

**BỘ CÔNG THƯƠNG
TRƯỜNG CAO ĐẲNG THƯƠNG MẠI VÀ DU LỊCH**



GIÁO TRÌNH

MÔN HỌC: ĐÀM PHÁN KINH DOANH

NGÀNH: KINH DOANH THƯƠNG MẠI

TRÌNH ĐỘ: CAO ĐẲNG

(Ban hành kèm theo Quyết định số 401 /QĐ- CĐTMDL ngày 05 tháng 07 năm 2022 của Hiệu trưởng Trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch)

Lưu hành nội bộ

Thái Nguyên, năm 2022

LỜI GIỚI THIỆU

Đàm phán là kỹ năng quan trọng trong cuộc sống và trong kinh doanh. Trong thời kỳ hội nhập kinh tế, các doanh nghiệp Việt Nam có nhiều cơ hội mở rộng các quan hệ hợp tác kinh doanh, đồng thời cũng phải đương đầu với không ít nguy cơ, thách thức. Một trong những điểm then chốt đưa đến thành công cho mỗi nhà kinh doanh, mỗi doanh nghiệp là phải giỏi giao dịch, đàm phán. Nhiều doanh nghiệp bước vào cuộc đàm phán với tư thế khá bị động, thiếu chuẩn bị nên dễ dàng bị thua hoặc phải chịu thiệt thòi trong quá trình đàm phán. Trong điều kiện kinh tế thị trường hiện nay, đàm phán trở thành chức năng, hoạt động cơ bản, là một trong những yếu tố quan trọng quyết định thành công của nhà kinh doanh.

Để nắm rõ được những kiến thức cơ bản về đàm phán kinh doanh và để có tài liệu phục vụ giảng dạy cho học sinh chuyên ngành trong trường Cao đẳng thương mại và du lịch, tập thể tác giả đã biên soạn giáo trình “Đàm phán kinh doanh”. Giáo trình để làm tài liệu giảng dạy cho học sinh ngành Kinh doanh thương mại trình độ Cao đẳng.

Trong quá trình biên soạn giáo trình “Đàm phán kinh doanh” tác giả đã nhận được những ý kiến đóng góp hiệu quả của các giảng viên khoa quản trị kinh doanh, các thầy cô giáo trong hội đồng khoa học nhà trường. Tác giả xin trân trọng cảm ơn sự giúp đỡ của các đồng nghiệp.

Mặc dù đã rất cố gắng nhưng không thể tránh khỏi những thiếu sót và những hạn chế. Chúng tôi rất mong nhận được sự góp ý, bổ sung của độc giả để giúp cho quá trình được hoàn thiện hơn. Mọi ý kiến đóng góp xin gửi về Khoa Quản trị kinh doanh, trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch – số 478 đường Thống Nhất, phường Tân Thịnh, TP Thái Nguyên

Chân thành cảm ơn!

NHÓM TÁC GIẢ

MỤC LỤC

| | |
|---|----|
| LỜI GIỚI THIỆU | 1 |
| MỤC LỤC..... | 3 |
| CHƯƠNG 1..... | 12 |
| KHÁI QUÁT VỀ ĐÀM PHÁN | 12 |
| 1. Khái niệm đàm phán | 14 |
| 1.1. Khái niệm giao dịch | 14 |
| 1.2. Khái niệm đàm phán kinh doanh | 14 |
| 2. Những nguyên tắc cơ bản của đàm phán. | 15 |
| 2.1. Các nguyên tắc cơ bản cần nắm vững:..... | 15 |
| 2.2. Nguyên tắc cả hai cùng thắng: | 15 |
| 2.3. Những sai lầm thường mắc phải trong đàm phán:..... | 15 |
| 2.4. Các nguyên tắc dẫn đến thành công trong đàm phán: | 15 |
| 3. Đặc điểm của đàm phán trong kinh doanh. | 17 |
| 3.1. Đàm phán kinh doanh lấy lợi ích kinh tế đạt được là mục đích cơ bản.. | 17 |
| 3.2. Giá cả là hạt nhân của đàm phán..... | 18 |
| 3.3. Đàm phán kinh doanh chứa đựng những xung đột của lợi ích | 18 |
| 3.4. Đàm phán không phải là sự lựa chọn đơn nhất "hợp tác" và “xung đột” mà là mâu thuẫn thống nhất giữa "hợp tác" và "xung đột" | 18 |
| 3.5. Đàm phán không phải là thỏa mãn lợi ích của mình một cách không hạn chế, mà là có giới hạn lợi ích nhất định | 19 |
| 4. Các yếu tố ảnh hưởng đến đàm phán | 19 |
| 4.1 Bối cảnh đàm phán..... | 19 |
| 4.2. Thời gian dành cho đàm phán | 19 |
| 4.3. Quyền lực trong đàm phán | 20 |
| 5. Các phương thức đàm phán | 21 |
| 5.1. Đàm phán bằng văn bản..... | 21 |
| 5.2. Đàm phán bằng gặp mặt..... | 21 |
| 5.3. Đàm phán qua điện thoại..... | 23 |
| 6. Các giai đoạn đàm phán | 24 |
| 6.1. Chuẩn bị cho đàm phán..... | 24 |
| 6.2. Thu nhập số liệu/ dữ liệu thông tin: | 25 |
| 6.3. Chuẩn bị về chiến lược..... | 26 |

| | |
|---|----|
| 6.4. Giai đoạn đàm phán | 31 |
| 6.5. Giai đoạn sau đàm phán | 31 |
| 7. Phong cách đàm phán kinh doanh | 36 |
| 7.1. Phong cách cạnh tranh trong đàm phán | 36 |
| 7.2. Phong cách hợp tác trong đàm phán | 36 |
| 7.3. Phong cách lẩn tránh khi đàm phán | 37 |
| 7.4. Phong cách nhượng bộ, thoả hiệp khi đàm phán | 37 |
| 7.5. Phong cách chấp nhận trong đàm phán..... | 38 |
| 8. Các bên tham gia đàm phán và nhóm đàm phán | 39 |
| 8.1. Đàm phán song phương | 39 |
| 8.2. Đàm phán đa phương | 39 |
| CHƯƠNG 2..... | 41 |
| NGHỆ THUẬT ĐÀM PHÁN | 41 |
| 1. Một số nghệ thuật đàm phán cơ bản | 43 |
| 1.1. Nghệ thuật "trả lời" trong đàm phán | 43 |
| 1.2. Nghệ thuật "nghe" trong đàm phán | 43 |
| 1.3. Nghệ thuật "hỏi" trong đàm phán | 44 |
| 1.4. Nghệ thuật "thách giá" trong đàm phán | 45 |
| 1.5. Nghệ thuật "trả giá" trong đàm phán..... | 45 |
| 1.6. Nghệ thuật khắc phục bế tắc trong đàm phán | 45 |
| 2. Một số nghệ thuật đàm phán nâng cao..... | 46 |
| 2.1. Phát hiện và sử dụng ưu thế trong đàm phán | 46 |
| 2.2. Kỹ thuật đột phá thế găng trong đàm phán | 48 |
| CHƯƠNG 3 ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH QUỐC TẾ..... | 54 |
| 1. Nghệ thuật đàm phán quốc tế..... | 56 |
| 1.1. Đàm phán theo phong cách Á Đông | 56 |
| 2. Đàm phán kinh doanh quốc tế với một số nước châu Á điển hình..... | 57 |
| 2.1. Đàm phán với người Nhật Bản | 57 |
| 2.2. Đàm phán với người Trung Quốc..... | 62 |
| 2.3. Đàm phán với người Hàn Quốc..... | 65 |
| 3. Đàm phán kinh doanh quốc tế với một số nước Âu – Mỹ điển hình..... | 68 |
| 3.1. Đàm phán với người Mỹ..... | 68 |
| 3.3. Đàm phán với người Pháp..... | 70 |

GIÁO TRÌNH MÔN HỌC

1. Tên môn học: Đàm phán kinh doanh

2. Mã số môn học: MH19

3. Vị trí, tính chất của môn học

3.1. Vị trí:

Môn học Đàm phán kinh doanh là môn học nằm trong nhóm các môn chuyên môn trong chương trình đào tạo trình độ cao đẳng ngành “*Kinh doanh thương mại*” của trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch

3.2. Tính chất:

Môn học đàm phán kinh doanh là môn học lý thuyết, đánh giá môn học bằng hình thức thi hết môn.

4. Mục tiêu của môn học:

4.1. Về kiến thức:

Trang bị cho học sinh kiến thức khái quát về đàm phán kinh doanh; nghệ thuật đàm phán kinh doanh và đàm phán kinh doanh quốc tế.

4.2. Về kỹ năng:

Học sinh được rèn luyện kỹ năng trả lời, nghe, hỏi, thách giá, trả giá, khắc phục bế tắc trong đàm phán; có kỹ năng phát hiện và sử dụng ưu thế trong đàm phán; kỹ thuật đột phá thế găng trong đàm phán; kỹ năng đàm phán trong kinh doanh quốc tế.

4.3. Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

+ Học sinh có khả năng tự học, tự nghiên cứu ngoài các giờ học trên lớp, chủ động tư duy, sáng tạo trong quá trình học tập.

+ Học sinh có thái độ nghiêm túc khi nghiên cứu học phần, tích cực, chủ động, sáng tạo trong học tập; rèn luyện được tác phong công nghiệp, lễ lối làm việc của người lao động tốt.

5. Nội dung của môn học

5.1. Chương trình khung

| Mã MH | Tên môn học | Số tín chỉ | Thời gian học tập (giờ) | | | |
|----------|--------------------------|------------|-------------------------|------------|--|------------------|
| | | | Tổng số | Trong đó | | |
| | | | | Lý thuyết | Thực hành/ thực tập/thí nghiệm/ bài tập/thảo luận | Thi/ Kiểm tra |
| I | Các môn học chung | 20 | 435 | 157 | 255 | 23 |
| MH01 | Chính trị | 4 | 75 | 41 | 29 | 5 |
| MH02 | Pháp luật | 2 | 30 | 18 | 10 | 2 |
| MH03 | Giáo dục thể chất | 2 | 60 | 5 | 51 | 4 |

| | | | | | | |
|-------------|---|------------|-------------|------------|-------------|-----------|
| MH04 | Giáo dục Quốc phòng - An ninh | 4 | 75 | 36 | 35 | 4 |
| MH05 | Tin học | 3 | 75 | 15 | 58 | 2 |
| MH06 | Ngoại ngữ | 5 | 120 | 42 | 72 | 6 |
| II | Các môn học chuyên môn | 84 | 1980 | 752 | 1153 | 75 |
| II.1 | Môn học cơ sở | 18 | 270 | 256 | | 14 |
| MH07 | Nguyên lý kế toán | 3 | 45 | 43 | - | 2 |
| MH08 | Quản trị học | 3 | 45 | 43 | - | 2 |
| MH09 | Pháp luật trong kinh doanh thương mại | 2 | 30 | 28 | - | 2 |
| MH10 | Marketing căn bản | 2 | 30 | 28 | - | 2 |
| MH11 | Khoa học hàng hóa | 3 | 45 | 43 | - | 2 |
| MH12 | Thống kê kinh doanh | 2 | 30 | 28 | - | 2 |
| MH13 | Tài chính doanh nghiệp | 3 | 45 | 43 | - | 2 |
| II.2 | Môn học chuyên môn | 62 | 1650 | 440 | 1153 | 57 |
| MH14 | Tiếng Anh thương mại | 4 | 60 | 57 | - | 3 |
| MH15 | Kinh tế thương mại | 3 | 45 | 43 | - | 2 |
| MH16 | Nghiệp vụ kinh doanh thương mại | 4 | 60 | 57 | - | 3 |
| MH17 | Marketing thương mại | 3 | 45 | 43 | - | 2 |
| MH18 | Tâm lý khách hàng | 2 | 30 | 28 | - | 2 |
| MH19 | Đàm phán kinh doanh | 2 | 30 | 28 | - | 2 |
| MH20 | Kỹ năng bán hàng trực tuyến | 2 | 30 | 28 | - | 2 |
| MH21 | Quản trị doanh nghiệp thương mại | 4 | 60 | 57 | - | 3 |
| MH22 | Quản lý chất lượng | 2 | 30 | 28 | - | 2 |
| MH23 | Thương mại điện tử | 2 | 30 | 28 | - | 2 |
| MH24 | Phân tích hoạt động kinh doanh | 3 | 45 | 43 | - | 2 |
| MH25 | Thực hành tổng hợp I | 6 | 180 | - | 166 | 14 |
| MH26 | Thực hành tổng hợp II | 8 | 240 | - | 222 | 18 |
| MH27 | Thực tập TN | 17 | 765 | - | 765 | - |
| II.3 | Môn học tự chọn (chọn 2 trong 4) | 4 | 60 | 56 | - | 4 |
| MH28 | Khởi sự kinh doanh | 2 | 30 | 28 | - | 2 |
| MH29 | Nghiệp vụ kinh doanh XNK | 2 | 30 | 28 | - | 2 |
| MH30 | Kế toán thương mại dịch vụ | 2 | 30 | 28 | - | 2 |
| MH31 | Tín dụng và thanh toán quốc tế | 2 | 30 | 28 | - | 2 |
| | Tổng cộng | 104 | 2415 | 909 | 1408 | 98 |

5.2. Chương trình chi tiết môn học

| Số TT | Tên chương, mục | Thời gian (giờ) | | | |
|-------|--|-----------------|-----------|---|----------|
| | | Tổng số | Lý thuyết | Thực hành, thí nghiệm, thảo luận, bài tập | Kiểm tra |
| 1 | <p>Chương 1: Khái quát về đàm phán</p> <p>1. Khái niệm đàm phán</p> <p>2. Những nguyên tắc cơ bản của đàm phán.</p> <p>3. Đặc điểm của đàm phán trong kinh doanh.</p> <p>3.1. Đàm phán kinh doanh lấy lợi ích kinh tế đạt được là mục đích cơ bản.</p> <p>3.2. Giá cả là hạt nhân của đàm phán</p> <p>3.3. Đàm phán kinh doanh chứa đựng những xung đột của lợi ích</p> <p>3.4. Đàm phán không phải là sự lựa chọn đơn nhất hợp tác và xung đột mà là mâu thuẫn thống nhất giữa hợp tác và xung đột</p> <p>3.5. Đàm phán không phải là thỏa mãn lợi ích của mình một cách không hạn chế mà là có giới hạn nhất định.</p> <p>4. Các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả đàm phán.</p> <p>4.1. Bối cảnh đàm phán</p> <p>4.2. Thời gian dành cho đàm phán.</p> <p>4.2. Quyền lực trong đàm phán</p> <p>5. Các phương thức đàm phán</p> <p>5.1. Đàm phán bằng văn bản</p> <p>5.2. Đàm phán bằng gặp mặt</p> <p>5.3. Đàm phán qua điện thoại</p> <p>6. Các giai đoạn đàm phán</p> <p>6.1. Giai đoạn chuẩn bị đàm phán.</p> <p>6.2. Thu thập thông tin.</p> <p>6.3. Chuẩn bị chiến lược.</p> <p>6.4. Giai đoạn đàm phán.</p> <p>6.5. Giai đoạn sau đàm phán.</p> | 8 | 8 | | |

| | | | | | |
|---|--|----|----|--|---|
| | <p>7. Phong cách đàm phán kinh doanh.</p> <p>7.1. Phong cách cạnh tranh trong ĐP</p> <p>7.2. Hợp tác trong đàm phán.</p> <p>7.3. Lẩn tránh trong đàm phán.</p> <p>7.4. Nhượng bộ, thỏa hiệp.</p> <p>7.5. Chấp nhận trong đàm phán.</p> <p>8. Các bên tham gia đàm phán và nhóm đàm phán</p> <p>8.1. Đàm phán song phương</p> <p>8.2. Đàm phán đa phương</p> | | | | |
| 2 | <p>Chương 2: Nghệ thuật đàm phán</p> <p>1. Một số nghệ thuật đàm phán cơ bản:</p> <p>1.1. Nghệ thuật trả lời trong đàm phán</p> <p>1.2. Nghệ thuật nghe trong đàm phán .</p> <p>1.3. Nghệ thuật hỏi trong đàm phán .</p> <p>1.4. Nghệ thuật thách giá trong đàm phán</p> <p>1.5. Nghệ thuật trả giá trong đàm phán</p> <p>1.6. Nghệ thuật khắc phục bế tắc trong đàm phán</p> <p>2. Một số nghệ thuật đàm phán nâng cao</p> <p>2.1. Phát hiện và sử dụng ưu thế trong đàm phán</p> <p>2.2. Kỹ thuật đột phá thế găng trong đàm phán</p> | 15 | 14 | | 1 |
| 3 | <p>Chương 3: Đàm phán trong kinh doanh quốc tế</p> <p>1. Nghệ thuật đàm phán quốc tế</p> <p>1.1. Đàm phán theo phong cách Á Đông.</p> <p>1.2. Đàm phán theo phong cách Âu – Mỹ.</p> <p>2. Đàm phán kinh doanh quốc tế với một số nước châu Á điển hình.</p> <p>2.1. Đàm phán với người Nhật Bản.</p> <p>2.2. Đàm phán với người Trung Quốc.</p> <p>2.3. Đàm phán với người Hàn Quốc.</p> <p>3. Đàm phán kinh doanh quốc tế với một số nước Âu – Mỹ điển hình</p> <p>3.1. Đàm phán với người Mỹ.</p> <p>3.2. Đàm phán với người Nga.</p> | 7 | 6 | | 1 |

| | | | | |
|-------------------------------|----|----|--|---|
| 3.3. Đàm phán với người Pháp. | | | | |
| 3.4. Đàm phán với người Anh. | | | | |
| Cộng | 30 | 28 | | 2 |

6. Điều kiện thực hiện môn học:

6.1. Phòng học Lý thuyết/Thực hành: Đáp ứng phòng học chuẩn

6.2. Trang thiết bị dạy học: Projector, máy vi tính, bảng, phấn

6.3. Học liệu, dụng cụ, mô hình, phương tiện: Giáo trình, mô hình học tập,...

6.4. Các điều kiện khác: Người học tìm hiểu thực tế về công tác xây dựng phương án khắc phục và phòng ngừa rủi ro tại doanh nghiệp.

7. Nội dung và phương pháp đánh giá:

7.1. Nội dung:

- Kiến thức: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức

- Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.

- Năng lực tự chủ và trách nhiệm: Trong quá trình học tập, người học cần:

+ Nghiên cứu bài trước khi đến lớp.

+ Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.

+ Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.

+ Nghiêm túc trong quá trình học tập.

