

ĐÀM PHÁN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ

Tô Bình Minh
10/2007
www.tobinhminh.com

Mục tiêu

- Hiểu và phân biệt các loại đàm phán
- Nắm vững các nguyên tắc đàm phán
- Lập kế hoạch đàm phán quốc tế
- Quản lý quá trình đàm phán quốc tế
- Phát triển các kỹ năng đàm phán
- Tránh những lỗi thông thường trong đàm phán
- Hiểu đặc điểm của một số nền văn hóa trong đàm phán

NỘI DUNG

- Chương 1:
Tổng quan về đàm phán thương mại quốc tế
- Chương 2:
Quá trình đàm phán thương mại quốc tế
- Chương 3:
Văn hóa trong đàm phán thương mại quốc tế

Chương 1: Tổng quan về đàm phán thương mại quốc tế

1. Giới thiệu chung về đàm phán
2. Những yếu tố của đàm phán thương mại quốc tế
3. Các hình thức đàm phán trong thương mại quốc tế
4. Nguyên tắc giao tiếp trong đàm phán quốc tế

Giới thiệu chung về đàm phán

- Định nghĩa
- Áo tưởng về đàm phán
- Rào cản trong đàm phán
- Những nguyên tắc cơ bản
- Các loại đàm phán
- Những lỗi thông thường trong đàm phán

Định nghĩa về đàm phán

- Là quá trình trong đó hai hay nhiều bên trao đổi các hàng hóa, dịch vụ và nỗ lực đạt tới sự đồng ý về giá cả của sự trao đổi này.
- Là phương tiện để đạt được cái mong muốn từ người khác. Là quá trình giao tiếp có đi có lại nhằm đạt thỏa thuận. Giữa các bên có những quyền lợi đối kháng và có thể chia sẻ.

Ảo tưởng về đàm phán

- Người đàm phán giỏi là do bẩm sinh
- Kinh nghiệm là người thầy tốt nhất
- Người đàm phán tốt là người chấp nhận rủi ro
- Người đàm phán tốt tin vào trực giác

Rào cản trong đàm phán

- Truyền đạt không hiệu quả
- Sự phức tạp của nhận thức
- Nhu cầu cho những phản hồi khẳng định
- Cảm tính, trực giác

Những nguyên tắc cơ bản

- ☞ Tự nguyện
- ☞ Thay đổi
- ☞ Thỏa thuận
- ☞ Không thỏa thuận
- ☞ Thời gian
- ☞ Không phá vỡ hoàn toàn
- ☞ Cải thiện
- ☞ Tương quan

Các loại đàm phán

- Đàm phán phân bổ- hội nhập
- Đàm phán lập trường- nguyên tắc

Đàm phán phân bổ- hội nhập

Đàm phán phân bổ (Distributive negotiation)

- Trò chơi tổng bằng không

Đàm phán hội nhập (Integrative negotiation)

- Trò chơi hai bên cùng thắng

Đàm phán lập trường- nguyên tắc

Đàm phán lập trường- Positional negotiation

- theo đuổi các mục tiêu khác nhau bằng tranh luận và thuyết phục để giải quyết những sự khác biệt
- nhằm một giải pháp chấp nhận được cho tất cả các bên

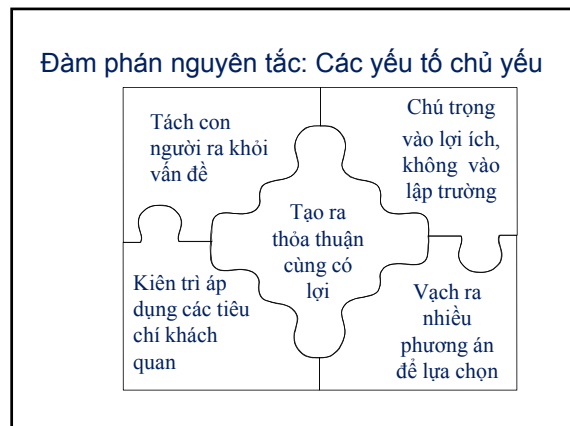
Đàm phán nguyên tắc- Principled negotiation

- tập trung thảo luận về những lợi ích và những giải pháp sáng tạo.
- giải quyết xung đột bằng những tiêu chuẩn có nguyên tắc.

