

PHAN VĂN TRƯỜNG

GIÁO SƯ, CỐ VẤN CỦA CHÍNH PHỦ PHÁP VÊ THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ

# MỘT ĐỜI THƯƠNG THUYẾT

ĐỪNG ĐỂ BỜM  
VÀ  
PHÚ ÔNG  
THẤT VỌNG



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

**PHAN VĂN TRƯỜNG**

GIÁO SƯ, CỐ VẤN CỦA CHÍNH PHỦ PHÁP VỀ THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ

# MỘT ĐỜI THƯƠNG THUYẾT



**BỪNG ĐỂ BỜM  
VÀ  
PHÚ ÔNG  
THẤT VỌNG**

Minh họa: Kim Duẩn

**NHÀ XUẤT BẢN TRÉ**



Toàn bộ ebook có trên website đều có bản quyền thuộc về tác giả và đều có bản sách tại Thư viện Tổng hợp tỉnh Quảng Ngãi (số 103 Hùng Vương, thành phố Quảng Ngãi).

Thư viện Tổng hợp tỉnh Quảng Ngãi khuyến nghị độc giả nên mua sách hoặc đến Thư viện Tổng hợp tỉnh Quảng Ngãi để đọc, mượn theo quy định.

# Mục lục

Lời mở đầu

Chương 1: Thằng Bờm và Phú Ông: hai tay cao thủ

Chương 2: Trời phú hay học tập?

Chương 3: Tâm lý chiến

Chương 4: Chuẩn bị cho một cuộc thương thuyết

Chương 5: Bản đồ kịch sĩ

Chương 6: Người trung gian

Chương 7: Ngân hàng, chỗ nương tựa kín đáo

Chương 8: Luật pháp và luật sư, bạn của chúng ta?

Chương 9: Chủ quan và khách quan trong ngôn ngữ thương thuyết

Chương 10: Sáp nhập và mua bán công ty

Chương 11: Giao thiệp và đàm phán với người nước ngoài

Chương 12: Những nguyên tắc của người thương thuyết và cuộc thương thuyết

Chương 13: Những trường hợp thương thảo thất bại

Chương 14: Trong rừng sâu của thương thuyết

Chương 15: Những bất ngờ “ngộ nghĩnh” trên lộ trình

Chương 16: Nói chuyện về nghề nghiệp, chức vụ và lương bổng

Chương 17: Đạo lý và phúc lành

Tạ ơn Cha Phan Văn Tạo và Mẹ Vũ Thị Quý.

Tặng Vợ Vũ Mộng Lan,

Con gái Phan Vân Lan và chồng Philippe Phan Văn Hồ,

Con gái Phan Vân Đào và chồng Laurent Nguyễn An Minh,

Các cháu ngoại Phan Mỹ Lan, Phan Ái Linh, Nguyễn Anh Đào,

Nguyễn Minh Quang và Nguyễn Minh Trị.

\* \* \*

Suốt thời gian viết sách này, tôi đã dành những ý nghĩ đẹp nhất cho người vợ Vũ Mộng Lan, hai con gái Phan Vân Lan và Phan Vân Đào, hai con rể cùng các cháu ngoại. Tôi muốn gửi tất cả lòng biết ơn đến ba người phụ nữ gần tôi nhất và tôi thương yêu, vì đã luôn luôn ủng hộ tôi suốt những năm tôi vất vả với nghề nghiệp. Và nhất là vì đã tha thứ cho sự vắng mặt thường xuyên của người chồng và người cha trong suốt ba thập niên.

\* \* \*

Tôi xin đặc biệt cảm ơn các em Tuệ An, Nguyễn Việt Trung và Phạm Thị Thùy Linh đã giúp tôi đắc lực trong việc thực hiện cuốn sách này.

• PHAN VĂN TRƯỜNG

“Cuốn sách *Một đời thương thuyết* được Anh Phan Văn Trường dành rất nhiều tình cảm và tâm huyết để viết nên, chắt lọc lại những gì tinh túy nhất cùng không ít bài học đắt giá để đánh đổi lấy kinh nghiệm quý báu trong cuộc đời làm nhà kinh doanh của mình, trên nhiều cương vị cấp cao khác nhau tại rất nhiều tập đoàn danh tiếng hàng đầu thế giới. Cuốn sách có giá trị hết sức to lớn không chỉ đối với Quĩ Lê Mộng Đào<sup>[1]</sup>, mà còn đem lại giá trị thiết thực cho bản thân tôi, cho mỗi người lãnh đạo, cho mỗi cán bộ, nhân viên của Công ty Hòa Bình. Tôi cũng mong rằng cuốn sách này sẽ trở thành một cẩm nang thật sự hữu ích trong hành trang sự nghiệp của những người có lòng đam mê kinh doanh và mong muốn trở thành nhà thương thuyết tài ba.”

• **Ông Lê Viết Hải**, Chủ tịch Hội đồng Quản trị kiêm Tổng Giám đốc, Công ty Cổ phần Xây dựng và Kinh doanh Địa ốc Hòa Bình.

# Lời mở đầu

Trong gần 40 năm nghề nghiệp, tôi như chịu một nghiệp duyên thật nặng trĩu. Từ tháng đầu tiên làm việc với tư cách một kỹ sư trẻ tuổi đến ngày cuối trước khi nghỉ hưu, tôi không ngớt bốn ba khắp năm châu, ngủ khách sạn, làm việc trong hành lang hoặc văn phòng khắp nơi. Đến lúc đó, có lẽ không một phi trường nào trên thế giới mà tôi chưa tới, không một loại phi cơ nào tôi chưa bay. Từng đến công tác ở hơn 80 quốc gia, thương thuyết hợp đồng tại 30 thủ đô, tổng giá trị các hợp đồng tôi thương thuyết hơn 60 tỷ đôla. Tôi đã làm việc với đủ loại khách hàng và đối tác, thuộc đủ mọi văn hóa, chủng tộc, ngôn ngữ, và kinh qua đủ mọi hoàn cảnh, mọi rủi ro. Thất bại tôi gặp nhiều, thành công cũng không ít. Số lần vấp ngã không kể hết, mà vinh hạnh cũng không nhớ xuể.

Cũng từ nhiều năm, tôi nhận được sự khuyến khích của đồng nghiệp và bạn bè để viết về thương thuyết và kể lại những mẩu chuyện đã qua. Vốn không theo nghiệp văn chương, lại sống xa quê hương nhiều năm, tôi vẫn thường e rằng mình không đủ chữ nghĩa để diễn tả hết những tình huống của các cuộc thương thuyết. Thường những buổi này gay go, éo le, rắc rối, phức tạp và nhiều khi còn không đầu không đuôi, nên đòi hỏi một cây bút vững chắc để diễn tả. Tôi lại càng lưỡng lự hơn khi thấy trong các nhà sách đã có rất nhiều sách về thương thuyết rồi, thậm chí có cả nhiều môn khác như quản lý dự án, quản trị công ty... Thế nên tôi thiếu nghĩ viết thêm sách chắc cũng chẳng thêm bổ ích.



Tuy nhiên, tôi cũng tò mò xem bên trong những cuốn sách được trưng bày có những nội dung gì, và thấy hầu hết những sách chuyên môn đều mang tính giáo khoa: khuyên phải tập ăn, tập nói, tập nghe, tập hấp thụ, tập phân tích rồi đúc kết; phải tâm lý ra sao, giải bày thế nào; phải lễ độ theo phong tục nào khi thăm và đàm phán tại các nước khác... Và tôi có cảm tưởng mình đang đọc cái gì rất xa lạ, không dựa mấy vào kinh nghiệm, trong khi 40 năm nghề nghiệp, gặp gỡ hàng trăm phái đoàn mọi xứ, bàn bạc về đủ loại dự án đã để lại cho tôi những kỷ niệm khác hẳn với những cuốn sách mà tôi hiếm khi xem qua. Thậm chí có sách còn xem ngành thương thảo như một “khoa học” chứ không phải một “kỹ năng”, hay hơn thế nữa, một “nghệ thuật”.

Thế rồi còn có những tình huống các sách nói trên không đủ động gì tới. Ví dụ như không tả nổi khó khăn trong những cuộc thương thuyết nội bộ trước khi đi thương thuyết bên ngoài; hay những buổi thương thảo với chính nhân sự mình gửi đi, dàn xếp chức tước, quyền hạn của họ; rồi nếu kết quả tốt thì thưởng phạt ra sao. Có người thậm chí còn đòi vợ con được đi tháp tùng, lấy lý do cuộc thương thuyết sẽ chắc chắn kéo dài nhiều tháng, nhiều năm. Theo kinh nghiệm của tôi, thương thuyết nội bộ quan trọng không kém thương thuyết bên ngoài, vì nội bộ có đoàn kết và nhất quán thì đại biểu mình gửi đi mới làm được việc!

Thêm vào đó, sách tại Việt Nam nói rất ít về những vấn đề phải đặt ra khi mình ngồi trước người nước ngoài, không những mình không quen biết từ trước, mà còn hoàn toàn xa lạ về văn hóa, tập quán và cũng có khi là ngôn ngữ nếu cả hai không nói chung được một thứ tiếng. Nước ta, cũng như tất cả các nước đã hội nhập sẽ phải giao lưu hàng ngày với người nước

ngoài, không thể bỏ qua mục này trong sách.

Lại cũng cần nói thêm là tại rất nhiều quốc gia, phong tục thương thuyết còn đi đôi với tham nhũng. Thật đáng tiếc xã hội có những căn bệnh như thế. Nhưng nếu không nhắc về điều này, ít nhất là phớt qua, thì thật sự sách sẽ không làm tròn nhiệm vụ, vì đơn giản tại những quốc gia nói trên, nếu không có cử chỉ gì giúp cho khách hàng “hài lòng” thì thương thuyết đến mấy cũng sẽ không bao giờ đi tới đích.

Ngoài ra, trong các cuộc đàm phán ngày nay, nhất là khi bàn về những dự án kỹ thuật như hạ tầng cơ sở, không bao giờ đại biểu đi một mình, lúc nào cũng có sự hỗ trợ của ngân hàng, của luật sư, của nhà tư vấn. Tôi từng dẫn phái đoàn 200 chuyên viên, trong đó có đến 5 ngân hàng và 3 văn phòng luật sư tháp tùng. Những người này có bốn phận phải giữ thế đứng vô tư dù họ làm việc cho một phe, bạn hay nghịch cũng như nhau. Do đó việc tìm cách uốn nắn và chi phối họ theo ý của thân chủ không phải dễ, và không phải ai cũng nắm vững nghệ thuật bàn biện này.

Việc thương thảo lại rất thường dùng tiếng Anh, Pháp hay Đức, hoặc Nhật, mà hễ nhắc đến ngoại ngữ không thể quên văn hóa kèm theo... Đó là chưa kể người đại biểu đôi khi phải thông hiểu các luật về kinh doanh, không những của chính nước mình mà cả của nước sở tại, cũng như ở những nơi sẽ được chọn để phân giải nếu chẳng may hợp đồng bế tắc trong lúc thi công.

Thế rồi khi cuộc thương thuyết kéo dài hàng tháng, thậm chí hàng năm, người được phái đi thương thuyết phải nhẫn nại và kín đáo như thế nào để đạt được kết quả mong muốn cho tập thể của mình. Nhẫn nại, vì kinh nghiệm cho thấy có nhiều dự án được thương thuyết trong 3 hoặc 4 năm, như một nhà máy

điện nguyên tử hạt nhân chẳng hạn. Thậm chí tôi từng thấy một dự án điện lực ở Ấn Độ được một đồng nghiệp của tôi trong công ty bỏ 10 năm cuộc đời mà thương thuyết vẫn chưa xong! Còn phải kín đáo là chuyện dĩ nhiên. Có bao nhiêu cặp mắt soi mói theo dõi việc làm của mình, trong đó có đối thủ từ các nước, thành viên bên phía chủ đầu tư, vì khi ngồi rông rã một thời gian dài với đối tác rất khó che giấu những ưu khuyết của mình. Để lộ một con số, để hở một nỗi thất vọng hay một dữ kiện làm cho phe mình lạc quan hơn đều có khả năng gây ra tình huống bất lợi. Do đó ngay việc giữ bí mật trong một thời gian dài cũng là cả một nghệ thuật.

Thú thật, tôi không tìm thấy câu trả lời rõ ràng cho những câu hỏi trên trong những cuốn sách được bán ở các nhà sách. Thậm chí ở nước ngoài cũng chẳng có mấy sách nói chi tiết về những tình huống đặc trưng nói trên. Phần lớn các sách đều giống như những bài ca cổ điển, phải thế này thế nọ, y như chuẩn bị cho thí sinh đi thi. Và tất nhiên, khi vào bàn hội nghị, người nào được phái đi thương thuyết sẽ khó quên được mình đang có số phận hẩm hiu của thí sinh sắp vào mùa thi cử! Tim đập mạnh, tâm lo lắng, giọng nói đôi khi còn the thé mỗi khi phải phát biểu. Rồi khi quen thuộc hơn, người ta lại không tránh được việc lẫn lộn quyền lợi của tập thể với cá nhân, đôi khi mời cả tự ái vào cuộc chơi, và cuối cùng không tìm thấy kết quả đúng như sự mong đợi.

Dù xét ở hình thức hay nội dung, đi thương thuyết mà cứ như đi thi cử là một sai lầm to tát. Thương thuyết là một nghệ thuật phải thấm nhuần như bản năng chứ không phải một kỹ thuật cần được học và hấp thụ trước khi trả bài.

Mà đã là nghệ thuật thì phải đưa ta đến một trạng thái vui, thú vị, đáng ghi nhớ. Làm sao có thể đi đến hợp đồng nếu hai

bên không hợp và không đồng. Nên việc hợp với đồng phải vui chứ! Mà vui thì cả đôi bên cùng vui? Và cùng vui thì cùng chia sẻ nỗi niềm, sự thân tình chứ? Nghệ thuật phải cho phép ta đoàn kết loài người với nhau chứ không phải hai phe nhìn nhau như thù địch, nếu không muốn nói ghét nhau như bầy sói sắp rĩa nhau.

Tôi không muốn dùng từ khó khăn để đánh giá một cuộc thương thuyết, vì hễ còn khó khăn là còn có bức xúc. Không! Thương thuyết là tìm sự đồng tình, thỏa thuận có thể chấp nhận được cho cả đôi bên; là một sự nhìn nhận khách quan rằng giải pháp của đôi bên vừa công bằng vừa thực tế; là giải tỏa được mọi khúc mắc để cùng nhau tiến lên. Điều đó có nghĩa cả hai bên đều nhìn một phía chứ không phải đôi chọi nhau một cách gay gắt. Nghệ thuật là thế.

Do truyền bá nghệ thuật là một việc khó thực hiện, có lẽ chia sẻ kinh nghiệm trước nhiều tình huống khác nhau là phương cách hữu hiệu nhất.

Bạn đọc sẽ ngạc nhiên thấy những cuộc hội đàm âm áp và vui vẻ dễ đi đến kết quả một cách vừa ôn tồn vừa nhanh chóng, đôi khi còn chớp nhoáng khi đôi bên thụ ý được của nhau sớm.