7.2. Phương pháp:

Người học được đánh giá tích lũy môn học như sau:

7.2.1. Cách đánh giá

- Áp dụng quy chế đào tạo trình độ trung cấp hệ chính quy ban hành kèm theo Thông tư số 04/2022/TT-LĐTĐ, ngày 30/3/2022 của Bộ trưởng Bộ Lao động – Thương binh và Xã hội.

- Hướng dẫn thực hiện quy chế đào tạo áp dụng tại Trường Cao đẳng Thương mại và Du lịch như sau:

| Điểm đánh giá | Trọng số |
|--|----------|
| + Điểm kiểm tra thường xuyên (Hệ số 1) | 40% |
| + Điểm kiểm tra định kỳ (Hệ số 2) | |
| + Điểm thi kết thúc môn học | 60% |

7.2.2. Phương pháp đánh giá

| Phương pháp đánh giá | Phương pháp tổ chức | Hình thức kiểm tra | Thời điểm kiểm tra |
|----------------------|-----------------------|-------------------------|--------------------|
| Thường xuyên | Viết/ Thuyết trình | Tự luận/ Trắc nghiệm | Sau 10 giờ. |
| Định kỳ | Viết/ Thuyết trình | Tự luận/ Trắc nghiệm | Sau 14 giờ |

| | | | |
|------------------|------|------------------------|------------|
| Kết thúc môn học | Viết | Tự luận và trắc nghiệm | Sau 30 giờ |
|------------------|------|------------------------|------------|

7.2.3. Cách tính điểm

- Điểm đánh giá thành phần và điểm thi kết thúc môn học được chấm theo thang điểm 10 (từ 0 đến 10), làm tròn đến một chữ số thập phân.

- Điểm môn học là tổng điểm của tất cả điểm đánh giá thành phần của môn học nhân với trọng số tương ứng. Điểm môn học theo thang điểm 10 làm tròn đến một chữ số thập phân, sau đó được quy đổi sang điểm chữ và điểm số theo thang điểm 4 theo quy định của Bộ Lao động Thương binh và Xã hội về đào tạo theo tín chỉ.

8. Hướng dẫn thực hiện môn học

8.1. Phạm vi, đối tượng áp dụng: Đối tượng cao đẳng kinh doanh thương mại

8.2. Phương pháp giảng dạy, học tập môn học

8.2.1. Đối với người dạy

* Lý thuyết: Áp dụng phương pháp dạy học tích cực bao gồm: thuyết trình ngắn, nêu vấn đề, hướng dẫn đọc tài liệu, bài tập tình huống, câu hỏi thảo luận....

* Thảo luận: Phân chia nhóm nhỏ thảo luận theo nội dung đề ra.

* Hướng dẫn tự học theo nhóm: Nhóm trưởng phân công các thành viên trong nhóm tìm hiểu, nghiên cứu theo yêu cầu nội dung trong bài học, cả nhóm thảo luận, trình bày nội dung, ghi chép và viết báo cáo nhóm.

8.2.2. Đối với người học: Người học phải thực hiện các nhiệm vụ như sau:

- Nghiên cứu kỹ bài học tại nhà trước khi đến lớp. Các tài liệu tham khảo sẽ được cung cấp nguồn trước khi người học vào học môn học này (trang web, thư viện, tài liệu...)

- Tham dự tối thiểu 80% các buổi giảng lý thuyết. Nếu người học vắng >20% số tiết lý thuyết phải học lại môn học mới được tham dự kì thi lần sau.

- Tự học và thảo luận nhóm: là một phương pháp học tập kết hợp giữa làm việc theo nhóm và làm việc cá nhân. Một nhóm gồm 8-10 người học sẽ được cung cấp chủ đề thảo luận trước khi học lý thuyết, thực hành. Mỗi người học sẽ chịu trách nhiệm về 1 hoặc một số nội dung trong chủ đề mà nhóm đã phân công để phát triển và hoàn thiện tốt nhất toàn bộ chủ đề thảo luận của nhóm.

- Tham dự đủ các bài kiểm tra thường xuyên, định kỳ.

- Tham dự thi kết thúc môn học.

- Chủ động tổ chức thực hiện giờ tự học.

9. Tài liệu tham khảo:

(1). Kerry Patterson – Joseph Grenny – Ron Mc Millan – Al Switzler, *Những cuộc đàm phán quyết định*, NXB thế giới, 2013.

(2). Herb Cohen, *Bạn có thể đàm phán bất cứ điều gì*, NXB Lao động - xã hội, 2014.

- (3). Leil Lowndes, *Nghệ thuật giao tiếp để thành công*, NXB Lao động, 2014.
- (4). Donald Trump, *Nghệ thuật đàm phán*, NXB trẻ, 2016.

CHƯƠNG 1

KHÁI QUÁT VỀ ĐÀM PHÁN

GIỚI THIỆU CHƯƠNG

Chương 1 là chương giới thiệu về một số nội dung cơ bản như: khái niệm, nguyên tắc, đặc điểm của đàm phán; các yếu tố ảnh hưởng tới kết quả đàm phán; các phương thức và giai đoạn trong đàm phán. Từ đó người học có được kiến thức nền tảng và dễ dàng tiếp cận nội dung môn học ở những chương tiếp theo.

MỤC TIÊU

1. Về kiến thức:

- Trình bày được khái niệm, nguyên tắc, đặc điểm đàm phán kinh doanh
- Trình bày được các yếu tố ảnh hưởng tới kết quả đàm phán
- Trình bày được các phương thức và các giai đoạn đàm phán
- Trình bày được phong cách đàm phán kinh doanh

2. Về kỹ năng:

Vận dụng những kiến thức cơ bản để thực hiện đàm phán kinh doanh

3. Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

Thể hiện được năng lực học tập tự giác, tích cực, chủ động trong việc tiếp cận kiến thức môn học, có tinh thần trách nhiệm trong việc học nhằm vận dụng kiến thức, kỹ năng trong công tác sau này.

PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 1

- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận 1 (cá nhân hoặc nhóm).

- Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương 1) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận chương 1 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.

ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 1

- Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng: Không
- Trang thiết bị máy móc: Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác
- Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu: Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.
- Các điều kiện khác: Không có

KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 1

- Nội dung:

+ Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức

+ Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.

+ Năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- Trong quá trình học tập, người học cần:
- Nghiên cứu bài trước khi đến lớp
- Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.
- Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.
- Nghiêm túc trong quá trình học tập.

- Phương pháp:

+ Điểm kiểm tra thường xuyên: 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)

+ Kiểm tra định kỳ lý thuyết: 1 điểm kiểm tra (hình thức: kiểm tra viết)

NỘI DUNG

1. Khái niệm đàm phán

1.1. Khái niệm giao dịch

"Giao dịch là sự tiếp xúc, quan hệ giữa các cá nhân để trao đổi thông tin hoặc thoả mãn một nhu cầu nào đó".

Giao dịch kinh doanh là sự tiếp xúc, quan hệ giữa các chủ thể kinh doanh nhằm trao đổi các thông tin về thị trường, hàng hoá, giá cả, kinh nghiệm kinh doanh... Giao dịch kinh doanh vừa mang bản chất của xã giao (giao tiếp xã hội) đồng thời mang những nét đặc thù. Mục đích của giao dịch kinh doanh cũng hướng vào mục đích hiệu quả, mục đích lợi nhuận. Giao dịch trước hết là xác lập quan hệ, thực hiện hành vi tiếp xúc với nhau. Giao dịch không phải là cuộc độc thoại một mình, một chiều, mà nó là cuộc đối thoại hai chiều làm thay đổi cả người gửi lẫn người nhận.

Bản chất của giao dịch kinh doanh được khái quát như sau:

Trước hết, Chủ thể là các nhà kinh doanh.

Thứ hai, Giao dịch là một quá trình trao đổi thông tin, ý tưởng và các cảm xúc

Thứ ba, Thông tin, thông điệp các nhà kinh doanh gửi đến nhau chủ yếu thuộc lĩnh vực kinh tế.

1.2. Khái niệm đàm phán kinh doanh

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.*

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.*

→ Đàm phán là phương tiện cơ bản để đạt được cái mà ta mong muốn từ người khác. Đó là quá trình giao tiếp có đi có lại được thiết kế nhằm thỏa thuận trong khi giữa ta và bên kia có những quyền lợi có thể chia sẻ và có những quyền lợi đối kháng.

Đàm phán kinh doanh là sự bàn bạc, thoả thuận giữa hai hay nhiều bên để cùng nhau nhất trí hay thoả hiệp giải quyết những vấn đề về lợi ích có liên quan đến các bên kinh doanh.

Như vậy giao dịch là để thiết lập các quan hệ, còn đàm phán để giải quyết các vấn đề có liên quan đến các bên. Nếu không có liên quan với nhau, trước hết là liên quan lợi ích vật chất, thì người ta không đàm phán với nhau.

2. Những nguyên tắc cơ bản của đàm phán.

2.1. Các nguyên tắc cơ bản cần nắm vững:

- Đàm phán là một hoạt động tự nguyện.
- Một bên muốn thay đổi tình hình hiện tại và tin rằng có thể đạt được.
- Mục đích của đàm phán là thỏa thuận.
- Không phải mọi cuộc đàm phán đều kết thúc bằng thỏa thuận.
- Không đạt được thỏa thuận có khi là kết quả tốt.
- Thời gian là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến tiến trình và kết quả đàm phán.
- Không để cuộc đàm phán bị phá vỡ hoàn toàn.
- Kết quả mỹ mãn là cải thiện được tình hình hiện tại của cả 2 bên.
- Tiến trình bị ảnh hưởng bởi những người đàm phán của các bên.

2.2. Nguyên tắc cả hai cùng thắng:

- Cùng nhau tìm ra và thừa nhận lợi ích của nhau
- Lấy sự hợp tác lâu dài làm mục đích
- Các bên đều thu được lợi ích cao nhất

2.3. Những sai lầm thường mắc phải trong đàm phán:

- Bước vào đàm phán với đầu óc thiếu minh mẫn.
- Không biết đối tác ai là người có quyền quyết định.
- Không biết điểm mạnh của mình là gì và sử dụng nó như thế nào.
- Bước vào đàm phán với mục đích chung chung.
- Không đề xuất những quan điểm và lý lẽ có giá trị.
- Không kiểm soát các yếu tố tương như không quan trọng như thời gian và trật tự của các vấn đề.
- Không để cho bên kia đưa ra đề nghị trước.
- Bỏ qua thời gian và địa điểm như là 1 vũ khí trong đàm phán.
- Từ bỏ khi cuộc đàm phán dường như đi đến chỗ bế tắc.
- Không biết kết thúc đúng lúc.

2.4. Các nguyên tắc dẫn đến thành công trong đàm phán:

* *Ấn tượng ban đầu.*

Không nên đối đầu ngay với đối tác đàm phán bằng những yêu cầu đòi hỏi. Trước hết phải tạo ra một không khí tin cậy, dễ chịu bằng một vài câu nói mang tính cá nhân bằng cử chỉ và thái độ vui vẻ, dễ chịu. Bạn luôn nhớ rằng sẽ không bao giờ có cơ hội lần thứ hai để gây ấn tượng ban đầu. Sau đó bạn sẽ bắt đầu nói về chủ đề nội dung mà bạn định đàm phán, thương thuyết với đối tác.

* *Chú ý tới các cử chỉ, thái độ và động tác của cơ thể trong khi đàm phán.*

Ít nhất một nửa thông tin định truyền đạt trong đàm phán được thông qua và tiếp nhận qua các cử chỉ, thái độ và động tác của cơ thể bạn. Ít nhất một phần ba thông tin được tiếp nhận thông qua tiếng nói, giọng điệu và cách nói của người đàm phán. Một gương mặt hồ hởi, thái độ cởi mở sẽ nhanh chóng tạo nên thiện cảm từ

phía đối tác đàm phán. Ý thức đánh giá cao, coi trọng đối tác của người đàm phán sẽ thể hiện ngay trong cách thể hiện, giọng điệu và cách nói. Chỉ có thể đàm phán và thuyết phục thành công nếu tự người đàm phán không có ý thức và cảm giác mình sẽ hoặc đang đóng kịch với đối tác.

*** Phải xác định rõ mục tiêu đàm phán và luôn luôn bám sát theo đuổi mục tiêu này trong suốt quá trình đàm phán.**

Người nào không biết rõ mình muốn gì thì sẽ thường đạt được kết quả mà mình không mong muốn. Vì vậy, trước khi vào cuộc đàm phán thương thuyết, người đàm phán phải cố gắng chia tách mục tiêu cuối cùng của mình thành những mục tiêu nhỏ mà mình phải trao đổi với đối tác và đạt được kết quả. Nếu càng có nhiều mục tiêu cụ thể và luôn theo đuổi các mục tiêu này trong quá trình đàm phán thì kết quả cuối cùng của đàm phán càng chóng đạt được.

*** Người đàm phán tốt phải biết rèn cho mình có khả năng lắng nghe đối tác nói.**

Người ta nói rằng người thắng cuộc bao giờ cũng là người biết nghe. Chỉ có ai thật sự quan tâm chú ý lắng nghe đối tác đàm phán với mình nói gì, muốn gì thì người đó mới có những phản ứng, lý lẽ phù hợp có lợi cho mình. Khi nghe đối tác trình bày cần phải biết phân biệt tâm trạng, thái độ của họ. Xem họ có biểu hiện trạng thái quá hưng phấn, bốc đồng, ức chế hay bực bội không. Cũng có thể đối tác đàm phán đang muốn lôi kéo, cuốn hút về một hướng khác và tìm cách khai thác thêm thông tin.

*** Phải biết trình bày, sử dụng từ ngữ một cách khôn khéo, linh hoạt.**

Đừng bao giờ nói rằng vấn đề này mình có quan điểm khác mà nên nói về cơ bản mình cũng nghĩ như vậy nhưng chỉ muốn nhấn mạnh thêm điểm này. Đừng nói thẳng rằng đối tác có cách nhìn nhận sai lầm mà nên nói đó cũng là một cách nhìn nhận đúng nhưng chúng ta cũng thử lật lại vấn đề một lần nữa xem sao. Đừng bao giờ nói hàng hóa, dịch vụ của mình là rẻ vì rẻ thường đem lại ấn tượng hay suy diễn không tốt về chất lượng. Khi đang tranh cãi, đàm phán về giá cả thì đừng nói: chúng ta sẽ không đạt được kết quả nếu chỉ đàm phán về giá mà nên chuyển hướng. Trước khi tiếp tục đàm phán về giá cả, chúng ta nên trao đổi xem xét thêm chất lượng, hình thức của hàng hoá, phương thức thanh toán,... Nếu đối tác bị ấn tượng thì vấn đề giá cả không còn quá gay gắt khi tiếp tục đàm phán.

*** Người đàm phán kinh doanh phải biết hỏi nhiều thay vì nói nhiều.**

Người nào hỏi nhiều thì người đó sẽ có lợi thế, không chỉ về thông tin mà cả về tâm lý, về tính chủ động trong đàm phán. Những câu hỏi hợp lý khéo léo sẽ chứng minh cho đối tác là mình luôn luôn lắng nghe, quan tâm đến điều họ đang nói. Chính trong thời gian lắng nghe bạn có thể phân tích, tìm hiểu các động cơ, ý muốn của đối tác đàm phán.

Tùy từng trường hợp có thể đặt câu hỏi trực tiếp hay gián tiếp.

- Câu hỏi trực tiếp thường được đặt ra khi mới bắt đầu đàm phán, giúp giảm bớt khoảng cách giữa hai bên đàm phán và có được nhiều thông tin trước khi thật sự bắt đầu đàm phán.

- Các câu hỏi gián tiếp cũng có thể là câu hỏi đón đầu, thường sử dụng ở những giai đoạn sau của cuộc đàm phán thương thuyết. Khi cần làm rõ hay khẳng định một điều gì, nên đặt câu hỏi sao cho đối tác chỉ cần trả lời có hay không.

Tất nhiên phải thận trọng nếu đặt nhiều câu hỏi loại này vì sẽ gây cho đối tác cảm giác bức mình, khó chịu.

**** Người đàm phán cần phải biết mình có thể được phép đi tới đâu, tự do đàm phán tới giới hạn nào.***

Đâu là điểm thấp nhất mà mình có thể chấp nhận được. Đâu là điểm mình không bao giờ được thay đổi theo hướng có lợi cho đối tác. Biết được giới hạn đàm phán, tức là sẽ biết được thời điểm phải ngừng hay chấm dứt đàm phán và chuyển hướng, tìm phương án giải quyết khác. Không phải cuộc đàm phán thương thuyết thương mại nào cũng dẫn đến ký kết hợp đồng thương mại. Người có khả năng đàm phán tốt phải là người có đủ dũng cảm và quyết đoán không chịu ký kết một hợp đồng kinh doanh nếu có thể gây bất lợi cho mình. Để đàm phán thành công, không nên thực hiện cứng nhắc theo nguyên tắc "được ăn cả, ngã về không".

**** Để thành công trong đàm phán kinh doanh, cần có một ý thức, tư duy sẵn sàng thỏa hiệp nếu cần thiết.***

Có khi "một món quà nhỏ", một sự nhường nhịn, chấp nhận nhỏ cho đối tác thì có thể đem lại cho bạn cả một hợp đồng kinh doanh béo bở. Đàm phán kinh doanh là một quá trình thường xuyên phải chấp nhận "cho và nhận"; phải cân nhắc so sánh, phải tranh luận và chờ đợi. Đừng nên để xuất hiện cảm giác lộ liễu có người thắng và người thua sau cuộc đàm phán kinh doanh, nếu như bạn còn tiếp tục kinh doanh với đối tác đó.

Kết quả đàm phán là cả hai bên đều có lợi, là sự trao đổi tự nguyện giữa hai bên. Vì vậy, khi đàm phán không chỉ chú ý cứng nhắc một chiều quyền lợi, mục đích riêng của một bên mà phải chú ý đến cả nhu cầu của bên kia.

**** Để tránh cho những hiểu lầm vô tình hay hữu ý và để tránh nội dung đàm phán, thương thuyết bị lệch hướng.***

Nhà đàm phán phải biết nhắc lại kết luận những điểm đã trao đổi, thống nhất giữa hai bên trước khi chuyển sang nội dung đàm phán mới. Làm được điều đó tức là nhà đàm phán đã chủ động điều tiết buổi thương thuyết. Những điểm chưa rõ có thể sẽ được giải quyết khi được nhắc lại. Nếu khéo léo thì nhà thương thuyết có thể đưa cả hướng giải quyết cho điểm nội dung đàm phán tiếp theo. Thực hiện việc nhắc lại và tóm tắt từng nội dung đã đàm phán sẽ giúp cho nhà thương thuyết luôn luôn không xa rời mục tiêu đàm phán, quá trình đàm phán trở nên có hệ thống, bài bản và là cơ sở cho những lần đàm phán tiếp theo.