MỀM-SOFT	CỨNG-HARD	NGUYÊN TẮC-PRINCIPLED
Bên kia là bạn	Bên kia là đối thủ	Bên kia là người cộng tác
Mục tiêu: đạt thỏa thuận	Mục tiêu: chiến thắng	Mục tiêu: hiệu quả và thân thiện
Nhượng bộ để duy trì quan hệ	Đòi bên kia nhượng bộ, không cần quan hệ	Tách con người ra khỏi vấn đề
Mềm dẻo với con người và vấn đề	Cứng rắn với con người và vấn đề	Mềm mỏng với con người, cứng rắn với vấn đề

MỀM-SOFT	CỨNG-HARD	NGUYÊN TẮC-PRINCIPLED
Tin đối tác	Không tin đối tác	Giải quyết vấn đề không tính đến lòng tin
Dễ thay đổi lập trường	Bám chặt lấy lập trường	Chú trọng vào lợi ích, không vào lập trường
Đưa đề nghị	Đe dọa	Cùng tìm kiếm lợi ích chung
Không che giấu giới hạn cuối cùng	Che giấu giới hạn cuối cùng	Không có giới hạn cuối cùng
Tim ra phương án bên kia có thể chấp thuận	Tim ra phương án mình chấp thuận	Vạch ra nhiều phương án để cùng lựa chọn

MỀM-SOFT	CỨNG-HARD	NGUYÊN TẮC-PRINCIPLED
Kiên trì theo đuổi thỏa thuận	Kiên trì giữ lập trường	Kiên trì áp dụng các tiêu chí khách quan
Có tránh cuộc đấu ý chí	Có thắng cuộc đấu ý chí	Cố gắng đạt kết quả dựa vào các tiêu chí khách quan
Khuất phục trước sức ép của bên kia	Gây sức ép để bên kia khuất phục	Khuất phục nguyên tắc chứ không phải sức ép
Chấp nhận thiệt hại để đạt được thỏa thuận	Đòi lợi ích mới chịu thỏa thuận	Tạo ra thỏa thuận cùng có lợi



- Những lỗi thông thường trong đàm phán**
1. Đầu óc thiếu minh mẫn.
 2. Không biết phía bên kia ai là người có quyền quyết định.
 3. Không biết giá trị điểm mạnh của mình là gì và sử dụng nó như thế nào.
 4. Mục đích chung chung.
 5. Không đề xuất những quan điểm và lý lẽ có giá trị.
 6. Không kiểm soát yếu tố thời gian và trật tự của các vấn đề.

- Những lỗi thông thường trong đàm phán**
7. Không đề cho bên kia đưa ra đề nghị trước.
 8. Từ bỏ khi cuộc đàm phán bế tắc.
 9. Không kết thúc đúng lúc.
 10. Bỏ qua yếu tố thời gian và địa điểm đàm phán
 11. Leo thang một cách vô thức
 12. Giả định về đàm phán phân bổ

Những lỗi thông thường trong đàm phán

13. Phán quyết dựa vào những thông tin không đúng
14. Bị ảnh hưởng bởi cách trình bày thông tin
15. Chỉ dựa vào thông tin sẵn có
16. Đánh giá thấp phía bên kia
17. Quá tự tin về kết quả mong đợi, không có BATNA

Những yếu tố của đàm phán thương mại quốc tế

- Những yếu tố văn hóa- Cultural factors
- Những yếu tố chiến lược- Strategic factors

Những yếu tố văn hóa- Cultural factors

- Thời gian- Time
- Hành vi- Behavior
- Truyền đạt- Communication
- Quan hệ cá nhân- Personal relations

Những yếu tố chiến lược- Strategic factors

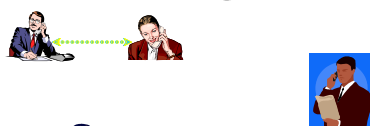
- Trình bày- Presentation
- Chiến lược- Strategy
- Ra quyết định- Decision-making
- Đại diện- Agent

Các hình thức đàm phán

Văn bản



Điện thoại



Gặp mặt



Hình thức	Ưu điểm	Nhược điểm	Lưu ý
Văn bản			
Điện thoại			
Gặp mặt			

Nguyên tắc giao tiếp trong đàm phán quốc tế

- Bắt tay
- Giới thiệu
- Trao và nhận danh thiếp
- Với phụ nữ
- Thăm hỏi
- Tiếp chuyện
- Điện thoại

Bắt tay

- | | |
|---|---------------------------|
| Khi nào? | Tránh |
| • Gặp mặt, chia tay cùng ngày, cùng nơi | • Đeo găng tay |
| • Chúc mừng | • Quá mạnh/ hờ hững |
| • Cam kết | • Quá lâu |
| Người chia tay trước | • Lắc tay quá mạnh |
| • Nam- nữ? | • Ngồi bắt tay người đứng |
| • Chủ- khách? | • Qua ngưỡng cửa |
| • Địa vị cao- thấp? | |
| • Lớn- nhỏ tuổi? | |

Giới thiệu

- Nam- nữ?
- Chủ- khách?
- Địa vị cao- thấp?
- Lớn- nhỏ tuổi?

