức chênh lệch về chất lượng (giữa các đối thủ cạnh tranh) cao. Nhà đàm phán theo quan điểm này chỉ sẵn sàng trả, chấp nhận một giá cao sau khi kiểm tra kỹ lưỡng các đặc điểm của mặt hàng và phân tích sự chênh lệch chất lượng và sự chênh lệch về chi phí giữa các giải pháp thay thế

Khách hàng trọng tiện lợi (góc trái phía dưới ) là khách hàng có nhận thức thấp về chi phí và chất lượng. Nhà đàm phán theo quan điểm này thường chọn nơi cung cấp tiện lợi nhất, không so sánh các giải pháp thay thế để tìm ra chênh lệch về chi phí và chất lượng .

Khách hàng trung thành (góc phải phía dưới) là khách hàng có nhận thức về chênh lệch chất lượng cao và chênh lệch chi phí thấp. Nhà đàm phán đại diện cho nhóm khách hàng này thường là người sẵn sàng đánh đổi chi phí để lấy chất lượng sản phẩm, dịch vụ mà họ biết rõ về uy tín tính chất và qua sử dụng. Thường các nhà đàm phán kiểu này là những người từng làm ăn với nhau trước và đã có mối quan hệ chặt chẽ trong quá trình kinh doanh.

Để có thể đặt giá sao cho hiệu quả nhất, khi đàm phán giá, cần đánh giá xem xét kỹ đối phương thuộc vào vùng phân phối nào trên mô hình trên.

#### **1.4. Đa dạng hoá phương thức đàm phán giá**

Các thái độ nhạy cảm khác nhau tạo ra những mong muốn và phản ứng khác nhau khi quyết định giá sản phẩm, dịch vụ trên bàn đàm phán. Khi định giá có thể một bên đặt cơ sở vào giá trị, tính chất, đặc điểm của hàng hoá / dịch vụ, còn bên kia lại đặt cơ sở vào điểm khác, ví dụ như giá thấp. Khi gặp nhau trên bàn đàm phán, các bên đàm phán đều có nhu cầu bắt bên kia chấp nhận đòi hỏi của mình. Song, thành công của đàm phán lại nằm ở chỗ nhà đàm phán có tự điều chỉnh mình để đi tới thoả thuận chung được không. Một trong những căn cứ để điều chỉnh là đa dạng phương thức với những đối phương khác nhau.

##### **1.4.1. Đàm phán với đại diện của khách hàng trọng giá cả**

Đối phương trọng giá cả thường là đại diện của những công ty lớn, các cơ quan chính phủ, có quan hệ rộng và sự chuẩn bị các giải pháp thay thế lớn. Họ tìm cách mua với giá thấp nhất theo những điều kiện chất lượng ở giá tối thiểu chấp nhận được. Khi đàm phán với những đối phương trọng giá cả có một việc khó nhưng nên làm, là tập trung chú ý của họ vào giá trị của hàng hoá/ dịch vụ và làm tăng sự tự nguyện của họ trong chấp nhận một mức giá cao hơn cho các sản phẩm/ dịch vụ có những đặc điểm giá trị cần được thanh toán thoả đáng. Trong trường hợp nhà đàm phán của phía trọng giá cả không thay đổi, cần áp dụng thủ thuật nhập cuộc lựa chọn (selective participation) nghĩa là cân nhắc kỹ giữa mục tiêu ngắn hạn và dài hạn của những giao dịch và chỉ chấp nhận đề nghị của nhà đàm phán trọng giá cả khi: (1) Ta vẫn bảo đảm có lãi; (2) Sự chấp nhận không ảnh hưởng đến việc kinh doanh trong tương lai.

Các nhà đàm phán của khách hàng trọng giá cả thường là những người cứng rắn và khó thuyết phục nhất, đơn giản là vì họ mua với khối lượng khổng lồ. Quy tắc 80/20 phát biểu rằng 80% số bán ra của công ty đó phụ thuộc vào 20% số khách hàng lớn. Không đàm phán với đại diện của khách hàng trọng giá cả là điều ít ai muốn xảy ra.

##### **1.4.2. Đàm phán với khách hàng trọng giá trị:**

Khách hàng trọng giá trị (value buyers) không tìm mặt hàng/ dịch vụ có chất lượng cao hoặc rẻ nhất. Thay vào đó, họ ra quyết định mua trên cơ sở cân nhắc các thuộc tính của hàng hoá/ dịch vụ, phân tích những bù trừ trong quan hệ giữa các thuộc tính hàng hoá/ dịch vụ và giá cả của chúng. Nghĩa là họ tập trung vào các hàng hoá/ dịch vụ cho độ thoả dụng cao tính theo giá đơn vị. Không giống các nhà đàm phán thuộc nhóm khách hàng trọng giá cả, những người chỉ chú trọng vào chi phí, nhà đàm phán thuộc nhóm khách hàng này có tính



đến các chi phí cho độ thoải dụng nên có thể chấp nhận các giải pháp giá cao. Chính vì thế các nhà đàm phán thuộc nhóm khách hàng này có thể tạo cơ hội cho bạn hàng của mình thu lợi nhuận cao nên họ được thuyết phục về giá trị vượt trội hơn hẳn của hàng hoá/ dịch vụ đang được đàm phán. Cái khó khi đối diện với các nhà đàm phán thuộc nhóm này là mặt lâu dài của những giao dịch vì họ luôn đánh giá các giải pháp thay thế. Một cái khó nữa, ngoài duy trì quan hệ lâu dài, là thông tin giá trị của hàng hoá/ dịch vụ đang trao đổi. Cuối cùng, vì bán được giá cao, khi đàm phán các thoả thuận giá cả, phải tính đến khả năng xuất hiện xung đột về sau. Cần làm rõ những gì đã được đàm phán, trao đổi và những gì không. Những bất đồng về cách thay đổi, nhìn nhận quan hệ giá cả - giá trị hàng hoá/ dịch vụ có thể dẫn hai bên đến chỗ đưa ra những quan điểm đối lập mà không có lối thoát.

#### **1.4.3. Đàm phán với khách hàng trung thành**

Khách hàng trung thành là đối cực của nhóm khách hàng trọng giá cả, nghĩa là họ quý trọng chất lượng đã biết về hàng hoá/ dịch vụ và đặt lòng tin vào các nhà cung cấp mức chất lượng họ yêu cầu. Các nhà đàm phán thuộc nhóm khách hàng này ngại sự rủi ro và bấp bênh có thể xảy ra nếu giao dịch với các nhà cung cấp “chưa được thử thách”. Đối với họ, mức giá thấp (do các giải pháp thay thế tạo ra) không thể bù đắp sự thiếu hụt nào đó của hàng hoá/ dịch vụ được cung cấp. Bởi vậy, họ trọng những giải pháp đã có, đã được thử thách trên thực tế và muốn duy trì quan hệ giao dịch trên cơ sở đó.

Khác với các cuộc đàm phán mang tính chất đối địch như trong đàm phán với đại diện nhóm khách hàng trọng giá cả, các cuộc đàm phán với đại diện thuộc nhóm khách hàng trung thành mang tính chân tình và tập trung vào các giải pháp thoả mãn mục đích của người bán lẫn người mua.

Mặc dù vậy, thế giới là một thung lũng đầy biến đổi. Nhiều khi “trải qua một cuộc bể dâu”, những điều vốn có ở khách hàng trung thành không còn nữa. Và nhà đàm phán của họ đổi giọng, vì trên thực tế, họ đã nghiêng sang phân vùng hàng khác.

#### **1.4.4. Đàm phán với khách hàng trọng tiện lợi**

Nhóm khách hàng trọng tiện lợi, là nhóm khách hàng chỉ gặp trong hoàn cảnh đặc biệt cụ thể. Trong cuộc sống hàng ngày, ta gặp họ ở các “chợ vô”, “chợ cấp”, “chợ xách”, nơi người mua, mục đích là về nhà cho nhanh, và muốn người bán bán cho nhanh. Trong thị trường rộng lớn, đó là những thoả thuận mua bán phát sinh trong quá trình thực hiện những thoả thuận tầm cỡ hơn. Ví dụ, việc chọn đặt một bữa tiệc lớn tại một khách sạn có thể có nguyên do các phái đoàn đã đặt chỗ trong thời gian hội nghị tại khách sạn đó.

Các nhà đàm phán thuộc nhóm khách hàng này, do lấy mục tiêu chính là sự tiện lợi, có ý thức thấp về so sánh chi phí và so sánh chất lượng sản phẩm, dịch vụ. Cũng giống như các bà đi “chợ vô”, “chợ cấp”, các nhà đàm phán quan tâm chủ yếu đến việc thoả thuận càng nhanh càng tốt. Họ ra đề nghị và họ thúc giục người bán đồng ý. Họ sẵn sàng “bỏ qua những khác biệt”, ra hạn chót, tối thiểu hoá các trở ngại để đi đến việc giải quyết vấn đề tức thì. Tư liệu lý thuyết đàm phán gọi họ là các nhà đàm phán theo kiểu “nói nhanh cho được việc” (let’s get it done type). Mặc dù các nhà đàm phán kiểu “nói nhanh cho được việc” ít quan tâm đến chi tiết, ta cũng không thể coi họ là những con người cầu thả. Họ có thể biết rất rõ họ đang làm gì. Một số nhà đàm phán thậm chí lợi dụng phong cách “nói nhanh cho được việc” và tâm thế sẵn có của bên kia về đặc điểm của loại khách hàng tiện lợi để nguy trang cho những cái bẫy. Họ muốn hợp đồng được ký kết trước khi những cái bẫy đó bị phát hiện.

Đương nhiên, để tự vệ, không nên quá hấp tấp đi đến thoả thuận theo kiểu như vậy.

### **1.5. Kỹ thuật thuyết phục trong đàm phán giá**

Trong đàm phán giá với tất cả các kiểu khách hàng, dù cho ta có cho giá của mình là hợp lý bao nhiêu đi nữa thì phía bên kia vẫn coi giá của ta là quá cao. Có hai lý do cơ bản để suy nghĩ như vậy: (1) Ai cũng muốn có cơ hội kiếm lời và nếu bên này chào giá thế nào, bên kia chấp nhận thế ấy, điều đó khiến bên chấp nhận cho rằng họ đã tối đa hoá lợi nhuận của mình. Vấn đề là phải chia lợi nhuận thế nào cho hợp lý, nghĩa là phải giảm giá chào ban đầu xuống; (2) Thường có giả thiết cho rằng giá ban đầu chào bao giờ cũng là giá tối thiểu để còn trừ hao cắt giảm trong đàm phán giá.

A a

Một trong những kỹ thuật giải trình trong đàm phán giá cả là làm rõ cho đối phương thấy giá trị kinh tế (economic value) của sản phẩm và dịch vụ mình cung cấp. Giá trị kinh tế của sản phẩm và dịch vụ là mức giá mà khách hàng phải trả trong điều kiện có các giải pháp thay thế hay nhất (gọi là giá tham khảo gốc) kết hợp với phần giá trị chênh lệch giữa mặt hàng hiện tại và mặt hàng tham khảo (gọi là giá chênh lệch). Như vậy, giá trị kinh tế của sản phẩm/ dịch vụ được tính như sau:

Giá trị kinh tế = Giá tham khảo gốc + Giá chênh lệch

Trong đó:

Giá tham khảo gốc: (Reference value) là chi phí của sản phẩm cạnh tranh mà khách hàng cho là giải pháp tốt nhất cho thương vụ.

Giá chênh lệch (Differentiation value) là phần giá trị mà khách hàng (thêm vào hoặc bớt ra) khi so sánh sự khác nhau giữa sản phẩm tham khảo gốc

với sản phẩm/ dịch vụ của thương vụ hiện tại. Thuật ngữ giá trị ở đây được hiểu là sự thoả mãn mà khách hàng có được qua sử dụng sản phẩm/ dịch vụ. Các nhà kinh tế gọi nó là giá trị sử dụng (use value) hay độ thoả dụng (utility) của sản phẩm/ dịch vụ.

(Nguồn: Richard Harmer, Boston University)

A a

Trên bàn đàm phán, sự phân tích giá trị kinh tế của sản phẩm/ dịch vụ đối với khách hàng là một công cụ bán hàng tốt, đặc biệt khi khách hàng đang đối mặt với những sức ép về chi phí, và bởi vậy, rất nhạy cảm giá (price sensitive). Bảng 3.2 dưới đây tóm tắt các bước cần thiết trong việc quyết định giá trị kinh tế của hàng hoá/ dịch vụ.

Trong đàm phán giá, đây là bước cần thiết trong giải trình giá với đối phương. Nếu đối phương là những nhà kinh tế thực thụ (economic man & women), nghĩa là những người có thông tin đầy đủ để phân tích các quyết định mua sản phẩm/ dịch vụ của họ, đây là quá trình tự chuẩn bị về phía họ. Thông tin về giá trị kinh tế của sản phẩm/ dịch vụ trên bàn đàm phán, về phía người bán, có ý nghĩa giải trình thuyết phục đối phương trả giá cao hơn cho thương vụ.

Các bước trong quá trình giá trị kinh tế của hàng hoá/ dịch vụ:

Bước 1: Nắm chi phí của sản phẩm/ dịch vụ cạnh tranh mà khách hàng đàm phán cho là giải pháp thay thế tốt nhất (qua thu lượm thông tin trong quá trình chuẩn bị đàm phán).

### ***Tổng giá trị kinh tế***

Giá trị chênh lệch dương

**Giá trị tham khảo gốc**

**Giá trị chênh lệch âm**

Bước 2: Trình bày các yếu tố chênh lệch giữa sản phẩm/ dịch vụ của ta và sản phẩm/ dịch vụ cạnh tranh: (a) Về tính năng (hơn/ kém), (b) Về các đặc điểm (hơn/ kém), (c) về chi phí bảo dưỡng (cao/ thấp), (d) về độ tin cậy (cao/ thấp), (e) về chi phí vận hành (cao/ thấp), (f) Về dịch vụ (nhanh/ chậm).

Bước 3: Khẳng định với đối phương về độ chênh lệch giá trị và đi đến quyết định giá.

## **1.6. Kỹ thuật đề nghị trọn gói**

Khi chủ đề của cuộc đàm phán chỉ liên quan đến một vài yếu tố cần thảo luận, các nhà đàm phán thường sử dụng cách tính trọn gói. Nghĩa là: thay vì đàm phán từng phần để đi đến thoả thuận cuối cùng, người ta đàm phán trên cơ sở gộp các chi tiết thành một tổng thể chung và tính toán trên cơ sở tổng thể đó. Lý do phổ biến nhất để đàm phán trên cơ sở trọn gói chính là tính thực tế của nó: Khi các vấn đề đòi hỏi phải đi đến những thống nhất không nhiều thì cũng

không nên mất nhiều thời gian cho việc tranh cãi. Như vậy, phương pháp tính trọn gói giúp tránh những bất đồng thường xảy ra khi thảo luận giá. Thông thường, khi hai bên tìm cách đi đến thoả thuận giá bằng cách đàm phán từng yếu tố chi phí riêng lẻ thường xuất hiện những đổ vỡ do không thống nhất được về sự hợp lý của giá từng bộ phận làm nên cái tổng thể.

Một ví dụ: Hãy xem sự phân tích chi phí sau đây: Hãy giả thiết mức giá phải chăng nằm trong khoảng \$85.000 đến \$90.000. Rất dễ có khả năng bên mua sẽ đặt giá nằm trong khoảng đó mà không phải mất nhiều công sức thảo luận để đạt được thoả thuận. Nhưng cũng hãy giả thiết, bên bán và bên mua đàm phán từng yếu tố chi phí riêng biệt để đi đến quyết định giá hợp đồng, bên mua, sau khi xem xét các số liệu, đưa ra ý kiến chi phí vật liệu (khoản c) chỉ khoảng \$28.000 là hợp lý. Bên bán lập luận số \$2.000 kia là chi phí ngẫu sinh (contingency) cho các khuyết tật và lập luận thêm rằng, nếu cắt \$2.000 của chi phí vật liệu thì chi phí lao động trực tiếp sẽ tăng 10% (\$1.000) để tái chế các chi tiết khuyết tật. Hai bên mặc cả đi mặc cả lại mà không bên nào chịu nhượng bộ về điểm này trên nguyên tắc.

Hãy xem xét tác động của việc cắt giảm các chi phí vật liệu (từ \$30.000 xuống \$28.000) và tăng chi phí lao động trực tiếp lên \$1.000 (từ \$10.000 lên \$11.000). Ta có bảng sau:

Như vậy, khi giảm \$ 2.000,00 các chi phí vật liệu và tăng \$1.000,00 chi phí lao động trực tiếp, giá thay đổi từ \$90.533,28 sang 90.477,50 (chênh lệch \$55,78). Trong ví dụ này, các số liệu thực không quan trọng lắm, mà quan trọng là chúng rút ra các kết luận sau:

\*5.1. Khi đặt vấn đề tính các yếu tố chi phí riêng lẻ, thường làm xuất hiện những bất đồng khiến cho khó mà đi đến thoả thuận. Trong những trường hợp cực đoan, đàm phán có thể tan vỡ.

\*5.2. Trừ khi giá nêu là mức giá bất hợp lý, ta nên đàm phán trên cơ sở trọn gói để tránh những đau đầu, bởi vì, như trong ví dụ trên cho thấy, tranh cãi về những chi tiết chi phí riêng lẻ không mang lại tác động thay đổi gì nhiều đối với tổng giá.

\*5.3. Các yếu tố chi phí riêng lẻ có liên quan đến nhau.

\*5.4. Đừng như có khuynh hướng bỏ qua một sự thật là cái ta quan tâm là giá cuối cùng chứ không phải yếu tố chi phí này hay yếu tố chi phí khác làm thành tổng giá.

### **1.7. Kỹ thuật số lẻ**

Con số biết nói. Và không rõ lấy cơ sở từ đâu, khi nhìn vào những con số khác nhau người ta thấy những độ tin cậy khác nhau. Một con số đại loại như \$109,71 có vẻ như có độ tin cậy cao hơn con số 110. Có lẽ, vì con số thứ nhất có

cái về chính xác của máy tính, với hàm ý đây không phải là con số tùy tiện do một nhà đàm phán đa cảm ang áng tung ra. Chính vì thế, trong đàm phán, con số lẻ có lợi thế thuyết phục hơn con số chẵn. Muốn sử dụng kỹ thuật số lẻ trong đàm phán, ta chỉ việc chỉnh con số mong muốn của ta thành con số lẻ đến mức như tiền xu (cents), để tăng độ đáng tin của con số ta nêu ra.

### **1.8. Kỹ thuật đối phó với sự kháng giá của đối phương**

Ước tính giá cả kinh tế của sản phẩm/ dịch vụ trong đàm phán giá có ý nghĩa căn bản trong việc thuyết phục đối phương chấp nhận mức giá đề nghị, song cũng chỉ là một mặt của vai trò của giá trong quyết định của người mua. Còn có những yếu tố khác ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định giá của đối phương. Dưới đây là những yếu tố phổ biến nhất:

#### **1.8.1. Yếu tố thay thế:**

Nói chính xác hơn, đó là yếu tố nhận thức giải pháp thay thế của đối phương. Khi đối phương càng nhận thức được nhiều giải pháp thay thế, độ nhạy cảm giá của họ đối với mức giá đưa ra càng cao.

Để đối phó với đối phương có nhiều giải pháp thay thế, nhà đàm phán tập trung nỗ lực của mình vào việc giảm tác động của mặt hàng thay thế (giá trị tham khảo gốc) bằng cách giải trình tính độc đáo của sản phẩm/ dịch vụ của mình.

#### **1.8.2. Yếu tố chuyển đổi chi phí:**

Chi phí chuyển đổi là chi phí mà người mua phải bỏ ra khi họ sử dụng hàng hoá hoặc dịch vụ mới do thay đổi nhà cung cấp. Lý do để yếu tố này tồn tại là nhiều sản phẩm đòi hỏi khách hàng phải có đầu tư chuyên biệt để sử dụng chúng. Nếu những đầu tư này sẽ bị lặp lại khi chuyển sự lựa chọn nhà cung cấp sản phẩm hiện tại sang một nhà cung cấp sản phẩm mới, thì chi phí đầu tư đó được gọi là chi phí chuyển đổi. Trong đàm phán, nhà đàm phán sẽ càng ít nhạy cảm về phía giá khi những chi phí chuyển đổi phụ này càng lớn. Ví dụ, các hãng hàng không sẽ rất miễn cưỡng khi chuyển sự lựa chọn nhà cung cấp máy bay từ Boeing sang Airbus, bởi vì làm như thế, họ phải đào tạo lại thợ máy và đầu tư lại dự trữ phụ tùng thay thế.

#### **1.8.3. Yếu tố so sánh:**

Khái niệm giá trị kinh tế giả thiết rằng nhà đàm phán có thể so sánh các nhà cung cấp sản phẩm/ dịch vụ tương ứng về độ chênh lệch thoả dụng và giá cả. Nhưng trên thực tế, đây là một việc làm khó giải quyết về những thuộc tính của sản phẩm/ dịch vụ mà người ta chưa bao giờ sử dụng. Vai trò của kinh nghiệm và tâm lý ngại rủi ro sẽ đẩy nhà đàm phán đến chỗ tiếp tục chấp nhận đối phương, có thể ở mức giá thoả thuận cao hơn mức giá tham khảo gốc.

#### **1.8.4. Yếu tố quan hệ giá- chất lượng:**

Nói chung, khái niệm giá chỉ đơn thuần là lượng tiền mà người mua phải trả giá cho người bán để đổi lấy những giá trị của hàng hoá/ dịch vụ. Song có những sản phẩm, giá không chỉ là thước đo giá trị kinh tế.

Những sản phẩm này rơi vào 3 (ba) phạm trù: (1) Sản phẩm ấn tượng (Image Product), (2) Sản phẩm độc tôn (Exclusive product), (3) Sản phẩm chất lượng tàng ẩn (Product without relative quality cues).

Đối với những sản phẩm này, độ nhạy cảm giá của khách hàng thường thấp, và người mua thường có khuynh hướng sử dụng giá làm tín hiệu chất lượng cho sản phẩm. Lấy ví dụ về sản phẩm gây ấn tượng, như xe Rolls Royce, khó có ai có thể lập luận được rằng loại xe này có độ thoải dụng cao hơn những xe sang trọng khác có giá thấp hơn nhiều. Loại xe này, theo phân tích kỹ thuật, được làm bằng tay (hand-made), nên độ liên kết giữa các linh kiện kém, nước sơn thô và chi phí bảo dưỡng cao (Nagle & Reed, 1995:83). Nhưng người mua xe Rolls Royce không tính đến hiệu quả chi phí đi lại (cost-effective transportation), cũng như người mua chiếc đồng hồ Rolex bằng vàng không chỉ để xem thời gian. Họ mua những sản phẩm này để nói với người khác rằng họ có đủ tiền để mua chúng. Họ trả giá cho thể diện của họ bằng cách mua một sản phẩm có giá trị như là biểu tượng của sự giàu có. Ở những trường hợp ít cực đoan hơn, đó là tên nhãn và uy tín của nó với. ở Harvard University (Mỹ) có một tổ hợp kinh doanh mang tên: “Phong cách Harvard”, nơi người ta bán một chiếc cà vạt với giá \$70. ở đây, hình ảnh uy tín của Harvard University là cái người ta quan tâm, giống như khi đi mua quà lưu niệm, người ta quan tâm đến địa danh ghi trên sản phẩm hơn là giá trị của sản phẩm.

### **1.8.5. Yếu tố phải chăng**

Thế nào là giá phải chăng? Rõ ràng, khái niệm phải chăng tồn tại như một thực tế, nhưng ít ai giải thích nó. Theo các nhà lý thuyết đàm phán giá, sự nhận thức về tính phải chăng trong đàm phán giá xuất hiện từ 3 (ba) yếu tố:

#### **(1) Yếu tố kinh nghiệm:**

Người ta thường đem mức giá hiện tại để so sánh với mức giá trong quá khứ. Thế giới đối với họ là một bình nước lặng, không sóng, không gió, không lạm phát, không gì hết.

#### **(2) Yếu tố địa phương:**

Người ta đem giá ở nơi này so sánh với giá ở nơi khác. Thế giới đối với họ như một mặt phẳng nơi tài nguyên và nhân lực trải đều.

#### **(3) Yếu tố quan niệm:**

Người ta tập trung vào các mặt hàng thiết yếu, nghĩa là những mặt hàng tối cần thiết để duy trì mức sống hiện tại. Đòi giá cao đối với một mặt hàng thiết yếu nào đó là một việc làm bị lên án.

Khi ngồi bên bàn đàm phán, nhà đàm phán cần ý thức rằng tính phải chăng của giá hoàn toàn không có liên quan gì đến lợi nhuận. Ở thị trường Mỹ, lợi nhuận công ty xăng dầu ở dưới mức lợi nhuận trung bình của nền công nghiệp nước này, nhưng các công ty này luôn bị lên án về chuyện đưa ra mức giá không phải chăng, giá bóp hầu. Trong khi đó, ở các khu vực khác như công nghiệp chế biến thực phẩm (sôcôla Godiva, kem Haagen Dazs) hay công nghiệp giải trí là những ngành công nghiệp đặt giá cao và có lợi nhuận cao thì lại không bị lên án. Tương tự, ở Việt Nam, chỉ cần so giá xăng dầu với giá “nước khoáng thiên nhiên Lavie”, ta cũng thấy kinh doanh nước thiên nhiên lãi đến chừng nào. Để đối phó với nhận thức về sự phải chăng của giá cả, thường các công ty phải luôn điều chỉnh giá để phản ánh quan hệ cung/ cầu. Đặt giá “thường trực” (regular) ở mức cao nhất có thể, chứ không phải đặt giá ở mức trung bình hay mức giá thông dụng. Như vậy, trên bàn đàm phán, nhà đàm phán có thể giảm giá cho bất cứ ai, vào bất cứ lúc nào, để đảm bảo tính phải chăng của giá.

Trên đây đã trình bày một số yếu tố làm cơ sở kháng giá của đối phương và kỹ thuật chống kháng giá của nhà đàm phán. Lợi nhuận, giá trị, động cơ cạnh tranh, lòng kiêu hãnh cá nhân của khách hàng hay nhà đàm phán đại diện cho khách hàng là những yếu tố phải được tính đến trong kỹ thuật kháng giá.

## **2. Các kỹ thuật triển khai căn bản**

Hoàn toàn không giống như nhiều người nghĩ, một nhà đàm phán giỏi không phải là người bịt mắt đối phương để lấy tiền của họ bằng cách bắt họ phải ký vào thoả thuận hợp đồng có hại cho họ và có lợi cho mình. Ngược lại, nhà đàm phán giỏi là người có những phẩm chất và tính cách cần thiết để đảm bảo cho thành công của đàm phán như biết thoả hiệp, biết kiên nhẫn, biết hợp tác giải quyết vấn đề..., những phẩm chất và tính cách của người sở hữu trí tuệ khôn khéo đạt mục đích. Trong đàm phán thương mại, nhà đàm phán là nhân vật chính, đối tượng của đàm phán là trao đổi hàng hoá, dịch vụ và mục tiêu lợi nhuận. Nhưng vì lợi nhuận không phải là lý do bịt mắt người khác mà thu được, muốn có nó, nhà đàm phán phải có những kỹ thuật xử lý tình huống cần thiết.

### **2.1. Khi ta gặp một đối phương “bất trị”**

Khi ta gặp một đối thủ bất trị, nguyên nhân có thể là:

**\*a.** Nhà đàm phán kia có tính bộp chộp và đem nó vào bàn đàm phán. Những người có tính nóng nảy thường khó kiềm chế mình khi vấp phải những bất đồng trong đàm phán. Mặc dù đàm phán với những người như vậy chẳng thú vị gì, nhưng thực ra ta lại có lợi thế. Thường những người không kiểm soát được tình cảm cũng là những người không kiểm soát được tình hình, thậm chí ngay cả các

vị thế mà họ đang cố trương lên. Họ dễ nhầm lẫn. Ta hãy bỏ qua tính cách của họ và lợi dụng cơ hội của họ giành cho ta.

**\*b.** Một số nhà đàm phán thiếu kinh nghiệm lầm tưởng rằng áp đảo đối phương bằng tính cách bóp chát trong đàm phán là nhân tố chìa khoá để đạt được thắng lợi. Tuy vậy, những nhà đàm phán kiểu này thường xuống giọng khi họ nhận thức được rằng ta không dễ gì bị mất tinh thần mà thoả thuận theo ý họ.

**\*c.** Đôi khi các nhà đàm phán sử dụng phương pháp bóp chát, áp đảo tâm lý vì họ muốn tin rằng họ có thể hù dọa được ta. Thông thường những dự điều này xảy ra khi họ bước vào đàm phán với những dự tính về thế mạnh của họ và tự cho họ quyền đặt luật chơi. Giữ đúng lập trường của ta ngay từ đầu là biện pháp ngăn chặn ảo tưởng của những nhà đàm phán kiểu này và làm cho họ vỡ mộng.

**\*d.** Đối phương có thể dùng biện pháp hù dọa để lấp liếm những điểm yếu trong vị thế đàm phán của họ. Họ hy vọng rằng bóp chát hiệu chiến có thể là động tác giả để đánh lạc hướng ta vào thái độ của họ và không nghiên cứu sâu đề nghị của họ. Nếu cứ đường ta ta đi, không bị đánh lạc hướng bởi thủ pháp lừa dối (maneuver) của họ, việc che chắn của đối phương sẽ mất tác dụng và cơ hội ta sẽ chớp được “gót chân Asin” của họ để lái họ đi theo hướng của ta.

Bất kể lý do nào, nếu sự giận dữ và thù địch của đối phương lên quá ngưỡng cho phép, và nếu cần thiết, ta hãy tạm ngừng cuộc đàm phán. Một khoảng thời gian tĩnh tâm đối với họ sẽ cho họ thấy ta đến bên bàn đàm phán là để thoả thuận, chứ không phải để thách đấu. Riêng về giải pháp cho vấn đề này, công trình nghiên cứu về đàm phán của Roger Fisher và William Ury (Roger Fisher & William Ury, 1991) có những kiến giải hết sức thuyết phục và cụ thể.

## **2.2. Tìm phương thức buộc đối phương đưa ra đề nghị trước.**

Để đối phương đưa ra đề nghị trước sẽ tạo cho ta lợi thế. Trước hết, nó tạo cho ta sự cảm nhận về sự cách biệt về quan niệm của hai bên. Ví dụ nếu đề nghị ban đầu của đối phương quá cách xa những gì ta cho là hợp lý, ta sẽ nhanh chóng tìm ra các giải pháp để hai bên xích lại gần nhau.

Mặt khác, ta có cơ hội để trình bày phân tích của ta nhằm huỷ bỏ đề nghị ban đầu của đối phương với mục tiêu khiến đối phương phải đưa ra đề nghị khác. Trong khi đối phương vẫn chưa biết tí gì về quan điểm của ta như thế nào. Thủ pháp chỉ khó thành công khi ta gặp nhà đàm phán sành sỏi. Họ sẽ không dễ gì bị dụ và việc thảo luận đề nghị của họ. Ngược lại, họ sẽ đề nghị đưa ra ý kiến phản bác và hai bên cùng lật ngửa quân bài. Một lợi thế khác của việc yêu cầu đối phương đưa ra đề nghị trước là ta có cơ hội - có thể là mong manh - nhưng vẫn là cơ hội để nhận một đề nghị cho ta lợi nhuận cao hơn đề nghị mà ta chuẩn bị đưa ra. Nếu được như vậy, cuộc đàm phán trở thành một vận hội may mắn.



Trước những lợi thế như vậy, người lên tiếng đầu tiên trên bàn đàm phán thường là người yêu cầu phía bên kia đưa ra đề nghị. Cách thức tốt nhất để giành quyền đề nghị đối phương lật quân bài của họ là ta đặt ngay câu hỏi sau thủ tục khai mạc đàm phán kết thúc.

### **2.3. Đưa ra đề nghị và kiên trì bảo vệ đề nghị đã đưa ra.**

Các tình huống đàm phán cho phép ta nên những đề nghị quá đáng không phải là những tình huống phổ biến. Về cơ bản, khi ta đưa ra đề nghị, ta phải tính toán thế nào để đề nghị của ta nằm trong phạm vi thoả thuận, nghĩa là trong phạm vi mà đối phương có thể tính đến chuyện điều chỉnh và ta có mặt bằng nhượng bộ mà vẫn đảm bảo lợi nhuận cao nhất có thể.

Về mặt kỹ thuật, độ tin cậy (Credibility) của đề nghị ban đầu của ta là cây gậy chỉ huy đàm phán cùng tập trung vào bản nhạc để cùng nói lên một tiếng nói. Có những đề nghị ban đầu hợp lý được chấp nhận ngay sau khi chỉnh lý đôi chút và cuộc đàm phán đi đến thành công nhanh chóng. Ngược lại, nếu ta đưa ra đề nghị ban đầu nằm ngoài vùng thoả thuận theo ước tính của đối phương, đối phương sẽ coi đó là đề nghị phi lý. Đây là nguyên nhân khiến các bên xa nhau hơn và đàm phán trở thành công việc khó khăn kéo dài. Một trong những trở ngại do việc đưa ra lời đề nghị ban đầu bất hợp lý nữa là nó đòi hỏi phải có những biến tấu dưới nhiều hình thức nhượng bộ để đi đến thoả thuận. Điều này có nghĩa là ta phải nâng mức giá theo dự kiến ban đầu của ta hết nấc này đến nấc khác, có khi những nấc dài, nếu ta là người mua và ngược lại ta phải hạ giá mong muốn ban đầu nếu ta ngồi ở phía người bán bên bàn đàm phán. Dù ta là người mua hay người bán mỗi khi ta lùi một bước về lợi nhuận, đối phương lại có quyền đặt thêm sự nghi ngờ về phía ta, về quan điểm của ta. Và hậu quả là khi ta lui đã hết nấc, đối phương vẫn nghĩ là họ có thể đàm phán tiếp để ta xuống thang. Tóm lại, khi đưa đề nghị, ta nên đưa ra những đề nghị mà đối phương cho là hợp lý và ta tìm cách bảo vệ đề nghị đã đưa ra. Nếu ta đã “làm bài tập ở nhà”, nghĩa là đã có chuẩn bị trong quá trình chuẩn bị đàm phán, việc bảo vệ đề nghị của ta không phải là việc khó. Một số thủ thuật bảo vệ đề nghị ban đầu trên bàn đàm phán sẽ được đề cập trong chương III của cuốn sách này.

### **2.4. Tìm phương thức tiết kiệm thời gian đàm phán.**

Cuộc đàm phán nào cũng thế, càng kéo dài, càng có nguy cơ khó đi đến thoả thuận. Để tránh lãng phí thời gian, tiền của và sức lực để theo đuổi những cuộc đàm phán kéo dài mà có khi không thành công, ta phải tính đến phương thức khuyến khích đối phương chấp nhận đề nghị của ta càng nhanh càng tốt. Có một số kỹ thuật được sử dụng để đạt được mục đích này, bao gồm:

#### **2.4.1. Đặt điều kiện thời gian**

Kỹ thuật này nhằm hỗ trợ cho việc chấp nhận đề nghị của ta nhằm gây sức ép về phía bên kia để họ xem xét khẩn trương. Khi áp dụng kỹ thuật này, phải tính đến yếu tố đối phương coi ta “làm phách” và cứ chờ cho đến hạn xem sao. Vì thế, ta phải đưa ra lý do xác đáng cho việc ấn định điều kiện thời gian.