3. Đặc điểm của đàm phán trong kinh doanh.

3.1. Đàm phán kinh doanh lấy lợi ích kinh tế đạt được là mục đích cơ bản

Người đàm phán lấy việc đạt được lợi ích kinh tế, mới đề cập đến những lợi ích phi kinh tế khác. Tuy trong quá trình đàm phán kinh doanh người đàm phán có thể điều động và vận dụng các nhân tố, mà các nhân tố lợi ích phi kinh tế cũng sẽ ảnh

hướng đến kết quả đàm phán, nhưng mục tiêu cuối cùng vẫn là lợi ích kinh tế. So sánh với các loại đàm phán khác, đàm phán kinh doanh càng coi trọng hơn hiệu quả kinh tế của đàm phán. Trong đàm phán kinh doanh người đàm phán chú ý hơn đến giá thành của đàm phán, hiệu suất và hiệu quả. Cho nên người ta thường lấy sự tốt, xấu của hiệu quả kinh tế mà đánh giá đàm phán kinh doanh

3.2. Giá cả là hạt nhân của đàm phán

Nhân tố liên quan đến đàm phán kinh doanh rất nhiều, nhu cầu và lợi ích của người đàm phán biểu hiện ở rất nhiều phương diện, nhưng giá trị hầu như là nội dung hạt nhân của tất cả các cuộc đàm phán kinh doanh. Đó là vì trong đàm phán kinh doanh, hình thức biểu hiện của giá trị là giá cả phản ánh trực tiếp nhất lợi ích của đôi bên đàm phán, trong rất nhiều tình huống hoặc nhiều hoặc ít đều có thể tính toán qua giá cả. Trong đàm phán kinh doanh chúng ta một mặt phải lấy giá cả làm trung tâm, kiên trì lợi ích của mình, mặt khác lại không thể chỉ hạn chế ở giá cả mà kết hợp với các nhân tố khác.

3.3. Đàm phán kinh doanh chứa đựng những xung đột của lợi ích

Đàm phán không đơn thuần là quá trình theo đuổi nhu cầu lợi ích bản thân, mà là quá trình đôi bên thông qua việc không ngừng điều chỉnh nhu cầu của mỗi bên mà tiếp cận với nhau, cuối cùng đạt tới ý kiến nhất trí. Cũng tức là nói, đàm phán là một loạt quá trình, đề ra yêu cầu, chịu nhượng bộ, cuối cùng được thể hiện thành hợp đồng. Đàm phán cần có thời gian, đàm phán vấn đề phức tạp càng như vậy. Quá trình đàm phán dài, ngắn, quyết định ở trình độ nhận thức đối với sự xung đột về lợi ích của đôi bên và trình độ cộng thông của đôi bên.

3.4. Đàm phán không phải là sự lựa chọn đơn nhất "hợp tác" và "xung đột" mà là mâu thuẫn thống nhất giữa "hợp tác" và "xung đột"

Hợp đồng đạt được thông qua đàm phán nên có lợi cho cả đôi bên. Lợi ích cơ bản của đôi bên từ trong đó được bảo đảm, đó là một mặt mang tính hợp tác của đàm phán; Đôi bên tích cực săn sóc đến lợi ích của mình, hy vọng trong đàm phán đạt được lợi ích càng nhiều hơn, đó là mặt mang tính xung đột của đàm phán.

Hiểu rõ và nhận thức đàm phán là mâu thuẫn thống nhất giữa đàm phán và xung đột, là rất quan trọng đối với người đàm phán. Vì thế, người đàm phán trong khi chế định phương châm đàm phán, chọn lựa và vận dụng sách lược đàm phán, phải phòng ngừa hai khuynh hướng:

- Một là chỉ chú ý đến tính hợp tác của đàm phán, sợ xảy ra xung đột với đối phương, khi đàm phán sa vào thế găng, hoang mang, không biết xoay trở thế nào, yêu cầu đề ra với đối phương chỉ toàn là nhượng bộ và vâng chịu không dám dựa vào lý đầu tranh. Gặp một số đối thủ cứng rắn, giỏi về khả năng tạo mâu thuẫn, càng lộ ra nhu nhược bất lực, kết quả là chịu thua thiệt;

- Hai là chỉ chú ý đến mặt mang tính xung đột, coi đàm phán là một cuộc đấu tranh một sống một chết, một mực tấn công không nhường nửa bước, kết quả dẫn đến sự tan vỡ của đàm phán. Hai khuynh hướng này đều không thể chấp nhận được,

nhất là trong các cuộc đàm phán kinh tế quốc tế càng phải hết sức tránh.

3.5. Đàm phán không phải là thoả mãn lợi ích của mình một cách không hạn chế, mà là có giới hạn lợi ích nhất định

Người đàm phán cần bảo vệ lợi ích của mình, cần trong phạm vi có thể tìm kiếm được càng nhiều lợi ích. Nhưng, bất kỳ người đàm phán nào cũng phải thoả mãn nhu cầu thấp nhất của đối phương, nếu không nhìn nhận nhu cầu thấp nhất của đối thủ, bức bách đối phương một cách không hạn chế, cuối cùng sẽ làm đối phương rút lui mà mất hết lợi ích đã đến tay mình. Nhãn quan của người đàm phán không thể chỉ nhìn vào lợi ích của mình, nhất là khi lợi ích của đối phương đến gần "điểm ranh giới", cần giữ thái độ tỉnh táo và cảnh giác, kiên nghị đàm phán, nên dừng thì dừng, để khỏi do dự bất cập. Nếu bức đối phương ra khỏi trường đàm phán, cuối cùng sẽ khiến mình chẳng được chút gì.

Như Niernberg nói: "Đàm phán không phải là một cuộc cờ, không nên yêu cầu quyết một thắng một thua, đàm phán cũng không phải là một trận chiến tranh, phải tiêu diệt hoặc đặt đối phương vào đất chết, đàm phán vẫn là một sự nghiệp hợp tác đôi bên cùng có lợi."

4. Các yếu tố ảnh hưởng đến đàm phán

4.1 Bối cảnh đàm phán

Bối cảnh là toàn bộ môi trường và hoàn cảnh mà ở đó các chủ thể tiến hành đàm phán. Bối cảnh là một nhân tố hạt nhân của cuộc đàm phán. Nó ảnh hưởng tới sự đánh giá hiện thực cũng như quyết định của mình sau này. Bối cảnh bao gồm tình hình kinh tế của đối tác, vấn đề ưu tiên, giá cả, nhu cầu thực sự và sức ép từ bên ngoài...

Trong quá trình đàm phán, nguyên tắc chỉ đạo là giấu kín bối cảnh của mình, thăm dò bối cảnh của đối tác. Ta biết càng nhiều về lợi ích, sự hạn chế và điểm chết của đối tác bao nhiêu thì có lợi bấy nhiêu.

Vậy thăm dò bối cảnh như thế nào?

- - *Triển khai sớm.* Triển khai càng sớm thì càng dễ thăm dò bối cảnh đối tác.
- - *Bí mật điều tra.*
- - *Tìm đúng đối tượng.* Một là tìm người thân cận của đối tác như thư ký, cán bộ, vợ (hoặc chồng), kỹ sư hoặc khách hàng cũ. Hai là tìm người thứ ba, tức là những người đã từng đàm phán với đối tác để rút kinh nghiệm của người đi trước.
- - *Quan sát hành động nhượng bộ của đối tác.* **Tức là** tìm hiểu khả năng chịu đựng thực sự của đối tác, hoặc khéo léo nêu ra mức "giá tối thiểu" (trên thực tế vẫn chưa là thấp nhất) để gợi ý đối tác mức có thể dao động.

4.2. Thời gian dành cho đàm phán

Thời gian đàm phán là toàn bộ quá trình từ khi nảy sinh ý định đến kết thúc đàm phán.

Đàm phán không là một thời điểm, mà là một quá trình, có khởi điểm và kết điểm (còn gọi là điểm chết). Trong bất cứ cuộc đàm phán nào, gần đến "điểm chết" mới có được kết quả. Vì vậy, nếu trong cuộc đàm phán để cho đối tác biết được điểm chết của mình sẽ không có lợi. Đối tác sẽ nấn ná đến gần điểm chết mới tung con át chủ bài để buộc ta nhượng bộ.

- - *Cần phải kiên nhẫn.* Vì sự nhượng bộ hoặc thoả thuận thường xuất hiện vào lúc gần hoặc sau điểm chết, vì vậy người đàm phán cần phải kiên nhẫn và chịu đựng sức ép của đối tác.

Cần phải học cách kiềm chế khả năng tự vệ, bình tĩnh và nhanh trí chớp lấy thời cơ.

- Quyết không cho đối phương biết điểm chết của mình.

Cần phải nhớ rằng điểm chết có thể co giãn, đừng có khư khư giữ lấy điểm chết một cách mù quáng mà phải cân nhắc lợi ích và thiệt hại khi ta tiếp cận hoặc vượt quá điểm chết.

- *Quan sát thái độ của đối tác.* Đối tác sẽ cố gắng bình tĩnh và tỉnh táo, điều đó cho thấy họ có điểm chết. Nói chung bề ngoài thì bình tĩnh nhưng trong nội tâm thì rất căng thẳng và chịu sức ép.

- *Biết chắc là có cơ lợi cho mình mới có hành động bước ngoặt.* Sức ép thường xuất hiện khi gần tới điểm chết, vì vậy không thể đạt được kết quả tốt đẹp nhanh chóng, nếu thiếu kiên quyết và thiếu kiên trì.

4.3. Quyền lực trong đàm phán

Quyền lực là sức mạnh của chủ thể và các thành viên đoàn đàm phán có thể huy động và sử dụng trong quá trình đàm phán.

- *Quyền lực tiềm tàng.* Đó là chỉ những thứ mà theo tập quán hoặc trong nhận thức người ta cho rằng không thể thách thức và vượt qua.

Ở Mỹ có cửa hàng "không hai giá" chuyên kinh doanh đồ điện, khách hàng vào mua bán không bao giờ trả giá vì họ quan niệm rằng ở đây không có "hai giá" nếu không thì tại sao lại gọi là cửa hàng "không hai giá".

- *Quyền lực hợp pháp.* Thường biểu hiện bằng "bảng giá" và "công văn". Một chị phụ nữ vào cửa hàng thời trang có thể chọn được một chiếc áo một ưng ý, hỏi giá, chủ hiệu bảo: 80 nghìn đồng và chỉ vào bảng giá. Chị này biết là thách giá hơi cao, muốn trả giá, nhưng nhìn vào bảng giá thì thấy có in dấu đỏ, nghĩ bụng có lẽ là "giá mậu dịch" bèn trả tiền ngay và không nói năng gì.

Cần phải nhớ rằng chỉ khi nào nhận biết được và tuân thủ thì quyền lực mới có hiệu lực, cho nên có thể nghi ngờ và thách thức quyền lực hợp pháp.

- *Quyền lực mạo hiểm.* Mạo hiểm là sự kết hợp lòng dũng cảm và hiểu biết. Khi đàm phán ta có thể mạo hiểm nhưng phải ôn hoà và từ từ, nếu xuất hiện kết quả ngược lại thì ta sẽ không bị nguy khốn. Nếu ta không chịu mạo hiểm vừa phải thì sẽ

bị đối phương không chế.

- *Quyền lực hứa hẹn*. Bất cứ kế hoạch gì cũng cần có sự hứa hẹn của người khác để phối hợp hành động. Dù cho mình đang làm một việc "được ăn cả, ngã về không", ta cũng không được tỏ lộ "quyết tâm" của mình, mà hãy đến nhà các bạn thuyết phục họ hứa hẹn giúp đỡ, cùng tham gia vạch kế hoạch và chịu một phần trách nhiệm.

- *Quyền lực chuyên môn*. Trong cuộc sống, nếu người biết ta có chuyên môn, có kỹ năng đặc biệt và kinh nghiệm hơn họ thì họ sẽ đối xử với ta với thái độ vừa kính trọng vừa nể nang. Khi đàm phán, ta nên lợi dụng thái độ kính nể này. Khi cần thiết có thể mời một số chuyên gia tham gia đội ngũ đàm phán của mình. Như vậy, trên bàn đàm phán có thể sẽ không có ai dám thách thức với ta.

5. Các phương thức đàm phán

5.1. Đàm phán bằng văn bản

Các dạng đàm phán bằng văn bản thường thấy trong hoạt động kinh doanh là:

- **Hỏi giá:** Do người mua đưa ra và không ràng buộc người hỏi phải mua.

- **Chào hàng:**

- + **Chào hàng cố định:** Người chào hàng bị ràng buộc với chào hàng của mình trong thời hạn hiệu lực của chào hàng.

- + **Chào hàng tự do:** Người chào hàng không bị ràng buộc với chào hàng của mình.

- **Đổi giá:** Đổi giá xảy ra khi một bên từ chối đề nghị của bên kia và đưa ra đề nghị mới. Khi đó đề nghị mới trở thành chào hàng mới và làm cho chào hàng cũ hết hiệu lực.

- **Chấp nhận.** Một chấp nhận có hiệu lực phải đảm bảo:

- + Hoàn toàn, vô điều kiện.

- + Khi chào hàng vẫn còn hiệu lực.

- + Do chính người được chào hàng chấp nhận.

- + Được truyền đạt đến tận người chào hàng.

- **Xác nhận:**

Là việc khẳng định lại những điều thỏa thuận cuối cùng giữa các bên để tăng thêm tính chắc chắn và phân biệt với những đàm phán ban đầu.

5.2. Đàm phán bằng gặp mặt

- **Bắt tay:** Bắt tay khi gặp mặt và chia tay nhau trong cùng một ngày tại cùng một địa điểm hoặc khi bày tỏ sự chúc mừng người khác.

Các nguyên tắc bắt tay thông dụng:

+ Người chìa tay trước: Phụ nữ, người lớn tuổi, người có chức vụ cao, chủ nhà.

+ Cần tránh: đeo găng tay, bóp quá mạnh, cầm tay hờ hững, lắc quá mạnh, giữ quá lâu.

+ Mắt nhìn thẳng, tập trung, nét mặt vui vẻ.

Giới thiệu: Giới thiệu trẻ với già, người địa vị xã hội thấp với người địa vị xã hội cao, nam với nữ, khách với chủ.....

▪ Trao và nhận danh thiếp,

Khi trao danh thiếp cần chú ý:

+ Đưa mặt có chữ dễ đọc.

+ Không cầm cả hộp đựng danh thiếp để trao.

+ Đưa bằng hai tay.

+ Vừa đưa vừa tự giới thiệu họ tên mình.

+ Trao cho tất cả những người có mặt.

Khi nhận danh thiếp cần chú ý:

+ Nhận bằng 2 tay với thái độ trân trọng, tránh hờ hững, tránh vồ vập.

+ Cố gắng nhớ tên và chức vụ của người trao rồi mới cất đi.

+ Trao danh thiếp của mình. Nếu không có thì phải xin lỗi, hẹn lần sau.

▪ Ứng xử với phụ nữ: Luôn tỏ ra quan tâm, săn sóc, tôn trọng và giúp đỡ. Ví dụ:

+ Lối đi hẹp, nhường phụ nữ đi trước.

+ Chỗ khó đi, phải đi trước mở đường.

+ Phải để phụ nữ chủ động khoác tay chỗ quăng đường khó đi.

+ Lên cầu thang, phụ nữ đi trước, xuống cầu thang phụ nữ đi sau.

+ Kéo ghế mời phụ nữ ngồi.

+ Muốn hút thuốc phải xin lỗi.

+ Không chạm vào người phụ nữ khi chưa được phép, nhưng phụ nữ được quyền chạm vào nam giới mà không cần xin phép.

▪ Thăm hỏi: Nếu muốn thăm hỏi, cần báo trước xin được thăm hỏi. Nếu tặng hoa thì tặng tận tay, nếu tặng quà thì chỉ để trên bàn. Đến và ra về đúng giờ đã hẹn.

▪ Tiếp chuyện: Trong phòng khách xếp ghế nệm dài, chủ nhà bên trái, khách bên phải, những người khác lần lượt ngồi các ghế tiếp theo theo thứ tự trên

dưới theo vị trí xuất khẩu hay tuổi tác. Không rung đùi hay nhìn ngang liếc dọc, không lấy thứ gì ra xem khi chủ nhà không giới thiệu.

5.3. Đàm phán qua điện thoại

- + Người gọi tự giới thiệu mình là ai? Ở đâu? Lý do gọi?
- + Người nhận thể hiện sự sẵn lòng nghe.
- + Hãy mỉm cười khi nói chuyện điện thoại.
- + Khi cần giữ máy, hãy chứng tỏ mình vẫn đang cầm máy. Nếu cần giữ quá lâu thì hãy yêu cầu người gọi xem mình có thể gọi lại cho họ không?
- + Sẵn sàng ghi chép khi điện thoại.
- + Đề người gọi kết thúc cuộc nói chuyện.