Trao và nhận danh thiếp

- Chuẩn bị
- Trao mặt dễ đọc
- Không cầm cả hộp
- Trao cho tất cả
- Thái độ trân trọng
- Nhớ tên và chức vụ

Đối với phụ nữ

- Xách nặng
- Lối đi hẹp
- Chỗ khó đi
- Lên xuống cầu thang
- Đang ngồi, phụ nữ đến
- Hút thuốc trước mặt phụ nữ
- Dụng chạm vào người

Thăm hỏi

- Cần hẹn trước
- Đúng giờ
- Được mời ngồi
- Tặng hoa và quà

Tiếp chuyện

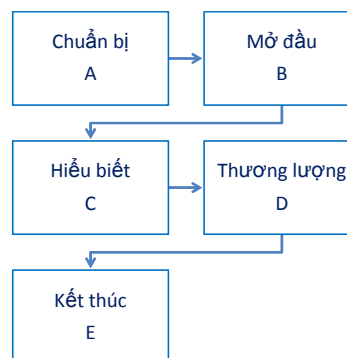
- Mím cười
- Sử dụng tên
- Không rung đùi, nhìn ngang liếc dọc
- Không tự tiện

Điện thoại

- Thời gian gọi
- Tự giới thiệu
- Xin phép
- Mím cười
- Sử dụng tên
- Giữ máy khi kiểm thông tin
- Sẵn sàng ghi chép
- Người kết thúc
- Cảm ơn người gọi

Chương 2: Quá trình đàm phán thương mại quốc tế

1. Chuẩn bị
2. Mở đầu
3. Tạo hiểu biết
4. Thương lượng
5. Kết thúc đàm phán



Chuẩn bị đàm phán

- Thu thập thông tin
- Lập kế hoạch đàm phán

Thu thập thông tin

Thông tin về:

- Thị trường
- Đối tượng kinh doanh
- Đối tác
- Đối thủ cạnh tranh

Nguồn thông tin

Tìm hiểu đối tác

- Về nhân sự, tổ chức
- Lĩnh vực kinh doanh
- Khả năng
- Văn hóa công ty
- Mục tiêu
- Chương trình làm việc (agenda)
- Khách hàng, nhân viên,...

Phân loại khách hàng

- ☺ Khách hàng trọng giá cả
- ☺ Khách hàng trọng giá trị
- ☺ Khách hàng trung thành
- ☺ Khách hàng trọng tiện lợi

Nguồn thông tin

- Internet
- Báo, tạp chí, tập san
- Tổ chức, Hiệp hội
- Khách hàng
- Đối thủ cạnh tranh
- ...

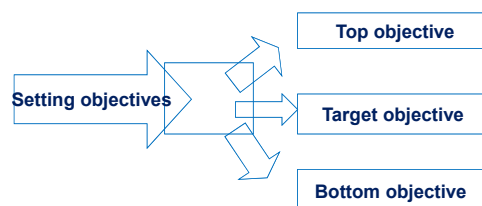
Lập kế hoạch đàm phán

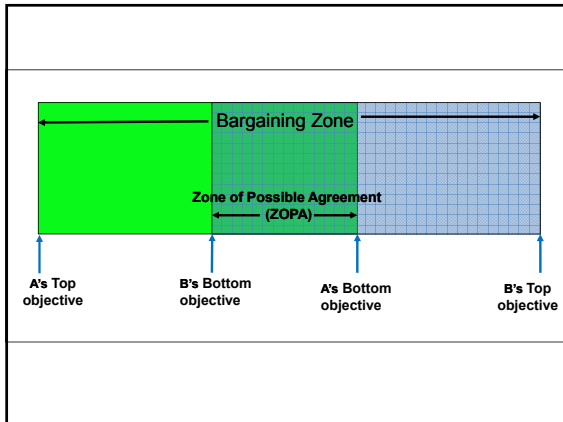
1. Phân tích SWOT
2. Đề ra mục tiêu
3. BATNA
4. Lựa chọn chiến lược
5. Xây dựng chiến thuật
6. Đánh giá kết quả

Phân tích SWOT

- Điểm mạnh- Strengths
- Điểm yếu- Weakness
- Cơ hội- Opportunities
- Nguy cơ- Threa