#### **2.4.2. Ấn định tiền thưởng**

Đây cũng là kỹ thuật để đổi lại sự chấp nhận nhanh. Ví dụ “Nếu chúng ta có thể đi đến thoả thuận trong ngày hôm nay, phía chúng tôi sẽ chịu chi phí vận chuyển trong quá trình hợp đồng”. Cũng giống như ở 4.1., ở đây, khi đưa ra đề nghị, ta cần những lý do hợp lý cho việc vì sao ta lại đề nghị như vậy. Nếu không, khi hết hạn chót về thời gian của ta mà đàm phán vẫn tiếp tục, phía bên kia sẽ có sự nghi ngờ về số tiền thưởng ta đề nghị thật ra chỉ là xuống thang. Hơn nữa, khi ta đã đưa ra một đề nghị nào đó liên quan đến giá trị (ví dụ: tiền thưởng), ta rất khó lùi và rút đề nghị trong bất cứ trường hợp nào. Vì thế, trong đàm phán, không nên đưa ra những hứa hẹn có điều kiện. Những điều kiện đi kèm có thể không được thực hiện, nhưng những gì ta đã hứa thì lại được coi như đương nhiên, như một bộ phận của thoả thuận.

#### **2.5. Đối phó với thủ thuật đưa đề nghị chót của đối phương:**

Trong đàm phán, trước hoặc sau khi đưa ra đề nghị, đối phương thường thông báo đó là đề nghị cuối cùng của họ. Sự thật đề nghị cuối cùng đó chưa hẳn đã là đề nghị cuối cùng mà chỉ là việc lên nấc thang tâm lý với hàm ý nếu ta không chấp nhận đề nghị của họ, đàm phán sẽ tan vỡ. Để đối phó, ta có thể bác bỏ “đề nghị cuối cùng” của đối phương và nêu lý do vì sao ta làm như vậy. Cách xử lý như vậy sẽ giúp dồn bóng quay lại sân đối phương. Nếu đối phương vẫn tiếp tục đàm phán thì rõ ràng ta vẫn còn cơ hội để giành được đề nghị có lợi hơn. Một cách đối phó khác là ta bỏ qua đề nghị của đối phương. Nếu họ vẫn tiếp tục đàm phán thì rõ sự đe dọa bỏ bàn đàm phán của họ chỉ đơn giản là một thủ thuật dồn ép.

#### **2.6. Kỹ thuật lạc đề**

Mỗi cuộc đàm phán đều có chủ đề riêng. Song, như đã trình bày ở mục 4.8, nhiều khi việc mổ xẻ chủ đề đó sẽ gây ra ách tắc trong đàm phán. Một lối thoát khỏi ách tắc là ta đưa ra một đề nghị đột ngột tại thời điểm không ngờ. Kỹ thuật này được gọi là kỹ thuật lạc đề. Kỹ thuật lạc đề thường được áp dụng khi đối phương đang nhằm vào các điểm yếu trong vị thế của ta. Nếu không gây được tác động gì, nó cũng buộc đối phương phải dừng lại xem xét. Trong những trường hợp đàm phán bế tắc, kỹ thuật lạc đề có thể tạo ra sự hấp dẫn theo một hướng khác để thoát khỏi bế tắc.

#### **2.7. Kỹ thuật rút đề nghị**

Rút một đề nghị được đưa ra trên bàn đàm phán hoàn toàn không dễ, trừ khi ta định bỏ về mà không cần đạt thoả thuận. Bài học ở đây không phải là: vậy thì ta sẽ đưa ra những đề nghị mà khi cần rút ta có thể rút dễ dàng. Sự thật không phải là như vậy. Một đề nghị, một khi đã được đưa ra, sẽ được phía bên kia coi như là quan điểm của ta, thậm chí ngay cả khi đề nghị đó đã được rút bỏ. Tuy vậy, vẫn có một số cơ sở cần xem xét đối với việc rút đề nghị:

**2.7.1.** Khi tình hình biến đổi, lý do có thể là sự thay đổi về tài chính, về không khí cạnh tranh làm cho đề nghị của ta thành một đề nghị thua thiệt, buộc ta phải rút đề nghị cũ và đưa ra đề nghị mới để đàm phán trong một hoàn cảnh môi trường mới đã thay đổi. Việc cần làm là giải thích cụ thể sự xác đáng của nguyên nhân vì sao ta thay đổi đề nghị. Trong điều kiện những thay đổi là tác động từ bên ngoài, những tác động ta không kiểm soát nổi, đề nghị thay đổi của ta dễ được chấp nhận. Trong điều kiện sự thay đổi do biến đổi nội bộ của ta gây ra, đối phương sẽ tìm cách ràng buộc ta vào đề nghị cũ.

**2.7.2.** Khi ta định làm động tác giả để ép đối phương đi đến thoả thuận: Khi ta sử dụng chiến thuật này, ta cần phải chuẩn bị tư thái để rút khỏi bàn đàm phán và hy vọng phía bên kia sẽ liên hệ lại. Nếu chiến thuật thành công, đối phương sẽ đồng ý với những điều khoản mới, hoặc ít nhất với những chính lý của ta, nhưng so với đề nghị cũ, đề nghị mới là một giải pháp tốt hơn với ta.

**2.7.3.** Khi ta bị sa lầy trong bàn đàm phán: Trong hoàn cảnh này, ta phải chọn 1 (một) trong 3 (ba) giải pháp:

- a. Kết thúc đàm phán với ý định không quay trở lại
- b. Để lại đề nghị trên bàn đàm phán với lời mời đối phương liên hệ lại nếu sau này họ chấp nhận quyết định đó.
- c. Rút đề nghị vì hiểu rằng không rút cũng không đạt được cái gì.

Đương nhiên, sau khi đã xem xét kỹ, ta bỏ cuộc không trở lại đó là một quyết định logic. Còn sự lựa chọn giữa để lại trên bàn đàm phán hay rút đề nghị thì phụ thuộc vào việc ta đã đi đến giai đoạn nào của đàm phán. Ta để lại đề nghị chỉ khi đối với ta, đó là đề nghị cuối cùng.

## **2.8. Kỹ thuật chính lý mục tiêu ban đầu trong đàm phán.**

Thông thường, các cuộc đàm phán chững lại là do cả hai bên đề bám quá chắc mục tiêu ban đầu của mình mà không tính đến liệu trên những cơ sở như vậy có thể đi đến thoả thuận được không. Vậy chính lý mục tiêu ban đầu, ta cần xem xét một số yếu tố sau:

**\*1.** Không vội vã chấp nhận một đề nghị đột ngột – dù cho đề nghị đó có vẻ hấp dẫn - nếu đề nghị đó khác xa với những gì đã định ra trong mục tiêu ban đầu.

\*2. Không vội vã chỉnh lý bất kỳ mục tiêu nào nếu chưa phân tích kỹ tác động hậu quả mà mục tiêu chỉnh lý đó gây ra.

\*3. Không thay đổi quan điểm đơn giản chỉ vì ta đang ở tình trạng bế tắc. Ta hãy đánh giá cẩn thận liệu thay đổi mục tiêu ban đầu cốt để đi đến thoả thuận có tốt hơn là không đạt được thoả thuận hay không.

### **2.9. Kỹ thuật xử lý hù dọa trong đàm phán.**

Sự hù dọa với tư cách là một thủ thuật đàm phán có thể mang đến thành công, nhưng cũng có thể mang đến thất bại. Khi trò hù dọa bị lật tẩy, người hù dọa chỉ còn cách là đứng thẹn đỏ mặt. Trong đàm phán, thành công của việc hù dọa không phụ thuộc vào khi tung ra lời hù dọa mà là khả năng xử lý lời hù sau khi bị thách đố. Lý do thật đơn giản, khi bị hù dọa, đối phương có thể thách thức hoặc bỏ qua coi như không nghe thấy và chờ xem bên hù dọa phản ứng thế nào. Nếu đàm phán vẫn tiếp tục bình thường, sự hù dọa có giá trị bằng không (= 0) Nguyên nhân làm cho hù dọa thành công là khả năng kém phân biệt của con người về đâu là hù dọa, đâu là thật. Nói cách khác, đó là sự mù thông tin với tác dụng tiêu cực của nó là làm cho nạn nhân bị trói trong một mớ bòng bong trông gà hoá cuốc. Để phân biệt, người ta thường đặt ra các câu hỏi:

\* *Liệu phía bên kia có gặp khó khăn gì nếu họ thực hiện lời đe dọa của họ?*

\* *Liệu họ có giải pháp thay thế nếu đàm phán thất bại?*

\* *Tính cách của các nhà đàm phán phía bên kia và những điều họ tuyên bố liệu có những liên hệ gì?*

### **2.10. Kỹ thuật xử lý những nhượng bộ**

Một trong những điều cần lưu ý trong khi đánh đổi các nhượng bộ là ta phải đảm bảo chắc chắn ta đổi một thứ gì đó có giá trị tương đương từ phía đối phương. Có nhiều sự nhượng bộ, nhìn trên bề mặt thì có vẻ là chất, nhưng trong thực tế lại ít có ý nghĩa hoặc thậm chí vô nghĩa. Có 3 (ba) vấn đề ta cần quan tâm khi xử lý nhượng bộ:

\*1. Liệu cái mà đối phương trao cho ta có phải là thứ có giá trị không? Thế gian thật giả lẫn lộn, nhất là trên bàn đàm phán nơi ai cũng muốn được nhiều mất ít. Cái bề ngoài có thể đánh lừa ta. Mặt khác, khi bước vào đàm phán, bên nào cũng dự tính là sẽ phải có nhượng bộ. Thế là, để chuẩn bị cho nhượng bộ, họ thổi phồng mục tiêu ban đầu lên. Kết quả là trong quá trình đàm phán các bên có thể “đạt được” những nhượng bộ của phía bên kia, nhưng thực tế đó chỉ là sự cắt xén những quá đáng của mục tiêu để đưa cái không thể đạt được đến cái khả thi.

\*2. Đối phương đòi lại cái gì khi trao nhượng bộ? Một trong những cái bẫy khá phổ biến là khi trao nhượng bộ là đổi một đô la (\$1) lấy một đô la (\$1). Điều này đặc biệt có ý nghĩa khi quan điểm của hai bên khác nhau quá xa. Ví dụ:

\$200.000 là giá cao nhất ta muốn trả. Người bán đề nghị ta đưa mức giá cuối cùng của họ là \$300.000. Ta sẽ phải trả \$225.000. Điều có ý nghĩa ở đây là những đánh đổi có cùng giá trị nhiều khi cũng gây thiệt hại. Vì vậy, khi xem xét nhượng bộ của ta mà đối phương đòi hỏi, phải xem xét nó trong khuôn khổ mục tiêu chung của ta, chứ không phải chỉ trên cơ sở 1 (một) đổi 1 (một).

\*3. Liệu nhượng bộ có được thực hiện nghiêm chỉnh và đầy đủ không? Nhiều nhượng bộ có những chi tiết nằm ngay trong nội dung thực hiện của thỏa thuận hợp đồng. Khi hiện tượng này xảy ra, ta phải tách nội dung cụ thể của nhượng bộ thành một văn bản đính kèm. Nếu không, đương nhiên là có sự nhượng bộ nhưng nó không được thực hiện.

### **3. Kỹ thuật chống xấu chơi trong đàm phán**

Trong công trình nghiên cứu nổi tiếng về đàm phán của Roger Fisher & William Ury (1991: 129-143) các tác giả phân loại các kiểu xấu chơi trong đàm phán thành 3 (ba) phạm trù:

\* *Cố tình lừa dối đối phương (Deliberate Deception)*

\* *Chiến tranh tâm lý (Psychological Warfare)*

\* *Thủ đoạn gây áp lực về lập trường (Positional Pressure Tactics)*

Trên thực tế, đôi khi ta gặp phải các nhà đàm phán không từ bất kỳ thủ đoạn nào miễn là họ đạt được mục tiêu lợi nhuận của họ. Dưới đây, một số kỹ thuật chống xấu chơi trong đàm phán sẽ được trình bày:

#### **3.1. Kỹ thuật chống thái độ lảng tránh trong đàm phán:**

Trong quá trình đàm phán, ta có thể phát hiện ra dấu hiệu cho thấy đối phương đang lảng tránh, các dấu hiệu đó là:

Họ không đưa ra các tư liệu chứng minh khi được yêu cầu

Họ không có phúc đáp tức thì cho các phát vấn

Họ đưa ra những lời hẹn suông như là “Chúng tôi sẽ cố gắng làm điều đó” hoặc “Có khả năng chúng tôi sẽ tính đến điều đó”.

Họ không đưa ra các cam kết dứt khoát

Họ tuyên bố sai về những gì họ có thể và không thể làm.

Họ mâu thuẫn về lập trường trước các vấn đề

Họ trả lời câu hỏi ở dạng chung chung và không trả lời cụ thể.

Họ thừa nhận chưa nắm rõ những khía cạnh cơ bản của chủ đề đàm phán.

Những biểu hiện riêng lẻ trên không hẳn đã là bằng chứng để kết luận đối phương muốn lừa dối, các ta cần khi phát hiện đối phương có biểu hiện lảng tránh là tìm xem đối phương muốn che dấu cái gì. Đặt vấn đề đạo đức của đối phương sang một bên, (theo phương châm “tách sự việc ra khỏi con người” của

Roger Fisher & William Ury, 1991) ta tập trung vào việc tìm các câu trả lời cho nghi ngờ của ta bằng cách:

Đặt cho đối phương các câu hỏi mà ta đã biết rõ câu trả lời. Ta đặt câu hỏi một cách tình cờ và không chính lý các câu trả lời sai hoặc lạc đề của đối phương. Không công kích thái độ của đối phương khi phát hiện các chi tiết trả lời đối trá để không đưa đối phương vào thế phòng thủ.

Sau khi có kết luận có cơ sở về đối phương, nếu đúng đối phương có cử chỉ lừa dối, ta có thể thông báo thẳng cho đối phương về nghi ngờ của ta và chuẩn bị đề phòng những lừa dối khác trong quá trình thực hiện hợp đồng, nếu hai bên đi đến thoả thuận hợp đồng.

### **3.2. Kỹ thuật chống thái độ đe dọa trong đàm phán:**

Nói chung, khi gặp phải thái độ đe dọa trong đàm phán, ta hãy cố gắng bỏ qua nếu ta làm được như vậy. Nếu không, ta hãy phân tích động cơ của đối phương khi đưa ra đe dọa và ngụ ý của đối phương nhằm ép ta làm gì với lời đe dọa đó. Đe dọa trong đàm phán xảy ra dưới một số hình thức:

#### **\*1. Qui định thời hạn chốt**

Thủ đoạn này được dùng theo nhiều cách với hàm ý đe dọa ngầm. Khi đàm phán bế tắc, thủ đoạn này được dùng để buộc ta phải nhượng bộ trước. Khi đối diện với thủ đoạn này, ai không biết sợ, biết cho đối phương ngược lại cái họ đang tìm kiếm, người đó sẽ rảnh tay mà thắng cuộc.

#### **\*2. Dùng phép “giương đông kích tây”**

Thủ đoạn này dùng để ép ai đó phải thoả thuận theo những điều khoản mà lẽ ra không nên chấp nhận. Một biến thể khác của thủ đoạn này là đe dọa “tự liệu công việc”. Nếu đúng là đối phương có thể “tự liệu” được công việc, họ đã chẳng mất thời gian và tiền của để đàm phán với ta.

Về cơ bản, “giương đông kích tây” là kiểu đe dọa hảo, cách tốt nhất là ta phản ứng theo kiểu “tuỳ các ngài” (suit yourself).

Nếu ta quan tâm, nghĩa là ta đã mời đối phương ép ta nhượng bộ xa hơn.

#### **\*3. Dùng phép rút đề nghị ở phút chốt**

Một kiểu đe dọa khéo léo hơn đó là đối phương khẳng định một số người trong tổ chức của họ phản đối đi đến thoả thuận. Do đó, đến phút chốt, thoả thuận có thể lại bị hoãn. Thủ đoạn này được dùng để thúc ép ai đó chấp nhận những điều khoản có lợi cho bên đe dọa (để thoả thuận này được thông qua).

Rõ ràng, trước thủ đoạn này, cái ta cần làm là không phải sợ thoả thuận không được thông qua. Ta chỉ sợ ta thoả thuận theo những điều khoản có hại cho ta.

### **3.3. Kỹ thuật chống phản bác của đối phương**

Như đã trình bày ở 1.1 của chương này, trong đàm phán cái ta thấy nhiều khi chỉ là những tính cách (không thể sửa đổi) hoặc phong cách đàm phán chuẩn mực của đối phương. Bởi vậy, nếu ta phản bác họ- cũng chưa hẳn đã gây được tác động gì, mà có khi còn kích thích đối phương tìm cách trả đũa, gây căng thẳng cho đàm phán. Phương thức chống phản bác là ta biết kiềm chế và không bao giờ ý kiến phản bác của họ thành nội dung thảo luận.

### **3.4. Kỹ thuật chống sự lấn tới của đối phương**

Dù đối phương dùng bất kỳ thủ đoạn nào, một trong những yếu tố chìa khoá để ta trụ vững trong đàm phán là tính nhất quán. Ta cứ hát mãi một điệp khúc. Và việc ta cứ hát mãi một điệp khúc sẽ dẫn đối phương tới chỗ tin rằng ta không dễ gì nhượng bộ ở một số điểm. Qua đó, ta có thể chỉ thực hiện nhượng bộ ở chỗ nào ta muốn và buộc phía bên kia đưa ra các giải pháp mà ta có thể chấp nhận. Đối phương không thể lấn tới để giành thêm lợi nhuận của họ được.

### **3.5. Kỹ thuật chống “sự ồn ào mà không có thoả thuận”**

Trong đàm phán cũng có chuyện “lắm thầy nhiều ma, lắm cha con khó lấy chồng”. Không đạt được thoả thuận vì ồn ào quá. Nhiều ý kiến quanh bàn đàm phán khiến cho thoả thuận trở thành xa vời.

Để giải quyết, những vấn đề then chốt nên được đàm phán tại nơi yên tĩnh, giữa hai trưởng đoàn. Chương “Đàm phán” của cuốn “Nghệ thức kinh doanh Nhật Bản” (Diana Rowland, 1985) có nhiều kiến giải hay cho vấn đề này.

## **4. Kỹ thuật giao tiếp trong đàm phán thương mại.**

### **4.1. Các chức năng đàm phán và đặc điểm của giao tiếp đàm phán:**

#### **4.1.1. Chức năng:**

Theo Roger Fisher & William Ury (1991), đàm phán là sự trao đổi ý kiến qua lại nhằm đạt được thoả thuận trong khi bạn và phía bên kia có một số lợi ích chung và một số lợi ích đối kháng. Trên thực tế, hầu như mọi hoạt động trên bàn đàm phán đều là hoạt động giao tiếp nếu thuật ngữ giao tiếp được hiểu theo nghĩa rộng nhằm bao hàm những trao đổi về thông tin, quan điểm, thái độ, cử chỉ giữa các bên trong đàm phán.

Giao tiếp (bao gồm giao tiếp ngôn bản và văn bản) là phương tiện để trao đổi các đề nghị và phản bác, các thoả thuận và nhượng bộ thường thấy trong quá trình đàm phán. Giao tiếp còn là phương tiện ghi nhận kết quả đàm phán. Ngoài chức năng trao đổi và ghi nhận, giao tiếp đàm phán còn là phương tiện tác động qua lại giữa các bên đàm phán nhằm thúc đẩy quá trình đàm phán tiến triển hoặc tháo gỡ các ách tắc có thể có.

#### **4.1.2. Các đặc điểm của giao tiếp đàm phán**

Do những chức năng nêu trên, giao tiếp trong đàm phán có những đặc điểm nhất định. Dưới đây là một số đặc điểm:

**a. Tính hệ thống:**

Tính hệ thống trong giao tiếp đàm phán đòi hỏi người giao tiếp phải tính đến tất cả các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả giao tiếp. Yếu tố quan trọng nhất đảm bảo hiệu quả giao tiếp là khả năng giao tiếp của nhà đàm phán. Bản thân khái niệm khả năng giao tiếp (communicative competence) cũng là một hệ thống các khả năng, bao gồm khả năng ngữ pháp, khả năng ngôn ngữ - xã hội, khả năng ngôn bản và khả năng chiến lược.

A a

**Khả năng giao tiếp**

Hệ thống các khả năng tạo thành khả năng giao tiếp của nhà đàm phán có tính phụ thuộc tương đối với nhau. Không thể tách hẳn khả năng ngữ pháp ra khỏi khả năng ngôn ngữ xã hội và tương tự giữa khả năng ngôn ngữ xã hội với khả năng ngôn bản... Khả năng giao tiếp là cơ sở văn bản để hình thành kỹ năng giao tiếp đàm phán (negotiation/ communication skills) của nhà đàm phán.

1. *Khả năng ngữ pháp (grammatical competence)*: Đó là khả năng làm chủ các qui tắc ngôn ngữ (lời nói và cử chỉ), các đơn vị từ vựng, các qui tắc ngữ âm, các đơn vị ngữ nghĩa (nghĩa hiển ngôn, nghĩa hàm ngôn...), các biện pháp tu từ. Không nên nghĩ rằng khả năng ngữ pháp chỉ là vấn đề đối với những người nói ngoại ngữ.

2. *Khả năng ngôn ngữ - xã hội (socio-linguistic competence)*: Đó là khả năng làm chủ các phép sử dụng ngôn ngữ sao cho phù hợp với ngữ cảnh, khi nào thì dùng ngôn ngữ suông sã, khi nào thì dùng ngôn ngữ trang trọng. Nói một cách hình ảnh, đó là khả năng biết tự điều chỉnh để đừng mặc com-lê, cà vạt thay cho quần áo tắm trên bãi tắm và ngược lại đừng mặc quần áo tắm trong phòng hội nghị. Khả năng ngôn ngữ xã hội còn bao hàm cả khả năng kết hợp giữa nội dung thông báo với cử chỉ, thái độ, ngữ điệu nhằm tạo ra hiệu quả tối ưu cho nội dung ngôn ngữ được chuyển tải.

3. *Khả năng ngôn bản (Discourse Competence)*: Đó là khả năng vận dụng, kết hợp các tín hiệu ngôn ngữ thành một chỉnh thể thống nhất, gắn bó chặt chẽ, lôgic giữa nội dung và hình thức qua sử dụng câu từ nối, câu chuyển ý, các biện pháp điệp ngữ, cấu trúc đoạn, cấu trúc bài, sự bám sát chủ đề, dặt dấn vấn đề, sự chặt chẽ trong lập luận...

4. *Khả năng chiến lược (Strategic competence)*: Đó là khả năng làm rõ nội dung thông tin cần truyền đạt trong giao tiếp qua sử dụng các biện pháp “chiến lược” như giải nghĩa khái niệm, định nghĩa thuật ngữ, ngôn ngữ cử chỉ hỗ trợ hoặc



tăng cường hiệu quả giao tiếp qua cố ý giảm tốc độ lời nói, sử dụng ngôn từ bóng bẩy nhằm tăng tính hùng biện.

A a

Sự kết hợp nhuần nhuyễn giữa khả năng trên trong giao tiếp vào đàm phán là đảm bảo tối ưu hoá đầu vào trong quá trình giao tiếp đàm phán. Trong quá trình giao tiếp đàm phán, sự cập kênh giữa các khả năng trên là nguyên nhân của ICD (International Communication Disorder), có nghĩa là sự rối loạn giao tiếp quốc tế.

***b. Tính mục đích:***

Đàm phán luôn có mục đích của nó. Vậy giao tiếp trong đàm phán cũng phải có mục đích: thu lượm và trao đổi thông tin, dung hoà các mục tiêu đối kháng, tìm ra khu vực thoả thuận có lợi và giao kèo, ký kết hợp đồng. Nói cách khác, giao tiếp trong đàm phán thương mại là nhằm giải quyết một hay một số vấn đề lợi nhuận liên quan giữa các bên. Ngoài mục tiêu lợi nhuận, đàm phán thương mại quốc tế trong bối cảnh giao tiếp chéo văn hoá còn có mục tiêu tránh gây hoặc bị “sốc văn hoá” (culture shock).

A a

Những kỹ năng giao tiếp cần chú ý  
Một số công trình nghiên cứu đã tìm cách xác định, trong chừng mực có thể, những kỹ năng giao tiếp có thể áp dụng thành công trong tất cả các nền văn hoá. Dưới đây là sáu kỹ năng được tác giả cuốn “Quản lý” (Jerry Kinard: 1988) coi là mang tính phổ dụng cho tất cả các nền văn hoá:

1. Tôn trọng đối phương: Điều này có ý nghĩa là khi giao tiếp cần đối xử với đối phương bình đẳng, không mạt sát, hạ thấp đối phương ở tất cả các phương diện. Không nói trống không mà nên dùng các chức danh trong xưng hô.
2. Đảm bảo tính mềm dẻo: Khi đối phương có hành vi bất cập, nhà đàm phán biết cách che giấu sự khó chịu cá nhân của mình
3. Thiện cảm: Nhà đàm phán chứng tỏ cho đối phương biết mình rất quan tâm đến vấn đề và coi đối phương là người có tầm quan trọng sống còn đối với cuộc đàm phán.
4. Khách quan: nhà đàm phán không chụp mũ đối phương
5. Xác định số liệu: Nhà đàm phán không suy diễn trên cơ sở những thông tin chưa đầy đủ và không định kiến.
6. Biết mình biết người: Nhà đàm phán nhìn nhận vấn đề từ quan điểm của người khác, của đối phương. Đây là kỹ năng tối cần thiết trong giao tiếp chéo văn hoá.

A a

Phương thức trình bày nội dung giao tiếp có thể mang tính hài hước, nhưng phải được điều tiết ở dung lượng vừa phải. Trong hoàn cảnh giao tiếp chéo văn hoá, cũng xin nhớ rằng: cái có thể gây cười trong nền văn hoá này có thể hoàn toàn không gây cười trong nền văn hoá kia. Tuy vậy, tư duy lôgic của nhân loại nhìn chung là giống nhau.

A a

Tiếng cười

Cựu phó tổng thống Mỹ A.W. Barkley (1887-1956) là người nổi tiếng hài hước. Ông là đảng viên đảng Dân chủ. Trong một chiến dịch vận động tranh cử ghế Tổng thống của Đảng mình, ông đã “tả” đảng Cộng hoà bằng một chuyện dí dỏm như sau: Nữ sĩ Dorathy Dix đã nhận được bức thư như sau của một người không quen biết: “Thưa cô Dix, tôi đang yêu mê mọt một cô gái đẹp tuyệt trần và tôi muốn cưới cô ta làm vợ. Nhưng tôi lấy làm hổ thẹn về lý lịch của mình. Nàng biết rõ tôi có em gái làm gái giang hồ, có em trai đang bị tù, có ông bác đang ở trại tâm thần. Nhưng nàng không biết rằng tôi có hai người anh là Đảng viên Đảng Cộng hoà. Liệu tôi có nên nói cho nàng biết điều đó không?”

(Nguồn: Hữu Ngọc, Hồ sơ văn hoá Mỹ, NXB Thế giới, 1997, tr. 509-510)

A a

Mục đích giao tiếp sẽ qui định phương thức tiến hành giao tiếp (bằng thư tín, bằng fax, bằng email hay gặp trực tiếp...) Trong trường hợp gặp trực tiếp quanh bàn đàm phán, tính mục đích cũng qui định tính cách nêu vấn đề của nhà đàm phán.

### *c. Tính ngoại cảnh:*

Khung cảnh của cuộc đàm phán chính là ngoại cảnh của giao tiếp đàm phán, bao gồm thời gian, không gian, địa điểm, phong tục tập quán, đối tượng chịu sự tác động của giao tiếp đàm phán. Ngoại cảnh của đàm phán thực sự là một vấn đề được xem xét trong giao tiếp, thậm chí ngay đối với thành viên trong một cộng đồng ngôn ngữ, ví dụ như cộng đồng Anh ngữ. Các công trình nghiên cứu những khác biệt giữa tiếng Anh Anh (British English), với tiếng Anh Mỹ (American English), hay tiếng Anh Úc (Australian English) bản thân những khác biệt đã nói lên điều này. “Nhập gia tùy tục” có lẽ là câu nói thành ngữ hay nhất khi nghĩ về tính ngoại cảnh của giao tiếp trong đàm phán.

A a

Từ phòng họp đến restroom (phòng nghỉ)

Trong tiếng Anh- Mỹ, từ “toilet” (nhà vệ sinh), được thay bằng từ “restroom” và hàng loạt các uyển ngữ khác. Những từ và cụm từ dưới đây có thể coi là những “đặc ngữ Mỹ” nhằm chỉ “toilet” ở Anh và Châu Âu.

Restroom

Washroom  
Sandbox  
Throne  
The conveniencies  
Gentlemen/ ladies  
Knights/ ladies  
Cowboys/ cow girls  
The altar  
Cloakroom  
The john  
The gents  
Powder room  
The outhouse  
bathroom  
men's room/ ladies's room  
boy's room/ girls' room  
commode  
the facilities  
lads/ lassies  
guys  
dolls  
the user beer department  
biffy  
indoor plumbing  
the can  
lavatory  
the latrine

Và cũng trong tiếng Anh Mỹ, khi muốn sử dụng toilet, người ta sử dụng các  
uẩn ngữ, đại loại:

Wash my hands  
Visit the restroom  
Take a tinkle  
Use the facilities  
Have a wash  
Spend a penny  
Use the plumbing  
Make a pit stop  
Hit the head

Powder my nose  
Make a call of nature  
Take a pee  
Stop my back teeth from floating  
Go Number One/ Number Two  
Go wee wee

Có câu chuyện vui kể rằng một nhà đàm phán Mỹ ở Trung Đông đang làm việc thì bỗng hỏi đối tác của mình về “phòng nghỉ” (restroom) ở đâu. Quanh phòng làm việc, chắc chắn có “phòng nghỉ” theo nghĩa trong câu hỏi của nhà đàm phán Mỹ. Nhưng trong cách hiểu của đối tác Trung Đông, anh ta không hiểu tại sao nhà đàm phán Mỹ lại tìm nhà nghỉ trong lúc đàm phán. Khó khăn thay.

(Nguồn: Roger E. Axtell: 1995)

A a

#### *d. Tính thuyết phục:*

Khi bước vào đàm phán, mỗi bên tham gia đều mang theo “một ôm” những mục tiêu chính yếu, thứ yếu và cả những mục tiêu giấu kín. Trong đàm phán thương mại, ngoài các mục tiêu khác, có thể là mục tiêu thâm nhập, mở rộng thị trường, duy trì khách hàng, đảm bảo chất lượng hoặc độ tiện lợi... mục tiêu chính yếu bao giờ cũng luôn là lợi nhuận kinh tế. Mà lợi nhuận kinh tế thì dễ gì ai đã từ bỏ. Tính thuyết phục của giao tiếp đàm phán chính là yếu tố mấu chốt để các bên đàm phán tìm ra “sự thống nhất giữa các mặt đối lập” như đã nêu trong chương I của cuốn sách này.

A a

Câu chuyện về hai chàng nghiện thuốc lá

Trong một buổi nghe giảng đạo, có hai chàng nghiện thuốc lá ngồi lẫn nhau trong đám con chiên. Một chàng thản nhiên ngồi hút thuốc trong khi nghe giảng. Còn một chàng thèm thuốc quá mà không dám hút. Chờ mãi cho đến khi bài giảng kết thúc, chàng không được hút thuốc trong giờ giảng đạo mới tiến đến bên anh chàng khi nãy hút thuốc trong giờ giảng đạo và hỏi:

“Này anh bạn, làm thế nào mà anh có thể hút thuốc trong khi cha đang giảng đạo mà vẫn không bị cha nhắc”.

“Có gì đâu, tôi xin phép cha”

“Thế sao tôi cũng xin phép cha mà không được! Thậm chí cha còn nổi cáu!”.

“Anh xin phép cha thế nào?”.

“Tôi nói: Thưa cha, con có thể hút thuốc trong khi nghe cha giảng đạo được không ạ?”

“Anh xin phép thế thì đến tôi cũng nổi cáu”

“Thế anh xin phép như thế nào mà cha không nổi câu?”

“Tôi nói: Thưa cha, con có thể nghe giảng đạo ngay cả khi con hút thuốc được không ạ? Và Cha đã rất vui vẻ đồng ý!”.

A a

Qua câu chuyện vừa kể trên, ta thấy “hút thuốc trong khi nghe giảng đạo” và “nghe giảng đạo ngay cả khi đang hút thuốc” là hai phương thức trình bày về cùng một vấn đề với cùng một mục đích. Nhưng qua hai cách đặt vấn đề, ta thấy hình như trong trường hợp thứ nhất (đề nghị được hút thuốc trong khi nghe giảng đạo), người nêu vấn đề làm một chiên không sùng đạo, không nghiêm túc, còn ở trường hợp thứ hai (trường hợp còn lại) người nêu vấn đề là một con chiên ngoan đạo.

Cơ sở mạnh mẽ nhất để đảm bảo tính thuyết phục là nhà đàm phán tự đặt mình vào hoàn cảnh và mong muốn của đối phương. Nói cách khác, nhà đàm phán phải “biết mình, biết người” trong lập luận và đề xuất giải quyết vấn đề, cụ thể là vấn đề chia sẻ chiếc bánh lợi nhuận như thế nào cho đối phương chấp nhận được.

#### *e. Tính xã giao:*

Tính xã giao là một đặc điểm không thể thiếu của giao tiếp đàm phán. Tính xã giao làm cho nội dung đàm phán dễ được chấp nhận hơn. Nội dung cụ thể của cuộc đàm phán đòi hỏi hình thức giao tiếp phải phù hợp với nội dung đó. Song, giữa nội dung và hình thức vẫn có tính độc lập tương đối. Nhà đàm phán có thể tự chọn hình thức phù hợp và hiệu quả nhất cho nội dung mà mình truyền đạt. Nói cách khác, trong giao tiếp đàm phán, nhà đàm phán không thể cứ thẳng tuồn tuột “dùi đục chấm nước cáy”, “chém to kho dừ” khi trình bày, cũng không thể ngây thơ nhìn vào hình thức câu chữ, thấy lấp lánh nghĩa là vàng.

A a

#### Nhã thoại

Nhã thoại (meta-talk) là hình thức giao tiếp trong đó cái nói ra chưa hẳn đã là cái người nói đích thực định nói. Cái định nói là “viên đạn bọc đường”, có thực chất ghê gớm hơn hình thức bên ngoài của nó nhiều. Những phát ngôn này đòi hỏi phải được giải mã kỹ lưỡng. Trong giao tiếp đàm phán, nhã thoại là một hình thức xã giao ngôn ngữ quan trọng. Các hình thức của nhã thoại có thể là:

#### **Vờ nhún mình (false humilities)**

- In my numble opinion.../ Theo thiển ý của tôi ...
- I'll do the best I can.../ Tôi sẽ ráng hết sức mình ...
- Far be it from me to say .../ Tôi xin mạnh dạn nói rằng

...

- As you are aware .../ Như ngài đã biết ...

- As you well know... / Như ngài đã biết rõ

Những phát ngôn có các cụm từ trên thuộc loại phát ngôn hoả mù, nói cốt để tăng bốc người nghe lên. Các cụm “Theo thiển ý của tôi...”, “Tôi thật bạo gan khi nói rằng... “ hàm ý người nghe có cao kiến hơn người nói, người nghe có tầm hiểu biết siêu đẳng hơn người nói. Các cụm “Như ngài đã biết...”, “Như ngài đã rõ...” có hàm ý người nói không có ý lợi dụng diễn đàn để xúc phạm sự uyên bác của người nghe bằng cách nói lại những điều người nghe đã biết. Trong khi trên thực tế, người nói có thể nói “Như ngài đã biết...” trong khi biết rõ “Ngài hẳn chưa biết rằng...”

### **Xoa dịu (softeners)**

Xoa dịu là hình thức giao tiếp ngôn ngữ tích cực hoá vai trò của người nghe, xoa dịu phản ứng của người nghe trước điều sắp được trình bày.

- It goes without saying .../ Vấn đề hiển nhiên là...

- Would you be kind enough to .../ Xin ngài làm ơn...