Sau nhiều năm thực hành tôi mới thực sự hiểu được rằng thương thuyết chỉ đơn giản là tìm cái lợi cho cả đôi/đa bên, một phương án công bằng, cân bằng sau khi các bên đã hiểu rõ thật kỹ lưỡng bên kia thực sự muốn gì. Cái chìa khóa đưa đến thành công nằm ở chỗ “hiểu và nhìn nhận mỗi bên muốn gì”. Trông thì dễ nhưng rất nhiều cuộc thương thuyết va vấp vì không nắm vững điều căn bản này, bắt chập đề tài thương thuyết đơn giản hay phức tạp. Nhưng nếu các bên hiểu được nó thì khi tới bàn hội nghị sẽ cố gắng lắng tai nghe phía bên kia muốn gì, và nếu cả hai bên sẵn lòng làm việc đó thì đã giải quyết được hơn phân

nửa vắn đề rồi! Những người có năng khiếu thương thuyết đều rất nhạy, đoán ý chính xác, linh tính rất tinh xảo, để rồi hai bên sớm đoán được ý nhau.

Làm được việc ấy hẳn đòi hỏi kinh nghiệm, nhưng ngoài kinh nghiệm còn đòi hỏi thêm thái độ tìm hiểu tích cực, giải phóng trực giác đến cực độ, mang hết tâm trí chân thành để lắng nghe đoán ý, cả chủ ý bên mình cũng như bên đối diện. Rồi sau đó động viên khả năng sáng kiến, kích hoạt trí tưởng tượng để giải quyết sự phân cách, hòa giải những bất đồng, cùng tìm ra phương án cân bằng đem cái lợi tối đa cho đôi/đa bên.

\* \* \*

Từ những ý nghĩ nói trên, tôi quyết định viết sách này với một tinh thần hoàn toàn khác. Tôi muốn cống hiến cho các bạn một số bài học cá nhân tôi rút tỉa được trong suốt 40 năm nghề nghiệp. Tôi muốn chuyển tải những gì mình đã thực sự học được. Lỗi lầm có, việc tốt có, đều kể lại tất cả để các bạn đọc suy ngẫm.

Sách này tôi viết ưu tiên cho những bạn nào hiếu kỳ, muốn tìm hiểu về thương thuyết. Bạn có thể là sinh viên đang phân vân trước những lựa chọn về hướng đi nghề nghiệp, hay là người chủ trì một đội sắp vào bàn đàm phán, hay là Chủ tịch hoặc Tổng giám đốc của một công ty được mời gửi đội tới thương thảo. Dưới cách viết như kể chuyện, tôi mong sách dễ đọc cho mọi loại độc giả. Thậm chí sách còn có thể giúp cho bạn nào đang nghiên cứu về tâm lý con người và cách xử sự sao cho khôn khéo, sao cho chóng lấy sự đồng tình đồng tâm từ một nhóm ít nhiều người. Nội dung của sách hướng về thương

thuyết đã đành, nhưng chú trọng đến cái tạm gọi là nghệ thuật. Do đó, nhiều khi bạn đọc thấy tôi dùng từ thương thuyết, thương thảo, đàm phán, lấy hợp đồng, hay vào bàn hội nghị... Ý nghĩa bóng của các từ ngữ đó cũng chỉ định một nghĩa mà thôi: việc cố gắng đi tìm sự đồng thuận, sự thỏa hiệp, vẽ ra một mô hình trao đổi và đôi khi là cộng tác lâu dài.

Tôi cũng vô cùng cảm ơn Thời Báo Kinh Tế Sài Gòn đã tặng tôi cơ hội viết một số bài về thương thảo trong những năm qua. Tôi không ngờ những bài được đăng lại gây phản ứng tốt và rộng rãi như vậy, nhất là trong giới kinh doanh, thậm chí sau khi 6, 7 bài đã được đăng tải xong, có khá đông bạn muốn tôi viết thêm. Do đó, sách sẽ đăng (hoặc trích) cả những bài này được viết lại dưới hình thức chẵn chu hơn.

\* \* \*

Dưới một góc độ nào đó thì có thể khẳng định thương thuyết là một việc ai cũng phải làm hàng ngày, hàng giờ. Sống trong xã hội, người với người, trong sự bon chen, trong một khung cảnh kinh tế dựa trên sự trao đổi làm căn bản, thì việc thương thuyết không thể tránh được. Lên xe buýt tìm chỗ ngồi, mua quả táo, chơi với con cháu... toàn là những tình huống sẽ đưa tới một cuộc thương thuyết to nhỏ với người lái xe, bà bán trái cây hay những đòi hỏi của con cháu, nói chi đến việc mua nhà sắm xe. Đến khi vào công sở, thăng quan, tiến chức, lên lương đều là những lúc phải thương thuyết khéo léo, thậm chí là gay go... Kể cả chuyện lập gia đình, hỏi vợ lấy chồng chẳng qua cũng là thương thảo đấy thôi.

Nhưng khác với những hành vi kể trên, thường chúng ta phải

thương thuyết với những người không quen từ trước mà vẫn phải sắp sửa có sự trao đổi nào đó với họ, phải gây một sự tín nhiệm nào đó trong giấy lát, hay nhận thực hiện một cam kết nào đó trong khoảnh khắc.

Xã hội ngày nay không có chỗ cho người trốn tránh việc này. Mình muốn tránh giao thiệp cũng không được. Không có sự trao đổi ngoài xã hội là không có sự sống. Ngày xưa nếp sống xã hội khác. Thái độ dè dặt với kẻ lạ là chuyện bình thường. Thời đó người ta không có nhu cầu trao đổi như ngày hôm nay, rất đông người thấy “khớp” nếu chẳng may phải gượng gạo trò chuyện với người ít quen biết, nói chi đến đàm phán.

Nhưng ngày nay, nhu cầu mọi thứ rất cao, sự trao đổi ngoài xã hội đòi hỏi sự có mặt mỗi giây mỗi phút. Người nào mạnh dạn, vui vẻ, hoạt bát, khéo nói, khéo trình bày hẳn ở một thế lợi không thể chối cãi.

Ngày nay, thái độ “khớp” hoặc né tránh chỉ là một bằng chứng cho thấy mình chưa hiểu tâm lý của đối tác và có lẽ của cả chính mình. Thương thuyết khéo léo hay đem phần lợi về phe mình mà vẫn làm cho đối tác thấy là có lợi cả cho họ. Nghệ thuật chính là ở chỗ đó!

\* \* \*

Tôi cũng muốn nói với bạn đọc rằng quyển sách này sẽ không phải là những lời giáo điều lý thuyết về thương thuyết. Tất cả sẽ là kinh nghiệm và chỉ kinh nghiệm mà thôi.

Trước nhất là kinh nghiệm sống. Tôi đã sống ở nước ngoài gần 50 năm, bôn ba trên nhiều quốc gia với văn hóa khác nhau như Brazil, Singapore, Malaysia, đảo Fiji, không quên Pháp

Quốc là nước đã đón nhận và nuôi dưỡng tôi.

Sau đó là kinh nghiệm nghề, suốt một cuộc đời buôn bán trên 80 quốc gia ở khắp năm châu. Ở đây, tôi xin nhấn mạnh là tôi bán nhiều hơn mua, do đó kinh nghiệm bán hàng của tôi được trau chuốt hơn mua. Một góc cạnh quan trọng nữa là suốt đời nghề nghiệp của tôi toàn bán những dự án khổng lồ về điện lực, metro, đường sắt, hạ tầng cơ sở, những dự án trên dưới hàng trăm triệu đôla, thậm chí hàng tỷ. Do đó tôi đã được sống hàng ngày với những “con hùm” của thương thuyết trên thế giới, những “siêu sao” của Đức, Nhật, Mỹ... Tôi biết ơn các bạn đó cũng tặng cho tôi những chức sắc đặc biệt. Đã có một thời gian tôi từng điều động nền điện lực thế giới cùng với họ. Chỉ có 6 người đại diện 6 công ty hùng mạnh nhất thế giới làm việc này với nhau. Thú thật hồi đó tôi cứ có cảm nhận chủ quan và lầm lẫn là trên mình chỉ còn trời với mây thôi, và chỉ có mưa là tôi không biết làm, chứ đến việc thổi gió mạnh cũng không còn bí mật gì với tôi nữa. Bạn đọc hãy tha thứ cho tôi vì nói về chính mình hơi nhiều nhưng đó là sự thật. Và ngay bây giờ, khi tôi gặp lại các kịch sĩ cũ đó, cũng như tôi, họ đã về hưu cả rồi. Chúng tôi không khỏi nhắc đến thời vinh quang xa xưa đã cùng nhau xây dựng thế giới về lĩnh vực chuyên môn trong một thời gian khá dài. Chúng tôi toàn thương thuyết ở thể “đôi đầu” nhau, nhưng dựa trên căn bản là lòng kính trọng của mỗi người dành cho nhau, vì ai cũng dốc toàn tâm toàn ý xây dựng một thế giới điện lực tốt hơn.

Năm tháng trôi qua, tôi không ngờ trí óc vẫn nghiên đi nghiên lại những chuỗi ngày dài ngồi thương thảo, những bài học đàm phán vui tươi có, đau buồn có. Những lỗi lầm ngày nào cứ còn âm ỉ, đôi khi nặng nề hơn xưa. Những lúc vui mừng cứ còn nguyên âm hưởng. Tâm trí vẫn tìm cách giải mã những bài



toán xưa kia chưa có lời đáp.

Nhìn dưới góc độ đó, cuốn sách này sẽ giúp cho tôi tự giải thoát tư tưởng về thương thuyết sau nhiều năm rèn luyện đã đi tới nhuần nhuyễn, một loại niết bàn của kỹ năng đàm phán. Tôi rất vui được bạn đọc chiếu cố, vì cho phép tôi chia sẻ.

\* \* \*

Trước khi vào nội dung, tôi cũng xin nói thêm ý muốn viết sách này như truyện chứ không dưới hình thức cấu trúc của sách giáo khoa. Bạn hãy đọc sách như đang nghiệm một cẩm nang, những lời dặn dò của kẻ đã đi qua những khó khăn mà bạn đang gặp. Bạn sẽ không tìm ra trong sách này những giải pháp ngắn gọn cụ thể, nhưng ngược lại bạn sẽ hiểu được thái độ phải có, văn hóa phải học, nhân sinh quan phải hấp thụ để cuộc đàm phán nào cũng thành công.

Đúng như vậy bạn ạ, nếu hiểu thấu thế nào là đàm phán, tại sao phải thương thảo, nếu biết thấu đáo rằng mỗi giây mỗi phút bạn có dịp xây dựng xã hội trong bối cảnh cọ xát người với người thì bạn sẽ nhẹ nhàng đón nhận mọi cuộc đàm phán như một cơ hội để quen biết thêm, để xây dựng thêm, để trau dồi thêm. Bạn sẽ hiểu rằng ai cũng có thể trở thành bạn lâu dài của mình nếu hiểu đàm phán theo đúng nghĩa của nó. Bạn sẽ vui vẻ và nhẹ nhàng bước vào bàn hội nghị với tâm trí của một người tích cực, cởi mở, xây dựng. Bạn sẽ không cảm thấy “khớp” khi phải thương thuyết bằng tiếng mẹ đẻ của kẻ khác ngay tại xứ của họ. Bạn sẽ không sợ hãi khi một mình thương thuyết với cả phái đoàn ba bốn chục người. Bạn sẽ không còn lo lắng khi biết phải đàm phán trực tiếp với những người chức vụ quan trọng.

Bạn sẽ không ngần ngại trình bày một vấn đề tế nhị có khả năng khiến đối tác nghi ngờ, nếu không muốn nói là thất vọng. Bạn sẽ mạnh dạn nói rõ những gì phải nói cũng như vẫn hiểu nghệ thuật của sự kín đáo. Bạn sẽ hiểu là hai đối tác ngồi đối diện không nhất thiết cứ phải mang mâu thuẫn mà còn có những điểm tương đồng, rằng họ phải rà soát tất cả cơ hội tốt có lợi cho đôi bên, rằng trong một xã hội pháp quyền, bạn không có một cam kết gì với ai khi chưa ký vào một văn bản. Và dù bạn có ký, chữ ký đó cũng chỉ là một sự nhìn nhận của cá nhân bạn nếu bạn không có giấy ủy quyền chính thức của công ty. Vậy bạn sợ gì, mong gì đều là ảo nếu chưa có văn bản hợp lệ, hợp pháp.

Nếu bạn hiểu được như vậy, cuốn sách này đã đạt được kết quả mong muốn, đó là qua những mẫu chuyện, bạn hấp thụ được cái chính và cái phụ.

\* \* \*

Tôi muốn mở đầu quyển sách bằng một câu chuyện ca dao được truyền lại trong dân gian, người Việt nào cũng thuộc, đó là chuyện thằng Bờm có từ xưa từ xưa. Trong mười câu thơ lục bát có đầy đủ những uẩn khúc của thương thuyết. Phú Ông sắc sảo và thằng Bờm hồn nhiên là hai nhân vật đặc sắc của nền văn hóa dân tộc Việt. Các bạn sẽ ngạc nhiên là trong văn hóa của chúng ta đã có những “nhà thương thuyết” có tay nghề như vậy. Bạn sẽ hãnh diện và tự hào trong dân gian có những “anh hùng của kinh doanh”. Và nếu bạn cảm thấy rằng mình có khả năng của Phú Ông và cả của thằng Bờm, tôi sẽ khẳng định ngay: bạn đã có sẵn kỹ năng thương thuyết bẩm sinh. Chúc mừng

bạn! Và nếu như thế thì bạn lại đọc sách này với niềm thích thú khác!

\* \* \*

Giờ đây chắc bạn đã hiểu: mục đích của tôi chỉ là muốn chia sẻ qua những câu chuyện của chính cuộc đời mình. Không có gì quan trọng bằng sự hiểu biết, nhất là sự hiểu biết được rút tỉa qua kinh nghiệm. Các bạn đọc hãy nhận quyển sách này như một cố gắng của cá nhân tôi để làm một món quà bằng tiếng Việt, từ tim Việt, lòng Việt và cho người Việt. Một món quà tóm tắt lại 40 năm bôn ba, xa quê hương mà vẫn hằng mong ngày trở về. Gặp biết bao nhiêu người và hội đoàn, đối mặt biết bao nhiêu tình huống, giải quyết biết bao nhiêu câu hỏi, tìm ra biết bao nhiêu phương án, để rồi đem tất cả về với quê hương, đặt trong quyển sách này, đưa đến tay các bạn. Ngày hôm nay, chính là giao điểm đó bạn ạ.

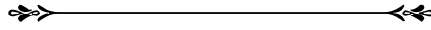
**PHAN VĂN TRƯỜNG**

- Giáo Sư - Kỹ Sư - Hiệp Sĩ -

Cố vấn Chính phủ Cộng Hòa Pháp

Ngày 11 tháng 12 năm 2013

## CHƯƠNG I



# Thằng Bờm và Phú Ông: hai tay cao thủ

**T**hú thật, mỗi lần tham khảo bài thơ “Thằng Bờm”, tôi không khỏi lại một lần kinh ngạc: làm sao trong văn hóa dân gian để lại cho chúng ta một bài giảng về nghệ thuật thương thuyết thâm thúy như vậy được!