Đề ra mục tiêu





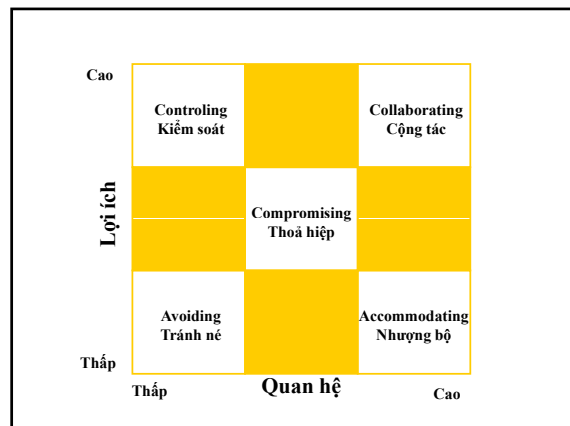
BATNA

Best Alternative to a Negotiated / No Agreement

- Bạn sẽ làm gì nếu không đạt được thỏa thuận
- Các giải pháp thay thế nằm ngoài cuộc đàm phán

Lựa chọn chiến lược

- Cộng tác- Collaborating
- Thỏa hiệp- Compromising
- Nhượng bộ- Accommodating
- Kiểm soát- Controlling
- Tránh né- Avoiding



Né tránh

Rút khỏi xung đột, lờ đi

- Vấn đề không quan trọng
- Có nhiều vấn đề cấp bách khác phải giải quyết
- Không có cơ hội đạt được mục đích
- Có khả năng làm xấu đi quan hệ mà không đạt được lợi ích
- Bên kia có thể giải quyết hiệu quả hơn
- Cần thời gian để thu thập thông tin
- Cảm xúc ở mức cao cần có thời gian để làm dịu

Nhượng bộ

Duy trì quan hệ bằng việc đặt lợi ích của bên kia lên trên

- Nhận thấy mình sai
- Muốn được xem là biết điều
- Vấn đề quan trọng hơn đối với phía bên kia
- Muốn giảm tối đa thiệt hại khi ở thế yếu
- Hòa thuận và ổn định quan trọng hơn
- Muốn có quan hệ cho vấn đề sau lớn hơn cho lợi ích của bạn

Kiểm soát

Những nỗ lực thỏa mãn các nhu cầu và quan tâm của mình bằng cách hy sinh lợi ích của bên kia

- Cần phải hành động nhanh chóng, dứt khoát
- Một vấn đề quan trọng đòi hỏi hành động khác thường
- Biết mình đúng
- Phía bên kia lợi dụng cơ hội của thái độ hợp tác
- Cần một giải pháp nhanh chóng cho tình thế
- Sự tích cực nhiệt tình tham gia của bên kia với giải pháp của mình là không quan trọng

Thỏa hiệp

Mỗi bên từ bỏ một ít và nhượng bộ lẫn nhau

- Vấn đề là quan trọng nhưng không thể giải quyết được
- Mỗi quan hệ là quan trọng nhưng không thể hòa giải
- Cần cách giải quyết tạm thời đối với những vấn đề phức tạp
- Bị áp lực thời gian
- Chỉ có một sự lựa chọn duy nhất
- Hai bên tương đồng về quyền lực, sức mạnh

Cộng tác

Các bên tham gia, theo đuổi việc thỏa mãn các lợi ích và quan tâm của nhau.

- Mục đích là để hợp nhất những quan điểm khác nhau
- Cần sự cam kết để giải quyết công việc
- Mong muốn xây dựng/ duy trì một quan hệ quan trọng
- Không bị áp lực về thời gian
- Các bên thực sự quan tâm tới lợi ích của nhau và muốn đều thắng
- Vấn đề quan trọng đến mức sự thỏa hiệp cũng không đáp ứng được

Xây dựng chiến thuật

- Địa điểm
- Thời gian
- Thái độ
- Nhân sự
- Câu hỏi, dẫn chứng, lập luận,....

Địa điểm

- Sân nhà
- Sân khách
- Sân trung lập

Thời gian

- Bao lâu?
- Khi nào?