- I am sure someone as intelligent as you.../ Tôi tin một người thông minh như ngài...

- You are very perceptive about .../ Ngài quả là nhạy cảm về...

- What is your expert opinion of my .../ Thế còn ý kiến chuyên môn sâu của ngài về ...

### **Xí xoá (foreborders)**

Xí xoá là hình thức giao tiếp ngôn ngữ phản ánh ngược thực tại:

- Nothing is wrong/ không có chuyện gì sai sót đâu.

- It doesn't matter... / Chuyện này không thành vấn đề

- I have nothing more to say. / Tôi không còn gì để nói nữa.

### **Xúc tác chú ý (interesters)**

Xúc tác chú ý là hình thức giao tiếp ngôn ngữ kích thích sự quan tâm của người nghe.

- And do you know what he said? / Anh có biết ông ta vừa nói gì không?.

- What do you think of .../ Ngài nghĩ gì về...

- I could say something about that./ Tôi xin có chút ý kiến về vấn đề đó.

### **Vờ vĩnh/ đánh lạc hướng (self- doubt)**

Vờ vĩnh/ đánh lạc hướng là hình thức giao tiếp ngăn chặn người nghe quan tâm đến tính chân thực của những điều sẽ trình bày

- I'll do my best / Tôi sẽ cố gắng hết sức

- I'll try/ Tôi sẽ thử xem

- Believe me/ Xin hãy tin tôi

- I'm not kidding/ Tôi không nói đùa.

- I have to tell you.../ Tôi phải nói thật rằng...

- I wouldn't lie to you/ Tôi không hề nói dối .v.v...

Sau phát ngôn “Tôi sẽ cố gắng hết sức” có thể sẽ không có gì xảy ra trong công việc vì bản thân người nói có thể thiếu năng lực làm điều anh ta đã hứa hẹn. Sau các phát ngôn “Tôi không đùa”, “Tôi không hề nói dối”, có thể người nghe sẽ “được” nghe nhiều điều không đúng sự thật. Tương tự, khi một “sếp” nói: “I want there to be complete frankness between us at all times/ Tôi muốn giữa chúng ta luôn luôn là một sự thẳng thắn”, thì trong lòng đang thực sự định nói: “Don't tell me anything I don't want to hear./ Đừng nói với tôi những điều tôi không muốn nghe.”

Hoặc khi một “sếp” khác nói: “On the whole, your ideas sound all right. Let me sleep on it.? Về tổng thể, ý kiến của anh nghe rất được. Tôi sẽ nghĩ thêm về vấn đề này tối nay”, thì đừng tin rằng “sếp” sẽ mất ngủ vì ý kiến của bạn. Nếu bạn chờ một điều gì tương tự như vậy và sáng hôm sau, bạn sẽ rất dễ bị thất vọng đấy.

#### **Phá đám (dowers)**

Phá đám là hình thức giao tiếp bộc lộ sự yếu thế:

- Mind your own business/ Hãy coi chừng.
- Stay out of this/ Thôi xếp vấn đề này sang một bên.
- The matter is closed/ Miễn bàn tiếp
- I don't want to hear any more/ Tôi không muốn nghe nữa.

(Nguồn: Gerard Nierenberg & Henry Calero, trong Lewicky: 1993)

Nhã thoại thường diễn ra trong các hoàn cảnh giao tiếp khi không có sự phân bố tương đương về quyền lực và sức mạnh, hoặc khi thiếu sự thật cởi mở giữa các bên tham gia giao tiếp.

A a

#### **f. Tính thiện cảm:**

Quanh bàn đàm phán là những cá nhân đại diện cho các bên, có khi là đối phương của nhau, dù thái độ bên trong thực tế là thế nào, trong giao tiếp đàm phán vẫn phải đảm bảo tính thiện cảm. Vắng nó, cuộc giao tiếp thành trận đấu khẩu và đàm phán trở thành một công việc đau đầu.

Cũng như trong cuộc sống hàng ngày, có những người thực tế chẳng có bụng dạ tâm địa gì, nhưng những lời lẽ của họ nghe “dễ sợ” quá, hoặc có những kẻ tình cảm có khi đầy chân thực, nồng nàn mà lại cứ hay “bạc khẩu”, trên bàn đàm phán cũng có khi có những người “chém to kho mận”. Các nhà đàm phán thạo việc luôn là những người biết chọn hình thức thích hợp để cho phát ngôn của mình mang màu sắc thiện cảm hơn. Hình như câu “Tôi không nghĩ ngài đúng” (I don't think you are right) dễ nghe hơn câu “Ngài nhầm” (You are wrong), hoặc như câu “Xin ngài giải thích thêm được không” (What do you

mean) dễ nghe hơn câu “Thật không hiểu ngài định nói gì” (That doesn’t make any sense!). Người Việt có một câu ca dao hay trong trường hợp “chọn lời” - “Lời nói chẳng mất tiền mua, Lựa lời mà nói cho vừa lòng nhau.

A a

Những gáo nước lạnh dội vào quá trình giao tiếp:

### **1. Ra chỉ thị**

You must ... (Các ngài phải...)

I expect you to ... (Tôi mong các ngài nên... )

You cannot ... (Các ngài không thể...)

### **2. Đe dọa ngầm**

You had better .. (Tốt hơn là các ngài ...)

If you don’t ... (Nếu các ngài không ... thì ....)

### **3. Khuyên bảo**

You should ... (Các ngài nên...)

It’s your duty to ... (Các ngài có nghĩa vụ)

It’s your responsibility to ... (Các ngài có trách nhiệm...)

### **4. Gợi ý khi chẳng ai yêu cầu**

Let me suggest... (Cho tôi xin gợi ý các ngài...)

It would be best if you ... (Với các ngài thì tốt nhất là....)

### **5. Tìm cách dạy bảo đối phương**

Let me give you the facts ... (Cho phép tôi trình bày với các ngài các số liệu... )

Experience tells us that... (Kinh nghiệm cho chúng tôi thấy...)

### **6. Nhận xét chê bai đối phương**

You are not thinking straight (Các ngài suy nghĩ vòng vo)

You are wrong (các ngài nhầm)

### **7. Khen mĩ**

You are an intelligent person (Ngài là người thông minh đấy)

You have much potential (Ngài quả là đa tài)

### **8. Chụp mũ**

You are a sloppy worker (Ngài là người không thẳng thắn)

You really goofed on this one (Ngài định né tránh chỗ này đây)

### **9. Bình luận tâm lý**

You are jealous (Ngài mắc chứng ghen rồi đấy)

You have problem with authority (Ngài gặp rắc rối với sếp rồi)

### **10. Coi nhẹ vấn đề của phía bên kia bằng cách nói chung chung:**

Things will get better (Mọi thứ rồi sẽ ổn)

Behind the cloud, there’ s silver lining (Sau cơn mưa là ngày đẹp trời ấy mà)



## 11. Coi nhẹ vấn đề của phía bên kia bằng cách nói đùa

Think about the positive side (Phải tư duy tích cực lên chứ)

You think you've got the problems (Các ngài chỉ tưởng là mình có vấn đề đấy thôi)

## 12. Kể cả

Why did you do that? (Tại sao các ngài lại làm thế?)

Who has influenced you (Ai là người gây ảnh hưởng đến các ngài vậy?).

(Nguồn: Mary Tramel & Helen Reynolds: 1993)

A a

### *g. Tính hai chiều hoặc đa chiều*

Giao tiếp bản thân nó là một quá trình hai chiều hoặc đa chiều. Thành công trong giao tiếp đàm phán trước hết có nghĩa là đảm bảo sự lưu thông thông tin giữa các chiều không bị mắc lỗi. Do vai trò vô cùng quan trọng của giao tiếp trong cuộc sống kinh tế, người Hy Lạp cổ đại là những người đầu tiên nghiên cứu quá trình hai chiều của giao tiếp đàm phán. Những khái niệm của người Hy Lạp cổ về Logic, thuyết phục, trình bày văn bản, lời lẽ cho đến nay, sau hơn hai mươi năm thế kỷ, vẫn còn những giá trị khoa học.

A a

### Mô hình giao tiếp của ARISTOTLE

Cũng giống như các lý thuyết hai chiều về giao tiếp trong thời hiện đại, lý thuyết của Aristotle tập trung vào các yếu tố căn bản của quá trình giao tiếp: người nói, thông điệp, thính giả. Mô hình về giao tiếp của Aristotle miêu tả dưới đây cho thấy giao tiếp là một quá trình cấu trúc đơn giản trong đó người giao tiếp (người phát thông tin) truyền một ý nghĩ, một tư tưởng, tình cảm cho một người khác (người tiếp thu)

A a

Trong những năm gần đây, mô hình này đã được chỉnh lý để có thể tiếp thu thêm các phát hiện khoa học của các nhà hành vi học và tâm lý học hiện đại. Trong mô hình giao tiếp dưới đây, giao tiếp đàm phán được xem như một hệ thống phức tạp bao gồm tư tưởng, tình cảm, quan hệ, thái độ, kỹ năng, mục đích giao tiếp cũng như quá trình chỉnh lý và tiến triển của giao tiếp.

A a

Trong mô hình này, cá nhân các nhà đàm phán vừa phát, vừa thu thông tin. Cả người phát thông tin lẫn người thu thông tin đều có một khung tham chiếu riêng (đó là những mục đích, mục tiêu của riêng họ, các tiêu chuẩn, các giá trị kinh tế văn hoá mà họ theo đuổi cũng như các dự kiến chiến lược, sách lược, các kế hoạch, các phong cách của riêng họ ...) Mỗi nhà đàm phán tham gia vào quá trình hoạt động trong một “mạng ngữ nghĩa” (semantic net) cho phép anh/ chị ta

giải mã và móc nối tham chiếu các thông điệp nhận được. Mỗi nhà đàm phán cũng sử dụng các kỹ năng giao tiếp của mình như các khả năng nghe hiểu, đọc hiểu (thuật ngữ quan trọng ở đây là “hiểu” vì có khi ta nghe mà không hiểu, đọc mà không hiểu, hoặc hiểu chưa hết ý của người nói). Các tín hiệu phi ngôn ngữ và các tín hiệu được giải mã từ các chuỗi thông điệp lại làm cơ sở cho quá trình phát thông tin trở lại từ phía người nhận thông tin. Quá trình phản hồi thông tin có thể bằng phương tiện ngôn ngữ hoặc phi ngôn ngữ. Sự phản hồi bằng phương tiện ngôn ngữ có thể là một phúc đáp ngôn bản (nói hoặc viết). Sự phản hồi bằng phương tiện phi ngôn ngữ có thể thông qua một cử chỉ, một hành động (một cái ngáp dài, một nụ cười (người ta nói có tới 36 kiểu cười), một cái liếc nhìn hóm hỉnh ...)

Âm thanh nhiễu (noise) hay còn gọi là tiếng ồn là yếu tố can thiệp tiêu cực từ bên ngoài, gây cản trở quá trình giao tiếp, có khi bóp méo thông tin người nhận được.

Môi trường giao tiếp (media) cũng tham gia trực tiếp vào quá trình với tư cách là một yếu tố hỗ trợ tích cực. Quá trình giao tiếp chỉ thực sự thành công khi người phát thông tin và người tiếp nhận thông tin tìm hiểu thông điệp thông tin như nhau. Quá trình phản hồi thông tin cho phép sự thuyết minh, giải thích, nhắc lại, nhấn mạnh thông điệp cho đến khi nó được thông hiểu như đúng người phát thông tin mong muốn.

A a

#### *h. Tính thời đoạn:*

Tính thời đoạn của giao tiếp đàm phán đòi hỏi phải tôn trọng tính trước mắt, tính lâu dài của mục tiêu đàm phán. Quá khứ là một nền tham khảo tốt cho việc thực hiện các giao tiếp hiện tại và hiện tại là cơ sở cho những tốt đẹp và có thể cho cả những thảm họa trong tương lai. Các nhà lý luận về đàm phán cho rằng các nhà đàm phán lão luyện giành rất nhiều thời gian chuẩn bị cho việc xem xét các khả năng tương lai của vấn đề, trong khi đó, các nhà đàm phán thiếu kinh nghiệm lại chỉ hay tập trung vào các mục tiêu trước mắt. Nhà đàm phán lão luyện ngồi trước tình thế của đàm phán như ngồi trước một bàn cờ. Họ không đốt cháy giai đoạn và tính được những nước cờ xa, để khỏi “tham cái tấm, thiệt ông voi”. Đảm bảo tính thời đoạn trong giao tiếp đàm phán còn có nghĩa là tôn trọng đối phương, không đem các tiêu chuẩn về thời đoạn trong đàm phán của mình áp đặt cho đối phương. Trong đàm phán thương mại, người Mỹ thường thích phương pháp vào đề ngay, lật ngửa quân bài, trong khi đó người Nhật lại thường bắt đầu quá trình đàm phán bằng những thủ tục xã giao mà theo người Mỹ là rườm rà, không cần thiết.

#### *i. Tính đồng bộ:*

Tính đồng bộ ở đây được hiểu là sự nhất quán giữa ý nghĩ, tình cảm bên trong với lời nói, thái độ, cử chỉ trong giao tiếp đàm phán. Nói một cách dân dã, yêu cầu về tính đồng bộ trong giao tiếp đàm phán là yêu cầu nhà đàm phán (thương mại và rộng hơn, nhà đàm phán nói chung) không nên “xanh vỏ đỏ lòng” như một câu thành ngữ Việt Nam đã tổng kết một cách có hình ảnh. Cơ sở khoa học của yêu cầu này là lý thuyết trò chơi (game playing) trong giao tiếp đàm phán. Trò chơi (game) ở đây được nhìn từ khía cạnh phân tích giao tiếp (Transactional Analysis, gọi tắt là TA). Theo TA, trò chơi là một chiến lược giao tiếp ngầm cho ra một kết quả tiêu cực. Nói là “ngầm” vì người tham gia trò chơi ngoài mặt thì tỏ ra đang làm một việc thiện cảm và có ích đối với đối phương, nhưng thực ra động cơ bên trong để làm việc đó lại hoàn toàn ngược lại. Và cái động cơ ấy được thanh minh, nói theo thuật ngữ của TA, bằng tâm thế cho rằng “Ta thì tốt” (I am OK), nhưng “Đối phương là không tốt” (They are not OK). Và thế là sinh ra một đòn công kích, thường dưới dạng tế nhị.

A a

Một ví dụ

Một ví dụ kinh điển về trò chơi giao tiếp là trò NIGYSOB (Now I've Got You, You Son Of Bitch - Phen này cho biết tay ta). Đây là trò bới lông tìm vết để dạy cho đối phương một bài học.

Trong trò chơi này, người dựng cố phát hiện một sai sót nhỏ của đối phương, ví dụ - đến chậm, để làm cái cớ cho việc khái quát hoá sự đoảng vịn, sự thiếu nghiêm túc của đối phương. Nếu A là người đặt trò, B là nạn nhân, A có cơ sở để không hài lòng với B, để trút bao cảm xúc dồn ứ trong lòng. Bới lông tìm vết đấy nhưng A vẫn là kẻ cao thượng:

A: Excuse me, What time do you have?

(Xin lỗi, theo đồng hồ của ông thì bây giờ là mấy giờ?)

B: About ten fifteen

(Khoảng mười giờ mười lăm phút)

A: Didn't we agree to meet at ten on the nose?

(Có phải chúng ta đã đồng ý chắc chắn gặp nhau lúc mười giờ không nhỉ?)

B: Right. I'm sorry. One of the team got a phonecall at the last minute

(Tôi xin lỗi. Một đoàn viên trong đoàn tôi bận một cú điện thoại ngay phút chót).

A: Let's stick to our word then, and not keep the members of my committee away from all their other obligations. I should certainly hope these negotiation are as high a priority for you as they are to us.

(Ta đã đến hẹn thì nên y hẹn, và phải đâu các thành viên trong phái bộ của tôi không có những nghĩa vụ khác. Tôi rất hy vọng rằng cuộc đàm phán này cũng

được xếp một trật tự ưu tiên cao ở phía các ông cũng như nó đã được coi như vậy ở phía chúng tôi)

(Nguồn: Reading 6-3, Lewicky: 1993)

A a

Cái niềm vui mà A đã có được sau khi lấy mình ra làm gương để “dạy dỗ” B là ở chỗ B có khi tưởng A nghiêm túc thực sự chứ không nghĩ đến chuyện A khiêu khích mình. Nhưng mà để làm gì? Trong trò chơi giao tiếp kiểu này, suy cho cùng, không có kẻ chiến thắng.

#### *j. Tính tình huống:*

Trong kho tàng chuyện cười dân gian Việt Nam có moat câu chuyện hay về tính tình huống trong giao tiếp

A a

Chúc cho anh chị tốt đôi

Nhân ngày trời nắng đẹp, chàng Ngốc đi chơi xuân. Ngốc qua một làng nọ và thấy trong làng có một đám cưới linh đình. Ngốc muốn vào ăn cỗ cưới lắm, nhưng vì anh ta là người xứ lạ nên không ai mời, Ngốc đành vờ không quan tâm, bỏ đi, nhưng trong bụng vẫn lấy làm bực tức lắm. Tối về đến nhà, Ngốc than vãn với vợ về chuyện đó. Vợ Ngốc là người thông thạo giỏi giang mọi chuyện, âu yếm dặn Ngốc:

“Mình ạ, lần sau nếu mình muốn người ta mời, mình cứ thản nhiên bước vào trong đám mà và nói to: “Chúc cho anh chị tốt đôi!”. Thế nào mà chả được bữa chén no xôi chán chè!”.

Ngốc đinh ninh thuộc lời vợ dặn.

Hôm sau, Ngốc lại đi chơi xuân. Suốt dọc đường, Ngốc chỉ lẩm bẩm “Chúc cho anh chị tốt đôi!” vì sợ biết đâu lỡ quên mất lời vợ dặn. Đang lẩm bẩm thì thấy có đám người nhộn nhịp chạy ngược chạy xuôi. Thì ra trong làng đang có đám cháy lớn.

Ngốc hối hả chạy theo dòng người, tới tìm gặp chủ nhà, rồi lớn tiếng nói: “Chúc cho anh chị tốt đôi!”. Chủ nhà nghe xong, trợn tròn mắt vì tưởng “Chúc cho anh chị tốt đôi” là “Chúc cho anh chị tôi đốt!”. Ngốc liền bị một trận đòn như tử. Vừa không được ăn, lại vừa bị đánh, Ngốc hầm hầm về nhà tìm vợ...

A a

Tất cả các nhà đàm phán không ai là chàng ngốc, trái lại, đó là những con người thông minh và có thừa kinh nghiệm dày dặn, những con người cũng chỉ vì quyền lợi đối lập nhưng lại phụ thuộc lẫn nhau mà họ phải đối diện nhau trước bàn đàm phán.

Tình huống đàm phán vì thế giống như bóng mây trời, muôn hình muôn dạng. Ngôn ngữ của con người cũng đa dạng không kém. Trên thế gian này không hề có chuyện hai người nói giống hệt nhau.

Im lặng cũng là hình thức giao tiếp: im lặng không hẳn là đồng ý, như một câu thành ngữ vẫn quen nghe. Im lặng để lắng nghe, để thu lượm thông tin và xử lý nó. Đây cũng là biểu hiện của tính tình huống trong giao tiếp đàm phán.

## **4.2. Các kỹ thuật giao tiếp căn bản**

### **4.2.1. Sức mạnh của sự im lặng trong đàm phán thương mại:**

Điều gì sẽ xảy ra khi đối phương ngừng nói và ta phản ứng? Ta nói một điều gì đó, ta đặt câu hỏi, ta phản bác đề nghị của họ. Ta nêu dẫn chứng chứng minh quan điểm của ta là đúng, duy nhất đúng. Đó là chuyện thường tình trong đàm phán, vì thường có xu hướng chung cho rằng im lặng là khoảng thời gian chết mà ta có nghĩa vụ phải làm cho nó sống. Phải nói, thậm chí phải nói một cái gì đó ngớ ngẩn. Thật không may, điều này thường dẫn đến một kết quả không hay đã từng làm cốt cho bao nhiêu câu chuyện cười, chỉ có tác dụng giúp người khác giải trí. Cái hài sinh ra trên cơ sở sự nhận thức về sự dốt nát của người khác, có người phát biểu như vậy. Còn với mục tiêu của đàm phán, chắc chắn không có cuộc đàm phán nào lấy mục tiêu là sự giải trí.

Hiếm người nhận ra rằng sự im lặng - tự thân nó và trong nó - có thể là một công cụ có giá trị. Và nếu được thực hành phải chăng, sự im lặng nhiều khi nói nhiều hơn những bài phát triển dài, bảo vệ các điều khoản trong đàm phán. Sự im lặng có thể được sử dụng để thông báo sự khó chịu, để nhấn mạnh một điểm, để buộc bên kia tiếp tục phát biểu. Và khi người ta nói trong khi chưa có chuẩn bị, không muốn, có nhiều điều tuyệt vời có thể xảy ra, từ những gì người cảnh sát thu được qua lời thú nhận đến những gì nhà đàm phán đạt được qua nhượng bộ.

Im lặng còn là một vũ khí thuyết phục để chuyển tải sự thất vọng. Ví dụ, khi một nhà đàm phán kết thúc phát biểu và hỏi “ngài nghĩ thế nào?”, ta chỉ việc lắc đầu bên nọ qua bên kia là đã nói hết rồi. Nếu ta để nhiều giây, im lặng ma quái trôi đi, đối phương của ta lại buộc phải vào cuộc (nói). Im lặng dưới hình thức im lặng ngắn trong chuỗi lời nói còn có tác dụng thu hút sự chú ý của đối phương. Tại sao tự nhiên lại có sự ngắt quãng trong chuỗi lời nói của đối phương. Đối phương của ta có thể vì muốn tìm hiểu và tập trung hơn vào những gì ta nói.

Sự im lặng còn tác dụng biểu thị sự miễn cưỡng. Khi ta dừng lại rồi nói tiếp, cử chỉ đó hàm ý ta không muốn nói điều ta nói. Và đây là tín hiệu thiện cảm của ta đối với người nghe; tín hiệu đó có thể giúp cho phía bên kia cảm nhận và mong muốn hợp tác của ta để đi đến thoả thuận.

#### 4.2.2. Lắng nghe trong đàm phán thương mại:

Trong cuộc sống hàng ngày, ít ai nhận mình là người nhiều lời. Đương nhiên, tuyệt đại đa số chúng ta ai cũng tự cho ta khả năng là biết lắng nghe. Song đó có lẽ là tuyên bố còn xa sự thật, bởi vì ngay trong cuộc sống hàng ngày, đã có không ít hiểu lầm.

Và nếu ngay trong cuộc sống hàng ngày, việc không biết lắng nghe ít khi gây ra những hậu quả nghiêm trọng cho người khác, thì trong đàm phán, vấn đề không hẳn là như vậy. Trong đàm phán, lắng nghe không phải là chỉ phép lịch sự trong giao tiếp, mà là một yếu tố cần thiết, vì nhà đàm phán không thể làm khác khi mặc cả về giá sản phẩm/ dịch vụ trao đổi.

Trong đàm phán, ngoài chức năng thu lượm thông tin, việc lắng nghe còn một số lợi thế khác: (1) Để cho phía bên kia nói khi ta lắng nghe sẽ giúp ta phát hiện sự thiếu nhất quán có thể có trong quan điểm của phía bên kia; (2) Lắng nghe còn giúp phát hiện những điểm then chốt có giá trị để suy đoán độ chân thành trong phát biểu và trình bày của phía bên kia.

Dưới đây là một số thủ thuật nhằm tăng cường khả năng biết lắng nghe của nhà đàm phán:

Chú ý: Đúng là không phải lúc nào cũng tập trung chú ý được, nhất là trong các cuộc đàm phán kéo dài. Nhưng nếu không chú ý, ta sẽ bỏ qua các vấn đề quan trọng.

\* Phát một thông điệp cho thấy ta đang lắng nghe (một cái nhìn, một nụ cười, một cái gật đầu... )

\* Đặt câu hỏi một cách dễ nghe (bằng một ngôn ngữ và điệu ngữ trung tính), tránh gây cảm giác ta đang hoài nghi những điều ta đang nghe cho đối phương.

\* Quan sát những cử chỉ của nhà đàm phán phía bên kia (ví dụ: sự bối rối cho thấy nhà đàm phán không chắc chắn về những gì mình nói.)

\* Không cắt ngang: Một lỗi phổ biến nhất của nhà đàm phán là phản bác tức thì những chỗ thiếu nhất quán trong quan điểm của đối phương. Nhưng xin hãy nhớ, mục đích không phải là để nói, mà là để thu lượm ý kiến nhằm làm cho quan điểm đàm phán của ta có cơ sở hơn.

\* Kiên nhẫn: Ta cũng phải học cách kiềm chế sự căm dỗi muốn phát biểu giúp khi nhà đàm phán kia gặp những khó khăn trong cách diễn đạt. Trước hết, sự giúp đỡ của ta sẽ làm cho nhà đàm phán kia bực bội. Thêm nữa, hấp tấp phát biểu hộ có khi lại là nói về quan điểm của ta.

\* Thiện cảm: Ta thiện cảm với phía bên kia để nhận lại sự thiện cảm của họ. Điều này giúp vượt qua các điểm khó khăn trong đàm phán một cách dễ dàng.

\* Yêu cầu giải thích những điểm ta chưa hiểu: Khi nhà đàm phán kia phát biểu xong, có thể hỏi câu hỏi về những điểm mà anh ta chưa đề cập nhưng lại liên

quan đến hợp đồng tương lai. Xin hãy nhớ, cái không được nói ra cũng quan trọng như cái nói ra.

\* Tìm khu vực thoả thuận cho hai bên khi lắng nghe ý kiến trình bày của phía bên kia. Điều này giúp ta thu hẹp phạm vi các vấn đề mà ở đó rất có thể xảy ra bất đồng. Cắt giảm phạm vi các vấn đề bất đồng là làm tăng hiệu quả của đàm phán.

### **4.2.3. Kỹ thuật đặt câu hỏi trong đàm phán thương mại:**

Trên bàn đàm phán, người ta không bao giờ lật ngửa quân bài lên cho ta chọn. Ngược lại, đối phương muốn ta biết về họ càng ít càng tốt và chỉ đưa ra những lập luận nhằm bảo vệ quan điểm của họ. Vì vậy, ta phải biết cách đặt câu hỏi để thu lượm thông tin nhằm phân biệt thật giả. Tất nhiên, về thu lượm thông tin có nhiều cách, ví dụ như lắng nghe (như đã trình bày ở mục 1.3. ở chương này) bằng cách lắng nghe, ta phát hiện những chi tiết và những điểm nghi vấn để hỏi vào thời điểm phù hợp. Thế nào là thời gian phù hợp? Thông thường ta không cắt ngang phát biểu của người khác (đoàn khác) bằng câu hỏi của ta. Họ nói càng dài, càng có cơ hội cho ta thu lượm thông tin có giá trị.

Cũng xin nhớ, không ai cứ im lặng mà lại sợ lộ bí mật. Vì vậy, khi ta nghe có chán, vẫn phải kiên nhẫn. Đó là sự kiên nhẫn được trả giá.

Loại câu hỏi ta đặt sẽ phụ thuộc vào nội dung cụ thể của đàm phán. Thông thường, ta muốn tìm hiểu quan điểm đàm phán của đối phương, mục tiêu của họ, tính khả dụng về mức giá của họ. Nói cách khác ta muốn xem đối phương cần gì, tại sao và nhận định gì qua thoả thuận.

Dưới đây là một số lỗi kỹ thuật trong câu hỏi đàm phán:

- \* Không đặt câu hỏi có thể trả lời bằng có hoặc không, trừ khi đó là điều ta cần.
- \* Đặt câu hỏi yêu cầu trả lời bằng số liệu, chứ không phải là giải pháp.
- \* Ngữ điệu của câu hỏi là trung tính và thái độ hỏi là bình tĩnh. Những công kích to mồm hoặc áp đặt không mang lại những đáp ứng tích cực.
- \* Nếu ta định lấy thông tin “khó moi”, hay đặt một loạt các câu hỏi mềm mỏng trước để tự động hoá câu trả lời của đối phương. Sau đó ta đặt câu hỏi chính.
- \* Nếu ta ghi chép chậm hoặc yếu về kỹ thuật lấy tin, ta hỏi câu hỏi cần một câu trả lời kỹ thuật dài để có thời gian thu nhặt thông tin. Có những khi đối phương không muốn trao thông tin cho ta, họ đưa ra lời hứa sẽ quay lại vấn đề, hy vọng ta sẽ quên chi tiết họ hứa. Bởi vậy, ta không nên quên (bỏ qua) những cam kết sẽ trình bày sau, và đảm bảo theo đuổi những cam kết đó đến khi ta nhận được thông tin.

A a

Các loại câu hỏi trong đàm phán

Chúng tôi biết rằng nghiên cứu câu hỏi là một vấn đề đã được triển khai tương đối rộng rãi trong các công trình nghiên cứu ngữ pháp, giáo học pháp, hoặc ngôn ngữ học so sánh đối chiếu. Xét về mặt cấu trúc (như trong các nghiên cứu ngữ pháp học truyền thống bấy nay) câu hỏi được chia thành câu hỏi chung (Yes/ No Questions), câu hỏi đặc biệt (Wh- Questions), câu hỏi có đuôi (Tag-Questions). Trong phần dưới đây, chúng tôi trình bày tóm tắt các loại câu hỏi đề cập đến trong “Hướng dẫn chiến lược và chiến thuật đàm phán” (Chester Karrass: 1993). Câu hỏi trong dẫn giải của Karrass được xem xét chủ yếu từ góc độ ngữ dụng học và áp dụng cho một ngữ cảnh cụ thể là đàm phán thương mại.

### **1. Câu hỏi có định hướng (direct questions)**

Câu hỏi có định hướng được dùng khi người nghe không thực sự quan tâm hoặc chán chường trong việc ra quyết định. Ví dụ khi người bán hỏi người mua muốn lấy loại hàng màu nào, màu xanh hay màu đỏ và người mua nói xanh cũng được, đỏ cũng được, màu nào cũng được thì đó là thời điểm đặt câu hỏi hướng dẫn. Câu hỏi có định hướng là câu hỏi mang tính cụ thể, yêu cầu trả lời về những điểm cụ thể.

Các ví dụ về câu hỏi có định hướng:

- What have you been paying? / Thế ông (bà) vẫn thường mua mặt hàng này với giá bao nhiêu?
- What price must I meet? / Thế tôi phải trả đến bao nhiêu?
- What will this change cost me? / Thế tôi phải chi bao nhiêu cho thay đổi đó?.
- When did you first become unhappy about that feature?/ ông bắt đầu khó chịu với chi tiết đó từ bao giờ?

### **2. Câu hỏi không định hướng (Non-directive questions)**

Câu hỏi không định hướng là những câu hỏi khái quát, không ràng buộc người trả lời đi vào các nội dung cụ thể như trong câu hỏi định hướng. Người trả lời có thể đề cập một nội dung rộng hay hẹp tùy ý và có thể kèm số liệu, nhận định, đánh giá của mình trong câu trả lời. Câu hỏi không định hướng được hỏi đúng lúc nhất khi phía bên kia có mong muốn bộc lộ bản thân.

Các ví dụ về câu hỏi không định hướng:

- How do you determine a price on space part? / Làm thế nào mà các ông định giá được các phụ tùng?
- What requirements are most important to you as a buyer of ... / Với tư cách là khách mua,... , ông có những yêu cầu gì
- How do you feel about the quality of our discount goods?  
Ông cảm thấy thế nào về chất lượng các mặt hàng hạ giá của chúng tôi?
- We have treated you well in any circumstance, haven't we? / Dù hoàn cảnh nào thì chúng tôi vẫn đối xử tốt với các ông đúng không?



### **3. Câu hỏi trình bày thông tin (questions that gives information)**

Câu hỏi trình bày thông tin là câu hỏi cung cấp thông tin cho người nghe.

Các ví dụ về câu hỏi trình bày thông tin:

- Have you had a chance to look at our new product? /

Các ông đã có dịp xem sản phẩm mới của chúng tôi chưa ?

- Would it be fair to say that you feel this way...? / Không biết có công bằng không khi nói các ông đang cảm thấy...?

- Do you know that we check each part six ways? / Các ông có biết rằng chúng tôi kiểm tra tới từng chi tiết bằng cả sáu phương pháp không?

- You are surprized at our low price, aren't you?/ Các ông ngạc nhiên trước giá hạ của chúng tôi phải không?

- If I understand you correctly, you are still hestinating about our product quality, aren't you?/ Nếu chúng tôi hiểu đúng thì các ông vẫn còn ngần ngại về chất lượng sản phẩm của chúng tôi, đúng không?

Sau những câu hỏi trình bày thông tin thường là những luận giải (dài).

### **4. Câu hỏi kích thích suy nghĩ (questions that stimulate thoughts)**

Câu hỏi kích thích suy nghĩ là những câu hỏi khiến người bị đặt câu hỏi phải xem xét lại cách nghĩ của mình và thử suy nghĩ theo hướng khác.

Các ví dụ về câu hỏi kích thích suy nghĩ:

- Would you consider a two year contract?/ Các ngài có thể xem xét một hợp đồng hai năm được không?

- How does this idea grab you? / Các ngài dựa ý tưởng này trên cơ sở nào?

- Are you sure? / Các ngài có chắc như thế không?

- What if we ordered twice as many?/ Nếu chúng tôi đặt hàng với số lượng gấp đôi thì thế nào?

- Inflation is a problem, isn't it?/ Phải tính đến cả vấn đề lạm phát nữa, đúng không?

- Would you consider a deal like this?/ Các ngài tính bàn bạc thế này thôi sao?

### **5. Những câu hỏi kích thích ra quyết định (questions that cause decisions to be made)**

Đây là những câu hỏi dùng để kết thúc vấn đề. Chúng cũng có tác dụng kích thích đối phương xem xét ra quyết định và kết thúc bàn bạc.

Các ví dụ về câu hỏi kích thích ra quyết định:

- Will you take it or leave it?/ Các ngài chấp nhận hay từ bỏ?

- How many do you want to order?/ Các ngài định đặt hàng bao nhiêu?

- Did you know that the price is going up Monday? Better act now.? Các ngài có biết đến thứ hai tuần sau thì lại giá khác rồi không? Tốt hơn hết là quyết định đi.

- Are you prepared to give us the whole order if we reduce the price by 10 percent? / Nếu chúng tôi giảm giá 10% liệu các ngài có cho chúng tôi hưởng toàn bộ đơn đặt hàng không?

#### **6. Câu hỏi xỏ xiên (loaded questions)**

Câu hỏi xỏ xiên là câu hỏi chứa ngầm trong nội dung của nó một định kiến xấu hoặc một biểu hiện khinh thường của người hỏi đối với người bị hỏi.

Các ví dụ về câu hỏi xỏ xiên:

- Do you still beat your spouse?/ ông hồi này vẫn hay đánh vợ đấy chứ?.
- Is your accounting system still bad?/ Hệ thống kế toán của các ông hồi này vẫn tồi như trước phải không?
- Are you askingme a loaded question again?/ Ông lại định hỏi xỏ xiên tôi nữa hay sao?
- When did you first see the problem?/ Ông phát hiện ra vấn đề khi nào vậy?

#### **7. Câu hỏi mập mờ (ambiguous questions)**

Câu hỏi mập mờ là câu hỏi có thể được hiểu bằng nhiều cách.

Các ví dụ về câu hỏi mập mờ:

- How do you put this quote together?/ Ông gộp báo giá lại thế nào?
- That doesn't look right, does it?/ Trông thế không ổn, đúng không?
- The cost look high, don't they?/ Trông chi phí cao quá, đúng không?
- You can do better than that, can't you? / Các ông còn có thể làm tốt hơn, đúng không?