Nếu có ai hỏi tôi rằng chỉ còn 5 phút trước khi vào bàn hội nghị, phải nhớ những điều gì để thương thuyết cho thuận lợi, có lẽ tôi chỉ khuyên nên đọc lại mười câu lục bát về Thằng Bờm. Tôi không nói nhảm đâu và xin dẫn giải để thuyết phục bạn đọc. Chúng ta hãy ôn lại mười câu thơ này:

Thằng Bờm có cái quạt mo,  
Phú Ông xin đổi ba bò chín trâu,  
Bờm rằng Bờm chẳng lấy trâu,  
Phú Ông xin đổi ao sâu cá mè,  
Bờm rằng Bờm chẳng lấy mè,  
Phú Ông xin đổi một bè gỗ lim,  
Bờm rằng Bờm chẳng lấy lim,  
Phú Ông xin đổi con chim đồi mồi,  
Bờm rằng Bờm chẳng lấy mồi,

*Phú Ông xin đổi năm xôi, Bờm cười!*

Bài thơ đã được dùng cho rất nhiều mục đích. Có nơi giảng cho trẻ nhỏ phải ngoan và hồn nhiên như Bờm thì sẽ được Phú Ông thưởng năm xôi. Có nơi lại nhấn mạnh vào những chi tiết của mười câu thơ để tả đời sống nông thôn ngày xưa với trâu, bò và ao sâu, bè gỗ. Thật đúng quá, và có lẽ còn nhiều cách đọc khác nữa, nhiều kiểu lý giải nữa mà chúng ta chưa kể hết.

Riêng tôi, với cái nhìn “méo mó” của nghề nghiệp, đã thấy một cuộc thương thuyết quá tuyệt vời qua những câu thơ đó. Dưới con mắt của tôi, rõ ràng đây là một cuộc thương thuyết sắc sảo và gay go, tuy vui vẻ, giữa hai nhân vật rất khác nhau về trình độ cũng như thế vị trong xã hội. Còn có gì hay hơn là một cuộc đối đáp chênh lệch như thế, để rồi kết cuộc thể hiện tài thương thảo có khả năng đưa hai nhân vật tới đâu!

Vậy từ bài ca dao, chúng ta có thể rút ra những bài học gì?

## **1. Thằng Bờm có cái quạt mo**

Không biết ở đồng quê còn có “thằng” nào thấp kém hơn trong xã hội bằng Bờm chăng? Bờm là một con người hội tụ cảnh nghèo khó, vô học thức, vô nghề nghiệp, không những không có chút tài sản cá nhân ngoại trừ chủ hữu một cái quạt mo quá đơn giản, mà xem chừng lại còn có chứng tật ngây ngô của một đứa trẻ chưa trưởng thành nữa. Có lẽ không ai trong làng kém cõi hơn Bờm. Tác giả cố ý dùng thằng Bờm làm nhân vật chính, vì chốc nữa nó sẽ được gặp người giàu nhất làng, quyền thế nhất, là Phú Ông. Và nó còn phải đương đầu thương thuyết với người này, được phỏng định là có văn hóa cao, tài sản lớn, ruộng đồng bát ngát, nhà cửa đồ sộ oai phong, và tất nhiên quyền thế.

Ngay trong câu ca dao đầu, nếu bạn là người đại biểu đi thương thuyết, thì bạn biết được rất nhiều thông tin với chỉ vắn vắn 6 chữ “Thằng Bờm có cái quạt mo”:

- Phải biết phe mình có cái gì đem đi thương thuyết? Đó là cái quạt của Bờm.
- Có bao nhiêu cái quạt để trên bàn hội nghị? Chỉ có một đơn vị đang ở trong tay Bờm.
- Quạt hình thế và chất liệu ra sao? Đó là quạt mo. Không phải là quạt giấy, quạt gỗ hay quạt tre. Không chạm đồi mồi. Đơn giản chỉ là mo.

Bạn ạ, xin đừng cười khi tôi cho bạn cái cảm tưởng đếm từng cái quạt một, rồi định nghĩa rõ ràng chất liệu của vật sắp được trao tay. Nếu trên đời này người ta chỉ trao đổi cho nhau một chiếc quạt mo thôi, có lẽ cũng không cần thái độ khoa học đi sát thực tế đến thế! Nhưng sau này bạn sẽ thương thuyết mua nhà, bạn sẽ hỏi nhà có bao nhiêu phòng ngủ, phòng tắm... Rồi bạn sẽ thương thuyết bán xe ô tô, và người mua sẽ tìm hiểu kỹ xe của bạn uống bao nhiêu lít xăng mỗi trăm cây số. Bạn sẽ hiểu hơn rằng thái độ đi sát với thực tế mới cho phép định giá một cách đích xác vật được đổi tay. Nó phải trở thành nếp sống của những người đi đàm phán.

Trong cuộc đời thương thuyết, biết bao lần tôi ngồi trước các phái đoàn không thực sự biết rõ họ tới hội nghị để thương thuyết cái gì. Bạn đừng cười! Khi bàn luận mà lại không biết muốn gì, đi đâu, thì e rằng dù phía đối diện có là thần thánh cũng không đoán được, và có là Trời là Đất cũng không thành công trong việc đàm phán được.

Bạn ngạc nhiên? Vậy nếu tôi nói rõ hơn với bạn là gần 75% phái đoàn ấu trĩ như vậy, thiếu chuẩn bị như vậy thì bạn có tin

tôi không? Tình huống thực sự quá lợi cho những người cao tay nghề, hay có chuẩn bị kỹ lưỡng, vì chính khi gặp những tình huống mông lung như vậy họ mới dễ bề vẫy vùng trò ảo thuật của mình. Tôi muốn nhắc hễ bạn đi thương thuyết mà không có sự chuẩn bị thì bạn sẽ hớ, và đôi khi còn không biết mình hớ, thế mới thê thảm. Nếu bạn hớ cho cá nhân bạn thì không nói làm gì, nhưng hệ quả tệ hại hơn nhiều khi bạn hớ cho công ty hoặc tập thể của bạn, thậm chí cao hơn, cho đất nước của bạn.

Chữ quan trọng nhất trong câu ca dao đầu tiên là chữ **CÓ**. Thằng Bờm có, có thật, cái quạt mo. Chữ **CÓ** hàm rất nhiều nghĩa.

## **“CÓ” chỉ định sự sở hữu.**

Bạn không sở hữu thì bạn miễn thương thuyết. Có phải của bạn đâu mà bạn bán với mua! Vậy bài học cho những ai đi thương thuyết: hãy kiểm tra cho chắc 200% rằng người đối tác sở hữu thực sự món quà sắp được đưa ra thương thuyết. Còn nếu bạn là người bán thì hãy kiểm tra phía bên kia thực sự có đủ tài nguồn để trả số tiền cho bạn. Đời tôi gặp vô số trường hợp người đi bán không sở hữu món bán, mà phía mua cũng không có tiền mua nốt. Thảm thương thay! Bạn lại hỏi tôi: sao có thể như vậy được nhỉ? Tôi xin trả lời việc mua bán là một việc dựa trọn trên pháp lý. Chủ sở hữu phải cầm giấy sở hữu, không có nó thì không có gì chứng minh, như vậy là chưa được bán, cho dù người bán thực sự là chủ sở hữu chẳng nữa. Về mặt pháp lý phải có giấy tờ chứng nhận đi theo thì việc mua bán mới cụ thể và hiện thực, vì bán là trao lại giấy tờ sở hữu theo đúng quy định của pháp luật!

Để minh họa thêm cho sự cần thiết hiểu biết về pháp luật, nhân tiện đây, tôi xin nhắc qua về một chuyện cứ làm cho tôi tự

hỏi sao có thể thế được! Đó là những vụ “vợ mất nhà vì chồng đi đánh bài thua”. Chuyện này dường như xảy ra khá thường ở nông thôn, thậm chí cả ở thành thị thì phải, và ngay xung quanh tôi cũng có người đã phải đau đớn cam phận vì chuyện này. Tôi ngạc nhiên lắm, vì trên mặt luật pháp, nếu chồng thua khi đánh bài chẳng nữa, có hứa hẹn tặng nhà hay của cải gì chẳng nữa thì luật pháp không bắt phe thua phải trả gì cho phe thắng do ngay tính bất hợp pháp của cuộc chơi bài. Họa chẳng làm việc bất hợp pháp thì phải vào tù nếu bị bắt, có thể thôi. Mà cho dù chơi bài hợp pháp tại một quốc gia nào chẳng nữa, thì căn nhà thông thường là sở hữu của cả hai vợ chồng. Do đó, nếu chồng thua căn nhà thì lời hứa của ông chồng ngu dốt cũng không có giá trị theo pháp luật, vì đơn giản chưa có sự đồng ý chính thức của người vợ trước khi chơi! Bạn có thể nghĩ nếu vậy thì chỉ mất nửa cái nhà là phần của chồng? Không đâu. Khi người vợ không đồng ý thì bên thua cũng chẳng mất gì, vì trước luật pháp, việc chia của để trả nợ cũng vẫn phải có sự đồng ý của cả vợ lẫn chồng trước khi đặt cọc đánh bài. Ôi, bao nhiêu người mất của mà không thực sự ý thức được rằng đáng lẽ họ không mất! Và bao nhiêu người vợ phải “ra đường” vì cả vợ lẫn chồng không hiểu pháp luật!

Bạn thấy không, rành ròi pháp luật trong cuộc trao đổi lợi hại như thế!

## **Như nói trên, phe mua cũng phải chứng minh có tài trợ.**

Ngồi đàm phán làm gì nếu thương thuyết xong lại không có tiền trả! Bạn lại hỏi tôi: sao thế được? Xin thưa: có nhiều đoàn được phái đi, Chủ tịch bảo có tiền để mua, nhưng Tổng giám đốc lại bảo không có đủ nguồn, còn Giám đốc tài chính lại nói



phải mượn tiền ngân hàng mới hội đủ điều kiện..., cứ thương thuyết đi rồi hạ hồi phân giải. Lãnh đạo mà chỉ thị nhân viên như vậy thì thiếu trách nhiệm và lung tung quá!

Mỗi lần đi thương thuyết sẽ gây ra biết bao nhiêu tổn kém. Cả phái đoàn phải mượn phòng khách sạn, ẩm thực sáng chiều, chưa kể đến đồng lương của các vị bị đẩy đi thương thảo mà không có tiền trong tay để mua với bán. Nói qua để bạn nhớ: cũng chính vì lý do đó, khi vào những dự án thật lớn, chủ đầu tư thường thiếu nguồn nên việc thương thuyết nằm trọn trong tay người tài trợ. Không tiền không mua là thế.

Trong các dự án lớn ngày nay hay xảy ra chuyện ngược đời: chính người bán phải đem ngân hàng đi theo để chứng minh khả năng tài trợ của mình để giúp bên mua, thế là “Tôi bán và cũng cho bạn mượn tiền luôn để bạn có khả năng thanh toán cho tôi!”. Còn người mua cũng tối thiểu phải cam đoan đem tới một mô hình bảo lãnh vững chắc như muốn nói “tôi có khả năng trả nợ, và có người sẽ tiếp tay tôi bảo đảm việc trả nợ nếu chẳng may tôi bị hụt hẫng”. Điều đó có nghĩa là: nếu tôi không trả đúng hẹn thì cũng có cơ quan hay nhân vật bảo lãnh sẽ trả thay.

Một ví dụ ngày nay là các công ty địa ốc thường giúp khách hàng mua căn hộ có đủ khả năng trả góp trong một số năm, bằng cách giới thiệu người mua với một hay nhiều ngân hàng.

## **Chữ CÓ còn nói lên tính cách hiện thực của vật sắp lên bàn hội nghị.**

Bạn nghĩ sao nếu Bờm nói: “Tôi có cái quạt mo đẹp lắm, tôi sẵn sàng bán nó cho quý vị, nhưng tôi để quên nó ở nhà, mai đem tới cho quý vị xem.”? Bạn không còn nước nào khác là “hẹn ngày mai vậy, cứ đem quạt mo cho xem đã rồi mới nói

chuyện"! Ai đã có ý định mua thì phải được trông thấy tận mắt vật mình muốn sở hữu, có phải không? Một vật mang bán mà không ai trông thấy thì chỉ có thể là trừu tượng.

Chữ CỐ quan trọng như vậy đó bạn ạ. Để bạn hiểu thêm tầm quan trọng của nó, tôi xin kể chuyện chuyên đi một xứ Ả Rập vào những năm 1980. Vừa tới nơi, chúng tôi được biết có tất cả 8 phái đoàn dự bị tranh lấy dự án. Tuy nhiên chỉ sáng hôm sau, chúng tôi được biết 3 phái đoàn đã phải ra về không kèn trống vinh quang vì thiếu giấy tờ ủy nhiệm. Tại sao ủy nhiệm lại là một thủ tục quan trọng? Đơn giản và dễ hiểu là người đi dự hội nghị đàm phán chỉ là nhân viên của công ty. Quyền đâu nhân viên này thay mặt ai lấy cam kết? Cho dù cam kết rồi liệu có tính cách ràng buộc không? Mà ràng buộc ai trong công ty? Tất cả những thể thức pháp chế đều chỉ để xác nhận cho chắc chắn việc ai vào hội nghị cũng phải cầm giấy của ông chủ công ty mình (Hội đồng Quản trị) viết rõ là chữ ký của nhân viên mình gửi đi ràng buộc thực sự công ty trên mặt pháp lý. Trong câu chuyện trên, có một công ty gửi cả Tổng giám đốc đi mà cũng bị trả về, vì Tổng giám đốc cũng chỉ là nhân viên, dù cao cấp cũng không cam kết thay chủ sở hữu công ty (Hội đồng Quản trị) được.

Tóm lại, bên bán phải sở hữu thực sự vật đem bán, bên mua phải thực sự có nguồn tài chính để mua, người đại diện phải có ủy quyền mới được nói thay chủ của đôi bên!

Chữ CỐ là thế đó. Bài ca dao thâm thúy như thế đó! Tiếng Việt lại cô đọng như thế đó, chỉ một chữ CỐ mà chứa hàm bao nhiêu ý nghĩa, bao nhiêu ám chỉ, bao nhiêu tình huống.

Tôi bái phục tác giả vô danh đã viết được để mở đầu cuộc thương thuyết: Thằng Bờm CỐ, CỐ THẬT, NHẤT ĐỊNH SỞ HỮU cái quạt mo. Không nhiều lời, rất đích xác, có là có, không

là không, phải cho rõ trước khi các đối tác an tọa trong hội nghị đàm phán.

## 2. Phú Ông xin đổi ba bò chín trâu

Câu thứ hai của bài ca dao cũng chứa hàm rất nhiều điều phải nhớ khi đi thương thuyết. Chắc bạn chú ý thấy Phú Ông phải dùng chữ xin. Đâu cần xin trong khi mình là Phú Ông, người giàu nhất làng? Không, khi người nào ngỏ ý muốn mua hay bán thì người ấy ở cương vị “xin”. Xin ở đây không có nghĩa tự hạ thấp mình xuống. Ngược lại xin là một cử chỉ vô cùng lịch lãm của Phú Ông, dù biết mình giàu và quyền thế, nhưng biết điều! Tôi cần mua cái quạt thì tôi phải biết điều mà xin, cho dù đối tác có là thằng Bờm, hay là ai chẳng nữa.