Thái độ

- Đơn giản, thẳng thắn
 - Quen thuộc bên kia
 - Bị bế tắc, cần gỡ càng sớm càng tốt
 - Không cho phép kéo dài
- Gây sức ép, cương quyết
 - Ta mạnh hơn
 - Bên kia cần kết thúc sớm
 - Ta muốn khoanh vùng giới hạn đàm phán
- Thờ ơ, xa lánh
 - Bên kia mạnh hơn
 - Ta chịu sức ép thời gian
 - Ta đã có giải pháp thay thế

Nhân sự

- Thành viên
- Nhiệm vụ
- Tự đánh giá
- Đàm phán thử

Đánh giá kết quả

- Lợi nhuận
- Quan hệ
- Uy tín
- Kinh nghiệm
-

Mở đầu đàm phán

1. Tạo không khí
2. Đề nghị ban đầu
3. Chương trình làm việc

Tạo không khí

- ☺ Tạo ra những tiếng cười vui vẻ.
- ☺ Đặt câu hỏi duyên dáng.
- ☺ Một câu chuyện có liên quan đến vấn đề.
- ☺ Một ví dụ.
- ☺ Một danh ngôn.
- ☺ Kích thích tính hiếu kỳ của đối tác.
- ☺ Một điệu bộ đặc biệt.
- ☺ Một đoạn báo có sẵn.

Đề nghị ban đầu

1. __ trước, __ sau?
 - Dễ, khó
 - Khó, dễ
2. __ đưa ra đề nghị trước?
 - Khuyến khích bên kia
 - Mình chủ động

Đề nghị ban đầu

3. ___ chấp nhận ngay đề nghị đầu tiên?
- Không nên
 - Nên
4. ___ đáp lại bằng đề nghị tốt nhất cho bên kia?
- Không nên
 - Nên
5. ___ tạo ra cạnh tranh?
- Không nên
 - Nên

Chương trình làm việc

Chương trình đàm phán luôn luôn vẫn có thể đàm phán được

Tạo hiểu biết

- Đặt câu hỏi
- Im lặng
- Lắng nghe
- Trình bày
- Phân tích
- Trả lời câu hỏi

Đặt câu hỏi

- Chức năng của câu hỏi
- Loại câu hỏi
- Đặt câu hỏi hiệu quả

Chức năng của câu hỏi

- Thu nhận thêm thông tin
- Đưa ra thông tin
- Làm bên kia chuyển hướng
- Hướng bên kia đến một kết luận
- Thu hút sự chú ý

Loại câu hỏi

- Câu hỏi đóng: xác minh những điểm nhất định về sự kiện
- Câu hỏi mở: thông tin khái quát liên quan đến vấn đề.
- Câu hỏi thăm dò: gợi thêm ra những thông tin
- Câu hỏi giả thiết: khai thác ý kiến của bên kia về một vấn đề nhất định.

Loại câu hỏi	Đóng	Mở
Thăm dò	<i>Các ông đã từng mua loại hàng này từ đâu?</i>	<i>Theo ông sản phẩm của công ty X có những hạn chế gì?</i>
Giả thiết	<i>Giả sử các ông ở trường hợp của chúng tôi, liệu các ông có đồng ý...?</i>	<i>Giá của các ông thay đổi bao nhiêu nếu chúng tôi tăng số lượng trong đơn đặt hàng thêm 10%?</i>

Đặt câu hỏi hiệu quả

- __ chuẩn bị trước
 Cần Không cần
- Mục đích __ rõ ràng
 cần không cần
- __ phù hợp với người được hỏi
 Cần Không cần

Đặt câu hỏi hiệu quả

- Từ __ đến __
 tổng quan, chi tiết
 chi tiết, tổng quan
- Mỗi câu __
 chỉ hỏi một vấn đề
 hỏi nhiều vấn đề
- __ kết nối với trả lời của người được hỏi
 Cần Không cần

Đặt câu hỏi hiệu quả

- __ ngắn lời
 Không nên Có thể Nên
- Nên đặt nhiều câu hỏi
 mở đóng
- Nên đặt câu hỏi yêu cầu
 số liệu giải pháp cả hai
- Ngữ điệu của câu hỏi
 cá tính trung tính

Đặt câu hỏi hiệu quả

- Phễu
- Lòng đèn

Im lặng

- Để bên kia nói
- Thể hiện đã nói đủ
- Thể hiện sự thất vọng, bất bình
- Thu hút sự chú ý
- Thể hiện sự miễn cưỡng

Lắng nghe

- Định nghĩa
- Tác dụng
- Những quan niệm sai lầm
- Cấp độ lắng nghe
- Lắng nghe hiệu quả

Lắng nghe là gì?

“Quá trình thu nhận, sắp xếp nghĩa và đáp lại những thông điệp được nói ra bằng lời và/hoặc không bằng lời.”

