NGHỆ THUẬT THƯƠNG THUYẾT

==========

Phải chuẩn bị những gì trước khi ngồi vào bàn đàm phán? Làm thế nào để có thể thương thuyết thành công? Chúng tôi xin giới thiệu đến bạn đọc những kinh nghiệm mà tác giả Phan Văn Trường(*) đã đúc kết qua hơn 40 cuộc thương thuyết vòng quanh thế giới của ông.

Giống như chơi đàn hay vẽ một bức tranh, thương thuyết là một nghệ thuật? Ta thường nghe nói người Trung Hoa hay người Do Thái buôn bán rất giỏi. Nhận xét đó không biết ngày nay còn đúng đến mức độ nào nhưng khi nhìn thị trường thế giới, chúng ta thấy mức xuất cảng trung bình theo đầu người của Nhật, Đức, Mỹ, Ý đều rất cao, rõ ràng các quốc gia đó buôn bán cũng chẳng thua kém gì người Trung Hoa. Điều gì làm cho người ta buôn bán giỏi, xuất nhập cảng tốt? Nếu gọi thương thuyết là nghệ thuật thì điều gì làm cho nghệ thuật đó lên đến hàng siêu việt.

Trước khi ngồi vào bàn thương thuyết, có biết bao nhiêu câu hỏi được đặt ra.Thương thuyết với người nước này có giống với người nước kia, người Pháp khác gì với người Thụy Điển? Người Hàn Quốc thì sao? Người Nga thì như thế nào? Rồi thì thương thuyết để bán hàng có theo cùng quy luật như khi mua hàng hoặc khi cho mướn hàng? Trong cuộc thương thuyết lúc nào thì nên kết thúc? Liệu có cần phải đối thoại đến “mục xương” để giành phần thắng? Làm sao tránh bị mất thế trước đối thủ để phải rút lui vô điều kiện?

Từng ấy thứ có lẽ còn chưa nói hết cái khó của nghệ thuật thương thuyết. Điều khó nhất trong nghệ thuật thương thuyết là đạt được kết quả tốt đẹp, cân bằng quyền lợi cho cả đôi bên (win-win). Nhưng như thế nào là quyền

lợi cân bằng cho cả hai? Liệu các bên có ý niệm giống nhau về thế cân bằng hay không? Hẳn là không!

Trong phạm vi bài viết này, xin chia sẻ đến bạn đọc những kinh nghiệm mà cá nhân tôi đã trải qua trên 40 cuộc thương thuyết dài đằng đẵng sau hơn 37 năm làm việc ở nước ngoài.

Từ Châu Á

Phái đoàn đi đàm phán của công ty tôi đã từng gặp phải một chuyện rủi ro bất ngờ tại Trung Quốc. Sau gần hai nămthương thuyết ròng rã với đối tác Trung Quốc, hôm đó cả hai bên đã thỏa thuận được tất cả các điều khoản để có thể đi tới việc ký hợp đồng. Đúng lúc phía đối tác Trung Quốc đứng dậy bắt tay, ghi dấu kết quả quá trình đàm phán thì một kỹ sư trẻ tuổi người Pháp trong phái đoàn của tôi hồn nhiên vỗ tay chúc mừng. Đang vui vẻ, phía đối tác Trung Quốc bỗng xầm mặt xuống. Họ xin phép rút lui và đề nghị chúng tôi hôm sau trở lại…

Sáng hôm sau chúng tôi gặp một đội thương thuyết hoàn toàn mới. Đội này xin thương thuyết lại từ đầu. Do đâu? Điều tra mới biết vì anh chàng kỹ sư trẻ vỗ tay vui vẻ quá đã làm phía đối tác Trung Quốc chột dạ sợ hớ. Mà có không hớ chăng nữa họ cũng không dám ký hợp đồng vì sợ nội bộ nghi ngờ làm việc không thấu đáo. Một tiếng cười vui vội vã đã làm cho 30 người trong đội chúng tôi phải ngồi lại thêm hai năm nữa…

Một câu chuyện khác xảy ra tại Seoul, Hàn Quốc. Năm ấy Công ty Điện lực muốn mua của chúng tôi một chiếc turbine 100MW. Khi đội chúng tôi tới nơi thì được tin “mật báo” cho biết là công ty này cần chiếc turbine đó gấp, và có thể mua với bất cứ giá nào miễn là đừng thách giá quá cao. Ngồi vào bàn đàm phán, đội thương thuyết Hàn Quốc không biết chúng tôi đã có thông tin từ trước nên cứ tìm cách vặn vẹo đòi xuống giá thật nhiều. Trong khi đó thì chúng tôi biết không cần phải bán ngay. Một bên cứ kéo dài cuộc

thương thuyết, một bên muốn chấm dứt cho sớm.Chúng tôi bèn đưa ra một kế để thắng thế. Tôi gọi điện về cho chủ tịch công ty,giải thích mọi chuyện rồi xin ông gửi fax gọi ngay đoàn đàm phán về. Phía Hàn Quốc vốn đã cho người kiểm tra thông tin của chúng tôi ở khách sạn, thấy được bản fax họ đành chịu điều kiện của chúng tôi.