Trong cuộc thương thuyết không có chỗ cho sự ngang ngược, tự ái. Quan trọng là đạt được kết quả, mà không kết quả nào có ý nghĩa hơn tình người và sự biết điều. Do đó, tôi rất tán thành cử chỉ vô cùng lịch lãm và biết điều của Phú Ông. Rõ ràng Phú Ông muốn giành cho bằng được kết quả ông mong đợi là đổi cái gì cũng được với một cái quạt mo.

Cái ngộ nghĩnh trong câu chuyện là giá trị rất tầm thường của cái quạt mo. Quý hóa gì cái thứ này, chắc hẳn chỉ cần đi nhặt cũng có cả mớ cái quạt mo như thế! Vậy nhưng chính tác giả của bài ca dao mới tuyệt vời: chọn một cái quạt mo giá rẻ mạt với chủ của nó là một thằng Bờm ngây ngô để bày tỏ nguyên tắc bất di bất dịch của thương thuyết, rằng hễ ta đứng vào thế của sự mong muốn cầu khẩn thì ta phải xin, bất chấp đối tác ở cương vị nào, bất chấp cả giá trị của vật muốn mua, dù rẻ mạt bao nhiêu. Ôi, bài học nguyên tắc thật đáng giá! Bao nhiêu cuộc thương thuyết thất bại thảm thương do đối tác quá kiêu... Có phú ông nào đi thương thuyết mà lại nói: “Bờm! Mà

ra đây ông bảo!”. Nói vậy là thiếu hẳn tâm lý, tưởng đem sự khinh người mà đè được ai, cho dù là thằng Bờm! Nó mà không bằng lòng, vẫn khư khư giữ cái quạt mo của nó thì cũng hỏng chuyện mà thôi!

Nhưng Phú Ông còn nói thêm: xin đổi! Thế là hiện ra ý cơ bản của một cuộc thương thuyết: đổi. Rõ ràng, ta không còn do dự gì nữa, thương thuyết là đổi. Nhưng đổi có nghĩa là cả hai bên đều nhìn nhận:

- Tính cách cân đối của kết quả thương thuyết. Cho dù có chủ quan chẳng nữa, sự cân đối là căn bản của thương thuyết.
- Kết quả có lợi cho đôi bên (hay đa bên). À hay nhỉ, chỉ một việc trao đổi cái gì sẵn có mà cả hai bên đều có lời! Toán học bị dồn vào thế bất ngờ. Làm sao cả hai bên đều có lời được? Theo toán học thì hề một bên lời thì một bên phải lỗ chứ!

Tôi muốn bạn đọc hiểu điều căn bản đó: trong xã hội loài người này, cái gì không còn giá trị cho một số người lại có thể có giá trị rất cao cho một số người khác. Một sự đổi chác đơn thuần có thể làm giàu cho cả đôi bên. Cũng vì thế mà xã hội nên khuyến khích, đưa đẩy sao cho có càng nhiều cuộc trao đổi càng tốt. Nguyên tắc của hội nhập là thế, nguyên tắc của việc phá mọi rào cản để cho phép giao thương phát triển là hướng tất nhiên phải đi.

### **3. Bờm rằng Bờm chẳng lấy trâu**

Đây lại là một bài học mới cho chúng ta. Trước sự lịch lãm của Phú Ông, Bờm lại hồn nhiên hơn, không ngần ngại, không khách sáo, không suy tính cầu kỳ, thích thì nói thích, không thích thì cũng nói toạc ra. Thế là một bên xin mua một cách

lịch lãm, bên kia trả lời một cách mộc mạc.

Còn một bài học khác là trong cuộc thương thuyết, khi không bằng lòng thì ta đừng quanh co loay hoay tìm lời bóng gió để từ chối. Nguyên tắc trong thương thuyết là hễ từ chối thì phải trực tiếp thật lòng nói rõ “Tôi không bán hay mua giá đó!”, và đã định nói thì nên nói ngay, không chần chừ. Người đại biểu thiếu kinh nghiệm đi thương thuyết thường sợ nói “không”, tưởng vậy sẽ mất lòng. Thực ra không phải thế mà ngược lại. Khi phát biểu trong thương thảo, ta càng nói rõ thì sẽ càng tránh hiểu lầm. Chần chừ, do dự, rón rén, tiếng nắc tiếng không sẽ làm cho đối tác khó hiểu, và họ sẽ dựng lên đủ mọi giả thuyết để tìm hiểu xem bạn đang muốn nói gì, họ sẽ mịch lòng vì thấy mất thì giờ ngồi với đối tác cứ ấp úng không đường lối. Có đối tác còn hay nói ngược lại với ý thật: từ chối thì lại nói “cũng thích đấy”, mà thích thì lại tuyên bố “cũng chỉ thuyết phục chút đỉnh”, hoàn toàn là điều không nên làm. Tưởng nói khéo mà chỉ phản cảm và làm hỏng việc!

Căn bản của một cuộc thương thảo thành công là cả hai bên không có chút hiểu lầm nhau từ phút đầu đến phút chót. Thông điệp càng rõ thì đối tác thương thảo càng dễ làm việc và tất nhiên càng vui. Văn hóa của chúng ta khi áp dụng vào đàm phán hay mang tật “có có không không”, ập a ập úng, tưởng rằng giấu ý hoặc tránh nói không là thượng sách. Hãy bỏ thói đó đi. Nó có thể tốt ngoài xã hội đối với những tình huống bình thường, nhưng lại thiếu hiệu quả trong một cuộc thương thuyết đứng đắn và chuyên nghiệp. Điều quan trọng khi phải nói “không” là giữ hình thức ấm áp, khiêm tốn, nể đối tác, nhưng cuối cùng “không” vẫn là “không”, “có” là “có”, nói sao cho rõ là thượng sách!

## 4. Ba bò chín trâu, ao sâu cá mè, bè gỗ lim, chim đôi mỗi...

Sao Phú Ông khéo tán thê! Chỉ muốn mua có cái quạt mo thôi mà đem dao to búa lớn để làm Bờm choáng mắt hay sao?

Không phải đâu bạn ạ. Khi đối tác gặp nhau lần đầu, dễ gì đoán ý của nhau? Do đó phải rà soát khéo léo, giống như anh nọ đi tán một nàng kia để lấy làm vợ... Nào là “em mà về với anh, anh sẽ tậu xe bốn bánh cho em đi, xây dinh thự cho em ở, tặng em hột xoàn to và sáng cho em đeo...”.

Khi Phú Ông nói “ba bò chín trâu”, đó là cách nói để rà soát. Chúng ta phải công nhận tác giả của bài ca dao quá tuyệt vời, vì bắt đầu bằng trâu, bò là súc vật đồng quê, dễ làm Bờm mủi lòng. Sau đó lại nói “ao sâu cá mè”, vì nhà nào ở quê mà không thích có ao sâu! Một bè gỗ lim tượng trưng cho vốn đi buôn bán và con chim đôi mỗi lại là một sản phẩm nghệ thuật... Từng ấy thứ làm cho chúng ta hình dung được một Phú Ông vô cùng thông minh và tâm lý. Phú Ông dạy chúng ta thương thuyết đây: hễ muốn biết ý của đối tác thì phải rà soát, phải nhử những thứ nọ hàng kia để dần dần tiến sát tới ý thích của đối tác.

Nhưng trước trí thông minh của Phú Ông thì Bờm ta lại rất chất phác, Bờm bác ngay các đề xuất thu hút. Bờm không dại đâu! Bị rà soát như vậy nhưng Bờm vẫn cao tay để cho Phú Ông cứ tiếp tục nhọc công tìm kiếm. Nào Bờm có bao giờ tự ý khai rõ Bờm thích cái gì đâu! Đây lại thêm một bài học. Khi ta ở thế “trên tay” thì ta nên nhẫn nại đợi. Thái độ đợi đem tới nhiều cái lợi. Thứ nhất biết đâu Phú Ông tự thấy phải cho thêm cái gì nữa thì sao... Tội gì mà không nghe hết những đề xuất của ông ta? Thứ nhì là phải nghe kỹ xem đối tác đánh giá mọi việc ra sao, biết đâu nhân sinh quan của phe họ khác phe mình? Nếu tự mình phát biểu, sẽ không tránh được việc để lộ thâm ý. Vậy cứ

ngồi nghe, không ưng thì bác. Trong trường hợp này Bờm quả thực cao tay, lão luyện.

## 5. Năm xôi, Bờm cười

Lại quá tuyệt vời! Thương thuyết đến như thế thì không thể gọi là kỹ năng cao nữa, mà phải gọi là đã nâng cao việc thương thuyết lên hàng nghệ thuật. Quả thực kết luận “năm xôi, Bờm cười” vừa bất ngờ, vừa ngộ nghĩnh. Có lẽ một số bạn sẽ tự hỏi tại sao lại không lấy trâu bò, ao cá, bè gỗ lim đi cho rồi mà lại chịu để cho một năm xôi trâu tóm?

Không đâu bạn ạ, ở đây tác giả bài ca dao cho chúng ta thấy cái ruột tinh túy của thương thuyết. Bạn nào thiếu kinh nghiệm sẽ kết thúc cuộc thương thuyết có lợi cho phe mình đơn thuần, mà sẽ không nghĩ đến phe đối tác. Nói một cách khác, lấy lợi rồi cuốn gói đi mất. Thế nhưng xã hội chung quanh vẫn còn đó, Phú Ông vẫn ở trong làng, vẫn là người có quyền thế. Thương thuyết xong, nào có gì xong thật đâu! Vẫn chung sống với nhau đời đời kiếp kiếp, nếu chẳng may có chuyện không hay không đẹp xảy ra, e tương lai lắm gai lắm góc. Bờm cao tay hơn nhiều. Bờm hiểu ngay từ đầu Bờm muốn cái gì, mà cái gì đó phải có giá trị cân đối với cái quạt mo. Tư duy đó là tư duy bền vững, biết trước biết sau, biết cân biết đối.

Cao tay hơn thế nữa là Bờm vẫn không phát biểu, chỉ cười. Khi nói không thì nói rõ, khi chịu thì lại chỉ cười, vừa duyên dáng dễ mến, vừa đúng mực. Đúng mực là thượng sách bạn ạ, vì trước khi kết thúc thương thuyết cũng phải chứng tỏ cho Phú Ông là Bờm cũng kính nể Phú Ông chứ! Chẳng lẽ nói “Bây giờ Bờm OK!” thì sỗ sàng quá. Phú Ông có thể nghĩ thầm: “Cái thằng này chẳng ra gì, đã dám nói không nhiều lần rồi lại nói có một cách sỗ sàng... Nó nghĩ nó là ai mà cư xử thế với ta?”.

Không, Bờm khéo hơn thế nhiều. Nụ cười khả ái cho phép Phú Ông đánh giá mình quá giỏi, chi phối và thao túng Bờm đến nỗi Bờm phải chịu đổi vật quý với nắm xôi. Và với cả nụ cười!

Làm cho đối tác tưởng chắc là đã chiến thắng, phe mình thua, là thượng sách tốt đỉnh của nghệ thuật thương thuyết đây bạn ạ.

Cuối cùng, tác giả của bài ca dao không quên nhắc nhở chúng ta là cuộc thương thuyết thành công nào cũng kết thúc bằng nụ cười của các phái đoàn tham dự. Không thể có một nụ cười gượng gạo vì phe nào cũng vui vẻ ký vào hợp đồng cơ mà! Người Pháp còn cầm thêm một chén sâm-banh (champagne) để chúc mừng kết luận tốt đẹp của việc thương thảo.

Nhưng kết thúc việc đàm phán thì đó cũng chỉ là sự khởi đầu! Hợp đồng bao giờ chẳng chỉ là chặng đầu. Nó mở đường cho một sự cộng tác mới, giữa các đối tác mới. Nó định nghĩa một lộ trình cho một công cuộc chung để xây dựng một cái gì đích đáng. Thương thuyết xong, uống sâm-banh xong, hai bên đối tác có nhau là bạn mới. Phải mong là tình bạn lâu dài, như vậy cuộc đời mới thực sự có ý nghĩa, như vậy thương thuyết mới tới hàng nghệ thuật.

Từ đây, Bờm đã trở thành bạn tri kỷ của Phú Ông, dù cảnh ngộ cá nhân khác biệt khá xa.

Trong cuộc đời nghề nghiệp tôi đã giữ lại biết bao nhiêu người bạn tri kỷ, mà lúc mới làm quen thì họ chỉ là đối tác khó tính, thậm chí là đối thủ không nương tay.

Nếu kỹ năng thương thuyết cho phép kết thúc một cuộc đàm phán sao cho có lợi, thì nghệ thuật đi xa hơn thế, hơn thế rất nhiều. Tôi mong bạn đọc cảm nhận được rằng Bờm và Phú Ông quá tuyệt vời trong mười câu ca dao lục bát vừa cô đọng vừa chi



tiết. Mười câu đó có thể được xem là một cẩm nang cả về hình thức lẫn nội dung cho những ai đang tập tễnh triển khai một sự nghiệp đàm phán, về thương mại hay ngoại giao. Tuy đơn giản nhưng sâu sắc làm sao.

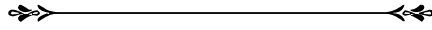
## **NHỮNG ĐIỀU NÊN GHI NHỚ TRONG CUỘC THƯƠNG THUYẾT**

- Định nghĩa thật chính xác món hàng sắp được đổi trao.
- Tìm hiểu vị trí và ý muốn của nhau: việc rà soát rất cần thiết.
- Luôn luôn xác nhận người mua có tiền để mua (Phú Ông), và người bán thực sự sở hữu hàng được bán (Bờm).
- Kết cục của cuộc thương thảo bao giờ cũng phải vui: Bờm cười.
- Cuộc trao đổi bao giờ cũng phải cân bằng cho đôi hoặc đa bên.
- Tránh dằng dai cố chấp. Đừng sợ hờ nếu phe mình biết giá trị thật của món hàng.
- Kết cuộc xong, mối liên hệ phải tiếp tục tốt đẹp.





## CHƯƠNG 2



# Trời phú hay học tập?

**G**ióng 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 tài tình. Tôi còn nhớ khi còn bé đã được nghe thế nhiều đến nỗi tôi đã tin chắc rằng tài buôn bán là bẩm sinh! Rồi đến khi lớn hơn, tôi thường được thấy người Do Thái là những nhân vật chủ chốt trong tất cả những cuộc giao dịch lớn trên thế giới. Nếu họ không là người mua thì cũng là người bán. Và nếu không phải cả hai thì họ cũng là trung gian. Rồi ngân hàng do họ nắm cũng đóng một vai trò đáng kể, luật sư của họ cũng có mặt thường trực trong mọi lãnh vực trao đổi tài sản. Có kẻ còn ngờ rằng ngay cả các đạo luật về thương mại tại nhiều nước cũng do người Do Thái soạn trực tiếp hay gián tiếp để rồi sau này được vận hành theo chiều lợi của những cuộc vận động hành lang của họ. Tất cả sự việc đó lại càng làm cho tôi tin hơn rằng Trời đã phú cho họ những đức tính hiếm có mà ít thấy trong các chủng tộc khác.