(1996, International Listening Association)

Lắng nghe để

- Tìm kiếm, chọn lọc, phân loại và lưu trữ thông tin (4 Ss-Search, Sift, Sort, and Store)
- Thể hiện sự tôn trọng
- Phát hiện sự mâu thuẫn
- Phát hiện những điểm then chốt có giá trị
- Đánh giá hiểu biết

Quan niệm sai lầm về lắng nghe

- Lắng nghe kết nối với trí thông minh
- Lắng nghe (Listening) giống như nghe (Hearing)
- Lắng nghe là bản năng
- Lắng nghe có nghĩa là đang đồng ý

Lắng nghe

- Chính xác
 - Phân biệt sự kiện với ý kiến
 - Phân tích sự kiện
- Hỗ trợ
 - Thể hiện sự chú ý
 - Thể hiện sự tham gia bằng lời/ không lời
 - Giúp người nói thoải mái
- Thấu cảm
 - Rõ ràng
 - Ngâm hiểu

Cách lắng nghe hiệu quả

- Tập trung
- Thái độ chia sẻ
- Bôi trơn
- Tìm kiếm những vùng lợi ích
- Không
 - Không chú trọng vào lỗi phát âm
 - Không ngắt lời
 - Không vội phán quyết
 - Không phát biểu giúp

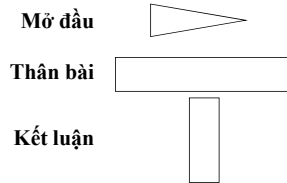
Cách lắng nghe hiệu quả

- Ghi chép
- Đặt câu hỏi mở, giả thiết
- Điều được nói và cách nói
- Chú ý đến ngôn ngữ không lời
- Yêu cầu giải thích
- Chuyển chủ đề
- Nhắc lại hoặc chú giải

Trình bày

- Cấu trúc
- 5 nguyên tắc trình bày
- 10 lời khuyên tạo bố cục câu nói

Cấu trúc



Năm nguyên tắc trình bày

1. Quá trình __ 1 chiều 2 chiều
2. __ biết giá trị của điều định nói với bên kia
 Cần Không cần
3. Cách nói __ hơn điều được nói
 quan trọng hơn ít quan trọng hơn
4. __ nhìn vào người nghe
 Cần Không cần
5. Bố cục của câu nói __ tác động của câu nói
 ảnh hưởng không ảnh hưởng

10 lời khuyên tạo bố cục câu nói

1. Sử dụng lý lẽ hai mặt, mặt muốn trình bày đưa ra
 Trước Sau
2. Sử dụng ngôn từ của __
 người nghe riêng mình
3. __ dùng những từ kích động
 Nên Không nên
4. __ dùng những từ suy rộng
 Nên Không nên
5. Lý lẽ __ phù hợp với người nghe
 cần không cần

10 lời khuyên tạo bố cục câu nói

6. __ ngắn gọn và đơn giản
 Nên Không nên
7. Tốt hơn là có __
 một vài lý do chính cho tất cả các đề nghị
 mỗi lý do cho mỗi đề nghị
8. Lý lẽ mạnh nhất đưa ra __
 đầu tiên giữa cuối cùng
9. __ đặt những câu hỏi mở và giả thiết
 Nên Không nên
10. __ logic và mạch lạc
 Nên Không nên

Phân tích lý lẽ và quan điểm

- Nhảm lẩn hoặc bỏ sót
- Thiếu logic
- Thống kê chọn lọc
- Che dấu
- Xuyên tạc

Trả lời câu hỏi

- Nguyên tắc trả lời
- Kéo dài thời gian
- Cách trả lời

Nguyên tắc trả lời câu hỏi

1. Chưa hiểu câu hỏi/ câu hỏi không đáng trả lời
 - Không trả lời
 - Trả lời
2. __ trả lời ngay khi đã hiểu câu hỏi
 - Nên
 - Không nên

Kéo dài thời gian suy nghĩ

- Chưa rõ
- Không có thẩm quyền
- Không đủ tài liệu
- Không nhớ
- Hứa sẽ trả lời

Cách trả lời

- Trả lời một phần
- Chấp nhận cắt ngang
- Cử chỉ thể hiện không có gì để nói
- Trả lời mập mờ
- Hỏi một đằng trả lời một nẻo
- Buộc bên kia tự tìm câu trả lời

Thương lượng

- Thuyết phục
- Nhượng bộ
- Xử lý bế tắc

Thuyết phục

- Hướng về người ra quyết định
- Nêu ra lợi ích
- Nêu ra hậu quả
- Dẫn chứng của bên thứ ba
- Khuyến bảo và gợi ý
- Đề nghị giá trọn gói
- Đề nghị giá bằng số lẻ
- Giữ thể diện

Trước khi nhượng bộ

- Khi nào?
- Bao nhiêu?
- Đổi lại cái gì?