Thương thuyết với người châu Á nêncẩn thận. Người Á Đông trông hiền hòa tươi cười nhưng hễ đánh ngã được đối tác thì họ rất vui. Vì thế, đôi khi có hai cuộc chơi trong một cuộc thương thuyết. Đạt được kết quả đã đành, nhưng trưởng phái đoàn đôi bên cũng phải biết "múa kiếm" chứ không phải chỉ biết chỉ tay năm ngón! "Múa kiếm" ở đây là đấu rượu, hát karaoke hoặc cá độ chơi golf. Đôi khi trong cuộc thi thố tài năng đã lộ ra là một bên có manh tâm. Từ đó cuộc thương thuyết sẽ găng và khó chịu dài dài.

Người Trung Quốc rất lạ, họ đòi đủ mọi điều kiện sau đó lại đòi hạ giá, và cứ như thế nhiều lần. Còn nhớ có một khách hàng ở Trung Quốc khi mua của chúng tôi 300 toa xe lửa, họ đòi xuống giá hơn 20 lần với lý lẽ "chúng tôi phải nể tình bạn trăm năm". Tuy họ khó như vậy, nhưng thương thuyết với họ bao giờ cũng vui, vì ăn uống đề huề, được tiếp đãi nồng hậu và ngày ký hợp đồng bao giờ cũng nhộn nhịp hơn các xứ khác, ít nhất cũng có năm sáu trăm quan khách tham dự.

Người Nhật lại khác hẳn, ít nhất là về mặt hình thức. Họ rất êm đềm, lắng tai nghe và luôn luôn hỏi đi hỏi lại xem họ có hiểu đúng nghĩa và sát nghĩa không. Họ chăm chú theo dõi từng chi tiết, khi họ cần về nước để bổ túc hồ sơ họ hẹn hò rõ ràng và không bao giờ thất hẹn. Đúng giờ, đúng hồ sơ, đúng mọi thứ… Điểm đặc biệt của họ là trong phái đoàn dù có nhiều công ty, nhiều bộ đại diện, bao giờ cũng có một thái độ thuần nhất. Không bao giờ chúng ta thấy họ cãi nhau. Và trưởng phái đoàn đàm phán của Nhật lúc nào cũng tạo cho đối tác cảm tưởng ông là người phát ngôn chính thức

của một “đoàn Nhật Bản thống nhất”, tất cả những thành viên khác trong phái đoàn, mọi người như một.

Nhưng kinh nghiệm cho tôi biết sự thật không như vậy. Khi đóng kín cửa, họ mới phát biểu sự bất đồng với nhau. Phải nói rằng bao giờ thương thuyết với đoàn Nhật tôi cũng hơi thất vọng. Họ cứ để cho đối tác nói, xong đâu đó họ lại quay về với đề nghị ban đầu, không thay đổi nội dung. Hàng tháng, hàng năm trôi qua, họ vẫn kiên trì, không xê dịch. Lý do dễ hiểu là giữa họ với nhau, họ đã tối ưu hóa hàm số của cuộc thương thuyết. Vậy còn có gì để thay đổi, nhất là mọi thứ chủ tịch phía bên họ đã duyệt hồ sơ!?

Đến châu Âu, sang Trung Đông, qua Nam Mỹ

Người Nhật rất uyển chuyển trong cuộc thương thuyết, lúc nói trắng lúc nói đen, lúc nào cũng hòa nhã đến làm chúng ta phát nể. Song, xét lại những gì họ đề nghị thì rốt cuộc họ chỉ đổi bình, rượu vẫn cũ y nguyên. Ngồi với người Nhật cũng giống như người Đức, họ rất trật tự. Tuy nhiên, người Đức thường để lộ chủ đích của họ nhiều hơn theo kiểu “mua thì mua đi, còn không mua thì cứ nói thẳng ra” vì họ cho rằng điều này sẽ giúp kết thúc sớm việc thương thuyết. Họ hơi mạnh bạo thành thử khi đối thoại chúng ta có cảm tưởng mình bị ăn hiếp! Nhưng thực sự không phải vậy,

họ chỉ hơi nóng tính thôi.