Nhận xét về người Hoa hay Do Thái không biết ngày nay còn đúng đến mức độ nào, nhưng khi nhìn thị trường thế giới, chúng ta thấy mức xuất khẩu trung bình theo đầu người của Nhật, Đức, Mỹ, Pháp, Ý đều rất cao, nên rõ ràng các quốc gia này buôn bán cũng chẳng thua kém gì người Hoa hay người Do Thái. Từ vài năm sau này, Hàn Quốc cũng đã trở thành một lực

lượng đáng kể trong nền thương mại quốc tế. Tôi còn nhớ cách đây 30 năm, Hyundai và Daewoo, tuy là hai tổng tập đoàn lớn (*chaebol*) của Hàn Quốc, chỉ là kịch sĩ nhỏ trên hoàn cầu. Thời đó, họ sản xuất xe ô tô của họ theo đúng mẫu của Ford và General Motors, không điều chỉnh chút gì, và họ chỉ vui khi thấy bản sao của Ford và General Motors do họ sản xuất giống hệt bản chính. Nay cả Samsung nữa cũng đã trở thành một cột trụ vĩ đại của nền điện tử địa cầu, chơi ngang hàng với Apple, Google, Microsoft trên những sân chơi dành riêng cho khủng long. Nghệ thuật buôn bán của họ khác hẳn mô hình của Apple dù kết quả tương đương. Họ đã cùng nhau giết chết Nokia, Blackberry, Sony, Siemens về ngành smartphone. Một bên, cái tinh túy nhất của nền kỹ thuật điện tử kết hợp với diễn đàn tuyệt vời của các tài tử màn ảnh và ca sĩ nổi tiếng nhất, chính là Apple; còn bên kia lại là nghệ thuật khuyến dụ qua những sản phẩm thu hút quần chúng, vừa dễ dùng vừa có thẩm mỹ đến cực độ. Hai mô hình, hai cách buôn bán nhưng cùng một kết quả rục rĩ! Nói thế để kết luận ngay rằng trong ngành buôn bán, thương thuyết, không có mô hình nào là tuyệt đối cả. Nhưng ai cũng phải nhìn nhận rằng Hàn Quốc hay Hoa Kỳ đều biết buôn bán, cũng như Đức, Ý, Pháp, Nhật và nhiều quốc gia khác. Khả năng này rõ ràng là kết quả của nhiều năm học tập chứ không phải cứ bẩm sinh!

Trước khi viết tiếp tôi cũng xin nói trước ngay để bạn đọc khỏi thắc mắc. Sách của tôi, kinh nghiệm của tôi chỉ là của tôi thôi, không phải là lời của thánh. Lộ trình của tôi đã cho tôi những cảm nhận riêng, một lộ trình khác sẽ đưa tới những cảm nhận khác. Mà có cả nghìn lộ trình buôn bán, đàm phán, thương thảo khác nhau. Và một người khác thường xuyên đi đó đi đây sẽ tặng cho bạn những lý luận thực dụng khác mà cá

nhân họ đã có cơ hội tiếp thu.

Điều gì làm cho người ta buôn bán giỏi, xuất nhập khẩu tốt? Nếu cứ tạm gọi thương thuyết là một nghệ thuật thì điều gì làm cho nghệ thuật đó lên đến hàng siêu việt? Điều gì làm cho một anh chàng nọ bán hàng giỏi hơn các anh chàng khác? Sản phẩm tốt hơn ư? Có thể đúng như vậy, nhưng tài quyến rũ khách hàng, tài thuyết phục sản phẩm của bốn công ty tốt hơn những nơi khác thì bỏ đi đâu?

Rồi 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 khác gì với người Mã, người Hồng Kông khác gì người Singapore? Người Nga, Chile, Argentina thì như thế nào? Rồi thương thuyết để bán hàng có theo cùng quy luật như khi mua hàng hoặc khi cho mượn hàng? Trong một cuộc thương thuyết, thời điểm nào thuận lợi nhất để 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 rồi 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 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 chứ nhỉ! Nhưng dù không hay có, người được phái đi thương thuyết vẫn phải đạt được kết quả tối hậu là phe nào cũng vui, phe nào cũng thỏa mãn trong cuộc giao dịch! Khả năng gặt hái kết quả có lẽ có nhiều phần được trời phú cho, phần kia không chối cãi được phải là sự đúc kết của nhiều năm kinh nghiệm.

Trong phạm vi bài viết này, xin chia sẻ đến bạn đọc vài mẩu chuyện mà cá nhân tôi đã trải qua.

## Từ châu Á...

Phái đoàn đi đàm phán của công ty tôi từng gặp phải một chuyện rủi ro bất ngờ tại Trung Quốc. Sau gần hai năm thương 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 sầm mặt xuống. Họ xin phép rút lui và đề nghị chúng tôi hôm sau trở lại...

Sáng hôm sau chúng tôi ngỡ ngàng gặp một đội hoàn toàn mới. Đội cũ của ngày hôm trước như đã mất tích! Đội mới xin thương thuyết lại từ đầu. Do đâu? Điều tra với trung gian mới biết vì anh chàng kỹ sư trẻ vỗ tay vui vẻ quá đã làm phía đối tác Trung Quốc chột dạ sợ hãi. Trung gian còn báo cáo thêm là cho dù không sợ chẳng 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 quá rộn ràng đã làm cho 30 người trong đội chúng tôi phải ngồi lại thêm hai năm nữa, đi lại từng dòng chữ của hợp đồng, đã được miệt mài cân nhắc từ nhiều tháng...Có điều chắc chắn là thái độ ngây ngô bắt buộc phải bảm sinh!

Bạn ạ, đừng bao giờ để những kỹ sư tập sự tham dự những cuộc thương thuyết quan trọng của công ty. Kỹ sư trẻ chưa nắm vững được không khí ngọt ngào của phòng họp, cũng như tâm tư nặng trĩu của từng kịch sĩ. Bạn có biết là khi tôi đàm phán, bao giờ tôi cũng quan sát kỹ lưỡng nhưng kín đáo mỗi thành

viên trong phái đoàn trước mặt? Chẳng chóng thì chày, bạn sẽ tìm ra chỗ hở, và y như rằng chỗ yếu bao giờ cũng là kỹ sư trẻ tuổi. Họ cũng biết rõ như ai hồ sơ phía họ, biết giá nào là tốt, biết điều kiện giao dịch nào là ưu, biết thời hạn giao hàng nào là chấp nhận được. Anh trưởng phái đoàn phía bên kia tha hồ giả bộ, đánh lảng, bắt chước thằng hề bất mãn trước những kiến nghị của phe tôi, nhưng khó lòng lừa tôi khi mấy anh chàng trẻ phía họ trông lú lo sung mãn ra mặt. Đám già dặn hơn đôi khi cũng để lộ, nhiều ông vô tình không tránh được rung đùi. Bạn không cần quan sát thêm nữa, chỉ để tay lên bàn mà cũng đã thấy bàn rung. Thế thì còn giấu gì nữa! Chúng tôi biết đang ngồi trước những người đã thỏa mãn với những kiến nghị vừa được đưa ra, nhưng còn bày trò ỉ eo chê bai để cố tình tố thêm. Bạn ạ, ai mà chẳng muốn tố thêm tí nữa cho vui cửa vui nhà. Nhưng nhờ chuyện hồ hởi rung đùi mà chúng tôi chỉ cần đứng dậy, đóng vẻ phẫn nộ và không hài lòng, mặt dài nuôn nuột, ra vẻ thất vọng và ngay sau đó tuyên bố: “Thưa các anh, chúng tôi không thể tiếp tục thương thuyết nữa”. Thế là y như rằng phía bên kia sẽ nói đỡ, phải kêu lên: “Hãy bình tĩnh, mới chớm có chút ý kiến mới mà các bạn đã nổi sùng”, và sau đó ra lệnh chọn ngay ngày ký hợp đồng. Thế là tương kế, tựu kế. Ông mà đóng kịch thì bà cũng hát cải lương!

Thực ra, ký hợp đồng ngay từ lúc đó cũng có thể gọi là tốt, đáng hài lòng.

Nhưng tôi cũng gặp nhiều trường hợp đối tác còn già dặn và cao tay hơn thế. Họ còn bày thêm cơ để “nạo” thêm đối tác. Thử tưởng tượng đúng lúc khách hàng chịu ký hợp đồng mà bạn lại để cho cộng sự viên bên bạn hú lên rằng: “Than ôi, giá đó chúng cháu đã có nơi mua của chúng cháu số lượng gấp đôi thế, mà còn trả giá hậu hĩnh hơn gần 5 phần trăm!”. Tôi chắc



chấn bạn đã bắn trúng tim đen. Vì khi nghe con số quá địch xác là 5% thì 30 kẻ ngồi bên kia bàn sẽ cho chạy máy tính ngay, và bất thành linh họ sẽ không giấu được vẻ thần thờ. Đến đúng lúc đó, bạn chỉ cần thêm đúng một câu chót là bạn “lượm hết ráo” cuộc chơi: “Thưa các anh, cái gì chúng tôi đã nói thì không rút lời. Đó là một vấn đề danh dự và uy tín. Nếu bên các anh chỉ cam đoan thêm rằng các chuyến sau cũng sẽ tiếp tục mua hàng của chúng tôi, thì tôi cũng sẽ giữ nguyên giá đã đàm phán chứ không xin thêm 5%”. Dám chắc rằng phe mua sẽ vui vẻ hứa gìn giữ một mối liên hệ thật lâu thật dài! Thế là phe bạn đã giành được phần thắng cho cả những món tương lai nữa! Ngọt bùi là thế đó bạn ạ - toàn “cải lương”! Ấm áp là vậy đó - toàn đóng kịch! Có người gọi thế là sắc sảo, còn có kẻ ác miệng thì cho đó là điểm đáng bất chính.

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 đang cần chiếc turbine đó gấp, và có thể mua chộp nhoáng miễn là đừng thách giá quá cao. Mật báo còn nói thêm là ông Chủ tịch công ty Hàn Quốc đã ra lệnh phải mua cho bằng được turbine của chúng tôi vì vào đúng thời điểm đó, các nhà sản xuất turbine đã bán hết hàng tồn kho rồi, không còn chiếc nào thừa nữa. Chiếc turbine của chúng tôi là chiếc duy nhất còn lại trên cả thị trường thế giới, thoát đầu tưởng không ai mua, ngờ đâu bây giờ được quý hơn vàng! Dưới con mắt của tôi, đây là một trường hợp thương thuyết cổ điển coi như dễ. 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 trước không cần phải cố gắng quá nhiều. Một bên cứ nhè nhàng kéo

dài vô ích 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 đành chịu điều kiện của chúng tôi. Vậy bạn hiểu kỳ, muốn biết fax viết những dòng chữ gì phải không? Quá đơn giản: “Anh Phó chủ tịch! Anh hãy kéo phái đoàn bỏ Seoul đi ngay Caracas (thủ đô Venezuela). Cái turbine duy nhất còn lại của chúng ta mà anh đang thương thuyết đã được công ty điện lực Venezuela mua rồi. Giá chưa định nhưng ít nhất cũng 10% trên giá chiếc turbine bán cho họ năm ngoái. Chúc đoàn ta đi Venezuela thượng lộ bình an.” Chủ tịch Tổng giám đốc ký tên.

“Hàn quân” cuống quít! Và không còn đả động kỳ nhều thêm gì nữa, đòi ký hợp đồng cho sớm, viện cớ là còn phải đàm phán nhiều chuyện khác nữa.

Bài học quá quý báu, vì chỉ cần một bản fax, giá thành 20 cents, không những chúng tôi bán được chiếc turbine chót còn lại (không khuyến mãi là may rồi!), mà còn lên giá được gần 10%. Đó là chưa kể tiết kiệm được thời gian quý báu nếu cứ dằng dai ngồi đàm phán.

Nhưng bài học nào cũng phải nuốt cho hết, học cho đến cùng! Chúng ta còn phải kết luận cả về mặt phong cách nữa. Bạn ạ, nếu bạn có thói xấu là đọc lén fax của thiên hạ thì hẳn có lúc bạn có thể gặp nhiều chuyện bất trắc. Có ai ngờ được bản fax chúng tôi gửi là một liều thuốc độc cho người đọc lén. Chỉ cần ai hiếu kỳ đọc trộm một tí là cũng bị cháy ruột cháy gan đấy.

Nếu xem thói đọc trộm fax là tính hiếu kỳ bẩm sinh, thì thiết tưởng sự cần cù học tập quả là một việc chính đáng phải làm.

\* \* \*

Thương thuyết với người châu Á nên cẩn 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 căng 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 họ lặp lại nhiều lần. Tôi còn nhớ có một khách hàng ở Trung Quốc khi mua của chúng tôi 300 toa xe lửa đã đòi xuống giá hơn 20 lần với lý lẽ rằng chúng tôi “phải nể tình bạn trăm năm” của họ. 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 với các xứ khác, ít nhất cũng có năm sáu trăm quan khách tham dự. Chỉ có điều vào thời đó (1970-1980), Trung Quốc còn rất nghèo. Họ có những phong tục rất lạ. Ví dụ như họ mời tiệc, uống rượu như thác đổ, rồi sau đó chúng tôi phải trả tiền tiệc. Họ gọi thế là tục lệ, nên thật khó cãi. Bạn chắc không thấy hết nỗi khổ của chúng tôi. Bạn ạ, nếu bạn không vui vẻ thanh toán món tiệc thì bạn quá vô lễ. Người ta tiếp đón bạn nồng hậu đến như vậy rồi mà sao bạn còn thiếu trang nhã đến thế. Bạn là xứ giàu, họ là xứ nghèo, bạn chỉ cho có một bữa cơm thôi mà đã ra lễ nọ lễ kia, thật không biết điều. Còn nếu ngược lại bạn vui vẻ mang đôla ra trả tiệc một cách phóng khoáng, thì ôi thôi, họ sẽ tôn bạn lên hàng thượng khách rồi ngay ngày hôm sau và cả

hôm sau nữa... họ lại mời tiệc, mà chỉ lo phái đoàn bạn không tới dự để thanh toán món tiền cơm. Tiệc mỗi ngày có gì mà phải buồn bạn nhỉ! Chỉ có điều khi về tới công ty mẹ tại Paris, ông Chủ tịch của tôi đọc xong báo cáo chi tiêu cứ nhăn nhó hỏi: “Anh ăn gì mà ăn nhiều thế, đi thương thuyết chứ có phải đi để ăn đâu! Nếu anh thích cơm Tàu đến thế thì ở Paris thiếu gì tiệm cơm Tàu ngon!”. Ông ấy có biết đâu ngày nào tôi cũng bị ẩm thực hành hạ, như là một con vật hy sinh: hết ăn thịt rắn lại đến chén “giải bò”, đó là chưa kể đuôi kỳ nhông và óc khỉ giữa một nghìn cái “cắm pế” rượu nồng.

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 cần về nước để bổ túc hồ sơ, họ hẹn ngày giờ rõ ràng và không bao giờ thất hẹn. Đúng giờ, đúng hồ sơ, đúng mọi thứ... Điểm đặc biệt của họ là dù trong phái đoàn có nhiều công ty, nhiều bộ ngành đại diện, bao giờ họ 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, “hát” như trong bản hợp ca.