Khi nhượng bộ

- Mức độ nhượng bộ
- Điều kiện của nhượng bộ
- Lý do nhượng bộ
- Ngôn ngữ nhượng bộ

Xử lý bế tắc

- Tìm hiểu nguyên nhân
- Chọn cách xử lý

Nguyên nhân bế tắc

- Chưa hiểu biết lẫn nhau
- Mục tiêu khác xa nhau
- Nhầm lẫn kiên quyết với cứng nhắc
- Thận trọng để ép bên kia xem xét lại quan điểm và nhượng bộ

Xử lý bế tắc

- Quay lại thông tin đã có và tìm thêm thông tin.
- Tìm phương án khác
- Nêu hậu quả
- Chuyển sang vấn đề dễ thỏa thuận
- Nhượng bộ một điểm không quan trọng
- Tạo thời gian ngưng đàm phán
- Chuyển sang đàm phán đa phương
- Sử dụng người thứ ba
- Bỏ bàn đàm phán

Kết thúc đàm phán

- Câu hỏi trước khi kết thúc
- BIQ
- Hoàn tất thỏa thuận
- Rút kinh nghiệm

Các câu hỏi trước khi kết thúc

- Thỏa thuận có đáp ứng được những mục tiêu của chúng ta không?
- Chúng ta có thể thực hiện được thỏa thuận này hay không?
- Chúng ta có ý định cam kết để thực hiện đầy đủ thỏa thuận không?
- Bên kia có khả năng và có cam kết thực hiện thỏa thuận không?

BIQ Close

“Based on ...”
“I’d like to suggest ...”
“Question ...”

Hoàn tất thỏa thuận

- Làm rõ những điều kiện
- AI đạt được BAO NHIÊU? CÁI GÌ? KHI NÀO? Ở ĐÂU?
- Lập thỏa thuận thành văn bản

Rút kinh nghiệm

- Có hài lòng không ?
- Ai là người đàm phán hiệu quả nhất?
- Ai nhường nhịn nhất? Tại sao?
- Chiến lược, hành động nào hữu hiệu nhất?
- Hành động nào cản trở cuộc đàm phán?
- Đã tin cậy bên kia chưa? Tại sao?
- Thời gian sử dụng như thế nào? Có thể sử dụng tốt hơn không?

Rút kinh nghiệm

- Các bên lắng nghe như thế nào? Ai nói nhiều nhất?
- Giải pháp sáng tạo có được đề nghị không? Điều gì xảy ra với chúng?
- Các bên có hiểu lẫn nhau không?
- Chuẩn bị đã thích đáng chưa? Nó ảnh hưởng như thế nào?
- Lý lẽ nào mạnh mẽ nhất bên kia nêu ra?
- Bên kia tiếp thu ý kiến và lý lẽ như thế nào?
- Những điểm cơ bản nào học được trong lần đàm phán này? Sẽ làm gì khác trong lần đàm phán tới?

Chương 3: Văn hóa trong đàm phán quốc tế

1. Những lưu ý chung
2. Sự khác biệt cơ bản giữa văn hóa phương Đông và phương Tây
3. Một số lưu ý về văn hóa trong đàm phán kinh doanh ở một số thị trường quan trọng

Những lưu ý chung

- Tìm hiểu sự khác biệt
- Ngôn ngữ dễ liên kết nhưng cũng có thể là rào cản.
- Cần thận về ngôn ngữ cử chỉ
- Đề phòng nhận định chủ quan
- Linh hoạt

Sự khác biệt cơ bản giữa văn hóa phương Đông và phương Tây

Phương Đông	Phương Tây
Cộng đồng	Cá nhân
Kế thừa	Đổi mới
Ít năng động	Năng động
Che dấu cảm xúc mạnh	Biểu hiện cảm xúc tự nhiên
Tránh né đối chất	Sẵn sàng đối chất
Giữ thể diện	Không cần giữ thể diện

Phương Đông	Phương Tây
Cảm giác	Số liệu
Suy nghĩ “lý tưởng”	Suy nghĩ “kinh nghiệm”
Chủ đàm phán	Nhân viên đàm phán
Tập trung một việc	Kết hợp nhiều việc
Kết quả	Thời gian
Đạo đức	Luật pháp