So sánh các hình thức đàm phán:

| Hình thức | Ưu điểm | Nhược điểm | Lưu ý |
|---------------------------------|--|---|---|
| Đàm phán bằng văn bản | <ul style="list-style-type: none"> - Chi phí thấp - Có nhiều thời gian c/bị - Dễ dàng giấu kín được ý định của mình - Có văn bản làm bằng chứng cho những điều đã thoả thuận | <ul style="list-style-type: none"> - Khó hiểu biết thông cảm lẫn nhau - Tốc độ truyền đạt thông tin chậm - Khó đoán biết được ý định của bên kia - Có văn bản làm bằng chứng cho những điều đã thỏa thuận | <ul style="list-style-type: none"> - Nên sử dụng thứ tiếng mà khách hàng quen dùng - Cần nghiên cứu kỹ văn bản trước khi trả lời - Khẩn trương trong việc trả lời - Nội dung cần ngắn gọn, rõ ràng, đầy đủ - Lưu giữ phong bì thư lại trong hồ sơ - Lưu ý các thuật ngữ viết tắt - Nên thông báo về kết quả đàm phán |
| Đàm phán bằng điện thoại | <ul style="list-style-type: none"> - Tốc độ truyền đạt thông tin nhanh - Có thể đoán biết được ý định của bên kia qua giọng nói | <ul style="list-style-type: none"> - Chi phí cao - Không có thời gian để suy nghĩ - Dễ để lộ ý định thông qua dụng nói - Không có văn bản làm bằng chứng | <ul style="list-style-type: none"> - Chỉ sử dụng trong trường hợp cần thiết hoặc đối với khách hàng quen biết - Chuẩn bị đầy đủ trước khi đàm phán - Người đàm phán phải nắm vững ngôn ngữ đàm phán - Sau khi đàm phán phải xác nhận lại ngay bằng văn bản |

| | | | |
|------------------------------|--|---|--|
| Đàm phán bằng gặp mặt | <ul style="list-style-type: none"> - Dễ dàng hiểu biết, thông cảm lẫn nhau - Dễ đoán được ý định của bên kia thông qua thái độ, cử chỉ, giọng nói. | <ul style="list-style-type: none"> - Thủ tục đi lại khó khăn, chi phí tốn kém. - Dễ làm bên kia phật ý - Dễ bị bên kia thuyết phục - Dễ để lộ ý định của mình | <ul style="list-style-type: none"> - Tìm hiểu phong tục tập quán của bên kia - coi trọng mối quan hệ cá nhân - Kiên nhẫn theo đuổi mục đích của mình - Lập biên bản đàm phán cho từng lần đàm phán - Người đàm phán nắm được ngôn ngữ đàm phán - Chăm chú lắng nghe và quan sát bên kia - Tránh biểu lộ cảm xúc |
|------------------------------|--|---|--|

6. Các giai đoạn đàm phán

6.1. Chuẩn bị cho đàm phán

* Chuẩn bị thông tin đối tác:

- ✓ Mục tiêu, lĩnh vực hoạt động và những khả năng.
- ✓ Tổ chức nhân sự: Tìm hiểu quyền hạn bên kia, ai là người có quyền quyết định.
- ✓ Lịch làm việc: Nếu nắm được lịch làm việc của bên kia, có thể sử dụng yếu tố thời gian để gây sức ép.
- ✓ Xác định nhu cầu, mong muốn của đối tác. Sơ bộ định dạng đối tác.

* Chuẩn bị nhân sự và địa điểm đàm phán

+ Chuẩn bị nhân sự:

Các tiêu chí tuyển chọn nhân sự

- Tiêu chí chuyên môn :
- Tiêu chí tính cách
- Tiêu chí tổ chức:
- Tiêu chí chiến lược:

- 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.

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 trưởng đoàn có tính cách cho phép giao tiếp tốt đối với phía bên kia.

*** Địa điểm đàm phán:**

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. 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.

6.2. Thu nhập số liệu/ dữ liệu thông tin:

+ Thu thập thông tin về thị trường.

- ✓ Luật pháp và tập quán buôn bán.
- ✓ Đặc điểm của nhu cầu trên thị trường.
- ✓ Các loại thuế và chi phí.
- ✓ Các nhân tố chính trị và xã hội.
- ✓ Các điều kiện về khí hậu, thời tiết.

+ 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 trên, đó còn là các thông tin về:

- (1) Điều kiện địa lý, dân số và sức mua của thị trường đích xa
- (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 điều kiện 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

(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: (VD : 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).

→ 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.

6.3. Chuẩn bị về chiến lược

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.

+ Chuẩn bị tư duy chiến lược

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*.

- 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.

+ 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 thỏa 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 thỏa 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 cảm 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.

+ 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. Dưới đây là một số biện pháp chiến lược thường được sử dụng trong đàm phán thương mại:

- *Kiên nhẫn*: Nghĩa là, dù ta có nôn nóng đến bao nhiêu, cũng không được bộc lộ để đối phương biết.

- *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.

- *Có bộ mặt lạnh*: Nghĩa là hầu như không biểu lộ quan tâm ra bên ngoài.

- *Bộc lộ thái độ chia xẻ*: 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.

- *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.

- *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.

- *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 thoát nhìn, vì dù sao thì ta cũng có thể mở lại đàm phán.

- *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.

- *Biện pháp nhặt nhạnh*: Nghĩa là, cắt một chút ở đây, cắt một chút ở kia, chẳng mấy chốc mà cắt hết chiếc bánh.

- *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

- *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.

+ **Lựa chọn chiến thuật:**

- **Chiến lược “Cộng tác”**

Sự tiếp cận của người đàm phán đối với xung đột là giải quyết nó nhưng vẫn giữ được quan hệ cá nhân và đảm bảo cả hai bên đều đạt được mục đích của mình. Khi nhận thấy xung đột tồn tại, người đàm phán sử dụng phương pháp giải quyết xung đột để chế ngự tình hình. Đây là cách giải quyết mang tính cộng tác mà nó đòi hỏi cả 2 bên đều giữ quan điểm “thắng-thắng”

Chiến lược “Cộng tác” sử dụng tốt nhất khi:

- ✓ Vấn đề rất quan trọng cần thỏa hiệp.
- ✓ Mục đích là để hợp nhất những quan điểm khác nhau.
- ✓ Cần sự cam kết để giải quyết công việc.
- ✓ Mong muốn xây dựng hoặc duy trì mối quan hệ.

- **Chiến lược “Thỏa hiệp”**

Khi nhận thấy một giải pháp để đạt được kết quả “thắng-thắng” là không có thể, người đàm phán hướng tới một kết quả bao gồm một phần nhỏ thắng lợi và một phần nhỏ thua thiệt, cả 2 đều liên quan đến mục tiêu và quan hệ của các bên. Sự thuyết phục và lôi kéo có ảnh hưởng lớn đến kiểu này. Mục đích là tìm ra một số

cách có thể dùng được chấp nhận mà nó phần nào làm hài lòng cả 2 bên. Tình thế thỏa hiệp có nghĩa là cả 2 bên chấp nhận và thực hiện một quan điểm “thắng ít- thua ít”.

Chiến lược “Thỏa hiệp” sử dụng tốt nhất khi:

- ✓ Vấn đề là quan trọng nhưng không thể giải quyết được.
- ✓ Mọi quan hệ là quan trọng nhưng không thể hòa giải.
- ✓ Các bên có sức mạnh ngang nhau cùng muốn đạt được những mục đích duy nhất.
- ✓ Cần đạt được cách giải quyết tạm thời đối với những vấn đề phức tạp.
- ✓ Cần tìm ra một giải pháp thích hợp vì áp lực thời gian.
- ✓ Chỉ có một sự lựa chọn duy nhất chứ không có giải pháp nào khác.

- Chiến lược “Hòa giải”

Cách tiếp cận của người đàm phán đối với xung đột là cần phải duy trì mối quan hệ cá nhân bằng bất cứ giá nào, có liên quan rất ít hoặc không có liên quan gì đến mục đích của các bên. Nhượng bộ, thỏa hiệp vô nguyên tắc và tránh xung đột được nhìn nhận như là cách để bảo vệ quan hệ. Đây là sự chịu thua hoặc kết quả “thua-thắng”, mà quan điểm của người đàm phán là chịu thua, cho phép bên kia thắng.

Chiến lược “Hòa giải” sử dụng tốt nhất khi:

- ✓ Nhận thấy mình sai.
- ✓ Mong muốn được xem là người biết điều.
- ✓ Vấn đề quan trọng hơn đối với phía bên kia.
- ✓ Mong muốn tạo được tín nhiệm cho những vấn đề sau.
- ✓ Muốn giảm đến mức tối thiểu thiệt hại khi ở thế yếu.
- ✓ Sự hòa thuận và ổn định là quan trọng hơn.

- Chiến lược “Kiểm soát”:

Người đàm phán tiếp cận với xung đột là để nắm được những bước cần thiết và đảm bảo thỏa mãn được mục đích cá nhân, cho dù tiêu phí mối quan hệ. Xung đột được xem như là một lời tuyên bố thắng, cần thắng lợi bằng bất cứ cách nào. Đây là một cách giải quyết mà người đàm phán sử dụng bất cứ sức mạnh nào xem như thích hợp để bảo vệ một quan điểm mà họ tin đúng hoặc cố gắng thắng.

Chiến lược “Kiểm soát” sử dụng tốt nhất khi:

- ✓ Hành động nhanh chóng, dứt khoát là vấn đề sống còn (như trường hợp khẩn cấp).
- ✓ Một vấn đề quan trọng đòi hỏi phải hành động bất thường.
- ✓ Biết mình đúng.

- ✓ Phía bên kia lợi dụng cơ hội của thái độ hợp tác.

- Chiến lược “Tránh né”.

Người đàm phán xem xét xung đột là những cái phải tránh xa bằng mọi giá. Chủ đề trung tâm của kiểu này là lảng tránh, nó tạo ra kết quả là làm thất vọng hoàn toàn cho các bên liên quan. Mục đích của các bên không được đáp ứng, mà cũng không duy trì được mối quan hệ. Kiểu này có thể tạo hình thức ngoại giao để làm chệnh lệch một vấn đề, hoãn lại một vấn đề cho đến lúc thuận lợi hơn, hoặc đơn giản là rút lui khỏi một tình huống đang bị đe dọa. Đây là quan điểm rút lui hoặc “thua-thắng”, mà trong đó quan điểm của người đàm phán là rút lui, chấp nhận thua, cho phép bên kia thắng trong danh dự.

Chiến lược “tránh né” sử dụng tốt nhất khi:

- ✓ Những vấn đề không quan trọng.
- ✓ Có nhiều vấn đề cấp bách giải quyết khác.
- ✓ Không có cơ hội đạt được mục đích khác.
- ✓ Có khả năng làm xấu đi cuộc đàm phán hơn là đạt được những lợi ích.
- ✓ Cần bình tĩnh và lấy lại tiến độ.
- ✓ Phía bên kia có thể giải quyết xung đột có hiệu quả hơn.
- ✓ Cần thời gian để thu thập thông tin.

+ 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.

Nhìn chung, khi xây dựng mục tiêu cần xem xét những chủ đề sau:

- 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 thỏa 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.

- 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 kích trần chính là phạm vi đàm phán trong một vấn đề.

- 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.

- Nếu có thể, quyết định cái ta phải “thả ra”

Để đòi 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.

- 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.

- 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.

- 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.

- 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 bực đường đề nghị của ta?.)

- Quyết định các giải pháp thay thế nếu đàm phán không thành công

6.4. Giai đoạn đàm phán

*** Mở đầu**

- Nếu xuất phát từ góc độ có lợi cho việc đạt được thoả thuận, nên tạo được một bầu không khí tin cậy lẫn nhau, thành thật hợp tác.

- Cố gắng xây dựng một mối quan hệ tốt với phía bên kia ngay từ giây phút gặp mặt, dù bạn đã biết hoặc không biết họ trước đó. Một vài câu chuyện "xã giao" ban đầu sẽ là những cầu nối làm quen có hiệu quả trong hoàn cảnh này.

*** Trình bày quan điểm**

*** Đưa ra các đề xuất**

6.5. Giai đoạn sau đàm phán

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 đây chính là thất bại.

*** Khi nào ta nên bỏ bàn đàm phán**

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

- Phía bên kia không muốn ký kết thoả thuận.
- 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.
- Khi những gì phía bên kia đề nghị không nằm trong cái ta dự kiến đưa vào đàm phán.

- 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. 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.

*** Kỹ thuật kết thúc đàm phán khi đạt được thoả thuận**

- Biến lời hứa thành cam kết

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. 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.

- 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 cái 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.

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.

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 quanh 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.

- Những tai hoạ của những thoả thuận chấp bút dở

- (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.

- Những điều khoản các thoả thuận nên có

+ 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.

+ 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
- (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.

+ 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).

+ 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 ký 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.

+ 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);
- (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
- (2) Thời gian, địa điểm và phương tiện giao hàng.

+ Điều khoản thoả thuận về giá cả:

Điều khoản này đòi hỏi phải qui định rõ:

- (1) đơn vị tính giá cả
- (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 ký 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.

+ 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).

+ 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.

+ 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).

+ Điều khoản thoả thuận khác.

*** Kỹ thuật kết thúc đàm phán khi không đạt được thoả thuận**

- + Thông báo cho phía bên kia biết ta đã đi hết ngưỡng giới hạn.
- + Bỏ ngỏ các giải pháp khi đàm phán bế tắc:
- + Mở lại đàm phán trong thể diện

(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.

7. Phong cách đàm phán kinh doanh

Trong quá trình đàm phán tuỳ từng cuộc đàm phán, từng đối tác đàm phán ta có thể sử dụng linh hoạt các phong cách đàm phán.

7.1. Phong cách cạnh tranh trong đàm phán

+ Đặc điểm: Phong cách cạnh tranh trong đàm phán là các bên tham gia đàm phán hoặc mỗi bên đều hướng về quyền lực của mình, theo đuổi mục đích bằng cái giá của phía bên kia một cách dứt khoát và không hợp tác.

+ Áp dụng:

- Phong cách này được sử dụng khi vấn đề cần được giải quyết nhanh chóng.
- Trường hợp thứ hai sử dụng cạnh tranh khi biết chắc chắn mình đúng, mình có lý và không thể khác được.
- Khi gặp các vấn đề nảy sinh đột xuất, không lâu dài trong đàm phán cũng có thể dùng phong cách cạnh tranh.
- Sử dụng cạnh tranh trong cả trường hợp khi mục tiêu của hai bên đề ra là chính đáng và phải bảo vệ mục tiêu chính đáng ấy.

+ Ưu điểm: Phong cách cạnh tranh sử dụng đúng lúc, đúng chỗ rất có lợi thế. Phong cách này phụ thuộc rất nhiều vào năng lực của chủ thể và các thành viên đoàn đàm phán.

+ Nhược điểm: Mặt hạn chế là không duy trì được quan hệ lâu dài giữa các đối tác và dễ bị bế tắc trong đàm phán.

7.2. Phong cách hợp tác trong đàm phán

+ Đặc điểm: Phong cách hợp tác là sự tin tưởng, dứt khoát, trong đó cả hai bên hoặc các bên đàm phán cùng làm việc với nhau để cố giúp tìm ra các giải pháp liên kết và thoả mãn tất cả các bên có liên quan.

+ Áp dụng:

- Sử dụng phong cách hợp tác khi các bên đàm phán đều có thiện ý và đều mong

muốn tìm giải pháp phù hợp với cả hai hay nhiều bên.

- Phong cách hợp tác trong đàm phán để tạo dựng các mối quan hệ lâu dài, bền vững

- Trong trường hợp khác cần phải học hỏi, thử nghiệm cũng nên sử dụng phong cách hợp tác. Qua đó ta sẽ tích lũy được kinh nghiệm từ phía đối tác, giúp ta trưởng thành trong kinh doanh.

- Khi đàm phán gặp những vấn đề phức tạp, chuyên môn sâu, sử dụng phong cách hợp tác sẽ quy tụ sự hiểu biết của mọi người vào vấn đề hóc búa. vấn đề sẽ được bàn thảo kỹ và giải quyết đúng đắn, có hiệu quả

- Cuối cùng phong cách hợp tác sử dụng khi cần tạo ra sự tâm huyết, hợp lực.

Hợp tác là thái độ tích cực, là phong cách rất hay. Đàm phán sử dụng phong cách này rất hữu ích. Do đó nguyên tắc chung của đàm phán là hãy bắt đầu đàm phán bằng phong cách hợp tác.

7.3. Phong cách lẩn tránh khi đàm phán

- + Đặc điểm: Phong cách lẩn tránh là không dứt khoát và không hợp tác, không bày tỏ mong muốn và trì hoãn giải quyết vấn đề.

Bên tham gia đàm phán né tránh vấn đề, không bộc lộ mục tiêu, ý định và không tỏ rõ thái độ.

- + Áp dụng: Sử dụng phong cách lẩn tránh khi gặp vấn đề không quan trọng, những vấn đề thứ yếu nhưng lại khó bày tỏ. Hoặc khi gặp những vấn đề không liên quan đến lợi ích của mình. Khi đó dù đối tác có đưa ra đề đàm phán cũng phải tìm cách lờ đi, không đề cập khi trình bày, đánh trống lảng.

- Sử dụng phong cách lẩn tránh trong trường hợp nếu đồng ý giải quyết vấn đề đó sẽ gây hậu quả tiêu cực lớn hơn lợi ích của nó.

- Phong cách lẩn tránh cũng được dùng khi cần làm cho đối tác bình tĩnh lại và có thể xoay chuyển tình hình đàm phán. Một sự lẩn tránh sẽ đặt đối tác vào hoàn cảnh mới, thậm chí bất ngờ buộc đối tác phải thay đổi thái độ đàm phán.

- Trong trường hợp chúng ta đang thiếu thông tin, thông tin chưa chắc chắn cần phải thu thập thêm các thông tin về vấn đề đàm phán ta cũng sẽ sử dụng phong cách lẩn tránh, ở đây lẩn tránh chỉ là tình thế.

- Cuối cùng, người khác có thể giải quyết vấn đề tốt hơn là chúng ta thì cũng dùng phong cách lẩn tránh. Điều đó vừa đem lại hiệu quả trong đàm phán vừa thể hiện trách nhiệm của mình.

7.4. Phong cách nhượng bộ, thoả hiệp khi đàm phán

- + Đặc điểm: Phong cách nhượng bộ là có tính hợp tác nhưng lại không dứt khoát, bỏ qua một số quyền lợi của phía mình để thoả mãn phía bên kia. Nhượng bộ thoả hiệp cũng rất cần thiết trong đàm phán. Vấn đề là nhượng bộ, thoả hiệp có nguyên tắc.

+ Áp dụng:

- Sử dụng thoả hiệp khi vấn đề tương đối quan trọng nhưng hậu quả của việc không thoả hiệp, nhượng bộ còn nguy hiểm hơn.

- Trong trường hợp khác khi hai bên đều khăng khăng với mục tiêu của mình. Nếu không nhượng bộ cuộc đàm phán sẽ bế tắc và thất bại là một sự nguy hại đối với chúng ta thì phải nhượng bộ. Nguyên tắc là nhượng bộ từ từ.

- Người ta còn sử dụng phong cách thoả hiệp nhượng bộ khi cần được giải pháp tạm thời. Tính chất tạm thời bảo đảm cho ta một lợi ích trước mắt, cho ta thời gian chuẩn bị tốt hơn cho giải quyết vấn đề. Tạm thời nhất trí cũng là một phương cách để thăm dò nhau và việc thực hiện tạm thoả thuận chưa ảnh hưởng lớn tới toàn bộ tiến trình hoạt động.

- Nếu không còn cách nào tốt hơn là nhượng bộ, thoả hiệp thì ta phải sử dụng phong cách này. Đôi khi đây là giải pháp cuối cùng.

7.5. Phong cách chấp nhận trong đàm phán

+ Đặc điểm: Chấp nhận là thoả mãn các yêu cầu của đối tác. Trong cuộc sống cũng như trên bàn đàm phán nhiều tình huống xảy ra buộc ta phải chấp nhận ý kiến của đối tác và thoả mãn các yêu cầu của đối tác.