#### **8. Câu hỏi dẫn dắt (leading questions)**

Câu hỏi dẫn dắt là loại câu hỏi giúp chuyển sang một hướng tìm hiểu khác hoặc hướng lập luận của người trả lời từng bước, từng bước chuyển theo lôgic của người ra câu hỏi. Câu hỏi dẫn dắt còn có thể là một cái bẫy trong khi người hỏi muốn kiểm tra xem người trả lời có nói thật hay không?

Các ví dụ về câu hỏi dẫn dắt:

- Are you sure of that figure? It seems to be different on page 2. Which is right? How do you explain that? Now look at your summary. It's different again. Let's start from my figure in that case./ Ông có chắc chắn về con số đó không? Xem trang 2 lại thấy khác. Chỗ nào là chỗ đúng? Đây lại còn chỗ tổng kết nữa. Con số lại khác. Thôi thế này thì bắt đầu lại theo con số của tôi đi.

#### **9. Câu hỏi tu từ (rhetorical questions)**

Câu hỏi tu từ là câu hỏi thực tế không cần câu trả lời.

Các ví dụ về câu hỏi tu từ:

- Do you really want me to believe that?/ Có đúng là ngài muốn tôi tin như thế không?

- Do you always come so well prepared or are we just lucky?/ Đây là do các ngài luôn chuẩn bị kỹ hay chỉ đơn thuần là ta gặp may?

- Isn't that a coincidence?/ Đây phải chăng là sự trùng hợp?

- Now what do you think my boss would say to that?/ Đã thế này ngài nghĩ sếp của tôi sẽ nói gì về chuyện này?

### **10. Câu hỏi thật (candid questions)**

Câu hỏi thật là câu hỏi ngụ ý hoặc giúp tạo ra một sự gần gũi chia sẻ.

Các ví dụ về câu hỏi thật:

- What is the least you will take? Tell me. / ít nhất phải bao nhiêu thì được? Ông nói đi.

- You and I both know that's right. Right?/ Cả các ngài và tôi đều biết thế mới phải. Đúng không?

- Can you trust me? Các ngài không tin tôi nói sao?

### **11. Câu hỏi kết luận (closure questions)**

Câu hỏi kết luận là câu hỏi giúp khép lại cuộc thảo luận tạm thời hoặc vĩnh viễn.

Các ví dụ về câu hỏi kết luận:

- Can't you see? This is better for you./ Ngài không thấy sao? Điều này tốt hơn hẳn cho ngài.

- Is that your final offer? / Đó là lời chào giá cuối cùng của các ngài phải không?

- Do you know how good a deal you've offered me?/ Ngài có biết là ngài đã chào tôi một thương vụ tốt đến thế nào không?

- You've seen my costs. Can you ask me to lose money. I won't. / Ngài đã thấy chi phí của chúng tôi bỏ ra rồi. Ngài muốn chúng tôi lỗ chăng? Không đâu.

(Nguồn: Chester Karrass: 1993)

A a

### **4.2.4. Kỹ thuật trả lời câu hỏi trong đàm phán thương mại.**

Nhà triết học Anh thế kỷ XVI, Sir Francis Bacon, nói rằng đàm phán là một quá trình khám phá. Câu hỏi được đưa ra và được đáp ứng bằng câu trả lời, rồi đến tuyên bố, bác bỏ hoặc điều chỉnh. Nhà đàm phán phải chịu một áp lực lớn để có những nhận định, những câu trả lời hợp lý cho những câu hỏi. Vấn đề ở chỗ ít ai trong số chúng ta có khả năng đưa ra câu trả lời mỹ mãn một cách tức thì. Thường những câu trả lời ấy loé lên sau khi câu hỏi đã là chuyện quá khứ, khi người ta ngồi trên xe để đi về nhà chẳng hạn.

Như vậy, muốn trả lời tốt phải có sự chuẩn bị. Có lẽ việc quan trọng nhất là tính trước những câu hỏi có thể sẽ được đối phương nêu ra. Muốn vậy, ta cần:

\* Có thời gian suy nghĩ

- \* Không đưa ra câu trả lời nếu không hiểu câu hỏi.
- \* Phát hiện những câu hỏi không đáng trả lời.
- \* Đưa ra những câu trả lời chỉ thoả mãn một phần nội dung câu hỏi chứ không phải là toàn bộ câu hỏi.
- \* Tìm cách lảng tránh câu hỏi bằng cách đưa ra câu trả lời lạc đề, câu trả lời cho một câu hỏi nào đó không được hỏi.
- \* Hoãn câu trả lời vì lý do chưa đủ tài liệu hoặc không nhớ.
- \* Buộc phía bên kia tự tìm câu trả lời, đó là, yêu cầu họ làm rõ lại câu hỏi của họ.
- \* Khi có người cắt ngang, vui vẻ chấp nhận sự cắt ngang đó.

Kỹ thuật trả lời câu hỏi nằm ở chỗ đứng trước một câu hỏi ta xác định được tức thì cái gì nên nói ra, còn cái gì không nên nói ra, và dung lượng của mỗi thứ là bao nhiêu. Kỹ thuật trả lời câu hỏi trong đàm phán không nằm ở chỗ đưa ra câu trả lời đúng hay câu trả lời sai. Câu trả lời đúng trong đàm phán chưa hẳn đã là câu trả lời hay, mà còn có thể là những câu trả lời ngớ ngẩn.

Câu trả lời lạc đề, thậm chí sai lạc hẳn so với câu hỏi chưa hẳn là biểu hiện của sự hạn chế kiến thức, hay không hiểu câu hỏi (như trong các giai thoại về các học sinh kém trong các lớp học ngoại ngữ). Bàn đàm phán không phải là lớp học hay hội thảo khoa học. Quan hệ đàm phán, con người cần được thuyết phục, những câu trả lời “vâng ạ”, “thưa không” vì thế rất khó tìm. Có một cái gì đó giống như giai thoại về nhà ngoại giao (Khi nhà ngoại giao biểu lộ sự nhất trí thì phải hiểu đó là sự có thể; khi nhà ngoại giao nói có thể thì phải hiểu đó là không; khi nhà ngoại giao nói “không”, anh ta không còn là nhà ngoại giao nữa). Các nhà đàm phán thương mại cũng rất thận trọng khi trả lời phủ định, ngay cả khi buộc phải bỏ bàn đàm phán.

#### **4.2.5. Kỹ thuật trả lời mà không trả lời.**

Có một câu chuyện vui kể rằng: ‘Hai vợ chồng nhà nọ rất yêu nhau. Một đêm, trước khi đi ngủ, người chồng nói với người vợ: “Anh biết chúng ta rất yêu nhau. Anh yêu em và em yêu anh. Nhưng không hiểu vì sao cứ mỗi lần anh hỏi em điều gì đo thì em lại trả lời anh bằng một câu hỏi”. Người vợ lắng nghe chăm chú, rồi đáp “Thật thế à, anh thân yêu của em?”. Trong cuộc sống hàng ngày, ta có thể trả lời một câu hỏi bằng một câu hỏi, ví dụ: Hỏi “em yêu anh không?”, Đáp: “Sao anh lại hỏi em như vậy”. Câu trả lời vẫn là câu trả lời nhưng không trả lời gì hết.

A a

Những câu trả lời không phải là những câu trả lời

Trong đàm phán thương mại, việc đưa ra những câu trả lời không phải là câu trả lời có tác dụng giúp nhà đàm phán có nhiều thời gian để suy nghĩ và phản ứng

trước đối phương, duy trì thế chủ động và đánh lạc hướng đối phương. Dưới đây là một số ví dụ về những câu trả lời nhưng không trả lời:

- *Please, repeat the question* (Xin hãy nhắc lại câu hỏi)
- *I don't quite understand the question* (Tôi chưa hiểu rõ câu hỏi của ngài)
- *That depends on ...* (Vấn đề này còn phụ thuộc vào... )
- *That's quite another subject.* (Đây lại là một chủ đề hoàn toàn khác)
- *You've got to understand the history. It really began...*  
(Ngài nên nắm vấn đề cho có ngọn nguồn. Khởi thủy vấn đề...)
- *Before I answer that you've got to understand the detailed procedure...* (Trong khi chờ đợi tôi công nhận đúng là ngài đã hiểu thủ tục chi tiết...)
- *It appears to me...* (Theo như chỗ tôi quan sát được...)
- *As I recall it...* (Theo như tôi còn nhớ...)
- *I don't recall* (Tôi không nhớ)
- *I have no first-hand experience with that but have heard...* (Tôi không trực tiếp nắm vấn đề này, nhưng theo tôi được biết...)
- *It varies because...* (vấn đề này còn tùy vì...)
- *Sometimes it does work that way.* (Đôi khi như thế thì cũng được)
- *It's not a question of yes or no. It's a question of degree, more or less.* (Đây không phải là vấn đề đồng ý hay không đồng ý. Đây là vấn đề về mức độ, thêm lên hay bớt đi)
- *Your word is just splitting hairs. You are like a professor playing with words.*  
(Câu hỏi của ngài chẳng khác gì chẻ sợi tóc làm tư. Ngài giống như một giáo sư thích chơi chữ)
- *You must understand the reason. It was not just one thing that caused it. But many. For example...* (Ngài nên nắm căn nguyên. Không phải chỉ có một nguyên nhân mà là nhiều nguyên nhân gây ra chuyện này...)
- *Let's get specific* (Chúng ta nên đề cập vào những vấn đề cụ thể)
- *It generally works that way* (Nhìn chung thì phương thức đó cũng khả dĩ)
- *Please break the question down into parts* (Xin ngài nêu vấn đề thành từng mục)
- *No. It's not the way you said* (Không, nói như ngài không đúng)
- *I can't talk about that because...* (Tôi không thể bàn về chuyện này, vì...)
- *It's a matter how you look at it* (Vấn đề nó như thế là vì ngài nhìn thấy nó như thế).
- *I don't mean to quibble with you but...* (Tôi đâu có muốn vòng vo tranh luận với ngài, nhưng...)
- *I can't agree with the statement part of your question*  
(Tôi không thể tán thành phần khẳng định trong câu hỏi của ngài)

(Nguồn: ChesterL. Karrass: 1993)

A a

#### **4.2.6. Kỹ thuật xử lý những câu trả lời mập mờ:**

Những câu trả lời mập mờ có giá trị thông tin không hơn gì sự im lặng. Những câu trả lời mập mờ cho thấy phía bên kia không được minh bạch lắm trong quan điểm về vấn đề được hỏi.

Có hai lý do dẫn đến câu trả lời mập mờ: (1) Có thể là câu hỏi của ta quá dở hoặc (2) Câu hỏi của ta hay quá, ít nhất theo quan điểm của đối phương.

Vì lý do gì đi chăng nữa, những câu trả lời mập mờ là những câu trả lời đồng nghĩa với sự lạnh lùng và gây cảm giác khó chịu, vì cái đích của ta không được đáp ứng. Trong những trường hợp như vậy:

\* Ta nhắc lại câu trả lời của đối phương và yêu cầu làm rõ những chi tiết chưa làm rõ.

\* Bỏ qua những câu trả lời chưa phù hợp nhưng sẽ đặt lại câu hỏi (mà ta đã hỏi) vào một thời điểm bất ngờ nào đó. Thủ thuật này cho ta một câu trả lời hoàn toàn khác do yếu tố bất ngờ làm mất sự phòng bị của đối phương.

\* Đặt những câu hỏi tiếp theo để đưa đối phương vào guồng của ta.

\* Kiên trì hỏi đến khi ta tìm được câu trả lời. Ta không ngại khi đối phương nổi cáu. Vì những câu hỏi chỉ là thủ thuật của đối phương để tránh trả lời.

#### **4.2.7. Kỹ thuật giải mã các tín hiệu ngôn ngữ và phi ngôn ngữ:**

Nhà đàm phán nào cũng là người suy đoán ý nghĩ để xem đối phương đang nghĩ gì. Suy cho cùng, đàm phán chỉ là một công việc nhẹ nhàng nếu ta biết đối phương đang đối xử công bằng với ta hay chỉ huyên hoang tuyên truyền để tìm lợi thế.

Song thật giả khó lường nên ta phải tìm các mấu chốt để phân định. Các mấu chốt đó có thể tìm được trong (1) Thái độ của đối phương; (2) Diện mạo của đối phương; (3) Cử chỉ của đối phương; (4) Giọng điệu của đối phương.

##### ***a. Thái độ:***

Ta xem đối phương là kẻ hãnh tiến, thân thiện hay thẳng thắn. Nếu là kẻ hãnh tiến, cuộc đàm phán sẽ diễn ra trong không khí đối địch. Nếu đối phương là kẻ có thái độ thân thiện, thoải mái, đàm phán sẽ diễn ra trong hợp tác giải quyết vấn đề. Dù cho cảm giác ban đầu của ta về đối phương là thế nào đi nữa, cũng không nên vội vã tin vào các giả thiết về thái độ của đối phương ngay. Có thể đối phương có thái độ nhã nhặn, thân thiện khi mới gặp, nhưng chỉ cần vừa bắt đầu đồng với anh ta, anh ta đã định ngoạm cổ, moi ruột ta rồi.

##### ***b. Diện mạo:***

Diện mạo có thể lừa ta. Ngay từ những bài học vỡ lòng về cuộc đời, người ta đã biết có những con “sói đội lột cừu”, có những kẻ “mặt nhân từ mà bụng hiểm ác” (Phan Bội Châu). Ngược lại, cũng có những người đứng đắn, trung thực nhưng hình thức bề ngoài thì khó coi. Nhà đàm phán dùng cả kinh nghiệm, cả linh cảm, cả thông tin gom được để có cách hành động. Nói cách khác, khi gặp một đối phương có diện mạo khác thường, nhà đàm phán phải liên hệ cái quan sát được với những dữ liệu khác để đảm bảo sự chính xác của cảm nhận.

#### *c. Cử chỉ:*

Một nụ cười, một cái chau mày, một cái liếc mắt hóm hỉnh có thể là tín hiệu phản hồi trước những điều ta nói. Song cũng cần lưu ý có những nhà đàm phán già đời hay phát tín hiệu rởm. Ta phải cẩn thận để đừng quá tin vào ngôn ngữ cử chỉ. Có nhà đàm phán mà ta có cảm tưởng nếu trói tay ông ta lại thì ông ta không nói được. Cũng có nhà đàm phán ngồi ngay người trên ghế. Chưa hẳn nhà đàm phán “hiếu động” đã là người năng động và chưa hẳn nhà đàm phán ngồi nghiêm đã là người nghiêm khắc, khó bàn bạc.

#### *d. Giọng điệu:*

Tục ngữ Nga có câu: “Quan trọng không phải là bạn nói cái gì, mà là bạn nói thế nào”. Đúng vậy, người ta khó mà có thể giấu được ý nghĩ qua giọng nói. Cái giọng nói ấy có khi quá rõ để ta biết đối phương muốn nói gì với ta “Đồ ngu, các anh định làm gì? Định ăn cắp cả doanh nghiệp của tôi hay sao?. Nhưng cũng có khi giọng nói ấy rất khó giải mã. Không cẩn thận, ta rất dễ bị lừa trước cái “Bề ngoài thơn thớt nói cười. Mà trong nham hiểm giết người không dao” (Nguyễn Du), trước cái “Miệng nam mô, bụng một bồ dao găm” của đối phương. Vấn đề ở chỗ nhà đàm phán phải tinh tường, phải để ý để khỏi bị nhầm. Một đồng nghiệp tâm sự cùng chúng tôi: “Người thông minh có ba phẩm chất: Để ý; Nhớ nhanh; và Tạo nhanh các mối liên hệ bên trong và bên ngoài. Trong ba phẩm chất ấy, “Để ý” là phẩm chất quan trọng nhất.”

#### **4.2.8. Kỹ thuật khắc phục những trở ngại giao tiếp trong đàm phán.**

Trở ngại giao tiếp phổ biến nhất trong đàm phán là chuyện ai nói nấy nghe. Hiện tượng này xuất hiện khi bên nào cũng cho rằng quan điểm của mình là đúng. Để khắc phục khuynh hướng này, ta cần tỉnh táo trước những phát biểu. Trong những cuộc đàm phán kéo dài, yếu tố mệt mỏi cũng làm hạn chế sự tập trung.

Vì thế, cần phát hiện các dấu hiệu mệt mỏi và nếu cần nghỉ uống cà phê, nghỉ ăn trưa hoặc đi thăm phong cảnh trong một ngày.

Bên cạnh, cũng cần lưu ý đến một số kỹ thuật đảm bảo thông thoáng quá trình giao tiếp trong đàm phán, đó là:

\* Sử dụng trí hài hước: Nhằm làm cho không khí đàm phán thoải mái, thân thiện hơn. Dung lượng cần thiết của hài hước cũng cần tính sao cho hợp lý để đừng thái quá, biến ta vào vị thế kém chi phối về sau.

\* Chuyển trọng tâm: những báo cáo tài chính và kỹ thuật dài dẽ làm cho người ta buồn ngủ. Vậy khi phát hiện mọi người không chú ý lắng nghe, ta hay chuyển trọng tâm sang một vấn đề khác, để lui vấn đề đang trình bày về sau.

\* Giải nghĩa các điểm nhầm lẫn, nhằm đảm bảo người nghe hiểu những gì ta trình bày. Trong trường hợp người nghe không hiểu khi đã có giải thích, ta phải tìm ngôn từ khác để luận giải.

#### **4.2.9. Kỹ thuật trình bày lập luận trong đàm phán**

Đàm phán về cơ bản là một trận đấu khẩu. Những khả năng tranh luận của ta dù tốt đến đâu cũng là vô nghĩa nếu người bán không bán và người mua không mua, nghĩa là không có thoả thuận. Vì thế khi trình bày lập luận, luôn phải tính đến quan điểm của phía bên kia và tính đến mấu chốt thúc đẩy phía bên kia chấp nhận những đề nghị.

Dưới đây là một số tiểu xảo:

\* Chứng minh lập luận của ta bằng dẫn chứng. Những dẫn chứng này sẽ có giá trị thuyết phục hơn nhiều nếu có xác nhận của một bên thứ ba.

\* Dẫn ý kiến chuyên gia để bảo vệ quan điểm. ý kiến của chuyên gia càng có thẩm quyền càng có giá trị thuyết phục. Trong những trường hợp cụ thể, có thể sử dụng ngay chuyên gia của phía bên kia để chứng minh cho luận điểm của ta.

\* Tránh cách nói hú hoạ hoặc không có cơ sở. Phía bên kia sẽ chỉ chú ý đến những lập luận trên cơ sở số liệu.

\* Tuy không nhấn vào những điểm yếu trong đề nghị của ta nhưng cũng không nên lảng tránh. Nếu có thể, ta tự nêu các điểm yếu đó với những thuyết minh về khía cạnh tất yếu của nó.

Ví dụ “giá của chúng ta tuy có cao hơn giá cạnh tranh, nhưng đó là vì phải cộng thêm các phụ phí để đảm bảo chất lượng cao hơn của mặt hàng. Cho phép tôi trình bày các chứng nhận về chất lượng mà...”. Cái ta làm ở đây là tự ta nêu vấn đề trước khi phía bên kia đặt vấn đề điểm yếu trong đề nghị của ta, và vì thế, ta có thể xử lý vấn đề tho các điều khoản của ta chứ không phải của đối phương. Cũng qua đó, yếu tố tin cậy giữa ta và đối phương được tăng cường.

#### **4.2.10. Những kỹ thuật thuyết phục cơ bản**

Tính hợp lý của quan điểm đàm phán của ta là yếu tố quyết định trong thuyết phục phía bên kia đi đến thoả thuận. Tuy vậy chưa hẳn lúc nào điều này cũng đúng. Nghĩa vụ của nhà đàm phán là phải làm cho phía bên kia tin là họ sẽ đạt được một thoả thuận có lợi như ta muốn họ tin.

Dưới đây là một số kỹ thuật cơ bản



1. Luôn luôn dùng câu ngắn, rõ ràng, khúc chiết để đảm bảo cho người nghe hiểu được, hiểu đúng, hiểu rõ những gì đang được trình bày. Các nhà văn lớn trên thế giới đều là những nhà văn viết dễ hiểu. Người trình bày vấn đề tốt là người nói điều khó hiểu thành dễ hiểu.
2. Tốc độ vừa phải để cử tọa có thể dễ theo dõi và ghi chép. Theo Chester Karrass, có thể tìm các chuyên gia đàm phán sành sỏi (experienced professional) trong các phiên đàm phán nhận nhiệm bằng cách quan sát tốc độ của các nhà đàm phán trên diễn đàn. Những người lính mới (tân binh) trong một trận đánh là những người đi một lượt hết cả một băng đạn. Những người lính thiện chiến là những người bắn thủng thùng có khi chỉ hai viên một.
3. Luôn luôn giữ tư thái khẳng định và sử dụng câu khẳng định trong ngôn từ: Nếu ta hành động, biểu hiện, suy nghĩ và trình bày với phong thái hoàn toàn tin tưởng vào những gì ta trình bày, tư thái đó sẽ tác động đến đối phương để họ tin theo.
4. Nhớ số liệu của ta và trình bày số liệu một cách thuần thực: Để đàm phán thành công, ta chưa hẳn đã được đối phương yêu thích nhưng dứt khoát phải làm cho họ kính trọng ta.
5. Đảm bảo chắc chắn cho người nghe hiểu ta: Ta trình bày, phản bác, đề nghị, sửa đổi bằng ngôn từ mà đối phương cảm thấy dễ hiểu. Nghĩa là, ta phải bình dân hoá sự uyên bác của mình. Những thuật ngữ kỹ thuật cần được giải thích. Những khái niệm và thuật ngữ khó hiểu cần được nhắc lại.
6. Nói chuyện với người ra quyết định: Bất kể người ra câu hỏi là ai, khi trình bày/ trả lời câu hỏi, ta phải hướng về phía người được ra quyết định. Đó mới là người ta cần thuyết phục.
7. Không công kích cá nhân đối với đối phương, trực tiếp hoặc gián tiếp: Bởi vì, cá nhân con người ngồi đối diện với ta trên bàn đàm phán là người đại diện cho cả một tập đoàn người, cấp trên, cấp dưới và tổ chức của anh ta. Rút dây thì động rừng.
8. Nếu có thể, dẫn chứng lập luận của ta bằng sự xác nhận của bên thứ ba: Bởi vì, điều này làm tăng sức thuyết phục của ta. Ví dụ “Công ty MNZ đã tăng 20% sản lượng đầu ra do sức sử dụng máy của chúng tôi”.
9. Chỉ cho phía bên kia cách ta có thể giải quyết vấn đề của họ: Nếu tình huống đàm phán cho phép ta làm thế, việc đặt ta vào vị thế của phía bên kia để nêu cách giải quyết sẽ có tác dụng rất thuyết phục đối với họ.
10. Cách trình bày hấp dẫn: Dù đó là đề nghị văn bản hay giao tiếp đấu khẩu, cách trình bày hấp dẫn cũng có sức thuyết phục. Bản chất con người là chuộng hình thức, nhiều khi phải đến mức phải cân nhắc. Tất nhiên, cái nét đánh chết cái đẹp. Trong đàm phán, “cái đẹp” không phải là đối phương của “cái chết”.

Các công trình của Tako Kagayaki (1995), Diana Rowland (1985) là những công trình đề cập mạnh vào vấn đề này trong giao tiếp đàm phán.

### 4.3 Vai trò của phiên dịch trong đàm phán thương mại:

Trong dịch thuật thông thường, người ta đã nói “Dịch là phản dịch”. Và người ta cũng hay nói đùa những người làm công tác biên, phiên dịch là những “dịch giả”, dịch giả chứ không phải là dịch thật.

Trong đàm phán thương mại, việc sử dụng phiên dịch như thế nào cho hiệu quả đã thu hút chú ý của nhiều nhà nghiên cứu. Những giai thoại về dịch thuật vòng quanh thế giới về những câu chuyện không biết nên khóc hay nên cười do dịch sai ngày càng nhiều thêm. Dưới đây xin trích nguyên bài báo “Cái mũi qua nhiều bản dịch”, một câu chuyện được nhiều người trong giới dịch thuật biết đến. Tác giả bài báo, giáo sư Đỗ Thiện, nguyên là một chuyên gia về dịch thuật.

A a

Cái mũi qua nhiều bản dịch

Ai cũng biết dịch từ tiếng này sang tiếng khác là một công việc không đơn giản, dễ dàng. Bởi vì nói được hết ý, diễn đạt hết tư tưởng, tình cảm của nguyên bản, chuyển được các sắc thái tu từ, hình thái biểu đạt, ... của mỗi thứ tiếng là việc vô cùng phức tạp, chưa nói đến chuyện người dịch hiểu sai nguyên văn đưa đến những kết quả buồn cười. Sau đây là một thí nghiệm về dịch mà người ta đã làm ở Liên Xô để chứng minh điều đó. Câu chuyện có vẻ khôi hài nhưng đã được tiến hành một cách rất đúng đắn. Người ta mời nhiều dịch giả chuyên nghiệp, nhiều nhà giáo và một số sinh viên trường Đại học Hữu nghị giữa các dân tộc, Đại học Tổng hợp Lômônôxốp, Học viện ngoại ngữ tham gia cuộc thí nghiệm. Câu xuất phát để dịch là một câu rút ra từ truyện ngắn “Cái mũi” của nhà văn Gôgôn, <...> tạm dịch là: *“Anh ta muốn nhìn xem cái nốt mụn mà tối hôm qua đã tấy lên trên mũi anh ta. Nhưng anh vô cùng ngạc nhiên vì thấy ở cái mũi của anh ta một chỗ phẳng lì”*.

Người thứ nhất dịch câu này sang tiếng của Cervantes và Lope de Vega và dịch từng từ. Theo ngữ pháp tiếng Tây Ban Nha đứng trước trạng ngữ “hoàn toàn” phải là một động từ. Vì vậy, người dịch bèn thêm vào câu nguyên văn động từ “xuất hiện”.

Người dịch thứ hai thông thạo tiếng Tây Ban Nha và tiếng Phacsì. Trong lời dịch của anh ta, theo tiếng Phacsì, “một mụn nhỏ” đổi thành “một chỗ phồng lên khó chịu”, “thấy” biến thành “khám phá ra”, “muốn” trở thành “sắp sửa”. Tiếp theo, một người khác dịch từ tiếng Phacsì ra tiếng Nhật. Có lẽ vì tiếng Nhật người ta ưa dùng những từ tế nhị nên tính ngữ “khó chịu” (chỗ phồng lên khó chịu) được giảm nhẹ xuống thành “không gây được thích thú thực sự”, từ

“tấy lên” có vẻ thiếu tao nhã cho nên được thay bằng “nhô lên tới một độ cao nào đó”.

Sang tiếng Hà Lan, chỗ “phồng lên” đã biến thành một “mô đất”. Đến người dịch sang tiếng của dân tộc U-ô-lô-phơ sống ở Sênêgan thì mô đất đã cao lên thành “ngọn đồi”, ngọn đồi này, theo người dịch, không thể ở “trên mũi” mà phải là ở “trước mũi” mới hợp logic. Còn “vô cùng ngạc nhiên” nhường chỗ cho hình ảnh “như bị sét đánh”. Vì vậy, đến bản dịch ra tiếng Pháp thì câu của Gô-gôn thành ra: *“Anh ta sắp sửa nhìn lên đồi mà tối qua đã lờ mờ hiện ra trước mũi, nhưng như bị sét đánh anh nhận thấy là cái mũi của anh ta không còn nữa.”*

Công bằng mà nói, phải thừa nhận là những người dịch ngày càng đi xa bản gốc không phải do cố ý. Người nào cũng cố gắng hết sức mình dịch cho chính xác và cũng có ý muốn là dịch hay hơn người trước đôi chút. Tuy nhiên, việc dịch phụ thuộc vào nhiều đặc tính của ngôn ngữ dịch, vào tính cách riêng của dân tộc, vào tính tình, sự chú ý và cả trạng thái tinh thần của người dịch. Cho nên việc đi xa dần câu gốc cứ thế tiếp tục.

Trong tiếng Bengali, “sắp sửa nhìn” biến thành “ném một cái nhìn”, sang sinh viên người Mỹ thay thành ngữ đó bằng một thành ngữ khác có tính hài hước “để con mắt rơi xuống” và danh từ “con mắt” sau khi chuyển sang tiếng Bồ Đào Nha được nhà chuyên môn dịch thành “ống viễn kính”.

Sau đó, những người dịch thảo luận với nhau, đại ý như sau: “câu văn đã được dịch ra không rõ lắm với các từ như “đồi”, “ống viễn kính”, “sét đánh”, “ở chỗ cái mũi không còn gì cả”...

Chắc phải có chuyến tàu thuyền gì đó (ý kiến này của một nhà chuyên môn tiếng Na Uy, một nước bên bờ đại dương). Thế rồi từ đó chuyển qua tiếng Tiệp, tiếng Y-ô-rúp và tiếng Na Uy. Và câu văn của Gô-gôn, không còn là câu văn của Gô-gôn nữa, có dạng thức sau:

*“Tối qua đứng trên ngọn đồi nhìn thẳng ra phía trước anh ta bỗng nhiên đánh rơi ống viễn kính: Trước mắt anh ta hiện ra một con thuyền đã bị sét đánh sạt”.*

Trong số những người tham gia vào cuộc thí nghiệm ngôn ngữ này có nhiều người không biết nhiều thứ tiếng. Có một người biết tiếng Na Uy và tiếng Thổ. Ông ta không cho phép ai thay đổi một từ nào trong câu văn đã dịch. Sau đó người ta lại dịch lại từ tiếng Thổ sang tiếng Nam Dương. Có một điều trong tiếng Thổ và tiếng Nam Dương (cũng như trong nhiều thứ tiếng khác), đại từ nhân xưng không có giống đực, giống cái, “anh”, “chị” đều được thay bằng một từ. Người dịch tiếng Nam Dương nảy ra ý nghĩ :

Chắc chắn đây là một câu văn rút gọn từ một tác phẩm tả một cuộc tình duyên kể chuyện một thiếu nữ chờ mong người yêu của mình là một thủy thủ nay đã

chết vì đắm thuyền... Và như vậy, “tối qua” nàng đứng trên đồi mong đợi.... Nhưng tại sao lại tối qua? Rất có thể là về buổi tối (vì ban ngày nàng bận công việc) nàng hay lên đồi trông biển cả mong chờ, và cũng có thể buổi tối nhắc cho nàng một kỷ niệm nào đó... Vì vậy, câu được dịch sang tiếng Nam Dương thành:

*“Đêm đêm nàng hay trèo lên một mỏm đá trên mặt biển, nhưng hôm nay nhìn ra xa nàng bỗng rơi chiếc ống nhòm: Chiếc thuyền của chàng đã bị bão đánh đắm”.* Công việc dịch cứ thế tiếp tục một cách nghiêm túc. Người dịch sau đổi một cách có lý “mỏm đá trên biển” thành “hải đăng” (vì ở đâu có thể nhìn rõ ra biển trong một đêm tối nếu không phải là trên một ngọn hải đăng?). Để tăng thêm sức diễn cảm, những người dịch nhấn mạnh thêm sự đau khổ của cuộc tình duyên tan vỡ bằng cách cho chiếc thuyền đắm chỉ còn lại những mảnh vỡ.

Ở đây, tiếng nói của Byron, của Omar Khayyam, của Adam Mickiewicz, của Dante, mỗi tiếng mang thêm tính chất sáng tạo nghệ thuật vào và khi câu dịch cuối cùng được chuyển trở lại sang tiếng của Gô-gôn thì ta có:

*“Đứng trên ngọn hải đăng nhìn ra phía xa, nàng buông rơi chiếc kính viễn vọng khi nhận ra những mảnh vỡ của chiếc thuyền của chàng.”*

Đó là kết cục bi đát của câu chuyện “Cái Mũi” sau khi dịch câu văn của Gô-gôn ra nhiều thứ tiếng và cái mà thiếu tá Kôvaliev trong truyện đó thấy ở chỗ cái mũi của mình là ... những mảnh thuyền vỡ trôi giạt trên mặt biển ... Các cụ ta xưa thường nói “tam sao thất bản” (ba lần sao chép thì mất bản gốc). Chúng ta cũng có thể rút ra một kết luận tương tự khi dịch một nguyên bản qua nhiều thứ tiếng.

(Nguồn: Đỗ Thiện, Tập san Sư phạm Ngoại ngữ, 3/1976)

A a

Dịch thuật là một ngày chuyên môn đòi hỏi nhiều kỹ năng phức tạp. Trong làng dịch thuật cũng phân ra làm nhiều đai, hạng, có người chuyên biên dịch, có người chuyên phiên dịch. Phiên dịch lại có dịch tức thì, quen gọi là dịch cabin (simultaneous interpretation), nghĩa là người nói và người dịch làm việc đồng thời, cử tọa có thể nghe diễn giả chính hoặc phiên dịch tùy theo khả năng ngôn ngữ của mình. Khác với dịch tức thì là dịch đuổi (consecutive interpretation), nghĩa là diễn giả chính trình bày trong một khoảng thời gian ngắn, người dịch lắng nghe, ghi nhớ và tiến hành dịch. Cứ thế tiếp diễn cho đến hết phát biểu của diễn giả chính.

Có những người làm nghề ngoại ngữ suốt đời nhưng không bao giờ làm nổi công tác dịch thuật, nhất là những văn bản có tầm quan trọng, nơi sai một ly, đi một dặm. Các giai thoại trong dịch thuật (translation anecdotes) được các nhà

nghiên cứu về đàm phán ghi lại ngày càng nhiều. Các giai thoại có không gian từ các buổi gặp gỡ nguyên thủ quốc gia đến cuộc dạo chơi ngoại ô của các phái đoàn trong ngày nghỉ.

Chuyện kể rằng khi tổng thống Mỹ Jimmy Carter đến Ba Lan, ông được điều một phiên dịch người Ba Lan gần như ở phút chót trước khi vào họp. Không quen với phong cách ngôn ngữ của Carter, người phiên dịch này đã hớ nhiều chỗ. Thay vì dịch Carter “rời nước Mỹ” anh ta dịch thành Carter “từ bỏ nước Mỹ”. Thay vì dịch Carter “khao khát muốn biết thêm về cuộc sống ở Ba Lan”, anh ta dịch thành Carter “có dự vọng về Ba Lan”. Và cuối cùng, vẫn cái ý Carter mong muốn biết thêm về đất nước và con người Ba Lan, anh ta dịch Carter “rất lấy làm hài lòng có mặt tại Ba Lan để chiêm ngưỡng chỗ kín của người Ba Lan” (!!!). Trong một cuộc dạo chơi ở ngoại ô Thượng Hải, hướng dẫn viên du lịch của Trung Quốc nói với khách áp lực dân số trong thành phố lớn đến mức “thành phố tè cả ra váy” (the city is pouring out to the skirt) (!) Cả phái đoàn cười vui vẻ. Trong tiếng Anh, “to pour out” có nghĩa là “tràn ra”, “outskirt” có nghĩa là “ngoại ô”. Người hướng dẫn viên du lịch định nói “dân thành phố tràn ra ngoại ô.

A a

Các giai thoại về dịch

Các thông báo ở khách sạn cũng là mảnh đất màu mỡ cho các giai thoại về dịch. Xin lưu ý: chẳng ai ngờ ngẩn đến mức ra những thông báo có nội dung như những thông báo dưới đây.

Nhưng do bị dịch sai sang tiếng Anh, chúng đã gây ra các thảm họa, rõ ràng trên “giấy trắng mực đen” ở một khách sạn Paris:

*Please leave your values at the front desk (Xin quý khách để lại của quý ở bàn tiếp tân)*

Ở một khách sạn Thụy Sĩ: *Because of the impropriety of entertaining guests of the opposite sex in the bedroom, it is suggested that the lobby be used for this purpose (Do có bất tiện trong việc các quý khách khác giới vui thú trong phòng ngủ, xin gợi ý dùng hành lang cho mục đích này)*

Ở một khách sạn Acapulco:

*All of the water in this hotel has been personally passed by the manager (Tất cả nước trong khách sạn này đều là nước giải của giám đốc)*

Ở một khách sạn Nhật:

*You are invited to take advantage of the chambermaid (Xin mời quý khách dùng cô hầu phòng)*

ở một khách sạn Nam Tư: *The flattening of underwear with pleasure is the job of the chambermaid (Vuốt đồ lót của quý khách một cách vui vẻ là công việc của cô hầu phòng)*

Và còn nhiều ví dụ nữa.