Một số lưu ý về văn hóa trong đàm phán kinh doanh ở một số thị trường quan trọng

- Trung Quốc
- Pháp
- Đức
- Ấn Độ
- Ý
- Nhật Bản
- Hàn Quốc
- Nga
- Anh
- Mỹ

Trung Quốc- China

- Nên có giới thiệu
- Chào: gật đầu nhẹ, Ni hao ,Ni Hao Ma?
- Tác phong, tư thế nghiêm túc
- Mở đầu: gia đình
- Không nhìn thẳng vào người đối diện
- Thủ thuật “thâm quyền”, “số lượng lớn”
- Chiến thuật thời gian

Trung Quốc- China

- Tặng quà:
 - Sau khi hoàn thành
 - Trao cho người lãnh đạo
 - Không thể hiện sự đắt giá
 - Tặng cá nhân: kín đáo
 - Giá trị theo chức vụ
 - Từ chối vài lần
 - Kiêng: đồng hồ treo tường, vật nhọn sắc, hoa sen, hoa cúc, quả lê (ngày cưới), số 4 (chết), 73 (tang chết), 84 (tai nạn).

Pháp- France

- Tặng hoa:
 - Cúc (tang lễ)
 - Cẩm chướng (tin xấu)
 - Hồng đỏ (người yêu, bạn thân)
- Khi ăn: đặt cả 2 tay lên bàn (không đặt khuỷu tay)
- Để tay vào túi: mất lịch sự
- Không tặng quà khi gặp lần đầu
- Quan tâm: nước hoa, thời trang

Đức- Germany

- Tặng hoa: bỏ giấy bọc
- Ăn hết những thức ăn được bày ra
- Nói chuyện
 - Beer
 - Tránh: Chiến tranh TG II, tàn sát người Do Thái, gia đình riêng
- Quan tâm: Chất lượng, Thời hạn giao hàng

Ấn Độ- India

- Rửa tay và súc miệng trước khi ăn
- Ăn bốc bằng tay Phải
- Đồng ý: “a ha”, nghiêng đầu sang trái
- Không đồng ý: gật đầu
- Hindu
 - luôn ăn chay
 - Bò: vật linh thiêng

Ấn Độ- India

- Hồi giáo:
 - Không hỏi thăm về vợ, con gái
 - Cởi giày trước khi ngồi vào tấm thảm phòng ăn/ đi vào đền thờ

Ý- Italy

- Hoa cúc: cái chết, sự chia lìa
- Không được dùng ngón tay trỏ chỉ người
- Không chủ động bắt tay
- Không điện thoại trước 10 giờ sáng và sau 10 giờ đêm

Nhật Bản- Japan

- Chào: cúi người
- Không đem theo luật sư
- Cởi giày dép khi vào nhà
- Quà tặng:
 - Tránh: số 4, con trâu, hoa sen, trà, vật sắc nhọn...
 - Không xé rách bọc
- Đừng tiến tới thoả thuận quá nhanh
- Rất miễn cưỡng khi trả lời “không”
- Nhắm mắt, gật gù: tập trung, chăm chú lắng nghe

Hàn Quốc- Korea

- Không thích người nước ngoài hiểu biết về văn hóa Hàn
- Ăn súp: húp xùm xụp
- Tặng quà:
 - coi trọng quà đất tiền của Pháp
 - Dao, kéo: đoạn tuyệt quan hệ
- Đừng ca ngợi người Nhật

Nga- Russia

- Tính thẳng thắn, dễ gần, ít lễ nghi
- Tình cảm, thủy chung
- Danh thiếp có tiếng Nga
- Tinh thần kỷ luật rất cao
- Tiếp khách quý: bánh mì và muối

Anh Quốc- United Kingdom

- Ky
 - thắt cravat kê sọc
 - chế giễu Hoàng tộc
 - bảo là người Anh (English)
- Hạn chế bắt tay
- Tránh hôn tay phụ nữ
- Chủ đề nói chuyện: thời tiết
- Thường giao hàng chậm
- Ngôn ngữ: bắt buộc tiếng Anh

Mỹ- United State of America

- Có thể bước ngay vào đàm phán
- Nói chuyện về tiền bạc: bình thường
- Ngôn ngữ: tiếng Mỹ
- Giơ ngón cái, trỏ và giữa: số 2
- Nhận quà: mở ra

Mỹ- United State of America

- Coi trọng dẫn chứng khách quan, cụ thể
- Thích đổi mới, cải tiến
- Đòi hỏi sự chủ động của cá nhân
- Quan tâm đến thời hạn chót (deadline)
- Sợ bị kiện tụng
- Thỏa thuận nhanh
- Quan hệ cá nhân không quan trọng bằng thành tích cụ thể
- Hay sử dụng hợp đồng mẫu