+ Áp dụng:

- Sử dụng chấp nhận khi ta cảm thấy mình chưa chắc chắn đúng.

- Khi vấn đề quan trọng đối với người khác hơn là đối với mình, ta có thể chấp nhận.

- Trong trường hợp nếu chúng ta biết rằng ta chấp nhận vấn đề này đối tác sẽ chấp nhận vấn đề khác mà xét toàn cục thì có lợi cho ta hoặc không gây thiệt hại cho ta, trường hợp này nên chấp nhận.

- Khi mục đích thiết lập các quan hệ lâu dài là quan trọng ta tạm thời chấp nhận để phát triển quan hệ.

- Có trường hợp vấn đề nêu ra nếu tiếp tục tranh luận sẽ gây khó khăn cho ta, gây nguy hại cho ta thì cũng nên chấp nhận hoặc khi vấn đề đối tác nêu ra là đúng, không thể bác bỏ hoặc không đủ lý lẽ để bác bỏ, cũng phải nhượng bộ.

Các nguyên tắc chung khi sử dụng các phong cách đàm phán.

Nguyên tắc 1: Không thể sử dụng tất cả các phong cách trong mọi trường hợp. Điều đó không có nghĩa là chỉ sử dụng một phong cách trong đàm phán mà tùy từng vấn đề mà sử dụng phong cách này hay phong cách kia.

Nguyên tắc 2: Nhìn chung nên bắt đầu đàm phán bằng phong cách hợp tác. Nó tạo ấn tượng tốt đẹp ngay khi bắt đầu đàm phán.

Nguyên tắc 3: Linh hoạt sử dụng các phong cách trong quá trình chuyển hoá nhu cầu của ta và của đối tác thành các quyết định cuối cùng.

Nếu vấn đề là quan trọng cho các mối quan hệ lâu dài, thành công lớn thì nên hợp tác. Nếu cần giải quyết vấn đề nhanh chóng có thể sử dụng phong cách cạnh tranh, chấp nhận, thoả hiệp. Nếu duy trì các mối quan hệ là quan trọng ta có thể thoả hiệp, hợp tác, chấp nhận hoặc lẩn tránh.

8. Các bên tham gia đàm phán và nhóm đàm phán

Căn cứ số lượng các đối tác tham gia, đàm phán được chia thành:

8.1. Đàm phán song phương

Là đàm phán có hai đối tác

8.2. Đàm phán đa phương

Là đàm phán có nhiều đối tác cùng tham gia

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Khái niệm, nguyên tắc, đặc điểm đàm phán kinh doanh
- Các yếu tố ảnh hưởng tới kết quả đàm phán
- Các phương thức và các giai đoạn đàm phán
- Phong cách đàm phán kinh doanh

CÂU HỎI ÔN TẬP CHƯƠNG 1

Câu 1: Trình bày được khái niệm, nguyên tắc, đặc điểm đàm phán kinh doanh

Câu 2: Trình bày được các yếu tố ảnh hưởng tới kết quả đàm phán

Câu 3: Trình bày được các phương thức và các giai đoạn đàm phán

Câu 4: Trình bày được phong cách đàm phán kinh doanh

CHƯƠNG 2

NGHỆ THUẬT ĐÀM PHÁN

GIỚI THIỆU CHƯƠNG

Chương 2 là chương giới thiệu về một số nghệ thuật trong đàm phán cơ bản và một số nghệ thuật đàm phán nâng cao để người học có được kiến thức nền tảng và dễ dàng tiếp cận nội dung môn học ở những chương tiếp theo.

MỤC TIÊU

1. Về kiến thức:

- Trình bày được một số nghệ thuật đàm phán cơ bản
- Trình bày được một số nghệ thuật đàm phán nâng cao

2. Về kỹ năng:

Vận dụng được một số nghệ thuật đàm phán cơ bản và nâng cao trong thực tế công việc.

3. Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

Thể hiện được năng lực học tập tự giác, tích cực, chủ động trong việc tiếp cận kiến thức môn học, có tinh thần trách nhiệm trong việc học nhằm vận dụng kiến thức, kỹ năng trong công tác sau này.

PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 2

- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận (cá nhân hoặc nhóm).

- Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương 2) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận chương 2 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.

ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 2

- Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng: Không
- Trang thiết bị máy móc: Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác
- Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu: Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.
- Các điều kiện khác: Không có

KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 2

- Nội dung:
 - + Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức

- + Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.
- + Năng lực tự chủ và trách nhiệm:
 - Trong quá trình học tập, người học cần:
 - Nghiên cứu bài trước khi đến lớp
 - Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.
 - Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.
 - Nghiêm túc trong quá trình học tập.
- Phương pháp:
- + Điểm kiểm tra thường xuyên: 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)
- + Kiểm tra định kỳ lý thuyết: không có

NỘI DUNG

1. Một số nghệ thuật đàm phán cơ bản

1.1. Nghệ thuật "trả lời" trong đàm phán

Làm thế nào trong khi đàm phán trả lời không bị hớ, đó là vấn đề những người đàm phán đều cảm thấy đau đầu. Có thể tham khảo mấy cách sau đây:

Kéo dài thời gian. Khi đối tác nêu vấn đề, ta đừng trả lời ngay. Ta có thể hỏi đối phương một cách lịch sự: "xin lỗi, tôi chưa nghe rõ ngài vừa nãy nói gì, xin nhắc lại". Khi đối tác nói lại một lần nữa thì tự nhiên ta cũng nghĩ ra câu trả lời.

Đánh trống lảng. Khi đối phương đưa ra vấn đề đề cập đến uy tín, vốn, chất lượng sản phẩm của bên mình thì cần đánh trống lảng, hướng dẫn vấn đề sang một hướng khác. Ví dụ, đối tác hỏi: "ở đây xưởng sản xuất bao nhiêu loại dây cáp?". Ta có thể trả lời; "Rất nhiều loại, đủ mọi quy cách, vì mới nhận chức nên tôi không thuộc các loại quy cách".

Hỏi lại đối tác. Có những vấn đề ta không tiện trả lời có thể hỏi lại đối phương, để họ nói rõ quan điểm trước.

Mập mờ. Trong đàm phán, ít khi trả lời khẳng định hay phủ định. Đối với một vấn đề khó, ta có thể mập mờ, vòng vo sang vấn đề khác.

Trả lời một số vấn đề. Có khi đối tác đưa ra rất nhiều vấn đề, trong đó có cái không thể nói ra, ta có thể chỉ trả lời một số câu hỏi.

Hỏi một đằng trả lời một nẻo. Đó là phương pháp lảng tránh vấn đề. Ta hãy tùy cơ mà ứng biến.

Nhún vai (không có gì để mà nói), đối với vấn đề không tiện trả lời, có thể dùng phương pháp này.

1.2. Nghệ thuật "nghe" trong đàm phán

Học cách "nghe", cũng là một nghệ thuật trong giao tiếp, một khả năng cơ bản trong đàm phán.

+ ***Nghệ thuật nghe trong đàm phán có chức năng sau:***

Thứ nhất, có thể thoả mãn nhu cầu của đối tác. Ta chú ý lắng nghe người khác nói, chứng minh cho họ biết ta luôn tôn trọng người khác và có thể thoả mãn nhu cầu tự trọng của đối tác.

Thứ hai, có thể biết được bối cảnh, thời gian, quyền lợi và nhu cầu của đối tác, để thừa cơ giành thắng lợi.

Thứ ba, có thể biết được đối tác đã thật sự hiểu lời nói của mình hay chưa.

Thứ tư, có thể làm cho quan hệ con người gắn bó hơn, đàm phán thuận lợi hơn.

+ ***Làm thế nào để nâng cao nghệ thuật nghe trong đàm phán?***

- Loại bỏ tất cả những gì làm cho ta phân tán tư tưởng

- Khi đến lượt mình phát biểu, đừng nghĩ rằng mình có thể nói một lèo, nên nhường cơ hội phát biểu cho người khác.
- Giúp đối tác nói tiếp. Hãy thử dùng câu bình luận hoặc câu hỏi rất ngắn để tỏ ý rằng ta đang chăm chú lắng nghe, như có thể nói: "Thật ư?", "Xin ngài tiếp tục cho".
- Cần học nghe ý tứ ngoài lời.

1.3. Nghệ thuật “hỏi” trong đàm phán

+ Các loại câu hỏi:

- *Câu hỏi đóng*: Là những câu hỏi chờ đợi một trong hai câu trả lời: Có hoặc không. Câu hỏi đóng sẽ dẫn đến việc tạo bầu không khí căng thẳng trong đàm phán vì chúng thu hẹp đột ngột các thủ đoạn của đối tượng. Mục đích câu hỏi đóng là nhận được luận cứ có cơ sở cho câu trả lời của chính đối tượng.

Đặt câu hỏi đóng trong trường hợp khi cần có sự nhất trí của đối tác.

Việc đặt câu hỏi đóng chứa đựng mọi nguy hiểm ở chỗ dễ gây ấn tượng hình như hỏi cung đối tượng, trọng tâm đàm thoại chuyển dịch về phía chúng ta còn đối tác bị tước mất khả năng bày tỏ ý kiến của mình.

- *Câu hỏi mở*: Đối với câu hỏi này không thể trả lời có hoặc không được, chúng đòi hỏi phải có lời giải thích tại sao.

Câu hỏi mở có dạng: Cái gì? Như thế nào? Tại sao?

Nhờ câu hỏi mở chúng ta bước vào một giai đoạn mới của đàm phán độc thoại chuyển thành đối thoại.

Đặc điểm của câu hỏi mở:

- + Đối tượng phải cân nhắc lời lẽ và câu trả lời.
- + Đối tượng có điều kiện tự lựa chọn thông tin, hoặc cứ thế trình bày mà không cần chuẩn bị.
- + Điểm quan trọng là đối tác trở thành nguồn ý kiến và đề xuất vấn đề phát triển mối quan hệ hợp tác sau này.

Nên sử dụng câu hỏi mở trong trường hợp cần bổ sung thông tin hoặc khi muốn tìm hiểu động cơ thái độ mục đích của đối tượng.

Nếu sử dụng câu hỏi mở chúng ta có thể mất khả năng kiểm soát diễn biến đàm phán.

- *Câu hỏi hùng biện*: Phục vụ việc khảo sát vấn đề sâu sát hơn, cũng có thể pha loãng vấn đề trong một số trường hợp.

Mục đích của câu hỏi hùng biện:

Gợi lên những vấn đề mới, chỉ ra những vấn đề chưa được giải quyết hay duy trì sự ủng hộ của các thành viên tham gia đàm phán đối với lập trường của chúng ta. Vấn đề là làm sao đặt được câu hỏi ngắn gọn, rõ ràng, dễ hiểu.

- *Câu hỏi chuyển hướng đột ngột.* Nhằm duy trì cuộc đàm phán theo hướng đã định hoặc đưa ra một loạt những vấn đề mới.

Dạng câu hỏi này vừa để khai thác thông tin vừa chuyển hướng khi đối tượng cản trở vấn đề và chúng ta muốn tránh điều đó.

Vấn đề nguy hiểm ở đây là phá vỡ thế cân bằng của chúng ta và đối tác đàm phán.

- *Câu hỏi để suy nghĩ:* Buộc đối tác phải cân nhắc cẩn thận trước khi nêu ý kiến.

Mục đích câu hỏi này nhằm xây dựng bầu không khí thân thiện, hiểu biết lẫn nhau. Chúng đặc biệt có lợi khi nhắc lại một phần các ý kiến đã phát biểu.

Câu hỏi này có tác dụng:

- + Đối tác cần phải cân nhắc ý kiến đã phát biểu.
- + Tạo được bầu không khí thuận lợi, hiểu biết lẫn nhau.
- + Tạo điều kiện cho đối tác đàm phán cải chính, bổ sung vấn đề đã được trình bày.

1.4. Nghệ thuật "thách giá" trong đàm phán

- ✓ Nếu người bán thách giá thấp thì thường bán được với giá thấp.
- ✓ Nếu người bán thách giá cao thì thường bán được với giá cao.
- ✓ Nếu người bán thách giá cao bất ngờ và kiên quyết đến cùng thì thường thường thu được kết quả tốt trong trường hợp đàm phán không bị thất bại.

--> ***Vận dụng bí quyết trên, thách giá phải cao, nhượng bộ phải từ từ.***

1.5. Nghệ thuật "trả giá" trong đàm phán

- ✓ Người mua trả giá thấp thường mua được với giá thấp.
- ✓ Nếu người mua lần đầu đã nhượng bộ quá lớn, thì sẽ làm cho người bán giữ giá. Cho nên người mua cần nhượng bộ dần dần.
- ✓ Người nào nhượng bộ trước vấn đề quan trọng thì người đó sẽ thất bại.
- ✓ Nếu thông báo cho đối tác giá thành của mình thì thường nhanh chóng đạt được thoả thuận.

1. --> ***Đạt được thoả thuận nhanh quá có hại cho cả hai phía.***

1.6. Nghệ thuật khắc phục bế tắc trong đàm phán

Trong quá trình đàm phán, thường xuất hiện những bế tắc như cãi nhau, giận nhau, bỏ đi, ảnh hưởng tới quá trình đàm phán. Lúc đó, hãy áp dụng những phương pháp sau:

1. - *Để trước khó sau:* Trước khi đàm phán, cần phải phân tích và đánh giá đầy đủ quan điểm, nhu cầu của hai bên và những vấn đề có thể nảy sinh. Nếu hai vấn đề

trở lên cần giải quyết cùng một lúc thì chọn cái dễ giải quyết trước để tạo ra bầu không khí thuận lợi.

2. - *Nghệ thuật đi đường vòng.* Có vấn đề đưa ra ngay đối tác có thể khó chấp nhận, nên tìm cách tiếp cận dần dần từ nhiều phía.

3. - Chọn cái đồng nhất để lại cái bất đồng. *Khi hai bên có sự bất đồng lớn, ta nên chọn cái đồng nhất thoả thuận trước, cái bất đồng hãy để lại, nếu không ta sẽ không thu được cái gì.*

4. - *Chia nhỏ mục tiêu:* Trong một số trường hợp nếu ngay từ đầu đưa ra mục tiêu tổng thể thì đối tác sẽ bị choáng ngợp và từ chối. Ta chia nhỏ mục tiêu ban đầu và bàn bạc thoả thuận từng nấc nhỏ sẽ đi tới mục tiêu chung tốt hơn, đối tác dễ chấp nhận hơn.

5. - *Tạm thời đình chỉ.* Khi hai bên giữ nguyên ý kiến của mình, không chịu nhượng bộ, đàm phán có thể bị bế tắc, nên tạm thời đình chỉ đàm phán, để hai bên bình tĩnh hoặc tình hình xoay chuyển thì mở lại đàm phán.

2. Một số nghệ thuật đàm phán nâng cao

2.1. Phát hiện và sử dụng ưu thế trong đàm phán

*** Các loại ưu thế:**

Trong đàm phán - thương lượng thì thời gian, thông tin và năng lực là những yếu tố rất quan trọng mà một người đàm phán tối thiểu phải biết. Thời gian ở đây là thời gian tiến hành đàm phán. Thông tin biết càng nhiều càng có lợi cho bạn. Còn năng lực thì thể hiện dưới nhiều dạng.

+ Thời gian

- Thời gian và thời hạn có thể giúp bất kỳ bên nào trong đàm phán - thương lượng tùy theo hoàn cảnh và trường hợp. Sau đây là một số kinh nghiệm và cũng là lời khuyên cho một người đi đàm phán - thương lượng, có thể dùng trong việc tranh thủ thời gian, tạo lợi thế cho mình.

- Đầu tiên là phải biết kiên nhẫn và bình tĩnh, không được nóng vội, bởi vì như đã nói ở trên, việc quyết định vấn đề thường xảy ra ở 1/5 thời gian cuối cùng của tổng số thời gian trong đàm phán - thương lượng. Biết điểm đàm và chọn đúng thời điểm để hành động là một chiến thuật không thể thiếu của một người ngồi vào bàn đàm phán.

- Nếu như một việc giải quyết nhanh một cuộc đàm phán - thương lượng mang lại một lợi ích tốt thì ta cần giải quyết nhanh không nên dây dưa và kéo dài.

- Không nên cứng nhắc, phải tuân theo thời hạn do mình đặt ra trong đàm phán. Bạn có thể thay đổi thời hạn của bạn. Khi cứng nhắc làm theo thời hạn do mình đặt ra nhiều khi sẽ mang đến bất lợi. Đó là khi ta chưa có đủ các yếu tố để ra quyết định.

- Trong đàm phán - thương lượng bạn nên biết thời hạn của bên kia, tức là họ dự tính thời gian cuối cùng họ sẽ quyết định là bao giờ, nhưng lại không được để cho bên

kia biết được thời hạn quyết định của bạn. Khi biết được thời hạn của bên kia thì bạn sẽ thấy càng đến gần thời hạn thì mức độ "sốt sắng" của bên kia càng lên cao và họ dễ nhượng bộ.

- Luôn luôn nhớ rằng, thông thường thì bạn khó có được kết quả nhanh chóng trong đàm phán - thương lượng. Nếu bạn dự định cố gắng đạt được kết quả trong một thời hạn nào đó mà không đạt được, thì nên bền chí và kiên nhẫn kéo dài thời gian.

+ **Thông tin**

- Trong đàm phán - thương lượng, thông thường thì ai có nhiều thông tin hơn, người đó có kết quả khả quan hơn.

- Cần phải chuẩn bị thu thập thông tin trước vì khi đi vào bàn đàm phán - thương lượng phía bên kia sẽ giấu giếm các ý đồ, mối quan tâm, nhu cầu và động cơ thật của họ. Lúc đó bạn không thể nào mà biết thêm một điều gì. Chính bạn sẽ bị rơi vào lúng túng.

- Thu thập thông tin càng sớm thì càng có nhiều lợi thế. Bạn có thể thu thập thông tin qua nghiên cứu các bằng chứng, các số liệu thống kê, hỏi han những người đã làm việc, đã đàm phán - thương lượng với đối tác hoặc với anh em, bạn bè và bất kỳ ai biết về họ.

+ **Chuẩn bị trước khi vào đàm phán - thương lượng**

Chuẩn bị trước khi vào đàm phán - thương lượng là việc làm rất quan trọng. Bạn phải chuẩn bị sao cho càng có nhiều thông tin càng tốt. Đồng thời, bạn cũng cần phải xác định trước các mục tiêu trong cuộc đàm phán - thương lượng. Mục tiêu đó phải bó gọn trong phạm vi thông tin mà bạn có được.