(Nguồn: Roger E. Axtell: 1995)

A a

Mặc dù vậy, trong đàm phán thương mại, việc sử dụng phiên dịch dù sao cũng có những lợi thế. Có nhiều cuộc đàm phán, có thể nói, nếu không có phiên dịch thì không thể triển khai được vì các bên tham gia ngôn ngữ bất đồng. Những lợi thế của việc sử dụng phiên dịch trong đàm phán có thể là:

\* Người phiên dịch, do thông hiểu ngôn ngữ, phong tục, tập quán và văn hóa kinh doanh (Corporate Culture) của nước mà anh ta nghiên cứu, có thể làm cố vấn tốt cho ta khi đàm phán.

Người phiên dịch có thể giúp ta giải mã các tín hiệu ngôn ngữ và phi ngôn ngữ đầy đủ và chính xác hơn.

\* Khoảng thời gian để người dịch làm việc bên bàn đàm phán là khoảng thời gian yên lặng đối với ta. Ta có thể quan sát phản ứng của đối phương và có thời gian chuẩn bị phản ứng lại.

\* Người phiên dịch đóng vai trò làm giảm choáng váng văn hoá (culture shock) cho ta. Khi chuyển các tín hiệu ngôn ngữ từ tiếng này sang tiếng khác, người phiên dịch đã căn cứ vào các đặc điểm ngôn ngữ/ văn hoá của từng thứ tiếng để tìm cách phát ngôn phù hợp trên cơ sở bảo toàn nội dung thông báo.

\* Người phiên dịch đảm bảo độ tin cậy của nội dung văn bản khi nó được ký kết bằng hai hay nhiều thứ tiếng.

\* Một lợi thế nữa của sử dụng phiên dịch là ta có thể đổ lỗi sử dụng sự hiểu lầm lên người phiên dịch, thậm chí ngay cả khi lỗi là ở chỗ khác. Đây là một ngôn giao tiếp mà các nhà đàm phán thường sử dụng trong việc rút đề nghị, chấp nhận hoặc chỉnh lý các thoả thuận.

Có một chuyện cười về giao tiếp đàm phán qua sử dụng phiên dịch: Một phái đoàn đàm phán của nước thuộc khu vực Châu á, Thái Bình Dương khi đưa ra một điều khoản bị phái đoàn Hoa Kỳ không tán thành, trưởng đoàn nói: “Đây là bản dịch mới của điều khoản” và ông chỉnh lý lại điều khoản đó để dễ được chấp nhận hơn.

Vai trò của người phiên dịch trong đàm phán thương mại khác hẳn vai trò của người dịch cabin hay dịch duỗi diễn văn tại Đại Hội đồng Liên Hợp Quốc. Trong đàm phán thương mại, người phiên dịch theo dõi cuộc thảo luận và chỉ lên tiếng khi được yêu cầu. Người phiên dịch đóng vai trò thực tế là thư kí của cả đoàn, dàn xếp kế hoạch tiếp xúc đối diện hoặc qua điện thoại. ở Mỹ, công ty

AT & T cung cấp phiên dịch cho hơn 140 thứ tiếng vào bất kỳ thời điểm nào trong ngày hoặc đêm. Ta chỉ cần thông báo lịch trước cho AT & T và yêu cầu người phiên dịch mà ta đã tín nhiệm.

### **5. Kỹ thuật kết thúc đàm phán**

Cái gì mở đầu cũng có kết thúc. Nhìn chung, tất cả tốt đẹp thì kết thúc tốt đẹp (Shakespeare). Trong câu nói này của Shakespeare, từ quan trọng nhất là từ “tất cả”. Tất cả tốt đẹp là một nguyên nhân lý tưởng để đi đến kết quả tốt đẹp. Song trong thực tế, không phải lúc nào ta cũng có được cái nguyên nhân lý tưởng ấy. Các cuộc đàm phán bao giờ cũng đi đến hai kết cục cơ bản: (1) Đạt được thoả thuận và ký kết hợp đồng; (2) không đạt được thoả thuận. Trong điều kiện không đạt được thoả thuận, trong đàm phán, điều này chưa hẳn đã là một thất bại. Ngược lại, nếu đi đến thoả thuận, nhưng những thoả thuận ấy đem lại lợi nhuận cho đối phương và thua thiệt cho ta thì đấy chính là thất bại.

#### **5.1. Khi nào ta nên bỏ bàn đàm phán**

Có một số nguyên nhân khiến cho đàm phán không đi đến thoả thuận. Đó là:

\*1. Phía bên kia không muốn ký kết thoả thuận. Sau bao nhiêu vất vả chuẩn bị và căng thẳng tính toán, thật khó có thể tưởng tượng một cá nhân hay một tập đoàn nào đó đi đến bàn đàm phán mà lại không có ý định đi đến thoả thuận. Song nếu suy tính cho kỹ, việc phía bên kia không muốn ký kết thoả thuận cũng có nguyên do của nó. Trước hết, phía bên kia có thể tham gia đàm phán mà chưa tính đến những hậu quả của việc đi đến thoả thuận. Điều này dễ thấy nhất trong trường hợp bên nào đó trong bàn đàm phán lấy động cơ hưng thú tình cảm làm cơ sở ban đầu cho xuất phát điểm của mục tiêu đàm phán của họ; Một nhà doanh nghiệp chưa am hiểu thị trường, một công ty mới được thành lập, đang tìm kiếm bạn hàng là những ví dụ. Thứ hai, những người bước vào bàn đàm phán không phải do tính toán của chính họ mà là do áp lực từ phía bên ngoài, để rồi đến chung cuộc họ phát biểu đại loại “chúng tôi đã cố gắng hết sức nhưng không đi đến thoả thuận”

\*2. Phía bên kia muốn kết thúc đàm phán bằng thoả thuận, nhưng trên cơ sở bất hợp lý mà phía ta không thể nào chấp nhận nổi. Có thể, khi bước vào đàm phán, họ cũng không có ý định thoả thuận gì, nhưng vẫn vào cuộc với hy vọng họ được đề nghị những thoả thuận hoàn toàn có lợi cho họ thì cũng không nên bỏ qua. Nếu hi vọng đó không thành sự thật, họ sẽ “đổ bê tông” các giải pháp và “lấn sân” quyền lợi khiến đối phương phải bực bội bỏ đi. Hoàn cảnh đặc thù cho chiến lược đàm phán kiểu này là có một bên nào đó muốn biến đàm phán thành bãi thử nghiệm xem sản phẩm/ dịch vụ hoặc những tính chất nào đó của sản phẩm/ dịch vụ đó có giá trị thị trường. Trong hoàn cảnh như vậy, mục tiêu của

đối phương rõ ràng không phải là thoả thuận, mà chỉ là một cuộc thăm dò đối trá dưới hình thức một cuộc đàm phán.

**\*3.** Khi những gì phía bên kia đề nghị không nằm trong cái ta dự kiến đưa vào đàm phán. Đây là biến thể của chiến thuật “hữu hoả vô binh, hữu binh vô hoả” trong cuộc đấu trên bàn đàm phán. Nói theo ngôn ngữ hàng ngày, đó là kỹ thuật động tác giả, đưa ta vào đàm phán để rồi đưa ra đề nghị giải pháp mà ta chưa tính đến, đại loại “mặt hàng A chúng tôi không còn sản xuất nữa, nhưng các ngài có thể lấy mặt hàng B là mặt hàng thay thế có chất lượng cao hơn”. Đương nhiên, mặt hàng B - là hoàn toàn mới với ta - sẽ có giá cao hơn rất nhiều mà chưa hẳn đã là ưu việt hơn về chất lượng theo quan điểm của chất lượng của ta. Ta muốn đến bàn đàm phán là vì muốn có A trong thoả thuận, chứ không phải là đi tìm sản phẩm/ dịch vụ thay thế cho A.

**\*4.** Khi có những số liệu, có thể xuất hiện trong bối cảnh đàm phán, có thể do bên ngoài cung cấp, mà ta nắm được khiến cho việc đi đến thoả thuận đối với ta không còn hấp dẫn nữa. Đây có thể là sự thay đổi chính sách kinh tế hoặc các điều kiện kinh tế trong xã hội làm ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh.

Trong đàm phán ngoại thương, các chính sách cấm xuất, cấm nhập hoặc các chính sách hạn chế xuất nhập một số mặt hàng là những ví dụ. Vì bất kể lý do gì, ta nên nhã nhặn rút ra khỏi cuộc đàm phán mà không hối tiếc. Nóng giận hay bực tức đổ lỗi cho đối phương không đi đến đâu cả. Nếu kết thúc đàm phán vì lý do kinh doanh của ta chứ không phải vì những hành động của bên kia, ta hãy đưa ra những lý giải về việc ta không thể tiếp tục khi điều kiện cho thoả thuận biến nó thành những thoả thuận bất khả thi, phi thực tế.

Ở những trường hợp trên, việc không đi đến thoả thuận không phải là thất bại của đàm phán. Ta hãy nhanh chóng kết thúc đàm phán và đáng mừng là ta làm được việc đó, ta đã không thoả thuận gì hết.

## **5.2. Kỹ thuật kết thúc đàm phán khi đạt được thoả thuận:**

Sau một phiên đàm phán đầy căng thẳng, cái bắt tay vui vẻ báo hiệu sự ra đời của thoả thuận, nhưng điều đó không có nghĩa là nhà đàm phán đã hết lo. Trong nhiều trường hợp, khi ta không cẩn thận, chính văn bản thoả thuận lại là nguyên nhân của xung đột dẫn đến một vòng đàm phán khác. Điều này có nghĩa là nghĩa vụ của nhà đàm phán không chấm dứt ở thời điểm ký kết thoả thuận đàm phán.

### **5.2.1. Biến lời hứa thành cam kết**

Thậm chí ngay cả khi chưa ký kết thoả thuận đàm phán, khi mới phát biểu thoả thuận bằng miệng, nhà đàm phán cũng cần lưu ý đảm bảo chắc chắn một điều là hai bên đang hát chung một bản nhạc. Nghĩa là, trước một thoả thuận, không thể bên này cho rằng vấn đề đã được giải quyết theo cách này còn bên kia cho



rằng vấn đề được giải quyết theo hướng khác. Nếu chuyện đó xảy ra mà không được phát hiện kịp thời trước khi kí kết, nó sẽ là nguyên nhân đàm phán lại hợp đồng.

Để ngăn chặn những cách hiểu khác nhau về các điều khoản đàm phán, khi kết thúc đàm phán, ta nên giành thời gian để tóm tắt các điều khoản thoả thuận, làm rõ các quy định và tổng thể, xem xét lại toàn bộ kết quả đàm phán. Theo tinh thần “mất lòng trước, được lòng sau”, ta nên kiên trì rà soát toàn bộ nội dung ký kết thoả thuận ngay cả khi phía bên kia tuyên bố không cần thiết phải làm như vậy.

Việc thống nhất hoá cách hiểu và thực hiện các điều khoản đàm phán được gọi là quá trình biến lời hứa thành cam kết (commitment). Cam kết ở đây được hiểu là cách tiếp cận nhất quán của các bên trước một vấn đề thoả thuận nhằm tạo ra những ràng buộc trong thực hiện theo đúng như cách hiểu khi thoả thuận.

### **5.2.2. Giành quyền chấp bút những thoả thuận:**

Sau khi thống nhất bằng miệng, việc giành quyền chấp bút thoả thuận không nhằm mục đích gì ngoài việc ta chứ không phải người khác quyết định các gì sẽ được đưa vào hợp đồng. Có những chi tiết nhỏ trong quá trình đàm phán ít được quan tâm đầy đủ, nhưng đến khi xem xét lại mới thấy là những chi tiết ấy có thể gây vấn đề. Đặc biệt trong khi thực hiện hợp đồng, các chi tiết ấy tưởng là nhỏ nhưng lại là những hạt sạn, thật khó nuốt.

Một lợi thế nữa của việc chấp bút là tâm lý chung ngại loại trừ một cái gì đó khi nó đã thành văn bản. Do đó, có thể phía bên kia muốn phát biểu một điều khoản nào đó khác đi một chút, nhưng họ lại rơi vào tâm thế không muốn người khác nghĩ mình là nhiều sự, hoặc chứng tỏ một cái gì đó nên họ ít có khả năng phản ứng hơn. Thêm vào đó, qua bao nhiêu mệt mỏi giờ mới đi đến thoả thuận, người ta không muốn kéo dài công việc đàm phán. Tâm lý đó trong kinh tế học người ta gọi là trạng thái “tranh tối tranh sáng”, nghĩa là sau một ngày làm việc mệt mỏi, cái người ta nghĩ đến là ngủ ngon, ít ai nghĩ đến phía trước ta còn cả một tuần làm việc.

Cuối cùng, cái gì được viết thành văn bản và được ký kết, cái đó có nghĩa. Nói cách khác, thoả thuận là thoả thuận văn bản chứ không phải thoả thuận ý nghĩa quan bàn đàm phán.

Vì những lý do trên, nếu ta là người chấp bút thoả thuận, chính cách hiểu của ta về thoả thuận đi vào thoả thuận. Cố nhiên, ta không thể bóp méo những căn bản của thoả thuận, nhưng chỉ vì một trong những lý do trên thôi cũng khiến việc chấp bút là việc thật đáng làm.

### **5.2.3. Những tai hoạ của những thoả thuận chấp bút dở**

Như đã trình bày ở 5.2.2, việc ta giành quyền chấp bút là do tâm lý ngại rủi ro của ta. Những rủi ro do các thoả thuận chấp bút dở gây ra có thể là kiện tụng, xung đột gây mất thời gian và ảnh hưởng xấu đến quan hệ các bên. Ngoài ra, còn có thể xảy ra những trường hợp sau đây: (1) Các điều khoản bị bỏ sót không ghi trong hợp đồng; (2) Ngôn từ đa nghĩa gây những lý giải không nhất quán; (3) Các điều khoản mâu thuẫn nhau mà không có qui định rõ điều khoản nào qui định điều khoản nào.

### **5.3. Những điều khoản các thoả thuận nên có.**

Bên cạnh các điều khoản liên quan đến thiết chế hành chính và luật pháp mà các thoả thuận buộc phải có, ta cũng cần đảm bảo sự phản ánh chính xác những gì đã được đàm phán và thoả thuận trong văn bản ký kết. Dưới đây là một số điều khoản cơ bản mà thoả thuận nên có:

#### **5.3.1. Điều khoản về tên hàng:**

Điều khoản này giúp hai bên hiểu đúng tên loại hàng trao đổi. Nếu thoả thuận liên quan đến trao đổi nhiều mặt hàng nhưng chia thành nhiều loại với những đặc điểm chất lượng khác nhau thì phải lập bảng liệt kê (bảng phụ lục) đính kèm và ghi rõ trong hợp đồng việc bảo lưu bản phụ lục này.

#### **5.3.2. Điều khoản về số lượng hàng hoá**

Điều khoản này đòi hỏi phải nêu rõ 3 (ba) vấn đề cơ bản:

(1) thống nhất chọn đơn vị đo lường cho loại hàng hoá; (2) Chọn nguyên tắc qui định số lượng và (3) áp dụng riêng cho các hợp đồng mua bán ngoại thương, chọn hệ thống đo lường khi các doanh nghiệp ở hai quốc gia có hệ thống đo lường khác nhau.

#### **5.3.3. Điều khoản về chất lượng, qui cách hàng hoá**

Điều khoản này đòi hỏi phải nêu rõ phẩm chất, qui cách, tiêu chuẩn kỹ thuật, kích thước, màu sắc, mùi vị, độ ẩm, tạp chất... của hàng hoá trao đổi. Thông thường, các bên cùng thoả thuận việc xác định chất lượng, qui cách của hàng hoá qua: (1) hệ tiêu chuẩn được chọn sử dụng; (2) các thuộc tính, phẩm chất của hàng hoá; (3) mẫu hàng (đối với loại hàng hoá có chất lượng ổn định); (4) hàm lượng chất trong hàng hoá; (5) hàm lượng thành phẩm (ví dụ: Bột đường từ gạo, dầu từ hạt); (6) nhãn hiệu hàng hoá; (7) trọng lượng tự nhiên; (8) các thông số kỹ thuật (ghi rõ tổ chức lập biểu kê và các chỉ số cơ bản của biểu kê đó); (9) hiện trạng hàng hoá (áp dụng chủ yếu đối cho mặt hàng tươi sống); (10) phẩm chất bình quân tương đương (nghĩa là sự tương đương giữa hàm lượng chất qui định trong hợp đồng với hàm lượng chất có thật trong hàng hoá).

#### **5.3.4. Điều khoản về bao bì và ký mã hiệu:**

Điều khoản này đòi hỏi qui định rõ loại bao bì (bao bì bọc ngoài như hòm, bao hộp carton, container và bao bì bên trong gắn liền với hàng hoá) và quyền sở

hữu bao bì (ví dụ: người mua có phải trả lại bao bì cho người bán hay phải thanh toán riêng bao bì cho người bán). Về kí mã hiệu, cũng cần qui định:

(1) những dấu hiệu cần thiết để người mua nhận hàng (như tên người gửi, người nhận, trọng lượng tính cả bì, số hợp đồng, số hiệu chuyển hàng, kiện hàng); (2) những chi tiết cho việc tổ chức vận chuyển, bốc dỡ và bảo quản hàng hoá trên đường đi.

### **5.3.5. Điều khoản thoả thuận về điều kiện giao nhận hàng:**

Điều khoản này đòi hỏi được qui định rõ: (1) Thời gian giao nhận cụ thể theo đợt, theo ngày tháng; (2) Địa điểm giao nhận cụ thể; (3) Phương pháp giao nhận cụ thể (Qua cân, đong, đo, đếm và kiểm nghiệm khi cần thiết theo cùng phương thức đã thoả thuận giữa đầu giao và đầu nhận); và (4) điều kiện của người đến nhận hàng.

Trong mua bán quốc tế do tính chất phức tạp hơn của điều kiện giao nhận hàng (đầu bán, đầu mua ở hai quốc gia cách xa nhau), người ta tách điều khoản này ra làm 2 (hai) điều khoản thoả thuận: (1) Điều khoản thoả thuận về điều kiện cơ sở giao hàng và (2) Thời gian, địa điểm và phương tiện giao hàng.

### **5.3.6. Điều khoản thoả thuận về giá cả:**

Điều khoản này đòi hỏi phải qui định rõ: (1) đơn vị tính giá cả và (2) phương pháp định giá. Việc chọn đơn vị tính giá cần dựa theo tính chất của loại hàng trao đổi và thông lệ buôn bán mặt hàng đó trên thị trường (Tính theo trọng lượng, thể tích hay độ dài...). Trong mua bán quốc tế, điều kiện giao hàng có thể ảnh hưởng lớn đến giá hàng trong hợp đồng và tập quán mua bán quốc tế thì ảnh hưởng việc lựa chọn đồng tiền tính giá. Tâm lý chung, người xuất khẩu nào cũng tính giá bằng đồng tiền khá ổn định, ngược lại, người nhập khẩu lại muốn tính giá theo đồng tiền bị mất giá.

Về phương pháp định giá, trên lý thuyết, hai bên thoả thuận định giá vào thoả thuận kí kết thoả thuận (hoặc trong thời gian hợp đồng có hiệu lực, hoặc tại thời điểm thực hiện thanh toán) tùy theo phương pháp tính giá mà áp dụng các loại giá sau cho thích hợp: Giá cố định, giá linh hoạt, giá trượt, giá qui định sau.

*\*Giá cố định:* Là giá thoả thuận khi ký kết và không thay đổi trong suốt quá trình thực hiện hợp đồng.

*\* Giá trượt:* Là giá thoả thuận khi ký kết nhưng sau đó có thể được điều chỉnh lại nếu xét thấy có sự thay đổi giá của mặt hàng trên thị trường vào thời điểm giao hàng.

*\* Giá di động:* Khi kí kết thoả thuận hợp đồng, giá cơ sở và cơ cấu giá được qui định rõ, tức là qui định tỷ trọng những khoản chi phí như lợi nhuận, chi phí lắp đặt, khấu hao, chi phí mua nguyên vật liệu, chi phí tiền lương, tổng tiền lạm

phát, đồng thời còn qui định phương pháp tính trượt giá sẽ được áp dụng trong thời gian thực hiện thoả thuận hợp đồng.

\* *Giá qui định sau*: Tức là giá xác định trong quá trình thực hiện hợp đồng. Chẳng hạn theo thoả thuận hai bên, giá có thể được xác định trước khi giao mỗi chuyến hàng, tại một điểm theo sự lựa chọn của người mua.

Bên cạnh những phương pháp định giá, tại điều khoản này cũng nêu ra mức giá, được xác định trong quá trình đàm phán có tính đến các yếu tố giá công bố, giá tính toán, giảm giá.

### **5.3.7. Điều khoản về thanh toán.**

Đối với mua bán nội địa, việc thanh toán được qui định tùy tính chất của giao dịch và các quan hệ chi trả theo một trong những thể thức thanh toán sau: (1) thanh toán bằng hàng đổi hàng; (2) thanh toán uỷ nhiệm chi (chuyển tiền); (3) thanh toán bằng séc; (4) thanh toán bằng tín dụng .... Trong mua bán quốc tế, điều khoản thoả thuận về thanh toán có phức tạp hơn, bao gồm các qui định về: (1) Loại tiền được sử dụng để thanh toán (currency of payment) là tiền của nước nào? (2) Thời hạn thanh toán cụ thể; (3) Phương thức thanh toán cụ thể (bằng đổi hàng, tiền mặt, ứng trước, hay thông qua tín dụng); (4) Hình thức thanh toán (bằng nhờ thu, thư tín dụng (L/C), ghi sổ (open account), bằng séc (clearance) hay hối phiếu (bill of exchange).

### **5.3.8. Điều khoản về đảm bảo thực hiện thoả thuận:**

Trong giao dịch thương mại nội địa, điều khoản này liên quan đến việc qui định các biện pháp đảm bảo vật chất cho việc thực hiện hợp đồng, bao gồm cầm cố thế chấp, bảo đảm tài sản. Trong mua bán quốc tế, việc đảm bảo thực hiện hợp đồng được cam kết trong các điều khoản về bảo hành, khiếu nại.

### **5.3.9. Điều khoản về giải quyết các tranh chấp hợp đồng.**

Điều khoản này qui định 3 (ba) vấn đề cơ bản: (1) Xác định trách nhiệm thông báo cho nhau biết về tiến độ thực hiện thoả thuận hợp đồng; (2) Thoả thuận giải quyết tranh chấp (nếu có) giữa hai bên dưới hình thức thương lượng; (3) trong trường hợp hai bên không còn khả năng tự giải quyết tranh chấp, sẽ cần sự can thiệp của trọng tài và qui định luôn ai sẽ chịu chi phí kiểm tra và chi phí trọng tài (theo thông lệ, ai có lỗi người ấy phải gánh chịu chi phí bất đắc dĩ này).

### **5.3.10. Điều khoản thoả thuận khác**

### **5.4. kỹ thuật kết thúc đàm phán khi không đạt được thoả thuận:**

Người Trung Quốc có câu “Một bàn tay không làm nên tiếng vỗ”. Mặc dù ta mong muốn, có khi đến cháy bỏng, cho một cuộc đàm phán kết thúc trong thoả thuận hợp đồng, mặc dù ta đã áp dụng các kỹ năng đàm phán đến mức hiệu quả nhất, nhưng thực tế không phải cứ cái gì ta muốn cũng đạt được. Ngoại trừ những trường hợp khi đối phương muốn biến bàn đàm phán thành nơi giằng co

vô nghĩa, và ta nên bỏ đàm phán, còn có những trường hợp ta cố gắng níu kéo mà đàm phán vẫn bế tắc. Trong những trường hợp như vậy, nếu ta có thái độ tìm giải pháp tích cực, chưa phải các cơ hội đàm phán đã hết.

#### **5.4.1. Thông báo cho phía bên kia biết ta đã đi hết ngưỡng giới hạn.**

Có những cuộc đàm phán kéo dài lê thê mà chẳng đi đến đâu, đơn giản là vì không có bên nào chịu đưa ra giải pháp kết thúc sự lãng phí thời gian vô ích. Vấn đề một phần là ở chỗ cả hai bên đều cảm thấy miễn cưỡng đưa ra đề nghị cuối cùng vì biết rằng có lùi một bước thì đối phương lại tiến một bước và thế là bước lùi lại trở thành vô nghĩa. Đối phương lại tiếp tục gây sức ép và chính đó là thời điểm ta đơn giản đứng dậy và ra khỏi bàn đàm phán.

Các nhà đàm phán có kinh nghiệm khi đối diện với sự bế tắc kiểu này thường sử dụng thủ thuật “bước lùi cuối cùng” (Brinkmanship, tiếng Anh có nghĩa là bên bờ vực, lùi nữa thì đi xuống vực) kèm theo một thông điệp cho đối phương là ta đã đi hết ngưỡng giới hạn. Sau đó, ta bỏ đàm phán. Việc ta bỏ đàm phán sẽ khiến cho đối phương ý thức được ngưỡng giới hạn cho đòi hỏi của họ.

Trong trường hợp đối phương bác bỏ bước lùi cuối cùng vì họ đã hy vọng nhầm, có thể họ sẽ liên lạc lại và ta sẽ thu được kết quả, có thể, ở lần đàm phán sau với họ.

#### **5.4.2. Bỏ ngỏ các giải pháp khi đàm phán bế tắc:**

Việc bỏ ngỏ các giải pháp khi đàm phán bế tắc có khác với thủ thuật trình bày trong 5.4.1 khi ta vẫn còn, trên lời nói và hành động, thông báo cho đối phương biết về sự quan tâm đến kết quả đàm phán. Bỏ ngỏ các giải pháp khi đàm phán bế tắc có nghĩa là: (a) Ta có thể nói rằng ta không quan tâm tới việc tiếp tục đàm phán với họ nữa; (b) Ta đổi nguồn, tìm một giải pháp nguồn (resource alternative) khác có thể cung cấp cho ta sản phẩm/ dịch vụ thay thế và bắt đầu đàm phán với nguồn mới; (c) Ta chơi bóng trên cả hai sân, sân cũ và sân mới, và thông báo cho đối phương cũ và cả đối phương mới về quyết định của ta. Như vậy, trong một chừng mực nào đó, bỏ ngỏ các giải pháp đàm phán có nghĩa là chuyển từ đàm phán song phương sang đàm phán đa phương. Để có thể thành công khi áp dụng kỹ thuật này, ta phải đẩy nhanh tốc độ đàm phán với nguồn mới để nhanh chóng đi đến đề nghị cuối cùng. Đồng thời, ta có thể “đổ bê tông” cuộc đàm phán với nguồn ban đầu để có thể tập trung vào nguồn đàm phán mới. Vấn đề chiến thuật ở đây là khi nào ta thông báo cho đối phương của ta về đối thủ cạnh tranh của họ. Bởi vì, nếu ta đã phải đàm phán với nguồn mới, về tâm lý, ta không muốn đi đến thoả thuận với nguồn cũ và để nguồn mới cụt hứng. Và nữa, phải tính đến yếu tố nguồn mới rút lui, và việc đưa ta lại về với con ngựa cũ, kể mà ta không tìm thấy có sự đảm bảo nào sẽ đưa ta đến thoả thuận. Giải pháp tốt nhất, vì vậy, là tiến nhanh đến đề nghị chốt từ hai bên đối phương

của ta. Các bước tiếp theo là (1) Thông báo cho nguồn mới về đề nghị chốt của nguồn cũ để tham khảo; (2) Tạo cơ hội cho nguồn mới đi đến đề nghị hợp đồng sau khi tham khảo thông tin đàm phán của ta với nguồn cũ; (3) Thông báo cho nguồn cũ biết về đề nghị hợp đồng của nguồn mới mà ta mới đạt được; (4) Tại thời điểm này, ta để cho đối phương đấu thầu hợp đồng với ta.

#### **5.4.3. Mở lại đàm phán trong thể diện**

Khi đàm phán đổ vỡ, cái ta nghe được từ phía bên kia là sự im lặng lạnh lùng (deafening silence), nhưng đó chưa hẳn là dấu chấm hết cho triển vọng một thoả thuận. Điều cần làm là gây một kích thích hồi sinh đàm phán bằng cách để cho phía bên kia liên hệ lại, một mặt biết được liệu họ còn quan tâm nghiêm túc đến cuộc đàm phán nữa không, mặt khác tạo cho ta một lợi thế chiến lược: (1) Họ là người liên hệ lại, vì thế, ít nhất trên lý thuyết, họ là người quan tâm đến việc đạt thoả thuận hơn ta, (2) Ta là người có cơ hội chọn thời gian và địa điểm cho cuộc đàm phán trở lại. Nói cách khác, cú kích thích này một mặt có tác dụng giữ thể diện và tạo sự chủ động.

Thể diện là một vấn đề tế nhị, Chester Karrass (1993: 65- 66) lập luận rằng, người ta cứ tưởng chỉ có người Châu á mới quan tâm nhiều tới thể diện còn người phương Tây thì không. Đó là một sự hiểu lầm vô lý. Người Mỹ cũng quan tâm đến vấn đề thể diện như bất kỳ ai, ở bất kỳ đâu. Một thoả thuận thua thiệt cho công ty (mà nhà đàm phán đại diện) chưa hẳn đã là thua thiệt cho cá nhân anh ta/ chị ta. Nhưng ngược lại nếu cá nhân nhà đàm phán bị mất thể diện thì dẫn cho thoả thuận đạt được là có lợi cho công ty, đó vẫn là thiệt hại để lại cảm giác cay đắng.

Chính vì vậy, khả năng mở lại đàm phán chỉ tồn tại khi hai bên, sau lần đàm phán thất bại, vẫn giữ thể diện cho nhau. Trong thực tế, nếu phát động đàm phán trở lại không có tín hiệu phản hồi, trong khi ta vẫn muốn đưa đàm phán đến thoả thuận, ta có thể có những liên hệ chính thức hơn, như nói chuyện trực tiếp. Sẽ có hai khả năng: (1) Phía đối phương từ chối với lý do không quan tâm đến đàm phán nữa; (2) Phía đối phương lắng nghe ý kiến của ta và xem xét lại lý do đưa đến đàm phán đổ vỡ.

Nếu vậy, một vòng đàm phán mới có thể được mở trở lại và có khả năng đi đến thoả thuận.

## Chương IV

### Văn hoá trong đàm phán thương mại quốc tế

Đàm phán giữa các đối phương trong cùng một nền văn hoá vốn đã là việc khó. Trong đàm phán thương mại quốc tế khi các bên đàm phán khác nhau về chủng tộc, tiếng nói, màu da, về các chuẩn mực đạo đức và giao tiếp, công việc giao tiếp – đàm phán càng trở nên phức tạp và khó khăn hơn.

Cái gốc của những phức tạp trong giao tiếp - đàm phán quốc tế chính là văn hoá. Văn hoá ở đây được hiểu là tập hợp các thái độ, sự cảm nhận, lối cư xử mà cộng đồng dân tộc, quốc gia cùng chia sẻ, cùng thực hiện một cách tự động hoá. Văn hoá là tổng thể kết hợp giữa các phép ứng xử xã hội chuẩn mực, phương pháp tư duy, thái độ biểu hiện ý nghĩ, tư tưởng, tình cảm được coi là đương nhiên trong phạm vi một cộng đồng mà nếu làm trái sẽ bị lên án. Một khi đã được hình thành, văn hoá có sức sống riêng của nó, có thể truyền từ đời này sang đời khác và tạo thành truyền thống. Có những truyền thống chung làm nên sự tương đồng cho cả nhân loại tiến bộ như tinh thần nhân văn, tình thương yêu đồng loại, tình yêu đất nước quê hương xứ sở, yêu nơi sinh ra và nuôi dưỡng mỗi con người chúng ta... Những truyền thống đó khiến cho mỗi con người khi bước qua biên giới, đến nơi “đất khách quê người”, vẫn có cảm giác con người ta chỉ khác nhau về tiếng nói, màu da, còn con tim thì ở đâu cũng như nhau. Song nếu chỉ có như vậy, chúng tôi không dám đưa văn hoá thành một chương mục lớn cho cuốn sách này. Những khác biệt về văn hoá gây trở ngại trong giao tiếp - đàm phán là một thực tế.

#### *1. Những khác biệt văn hoá: phương đông và phương tây đối chiếu:*

Điều không nên làm trong khi bàn về văn hoá là đưa ra hình ảnh định kiến về văn hoá. Tuy nhiên, cũng không thể phủ nhận sự tồn tại khác quan của hai nhóm văn hoá cơ bản trên thế giới: văn hoá theo chủ nghĩa cá nhân (của Phương Tây) và văn hoá theo chủ nghĩa tập thể (của Phương Đông). Đối chiếu hai nhóm văn hoá này sẽ giúp ta nhận biết một số cột mốc về văn hoá làm cơ sở cho những khác biệt trong phong cách đàm phán thương mại quốc tế.

#### **1.1. Chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể**

Các nền văn hoá theo chủ nghĩa cá nhân là các nền văn hoá phổ biến ở các quốc gia như Mỹ, Australia, Canada, New Zealand, và một bộ phận của Tây Âu. Trong các nền văn hoá này, mục tiêu tập thể lệ thuộc vào mục tiêu cá nhân và con người cá nhân được coi là đơn vị hạt nhân cơ bản của xã hội. Con người cá nhân được khích lệ sống tự do, chân thực, thẳng thắn, độc lập ra quyết định và độc lập hành động. Các nền văn hoá theo chủ nghĩa tập thể là những nền văn hoá phổ biến ở Châu á, Đông Âu và Châu Mỹ Latinh, nơi mục tiêu cá nhân chịu

sự chi phối của mục tiêu tập thể. Gia đình và nơi làm việc được coi là đơn vị hạt nhân cơ bản của xã hội. Sống có nghĩa vụ trong sự hoà hợp, tính khiêm tốn, lịch sự là đòi hỏi quan trọng cho mỗi thành viên xã hội. Cá nhân không được tách mình ra khỏi tập thể, không được bộc lộ độc lập bản thân như trong văn hoá chủ nghĩa cá nhân.

Phù hợp với các đặc điểm chung nhất của hai nhóm văn hoá nêu trên, thành viên của nhóm văn hoá theo chủ nghĩa cá nhân thường trội hơn trong phát minh sáng chế, còn thành viên của nhóm văn hoá tập thể thường trội hơn ở các nỗ lực tập thể như chế tạo, dịch vụ. Về mặt tâm lý, việc nhấn mạnh vào tính hoà hợp trong các nền văn hoá theo chủ nghĩa tập thể khiến người Châu á nhạy cảm hơn và tinh tế trong tư duy và hành động hơn người phương Tây. Người Châu á chú ý đến quan hệ nhiều hơn là chú ý đến hợp đồng trong khi người phương Tây lại chú ý đến hợp đồng nhiều hơn là nghi thức xã giao.