Theo kinh nghiệm của tôi, thương thuyết với người châu Âu hoặc Bắc Mỹ tuy có phần hơi khớp lúc ban đầu nhưng sau đó lại dễ dàng. Nói dễ không có nghĩa là không ráo riết nặng tâm tríhay có thể chấp nhận mua bán với bất cứ điều kiện nào. Dễ là vì họ nắm rõ luật của cuộc chơi, chưa ngồi xuống nói chuyện họ đã biết đâu là mức "win-win" cuối cùng.

Trong khi đó thương thuyết với người Trung Đông là khó nhất. Vì họ đa nghi, nói với họ cái gì cũng có thể làm cho họ phật lòng, cho rằng phía bên này có ý lừa họ. Tôi đã từng thấy một phái đoàn châu Âu xin về nước không trở lại Trung Đông vì cứ bị nghi ngờ trong khi đó thực sự họ đã "phơi ruột ngựa" để đạt kết quả cho nhanh. Trong trường hợp này, cái vội vã là cái chết. Thương thuyết là phải có thời gian và không vội vàng. Vội là thua.

Tôi đã thương thuyết tại Thổ Nhĩ Kỳ và Ai Cập, họ suy nghĩ lắt léo lắm. Tôi thành công tại Thổ Nhĩ Kỳ và thất bại tại Ai Cập vì cùng một lý do: tôi chọn nói ít! Nghĩ cho cùng thì không có bí quyết nào đúng 100% cả.

Đối với tôi đi thương thuyết với người Do Thái là một cuộc khổ đau. Họ sắc mắc không thể tưởng tượng được. Nhưng cái thú là họ có óc sáng tạo rất phong phú. Dù ở trong đường cùng họ cũng vắt óc tìm ra được giải pháp mới. Có một dân tộc khác ở Trung Đôngrất giỏi về buôn bán và thương thuyết là người Lebanon. Khi ngồi đàm phán với họ chúng ta sẽ thấy sự bóng bẩy uyển chuyển đến quyến rũ của họ

Có hai nơi trên thế giới mà tôi rất ngán đi thương thuyết mỗi khi có dự án là Brazil và Argentina. Đã vào đến phòng họp nhiều khi họ còn chưa mở hồ sơ ra xem, và trong cuộc thương thuyết họ không phân định rõ đâu là quyền lợi tập thể và đâu là quyền lợi cá nhân. Trong khi đó ở Chilê hay Venezuela, họ rất coi trọng hồ sơ và làm việc rất chỉnh. Ở Venezuela còn được thêm một ưu điểm nữa là họ rất vui vẻ và nhẹ nhàng.

Tôi có một kỷ niệm khi đến Mexico đàm phán. Trước buổi họp vài hôm, ông trưởng phái đoàn dẫn tôi về trang trại của ông. Lúc đầu tôi tưởng ông bày kế giam mình vào bẫy để dễ bề thao túng khi cuộc thương thuyết mở màn. Sau nhiều ngày săn bắn ông không hề hỏi han về công việc, mà chỉ nói rằng ở đời, sống mới là quan trọng, còn thương thuyết về một dự án, cho dù dự án to đến đâu chăng nữa, cũng chỉ là một chi tiết trong cuộc đời. Từ ngày hôm đó, tôi nhìn cuộc đời khác hẳn, không thấy cái gì là tuyệt đối nữa. Tất nhiên cuộc thương thuyết của chúng tôi sau đó rất dễ dàng và dễ chịu, dù không phe nào nhượng bộ phe nào, nhưng vì đã hiểu biết nhau nên dễ thông cảm. Nghệ thuật thương thuyết cũng là nghệ thuật làm cho nhân sinh quan đôi bên hài hòa.

Và những bí quyết

Để trở lại việc so sánh nghệ thuật thương thuyết với nghệ thuật chơi đàn, nói cho cùng, nghệ thuật nào cũng phải luyện tập, sửa soạn, rất công phu. Tài ba không đủ, thành công trong việc thương thuyết đòi hỏi phải tìm hiểu ít nhất: phe ta muốn gì, phe họ muốn gì, chờ đợi gì, sẵn sàng trả giá nào, chịu điều kiện giao hàng như thế nào, thất hứa thì có giải pháp và hình phạt ra sao, rồi cách thức trả tiền hàng, qua ngân hàng nước nào, dùng

luật của nước nào trong trường hợp xảy ra tranh chấp...