Những việc cần chuẩn bị trước :

- Chủ đề của cuộc đàm phán - thương lượng là gì?
- Những dữ liệu và số liệu đã có
- Những vấn đề cần phải đàm phán - thương lượng
- Người đàm phán cần chuẩn bị những gì
- Ưu thế của đối tác về những vấn đề cần đàm phán - thương lượng
- Chiến lược và chiến thuật cần áp dụng

+ **Vị thế**

Cương vị và chức vụ trong một tổ chức hay công ty mang lại những lợi thế nhất định cho một người. Ví dụ ông trưởng phòng kỹ thuật có tiếng nói rất trọng lượng và ảnh hưởng rất lớn tới mọi quyết định trong phạm vi phòng kỹ thuật nhưng lại ít hoặc rất ít trọng lượng cũng như ảnh hưởng tới phòng tài chính - kế toán.

+ **Quyền lực và tính pháp lý**

Quyền lực và tính pháp lý tạo cho người đàm phán - thương lượng những ưu thế nhất định. Người ta sẽ đánh giá thấp những ai và những gì không hợp pháp. Ví dụ

như những ai tự phong chức vụ cho mình để đi đàm phán - thương lượng khi bị phát hiện ra, người ta coi anh ta chẳng ra gì.

+ **Kiến thức và kinh nghiệm**

Những người có kiến thức và kinh nghiệm có những ưu thế rất lớn trong đàm phán - thương lượng. Một người thông minh và khôn ngoan là người biết sử dụng các kiến thức và kinh nghiệm của mình đúng lúc và đúng chỗ nếu không, những kiến thức và kinh nghiệm của mình sẽ trở nên vô tác dụng, thậm chí lại làm hại cho chính bản thân. Ví dụ một người có kiến thức uyên bác mà đi đâu cũng vỗ ngực ta đây thì sẽ bị cho là kiêu căng, tự phụ và bị cô lập, ghét bỏ.

+ **Bản chất con người**

Bản chất con người càng trung thực bao nhiêu thì càng có lợi bấy nhiêu, nhất là trong đàm phán - thương lượng. Bao giờ người ta cũng quan tâm đến những gì anh đã làm theo lời hứa chứ không ai đánh giá chỉ có lời hứa không. Chúng ta thường nói với nhau "Hãy xem những gì anh ta làm, đừng nghe những gì anh ta nói".

+ **Khen thưởng và khuyến khích**

Khen thưởng và khuyến khích là một yếu tố quan trọng để tạo nên ưu thế. Nhiều người lãnh đạo chỉ thích dùng khen thưởng để điều hành thay cho mệnh lệnh.

+ **Phê bình và phạt**

Phê bình và phạt cũng là một cách tạo nên ưu thế trong đàm phán - thương lượng. Người công nhân sẽ nhận nhiệm vụ và làm việc tốt mặc dù giám đốc chỉ mới đàm phán - thương lượng với công nhân thôi, bởi vì nếu không thì ông ta sẽ phạt hoặc cúp lương theo quyền hạn mà ông ta có.

+ **Giới tính**

Nếu hai bên là cùng giới tính thì là một chuyện, nhưng khác giới nhiều khi là một chuyện khác. Chiến thuật "ngiêng nước nghiêng thành" nhiều khi phát huy tác dụng trong đàm phán - thương lượng. Ngoài ra, người phụ nữ thường được hưởng cái "quyền ưu tiên" hơn. Người phương Tây thường có câu "Lady first" trong một giao tiếp xã hội và kinh doanh.

+ **Không dùng sức mạnh (vũ lực)**

Trong nhiều trường hợp, không dùng sức mạnh có khi lại mang những lợi thế to lớn. Trong đàm phán - thương lượng thái độ chân tình nhiều khi sẽ mang lại sự dễ cảm thông, dễ hiểu biết và dễ dẫn đến có kết quả hơn, thay vì dùng có sức mạnh để đe dọa.

* **Đối phó với người có nhiều ưu thế hơn**

2.2. Kỹ thuật đột phá thế găng trong đàm phán

a. **Thế găng là gì?**

Đàm phán đi vào thế găng là tình huống khi hai bên cảm thấy không thể nhượng bộ thêm được nữa, đàm phán đi vào bế tắc và có nguy cơ tan vỡ.

Thế gắng hình thành do lập trường và quan điểm của hai bên về một vấn đề nào đó còn khoảng cách và không bên nào chịu lùi thêm một bước

b. Nguyên nhân hình thành thế gắng.

*** Tranh chấp lập trường**

- Hai bên chỉ cố bảo vệ lập trường của mình, không chú ý đến điều hòa lợi ích của nhau, vì thế không đạt được thỏa thuận
- Đối phương càng ngoan cố, bạn lại càng giữ chặt lập trường của mình không thay đổi
- Lợi ích đích thực của hai bên bị che lấp, vì sĩ diện không những không khoan nhượng mà còn cố tình bắt ép đối thương thay đổi lập trường
- Trong đàm phán, tranh chấp mang tính lập trường là sai lầm thường gặp nhất của người đàm phán, và thế gắng do đó mà cũng thường thấy nhất.

*** Một bên dùng thế mạnh ép bên kia**

- Một bên cậy vào thế mạnh để bắt ép bên kia chấp nhận những điều khoản vô lý
- Ép buộc trái với nguyên tắc “bình đẳng trong đàm phán”, ngược với tư tưởng “thành công của đàm phán là cuối cùng tạo nên hai kẻ thắng”
- Càng bị ép người ta càng không chịu nhượng bộ và thế gắng sẽ hình thành.

*** Do không hiểu nhau**

- Một bên diễn đạt tin tức không rõ ràng, dùng nhiều biệt ngữ, cung cấp thông tin quá nén chặt, không có những lời giải thích bổ sung
- Do một bên giải mã sai nội dung tin tức của bên kia cung cấp. Do trình độ, nghề nghiệp, ngôn ngữ, do thành kiến,...
- Do sự khác biệt về ngôn ngữ, văn hóa
- Khi tin tức mất tính chân thực
- Do người ta không biết lắng nghe hoặc không chú ý lắng nghe nhau.

*** Do tố chất, năng lực của người đàm phán**

Tất cả những nguyên nhân phân tích ở trên suy cho cùng thì cũng xuất phát từ tố chất kém cỏi của người đàm phán

- Những nét tính cách như: sợ gánh trách nhiệm, tự ái vặt, bảo thủ thích biểu hiện mình, nóng nảy,... thường ảnh hưởng xấu đến sự thông suốt của đàm phán
- Những người tham gia đàm phán mà không có khả năng diễn đạt, thiếu những kiến thức về lĩnh vực đàm phán, thiếu kinh nghiệm trong đàm phán, cũng là nguyên nhân dẫn đến thế gắng.

*** Khoảng cách giữa lợi ích mà hai bên đề ra quá lớn**

Lợi ích của các bên chênh lệch nhau quá lớn, mỗi bên không thể tiến thêm bước nữa để đi đến thỏa thuận, cuộc đàm phán đành phải gác lại. Thế gắng do nguyên nhân này tạo ra là khó giải quyết nhất.

VD: Khi giá người bán đưa ra chênh lệch với giá người mua trả và không bên nào chịu lùi bước.

c. Kỹ thuật đột phá thế gắng trong đàm phán

*** Tập trung vào lợi ích chứ không tập trung vào lập trường**

Tình huống: Câu chuyện về chiếc cửa sổ

Trong thư viện vắng vẻ nhưng hai sinh viên ngồi cạnh nhau lại vì một việc nhỏ mà xảy ra tranh chấp. Một người muốn mở cửa sổ cho thoáng mát, giữ đầu óc cho tỉnh táo; còn người kia muốn đóng cửa sổ không cho tiến ồn từ ngoài phố vào, giữ cho yên tĩnh. Hai người không ai chịu ai. Nếu bạn là người quản lý thư viện bạn sẽ giải quyết tình huống này như thế nào?

Sau khi tìm hiểu tại sao SV này muốn mở cửa sổ còn SV kia thì không. Người quản lý mở cửa sổ ở một bên khác, vừa để cho thoáng mát lại không có tiến ồn. Thỏa mãn lợi ích của cả hai bên.

- *Cần nhận thức rằng lợi ích xác định lập trường.* Thường thì lập trường của bạn là điều bạn đã quyết định, còn lợi ích là cái buộc bạn quyết định như vậy. Việc phân biệt lợi ích và lập trường là cần thiết để đột phá thế gắng

- *Lợi ích là cái thúc đẩy con người hành động,* nó thường là những tác nhân im lặng ẩn chứa sau những lập trường huyên náo, ồn ào

- *Đằng sau những lập trường xung khắc có thể tồn tại những lợi ích chung.* Điều hòa lợi ích chứ không phải lập trường là có thể thực hiện được

+ Là do đối với mỗi lợi ích thường tồn tại một số lập trường có thể thỏa mãn
+ Là do đằng sau những lập trường đối nghịch nhau có rất nhiều lợi ích khác nữa, chứ không chỉ có lợi ích đối kháng. Vì vậy khi gặp thế gắng, hai bên nên tỉnh táo phân tích xem giữa mình với đối tác có lợi ích chung nào và có những lợi ích đối lập nào để giải quyết.

- *Xác định lợi ích của nhau*

Thường trong đàm phán người ta chỉ thấy lập trường của nhau, còn lợi ích tiềm ẩn đằng sau chúng thì lại rất khó phát hiện

+ Muốn nhận biết được lợi ích của đối tác, bạn cần phải đặt mình vào vị trí của họ để xem xét lập trường của họ và tự hỏi “Tại sao họ lại đưa ra lập trường đó”.

+ Không những bạn cần tìm hiểu lợi ích của đối tác mà còn phải xác định lợi ích của mình.

- *Trao đổi về lợi ích*

Bạn cần thảo luận với đối tác về những lợi ích của cuộc đàm phán, bạn có thể giảng giải cho họ biết lợi ích của bạn là gì.

Muốn làm cho họ chấp nhận lợi ích của bạn cần chú ý tới một điểm sau:

+ Thứ nhất, bạn cần làm cho lợi ích của bạn trở nên cụ thể và sống động. Như đặt đối tác vào vị trí của bạn

+ Thứ hai, là hãy công nhận lợi ích của đối tác như là một phần của vấn đề. Bởi vì khi họ cảm giác là bạn hiểu họ thì họ sẽ bắt đầu lắng nghe bạn

+ Thứ ba, là trước khi nói lời đề nghị với đối tác, bạn hãy trình bày các lợi ích và lý lẽ trước

+ Thứ tư là bạn nên cứng rắn với vấn đề nêu ra nhưng mềm mỏng với con người

- *Cần gắn lợi ích khác nhau lại với nhau*

+ Nếu bạn tin là bạn đúng và đối phương cũng tin là họ đúng, thì bạn hãy giải quyết bằng cách mời một người làm trọng tài không thiên vị đứng ra giải quyết

+ Nếu bạn quan tâm hơn về lợi ích hiện tại, còn đối tác quan tâm hơn về lợi ích trong tương lai, bạn có thể thỏa thuận với họ về phương thức mua trả góp, trả chậm

+ Những sự khác biệt về lợi ích nhưng có sự bù trừ qua lại, đó là một bên quan tâm đến hình thức, bên kia quan tâm đến nội dung; một bên quan tâm đến mặt kinh tế, một bên cân nhắc về chuyện chính trị,...

*** Tạo ra các phương án để cùng đạt được mục tiêu**

Đề đột phá thế gắng (giải quyết bế tắc), nhiều khi phải tìm ra những phương án thay thế có lợi cho cả hai bên.

- Trước hết hãy sáng tạo ra các phương án mới
- Đánh giá các phương án
- Thảo luận sáng tạo với đối tác
- Hai bên đi đến kết luận chọn phương án tối ưu.

*** Hãy đưa ra những tiêu chuẩn khách quan**

Khi một bên cậy thế mạnh chèn ép bên yếu, hoặc một bên cố áp đặt ý chí của mình chống lại bên kia

Tạo lập những nguyên tắc khách quan như thế nào? Và sử dụng chúng như thế nào trong đàm phán?

+ Trong một số trường hợp, những tiêu chuẩn khách quan có sẵn có thể dùng để làm cơ sở cho thương lượng. Ví dụ thương lượng đền bù thiệt hại

+ Trong một số trường hợp khác, tùy thuộc vào vấn đề, bạn có thể phải thỏa thuận với đối tác nên chọn tiêu chuẩn khách quan nào để giải quyết vấn đề.

*** Áp dụng thuật nhu đạo**

Trong một số trường hợp, đối tác cứ giữ khư khư lập trường của mình, thậm chí lại còn chỉ trích và công kích đề nghị của bạn, bạn phải làm gì? Ở đây bạn nên áp dụng thuật nhu đạo. Nếu họ công kích bạn, đừng cố bảo vệ chúng; nếu họ khẳng định lập trường của họ, thì đừng bác bỏ chúng. Thay vì phản công lại đối tác, bạn hãy tránh đòn công kích của họ và hướng nó vào việc phục vụ mục đích của mình

Thuật nhu đạo được áp dụng như sau:

+ Thứ nhất, không công kích lập trường của đối tác mà hãy phát hiện những lợi ích đằng sau của nó

+ Thứ hai là đừng bảo vệ lập trường của bạn, mà hãy đề nghị đối tác góp ý và khuyên nhủ, và sau đó hỏi họ xem sẽ làm gì nếu ở vào địa vị của bạn

+ Thứ ba khi họ công kích ý kiến của bạn, bạn hãy im lặng nghe họ nói, chúng tỏ bạn hiểu họ giúp họ giải tỏa những bức xúc. Sau đó bạn hãy đặt lại vấn đề bằng cách nói “Theo tôi hiểu thì ông cho rằng..., và tôi cũng muốn các ông hiểu là chúng tôi cũng..., thế làm sao để đạt được thỏa thuận càng nhanh càng tốt”

+ Thứ tư là hãy đặt câu hỏi và giữ im lặng một lát. Nếu đối tác đưa ra một đề

ngộ vô lý, không căn cứ, thì tốt nhất là bạn im lặng. Im lặng tạo ra cảm giác bẽ tấc, buộc đối tác phải phá vỡ bằng cách giải thích thêm,... từ đó bạn hiểu được thêm họ và có thêm những phương án gần với phương án cần tìm.

*** Thay thế nhân viên**

- Nếu thế gắng tạo ra do nhân viên đàm phán kém cỏi, như tùy tiện hứa hẹn, thích tự biểu hiện mình,...thì cần thay thế họ để bảo vệ lợi ích chính đáng của công ty

- Cũng có khi thay đổi nhân viên là một sách lược tự phủ định mình, nhằm có ý xin lỗi đối tác và phát tín hiệu cho đối tác biết mình sẵn sàng bắt tay hợp tác

- Khi thay đổi nhân viên cần chú ý hai điều:

+ Thứ nhất là nên thuyết minh cho đối tác hiểu tại sao mình có sự thay đổi

+ Thứ hai là không nên tùy tiện thay đổi người, dù có phải thay đổi thì cũng không nên làm cho nhân viên mất thể diện.

*** Đánh vào điểm chủ chốt và nhân vật chủ chốt**

- Trong khi đột phá thế gắng, cần phải nắm được bản chất của cuộc xung đột là ở chỗ nào, nắm lấy chỗ chính yếu đó mà đột phá

- Trong đàm phán cũng cần để ý người nào của phía đối tác là nhân vật đóng vai trò quyết định, và người nào còn chưa đồng ý với ý kiến của bạn. Từ đó bạn tập trung sức lực mà thuyết phục họ, thì mới mong thu được kết quả.

*** Dưới búa lượm củi**

Đây là sách lược khá nguy hiểm, nó chỉ áp dụng khi quá cần thiết. Khi lâm vào thế gắng khó giải quyết, bạn có thể chứng minh cho đối tác thấy rằng mình không còn con đường thoái lui, hy vọng đối tác có thể nhượng bộ, nếu không thì tình nguyện chấp nhận sự tan vỡ của cuộc làm ăn. Sách lược này chỉ có thể áp dụng: khi khoảng cách giữa yêu cầu lợi ích của hai bên không vượt quá giới hạn hợp lý. Còn nếu áp dụng phương pháp này một cách mù quáng, thì sẽ làm tất cả các đối tác rút lui, kết quả là không thu được lợi ích nào.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Một số nghệ thuật đàm phán cơ bản
- Một số nghệ thuật đàm phán nâng cao

CÂU HỎI ÔN TẬP

Câu 1: Trình bày một số nghệ thuật đàm phán cơ bản

Câu 2: Trình bày một số nghệ thuật đàm phán nâng cao

CHƯƠNG 3

ĐÀM PHÁN TRONG KINH DOANH QUỐC TẾ

GIỚI THIỆU CHƯƠNG

Chương 3 là chương giới thiệu các nội dung về nghệ thuật đàm phán quốc tế như: đàm phán với một số nước châu Á điển hình, một số nước Âu – Mỹ điển hình.

MỤC TIÊU

1. Về kiến thức:

- Trình bày được nghệ thuật đàm phán quốc tế
- Trình bày được đàm phán kinh doanh quốc tế với một số nước Châu Á điển hình.
- Trình bày được đàm phán kinh doanh quốc tế với một số nước Âu – Mỹ điển hình.

2. Về kỹ năng:

Vận dụng được nghệ thuật đàm phán quốc tế vào trong thực tế công việc, đồng thời có kỹ năng thuyết trình.

3. Về năng lực tự chủ và trách nhiệm:

Thể hiện được năng lực học tập tự giác, tích cực, chủ động trong việc tiếp cận kiến thức môn học, có tinh thần trách nhiệm trong việc học nhằm vận dụng kiến thức, kỹ năng trong công tác sau này.

PHƯƠNG PHÁP GIẢNG DẠY VÀ HỌC TẬP CHƯƠNG 3

- Đối với người dạy: sử dụng phương pháp giảng dạy tích cực (diễn giảng, vấn đáp, dạy học theo vấn đề); yêu cầu người học thực hiện câu hỏi thảo luận (cá nhân hoặc nhóm).

- Đối với người học: chủ động đọc trước giáo trình (chương 3) trước buổi học; hoàn thành đầy đủ câu hỏi thảo luận chương 3 theo cá nhân hoặc nhóm và nộp lại cho người dạy đúng thời gian quy định.