## **1.2. Cơ chế tầng bậc:**

Điểm mấu chốt thứ hai trong đối chiếu văn hoá Đông- Tây là tính tầng bậc trong các mối quan hệ xã hội thuộc văn hoá Phương Đông. ở đây có sự phân biệt rõ Đông- Tây, với những người thuộc văn hoá phương Đông nghiêng về phía tôn trọng tuổi tác, thâm niên, địa vị và quyền lực hơn những thành viên của văn hoá phương Tây. ở qui mô quốc gia, điều này được thể hiện qua tinh thần đề cao trật tự, kỷ cương trong các xã hội phương Đông. Về mặt lịch sử, các xã hội phương Đông là những xã hội chịu ảnh hưởng của Khổng Tử và một số nhà triết học phương Đông khác, những người cho rằng người ta sinh ra vốn không bình đẳng, “con vua thì lại làm vua, con sãi ở chùa lại quét lá đũa”. Hậu quả, cũng không biết nên gọi đây là hậu quả hay kết quả là người dân thuộc văn hoá phương Đông có xu hướng nín nhịn, tự kiểm chế trong phong cách giao tiếp xã hội theo kiểu “một điều nhịn là chín điều lành” (tục ngữ Việt Nam). Chế độ Phong kiến Phương Đông vì thế có đủ cơ sở để tồn tại lê thê trong lịch sử Phương Đông. Trong cái cơ chế tầng bậc Quân- Thần- Phụ- Tử, người Phương Đông đã yên phận mấy ngàn năm. Nay nó trở thành một dấu ấn văn hoá tác động gần như vô thức lên con người, đó là sự quan tâm đến chỗ đứng của mình trong thang quan hệ tuổi tác, địa vị, quyền lực ... trong giao tiếp.

Trong nền văn hoá phương Tây, do ảnh hưởng của những điều kiện lịch sử và kinh tế xã hội chi phối (các học thuyết khai sáng và các cuộc di dân từ Châu Âu sang Châu Mỹ từ sau thời đại Phục hưng), người ta có quan niệm: mọi người sinh ra đều có quyền bình đẳng. Địa vị, vì thế, không phải là yếu tố chi phối nặng nề trong giao tiếp. Trong buổi đầu gặp tiếp xúc với các đại diện của phương Tây, các môn đệ của Khổng Tử quả khó có thể chấp nhận những vị khách không chịu quỳ trước Hoàng đế bản triều (như ta đã thấy khi xem phim



“Tề tướng Lưu gù”), hay những người nói thứ tiếng “gọi trời bằng nó, gọi chó bằng anh” (tiếng Anh: It rains = Trời mưa (It = nó), như trong một câu cửa miệng của ông nội tôi, một cụ đồ, khi tôi còn bé.

### **1.3. Tính kỷ luật và thời gian ra quyết định**

Không giống như ở Phương Tây, nơi các thông lệ văn hoá cho phép cá nhân được tư duy độc lập, được phản bác đồng nghiệp, thậm chí cả ông chủ. Châu á chịu ảnh hưởng sâu sắc các nguyên tắc của Khổng Tử về Trung- Tín- Lễ- Nghĩa, nghĩa là trung thành, thực hiện trọn vẹn nghĩa vụ, giữ lòng tin của mọi người, tôn trọng những giá trị của cộng đồng. Trong giao tiếp và đàm phán thương mại, yếu tố này tạo ra sự khác biệt trong quá trình ra quyết định. Trong đàm phán, các đối tác Châu á thường ra quyết định chậm vì họ còn phải tính toán cho kỹ (Chó ba quanh mới nằm, người ba năm mới nói- Tục ngữ Việt Nam) hoặc còn cần thời gian để tham khảo ý kiến đồng nghiệp ngoài phòng đàm phán, thậm chí tham khảo ý kiến từ trụ sở chính của công ty ở chính quốc cách xa địa điểm đàm phán có khi tới hàng vạn dặm.

### **1.4. Vai trò của Chính phủ:**

Do ảnh hưởng của tính tập thể trong cơ chế văn hoá Phương Đông, Chính phủ các quốc gia Châu á đóng một vai trò hỗ trợ phát triển rất lớn trong hoạt động kinh doanh nói chung và trong đàm phán thương mại quốc tế nói riêng, với tư cách không phải chỉ như một cơ quan điều phối mà còn với tư cách một cơ quan giám sát. Chính hiện tượng này đã dẫn tới cái gọi là Japan Inc- Tổng Công ty Nhật Bản. Chính phủ các nước Singapore, Indonesia, Hàn Quốc cũng đóng vai trò hỗ trợ tương tự trong thành công kinh tế của các quốc gia này. ở Việt Nam, những thành công về kinh tế có được nhờ công cuộc đổi mới kinh tế trong hơn một thập kỷ qua là những bằng chứng thuyết phục về vai trò của Chính phủ trong quản lý và điều tiết nền kinh tế quốc dân.

Tất nhiên ở phương Tây, Chính phủ cũng đóng vai trò điều phối thương mại, nhưng sự can thiệp của Chính phủ thường bị nghi ngờ và đem lại những bức bối, Thật thú vị khi các tác giả của cuốn “Việt Nam theo hướng Rồng bay” (Viện nghiên cứu phát triển quốc tế Harvard) lại đem cái bức bối rất đặc thù văn hóa phương Tây của họ khi nghĩ về sự can thiệp của Chính phủ để suy diễn về tình hình Việt Nam. Trong thế giới kinh doanh Mỹ, câu nói “Tôi là đại diện của Chính phủ. Tôi đến đây để giúp các bạn” là câu nói đùa để mua một tiếng cười. Chủ nghĩa cá nhân là cái gốc văn hoá của tiếng cười đó. Nó cho thấy thái độ bài xích sự can thiệp của Chính phủ vào kinh doanh.

## **2. TRUNG QUỐC:**

Nhắc đến Trung Quốc từ trước đến nay người ta hay nhắc đến ba bộ phận: Trung Quốc lục địa (tức Cộng hoà Nhân dân Trung Hoa), Hong Kong (thuộc

địa, đã được trao trả cho CHND Trung Hoa trong tháng 7/1997) và Đài Loan. Một sự phân chia như thế chỉ có ý nghĩa biên giới địa lý. Về tổng thể, các giá trị văn hoá chi phối ba phần lãnh thổ này vẫn tương đối thuần nhất.

Cư dân của ba phần lãnh thổ này đều tự hào là con cháu của một đế quốc văn hoá cổ đại, của Khổng Tử, người ra đời trước Chúa Giê-su 551 năm. (Roger Axtell: 1995). Khi đàm phán với người Trung Quốc, những vấn đề văn hoá dưới đây được các nhà lý luận đàm phán nhấn mạnh:

### **2.1. Guanxi:**

Guanxi, tiếng Trung Quốc, có nghĩa là “quan hệ”. Guanxi là một trong những yếu tố căn bản của xã hội Trung Quốc. Guanxi bao hàm mạng lưới những quan hệ riêng chung chi phối và ràng buộc con người cá nhân trong cộng đồng về tư tưởng, tình cảm, và nghĩa vụ. Những quan hệ này có thể được xây dựng trên cơ sở ràng buộc về gia tộc, nghề nghiệp, hoặc tình bạn, đồng niên, đồng khoá, đồng liêu ... Chúng có ý nghĩa không chỉ là quan hệ tình cảm đơn thuần mà là những cơ sở để giúp đỡ nhau khi cần. Trong cuộc sống hàng ngày, đó là sự ưu tiên cho nhau trong hưởng lợi, ví dụ, có quan hệ với người bán vé ở rạp hát có thể giúp người ta mua vé dễ dàng ngay cả khi vé hiếm, hay có quan hệ với bác sỹ có thể giúp người ta nhận được sự chăm sóc y tế tốt hơn từ chính bác sỹ quen biết đó. Hoặc, khi một người họ hàng hay bạn bè thân thiết đang làm việc trong một cơ quan có uy tín và nhiều đặc quyền đặc lợi, người ta có thể nhờ vả những người họ hàng và bạn bè khi cần, ví dụ, xin việc cho con cháu họ hàng.

Khái niệm “guanxi” có thể dễ hiểu đối với người Châu Á nói chung, song khái niệm này đôi khi khó hiểu đối với người Phương Tây. Đây là tình huống được nêu trong cuốn “Trung Quốc:

Sổ tay giao tiếp chéo văn hoá” (Jean Brick: 1991). John, một nhân viên ngoại giao Australia đã từng làm việc tại Bắc Kinh. Sau khi mãn nhiệm, John về nước. Mặc dù ở Australia, John cũng có rất nhiều bạn Trung Quốc, song anh vẫn nhớ những người bạn Bắc Kinh. Vì thế, John rất vui khi một người bạn Bắc Kinh viết thư báo anh ta sắp sang Australia. John khoe với những người bạn Trung Quốc đang ở Australia điều đó. Nhưng không may, người bạn Bắc Kinh của John lại không lấy được thị thực vào Australi. Và John thấy thái độ của những người bạn Trung Quốc của John bỗng nhiên bị thay đổi hẳn đi. Chắc chắn phải có điều gì trục trặc giữa anh và họ, John bối rối và không hiểu vì sao cả.

“Guanxi” trong xã hội văn hoá Trung Quốc là một phạm trù quan hệ mang tính màu sắc tương thân tương ái đậm đà, giúp nhau khi cần, chứ không phải kiểu quan hệ có đi có lại, thực dụng, “ông có chân giò thì bà thò chai rượu”. Quan hệ có đi có lại trên thực tế chỉ là sự đổi chác. Trong trường hợp của John trên kia, thái độ của những người bạn Trung Quốc của anh đối với anh thay đổi vì họ

nghĩ John có thể giúp người bạn Bắc Kinh của anh lấy thị thực vào Australia mà anh lại không giúp. John đã không làm theo nguyên tắc ứng xử được coi là đương nhiên theo kiểu “Guanxi” trong phép ứng xử văn hoá Trung Quốc.

## 2.2. Thể diện

Thể diện, theo cách hiểu nôm na, là hình ảnh tích cực của một cá nhân hay một tập thể về chính bản thân họ. Chính vì thế, thể diện là một phạm trù ý thức văn hoá mang đậm đà màu sắc chủ quan. Cái là thể diện ở nơi này chưa hẳn đã là thể diện ở nơi khác. Có nhà lý luận giao tiếp đàm phán đã than rằng định nghĩa thể diện thì thật là khó, bởi vì khó mà có thể biết đích xác ở từng nơi từng chỗ thể diện chính xác bao hàm những thứ gì, chỉ biết rằng thể diện là một yếu tố trong giao tiếp đàm phán, tuy rất quan trọng nhưng lại rất dễ bị mất (!). Lại có người than rằng hình như trong các nghiên cứu về giao tiếp văn hoá, người ta chỉ nhấn mạnh thể diện như là nét đặc thù của chỉ các nền văn hoá Phương Đông. Tại sao người Phương Tây lại bị coi là không có hình ảnh tích cực về chính bản thân họ? Người Mỹ, ví dụ, cũng có thể diện như bất kỳ ai ở đâu.

Đúng vậy, “thể diện” có trong tất cả các nền văn hoá từ Đông sang Tây, chỉ những thể hiện của thể diện là khác nhau theo phân bố địa lí và văn hóa. Trong xã hội văn hóa Trung Quốc, thể diện gắn với uy tín, ảnh hưởng của một cá nhân, một tập thể thông qua “guanxi”. Jean Brick (1991: 129 – 30) nhắc đến một trường hợp “thể diện” theo nghĩa này. Một thư ký công ty giới thiệu cho ông chủ một người thợ điện Trung Quốc (một người bạn của cô ta) đến để mắc một số đường dây trong cơ quan công ty. Khi báo giá thanh toán người thợ điện đã cố tình hạ giá xuống dưới mức mặt bằng thanh toán thực tế, để theo anh thợ điện giải thích “giữ thể diện” cho cô bạn thư kí đang làm việc tại công ty. Anh cho rằng ông chủ công ty sẽ khen ngợi cô thư kí, bạn anh vì đã gợi ý thuê đúng người, với giá rẻ và sẽ đánh giá cao hiệu quả và sự hiểu biết của cô thư kí. Thể diện theo nghĩa này bao hàm một cái gì đó thật mong manh, vì nó không phụ thuộc vào chủ thể của thể diện mà vào khách quan người khác. Trong trường hợp ví dụ người thợ điện nếu người thợ điện làm việc quá kém, nhưng lại đòi tiền thù lao quá cao chẳng hạn, thì chuyện gì sẽ xảy ra cho người giới thiệu? Chắc chắn sẽ mất thể diện vì đã giới thiệu nhầm người.

Thể diện là một yếu tố giao tiếp mang tính xã hội. Con người trong cuộc sống giao tiếp hàng ngày cũng như giao tiếp đàm phán thương mại luôn luôn tham gia vào quá trình duy trì và trao nhận thể diện trong khi giao dịch. Trong xã hội văn hoá Trung Quốc, không phải cứ khen nhau là trao thể diện cho nhau. Đúng là chê người khó, khen người (để lấy lòng cũng rất khó). Khi đưa ra lời khen ai đó, cần tránh đưa người được khen vào tình huống khó xử, vì phản bác lời khen

thì không muốn mà chấp nhận lời khen thì lại là khiêm nhã theo quan niệm văn hoá của người Trung Quốc.

Thể diện cũng còn là một yếu tố giao tiếp đàm phán mang tính cá nhân. Về phương diện này, thể diện gần như đồng nghĩa với danh dự (cá nhân) của chủ thể giao tiếp đàm phán. Một người được coi là có thể diện khi được công nhận là đức độ, trung thực và thẳng thắn. Nói cách khác, thể diện gắn với tư cách đạo đức của người giao tiếp đàm phán. Trong nguồn tư liệu về giao tiếp - đàm phán quốc tế, các vấn đề đút lót, mua chuộc, lừa gạt, giả dối, thù hận trong đàm phán thương mại quốc tế, cốt để đạt được mục tiêu lợi nhuận cho chỉ riêng mình được phạm trù hoá trong các phần về quan hệ giữa giao tiếp - đàm phán với đạo đức thương mại. Thể diện, về phương diện này, là một cái gì đó hoàn toàn không mong manh, hoàn toàn phụ thuộc vào chủ thể giao tiếp, đàm phán, và chỉ bị mất khi chủ thể giao tiếp- đàm phán vi phạm các tiêu chuẩn đạo đức. Tuy vậy, mất thể diện trong phạm vi này thật rất khó lấy lại.

Trong xã hội văn hóa Trung Quốc, thể diện là cái thường được nhắc đến công khai. Chính vì thế, có nhà nghiên cứu cho rằng thể diện ở Trung Quốc mang tính xã giao bên ngoài (hướng ngoại) hơn là vấn đề thuộc nội tâm (hướng nội). Có những vấn đề đối với người phương Tây thì gắn với nhận thức đạo đức (đúng / sai), còn ở Trung Quốc gắn với thể diện (vinh / nhục). Đừng bao giờ vô tình hay hữu ý làm làm chạm đến thể diện của phái viên hay phái đoàn Trung Quốc. Sự mất thể diện đó là “cái hôn của tử thần” cho thương vụ đàm phán.

### **2.3. Sự kính trọng đối với người cao tuổi**

Có lẽ thành đã thành quá quen thuộc với người Việt các câu thành ngữ có hình thức âm thanh Hán - Việt : “kính lão đắc thọ”, hoặc câu thành ngữ thuần Việt :” yêu trẻ thì trẻ đến nhà. Trọng già thì già để tuổi cho”. Cũng như người Trung Quốc, kính trọng người già là một nét văn hoá truyền thống của người Việt. Trong giao tiếp - đàm phán người Trung Quốc xem tuổi tác là một yếu tố quyết định phong cách ngôn ngữ, cách xưng hô mà họ sẽ chọn. Trái lại, trong xã hội văn hoá phương Tây tuổi tác không phải là yếu tố quan trọng trong giao tiếp đàm phán. Những câu hỏi đại loại như “ông/ bà năm nay bao nhiêu tuổi rồi ạ?” là câu hỏi không có cái địa vị tạo sự thân mật gần gũi trong giao tiếp đàm phán ở phương Tây.

Chúng tôi (tác giả) đã quan sát thấy trên các tuyến xe điện ngầm ở Boston (Hoa Kỳ) có các hàng ghế giành cho người già đặt ở chỗ tiện lợi nhất cho việc lên xuống xe, ngay phía sau buồng lái. Nhưng các hàng ghế ấy nhiều khi bị bỏ trống thậm chí khi trên xe có người già. Không ai muốn nghĩ mình là già và ngồi vào chỗ dành cho người già. Hình như trong văn hoá phương Tây, dám nghĩ về người khác là đã già là điều “quá phạm thượng”, nhất là đối với phụ

nữ. Trong tiếng Anh, người ta đã phải tạo ra một từ trung tính giữa Mrs (bà) và Miss (cô), là Ms để “trẻ hoá” đối tượng. Chẳng được ăn thịt ăn xôi, cũng được cách gọi cho nguôi tấm lòng!.

#### **2.4 Những lưu ý khác**

Ngoài những vấn đề trên, khi giao tiếp - đàm phán với người Trung Quốc, cũng cần lưu ý các điều sau đây:

. Có hiểu biết về Tam giáo (Lão giáo/ Khổng giáo/ Phật giáo) là những tôn giáo đã cắm rễ sâu trong cuộc sống văn hóa Trung Quốc từ hàng ngàn năm nay và vẫn còn ảnh hưởng mạnh mẽ trong cuộc sống văn hoá hiện tại, nhất là ở Hongkong và Đài Loan. Kiến thức về tam giáo sẽ giúp lý giải một số nghi thức và đức tin của người Trung Quốc trong chuẩn bị và tiến hành đàm phán.

. Trong xã giao, cái bắt tay là cử chỉ văn hoá phổ biến. Song trong tiếp xúc với người hơn tuổi, nhất là ở Đài Loan, có thể nắm tay phải, dùng tay trái bọc tay phải, đưa lên ngang ngực, đồng thời hơi cúi đầu. Hong Kong đã từng là trung tâm thương mại quốc tế, nơi cư dân đã ít nhiều người bị “quốc tế hoá” song một cử chỉ như vậy vẫn được chào đón nồng nhiệt vì nó cho thấy sự nhún mình, kính trọng và nhã nhặn của ta.

. Đừng bao giờ bắt người Trung Quốc phải từ chối thẳng thừng. Khi từ chối, người Trung Quốc, nhất là người Trung Quốc lục địa, thường nói “điều này bất tiện” hoặc “việc này khó lắm”.

. Người Trung Quốc (lục địa) có thói quen văn hoá là vỗ tay khi chào mừng hay chia tay. Ta hãy vỗ tay đáp lại họ.

### **3. NHẬT BẢN**

Nhật Bản là cường quốc kinh tế lớn thứ hai trên thế giới, sau Mỹ và là quốc gia đang có đầu tư lớn ở Việt Nam. Nếu trong phát triển kinh tế, Nhật Bản là một hiện tượng độc đáo, tạo nên cái mà các nhà phân tích kinh tế gọi là “sự kỳ diệu Đông á”, thì trong giao tiếp đàm phán, Nhật Bản cũng có một phong cách riêng rất độc đáo. Phong cách giao tiếp của đàm phán Nhật khác hẳn so với những quốc gia láng giềng gần gũi về tâm lý và địa lý đối với Nhật Bản như Trung Quốc, Triều Tiên, và càng khác xa so với phong cách đàm phán phương Tây. Vì vậy, trong những năm vừa qua, nhiều công trình nghiên cứu về giao tiếp chéo văn hoá (cross-culture communication) đã đề cập rất mạnh đến hiện tượng “phong cách giao tiếp đàm phán Nhật Bản”.

#### **3.1. Tate Shakai**

Tiếng Nhật, *Tate* nghĩa là thứ bậc trên dưới, *Shakai* là xã hội. Tate Shakai là xã hội tầng bậc. Nói chung các xã hội văn hoá Châu á đều là xã hội tầng bậc. Trong các xã hội đó, hoạt động giao tiếp đàm phán đòi hỏi phải tính đến quan hệ thứ bậc. Trong quan hệ giao tiếp hàng ngày, quan hệ thứ bậc do các yếu tố

tuổi tác, địa vị, trình độ học vấn và giới tính chi phối. Trong đàm phán thương mại, yếu tố chi phối quan hệ thứ bậc là tầm cỡ công ty, uy tín cả nhà đàm phán hay của đoàn đàm phán, hoặc quan hệ ai là người bán, ai là người mua. Trong đàm phán, người mua là người có quyền đòi

hỏi, khách hàng là “thượng đế”, và người bán có thái độ chiều lòng người mua.

Trong xã hội văn hoá Nhật Bản, đó còn là quan hệ Oyabun-Kobun (thầy trò). Quan hệ này có gốc rễ từ thời phong kiến của xã hội Nhật Bản (1185-1868). Trong tiếng Nhật, “oya” có nghĩa là “cha mẹ”, và “ko” có nghĩa là “con”, nhưng “oyabun-kobun” là cụm từ chỉ quan hệ thầy trò, và sau này nó được dùng để chỉ quan hệ chủ thợ. Người chủ lúc đầu là người dạy việc cho thợ, là thầy. Trong các công ty Nhật hiện nay, người thợ cả, người dạy việc vẫn là người rất có uy tín, nói một câu bằng mấy câu của người khác. Một kiểu quan hệ tầng bậc khác là quan hệ “Sampai- Kohai” (thâm niên), trong đó “Sampai” là người có thâm niên cao, “Kohai” là người có thâm niên ít hơn. Sampai chỉ bảo kinh nghiệm cho Kohai và đáp lại, Kohai bỏ qua những điểm yếu của Sampai.

Quan hệ Sampai- Kohai có khi kéo dài đến cả đời người. Cũng giống như quan hệ Oyabun- Kobun, Sampai- Kohai là quan hệ mà thành công hay thất bại của các bên đều ảnh hưởng đến phía bên kia, gần giống như kiểu “xấu chàng hổ ai” trong xã hội văn hoá Việt Nam.

### **3.2. Amae**

*Amae* có nghĩa là đùm bọc lẫn nhau, tương thân tương ái. *Amae* là nếp sống văn hoá xuất hiện trong bối cảnh lịch sử của một xã hội đất chật người đông, phải cùng nhau chia sẻ nguồn tài nguyên ít ỏi để cùng tồn tại. Nhà Nhật Bản học người Mỹ Diana Rowland (1985) khi so sánh văn hoá Nhật Bản- phương Tây giải thích: *Amae* là một khái niệm văn hoá không thể dịch trực tiếp sang tiếng Anh. *Amae* có thể ví như tình cảm che chở, bao dung của người mẹ dành cho con và sự bầu víu tin tưởng của người con đáp lại dành cho người mẹ. Trong giao tiếp hàng ngày, biểu hiện của *Amae* là thái độ ưa ngọt của người Nhật với nhau và sự dè chừng trước những người nước ngoài, những người mà họ không có quan hệ *Amae*. *Amae* biểu hiện mạnh nhất trong các mối quan hệ gia đình, cộng đồng, công ty. Chính vì *Amae* mà người ta thường hay nói đến một kiểu hình mẫu công ty kiểu Nhật Bản, hình thức công ty nơi mọi người coi nhau như thành viên một gia đình. Và thậm chí cả Nhật Bản cũng được người ta gọi là một “Japan Inc.” (Tổng công ty Nhật Bản)

Trong giao tiếp và đàm phán, người Nhật bao giờ cũng có giai đoạn xã giao làm quen, bày tỏ mong muốn hiểu biết lẫn nhau, quan hệ, làm ăn lâu dài, chứ không đi thẳng vào việc như người phương Tây. Gần như thành một công thức đàm phán theo kiểu Nhật Bản, đó là đàm phán qua bốn giai đoạn: (1) giai đoạn

mào đầu, làm quen; (2) Giai đoạn vào việc dựa trên cơ sở hiểu biết lẫn nhau; (3) giai đoạn thuyết phục; (4) giai đoạn thoả thuận, ký kết. Thậm chí, trong giao tiếp hàng ngày, người Nhật cũng không “vào đề thẳng”. Một người Nhật sang hàng xóm mượn cái xẻng, anh ta cũng bắt đầu từ những chuyện khác chuyện mượn cái xẻng trước khi bước vào chủ đề chính. Một vài triết học ngôn ngữ phương Tây đã sử dụng thực tế văn hoá này để thuyết minh về “phép tư duy hình xoắn ốc của người phương Đông” của họ.

Amae là một bản sắc văn hoá có cái gì đó gần như cái nếp “ăn trông nôi, ngồi trông hương”, để khỏi “được lòng ta xót xa lòng người” trong nếp sống văn hoá Việt Nam. Đúng là, trong giao tiếp đàm phán thương mại, người mua có lợi thế của “thượng đế” được tự do lựa chọn chất lượng và giá cả hàng hoá, dịch vụ theo như mong muốn. Nhưng bên cạnh cái tự do ấy là ý thức về Amae, ý thức trách nhiệm ngầm phải xem xét quyền lợi, lợi nhuận mà người bán xứng được hưởng. Đàm phán thương mại theo phong cách Amae Nhật Bản vì thế về nguyên tắc, không mang màu sắc sát phạt bằng mọi giá và mọi cách.

### 3.3. Wa

Wa, tiếng Nhật, có nghĩa là hoà. Để giữ wa, trong giao tiếp đàm phán, người Nhật rất ngại từ chối thẳng.

A a

Giữ hoà

Người Nhật có tới 16 (mười sáu) cách khước từ không dùng chữ không mà vẫn có nghĩa là không (John Graham & Yoshihiro Sano: 19993). Dưới đây là một vài dẫn chứng:

- *I'll check it and do whatever I can (Tôi sẽ kiểm tra lại và sẽ cố gắng hết sức)*
- *I'll do my best after discussing with my senior executive (Tôi sẽ cố gắng hết sức sau khi trao đổi với sếp của tôi.)*
- *I'll think about it (Tôi sẽ suy nghĩ về vấn đề này)*
- *I'll handle it the best I can (Tôi sẽ xử lý vấn đề này bằng hết khả năng của mình)*
- *It's very difficult (Chuyện này khó lắm)*
- *I'll consider it in a forward looking maner. (Tôi sẽ xem xét vấn đề này theo hướng nhìn về tương lai)*
- *I'll make an effort (Tôi sẽ thử xem)*

Cũng như Amae, Wa là một giá trị văn hoá được đánh giá cao trong xã hội Nhật. Người ta đánh giá cao sự hoà hợp, có khi là nín nhịn, theo kiểu cốt sao cho kín trên bên dưới, vui vẻ từ trong gia đình (*Chồng giận thì vợ làm lành; Miệng cười tủm tỉm rằng: Anh giận gì?*) đến ra ngoài xã hội (*Lời nói chẳng mất*

*tiền mua; Lựa lời mà nói cho vừa lòng nhau.*) Thậm chí trong xung đột ý kiến (*Một câu nhin là chín câu lành*) như trong xã hội văn hoá Việt Nam.

A a

Trong giao tiếp - đàm phán, chính cái ý thức về Wa của người Nhật khiến các nhà đàm phán phương Tây thường hay than phiền về sự khó khăn trong thu nhận thông tin phản hồi từ phía Nhật. Phía Nhật hình như chỉ phản hồi ý kiến sau khi dự định phản hồi cho đối phương đã được bàn bạc, thống nhất thoả mái trong nội bộ họ. Đối với các nhà đàm phán phương Tây, sự không có tín hiệu phản hồi tức thời từ phía người Nhật sau khi đàm phán là đồng nghĩa với sự từ chối. Nhưng nhiều khi sự thất không hẳn là như vậy.

Có những cái gì đó gần như “vạn sự khởi đầu nan” trong mối quan hệ giao tiếp đàm phán với người Nhật. Một khi đã có quan hệ bạn hàng, người Nhật muốn có **Nagai Tsukiai**, tiếng Nhật, Nagai là lâu dài, Tsukiai là quan hệ, tình cảm bạn bè. Nagai Tsukiai là mong muốn quan hệ làm ăn lâu dài.

### 3.4. Honne và Tatamae

Như trên đã trình bày, người Nhật đánh giá cao sự hoà hợp, có khi đến mức khiến người giao tiếp, nhà đàm phán quốc tế sành sỏi khi đứng trước sự chính chắn của người Nhật vẫn phải tự đặt câu hỏi *đây là sự chân thành hay thực sự chỉ là bức màn khói* (Diana Rowland, 1985). Đây là **Honne** (sự thật bên trong) và đây là **Tatamae** (sự thật bên ngoài) và liệu hai cái sự thật đó có trùng khớp lên nhau không. Trong giao tiếp và đàm phán với người Nhật, chỉ bám lấy **Tatamae** (sự thật bên ngoài) thôi thì không đủ vì cái chính ta cần là **Honne** (sự thật bên trong) của cuộc giao tiếp đàm phán.

A a

Honne

Đây là **Honne** trong các phát ngôn sau:

- *Do not hesitate to express your own opinion* (Đừng ngại bày tỏ ý kiến riêng của bạn).

- *Please drop by my house any time* (Rẽ qua nhà tôi chơi bất kỳ lúc nào cũng được).

Trong một xã hội văn hoá lấy chữ Hoà làm trọng, người nói chỉ nói cái người nghe thích nghe. Bày tỏ ý kiến riêng? Có đúng thật là người nói muốn nghe ý kiến riêng? Và lời mời cửa miệng của người Nhật (rẽ qua nhà tôi chơi bất kỳ lúc nào cũng được) có đúng là lời mời? Có đúng là lúc nào cũng được?. Thật ra những phát ngôn vừa trích có cái gì đấy giống như câu “Anh/ chị/ Ông/ Bà đi đâu đấy?” trong giao tiếp văn hoá người Việt. Khi phát ngôn, người nói quan tâm đến nghi thức hơn là nội dung phát ngôn.



Tương tự đầu là **Honne** trong các phát ngôn sau:

- *I am the president of a very small company* (Tôi là chủ tịch một công ty rất nhỏ).

- *I hold a very insignificant position* (Tôi giữ một chức vụ rất nhỏ).

- *I am not very confident I can do it* (Tôi không chắc lắm là tôi có thể làm được điều này).

- *I am sure I can not do this job very well* (Tôi chắc chắn là tôi làm việc này không được thạo lắm).

A a

Rõ ràng, không thể căn cứ vào nghĩa đen của các phát ngôn vừa dẫn, nghĩa là căn cứ vào cái vỏ ngôn ngữ được trình bày, được bộc lộ như một *Tatemaie*, để xử lý thông tin trong các tình huống giao tiếp, đàm phán các phát ngôn trên... Theo các nhà Nhật Bản học, các phát ngôn kiểu này có nguồn gốc từ sự khiêm nhường, là nét tính cách văn hoá truyền thống của người Nhật. Chúng rất dễ gây hiểu lầm nhất là khi người nghe là người phương Tây, là người có cách giao tiếp văn hoá khác hẳn, những người có thể có những phát ngôn kiểu như: “Tôi có một công ty rất lớn”; “Tôi rất tự hào về...”

### 3.5. Naniwabushi

Tiếng Nhật, *Naniwa* là tên gọi cũ của Osaka ngày nay, *Bushi* là giọng nói. Giáo sư Hitomi Masuhara, thuộc Đại học Luton (Vương Quốc Anh) ghi giải thích khái niệm này trong phiếu thăm dò như sau: *Naniwabushi* là cảm nhận về giá trị tình bạn, sự can nhắc về đạo lý để đi đến quyết định có khi gây thiệt hại cho cá nhân mình.

Trong đàm phán, *Naniwabushi* là sự tận tình cung cấp thông tin của người bán. Người bán miêu tả chi tiết cái họ có và điều họ cần để người mua xem xét và quyết định. Người bán không phản đối, cũng không yêu cầu người mua giải thích quyết định của họ. Quá trình trao đổi thông tin hoàn toàn là một chiều, từ người bán đến người mua.

### 3.6. No Tataki Uri

Tiếng Nhật, *Tataki* là giờ cao đánh sê, *Uri* là bán. *No Tataki Uri* là phương thức bán hàng bằng cách nêu giá thật cao rồi bán với giá hạ hơn nhiều. Đây là cách thức bán hàng của những người bán chuối rong trên đường phố Nhật trước kia nên đây còn được gọi là phương thức bán chuối. Trong đàm phán, người Nhật cũng áp dụng phương thức bán chuối trong đàm phán giá.

### 3.7. Ishin- Denshin

*Ishin- Denshin*, trong tiếng Nhật, có nghĩa là giao tiếp không bằng lời, theo nghĩa tích cực của từ này. Hiểu một cách đơn giản, *Ishin- Denshin* có nghĩa là sự im lặng, nhưng không có nghĩa là phản đối.

### 3.8. Nemawashi

Tiếng Nhật, *Ne* là rễ, *Mawashi* là vun trồng. “Gốc rễ có sâu bền thì cây mới xanh tươi”, là một câu thành ngữ của người Nhật.

Trong đàm phán, người Nhật lo trước chuyện gặp gỡ, thảo luận ý định của mình với người khác. Cái diễn ra trên bàn đàm phán có khi chỉ mang tính thủ tục, thông qua những gì đã được thống nhất.

### 3.9. Shinyo

Tiếng Nhật, *Shinyo* là sự tin nhau, gan ruột, chí tình với nhau và rủ nhau đi... đánh chén. Theo con số công bố, chi phí hàng năm cho vui vẻ nhậu nhẹt trong giao tiếp và đàm phán ở Nhật chiếm tới 1,5% tổng thu nhập quốc nội (GNP) trong khi chi phí cho quốc phòng hàng năm chỉ tiêu tốn có 0,9% của GNP (John Graham & Yoshihiro Sano: 1995). Giao tiếp - đàm phán có nhậu nhẹt, tặng quà để biểu lộ tình thân là nếp sống văn hoá xuất phát từ một xã hội trước đây nghèo về vật chất.

## 4. HOA KỲ

Hoa Kỳ (tên gọi đầy đủ: Liên Bang Hoa Kỳ, hay Hợp chủng quốc Hoa Kỳ) là một quốc gia trẻ, xuất thân từ nguồn gốc thuộc địa.

Ngày 12/10/1492, nhà hàng hải người Ý Christopher Columbus, nhân danh Quốc vương Tây Ban Nha, đã đặt chân lên Châu Mỹ, nơi ông tưởng nhầm là Ấn Độ. Bảy năm sau, nhà hàng hải xứ Florentine tên là Amerigo Vespucci đã đến cửa sông Amazon, Nam Mỹ và xác minh đây là một châu lục mới, chứ không phải là Ấn Độ như Christopher đã lầm tưởng. Năm 1507, căn cứ vào nhận định của Amerigo Vespucci, nhà địa lý người Đức Martin Waldseemüller đã đặt tên cho châu lục mới được phát hiện là America (Theo tên của Amerigo). Và cũng kể từ đó, quá trình thuộc địa hoá Châu Mỹ bắt đầu. Các cường quốc Châu Âu cạnh tranh nhau dữ dội trong công cuộc tuyên bố chủ quyền lãnh thổ và thành lập các thuộc địa mới ở Châu Mỹ. Đến cuối thế kỷ XVII, sự phát triển của các nước tư bản Bắc Mỹ đã chầm ngòi cho cuộc chiến tranh giành độc lập của mười ba xứ thuộc địa thuộc Anh ở Bắc Mỹ. Tháng 7/1776, tuyên ngôn độc lập của nước Mỹ được thông qua và năm 1783, Anh ký Hiệp ước Paris, chính thức công nhận độc lập của Mỹ.

Từ một nước cộng hoà trẻ tuổi (gồm 13 tiểu bang khởi nguyên), ngày nay Hoa Kỳ trở thành một quốc gia rộng lớn gồm 50 tiểu bang, một siêu cường kinh tế thế giới. Đó là kết quả của quá trình khai hoang mở đất, mở rộng biên giới, phát triển kinh tế của chính người dân Mỹ cộng thêm những thuận lợi về mặt địa lý của nước Mỹ (cách xa các trung tâm xung đột của thế giới). Sau Đại chiến thế giới thứ Nhất, Mỹ nổi bật lên trở thành một gã nhà giàu, một chủ nợ của các

cường quốc thắng trận Châu Âu. Sau Đại chiến thế giới thứ hai, Mỹ trở thành quốc gia đứng đầu phương Tây về kinh tế.

A a

Nhà triệu phú Mỹ

Châu Âu đã phát hiện ra cái gì mới - nhà triệu phú Mỹ.