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. Họ đã thống nhất một đường lối chung. Vậy còn có gì để

thay đổi, nhất là trong nội bộ của mỗi công ty thành viên mọi thứ đã đóng băng vì chủ tịch đã duyệt! Người Nhật rất uyển chuyển trong cuộc thương thuyết, lúc nói kiểu trắng lúc nói kiểu đen, lúc nào cũng hòa nhã làm chúng ta phát nổ. Song, xét lại những gì họ đề nghị thì rốt cuộc họ chỉ đổi bình, rượu vẫn cũ y nguyên.

Thương thuyết với người Singapore thì tuyệt bạn ạ! Họ làm việc nghiêm chỉnh đến độ họ mô phỏng cả thái độ và quyền lợi của phái đoàn ngồi trước mặt. Có lần tôi suýt cười ra nước mắt nếu không cố giữ được bình tĩnh. Nguyên do là phái đoàn tôi đang lưỡng lự suy nghĩ xem giải pháp nào tốt nhất, đúng lúc đó một kỹ sư trẻ bên phía đoàn Singapore hồn nhiên phát biểu: “Tôi đã tối ưu hóa hộ các bạn trên máy vi tính của tôi rồi, xem này...” Thế là họ mở laptop ra, cho đọc các biểu đồ lý tưởng của chính ngay phe tôi. Không những người Singapore luôn luôn hoàn tất việc của chính họ mà còn mô phỏng việc của đối tác nữa. Quá tuyệt vời! Nhờ vậy tôi không do dự chọn quyết định mà các biểu đồ của họ đã chứng minh một cách thông suốt và nhất định là thật thà! Có nhiều đoàn của nhiều quốc gia khác than phiền là người Singapore rất “arrogant” (ngạo mạn). Ai lại dạy đời thiên hạ công khai như vậy, và tất nhiên đó là một thái độ đại dột! Riêng tôi lại rất quý người xứ này vì ít khi được thấy một nước nhỏ như vậy mà con người lại chuyên cần với tinh thần trách nhiệm cao đến thế. Nếu hỏi khả năng thương thuyết của người “Sing” là do trời phú hay học tập thì đây là trường hợp rõ ràng nhất rằng kỹ năng hoàn toàn do học tập.

Người Thái thì khác hẳn. Họ rất dễ mền và tuyệt đối lễ độ. Hơi một tí là chấp tay lạy với cử chỉ kính cẩn và mắt nhìn tế nhị. Công ty tôi đã ký nhiều hợp đồng ở Thái Lan, và mọi lần như một, tôi luôn luôn giữ thái độ thật thà. Người Thái mà yêu

mến bạn rồi thì họ đâm chủ quan bên vực quyền lợi của chính bạn như họ đã mắc ơn mắc nghĩa gì từ kiếp trước. Họ thường nói với tôi: “Thương thuyết làm cái quái gì, cứ đi chơi gôn (golf) với nhau rồi về nhà ký hợp đồng. Để cho bọn phụ tá nó lo hết, quyền lợi của phe các anh chúng tôi đã hiểu hết rồi, anh đừng lo, hợp đồng sẽ rất cân bằng và bảo vệ cả đôi bên, anh chớ nghi vấn hay thắc mắc điều gì, cứ chơi thoải mái...”. Và quả thật không bao giờ người Thái có ý lừa người mà họ đã cho là bạn thực sự. Thế là trong khi công ty của tôi bên Pháp tưởng tôi đang thương thảo thì tôi lại đi chơi golf, và nhiều khi đi lễ bái chùa chiền với đối tác Thái, đợi đến khi nào phụ tá Thái viết xong hợp đồng là ký. Cứ như thế mà việc vẫn xong, golf vẫn chơi. Thái độ của các bạn Thái lại làm cho tôi thấy nghệ thuật thương thuyết vẫn còn có cái gì đó mang tính bẩm sinh!

Người Phi Luật Tân (Philippines) thì rất lạ. Bên Phi, phụ nữ rất đông, xem như đông hơn đàn ông rất nhiều. Bạn mà làm việc với các bà Phi thì công việc rất chuẩn, mỗi lời hứa là một cam kết chắc như khắc trên đồng. Thế nhưng nếu bạn “xui”, phải làm việc với đàn ông Phi thì ôi thôi, bạn hãy bỏ cuộc cho sớm. Vì không hiểu tại sao, khó lòng biết họ đang ở đâu lúc cần đến họ, còn điện thoại luôn luôn tắt. Họ hứa suông hứa cuội dài dài. Có lần tôi đáp máy bay từ Paris sang tận văn phòng của anh bạn người Phi, báo ngày tới của tôi cả tháng trước, cùng với tên khách sạn, số chuyến bay, giờ hạ cánh... thế nhưng tới nơi tìm mãi vẫn không ra anh bạn, tới tận nhà thì vợ nói cũng không biết rõ chồng đi đâu. Đến gần ngày tôi về anh ta mới hình linh xuất hiện và chẳng một chút xấu hổ nói là mình quên... Tôi học được bài học: mỗi lần sang Phi chỉ mong đàm phán với đối tác phụ nữ, vừa có trách nhiệm vừa đúng hẹn. Và tất nhiên trong bầu không khí chuyên nghiệp!

Bên Mã Lai (Malaysia) và Nam Dương (Indonesia) thì không khí lại khác hẳn. Hai nước này đa số dân chúng theo Hồi Giáo, và đối tác rất dễ thương, nhẹ nhàng. Họ có ưu điểm bẩm sinh là tài ngữi thấy tiền. Không có tiền thì họ chẳng đàm phán làm gì. Hễ có tiền là có họ, thật quá đơn giản!

## **Đến châu Âu, sang Trung Đông, qua châu Mỹ**

Ngồi với người Đức cũng giống như với người Nhật, 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 với họ, chúng ta có cảm tưởng mình bị ăn hiếp! Nhưng thực sự không phải vậy, họ chỉ hơi mạnh miệng thôi.

Khi bạn đàm phán với người Đức thì phải cẩn thận cho sức khỏe của bạn. Ngày nào họ cũng rủ đi uống châu bia. Nhưng họ uống đứng bạn ạ, do đó nếu chân cẳng bạn không tốt, e về lâu về dài sức bạn không chịu đựng nổi. Khi họ vui thì lại có khả năng làm bạn phiền, vì họ bắt đầu hát tập thể những bài ca tôn vinh văn hóa Đức, thậm chí cả quân đội Đức. Bạn sẽ có cảm tưởng bạn bị dồn vào thế kẹt, xin ra về thì bốn “thằng” cao xấp xỉ 1 thước 90 giữ bạn lại. “Chúng nó” đôi khi say mềm và quên mất rằng bạn là đối tác thương thuyết từ xứ Con Rồng Cháu Tiên chứ không phải công dân của thủ đô Berlin hay đô thị bia Munchen. Bạn ạ, đến Lạc Long Quân mà có mặt ở Dortmund, Frankfurt hay Leipzig cũng sẽ trở thành “lạc lõng quân”. Qua hôm sau “chúng nó” xin lỗi công khai, nhưng trong lời xin lỗi vẫn chứa ngầm cái mong mỗi là ngay chiều tối hôm đó sẽ lại ca hát khải hoàn chung quanh châu bia như hôm trước.

Khả năng thương thuyết của người Đức rất ư chuyên nghiệp. Họ có một ý niệm rất rõ về quyền lợi đôi/đa bên. Họ nghĩ mình công bằng khi chỉ rõ luôn cho đối tác đâu là hợp đồng cân bằng nhất. Tuy họ có chút chủ quan (ai mà không có chút chủ quan), phải công nhận họ bao giờ cũng nhìn vấn đề một cách rất lành mạnh. Và nếu bạn có quyết định thật nhanh chóng theo chiều kiến nghị của họ, họ sẽ rất đứng đắn, sẽ không tìm cách “nạ” phe bạn thêm. Khả năng bẩm sinh của họ là không bao giờ có ý nghĩ lừa ai. Họ rất thẳng thắn và trực tiếp. Thú thật tôi rất thích thương thuyết với người Đức, vì vốn tính tôi cũng không quanh co ngoằn ngoèo.

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 trí hay 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. Họ không coi trọng sĩ diện lắm đâu. Đàm phán là công việc, cho nên nếu cả hai bên biết mức win-win ở đâu rồi thì việc chấm dứt cuộc đàm phán cho sớm là một hành động đẹp và thực tế. Họ không quan tâm lắm cái kiểu “cả hai bên phải nhượng bộ chứ, đơn phương độc mã trông sao được” của người Á Đông. Và hay nhất là ít khi nào họ có ý “nạ” bạn đến xương tủy.

Có lần, vào ngày trước hội nghị, tôi với ông trưởng đoàn bên đối tác vui vẻ chơi golf với nhau. Chỉ mới đến lỗ thứ 8 thôi ông ấy đã nói: “Bên anh mà bán giá đó thì ngày mai chúng ta ký liền cho xong, tôi không thấy có gì phải nhùng nhằng thêm bớt”. Và chuyện đã diễn biến đúng như dự kiến.

Người Pháp và người Anh đều sĩ diện rất cao, nhưng hai loại sĩ diện rất khác về bản chất. Phía Pháp thì tự coi mình là chủng



tộc thông minh nhất thế giới. Họ đã đánh đổ được nền quân chủ qua cuộc cách mạng 1789 dẫn đến nền dân chủ mẫu, đã tác tạo ra những khái niệm về nhân quyền, đã sáng chế ra thể chế tam quyền (Montesquieu), và nhiều thứ khác nữa! Họ tự cho là tiên phong của nhân loại, đã trị vì trên cả châu Âu dưới thời Hoàng đế Napoléon (Nã Phá Luân). Nước Pháp đã để ra Descartes là vua của lý trí. Chính vì sĩ diện to mà họ lại rất dễ bị chi phối. Hễ muốn thành công trong những cuộc thương thuyết với người Pháp, bạn chỉ cần nhìn nhận mỗi đối tác người Pháp ngồi trước mặt bạn như là một nhân vật thông minh tuyệt vời. Họ sẽ tự vuốt ve long bào của mình một cách tự mãn rồi ngay sau đó, bạn muốn đòi gì cũng được trong đàm phán. Bạn chỉ nên nhớ một điều: bao giờ bạn cũng phải nhường cho họ quyền kết luận, phát biểu lời cuối, câu cuối. Bao giờ họ cũng nghĩ rằng họ nói đúng, bất chấp ý kiến của người khác. Bạn mà tôn vinh họ lên, họ sẽ yêu bạn và sẽ dành mọi ưu tiên cho bạn.

Phía Anh quốc thì sĩ diện khác hẳn Pháp. Người Anh tự cho mình có văn hóa cao nhất nhân loại trong phong cách sống và tư duy tiên bộ. Họ nghĩ thành thật rằng văn hiến của họ không ai có thể so bì. Luật kinh doanh của Anh được nhìn nhận gần như hoàn hảo, nay được cả thế giới áp dụng. Tiếng Anh đã trở thành tiếng nói của đại chúng trên thế giới phẳng. Khi thương thuyết với người Anh, bạn phải luôn luôn chứng tỏ nếp sống của bạn dựa trên tư duy văn hóa cao. Cao là sao? Họ không chuyện trò nói miệng như người Pháp, mà cái gì cũng phải viết trên văn bản để mọi việc được rõ ràng, sáng tỏ. Nói gì cũng phải có lý do, dẫn chứng. Làm gì cũng phải đúng điệu. Bất cứ kiến nghị nào cũng phải được bàn luận rộng rãi, và nếu có quyết định thì quyết định nào cũng phải nhận được sự đồng tình. Thương thuyết với người Anh rất khó, vì không bao giờ họ nói

rõ, câu nào cũng chứa ẩn ý. Vào những lúc găng lắm, họ vẫn giữ vẻ thản nhiên, thậm chí óc khôi hài của họ có thể làm cho đối tác khó chịu trong lúc đang có chuyện nhức đầu! Người Anh có một cá tính (có người gọi thế là đức tính) là khi họ nhất quyết thẳng thắn thì khó lòng ai cản họ. Sự quyết chí mạnh ở tính tập thể của nó. Họ rất đáng kính, vì hẳn ai cũng còn nhớ những hình ảnh chiến tranh thế kỷ trước, người Anh lao vào chiến trường mà không quản sống chết. Muốn gặt hái kết quả với người Anh không khó lắm đâu, vì họ sẽ “nói lóng” cho bạn biết họ muốn gì thật sự. Bạn cứ chiều theo đúng đòi hỏi là xong.

\* \* \*

Thương thuyết với người Trung Đông có lẽ khó nhất, vì họ đa nghi. Nói với họ cái gì cũng có thể làm cho họ phật lòng; dù đúng hay sai, họ vẫn cho rằng phía bên này có ý lừa họ. Tôi từng thấy một phái đoàn châu Âu chán ngán xin về nước không trở lại Trung Đông nữa vì cứ bị nghi ngờ quá nhiều chuyện, trong khi thực sự họ đã “phơi ruột ngựa” để cả hai bên đạt kết quả cho nhanh. Trong trường hợp này, cái vội vã là cái chết, vì biết đâu phơi ruột ngựa cũng là một loại mỹ nhân kế? Với đám Trung Đông, thương thuyết là phải làm đồng lõa của thời gian và tránh nhất là vội vàng. Cái oái oăm là nếu không vội với họ thì cũng chết bạn ạ, vì các ông này đủng đỉnh lắm! Tôi kể chuyện này để bạn thông cảm cho họ nhé. Có thể bạn không biết là thông thường mấy ông Trung Đông có 2 hoặc 3 vợ chính thức (họ được phép có 4 vợ), cộng với vài cô không chính thức nữa. Rồi một đàn con, không phải 2, 3 đứa đâu! Tôi từng quen một ông bạn có đến trên 30 đứa con, nên tôi không nhớ nổi con số đích xác nữa. Bạn phải hiểu cho người ta, vì cùng lúc họ

thương thuyết với bạn, họ có 50 mạng trong gia đình đông phải săn sóc tận tình, 30 đứa con phải dạy dỗ. Đó là chưa kể họ phải phân giải những tranh chấp không thể không có giữa các “bà bạn đời”, giữa những đứa con cách nhau đến cả hai ba chục năm tuổi. Đến khi vào phòng thương thuyết với bạn, với chỗ sức lực và mối quan tâm còn sót lại, họ chỉ mong mỗi tìm được chút dễ dãi từ nơi bạn. Nếu vào đúng lúc đó mà bạn thiếu thông cảm và hiểu biết thì cuộc thương thuyết sẽ đi vào chỗ khó. Những người Trung Đông luôn luôn coi thương thuyết là một trò chơi. Càng vui thì càng thích chơi lâu, chết người đấy bạn ạ! Với họ, không có kết cục cũng chẳng sao, do đó rất nhiều cuộc thương thuyết không tìm ra kết cục.

\* \* \*

Tôi cũng từng thương thuyết tại Thổ Nhĩ Kỳ và Ai Cập, hai đối tác này suy nghĩ lắt léo lắm. Tôi đã tưởng thành công lớn tại Thổ Nhĩ Kỳ và cũng tưởng thất bại không kém tại Ai Cập.