ĐIỀU KIỆN THỰC HIỆN CHƯƠNG 3

- Phòng học chuyên môn hóa/nhà xưởng: Không
- Trang thiết bị máy móc: Máy chiếu và các thiết bị dạy học khác
- Học liệu, dụng cụ, nguyên vật liệu: Chương trình môn học, giáo trình, tài liệu tham khảo, giáo án, phim ảnh, và các tài liệu liên quan.
- Các điều kiện khác: Không có

KIỂM TRA VÀ ĐÁNH GIÁ CHƯƠNG 3

- Nội dung:

+ Kiến thức: Kiểm tra và đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kiến thức

+ Kỹ năng: Đánh giá tất cả nội dung đã nêu trong mục tiêu kỹ năng.

+ Năng lực tự chủ và trách nhiệm:

- Trong quá trình học tập, người học cần:
- Nghiên cứu bài trước khi đến lớp
- Chuẩn bị đầy đủ tài liệu học tập.
- Tham gia đầy đủ thời lượng môn học.
- Nghiêm túc trong quá trình học tập.

- Phương pháp:

+ Điểm kiểm tra thường xuyên: 1 điểm kiểm tra (hình thức: hỏi miệng)

+ Kiểm tra định kỳ lý thuyết: không có

NỘI DUNG:

1. Nghệ thuật đàm phán quốc tế

1.1. Đàm phán theo phong cách Á Đông.

Các kỹ năng cần chú ý:

- Khi chưa thể đàm phán bằng tiếng nước ngoài hãy rèn luyện cách nói đối thoại hiệu quả thông qua phiên dịch.

- Đừng xem câu nói “Yes” là sự cam kết xác nhận. Những cử chỉ gật đầu kèm theo tiếng đệm như “ Yes, yes, yes”(tiếng Anh); “ Hais, hais, hais” (tiếng Nhật) hay “ Tuay, tuay, tuay” (tiếng Trung quốc) hoặc “ Vâng, vâng” (Tiếng Việt Nam) chỉ là sự thông hiếu, sự lịch thiệp đối với người bạn nói và để cuộc nói chuyện thêm dễ dàng chứ không hề có nghĩa là đối phương hoàn toàn đồng ý với mình.

- Phải tạo được cuộc đối thoại hai chiều một cách thoải mái bằng cách: Chú ý lắng nghe một cách tích cực, biết đệm bằng những câu hỏi hợp lý; nói chậm vừa phải sử dụng những lời từ chối nhẹ nhàng, lịch thiệp,; biết khen ngợi và chúc mừng cảnh hóm (không nên khen riêng một ai và không nên buộc tội, trách cứ một ai); tránh huyênh hoang tự ca ngợi mình; phải biết xin lỗi khi cần thiết và đừng tỏ ra tức giận một cách công khai v.v...

- Khi đàm phán nên dùng những từ rõ ràng, trực tiếp, tránh dùng thành ngữ và tiếng lóng.

- Cố gắng tạo niềm tin và gây dựng bầu không khí thân mật khi bước vào đàm phán bằng cách: Tìm hiểu trước về nước chủ nhà; Gặp gỡ, nói chuyện riêng với các đối tác; Biết xen vào những câu thăm hỏi gia đình v.v... đúng lúc, đúng chỗ.

1.2. Đàm phán theo phong cách Âu – Mỹ.

Đặc điểm đặc trưng của người Âu - Mỹ là tính cách mạnh mẽ, tự tin, thẳng thắn và đề cao chủ nghĩa cá nhân.

Dưới đây xin giới thiệu một vài đặc điểm phong cách của người Mỹ để tham khảo:

- “ Tôi có thể làm một mình” : Nhiều người Mỹ tin rằng họ có thể giải quyết các tình huống đàm phán một mình nên loại đàm phán này chiếm tỷ trọng lớn trong các cuộc đàm phán.

- “ Cứ gọi tôi là John” : Người Mỹ đánh giá cao sự thân mật và bình đẳng trong quan hệ giữa người với người. Vì vậy họ cố gắng làm cho mọi người cảm thấy thoải mái bằng cách hạ thấp sự phân biệt chức vụ.

- “ Xin ý kiến cấp trên” : Các nhà đàm phán Mỹ rất khó chịu khi giữa cuộc đàm phán bên kia nói “ Tôi còn phải xin ý kiến cấp trên” Điều này có nghĩa người ra quyết định không hiện diện.- “ Đi thẳng vào vấn đề” : Người Mỹ rất quý thời gian nên không thích nói quanh co mà muốn đi thẳng vào trung tâm vấn đề một cách

nhANH chóng.

- “Đặt danh thiếp của bạn lên bàn”: Người Mỹ mong đợi thông tin trung thực ở bàn đàm phán.

- “Đừng ngồi đó im lặng, hãy nói đi”: Người Mỹ không thể làm việc tốt khi đối phương im lặng trong đàm phán.

- Người Mỹ đánh giá cao sự bền bỉ, kiên định. Vì vậy bạn đừng bỏ cuộc giữa chừng, hãy cố gắng theo đuổi công việc đến cùng.

- Trong đàm phán, người Mỹ thường tách vấn đề ra nhiều phần nhỏ rồi tiến hành tấn công từng phần một.

- Với người Mỹ công việc là công việc.

2. Đàm phán kinh doanh quốc tế với một số nước châu Á điển hình.

2.1. Đàm phán với người 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”.

a. *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 tâm 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.

b. 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 chào hỏi, 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 nồi, ngồi trông hướng”, 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 Amai Nhật Bản vì thế về nguyên tắc, không mang màu sắc sát phạt bằng mọi giá và mọi cách.

c.. *Wa*

Wa, tiếng Nhật, có nghĩa là hoà. Để giữ *wa*, trong giao tiếp đàm phán, người Nhật rất ngại từ chối thẳng. 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 thoải 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 thật 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.

d. *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.

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 **Tatamae**, 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...”

e. *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 cân 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.

g. 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.

h. 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.

i. 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.

k. 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.

□ Để việc làm ăn với thị trường Nhật Bản thu được kết quả cao nên phải tìm hiểu và nắm được tập quán, văn hoá giao tiếp kinh doanh của họ. Sau đây là một số nét kết luận chung:

Đừng quá vội vàng bắt tay với doanh nhân Nhật Bản.

Nói chung, người Nhật tránh sự tiếp xúc quá thân mật trong kinh doanh. Vỗ vai khách từ phía sau để kết thúc một sự giao dịch được xem là bất lịch sự. Nhưng nếu một người Nhật thiện chí đưa tay ra trước thì bạn cũng đáp lại bằng việc bắt tay họ để thể hiện thiện chí của mình.

Sẵn sàng tôn trọng sự khác biệt về văn hoá.

Khi gọi tên người Nhật bạn nhớ bỏ từ “Mr” ở đằng trước và thêm từ “san”- nghĩa là Ông, Bà, Anh, Chị... vào sau Họ của người đó để thể hiện sự kính trọng. Ví dụ : Mr. Fujita được gọi là Fujita-san. Mr. Jones được gọi là Jones-san. Không

gọi “Mr. Fujita-san” hay “Mr. Jones-san”. Lưu ý là người Nhật gọi Họ chứ không gọi tên. Gọi tên được xem là thiếu lịch sự.

✚ *Khi kết thúc câu chào hỏi, đừng bao giờ quên trao “card visit”, đây là điều quan trọng nhất.*

Hầu hết người Mỹ nhận card của đối phương liếc nhìn rất nhanh rồi cất vào túi áo vét trong khi người Nhật xem card rất cẩn thận cả mặt trước và mặt sau. Họ giới thiệu, chứ không chỉ đơn thuần đưa cho bạn, và cầm card với dòng chữ in xuôi chiều về phía bạn để bạn dễ nhìn. Có thể kèm theo một cái cúi đầu nhẹ và nhanh. Chiếc card của người Nhật to hơn card của người Mỹ một chút và được in trên giấy chất lượng tốt hơn. Việc in có thể bằng tiếng Anh một mặt và mặt kia in bằng tiếng Nhật.

✚ *Vị trí ngồi vào bàn làm việc*

Đọc theo bàn hội nghị, khác với khá nhiều công ty Mỹ là thường ngồi xen kẽ giữa người của bên này với người của bên kia, người Nhật thường ngồi một bên, đối phương ngồi một bên, trưởng đoàn hoặc người có chức vụ cao nhất ngồi ở giữa.

✚ *Trường hợp bạn nhận được nhiều card visit một lúc:*

Đặt card visit mà đoàn doanh nhân Nhật Bản vừa trao cho bạn lên mặt bàn theo đúng thứ tự của doanh nhân Nhật ngồi đối diện với bạn. Người Nhật cũng sắp xếp card visit mà đoàn của bạn trao cho họ lên bàn theo thứ tự của người ngồi đối diện tương tự như vậy.

Bạn có thể nhìn vào card visit để nhớ tên của người đó. Điều này có thể chấp nhận được. Tên của người Nhật Bản có thể khó nhớ, nhưng tên của người nước ngoài cũng khó nhớ đối với người Nhật.

✚ *Khi bạn là khách:*

Ở các văn phòng của người Nhật bạn sẽ được mời uống trà xanh, đây là truyền thống của người Nhật. Nhưng người Nhật cũng uống cafe.

✚ *Nói chậm và đúng sự thật*

Những lời giới thiệu bóng bẩy sẽ không gây được ấn tượng. Những từ và cụm từ hay được dùng như “chất lượng”, “công việc theo nhóm”, “danh dự”, “sự hài hoà”, “không thành vấn đề”, và “những lựa chọn khác” .

✚ *Trong đàm phán, học cách chấp nhận sự im lặng trong 30 giây hoặc lâu hơn*

Đây là thời điểm then chốt để người Nhật đưa ra quyết định. Người Nhật nghiền ngẫm những gì bạn nói và đưa ra các câu hỏi. Bạn cũng không nên bối rối trước những giây phút im lặng trong đàm thoại của họ như vậy.

✚ *Tránh dùng từ “no” (không), vì được xem là thiếu lịch sự .*

Thay vào đó, hãy nói: “Chúng ta hãy xem xét lựa chọn khác” hay “Có lẽ đây là cách làm tốt hơn”.

Cuối cùng, bạn có thể mời doanh nhân Nhật Bản đến nhà, hoặc là thử chơi với họ một ván gôn. Người Nhật thích chơi gôn và sẵn sàng đàm phán tiếp sau khi cùng chơi môn thể thao tạo sự thân thiện này.

2.2. Đàm phán với người 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 Giêsu 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:

a. 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. 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.

b. Thẻ điện

Thẻ điện, 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, thẻ điện là một phạm trù ý thức văn hoá mang đậm đà màu sắc chủ quan. Cái là thẻ điện ở nơi này chưa hẳn đã là thẻ điện ở nơi khác. Có nhà lý luận giao tiếp đàm phán đã than rằng định nghĩa thẻ điện thì thật là khó, bởi vì khó mà có thể biết đích xác ở từng nơi từng chỗ thẻ điện chính xác bao hàm những thứ gì, chỉ biết rằng thẻ điện 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 thẻ điện 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 thẻ điện như bất kỳ ai ở đâu.

Đúng vậy, “thẻ điện” có trong tất cả các nền văn hoá từ Đông sang Tây, chỉ những thể hiện của thẻ điện là khác nhau theo phân bố địa lí và văn hóa. Trong xã hội văn hóa Trung Quốc, thẻ điện 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 “thẻ điện” 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 thẻ điện” 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. Thẻ điện theo nghĩa này bao hàm một cái gì đó thật mong manh, vì nó không phụ thuộc vào chủ thể của thẻ điện 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 thẻ điện vì đã giới thiệu nhầm người.

Thẻ điện 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 thẻ điện trong khi giao dịch. Trong xã hội văn hoá Trung Quốc, không phải cứ khen nhau là trao thẻ điện 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 phần 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.

Thẻ điện cũng còn là một yếu tố giao tiếp đàm phán mang tính cá nhân. Về phương diện này, thẻ điện 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 phân 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.

c. 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. 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.

d. 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.

2.3. Đàm phán với người Hàn Quốc.

Quan điểm và phong cách

Đối tác Hàn Quốc hợp tác trên nguyên tắc "đôi bên cùng có lợi" nhưng vẫn bị chi phối bởi mối quan hệ cá nhân.

- Họ chú trọng cả vào lợi ích trước mắt cũng như lợi ích lâu dài. Mặc dù phong cách đàm phán ban đầu rất mang tính cạnh tranh, nhưng họ vẫn coi trọng mối quan hệ lâu dài và hy vọng một kết quả có lợi cho cả đôi bên.

- Một mặt người Hàn Quốc rất coi trọng mối quan hệ cá nhân, luôn duy trì việc gây dựng quan hệ với đối tác nhưng mặt khác họ cũng rất cảm tính, hay công kích đối tác hoặc trở nên gay gắt trong quá trình đàm phán. Tuy nhiên, phong cách hay công kích không có nghĩa là họ có mục đích xấu. ***Kỹ năng, nghệ thuật đàm phán tốt nhất cần vận dụng vẫn là giữ bình tĩnh, thân thiện, hòa nhã và kiên trì.*** Nếu có tranh chấp trong bất kỳ giai đoạn nào của quá trình đàm phán, bạn nên bình tĩnh xử lý thông qua những mối quan hệ cá nhân và các biện pháp nhằm lấy lại lòng tin.

- Hẹn gặp cá nhân với người có quyền lực cao nhất của đối tác là một nghệ thuật đàm phán hiệu quả giúp bạn hàn gắn những rạn nứt trong quan hệ hai bên.

Chia sẻ thông tin

Người Hàn Quốc giành khá nhiều thời gian vào việc thu thập thông tin và bàn bạc chi tiết trước khi bước vào giai đoạn thương lượng giá. Trong giai đoạn này họ sẽ cố tìm ra điểm yếu của đối tác. Người Hàn Quốc không thoải mái trong việc chia sẻ thông tin vì họ cho rằng bí mật thông tin là một lợi thế trong đàm phán. Lưu ý thông tin họ cung cấp có thể không hoàn toàn chính xác. Tuy nhiên, nếu bạn đã tạo được lòng tin với họ thì có thể họ sẽ chia sẻ những thông tin đáng tin cậy hơn.

Tốc độ đàm phán

Tốc độ đàm phán thường chậm và kéo dài vì phải trải qua rất nhiều giai đoạn như xây dựng mối quan hệ, thu thập thông tin, thương lượng, và ra quyết định. Ngoài ra,

đối tác Hàn Quốc cũng thường sử dụng mọi biện pháp để thuyết phục bạn giảm giá cho đơn hàng.

- Người Hàn Quốc thường thích phong cách làm nhiều việc cùng một lúc. Họ có thói quen theo đuổi nhiều mục tiêu và nhiều hạng mục trong cùng một thời điểm.

- Trong quá trình đàm phán, họ thường bàn bạc các vấn đề không theo trật tự đã định trước. Họ thường mặc cả và thương lượng giá cả nhiều mặt hàng cùng một lúc trong quá trình đàm phán. Họ không có thói quen quay lại thảo luận những vấn đề mà trước đó hai bên đã thống nhất. Ngoài ra, họ cũng hay đột nhiên gọi điện thoại hoặc đi dự những buổi họp bất thường khi cuộc đàm phán đang đến giai đoạn mấu chốt.

- Nếu đối tác Hàn Quốc tự dung giảm tốc độ đàm phán, hãy đánh giá một cách thật cẩn trọng xem họ muốn thêm thời gian để tìm hiểu thông tin hay họ không muốn làm ăn với bạn. Thông thường thì đây có thể là một thủ thuật với mục đích buộc bạn phải giảm giá đơn hàng. Vì vậy hãy đẩy nhanh tốc độ đàm phán bằng cách chỉ ra những cơ hội có lợi mà họ có được khi hợp tác với bạn.

Thương lượng

Người Hàn Quốc thường là những bậc thầy về nghệ thuật đàm phán, sắc sảo và tài giỏi nên bạn đừng bao giờ đánh giá thấp họ. Họ thích thương lượng và làm điều này trong suốt quá trình đàm phán. Nếu bạn không nhiệt tình tham gia sẽ khiến họ nghi ngờ hoặc thấy bị xúc phạm. Người Hàn Quốc sử dụng rất thuần thục các kỹ năng, nghệ thuật đàm phán khiến cho quá trình thương lượng thường bị kéo dài.

Giá khởi điểm so với giá lúc ký kết hợp đồng thường chênh nhau khoảng 40%. Bạn nên lường trước những mức giá đối tác có thể đưa ra và chuẩn bị những mức giá mà mình có thể đáp ứng được. Điều này giúp đối tác Hàn Quốc không bị mất mặt khi từ chối những lời đề nghị mà bạn đưa ra. Hãy hỏi đối tác Hàn Quốc xem bạn được lợi gì nếu giảm giá đơn hàng. Nghệ thuật đàm phán thương lượng với đối tác Hàn Quốc là đừng đưa mức giá chiết khấu sớm quá vì có khi đối tác muốn thỏa thuận thêm.

Người Hàn Quốc rất thích sử dụng những thủ thuật đánh lừa đối phương và họ cũng mong đối tác của mình làm như vậy. Những thủ thuật này bao gồm nói dối, gửi thông điệp không chính xác, giả vờ không quan tâm đến cuộc đàm phán hay mức giá chiết khấu, không miêu tả rõ giá trị hàng hóa hay yêu cầu sai lệch. Nhưng bạn đừng làm những việc như vậy vì rất có thể nó sẽ mang lại những hậu quả không đáng có và phá vỡ mối quan hệ làm ăn. Nói dối có thể khó mà bị phát hiện ra được nhưng bạn vẫn có thể kiểm tra thông tin từ nhiều kênh khác.

Người Hàn Quốc rất thích sử dụng nghệ thuật đàm phán "kẻ đâm người xoa" - một nghệ thuật đàm phán có thể có lợi cho bạn, đặc biệt trong trường hợp một cơ quan pháp lý đứng ra với vai trò là "người xoa dịu" tranh chấp. Điều này có thể cho phép bạn giải quyết tranh chấp mà vẫn tuân thủ đúng luật pháp. Dàn xếp cẩn thận, thủ thuật đánh lừa đối phương khéo léo có thể giúp bạn đạt được mức giá vừa ý mà không phá hỏng mối quan hệ lâu dài với đối tác.

Đối tác Hàn Quốc thường sử dụng các nghệ thuật đàm phán gây sức ép như: yêu cầu bạn hẹn ngày đưa ra quyết định, ngày hết hạn báo giá, sức ép về thời gian hoặc chần chừ không trả lời. Quyết định cuối cùng được đưa ra nhiều hơn một lần và không biết đâu là chính thức. Vì vậy, đừng bao giờ thông báo là bạn sẽ đưa ra quyết định cuối cùng vì việc làm này sẽ khiến đối tác cho rằng bạn không nghiêm túc và chuyển sang sử dụng các biện pháp chống lại bạn.