Ông ta sang Châu Âu với túi tiền đầy ắp, ông đi đó đây nhìn khắp, mồm ngậm xì gà. Ông gả con gái cho các vị công hầu không xu dính túi. Ông sắm sắm, mua các bức họa, tượng, sách hiếm, lâu đài, nghệ thuật đẹp nhất và xấu nhất, mua chỉ để mà mua. Ông nâng đỡ những người buôn bán nghệ thuật, những tay phá sản sừng sỏ, những tên bịp bợm, những chân nghệ sỹ, và những kẻ làm giả những lỗ một đục trong đồ gỗ mới. Người ta vẽ tranh biếm họa ông, rồn ông-nhưng ông mua liền. Nhiều khi ông không ngu ngốc trẻ con như vẻ ngoài, nhưng đơn giản chỉ là ông bận việc, lại làm quá nhiều tiền, không biết tiêu ra sao, chỉ có ý nghĩa lơ mơ vẫn minh là cái gì đó cần phải mua khi có ví trong túi. Đôi khi, như Paul Morgan, ông biết rõ mình mua cái gì, đôi khi không biết. Lắm lúc, ông bị lừa. Nhưng cuối cùng, đồ mua được cũng đến Mỹ, và nhiều đồ như thế làm tăng sự hưởng thụ và phúc lợi của nhân dân.

Nơi đây cũng mở rộng một cách lạ lùng ý niệm Mỹ về công lao và tiền. Những bậc đại cự phú- tuyệt đại đa số đều cho rằng giàu như thế là chưa đủ. Rất năng động trong cuộc đời làm lụng, nhưng khi đã có tiền, họ cũng không chịu ngồi yên một chỗ mà nghỉ ngơi hưởng lạc. Đồng tiền khiến họ day dứt, vì nếu không biết được bất kì điều gì khác nữa thì họ cũng biết được tiền là quyền uy. Họ sinh ra nghèo khó, chịu kiếp dân đen. Nay họ có thể đổ tiền ra mua công hầu cho con gái, nếu họ muốn, không có chức tước quý phái nào họ có thể mua cho bản thân. Nhưng có tiền cũng phải làm gì chứ!. (Stephen Benet (1898- 1944), phỏng theo bản dịch của Hữu Ngọc, NXB Thế giới, 1995).

A a

Đoạn miêu tả nhà triệu phú Mỹ trên đây là của nhà văn Mỹ Benet được nhiều người cho là một bức chân dung nhà triệu phú Mỹ điển hình. Song, những hình ảnh định kiến văn hoá nhiều khi chỉ có giá trị thưởng thức nhiều hơn là giá trị ứng dụng trong hoạt động thực tiễn. Khó có thể có nhà triệu phú, hay nhà đàm phán đại diện cho nhà triệu phú nhiều tiền đến mức “không biết tiêu ra sao, chỉ có ý nghĩ lơ mơ vẫn minh là cái gì đó khi có ví trong túi”. Chân dung nhà triệu phú Mỹ theo miêu tả của Benet quả là “khờ khạo quá, ngây ngô quá, chỉ biết “tiêu” thôi, chẳng biết gì”, giống như mô típ nhân vật lãng mạng trong thơ Xuân Diệu trước Cách mạng (Chỉ biết yêu thôi chẳng biết gì). Nhưng yêu thì còn là được, còn có mục đích, chữ tiêu theo kiểu trả tiền cho cả kiểu vẽ tranh biếm họa mình thì thật hết chỗ nói.

Trong thực tế, từ Đại chiến thế giới lần thứ 2, nước Mỹ đã trở thành một trong những quốc gia hàng đầu về nghiên cứu kinh tế và quản trị kinh doanh. Riêng về nghiên cứu đàm phán thương mại quốc tế, những thập kỷ cuối của thế kỷ XX, người Mỹ có nhiều thành tựu mới. Người Mỹ nghiêm túc nhìn lại mình trong mối quan hệ làm ăn với các đối tác của họ. Dưới đây, xin trình bày sơ lược những “rút kinh nghiệm” của các nhà phương pháp, chiến lược và sách lược đàm phán Mỹ theo cách nhìn của họ.

Các vấn đề được nêu dựa trên cơ sở so sánh đối chiếu cách hành vi văn hoá trong hoàn cảnh giao dịch liên văn hoá, liên quyền lợi và liên mục đích.

#### **4.1. Sơ khảo những nghiên cứu về đàm phán trong những năm gần đây ở Mỹ.**

##### **4.1.1. Thử tìm một lý giải**

Có thể nói những thập kỷ cuối cùng của thế kỷ XX đã chứng kiến sự mở rộng của những nghiên cứu về đàm phán. Nguyên nhân của sự nở rộ ấy có thể nhiều, nhưng có thể điểm ra một số nguyên nhân cơ bản đã dẫn đến hiện trạng này:

. Sự kết thúc của chiến tranh lạnh (Cold war) đã tạo ra một cái thở phào nhẹ nhõm cho các giới chính trị và kinh doanh vốn rất nhạy bén với thời cuộc. Người ta dường như vỡ lẽ ra một điều “khôn không qua nhẽ, khoẻ không qua lời”. Những kẻ tự cho mình là mạnh cũng tự muốn có một trật tự thế giới tạo ra từ sự hoà giải các quyền lợi xung đột thông qua đàm phán chứ không phải theo kiểu ra lệnh, áp đặt. Không thể dùng súng đạn và vũ lực để nói chuyện với nhau. Trên qui mô toàn cầu và từng khu vực xuất hiện xu thế lấy đối thoại thay cho đối đầu hoặc biến bãi chiến trường thành thị trường.

. Xu thế hội nhập, xu thế khu vực hoá và toàn cầu hoá là xu thế chung cho một thế giới kinh tế mà không có một quốc gia nào kể cả Mỹ, gã khổng lồ về kinh tế, có thể tồn tại một cách hoàn toàn độc lập, không chịu bất kỳ ảnh hưởng nào từ bên ngoài. Trong mối quan hệ kinh tế tương tác đó, đàm phán trở thành công cụ để tìm kiếm giải pháp xây dựng, tránh tác động tiêu cực hoặc phá hoại của hoàn cảnh khách quan trong chừng mực có thể.

. Xu thế chuyển sang kinh tế thị trường trên qui mô toàn cầu sau sự sụp đổ của Liên Xô cũ và sự tan rã của các nền kinh tế tập trung kế hoạch hoá ở Đông Âu làm cho hoạt động thị trường trên qui mô toàn thế giới trở nên nhộn nhịp hơn, sản sinh ra các mối quan hệ buôn bán dày đặc hơn. Trong cái thị trường rộng lớn và đầy bất trắc đó, nhà doanh nghiệp, ở bất kỳ tầm cỡ nào trong bất kỳ lĩnh vực nào, cũng đều cần đàm phán, ít ra là để tìm hiểu đối phương, tìm khả năng và cơ hội lợi nhuận, nếu không phải là để tối đa hoá lợi nhuận.

Sự kỳ diệu Đông Á, theo cách nói của các nhà kinh tế học hiện đại, đã đóng góp vào việc làm nổi trội vai trò của nền văn hoá Châu á nói chung và văn hoá

doanh nghiệp Châu á nói riêng và có ảnh hưởng đến nhu cầu nghiên cứu giao tiếp và đàm phán đối với các quốc gia thuộc khu vực này. Đã xuất hiện những công trình nghiên cứu và phân tích kinh tế nơi vang lên tiếng nói của Châu á, một tiếng nói đầy bản lĩnh và tự tin, đầy tự hào về truyền thống văn hoá lâu đời và về những thành tích trong tăng trưởng kinh tế khiến cho phương Tây không thể xem thường.

Xuất phát từ những nguyên nhân trên, các công trình nghiên cứu về đàm phán xuất bản ở Mỹ trong những thập kỷ vừa qua xoay quanh:

- (1). Các vấn đề ở bình diện lý thuyết về đàm phán trên mọi phương diện, trong đó có đàm phán chính trị và đàm phán kinh tế thương mại là những vấn đề then chốt;
- (2). Các vấn đề về kỹ thuật đàm phán trên mọi phương diện được nghiên cứu tiền khả thi đến nghiên cứu khả thi, chuẩn bị đàm phán, tiến hành đàm phán, kết thúc đàm phán, giải quyết các vấn đề sau đàm phán;
- (3). Các vấn đề kinh nghiệm đàm phán, ở mọi cấp độ, từ đàm phán ở mức sơ cấp dưới những nhan đề ngộ nghĩnh như: “Hướng dẫn đàm phán cho những kẻ đại khờ” đến những công trình tầm cỡ dùng làm tài liệu giảng dạy ở khoa kinh doanh của các trường Đại học lớn (như Harvard, MIT);
- (4). Các vấn đề quan hệ giữa đàm phán với luật, với đạo đức kinh doanh, với tham vọng cá nhân và với các phúc lợi xã hội khác biệt trong các xã hội khác nhau;
- (5). Các vấn đề thuộc phẩm chất, năng lực, tư cách và độ tin cậy của cá nhân các nhà đàm phán.

#### **4.1.2. Dự án đàm phán Harvard**

Dự án đàm phán Harvard là một dự án nghiên cứu của Harvard University nhằm vào các vấn đề đàm phán, phát triển và truyền bá các phương pháp cách tân về đàm phán và hoà giải (Mediation). Nó là một bộ phận của chương trình đàm phán, một tổ hợp nghiên cứu tư vấn của các học giả đại học Harvard, MIT (Viện Công nghệ Massachusetts) và những nơi khác. Các hoạt động của dự án bao gồm:

- (1). Xây dựng lý thuyết về đàm phán;
- (2). Giáo dục và đào tạo về đàm phán;
- (3). Xuất bản các nghiên cứu về đàm phán;
- (4). Nghiên cứu thực địa về đàm phán;
- (5). Cộng tác nghiên cứu về đàm phán;

Có những công trình thuộc dự án này đã được dịch sang tiếng Việt, ví dụ “Để đạt được thoả thuận- Thương lượng thành công mà không thua thiệt” của Roger Fisher & Willam Ury (bản dịch của NXB thành phố Hồ Chí Minh, 1994). Công

trình này đã được xuất bản với số lượng trên 2 triệu bản, bằng 18 thứ tiếng khác nhau trên thế giới.

## **4.2. Những giá trị văn hoá Mỹ:**

Dưới đây, một số đặc trưng giá trị văn hoá Mỹ có ảnh hưởng đến đàm phán được đề cập theo tinh thần “Biết mình là minh, biết người là thông, biết mình, biết người là cường” (Châm ngôn cổ Trung Quốc).

### **4.2.1. Văn hoá “Nội tâm”**

Trong cơ cấu dân cư của Mỹ, 83% là người da trắng, 12% là da đen và 5% là người á da vàng. Khách đến Mỹ thường ngạc nhiên về sự đa dạng về màu da của cư dân đất nước này, còn người Mỹ coi đây là điều đương nhiên. Chỉ cần qua vài thế hệ, những phong tục tập quán của “cố quốc” mà người dân nhập cư mang đến Mỹ sẽ bị “ninh nhừ” trong cái “Nội tâm” văn hoá Mỹ. Cái chất mới được tạo ra được nhà văn Mỹ vĩ đại Mark Twain chỉ ra khi so sánh khí chất người Anh với khí chất người Mỹ. Ông miêu tả người Anh là “Người làm một cái gì đó vì việc đó đã có người làm rồi” còn người Mỹ là người “Làm một cái gì đó vì việc đó chưa có ai làm”. Người Mỹ thích thử sức với cái mới vì tin rằng cái mới hơn là cái tốt hơn. Với tư cách một dân tộc hình thành từ các luồng nhập cư kéo dài trong suốt lịch sử Mỹ tới nay, người Mỹ được thừa nhận có tinh thần tiên phong. Trong thế kỷ XIX, tinh thần này sôi sục trong các cuộc săn tìm vàng và khai phá đất hoang miền Tây. Khát vọng tìm một cuộc sống mới là một đặc điểm văn hoá nổi bật trong tâm hồn người Mỹ. Theo con số thống kê ghi nhận được, một người Mỹ trung bình thay đổi chỗ ở 14 lần trong đời, do các lý do tách hộ, chuyển việc, lụi bại hoặc phát lên về kinh tế, chính trị. Nhiều khi lý do chỉ là tính phiêu lưu hoặc thay đổi, tìm khí hậu thích hợp cho bản thân.

### **4.2.2. Nghĩ thẳng**

Theo Joel Wallace và Gale Metcalf (1995) thì tư duy đặc trưng theo phong cách Mỹ là tư duy lô gíc tuyến tính, theo đó tất cả mọi thứ trên đời đều có nguyên nhân có thể khám phá ra được. Nói cách khác, mọi thứ không tự nhiên xảy ra và đều là kết quả của một cái gì đó, từ A gây ra B dẫn đến C, và những thứ này phải được minh chứng bằng các cơ sở thông số dữ liệu cụ thể. Nhà đàm phán Mỹ ngồi bên bàn đàm phán coi đối phương là ông thầy ra dữ kiện để họ giải đàm phán. Những bài toán có dữ liệu bằng cảm giác, linh cảm, thiếu cơ sở xác thực là những bài toán vô lý, hay ít ra cũng là vô nghiệm đối với nhà đàm phán Mỹ. Nhà đàm phán Mỹ thường cảm thấy khó chịu trước những tư duy mà họ cho là “rối rắm”, mông lung, không tập trung vào vấn đề cần giải quyết và tản mạn, có khi lạc đề. Như một học sinh độc lập làm bài, nhà đàm phán Mỹ muốn có cơ sở dữ liệu đầy đủ, suy nghĩ trên những dữ kiện đó, tự mình tìm ra đáp số của bài toán và quyết định hạ bút, đóng khung kết quả trong ký kết hợp đồng.

### 4.2.3. Nói thẳng

Phần lớn mọi người đều cho rằng nói thẳng là một đức tính tốt, nhưng lúc nào cũng là điều chưa hẳn đã là tốt trong các nền văn hoá trọng quan hệ tầng bậc. Tiêu chuẩn văn hoá Mỹ cho rằng nói thẳng luôn luôn là tốt, và tiêu chuẩn này cho phép con cái tranh luận với bố mẹ, học trò có thể bác ý kiến của thầy, người làm cãi lại ông chủ khi ý kiến của ông chủ không đúng. Nghĩa là, người Mỹ không bị ràng buộc bởi quan hệ tầng bậc trong diễn đạt ý kiến, tình cảm của mình.

### 4.2.4. Cạnh tranh

Các nhà phân tích văn hoá cho rằng cái nói thẳng trong tính cách Mỹ cũng có nguồn gốc của nó: Đó là bản chất thích cạnh tranh của người Mỹ. Cạnh tranh tất nhiên có khía cạnh tốt của nó trong thúc đẩy và khích lệ mọi người cố gắng hết sức mình trong kinh doanh cũng như trong cuộc sống. Nhưng khát vọng muốn vượt lên người khác (bằng mọi giá) để xô đẩy người ta vào chỗ vô tâm.

### 4.2.5. Tính độc lập:

Các thành viên của nền văn hoá Mỹ được khích lệ từ trong nhà trường lối tư duy độc lập. Nếu ta hỏi một phụ huynh Mỹ họ muốn con cái họ sẽ làm gì ở trường, họ sẽ trả lời đại loại:

“Tôi muốn cháu biết độc lập suy nghĩ.”, hoặc “Tôi muốn cháu học để sau này biết tự ra quyết định, biết tự đứng lên bảo vệ niềm tin, và có khả năng đương đầu với những thách thức của cuộc sống hiện đại”. Khác với phong cách giáo dục Mỹ, phong cách giáo dục cổ truyền phương Đông trọng việc ghi nhớ kiến thức, trọng tính cần cù chăm chỉ và đã tạo ra những nhà doanh nghiệp sau này có trí nhớ tốt, biết chăm chú lắng nghe, biết tổng kết, nắm bắt vấn đề rành mạch đến tận từng chi tiết nhỏ, biết can thận và thận trọng trong hành động. Một nhận định khái quát như thế không có nghĩa Mỹ không có người chăm chỉ, ở phương Đông không có người sáng tạo, mà chỉ có ý nghĩa ảnh hưởng của giáo dục có chi phối phần nào cách nghĩ của các nhà đàm phán với tư cách là những cá nhân cụ thể, con đẻ của một nền văn hoá cụ thể, một nền giáo dục cụ thể.

### 4.2.6. Văn hoá biên cương

Tính độc lập của người Mỹ thường được giải thích như là di sản của nền văn hoá “biên cương” (frontier). Vùng biên cương cách nay hơn thế kỷ là vùng đất miền Tây dân cư thưa thớt, đầy những cánh rừng hoang, những ngọn thác nơi người dân di cư chỉ có lối mòn của người da đỏ chỉ lối. Thiên nhiên khắc nghiệt và cuộc vật lộn để sinh tồn tạo cho người dân di cư những phẩm chất như tính chuộng cơ bắp, tự lực, dũng cảm, dám làm, phiêu lưu, ganh đua, say nghiện thành đạt. Các cuộc săn vàng ở California, săn bạc ở Montana, mở mang đất

mới miền biên cương phía Tây đã tạo ra bao cốt truyện cho bao cuộc phiêu lưu đến nay vẫn còn làm ngây ngất trí tưởng tượng của người Mỹ.

#### **4.2.7. Chủ nghĩa cá nhân.**

Một giá trị quan trọng của văn hoá biên cương là chủ nghĩa cá nhân. Trong hoàn cảnh biên cương thời khai hoang mở đất cách nay hơn thế kỷ, con người một mình tung hoành, đối diện với thử thách, đe dọa và tự tìm phương thức tạo ra chiến thắng cho chính mình. Hình ảnh của người hùng biên cương được điện ảnh Mỹ đưa thành huyền thoại trong nhân vật John Wayne. Cái tên John Wayne nay đã trở thành biểu trưng cho chủ nghĩa anh hùng cá nhân kiểu Mỹ. Di sản của chủ nghĩa cá nhân khiến các thành viên của nền văn hoá này nghĩ mình là độc đáo, là một con người riêng, không theo một hình mẫu tập thể nào, không giống bất kỳ ai, trong khi trên thực tế tất cả những người Mỹ đương nhiên đều có những tương đồng.

Trong thế giới kinh doanh Mỹ, có hai từ quan trọng: Tư nhân (private) và lợi nhuận (profit). Thương trường là chiến trường (Nước Mỹ không phải thiên đường; nước Mỹ cũng không phải địa ngục. Nước Mỹ là nơi quần đảo giữa các cá nhân theo đuổi các mục tiêu và ý tưởng lợi nhuận khác nhau). Chủ nghĩa cá nhân cũng chi phối tâm thế kinh doanh của người Mỹ. Trong thế giới kinh doanh Mỹ, luôn có sự nghi ngờ vào vai trò can thiệp của Chính phủ vào kinh doanh. Người Mỹ tin rằng sự tồn tại của Chính phủ chỉ là để bảo vệ tự do cá nhân của họ.

#### **4.2.8. Quý thời gian.**

Tiersky (1990) đã viết về tính đúng giờ, tính quý thời gian của người Mỹ dưới một tiêu đề khá hấp dẫn “Nhanh lên! Nhanh lên! Nhanh lên!”. “Hãy đúng giờ”; “Thời gian là vàng bạc”; “Đừng lãng phí thời gian”; “Thời gian không chờ đợi ai” là những thành ngữ người Mỹ yêu thích, phản ánh tính sát sao về thời gian và hiệu quả công việc của người Mỹ. Với những đức tính như vậy, họ tạo ra cho mình một không khí và nhịp độ làm việc khẩn trương, vào việc ngay, giải quyết vấn đề nhanh. Tuy vậy, những nghiên cứu so sánh phương pháp làm việc Đông - Tây cũng chỉ ra rằng người Mỹ ra quyết định nhanh nhưng thực hiện quyết định, nghĩa là triển khai dự án chậm. Ngược lại, người Nhật chậm trong khi ra quyết định nhưng một khi đã ra quyết định thì việc triển khai dự án lại nhanh.

#### **4.2.9. Nghi thức xã giao**

Giống như trong nhiều nền văn hoá khác, người Mỹ sử dụng trong giao tiếp đàm phán nhiều cụm từ mang tính nghi thức xã giao (Chúng ta sẽ lại gặp nhau / Hẹn gặp nhau sau/ Lúc nào đó chúng ta cùng đi tiệc trưa... ). Những cụm từ mang tính xã giao chỉ nhằm giúp việc giao tiếp cho trôi chảy. Không nên coi đó là chuyện thật.



Người ta cũng thường nghe thấy hai cụm từ người Mỹ hay nói “Excuse me” (Xin lỗi) và “Thank you” (Cảm ơn). “Xin lỗi” được dùng khi người xin lỗi phạm vùng không gian “cá nhân” xung quanh người khác. Khi một người đến quá gần người khác, hoặc đụng phải người khác trong đám đông, người ấy nói “xin lỗi”. Xin lỗi vì họ đã vi phạm không gian cá nhân, thậm chí va chạm, những điều văn hoá không cho phép, nhưng cũng để biểu thị vi phạm của họ là không cố ý. Người Mỹ cũng hay dùng “Excuse me” khi làm phiền người khác. Họ sẽ nói “Excuse me” khi họ muốn đặt câu hỏi, khi chen vào trong thảo luận... So với người Á, thì người Mỹ dường như hay dùng cụm từ “Thank you” (Cảm ơn) hơn. Đây có lẽ là cụm từ mang tính nghi thức xã giao được sử dụng phổ biến nhất trong vốn từ vựng hàng ngày của bất kỳ một người Mỹ lịch sự nào. Cảm ơn chỉ là phương thức biểu thái độ lịch thiệp với bất kỳ ai, chứ không hẳn là thái độ tỏ lòng biết ơn như một nghĩa vụ tình cảm. Nhà đàm phán Mỹ sẽ nói “Thank you” khi có ai đó đi trước nhường lối hoặc giữ cửa tự động giúp cho ông ta/ bà ta vào phòng đàm phán hoặc khi nhân viên tiếp tân mang tới chỗ ông ta/ bà ta một li trà.

Người Mỹ cũng nói “Thank you” khi muốn giảm ý thức về nghĩa vụ của họ trong quan hệ hàng ngày hoặc trong quan hệ làm ăn. Họ không muốn bị vướng vẩn với cái cảm giác là còn một món “nợ” cần phải trả và nhiều khi giữa hai người Mỹ, một câu cảm ơn chân thành coi như là trả xong. Điều này có vẻ như không ổn lắm trong những nền văn hoá khác, song phẳng thực sự đấy, nhưng mà sao có thể trả nợ bằng một câu cảm ơn? Trong nhiều nền văn hoá, nhìn thẳng vào nhau là cử chỉ mang tính thách đố. Người ta tránh nhìn thẳng vào mặt nhau khi trao đổi, nhất là đối với người trên. Song người Mỹ khi gặp cử chỉ tương tự (tránh nhìn thẳng) thì họ lại cho rằng người đang giao tiếp với họ đang che giấu điều gì đó, hoặc người đó thiếu thật thà hoặc thiếu tự tin. Người Mỹ trong cử chỉ giao tiếp bằng mắt (eye contact), mỗi lần nhìn cho phép từ 5 đến 7 giây, lâu hơn lại thành sự âu yếm quá, nhất là đối với người phụ nữ. Duy trì giao tiếp bằng mắt (trong khoảng thời gian ngắt đoạn) cho phép tạo cho người nói/ người nghe là người Mỹ có cảm giác người giao tiếp/ đàm phán với họ là người chân thành, quan tâm đến vấn đề và tự tin.

#### **4.2.10. Ăn uống tiệc tùng.**

Tại các cuộc đàm phán, người Mỹ hay có bữa ăn công tác, có thể là sáng (7-9 giờ sáng) , hoặc trưa (12- 13 giờ) hoặc tối (19- 21 giờ). Các bữa ăn công tác (business meals) thường được tổ chức ở các khách sạn hoặc nhà hàng phù hợp và người ta có thể thảo luận công việc trong khi ăn. Trong khi thảo luận kinh doanh, có thể lan man sang các vấn đề xã hội ngoài lề. Vấn đề là khi được mời

khách nên đến đúng giờ. Đôi khi khách được mời đến nhà riêng, thường là vào bữa

tối, kéo dài khoảng 19 đến 22 giờ. Khách nên đến sớm hơn thời gian trong giấy mời từ 5 đến 15 phút. Nếu đến chậm hơn thời gian trong giấy mời, nên điện thoại cho chủ nhà biết khi nào thì khách có thể đến. Thời gian ra về hoàn toàn là do khách nhưng nên là sau khi đã ăn uống, uống cà phê và nói chuyện đôi chút. Khi thấy vài người khách đã lác đác đứng lên chuẩn bị ra về, nếu ta trong đám thực khách thì nên nhân cơ hội đó mà rút theo, nếu ta muốn. Đừng làm người đầu tiên cũng đừng làm người cuối cùng rời khỏi bữa tiệc. Tiệc đứng là hình thức tiệc tương đối phổ biến trong giao tiếp kinh doanh ở Mỹ. Mục đích của nó là tạo điều kiện cho thực khách gặp gỡ, nói chuyện, làm quen với nhau và với nhiều người. Thực khách đi vòng quanh, theo nguyên tắc “hoạt động mạng”. Quy tắc cơ bản là tìm và nói chuyện với người ta có cảm giác thích nói chuyện cùng. Ai ai cũng có thể nói chuyện với bất kỳ ai.

Thực khách có thể quây vào một nhóm hoặc rời ra chỗ khác tìm người nói chuyện. Chủ đề câu chuyện thường là nhẹ nhàng, nằm trong quan tâm chung của mọi người (gia đình, nghề nghiệp, thể thao) hoặc các vấn đề thời sự (kinh tế, chính trị)

#### 4.2.11 Quà cáp

Không có quy định cụ thể nào về quà cáp trong thông lệ văn hoá Mỹ, nhưng nhìn chung thì người Mỹ ít tặng quà cho nhau hơn người châu Á. Phần lớn quà tặng, trong cuộc sống hàng ngày là cho bạn thân hoặc họ hàng. Trong tặng quà không có thông lệ có đi có lại. Đừng buồn nếu khi ta tặng quà mà không nhận được quà tặng lại. Khi nhận quà người Mỹ thường mở ngay và phát biểu cảm tưởng về món quà kèm theo lời cảm ơn, hoặc nếu ở xa họ cũng thường có mấy lời qua thư. Người châu Á thường hay tặng quà để tăng cường quan hệ. Người Mỹ không có thông lệ ấy; họ tặng quà chỉ đơn thuần vì thấy món quà ấy nằm trong sở thích của một người mà họ quan tâm. Khi được mời đến nhà riêng người Mỹ thường mang theo một món quà, ví dụ, chai rượu hoặc một bó hoa hoặc chút bánh kẹo, tùy từng đối tượng. Giới kinh doanh Mỹ đôi khi tặng quà không vì cái gì

ngoài để quảng cáo. Họ không quan niệm quà cáp là thứ vật chất nhằm giúp thắt chặt quan hệ. Ngược lại họ cho rằng không cần có quan hệ chặt chẽ về ‘tình cảm’ người ta vẫn có thể làm ăn thuận buồm xuôi gió với nhau, cần gì phải thường xuyên quà cáp? nhiều công ty Mỹ có chính sách rõ ràng cấm tặng hoặc nhận những món quà vượt quá những giới hạn nhất định. Những món quà có giá trị lớn thường bị nghi ngờ là phương tiện để “đút lót” bạn hàng hoặc đối tác kinh

doanh. ý thức về việc này sẽ giúp tránh những hiểu lầm không cần thiết có thể xảy ra trong khi trao tặng hoặc tặng quà.

A a

Những lời than ở Harvard business school

Ở Harvard Business School, một trung tâm đào tạo các nhà doanh nghiệp lớn của Mỹ, người ta thừa nhận giao tiếp đàm phán là hai mặt thống nhất của một vấn đề. Chúng quy định lẫn nhau. Do ảnh hưởng của quá khứ khai hoang, mở đất ở Mỹ, các nhà đàm phán Mỹ đến bàn đàm phán thường với thái độ “được ăn cả, ngã về không” (a do-or-die attitude). Trong một thế giới kinh tế đa dạng như thế giới hiện nay, một thái độ kiểu như vậy là mầm mống của thất bại. Chỉ bằng cách nhận ra những hạn chế của mình và học hỏi thêm về các nền văn hoá khác và các phong cách đàm phán trong các nền văn hoá đó, người Mỹ mới có hy vọng cải thiện được thắng lợi. Những đặc điểm của phong cách giao tiếp đàm phán theo kiểu Mỹ dưới đây được rút ra từ những nghiên cứu tiêu biểu là: (1) Hỏi các nhà đàm phán nước ngoài: Xin đừng nhắm mắt bó cổ; (2) Đàm phán với một khách hàng mà ta không thể lỡ; (3) Đàm phán với các Chính phủ thuộc thế giới thứ ba, những nghiên cứu đã được lựa chọn đưa vào chương trình giảng dạy ở Harvard Business School

### **1. Hãy để nó cho tôi:**

Các nhà đàm phán Mỹ luôn nghĩ họ có thể làm chủ mọi tình huống. “Bốn tay Nhật Bản thì đã là cái gì đối với một người Mỹ. Tôi không cần trợ lý. Tự tôi có thể dàn xếp để đi đến mục đích của tôi và công ty”. Đó là cái triết lý kiểu Mỹ. Trong khi đó, thua kém về số lượng đoàn viên, lại đơn thương độc mã là một bất lợi trong bất kỳ tình huống nào.

### **2. Xin cứ gọi tôi là John**

Người Mỹ không thích khách sáo. Và họ định đem “cái tôi” đó của mình để áp đặt cho người khác. Trong giao tiếp đàm phán, họ bỏ hết tước hiệu, địa vị và những thủ tục “không cần thiết” như giới thiệu dài dòng. Kết quả là chỉ mỗi mình họ cảm thấy thoải mái còn người khác thì không.

### **3. Xin bỏ quá cho cái ngoại ngữ của tôi**

Người Mỹ coi tiếng Anh là quốc tế ngữ. Đúng vậy, họ đi đâu, nói với ai cũng hiểu nên không cần giỏi ngoại ngữ. Quanh bàn đàm phán, phái đoàn nước khác sử dụng phiên dịch thậm chí cả khi họ có thể làm việc bằng tiếng Anh không cần phiên dịch. Khi phiên dịch nói, nhà đàm phán Mỹ quay sang người phiên dịch. Phía đối phương có hẳn một lợi thế để quan sát phản ứng của nhà đàm phán Mỹ. Khi nhà đàm phán Mỹ nói, đối phương có gấp đôi lượng thời gian để chuẩn bị trả lời.

### **4. Cần phải tham khảo ý kiến ở nhà.**

Người Mỹ rất tự hào về bản thân họ có đầy đủ quyền lực và quyết định mọi thứ. Người hùng điện ảnh Mỹ (John Wayne) hay tay hai súng, xông vào nơi lam chướng ngàn trùng, chẳng phải xin phép ai, mà chỉ thấy toàn chiến thắng. Trong khi đó, ở các nền văn hoá khác, thẩm quyền hạn chế là một ngón đàm phán. “Để đi đến thoả thuận, ngài không những chỉ phải thuyết phục tôi, mà còn phải thuyết phục cả xếp của tôi, ở cách đây 5000 dặm.”

### **5. Nhập đề ngay đi chứ**

Người Mỹ không thích vòng vo, làm gì cũng đi thẳng ngay vào vấn đề. Khác hẳn, ở các nước Châu á, đàm phán bao giờ cũng trải qua các bước : (1) Xả giao (Non-task sounding), (2) Trao đổi thông tin công việc (task - related exchange of information), (3) Thuyết phục (persuasion) và (4) Nhượng bộ và thoả thuận (Concessions & Agreement).

### **6. Hãy lật ngửa con bài**

Người Mỹ không thích sự im lặng trong đàm phán và thế là cứ có khoảng trống trong đàm phán là họ nói. Trong khi đó, ở các nước Châu á, như Nhật, ngay trong giao tiếp hàng ngày người ta cũng có sự im lặng. “Chó ba quanh mới nằm, người ba name mới nói”.

### **8. Đừng có bao giờ từ chối**

Người Mỹ được giáo dục từ bé tinh thần không bỏ cuộc, phải tiến lên, phải thắng. Và thế là họ coi bàn đàm phán là nơi họ luôn phải thắng. Giống như một cuộc chơi, cuộc đàm phán phải có một kết thúc cụ thể, đó là thoả thuận quy định phần lợi nhiều hơn cho người Mỹ. Nhưng trong thực tế, ở nhiều nước, bàn đàm phán là nơi chia xẻ sự hợp tác làm ăn lâu dài, tất cả đều thắng, đều có lợi.

### **9. Được đâu xâu đấy.**

Người Mỹ tiếp cận các vấn đề đàm phán theo tuần tự, đại loại “ta bàn thoả thuận số lượng, sau đó sẽ bàn về giá”. Trong đàm phán ở Mỹ, thoả thuận cuối cùng vì thế là tổng nhượng bộ về các vấn đề riêng lẻ. Trong khi đó ở các nước, đặc biệt ở các nền văn hoá Viễn Đông, khó có thể tìm thấy cái phong cách được đâu xâu đấy kiểu Mỹ, thoả thuận chỉ đến ở điểm cuối của cuộc đàm phán.

### **10. Thoả thuận là thoả thuận**

Người Mỹ tôn trọng thoả thuận, đã thoả thuận là làm bất kể hoàn cảnh. Trong khi đó ở nhiều nơi trên thế giới, từ chối yêu cầu của người khác là mất lịch sự. Cái người Mỹ tưởng là cam kết thật ra chỉ là một cuộc đối thoại thân thiện.

### **11. Ta đây đâu phải rằng ai đâu mà**

Tính cách của John Wayne là thế, trọng hành động. Bất kể tình huống này John Wayne cũng là con người hành động và thẳng thắn. Hành động của John Wayne là nhất quán và dự đoán được. Và các nhà đàm phán người Mỹ mang tính cách

này vào bàn đàm phán. Trong đàm phán thương mại quốc tế, rất tiếc, sự cứng nhắc có khi là sai lầm chết người.

## Chương V

### Đàm phán thương mại ở Việt Nam trong những năm đổi mới

#### *1. Đàm phán thương mại ở Việt Nam trong thời kì tiền đổi mới:*

Trước thời kỳ đổi mới, nền kinh tế Việt Nam hoàn toàn mang tính tập trung, kết hoạch hoá trong đó Nhà nước nắm giữ toàn bộ phương tiện sản xuất và phân phối các chỉ tiêu chất lượng và sản lượng cho các đơn vị sản xuất thuộc sở hữu Nhà nước. Nền nông nghiệp hợp tác hoá được coi là cơ sở tạo giá trị thặng dư cho xã hội để phát triển công nghiệp nặng. Các dịch vụ được coi là “phi sản xuất” và hoạt động thương mại ngoài quốc doanh bị coi là hoạt động chợ đen. Trong điều kiện kinh tế như vậy, giá cả hầu như không có ý nghĩa gì (bán rẻ như cho), ngoài các chức năng phục vụ cho công tác kết toán.

Trong khu vực công nghiệp, các xí nghiệp được giao chỉ tiêu và vật tư cần thiết cho sản xuất. Ngân hàng đóng vai trò thụ động cấp vốn theo qui định cả kế hoạch. Nếu các xí nghiệp bị thua lỗ do bán hàng theo giá qui định chủ quan (chia thành các loại giá như giá cung cấp/ giá phân phối) thì các xí nghiệp lại được bù lỗ bằng các khoản tín dụng trợ cấp vốn để duy trì sản xuất. Các xí nghiệp hoàn toàn yên tâm không phải trả lời các câu hỏi “sản xuất cái gì?; sản xuất như thế nào? và sản xuất cho ai?”, càng yên tâm không phải ra ngoài xí nghiệp để “đàm phán” mua bán sản phẩm.