Ở Thổ Nhĩ Kỳ, tôi đau xót đến tột độ khi biết cuối cùng công ty chúng tôi thất thế trên dự án Metro của đô thị Istanbul. Thoạt đầu, tôi vui đến nổ phổi vì chính ông Thị trưởng long trọng hứa hẹn cho chúng tôi dự án, không những thế còn không ngần ngại cho loan báo chính thức như vậy. Chúng tôi xác nhận ngay đủ mọi điều kiện ông thỉnh đòi bằng văn bản. Đâu ngờ, ông đã dùng ngay văn bản và chữ ký của tôi để đòi hỏi thêm nữa bên phía đối thủ Đức. Và cuối cùng chúng tôi thua, không những thế còn mang theo cái đau xót của kẻ vừa bị lợi dụng. Ông Đại sứ Pháp là người đầu tiên “ngủi” thấy chuyện không hay sẽ đến, và báo liền cho tôi, nhưng đã quá muộn. Thế

là tôi cũng mắt mặt luôn với ngài Đại sứ, nhất là ngài đã phải gửi công điện về cho chính phủ Pháp để báo cáo chi tiết.

Tại Ai Cập tôi cũng bị một vô khó nuốt. Vấn đây là dự án đường sắt và công ty của tôi đang tranh đấu với Mitsubishi Heavy Industries. Ông Chủ tịch của công ty chủ đầu tư thật là một người ác nghiệt, nếu không muốn nói là hơi... vô liêm sỉ! Ông mời cả hai công ty vào họp cùng phòng, cùng lúc, và cả hai phái đoàn phải đầy đủ thành viên. Xong đâu đó ông Chủ tịch cho đấu giá công khai lớn tiếng giữa hai đối thủ. Tất cả mọi người có mặt đều được nghe rõ mọi chi tiết của nhau. Hễ chúng tôi xuống giá thì công ty Nhật tất nhiên sẽ phải xuống hơn một chút. Đến khi đám Nhật xuống nữa rồi thì lại đến lượt chúng tôi phải xuống theo, lại phải tổ thêm một chút. Cả hai bên Pháp và Nhật đều ý thức được tính cách ác nghiệt của cuộc chơi, nhưng không tìm ra cách để chấm dứt nó.

Cứ thế mọi sự diễn biến giống như một cuộc đua xuống thang. Phe Nhật nóng nảy trông thấy. Phe tôi cũng quá bức xúc, cái bức xúc của người có cảm tưởng bị xúc phạm trong nhân phẩm. Đến lúc xuống nhiều rồi, tôi mới mừng tượng ra được một chuyện: phe thắng dự án rốt cuộc sẽ là phe thua khi giá đã xuống quá thấp. Suốt đời tôi chưa bao giờ bán lỗ. Giải gì khi bán lỗ, tôi hỏi thật bạn đấy!

Tôi chợt nghĩ: trong trò chơi đàm đầu xuống hồ này, phe Nhật chắc chắn phải thua chúng tôi vì họ luôn luôn lý luận với sĩ diện. Họ sẽ phản ứng giống như mấy võ sĩ samurai, muốn thắng với bất cứ giá nào; trong khi phe Pháp của chúng tôi lý luận với lý trí, thực tế và với biểu đồ giá thành. Tôi quyết định sẽ rút lui lúc mà công ty chúng tôi thấy sự lỗ lã không thể tránh được nữa.

Nhưng vào đúng lúc đó tôi chợt có ác ý. Tôi muốn giả vờ

tham gia nhiệt tình cuộc đấu giá để kéo đám Nhật xuống sâu hơn mức lỗ lã, xuống hẳn địa ngục của những kẻ cố chấp. Họ mà lỗ nhiều thì có thắng cũng phải coi như thua! Còn chúng tôi chắc chắn sẽ thua giải vì ngưng sớm, nhưng cuối cùng cái thua của chúng tôi phải được coi như một chiến công vì chúng tôi còn biết giữ chân ráo trước cảnh thua lỗ, còn biết tự chủ không tham lam vì sĩ diện.

Từ ngay lúc có những ý nghĩ đó, tôi cứ xuống giá đều đều, tham gia nồng nhiệt vào cuộc đấm đầu xuống địa ngục. Thế là cả hai bên cứ xuống. Đến khi thấy giá bán xuống dưới giá thành 20% rồi, tôi bất thành linh xin rút lui và chịu thua. Và, y như chúng tôi đoán được trước, phe Nhật giơ cao tay chiến thắng. Còn chúng tôi giả vờ buồn bã xin kiếu! Nhưng về đến khách sạn, phái đoàn không cảm được nổi vui nữa, vì chúng tôi đều hiểu rõ đã nhường được hậu họa cho đám Nhật. Tôi gọi điện cho Chủ tịch của tôi, và ông không ngần ngại xác nhận: “Anh mà bán lỗ dự án, tôi sẽ đành lòng phải cất chức anh tức khắc”. Giọng của ông ấy thật lạnh lùng, vô cảm. Tôi biết ông nói thật. Không công ty lớn nào bên châu Âu lại điên rồ cố tình chịu lỗ!

Tôi hỏi bạn thật nhé: bạn gọi chuyện Ai Cập của tôi là thắng lợi hay thất bại? Từ nào nói lên đúng tình huống nhất, và đúng tâm trạng của tôi nhất? Thắng thì rõ ràng chúng tôi không thắng, nhưng khi phe đối thủ của chúng tôi bị trích rút hết “máu” trong một thứ thắng lợi quá đắt giá cho họ thì ôi, đó cũng là một niềm an ủi đáng ghi nhớ cho phe chúng tôi.

\* \* \*

Đối với tôi, đi thương thuyết với người Do Thái là một nỗi

khổ đau. Họ sắc mắt không thể tưởng tượng được! Nhưng cái thú là họ có óc sáng tạo rất phong phú, dù ở đường cùng họ cũng vắt óc tìm ra được giải pháp mới. Có một điều bạn phải nhớ: khi đã bắt tay với người Do Thái thì bạn sẽ không có cách nào rời tay họ mà không mua hay bán gì với họ. Họ đeo bạn như đĩa, và điều quan trọng với họ là phải có được thu nhập nếu họ đoán bạn có chút tiền. Với bất cứ giá nào, số tiền bạn có trong túi phải chạy sang túi họ thì mới xong. Do đó, họ moi tìm đủ mọi thứ có thể bán cho bạn. Họ sẽ hỏi bạn đi xe gì, đeo đồng hồ mác gì, đi giầy gì... Chỉ khi nào bạn nhận mua và đưa cho họ trọn món tiền có trong túi thì họ mới để cho bạn yên. Người ác miệng gọi thế là một kiểu móc túi có lẽ có lỗi. Vậy nên không thể nói người Do Thái thiếu bài bản hay thiếu khả năng bẩm sinh được!

Có một dân tộc khác ở Trung Đông rất giỏi về buôn bán và thương thuyết là người Lebanon. Họ nổi tiếng lái buôn từ năm nghìn năm rồi. Khi ngồi đàm phán với họ chúng ta sẽ thấy sự bóng bẩy, uyển chuyển đến quyền rũ của họ. Cái gì họ cũng bán được. Giá nào họ cũng thuyết phục được. Khách hàng có cứng rắn biết bao họ cũng chiều được. Từ thời thượng cổ họ vẫn có truyền thống bán hàng giỏi. Có người ác miệng nói họ còn sẵn sàng bán cả những gì không bán được nữa... Tôi có hai người bạn học thuộc dân tộc này. Trong những năm ngồi chung bàn trong học đường, tôi cảm nhận được rằng họ thực sự có cái gì bẩm sinh khác người.

\* \* \*

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 tận phòng họp rồi mà nhiều khi họ còn chưa buồn 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 chính. 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. Tuy nhiên, 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 to đến đâu chẳng 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. Yếu tố mang tính bẩm sinh lại không nằm ở kỹ năng thương thuyết mà chính ở nghệ thuật tìm kiếm hạnh phúc.

## **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 ít ra phải tìm hiểu: 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... Trong nghệ thuật này, tính bấp bênh chỉ chiếm phần hạn chế, chỗ còn lại phải dành cho sự công phu miệt mài.

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 chuẩn bị cho cuộc thương thuyết thật công phu, tỉ mỉ. Thêm vào đó mỗi phe phải chọn một thành viên đại diện duy nhất, hoặc một phát ngôn định đoạt cho cả đoàn, có nghĩa phải chịu làm việc tập thể với một đội hình mới. 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 nhìn thương thuyết như một cuộc hành quân quy củ thì rõ ràng không còn chỗ cho thiên tài bấp bênh nữa, cho dù trí thông minh và tầm nhìn chiến lược vẫn còn giữ một vai trò chủ yếu.

Ở đây có lẽ cũng nên có vài dòng về tham nhũng. Kinh nghiệm cho thấy tại những quốc gia ít có chuyện tham nhũng như những nước Bắc Mỹ hay Bắc Âu thì một cuộc thương thuyết tiến hành tương đối nhanh, và nếu kết quả cuối cùng không đạt được thì mọi người cũng hiểu rõ lý do. Các thành viên trong phái đoàn không nghi kỵ nhau. Họ làm việc với nhau rất thẳng thắn, cho người đối thoại cái cảm tưởng không có bức tường nào sẽ ngăn cản tiến độ, không một lời nói nào dù vụng về sẽ phá vỡ tinh thần vô tư thoải mái.

Ngược lại tại những nước nổi tiếng tham nhũng thì cục diện khác hẳn. Mỗi câu nói chứa hàm một trăm nghĩa trắng đen, ai muốn hiểu sao thì hiểu, nhưng có hiểu đúng thì cuộc thương thuyết mới nhích được thêm một tí.



Cuối cùng, nếu phải nói gọn một câu về những kinh nghiệm gom góp được qua những cuộc thương thuyết, tôi chỉ có thể nói “tác động chính vẫn là do may rủi”.

Tôi xin dành hai sự kiện sau để kết luận. Năm 1995, tập đoàn của chúng tôi nghĩ nắm chắc được chiến thắng trong dự án metro Bangkok, Thái Lan, nhưng cuối cùng cuộc đàm phán về chi tiết của dự án không thành. Ngược lại, vào năm 1991 chúng tôi tưởng không còn hy vọng gì nữa trong dự án nhà máy điện Epon tại Hà Lan, trị giá 2 tỉ đôla Mỹ, 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 cuộc thương thuyết trên vài điểm then chốt.

Chuyện đời rất kỳ lạ: Đợi nó tới thì nó không tới, đến khi tưởng đã mất hết không còn mảy may hy vọng gì nữa thì nó lại tới! Thế là cả yếu tố bẩm sinh lẫn thành quả học tập đều phải chịu thua cái lẽ may rủi của cuộc đời mà nào ai biết trước được. Thật trên đời không bao giờ học hết được chữ ngờ, bạn nhỉ!

## **VÀI ĐIỀU CẦN CHUẨN BỊ TRƯỚC KHI BƯỚC VÀO CUỘC THƯƠNG THUYẾT**

- Chúng ta muốn gì trong cuộc thương thuyết? Chúng ta đánh giá nó như thế nào? Sẵn sàng trả giá đến bao nhiêu?
- Phe chúng ta có thống nhất không? Cuộc thương thuyết nội bộ của phe ta đã có kết quả chưa? (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 lược chung.)
- Tìm hiểu thật kỹ đối phương. 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 trình bày, ăn nói của họ khác chúng ta như thế nào?

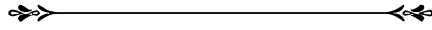
- Giữ sự kính trọng với đối phương dù ta ở thế mạnh, xét theo nghĩa họ vừa là tập thể, vừa là mỗi cá nhân trong đội trước mặt. Nếu cuộc thương thuyết kéo dài, nên tìm hiểu cả nguồn gốc gia đình của các đối tượng cá nhân, vì hai bên vẫn còn nhiều cơ hội cộng tác với nhau, không phải đàm phán xong là hết việc.
- Phải hiểu “win-win” nằm ở đâu, và lộ trình để đi tới. Phải uyển chuyển và cố gắng có óc sáng tạo để tìm thế cân bằng cho đôi hay đa bên. Không biết lộ trình thì không bao giờ đi tới đích.
- 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. Và khi phe kia phát biểu, đừng ngần ngại hỏi đi hỏi lại đến khi hiểu chắc điều mà bên kia muốn mình hiểu. Truyền thông trung thực và khéo léo là chìa khóa giúp cho cuộc thương thuyết thành công.
- Thương thuyết là để đi đến kết quả chứ không phải để khoe tài. Đừng mời tự ái vào cuộc chơi. Hãy dai dẳng và ngọt ngào như kẹo chewing gum trong miệng. Đồng thời hãy vô cảm như cái bắc nổi trên mặt nước, có bão mấy cũng vẫn nổi.
- Gìn giữ tính cách vui vẻ. Đối phương không phải kẻ thù mà là người sẽ cộng tác với mình khi thực hiện hợp đồng, nghĩa là hợp với đồng, tất nhiên phải đưa tới thành công cho đôi/đa bên.

- Đừng bao giờ nghĩ thương thuyết nhanh nhất thiết sẽ bị 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, hoặc mang tiếng hớ! Cố gắng đừng kéo dài, câu giờ, vì đó là triệu chứng của sự thiếu sắp đặt. Kết thúc thương thuyết sớm bao giờ cũng tốt hơn. Có nhiều chuyên viên nghĩ rằng khi thương thuyết, phải tốn thời gian mới giành được thời gian! Hoàn toàn đúng thế: đừng bao giờ vội. Nhưng khi cả hai bên đều muốn đạt được kết quả thì không có lý do gì cố ý làm chậm trễ.
- Khi đến lúc kết thúc cuộc đàm phán, công ty trúng thầu nên có một cử chỉ đẹp “chốt lại” đối với khách hàng, như một cách khéo léo nhìn nhận rằng khách hàng luôn luôn 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.)
- Hiểu biết tập quán của đối tượng và thạo ngoại ngữ là một điểm lợi không lường được.
- Hãy vào cuộc thương thuyết với lòng vui vẻ. Mình đi vào chỗ thương thảo chứ đâu phải ở chốn bạo lực!





## CHƯƠNG 3



# Tâm lý chiến

**N**hững cuộc thương thuyết có đủ loại: Mua bán hàng hóa, mượn vật dụng, cưới hỏi hay bất cứ cuộc trao đổi nào đều phải thương thuyết. Thế nhưng không phải ai cũng thích việc thương thảo, đàm phán. Số đông luôn luôn “khớp”, thậm chí thiếu tự tin khi phải đối đáp, giải bày với người mình không quen. Thế nhưng dù thích hay không thích, quen hay không quen, cũng vẫn phải làm. Hàng ngày biết bao nhiêu thứ được đổi tay, nên không chóng thì chày, ai cũng sẽ phải đối đầu với nỗi khó của thương thuyết. Trong tất cả cái khó đó thì hiểu và kiểm soát được tâm lý của đối tác là chuyện khó hơn hết.