Xã hội càng tân tiến thì nghệ thuật thương thuyết càng giống chơi cờ tướng. Tiến thoái quân phải có chiến thuật chuẩn đến độ đối phương không có cách chống đỡ! Muốn được vậy thì phải sửa soạn cho cuộc thương thuyết thật công phu, tỉ mỉ. Thêm vào đó mỗi phe phải chọnmột thành viên đại diện duy nhất, phát ngôn hoặc định đoạt cho cả đoàn. Đó cũng là một khía cạnh khó quản lý của một cuộc thương thuyết nếu trong một đoàn đàm phán có nhiều phe, trà trộn với nhau, kiểm soát lẫn nhau và đôi khi còn chế ngự nhau nữa.

Nếu phải nói gọn một câu về những kinh nghiệm gom góp được qua những cuộc thương thuyết, tôi chỉ có thể nói “đó là do may mắn”. Trong thương thuyết nhiều khi bạn thắng trong tương lai ngắn hạn nhưng không ngờ lại thua lỗ nặng nề trong tương lai dài hạn.

Tôi xin dành hai câu chuyện nhỏ để kết luận. Năm 1994, tập đoàn của chúng tôi đã nắm chắc được chiến thắng trong dự án metro đô thị Istanbul - Thổ Nhĩ Kỳ cũng như dự án metro Bangkok-Thái Lan vào năm 1995. Nhưng cuối cùng cuộc đàm phán không thành. Ngược lại, vào năm 1991 chúng tôi tưởng không còn hy vọng nữa trong dự án nhà máy điện Epon tại Hà Lan, trị giá 2 tỉ đô la Mỹ (1991),một dự án điện lớn nhất thế giới thời đó. Nhưng đến phút cuối hợp đồng lại về phe chúng tôi vì đối thủ Đức không kết thúc được thương thuyết.

Thật trên đời không bao giờ học hết được chữ ngờ!

Vài điều cần chuẩn bị trước khi bước vào cuộc thương thuyết

1. Chúng ta muốn gì trong cuộc thương thuyết? Chúng ta đánh giá nó như thế nào? Sẵn sàng trả giá đến bao nhiêu?

2. Phe chúng ta có thống nhất không? (Nếu chưa thì nên trì hoãn. Nếu có thì mỗi bộ ngành phải thống nhất trên việc lựa chọn một thành viên đại diện duy nhất, một chiến thuật chung).

3.Tìm hiểu thật sát đối tượng. Họ thực sự muốn gì? Họ chịu trả giá đến bao nhiêu? Văn hóa của họ như thế nào? Truyền thống thương thuyết của họ ra sao? Cách ăn nói của họ khác chúng ta như thế nào?

4. Giữ sự kính trọng với đối tượng dù ta đang ở thế mạnh. Đối tượng vừa là tập thể, vừa là mỗi cá nhân trong đội trước mặt. Nếu là một cuộc thương thuyết dài, nên tìm hiểu cảnguồn gốc gia đình của các đối tượng.

5. Phải hiểu “win-win” nằm ở đâu, và làm sao để đi tới đó. Phải uyển chuyển và cố gắng có óc sáng tạo.

6. Lắng nghe và chỉ phát biểu khi đã hiểu chắc chắn. Khi phát biểu phải tìm đủ mọi cách làm cho phía bên kia hiểu đúng như ý mình muốn họ hiểu.

7. Thương thuyết là để đi đến kết quả chứ không phải để khoe tài.

8. Gìn giữ tính cách vui vẻ. Đối phương không phải là kẻ thù mà là người sẽ cộng tác với mình khi thực hiện hợp đồng.

9. Đừng bao giờ nghĩ thương thuyết nhanh có thể hớ! (Nếu biết trước được thế thắng cho cả đôi bên ở đâu thì không bao giờ hớ cả. Trái lại nếu không biết điều này thì bao giờ cũng hớ, hay mang tiếng hớ! Cố gắng đừng kéo dài, câu giờ, đó là triệu chứng của sự thiếu sắp đặt. Kết thúc thương thuyết sớm bao giờ cũng tốt hơn).

10. Khi đến lúc kết thúc, công ty trúng thầu nên có một cử chỉ đẹp đối với khách hàng. Một cách nói lên khách hàng là ông chủ. (Chịu thua ông chủ không tổn hại gì, mà còn có lợi nữa: sau này họ sẽ trả tiền công chu đáo hơn).

11. Hiểu biết tập quán của đối tượng và thạo ngoại ngữ là một điểm lợi không lường được.