Trong hoạt động xuất nhập khẩu, các xí nghiệp trong nước không bao giờ phải tính đến quan hệ giữa mục tiêu sản xuất trong nước với xuất nhập khẩu. Họ không có động cơ để quan tâm đến tình hình tài chính của mình, đến quan hệ với người mua và người bán, thậm chí họ cũng chẳng quan tâm về đặc tính sản phẩm mà họ làm ra. Họ chỉ có nhiệm vụ liên hệ với Bộ chủ quản và coi như hoàn thành nhiệm vụ khi đáp ứng những yêu cầu Bộ chủ quản thay mặt cho ủy ban kế hoạch Nhà nước đưa ra. Tất nhiên, theo các kế hoạch của Bộ chủ quản và ủy ban kế hoạch Nhà nước, họ cũng xuất ngoại để đàm phán các hợp đồng theo các điều khoản thoả thuận đã định sẵn trong kế hoạch Nhà nước và kế hoạch ngành.

Hoàn toàn khác, trong nền kinh tế thị trường, các công ty quan tâm trước hết đến khả năng và thực tế lợi nhuận mà họ có thể giành được. Lợi nhuận là tiêu chuẩn sống còn quyết định sự tồn tại và phát triển của một công ty. Và để có lợi nhuận, họ không ngừng cải tiến các khâu thiết kế và sản xuất gia công sản phẩm, tìm và chọn nguồn cung ứng vật tư, thuê mướn nhân công, quyết định sử dụng các trang thiết bị cơ bản, tìm nguồn tài chính, ấn định và cải tiến giá cả. Trong lưu thông phân phối sản phẩm, họ phải trả lời câu hỏi sản xuất cho ai? Và tìm kiếm khách hàng, coi khách hàng là một người mang lại lợi nhuận cho chính mình, nuôi sống mình. Khách hàng là thượng đế. Họ khác hẳn “những chú gà

công nghiệp” của thời bao cấp, nghĩa là, họ biết tự tìm kiếm cho mình những giải pháp thích hợp, biết tự chọn cho mình vùng đất để phát triển. Khi họ thấy sản phẩm của họ đủ mạnh để xuất khẩu và tạo ra lợi nhuận cao hơn, họ sẽ tìm cách để mở rộng thị trường qua xuất khẩu. Nếu không, họ cũng tự biết giới hạn hoạt động của mình trong phạm vi nội địa, tự biết vận động tìm sự bảo hộ của Chính phủ đối với họ nhằm chống sự cạnh tranh của hàng ngoại nhập. Và để làm tất cả những việc nói trên, đàm phán trở thành một công việc lớn của công ty.

## ***2. Đàm phán thương mại ở Việt Nam sau đổi mới***

Đổi mới kinh tế ở Việt Nam hay được nhắc đến là bắt đầu từ năm 1986, nhưng thực tế, nó được bắt đầu trên lý thuyết sớm hơn nhiều. Nhu cầu bức thiết phải đổi mới nền kinh tế được đề cập tại Hội nghị Trung ương lần thứ sáu (8/1979) và không lâu sau đó, đổi mới trở thành một hiện tượng thực tế với hai văn bản pháp qui quan trọng: Chỉ thị 100 của Ban chấp hành Trung ương (1/1981) chính thức qui định cơ chế khoán trong nông nghiệp và nghị định 25/CP thể thức hoá cơ chế ba kế hoạch trong sản xuất nông nghiệp. Với chỉ thị 100, nông dân được quyền, sau khi giao nộp sản lượng theo qui định trên những lô đất nông nghiệp được chia, giữ lại phần còn lại để bán trên thị trường với giá họ muốn. Như vậy, chế độ hai giá đã được thiết lập. Với nghị định 25 CP, công nhân phải hoàn thành kế hoạch được giao (kế hoạch 1), có thêm phần sản lượng vượt kế hoạch để mua thêm vật tư sản xuất (kế hoạch 2) và có thể có các hoạt động phụ khác (kế hoạch 3).

Các xí nghiệp quốc doanh thực hiện kế hoạch 3 một cách hăng say và hiện tượng phá rào này, tuy đôi lúc bị phê phán là “chân ngoài dài hơn chân trong”, nhưng đã đưa đến quá trình thương mại hoá một cách tự phát các xí nghiệp quốc doanh.

Đến Đại hội Đảng lần thứ VI (12/1986), với nghị quyết VI, Đổi mới bắt đầu đi vào cuộc sống kinh tế, xã hội Việt Nam và trở thành một làn sóng rộng khắp. Đến 3/1989, công cuộc đổi mới trở thành một bước “nhảy vọt” (chữ dùng của Viện Phát triển Kinh tế Harvard), do cơ chế hai giá bị xoá bỏ và Nhà nước gần như chấm dứt việc qui định giá. Ngay cả những loại giá vẫn còn bị khống chế như điện, dầu, xi măng, sắt thép và vận tải cũng tăng dần tới mức giá thị trường. Trong hoàn cảnh đó, các chính sách thương mại qui định các vấn đề thuế quan, thuế nhập khẩu, hạn ngạch, thuế xuất khẩu và giấy phép cho phép các đơn vị, cá nhân được phép buôn bán kinh doanh phù hợp với một nền kinh tế thị trường đang hình thành và phát triển.

Trong nền kinh tế thị trường, các đơn vị sản xuất kinh doanh không còn người “cầm tay chỉ việc” như trong nền kinh tế tập trung kế hoạch hoá nữa, mà phải

tự lo cho sự tồn tại và phát triển của mình. Cạnh tranh sẽ giúp phân biệt giữa một công ty giỏi với một công ty kém trong một lĩnh vực nào đó. Phá sản không được coi là một sự đổ vỡ đau đớn mà chỉ đơn thuần là chuyển quyền sở hữu vốn và các tư liệu sản xuất từ tay một đơn vị làm ăn tồi sang một đơn vị làm ăn giỏi. Các đơn vị sản xuất kinh doanh vì sự sống của chính mình, vì phần thưởng vật chất và tinh thần do lợi nhuận mang lại, và những hình phạt giáng xuống do làm ăn thua lỗ, sẽ phải tự biết bươn chải và lựa chọn con đường làm ăn của mình. Nếu một công ty nghĩ rằng xuất khẩu là có lãi, công ty đó sẽ xuất khẩu. Nếu đó là sai lầm, tự họ sẽ phải biết liệu cơm gắp mắm, tự tìm cho mình một khuôn khổ tham vọng hợp lý và một môi trường ít sóng gió qua thay đổi cách làm ăn. Vì triển vọng có lãi, các công ty sẽ đầu tư để thu thập thông tin về thị trường, công nghệ sản xuất, hệ thống tiếp thị và phân phối sản phẩm cùng những khía cạnh khác trong chuyên ngành kinh doanh của họ.

Với chủ trương đúng đắn của Đảng và Nhà nước ta về chuyển đổi kinh tế từ tập trung quan liêu bao cấp sang nền kinh tế thị trường có định hướng xã hội chủ nghĩa, cùng với những biện pháp, chính sách điều chỉnh có tính khả thi, nền kinh tế nước ta đã có những chuyển biến tích cực. Nền kinh tế phát triển ổn định, tốc độ tăng trưởng cao, lạm phát được kiểm chế ở mức thấp, đời sống nhân dân ngày càng được cải thiện, xã hội và cá nhân bắt đầu có những tích lũy, các ngành, các lĩnh vực đều có những tiến bộ vượt bậc, các doanh nghiệp được tự chủ và tự do hơn trong các hoạt động kinh doanh của mình. Nhà nước đã thu hút tất cả các thành phần kinh tế tham gia vào xây dựng, phát triển kinh tế. Một lượng vốn đáng kể tham gia vào phát triển nền kinh tế, kể cả vốn nước ngoài, vốn tư nhân, vốn tập thể. Nếu tính riêng việc thu hút đầu tư nước ngoài thì chúng ta đã đạt kết quả khá khả quan. Tính đến tháng 12 năm 1996, nền kinh tế Việt Nam thu hút một số vốn đáng kể từ nước ngoài với trị giá là 26.997.140.335 đô la trong đó vốn pháp định là 12.040.031.730 đô la của 1568 dự án.

Theo đánh giá của các chuyên gia trong và ngoài nước, nền kinh tế Việt Nam sau hơn mười năm đổi mới đã có những bước phát triển nhảy vọt. Qua một loạt các chỉ tiêu trên chứng minh cho chúng ta thấy rằng, sự đổi mới và chuyển hướng nền kinh tế là phù hợp với

qui luật phát triển của nền kinh tế xã hội. Sự ổn định và tăng trưởng của nền kinh tế Việt nam cùng với một loạt các chính sách kinh tế đúng đắn kể cả chính sách về kinh tế lẫn chính sách ngoại giao làm cơ sở vững chắc cho nền kinh tế Việt nam từng bước hoà nhập vào nền kinh tế thế giới. Tháng 7 năm 1995, Việt nam được kết nạp chính thức là thành viên đầy đủ của Hiệp hội các nước Đông nam Châu á ASEAN và là một trong những nền kinh tế năng động và phát triển



với tốc độ cao nhất trong khối. Từ năm 1992 đến nay, tốc độ tăng trưởng GDP đều vượt mức 8,5- 9,5% trong đó năm 1996 tăng khoảng 9,36% và theo dự kiến thì năm 1997 sẽ tăng khoảng 9-10%. Tư cách thành viên của Việt Nam đã góp phần nâng cao tiềm lực của các nước ASEAN. Với sự phát triển liên tục của nền kinh tế Việt Nam cùng với ý thức cao trong việc tham gia vào quá trình quốc tế hoá nền kinh tế thế giới, ngành kinh tế đối ngoại của ta đã đạt được những thành tựu đáng kể. Xuất khẩu tăng không ngừng, thị trường nước ngoài được mở rộng. Việt Nam từ một nước nhập khẩu chủ yếu các mặt hàng để đáp ứng cho nền kinh tế nay đã trở thành nước xuất khẩu chủ yếu một số mặt hàng như gạo, cao su, cà phê...

Hơn nữa nền kinh tế đã đáp ứng được các nhu cầu về hàng hoá cơ bản của nền kinh tế. Số lượng các tổ chức tham gia vào hoạt động kinh tế đối ngoại tăng lên cả về số lượng và chất lượng, bao gồm cả nền kinh tế quốc doanh và tư nhân. Cơ chế quản lý và điều hành các hoạt động đối ngoại nói chung và hoạt động xuất nhập khẩu nói riêng ngày càng hợp lý và hiệu quả hơn. Đầu tư nước ngoài tăng lên rõ rệt về số lượng đóng góp vai trò quan trọng trong việc phát triển nền kinh tế nước ta. Với kinh nghiệm trên 30 năm phát triển ngành ngoại thương và sự kế thừa những thành tựu bất khả chiến bại trong đàm phán ngoại giao Việt Nam trên trường quốc tế cùng với việc kế thừa truyền thống quý báu của dân tộc Việt Nam cần cù, sáng tạo và nhạy bén, các nhà kinh doanh Việt Nam đã đóng góp một phần quan trọng vào việc thúc đẩy sự phát triển của nền kinh tế nói chung và ngành ngoại thương nói riêng.

Trong lĩnh vực đàm phán thương mại giữa các nhà kinh doanh Việt Nam với các khách hàng nước ngoài, dù là bạn hàng Châu Âu hay Châu á, Bắc Mỹ hay Trung Đông... và dù là đàm phán ở đâu, tại Việt Nam hay ở nước ngoài khác nói chung đều giành cho khâu đàm phán một sự quan tâm thích đáng. Vấn đề trước tiên là lựa chọn nhân sự tiến hành đàm phán, yếu tố con người luôn đóng vai trò quyết định. Bởi vì đàm phán là một hoạt động không chỉ có tính khoa học và kỹ thuật mà còn bao hàm trong nó tính nghệ thuật. Như chúng ta thấy các công ty, các hãng thường lựa chọn cán bộ đàm phán theo các chỉ tiêu sau:

. Những cán bộ có quyền đại diện cho pháp nhân, công ty. Thường thường đây có thể làm giám đốc- những người đại diện đương nhiên hay những người được uỷ quyền.

. Những cán bộ có năng lực, trình độ và kinh nghiệm tham gia vào các hoạt động giao dịch quốc tế như có kiến thức về xuất nhập khẩu, biết ngoại ngữ, có kiến thức xã giao, đối ngoại, có kinh nghiệm trong đàm phán thương mại quốc tế.

. Những cán bộ có phẩm chất đạo đức tốt, có tinh thần trách nhiệm cao, trung thành với lợi ích dân tộc và quốc gia, biết kết hợp lợi ích của pháp nhân với lợi ích của quốc gia, lợi ích của cá nhân trong khi thi hành công vụ.

Đặc biệt là đối với các doanh nghiệp thuộc các thành phần kinh tế quốc doanh thì vấn đề này càng quan trọng bởi lẽ khi mà không gắn lợi ích của cá nhân người đàm phán thì nhiều khi không nêu cao được trách nhiệm của cán bộ đàm phán và dễ làm ảnh hưởng tới lợi ích chung. Còn đối với các thành phần kinh tế khác thì mỗi hoạt động trên bàn đàm phán đều gắn liền với lợi ích của chính cán bộ đàm phán. Tuy nhiên dù là dưới góc độ nào thì nhà đàm phán cũng cần phải kết hợp tốt giữa các lợi ích có liên quan: Nhà nước, tập thể, các nhân, có vậy mới đảm bảo ký được những hợp đồng mua bán có hiệu quả cao. Hết sức tránh những trường hợp chọn người đi đàm phán vì lý do nghỉ hưu, hay vì những lý do không chính đáng khác. Khi đoàn đàm phán chỉ có một người thì phải chọn người toàn diện về mọi mặt, khi có nhiều người thì phải biết phối hợp sức mạnh tập thể để tăng lợi thế và nên đoàn kết, thống nhất quan điểm và ý kiến trước, tập trung phát ngôn cho một người.

Hầu hết các cuộc đàm phán của ta với khách nước ngoài là dùng ngoại ngữ. Đối với các cuộc đàm phán nhỏ thì hầu hết không dùng phiên dịch nhưng đối với những cuộc đàm phán lớn thì chúng ta đều dùng phiên dịch, đây là vấn đề có tính chiến thuật, bởi vì qua phiên dịch chúng ta mới có thời gian suy nghĩ kỹ trước khi phát ngôn, đồng thời qua phiên dịch chúng ta mới có thể hiểu kỹ từng vấn đề mà khách hàng đề cập mặc dù hầu hết cán bộ ngoại thương của ta là thông thạo ngoại ngữ. Tuy nhiên cần phải tính đến một điều là khi chúng ta đã đạt tới một vị trí nhất định trong thị trường thì tại Việt Nam nên chẳng dùng tiếng Việt để đàm phán.

Một trong những điều quan trọng mà các nhà đàm phán Việt Nam khá thành công là gây thiện cảm của khách hàng đối với mình. Theo một số chuyên gia, nếu gây được thiện cảm thì sẽ giành được thắng lợi tới 30% kết quả của chuyến đàm phán bởi lẽ khi có thiện cảm thì sẽ có không khí đàm phán thân thiện mà khi có không khí đàm phán thân thiện thì kết quả của cuộc đàm phán sẽ trong tầm tay bởi lẽ sẽ rất dễ dàng thuyết phục khách hàng chấp nhận đề nghị của mình. Sở dĩ có được thiện cảm đối với các nhà kinh doanh Việt Nam chẳng những là vì nhân dân cả thế giới biết Việt Nam như những người anh hùng không thể khuất phục trước mọi thế lực đế quốc mà còn ở việc nhà đàm phán Việt Nam sử dụng những biện pháp kỹ thuật đàm phán linh hoạt, thường thường có thể sử dụng cả những biện pháp tinh thần như: phong thái lịch sự, hoà nhã gây thái độ thân mật cởi mở và bình đẳng đến những biện pháp có tính vật chất như: quà biếu, tặng phẩm và hơn nữa những cuộc chiêu đãi trong không khí

thấm tình “anh em”. Tuy nhiên, trong khi sử dụng, phải tính đến yếu tố tâm lý, văn hoá của từng dân tộc, ví dụ như người Đức thì luôn thiện cảm với tính chính xác, khi làm việc thì phải chính xác về giờ giấc, về nội dung đã thoả thuận, người theo đạo Hồi thì coi rẻ phụ nữ khi đó nếu người ngồi đàm phán là phụ nữ thì sẽ rất khó đạt được kết quả mà công ty đã đề ra. Khi tiến hành các hoạt động đàm phán các nhà kinh doanh Việt Nam đã sử dụng linh hoạt các hình thức đàm phán để nâng cao hiệu quả của hoạt động kinh doanh nói chung và đàm phán nói riêng. Ngày nay, với sự tiến bộ của khoa học kỹ thuật con người được trang bị những phương tiện thông tin hiện đại như : điện thoại, máy FAX, điện thoại ảnh, điện thoại di động... song, đối với các nhà kinh doanh thì mỗi công việc đề phải tính tới hiệu quả kinh tế. Do vậy các nhà doanh nghiệp Việt Nam đã biết khi nào dùng máy FAX: đó là khi các bên ký những hợp đồng giá trị không lớn, hai bên đã hiểu biết nhau kỹ lưỡng;

Khi nào dùng điện thoại: đó là khi các điều khoản khác của hợp đồng đã được thoả thuận chỉ còn để lại những điều khoản có tính thời sự và ngắn gọn “như mức giá chẳng hạn”; và khi nào thì gặp gỡ trực tiếp đàm phán: đó là khi hai bên ký kết những hợp đồng phức tạp có giá trị cao và đòi hỏi phải thoả thuận kỹ càng những trách nhiệm và nghĩa vụ của mỗi bên hay khi muốn kết hợp đàm phán ký kết hợp đồng với việc nghiên cứu khách hàng và thị trường. Cũng có khi sử dụng kết hợp những hình thức khác nhau trong khi ký một hợp đồng. Tuy nhiên dù trường hợp nào thì cũng phải tận dụng tối đa những ưu thế của từng loại đàm phán và nắm chắc các nguyên tắc phải tuân thủ của từng loại hình đàm phán để khai thác tối đa những ưu thế của từng loại đàm phán.

Dù dưới hình thức nào thì mục đích cuối cùng phải đạt được là có những bản hợp đồng với các điều kiện thuận lợi nhất, có hiệu quả kinh tế cao, bảo vệ được lợi ích của công ty khi bị vi phạm.

Một trong những thành công nữa của các nhà đàm phán Việt Nam là đã tiến hành các công tác chuẩn bị một cách chu đáo. Một khâu quan trọng là khâu nghiên cứu khách hàng. Là một bên trong hợp đồng, chúng ta phải nắm rõ được thái độ của khách hàng của mình xem họ có thiện chí xác lập mối quan hệ kinh doanh với ta hay không? Uy tín của bạn hàng như thế nào trên thị trường? Vì nếu ta chọn không đúng thì dù có bỏ ra bao công sức cũng chẳng đạt được kết quả gì. Sau đó đến các yếu tố tài chính, nó được thể hiện ở các chỉ tiêu như: tỷ suất lợi nhuận, tỷ lệ hoàn vốn (Return on Equity), (mức trung bình cho các doanh nghiệp là từ 12-15%), lượng vốn lưu động, khả năng tiền mặt (Liquidity) (tiền mặt và các phương tiện khác có thể chuyển nhanh thành tiền mặt), hay chỉ tiêu trả nợ nhanh (Acid- test Ratio) (trung bình với các doanh nghiệp là ở trên mức 1.99)... Đồng thời kết hợp với các chỉ tiêu khác như đánh giá khả năng tài

chính của đối tác trên cơ sở đó các nhà doanh nghiệp Việt Nam có thể đưa ra những quyết định chính xác về chiến thuật của mình. Đồng thời chúng ta còn nghiên cứu chiến lược kinh doanh của công ty, mục đích chiến lược của công ty đối tác, cơ cấu tổ chức của công ty khách hàng để xác định cơ chế ra quyết định, quyền hạn và trách nhiệm, đặc điểm và tính cách của người trực tiếp tham gia đàm phán, uy tín của công ty đối tác trên thị trường... trên cơ sở đó các doanh nghiệp Việt Nam đánh giá những điểm mạnh và điểm yếu của đối phương để có một phương sách thích hợp trên bàn đàm phán.

Cùng với việc nghiên cứu khách hàng chúng ta đã tiến hành nghiên cứu các chỉ tiêu khác của thị trường, như tình hình cạnh tranh, thị hiếu của khách hàng trên thị trường, tình hình cung cầu trên thị trường, vị trí của hàng hoá trên thị trường, tình hình đầu tư dài hạn trong ngành hàng, khả năng hàng hoá thay thế, điều kiện giao thông vận tải, chính sách quản lý của Nhà nước sở tại, điều kiện pháp luật và các tập quán thương mại trên thị trường. Trên cơ sở đó xác định những đe dọa từ môi trường và dự kiến thời cơ mua bán hàng tốt nhất. Để làm được điều này, các công ty của ta thường sử dụng các biện pháp sau:

- . Cử cán bộ trực tiếp nghiên cứu thị trường đối tượng
- . Thu thập thông tin về khách hàng và thị trường qua cơ quan đại diện thương mại của Việt Nam tại thị trường đối tượng
- . Nghiên cứu thị trường theo phương thức tại văn phòng thông qua các tài liệu có thể thu thập được.
- . Nghiên cứu qua các dịch vụ của các công ty chuyên nghiên cứu thị trường.
- . Tiến hành mua bán thử trên cơ sở đó nắm được tình hình khách hàng và thị trường.

Đồng thời với việc nắm vững thị trường và khách hàng thì cán bộ đàm phán phải biết được những điểm yếu, điểm mạnh của mình, và công ty mình về tất cả các mặt như: uy tín, khả năng tài chính, trình độ cán bộ đàm phán, vị trí của ta trên thị trường, cơ cấu bộ máy tổ chức... để có thể phát huy ưu thế của mình khi có thời cơ đến tạo ra sức mạnh áp đảo đối phương, buộc đối phương chấp nhận ý kiến của mình đưa ra.

Từ đó sau khi nắm vững về thị trường và khách hàng chúng ta bắt đầu vào chuẩn bị và xây dựng kế hoạch đàm phán. Thường thường các nhà doanh nghiệp Việt Nam xác định cho được mục tiêu của cuộc đàm phán, mục tiêu chính là gì? các mục tiêu hỗ trợ là gì? tùy chiến lược của công ty trong từng giai đoạn mà xác định mục tiêu cụ thể khác nhau như: ký hợp đồng làm ăn có hiệu quả, thiết lập mối quan hệ làm ăn lâu dài, nghiên cứu, thăm dò thị trường, nâng cao uy tín của ta trên thị trường đối tượng, sau đó chúng ta tiến hành xây dựng kế hoạch đàm phán. Kế hoạch đàm phán thường bao gồm những nội dung sau:

. Kế hoạch về mặt thời gian và địa điểm: cuộc đàm phán sẽ được tiến hành ở đâu? thời gian như thế nào? các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng như thế nào? Dự kiến cơ hội thuận lợi sẽ đến vào lúc nào?

. Kế hoạch về nhân sự tham gia vào đoàn đàm phán: số lượng người tham gia? Trưởng đoàn là ai? Có cần phiên dịch không? Phân công trách nhiệm trong từng lĩnh vực và mục tiêu như thế nào? Xác định rõ những điểm mạnh, điểm yếu của ta là gì? Điểm mạnh, điểm yếu của đối phương là gì? Dự kiến thời cơ ký hợp đồng.

. Kế hoạch về mặt tài chính như thế nào? Chi phí giao dịch, di lại và đón tiếp ra sao, chi phí ăn ở và các chi phí dự phòng khác là bao nhiêu?

. Kế hoạch về các phương án tác nghiệp trên bàn đàm phán như thế nào? những dự kiến của ta, dự kiến về phản ứng và những yêu sách của đối phương trong quá trình đàm phán? Những nhượng bộ của ta ở mức thấp, cao, và vừa phải như thế nào?

Đồng thời sắp xếp ưu tiên đối với từng vấn đề, từng điều khoản và trên cơ sở đó đặt ra những mục tiêu cần phải đạt được, những mục tiêu thứ yếu để có thể chủ động ra những quyết định chính xác và có hiệu quả trên bàn đàm phán.

. Kế hoạch về các biện pháp rút lui ra khỏi cuộc đàm phán khi hai bên không đi đến một sự thống nhất nào và trong trường hợp đó thì áp dụng những biện pháp nào để đạt được những mục tiêu khác.

. Đối với những cuộc đàm phán quan trọng thì các công ty nên tiến hành đàm phán thử để rút kinh nghiệm để trên cơ sở đó chúng ta có thể chủ động áp dụng các sách lược trên bàn đàm phán.

Trong quá trình ký kết hợp đồng, các nhà kinh doanh Việt Nam đã sử dụng khá thuần thục các biện pháp kỹ thuật nhằm đạt được mục đích của mình và nâng cao uy tín của ta trên thị trường thế giới. Sở dĩ đạt được những kết quả như vậy là chẳng những các nhà đàm phán đã có sự chuẩn bị kỹ lưỡng như ở phần trên đã đề cập tới mà còn thể hiện trình độ kiến thức cao và có kinh nghiệm trong lĩnh vực đàm phán thương mại. Hầu hết các nhà doanh nghiệp Việt Nam đã phát hiện được ý đồ chiến lược của đối phương ngay từ những giờ phút bước vào cuộc đàm phán, bởi vì nếu nắm được ý định đối phương và trong từng điều kiện, hoàn cảnh cụ thể của cuộc đàm phán sử dụng các biện pháp kỹ thuật để giành lợi thế. Ví dụ phương pháp nghe có hiệu quả, phương pháp hỏi để trả lời hoặc dùng hành động đối lập hay là “giương đông kích tây”.

Trong quá trình đàm phán, chúng ta thường xuyên kiểm tra hành vi cử chỉ của mình rồi nghe ngóng đánh giá những cử chỉ của đối phương để áp dụng những biện pháp thuyết phục hữu ích để đối phương chấp nhận ý kiến của mình vì như

chúng ta đã biết đàm phán là quá trình thuyết phục. Theo Marry Munter, quá trình thuyết phục người nghe có thể được sử dụng theo 4 mức sau đây:

Tuy nhiên, trong quá trình đàm phán thương mại, vấn đề quan trọng là sao cho đối thủ chấp nhận các đề nghị của mình nêu ra và do đó các nhà kinh doanh thường sử dụng các mức, 1 tạo ra tình huống cộng sự và đồng trách nhiệm, 2 ở mức này ta tìm các biện pháp và gợi ý để khách hàng thấy lợi ích để họ chấp nhận các ý kiến và đề nghị của mình, 3 ở mức này chúng ta tìm cách thuyết phục khách hàng của mình bằng những lợi ích của những đề nghị ta đưa ra và ở mỗi mức nó tùy thuộc vào vị thế của các bên trong đàm phán, các sách chiến lược mà mỗi bên sử dụng. Nhiều khi người đàm phán có thể dùng kết hợp nhiều mức độ khác nhau để đạt được ý định của mình.

Có những cuộc đàm phán có thể không đưa lại cho ta những kết quả gì. Tức là hợp đồng không được ký kết song ta không nên quá bi quan bởi chúng ta là những người đàm phán và luôn luôn phải tìm được những cái được trong những điều mất.

Không nên coi đây là chuyện được thua để tạo không khí có tính tiêu cực trong cuộc đàm phán. Dù không kí được hợp đồng nhưng các nhà kinh doanh Việt Nam luôn luôn tìm ra các lợi ích khác như: thiết lập mối quan hệ lâu dài, nâng cao uy tín của ta trên thị trường... và những điều này dù ít nhiều đều có ích cho hoạt động

kinh doanh sau này và có thể có giá trị cho các hoạt động khác của công ty trong thời gian tới.

Nhiều khi trong quá trình đàm phán kí kết hợp đồng chúng ta gặp phải trường hợp khách hàng đưa ra những hợp đồng gọi là “hợp đồng mẫu” được chuẩn bị kỹ lưỡng. Tuy nhiên đây không phải là mẫu mà chỉ là những hợp đồng được soạn thảo trước, phần lớn các điều khoản thiên về lợi ích của một bên do đó khi gặp phải chúng ta phải nghiên cứu kỹ và sẵn sàng sửa đổi, bổ sung và đàm phán lại trên cơ sở bình đẳng thì mới được, và phù hợp với nguyên tắc trong đàm phán nói chung và đàm phán thương mại quốc tế nói riêng. Tron thực tế có những hợp đồng khách hàng đưa ra bị thảo luận lại và gạch găn hết, chỉ còn được chấp nhận không tới 1/5 so với ban đầu. Hoặc khi những hợp đồng mà hai bên đã thống nhất, trước khi ký kết cũng phải xem lại để tránh những lỗi như in sai, đánh máy nhầm hay có những sửa chữa mà chưa kịp báo. Đối với những hợp đồng bao gồm nhiều nội dung, trong quá trình đàm phán không thể thống nhất ngay được thì nên biết lựa chọn để quyết định nội dung nào cần đàm phán và giải quyết ngay khi và có khả năng thống nhất ngay, nội dung nào để lại tới lần sau.

Mặc dù chúng ta đã đạt được những thành tựu trong lĩnh vực đàm phán như ở trên song các nhà đàm phán Việt Nam cũng còn có những hạn chế cần phải rút kinh nghiệm:

- . Công tác chuẩn bị cho đàm phán chưa cụ thể, chi tiết phù hợp với mục đích của mỗi cuộc đàm phán.
- . Việc lựa chọn nhân sự, thành lập đoàn đàm phán chưa mang tính khách quan, có những công ty chưa đánh giá đúng mức hoạt động đàm phán cho nên việc lựa chọn nhân sự còn nhiều sơ hở, gây ra những thiệt hại không đáng có ví dụ như: có cán bộ đàm phán của ta đã gửi giá điều này gây thiệt hại kinh tế cho Nhà nước và làm mất uy tín của cán bộ kinh doanh của ta trên thị trường nước ngoài.
- . Một số cán bộ đàm phán của ta chưa có kinh nghiệm, hổng về kiến thức và chưa có được những kiến thức và chưa có được những kiến thức về ứng xử tổng điều kiện có sự khác biệt về văn hoá.
- . Chúng ta chưa gắn lợi ích cá nhân với hoạt động đàm phán và chưa có những chỉ tiêu cụ thể đánh giá một cuộc đàm phán có hiệu quả.
- . Hiện tại ở Việt Nam vấn đề đàm phán chưa được coi trọng ở cả các trường đào tạo về kinh tế cũng như xã hội nói chung. Phần lớn các công ty của ta chưa xây dựng cho mình một chiến lược kinh doanh cho nên hoạt động đàm phán nhiều khi không có định hướng.
- . Chưa coi trọng đúng mức trong việc sử dụng ngôn ngữ để đàm phán.
- . Đối với những cuộc đàm phán quan trọng thì các nhà đàm phán nên tiến hành đàm phán thử để rút kinh nghiệm để có thể chủ động áp dụng những sách lược đàm phán thích hợp.

### **Tài liệu tham khảo**

1. Barry Berman & Joel Evans, Marketing Macmillan Publishing Company, 1990
2. Belverd Needles & Henry Anderson, James Caldwell, Principles of Accounting, Houghton Mifflin Company, 1990
3. Chester L. Karrass, Give and take, Negotiating Strategies and Tactics, Harper Business, 1995
4. David Begg & Stanley Fischer Rudiger Dornbusch, Kinh tế học (Bản dịch), tập I & II,
5. David James, Asia Pacific Communications. Doing Business across the Pacific. Kodansa International, 1995
6. Diana Rowland, Japanese Business Etiquette,
7. Đào Duy Ngọc (Chủ biên) Viện quan hệ quốc tế, ASEAN và sự hội nhập của Việt Nam, NXB Chính trị Quốc gia Hà nội, 1997
8. PGS. Đinh Xuân Trình, Giáo trình thanh toán quốc tế trong Ngoại thương, NXB. Giáo dục, 1993
9. Edgar Schein, Organization Culture, Bass Publisher, San Francisco, 1992
10. Eitenman Stonehill, Multinational Business Finance, 7th ed, Moffett, 1995
11. Fred R David, Concepts of Strategic management (Bản dịch)
12. George S. Total Global Strategy, Yip, 1992
13. G.J. Borrie, Commercial Law, Butter worths, 1978
14. Forum (Tạp chí), Tạp chí “diễn đàn kinh tế”, số 4/1990
15. Hall D.G.E., Lịch sử Đông Nam á NXB Chính trị Quốc gia, Hà nội, 1997
16. Harvard Business Review Book, Keeping Customers. Harvard University Press, 1993
17. Harvard Institute for International Development, Vietnam: In search of Dragon’s Trail, Harvard University Press, 1994
18. Howard Raiffa, The Art and Science of Negotiation, Harvard University Press, 1982
19. Hữu Ngọc, A File on American Culture Hồ sơ văn hoá Mỹ, NXB Thế giới, Hà nội, 1995
20. International Trade Center Purchase Management & Administration
21. Jean Brick A Handbook in Intercultural Communication Language and Culture- Series One Macquire University, 1991
22. John Danies & Lee. H International Business (Environment and Operations), Redebaugh, 1988
23. John Graham & Others Negotiators Abroad Don’t shoot from the hip Harvard Business Publishing Co., 1995



24. John Graham & Yoshihiro Sano The Japanese Negotiation Style  
In Lewicki & Others , 1993
25. Joseph R. Byrnes Guidelines for Effective Negotiating In Lewicki & others, 1993
26. Kinard J. Management D.C. Health and Company, 1988
27. Michael Edgamand & Others Economic and Contemporary Issues  
Dryden Press, 1991
28. Lewicki & Others Negotiation (Collection of Articles), Irwin 1st ed., 1985,  
2nd ed., 1993
29. Louis T. Wells, Negotiating with Third World Governments, Harvard  
Business Review, 1996
30. Lưu Văn Lợi & Nguyễn Anh Vũ, Các cuộc thương lượng Lê Đức Thọ-  
Kissinger tại Paris, NXB Công an Nhân dân, 1996
31. Nguyễn Thành Châu (sưu tầm), Pháp luật về xuất nhập khẩu, NXB TP Hồ  
Chí Minh, 1995
32. Penkaj Ghemanat, Commitment, Harvard Business School, 1991
33. Randy Charles Epping, Hướng dẫn bước vào thị trường quốc tế (bản dịch)  
Hà nội, 1995
34. Roger Axtell, Dos & Taboos of Using English Around the World, John  
Wiley & sons, 1995
35. Roger Fisher & William Ury, Getting to Yes, Negotiating Agreement  
without Giving in, Penguin Books, 1991
36. Roger Fisher & Scott Brown, Getting Together, Building Relationship as  
We Negotiate, Penguin Books, 1989
37. Roy Lewicki & Others, Negotiation, Irwin, 1993
38. Sách tham khảo, Một trăm câu hỏi về chế độ doanh nghiệp hiện đại, NXB  
Chính trị Quốc gia, Hà nội, 1995
39. Terrene Deal & Others, Coporate Cultures, Addition Welsley Publishing  
Co., 1995
40. Tako Kagayaky, Chinh phục đối phương (bản dịch), NXB Thanh niên, 1995
41. Thomas Nagle & Reed K. Holden, A Guide to Profitable Decision Making,  
Prentice Hall, 1995
42. Tiersky E. & Tieroky M., The USA: Customs and Institutions, 3rd ed.  
Prentice Hall, 1990
43. Thomas Keisser, Negotiating with a Customer You can't Afford to Lose,  
Harvard Business School, 1996
44. Vermon Henderson & William Poole, Principles of Macroeconomics, D.C.  
Health & Company, 1991

45. PGS. Vũ Hữu Tửu, Kỹ thuật Nghiệp vụ Ngoại thông, NXB Giáo dục, 1996
46. Wier L.R., A study Guide to Accompany Management, D.C. Health and Company, 1988