Chần chừ là một trong những thủ thuật hiệu quả nhất trong giai đoạn cuối của vòng đàm phán - nhưng đôi lúc cũng không khiến đối tác Hàn Quốc bị bất ngờ. Tránh sử dụng các thủ thuật gây sức ép khác như bắt đầu vòng đàm phán với mức giá tốt nhất hoặc với những điều kiện không nhân nhượng vì nó sẽ khiến đối tác Hàn Quốc cho rằng bạn hoàn toàn không nhiệt tình và thoải mái khi đàm phán.

Người Hàn Quốc thường có cách mở đầu vòng đàm phán rất bất ngờ nhằm buộc bạn để lộ thông tin về giá trị đơn hàng - một hành động mà nhiều nước ở Châu Á coi là không thiện chí. Để đối phó với hành động này, bạn nên biểu lộ nhất quán cho họ thấy bạn sẽ đưa ra mức giá hợp lý và khả thi. Hai bên có thể đưa ra những lời cảnh báo và thậm chí đe dọa nhưng cần phải hết sức khéo léo. Khi gặp tình huống này, người Hàn Quốc thường biểu lộ cảm xúc và tỏ ra khá tức giận. Lúc này, bạn phải tỏ thái độ thiện chí muốn hợp tác và thể hiện sự chuyên nghiệp để đưa đối tác trở lại với cuộc đàm phán. Huỷ bỏ hay bỏ về là những điều cấm kỵ khi đàm phán vì đối tác Hàn Quốc sẽ cảm thấy bị mất mặt và bạn sẽ không bao giờ có cơ hội đàm phán lại. Tóm lại, bạn phải thật bình tĩnh và kiên nhẫn kể cả khi bạn là người duy nhất muốn hợp tác. Nếu không bạn sẽ gặp rất nhiều bất lợi trong các buổi đàm phán tiếp

sau.

Đưa ra quyết định

Người Hàn Quốc luôn tuân theo tôn ti, trật tự. Cho dù đối tác của bạn là một doanh nhân mang phong cách châu Âu - những người quan niệm quyết định chỉ thuộc về một cá nhân - thì quyết định cuối cùng vẫn phải dựa trên sự nhất trí của cả tập thể. Điều này sẽ khiến một số nhà thương thảo từ các nước phương Tây bị nhầm lẫn vì họ quen với quan niệm chỉ người lãnh đạo cao nhất mới có quyền quyết định. Quyết định cuối cùng thường được các cổ đông đưa ra sau rất nhiều cuộc tranh luận hoặc trao đổi thư từ. Vì thế, quá trình đưa ra quyết định cuối cùng tại Hàn Quốc tốn khá nhiều thời gian và đòi hỏi bạn phải thật sự kiên nhẫn. Để rút ngắn thời gian, bạn cần phải tranh thủ sự ủng hộ của càng nhiều cổ động trong công ty càng tốt.

Thỏa thuận và ký kết hợp đồng

Bạn hãy cố gắng có được cam kết bằng văn bản từ phía đối tác sau mỗi buổi họp hoặc sau mỗi giai đoạn đàm phán quan trọng vì cam kết bằng miệng thường không có tính pháp lý và không đáng tin cậy. Mặc dù những cam kết này được coi là những công cụ nhằm phát triển mối liên lạc và củng cố quan hệ giữa hai bên, nhưng chúng cũng không có tác động nhiều tới thỏa thuận cuối cùng. Đối tác Hàn Quốc thường thích xây dựng những thỏa thuận chung chung sau đó mới chuyển sang bàn bạc chi tiết các vấn đề cần thiết. Họ chỉ chấp nhận khi các điều khoản và điều

kiện thật rõ ràng. Sự thoả thuận chỉ có giá trị khi cả hai bên đã đồng ý, vì vậy đừng vội vàng trả lời một cách đơn giản là đồng ý mà phải thăm dò ý của đối tác.

3. Đàm phán kinh doanh quốc tế với một số nước Âu – Mỹ điển hình

3.1. Đàm phán với người Mỹ.

Quy mô lớn của các cuộc giao dịch

Nền kinh tế Mỹ có quy mô vào bậc nhất thế giới. Chỉ tính riêng năm 2000 kim ngạch ngoại thương của Mỹ đã đạt 2.500 tỷ USD. Mỹ cũng là nước có nhiều đô thị lớn nhất thế giới. Vì vậy, họ mong muốn có được các cuộc thương lượng ở quy mô lớn. Nhà đàm phán Việt Nam nên chuẩn bị những đơn chào hàng với số lượng lớn hơn nhiều so với các thương vụ làm ăn với các DN ASEAN hay Liên minh châu Âu (EU).

Thương lượng kiểu Mỹ

Trong giao tiếp, người Mỹ ưa thích sự thẳng thắn, do đó nhiều nhà đàm phán châu Á, thậm chí cả châu Âu, có xu hướng cho là họ thiếu tế nhị.

- Một trong những nguyên nhân đầu tiên dẫn đến nhận xét này là người Mỹ thường có xu hướng nói to, thích nhìn thẳng vào người đối diện và có thái độ đòi hỏi quyền lợi một cách công khai.

- Họ luôn thúc đẩy cuộc thương lượng đến chỗ kết thúc một cách mau chóng nhất. Họ muốn gây ấn tượng là họ rất hùng mạnh bằng các con số về quy mô của công ty trên thương trường, kim ngạch mua hay số công nhân. Họ muốn làm bạn có cảm giác được giao dịch với họ là quyền lợi dành cho bạn.

- Người Mỹ có thể gây cho ta cảm tưởng là họ không thật trọng lăm. Nhưng trên thực tế, họ có đủ sức để chịu đựng vài ba thất bại, các giao dịch của họ đã được chuẩn bị hết sức kỹ lưỡng để bảo vệ tối đa quyền lợi của mình. Bạn đừng để mất tinh thần vì vẻ bên ngoài của họ.

Các hợp đồng mẫu ở Mỹ

Các nhà kinh doanh Mỹ rất ưa sử dụng những hợp đồng mẫu. Đó là cách tự bảo vệ bằng các thủ đoạn pháp lý. Nếu bạn bắt tay vào giao dịch, sẽ có cả *một núi* các mẫu in sẵn mà bạn phải ký. Đó là một cách tự bảo vệ để buộc bạn phải cam đoan từ bỏ (hay hạn chế nghiêm trọng) các quyền lợi của mình. Vì vậy, bạn phải đọc kỹ càng các giấy tờ này. Họ cũng có thể nói là có quy định này nọ áp dụng cho lượng hàng tối thiểu, thủ tục thanh toán giao hàng... Nên nhớ rằng, trừ các văn bản pháp luật của nhà nước hay tiểu bang (mà Mỹ có tới 50 bang, do đó số lượng các quy định này rất nhiều), bạn hoàn toàn có quyền phản đối bất kỳ điều gì mà họ đưa ra trong hợp đồng, hoặc các giấy tờ của công ty. Đó chỉ là một cách để họ hù dọa bạn.

Chất lượng hàng hóa - đòi hỏi hàng đầu

Nước Mỹ luôn chiếm ưu thế về mặt kỹ thuật. Vì vậy, phải lưu ý hai điểm đầu tiên là:

- Phải có chính sách giá cả linh hoạt, vì giá cả sẽ là ưu thế duy nhất của bạn tại nơi người ta có thể làm lấy tất cả.

- Phải đạt tiêu chuẩn chất lượng cao, cả trên thực tế chứ không phải chỉ giấy tờ, vì chắc chắn họ sẽ đòi bạn phải giữ lời hứa.

Đó là cơ sở đầu tiên để bạn có thể bước vào giao dịch với một công ty Mỹ.

Vai trò của hợp đồng

Trong giao dịch với thương nhân Mỹ, hợp đồng bằng văn bản đóng vai trò hết sức quan trọng. Người Mỹ rất cẩn thận trong soạn thảo hợp đồng. Họ rất ác cảm với các hợp đồng sơ lược vì họ luôn dò xét chi tiết từng điều khoản. Vì vậy, họ luôn tìm cách đưa ra những hợp đồng chi tiết soạn sẵn. Bất kỳ công ty Mỹ nào cũng có một đội ngũ luật sư hùng hậu và ý kiến của họ rất được tôn trọng.

Trong quá trình đàm phán, các luật sư của họ sẽ xem xét kỹ nội dung hợp đồng, sau khi ký hợp đồng đã được ký kết thì nó có giá trị pháp lý tối cao và họ đòi hỏi các đối tác cũng thực hiện đúng từng chi tiết của cam kết đó. Điều này có thể gây sốc cho nhiều thương nhân Việt Nam, vốn quen với những hợp đồng sơ lược và thường trông cậy vào sự thông cảm của đối tác để sửa đổi hợp đồng khi gặp khó khăn. Đừng trông cậy điều này ở các thương nhân Mỹ, các luật sư của họ luôn sẵn sàng đưa bạn ra tòa nếu bạn vi phạm cam kết.

Vai trò của các giấy chứng nhận

Các thương gia Mỹ thích sử dụng giấy chứng nhận các loại. Họ luôn lưu giữ và trưng bày các bằng cấp, những tấm ảnh thời đại học, các tấm ảnh chụp với các nhân vật có tên tuổi... Điều này nhằm chứng tỏ họ thuộc vào một giới cao cấp nào đó. Trong quan hệ buôn bán thì đó là các lá thư khen ngợi của các công ty khách hàng. Vì vậy, sẽ là một điều sai sót lớn nếu bạn không chuẩn bị một tập các thư xác nhận của những khách hàng có tên tuổi về sản phẩm của bạn. Nếu bạn mới là một công ty đột phá vào thị trường Mỹ thì bạn sẽ gặp khó khăn đôi chút trong vấn đề này. Tình thế không có gì là tốt đẹp cho bạn nếu khách hàng hỏi: "Đã có ai tiêu thụ sản phẩm của ngài chưa?", và bạn phải thú nhận rằng ông ta là khách hàng đầu tiên của bạn.

3.2. Đàm phán với người Nga.

Trong doanh nghiệp Nga, người đứng đầu ít khi ủy quyền cho cấp dưới. Muốn đàm phán, phải làm trực tiếp với người này.

Khoảng cách

Đối với người Nga, khoảng cách riêng tư nhỏ hơn so với những người Châu Âu khác. Trong khi trao đổi có thể vỗ vai nhau hay nắm tay nhau, vì người Nga coi đó là sự thể hiện của tình thân thiện. Khi đã quen biết nhau lâu hơn – kể cả phụ nữ và nam giới – đều có thể ôm nhau hoặc hôn lên má để thể hiện tình thân.

Phụ nữ

Người Nga muốn phụ nữ không ăn vận hay trang điểm lòe loẹt và ăn nói giữ ý tứ. Nhiều khi chỉ cần gật đầu chào đối tác nữ người Nga là đủ, trong khi bắt tay đối tác nam giới chặt và lâu. Nhưng tập tục này đang có chiều hướng thay đổi vì ngày càng có nhiều phụ nữ Nga đảm nhận cương vị quản lý quan trọng.

Quà tặng

Có quà tặng nhau khi gặp gỡ là tập tục được đánh giá cao ở Nga. Người Nga không quên đối tác đã giúp họ như thế nào. Quan hệ càng thân thiết và càng lâu dài thì giá trị, mối liên hệ giữa món quà với cá nhân người tặng quà và mức độ tử mỹ khi chọn quà càng phải cao. Hoa luôn là món quà thích hợp, nhưng nhớ phải chọn số bông lẻ. Số bông chẵn chỉ được dùng để viếng tang. Hoa màu vàng và trắng còn có nghĩa liên tưởng tới đau thương và mất mát.

Trật tự quyền lực

Trong doanh nghiệp Nga, người đứng đầu ít khi ủy quyền cho cấp dưới. Vì thế, muốn đàm phán có kết quả thật sự, bạn nên tìm cách đàm phán trực tiếp với người đứng đầu này.

Hiểu biết về văn hóa Nga

Người Nga đọc nhiều và rất quan tâm đến kỹ thuật, khoa học tự nhiên, nghệ thuật, âm nhạc và văn học. Đối tác nào có thể trao đổi được với họ ở mặt bằng trí thức cao sẽ khiến người Nga nể phục. Bạn nên đọc các tác phẩm của Tolstoi, Puskin, Dostojevski.

Ngoại ngữ

Muốn làm ăn với người Nga, các đối tác nên phải biết tiếng Nga hoặc ít nhất phải có phiên dịch giỏi. Nhiều người Nga ứng xử giống như người Mỹ: nói ngôn ngữ của chúng tôi hoặc chẳng nói ngôn ngữ nào hết.

Chào hỏi, làm quen

Khi chào hỏi, làm quen nhau lần đầu tiên với người Nga, bạn không được tỏ ra quá thân thiện. Thái độ xuống xã hoặc quá dí dỏm hay bị người Nga coi là “Mỹ quá”, thậm chí còn bị coi là yếu thế. Càng quen biết nhau hơn thì càng có thể tỏ thái độ thân mật hơn.

3.3. Đàm phán với người Pháp.

+ Tính cách của người Pháp

- Có tinh thần dân tộc cao, tự hào về nước Pháp
- Họ thích trật tự nhưng lại ghét tuân theo kỉ luật
- Ngưỡng mộ tính logic, trí thông minh và sự thông thái
- Ưa giao tiếp, ồn ào, vui vẻ nhưng rất văn minh, lịch sự
- Theo chủ nghĩa cá nhân
- Yêu thích những thứ tinh tế trong cuộc sống,

- Lãng mạn, yêu thể thao, nghệ thuật, thích vui chơi giải trí
- Thân thiện vui tính nhưng họ hay mỉa mai

+ Thời gian thích hợp nhất tiến hành đàm phán

Vào 11:00 sáng hoặc 3:30 chiều. Nên cố gắng đến đúng giờ. Phải xin trước các cuộc hẹn.

+ Văn hoá kinh doanh của người Pháp

- Sắp đặt cuộc hẹn
- Xung hô, chào hỏi
- Chỉ được gọi bằng tên khi cho phép
- Nhấn mạnh đến thứ bậc.
- Bắt tay nhau cả khi gặp mặt và khi tạm biệt.
- Chào hỏi tất cả mọi người có trong phòng.

+ Tặng quà

- Quà tặng được chấp nhận nhưng phải thận trọng và khôn khéo
- cần thiết trong những trường hợp giao tiếp xã hội
- Không cần đắt nhưng phải phù hợp với người nhận.
- Không nên kèm theo danh thiếp.

+ Trang phục

• Trình trọng và đứng đắn: Nam mặc comple sẫm, áo sơ mi trắng và thắt cà vạt; nữ mặc chỉnh tề với bộ vest váy hoặc quần tây, áo sơ mi và áo vest

• Rất quan tâm đến nước hoa và thời trang=> đánh giá bạn qua cách ăn mặc và sử dụng nước hoa

+ Lưu ý trong đàm phán

- Khi mới tiếp xúc làm ăn, bạn hãy giới thiệu rõ về mình.
- Phải đảm bảo về giờ giấc và có kế hoạch làm việc cụ thể.
- Đừng vội nghĩ là cuộc đàm phán đã kết thúc khi chưa ký được hợp đồng.
- Chỉ nên chấp nhận một khi tiếng Pháp của bạn thành thạo.
- Bạn có thể tạo được ấn tượng tốt nếu biết được vài câu tiếng Pháp thông dụng và sử dụng vào lúc thích hợp.
- Người Pháp có khuynh hướng tập trung vào những mục tiêu dài hạn.
- Bạn hãy giữ thái độ lịch thiệp và thân thiện
- Lập kế hoạch cẩn thận và được tổ chức một cách hợp lí.
- Tránh các lý lẽ, lập luận phi logic

- Người Pháp có thể bị thuyết phục để thay đổi ý kiến của mình.
- Đừng quá bận tâm khi ý kiến của bạn không giống với các đối thủ, Chứng tỏ rằng bạn là người trí tuệ và có khả năng kiểm chế.
- Tránh đề cập các vấn đề riêng tư.
- Phải kiên nhẫn chờ đợi câu trả lời
- Pháp là nơi có khoảng cách quyền lực cao, người có vị trí cao nhất chính là người có quyền ra quyết định cuối cùng.

3.4. Đàm phán với người Anh.

- Hẹn làm việc trước, hãy đến đúng giờ nhưng đừng đến sớm.
- Người Anh ít hỏi những vấn đề liên quan đến cá nhân.
- Là một xã hội phân biệt giai cấp, mặc dù hiện nay vấn đề này đang dần thay đổi.
- Các doanh nhân không giữ một tốc độ làm việc điên rồ như người Mỹ.
- Đừng nên lẫn lộn phong cách Anh và Mỹ

*** So sánh phong cách đàm phán**

- 34% phát ngôn của nhà kinh doanh Trung Quốc trong đàm phán là câu hỏi và mang tính trao đổi thông tin
- Người Anh và người Đài Loan lại có xu hướng hỏi rất ít
- Nhật Bản có thể được coi là nước có phong cách đàm phán nhẹ nhàng và lịch sự nhất
- Hàn Quốc sử dụng nhiều câu mệnh lệnh, đe dọa, không bao giờ để khoảng thời gian chết trong một cuộc đàm phán.
- Mỹ, Đức sử dụng nhiều hành vi và ngôn ngữ không lời, các cử chỉ, điệu bộ không quá nhẹ nhàng nhưng cũng không quá nóng nảy.
- Có thể nói Pháp có phong cách đàm phán nóng nảy nhất, sử dụng nhiều nhất các câu mệnh lệnh, đe dọa, cảnh báo. Thường xuyên ngắt lời đối tác và rất hay nói “không”.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Trong chương này, một số nội dung chính được giới thiệu:

- Trình bày nghệ thuật đàm phán quốc tế
- Trình bày đàm phán kinh doanh quốc tế với một số nước Châu Á điển hình.
- Trình bày đàm phán kinh doanh quốc tế với một số nước Âu – Mỹ điển hình.

CÂU HỎI ÔN TẬP

Câu 1: Trình bày được nghệ thuật đàm phán quốc tế

Câu 2: Trình bày được đàm phán kinh doanh quốc tế với một số nước Châu Á điển hình.

Câu 3: Trình bày được đàm phán kinh doanh quốc tế với một số nước Âu – Mỹ điển hình.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- PGS.TS.Đỗ Đức Bình – TS.Nguyễn Thường Lạng, *Giáo trình kinh tế quốc tế*, NXB Lao động, 2004.
- PGS.TS.Từ Thùy Anh, *Giáo trình kinh tế học quốc tế*, NXB Thống kê, 2004.