Ngày xưa, tôi ở Hà Nội, phố Tôn Đản, cái nhà đá đỏ số 15, vẫn còn nguyên đó. Hàng xóm của chúng tôi có một bà ngày nào cũng qua, không xin tí muối thì cũng mượn tí đường. Chỉ có thể thôi, nhưng cái thói quen đó về sau thành cái tật, ngày nào bà ấy không qua thì mẹ tôi không khỏi ngạc nhiên. Thời nay, các bạn sinh sau đẻ muộn chắc không thể nào hiểu được những thứ như đường hay muối thời đó quý như thế nào. Lương bổng xưa kia nào có hậu hĩnh, ít ai kiếm bạc ngàn, nói chi đến bạc triệu, nên nhà nào tích trữ được tí đường tí muối, chút nước mắm, vài hũ gạo trắng thơm thì ghê gớm lắm, sung túc lắm. Thế là rất dễ mang tiếng giàu có bạn ạ. Sự sung túc ngày xưa, vào những năm 50 của thế kỷ trước, thì chỉ có thể thôi.

Cha mẹ tôi tính tình luôn luôn đầy đặn, nên cứ ai mượn cái gì thì không bao giờ đếm từng hạt, đo từng lon. Do đó hề gặp những người ăn chịu như bà hàng xóm nợ thì lại khó chịu, không cho thì sợ mang tiếng, mà nếu cho thì ôi thôi, người vô liêm sỉ cũng nhan nhản ngoài xã hội, họ sẽ bảo nhau kéo hàng đàn tới nhà và chìa tay xin.

Từ ngày đó, tôi mới hiểu được thế nào là gây áp lực cho người khác trong cuộc sống. Trong trường hợp của gia đình tôi, điều đáng ngạc nhiên là người ta xin mình hẳn hoi mà vẫn giữ tay trên, vì họ là người gây áp lực. Làm sao mà vừa xin vừa gây áp lực là một bí mật cho tôi. Mãi về sau, tôi mới hiểu rằng tình huống tùy thuộc rất nhiều về sự cảm nhận tâm lý. Gây mặc cảm là sử dụng tâm lý. Tạo sự sợ hãi cho ai là một tác dụng tâm lý. Đòn một người vào thế sợ mang tiếng cũng là một đòn tâm lý.

Đứa trẻ nhỏ là tôi hồi đó cứ ngỡ ngàng. Có ngờ đâu, chỉ 30 năm sau, tôi chính lại là người bị xã hội chỉ định cầm cờ phát, bốn ba đi khắp mọi nơi, buôn với bán. Rồi tình huống nợ thế cờ kia đã dần dần nặn ra con người của tôi, mà bản chất vốn dễ tin người đến ngây thơ.

Phải thú thật với các bạn rằng cuộc đời đàm phán đã có nhiều phen làm cho tôi lo sợ, mất ngủ nhiều đêm, thậm chí nhiều tháng trường. Có lúc người tài xế của tôi thấy tôi xanh xao, ánh mắt như mất hồn phải thốt lên: “Trời, có gì đâu cậu, cậu vào đi họp thay mặt cho công ty chứ có gì của cá nhân cậu đâu mà trông cậu lo lắng thế? Cậu ạ, cậu mà cứ như thế này thì về lâu về dài cậu sẽ không khỏe đâu. Con lo cho cậu lắm!”.

Mà nghĩ cho cùng, có gì mà mặt phải xanh xao, mắt phải thất thần, bụng phải quặn thắt, trí phải đảo điên. Nhiều lúc tôi tự cười mình vì tất cả công việc của tôi là đại diện cho công ty, tối ưu hóa công việc và đàm phán cho khôn ngoan. Làm hết sức

thôi chứ. Thế nhưng chỉ cười nhạt được một lúc, rồi bụng lại se thắt, đến nỗi có khát nước thì họng cũng không nuốt được một ngụm.

Bạn ơi, không chối cãi được, rõ ràng tôi chịu đòn tâm lý đây! Công ty của tôi đã dồn tôi vào một thế đứng chỉ có thể thoát ra nếu đưa được cuộc đàm phán tới đúng nơi mong muốn. Cái gì có sức mạnh ngàn cân gây áp lực cho tôi như thế? Có phải đồng lương không? Rõ ràng là không! Có phải tự ái không? Cũng không, vì tự ái nào khổng lồ và ngậy ngô thế? Vậy là cái gì nếu không phải một sức mạnh không có hình thù, khó diễn tả, nửa giống tinh thần trách nhiệm, nửa na ná như thèm muốn chứng tỏ khả năng, củng cố vai trò của mình trong xã hội? Một phần cảm nhận nữa là do văn hóa và đạo giáo mình đã hấp thụ vào thân khi thiếu thời, và phần cuối cùng là bản chất con người của mình như thế. Liệu còn gì khác nữa chẳng, tôi cũng không biết.

Nghĩ cho cùng thì chính tâm lý đã dắt tay tôi đi, và tôi chỉ là một con bài, một nạn nhân của tâm lý của chính mình!

\* \* \*

Dù sao, một trong những vũ khí có thể làm cho một cuộc thương thuyết đang nghiêng ngửa phải thay đổi cục diện là yếu tố tâm lý.

Chẳng hạn nếu chủ đầu tư dự án “mê tí” các sản phẩm của bạn trong khi công ty đối thủ bắt đầu chán nản với cuộc thương thuyết, hay chủ dự án tỏ ra e ngại một điều gì đó nơi phương án của các công ty đối thủ, thì bạn đã đi gần tới mục đích thắng thế và cầm chắc trong tay một yếu tố để lạc quan!



Cũng như trong các ván cờ tướng, cờ vua, địch thủ nếu bị ảnh hưởng bởi yếu tố tâm lý rồi thì khó mà quấy ngược lại được. Trong những trò chơi hoặc các bộ môn thể thao khác như quần vợt, bóng đá, nhất là điền kinh hoặc golf, tâm lý đóng một vai trò then chốt. Trước khi cho cầu thủ ra sân, các huấn luyện viên chỉ mong sao tiêm được vào đầu của cầu thủ lòng tin mãnh liệt là họ sẽ thắng! Trong môn nhảy cao hoặc nhảy sào, vận động viên phải suy nghĩ tích cực, tin chắc mình sẽ vượt qua mức xà nào đó, bằng không có nhảy cũng vô ích!

Không chỉ con người mới phải suy nghĩ tích cực. Những cuộc đá gà là gì nếu không phải một trò chơi tâm lý? Có những con gà đá to xác vừa nhảy vào chiến trường đã chạy như... vịt. Chung quy chỉ vì vừa thấy con gà địch thủ đã sợ. Con gà toát mồ hôi sợ hãi là một con gà sắp thua! Lớn, nhỏ hẳn không phải là yếu tố quyết định. Cái ý chí khao khát triệt hạ đối thủ mới giữ vai trò đó.

Trong những ngày gần đây, tôi thấy tivi chiếu lại những trận đấu quyền anh xưa của Mike Tyson, một cự vô địch thể giới hạng nặng. Nếu so sánh Tyson với các đối thủ thì hẳn lùn hơn hẳn một đầu, sải tay ngắn hơn cả 10 phân, đã vậy hẳn lại cắt tóc rất ngắn để lộ ra một cái đầu tròn xoay thật ngon xơi cho những cú đấm, ấy thế mà trận nào cũng như trận nào, Tyson đều thắng theo đúng một “mô hình” khó giải thích. Trên đài đấu bao giờ khán giả cũng chỉ trông thấy Tyson đấm liên miên, đối thủ nào cũng như bị thôi miên. Có anh lên đài không đấm được quả nào, bị Tyson đấm suốt một hiệp mà không trả đũa. Và chuyện phải tới cũng tới là đôi khi chỉ một hiệp cũng đủ để chấm dứt trận đấu! Cái gì làm cho Tyson thắng thế dễ như vậy nếu không phải là vẻ hung tợn của anh? Chỉ nhìn bộ răng thú dữ của anh thôi, khán giả cũng phải rùng mình khiếp sợ. Cái

máy đấm Tyson cứ tiến, cứ tiến, vừa tiến vừa đấm, vừa đấm vừa húc, chẳng biết phải ví hán như con bò rừng điên hay một xe ủi đất không biết lùi? Tyson không sợ đau, không sợ thua, không sợ ngã, và điều đó làm cho đối thủ sợ và mất tự tin. Yếu tố tâm lý hỗ trợ cho sức mạnh làm cho nó trở thành phi thường.

\* \* \*

Trở về cuộc đàm phán, thế nào là đánh vào tâm lý? Nên dùng chiến thuật nào, kỹ thuật đàm phán nào?

## **Thứ nhất là gây lòng tin mãnh liệt với khách hàng về công ty và sản phẩm của mình.**

Năm 1988, tôi phải đi Ai Cập để thương thuyết một dự án nhà máy điện. Hồi đó Alstom là một công ty đang ở thế “thiếu cơm áo” nên nhất thiết phải lấy cho bằng được hợp đồng. Địch thủ toàn là “đấu thủ quốc tế hạng siêu” như General Electric, Brown Boveri, Siemens, Mitsubishi... Cũng may hình ảnh của Alstom về công nghệ điện lực còn rất cao, và tôi lợi dụng luôn hình ảnh tốt đẹp đó để “đóng đinh vào cột”.

Vào ngày đầu của cuộc thương thuyết, tôi xin phép có lời tuyên bố mở màn như sau: “Công nghệ đặc trưng mà các bạn muốn mua hiện thời chỉ có bốn công ty trên thế giới có thể cung cấp, trong đó chỉ có công nghệ Alstom được hưởng ứng nhiều nhất. Công nghệ của Đức thì có nhà máy mới bị nổ tại Phần Lan, công nghệ của Nhật thì mới được một số ít nước sử dụng, e không thể đặt hết lòng tin vì số máy chạy không nhiều, riêng Hoa Kỳ thì tiêu chuẩn kỹ thuật không phù hợp với hệ thống

điện của quý quốc. Trong khi đó Alstom chúng tôi đã tiến sang thế hệ thứ hai của công nghệ turbin mới. Các nước kia còn ở thời kỳ sơ khởi, còn thu thập kinh nghiệm...”

Tất nhiên, ai mà chẳng nói được như thế! Nhưng tôi đã tiêm “nọc độc” vào phía khách hàng. Bạn đừng quên họ là một tập thể chứ không phải một cá nhân mua hàng. Họ sẽ phải học tập, bàn tán với nhau về những lời lẽ của tôi. “Nọc độc” nằm ở chỗ “nhà máy của Đức bị nổ, và Nhật thì còn tập tễnh (tức cũng có khả năng nổ!)”. Đây là một loại “nọc” tâm lý. Chẳng hạn bạn thử nghĩ xem: sau khi tôi tuyên bố nhà máy của Đức bị nổ mà họ vẫn cứ ngoan cố mua hàng của Đức thì dám chắc công luận sẽ nghi ngờ có mùi tham nhũng. Ai cũng biết tâm lý của kẻ tham nhũng là tránh hết sức tai tiếng, do đó khi mọi chuyện đã công khai thì khó lòng họ tiếp tục bênh vực gà nhà. Trong trường hợp này, đòn tâm lý đã đánh vỡ hy vọng của đối phương. Từ đó, cùng với nỗ lực chiêu chuộng khách hàng, chúng tôi đã ký được hợp đồng.

Có rất nhiều chiến lược có khả năng làm cho khách hàng tin tưởng mãnh liệt vào sản phẩm chúng ta muốn bán. Trong các chiến lược đó, đòn tâm lý được coi như hữu hiệu nhất. Chẳng hạn với lãnh vực công nghiệp ô tô, người ta không lùi bước trước khó khăn nào để gây lòng tin cho khách hàng. Kỹ nghệ ô tô là một lãnh vực quan trọng của nền kinh tế. Người ta thường có câu: “Khi lãnh vực ô tô khỏe thì kinh tế cũng khỏe theo”. Các xí nghiệp sản xuất ô tô có óc sáng tạo thật phong phú. Họ chế ra đủ loại xe đua, nào là xe F1 chạy với tốc độ khủng (320km/h) mà vẫn có khả năng phanh trên một cự ly rất ngắn nhờ bộ phanh vô cùng tối tân, nào là những cuộc đua xe trên tuyết, với những xe phải rẽ trên đá lạnh với tốc độ trên 100km/h, nào là cuộc đua kéo dài 24 tiếng không ngừng... Tất cả những cuộc đua đó cho

phép doanh nghiệp quảng cáo để gây tín nhiệm với khách hàng. Thế rồi họ cũng không lùi trước những quảng cáo táo bạo hơn, tâm lý hơn nữa như đặt một phụ nữ tuyệt đẹp gần khóa thân nằm trên mui một chiếc xe lộng lẫy, ý của họ là gây một xúc cảm thật mạnh trên tâm khảm của người mua. Khách hàng cũng chẳng dễ bị lừa, nhưng tất cả những pha quảng cáo, những cuộc thi đua đều có tác động mạnh vì cuối cùng, người mua vẫn chịu ảnh hưởng tâm lý. Người đẹp khóa thân làm cho khách hàng bỗng thành linh khảm phá ra mình yêu chuộng chiếc siêu xe. Từ lúc xe và người đẹp là một thì xe sẽ bán chạy như... tôm tươi!

## **Yếu tố tâm lý thứ hai phải chú ý là gây sự sợ hãi cho khách hàng hay bất cứ đối tác nào khác để giữ thắng thế về mình.**

Ngày tôi còn đi học trường kỹ sư, thầy tôi có lần đã giảng cho cả lớp nghe rằng số đông nhân loại thường cư xử theo độ sợ sệt của họ, và trong cơn lo sợ, bộ máy lý trí, logic không làm việc nữa vì bị cái sợ chi phối. Nói tóm lại, khi sợ thì không còn lý luận nữa, thái độ “tránh là hơn” trở thành chiến lược, tuy hơi sơ sài. Tất nhiên không thể nào trong cuộc tranh chấp và dẫn lý, người ta chỉ đơn giản dùng yếu tố sợ. Tuy nhiên, khi cần, yếu tố này luôn luôn “ăn đứt”.

Năm 1986, một công ty ở Hàn Quốc rất muốn mua cái turbin 100MW của công ty chúng tôi. Vị chủ tịch công ty đó đã đích thân chọn công nghệ Alstom. Vì kính nể vị chủ tịch của mình nên khi đàm phán, nhân viên của công ty chỉ đòi hỏi về giá chứ không đưa ra yêu cầu gì khác. Và chúng tôi đánh một đòn tâm lý: Alstom chỉ còn vồn vện một chiếc turbin 100MW để bán trọn trong năm 1986 mà có một công ty điện bên Nam Mỹ cũng đã tỏ

ý muốn mua. Công ty Hàn Quốc này đã sợ không giành được chiếc turbin cuối cùng này nên đã ký luôn hợp đồng. Sau khi ký xong, tôi được gặp ông chủ tịch công ty trong một bầu không khí rất tâm đắc! Cả nhân viên cũng vậy, họ đã hết sợ, trông thoải mái ra mặt. Tôi đã kể chi tiết của cuộc thương thuyết này trong chương trước. Cái sợ đã làm tê liệt mọi khả năng thương thảo của cả một tập thể.

Sự sợ hãi thì có đủ loại. Do đó dùng yếu tố sợ hãi rất dễ. Bạn thử tưởng tượng trước mặt có một phái đoàn 30 chuyên viên đang ngồi thương thuyết với bạn, và thử đoán xem những người này có bao nhiêu loại sợ hãi có khả năng ảnh hưởng tới cuộc thương thuyết?

### **Sợ đàm phán không thành công.**

Sợ mua bán hớ, sai. Sợ phát biểu hoặc hành động không phải lẽ để cho cuộc đàm phán trở nên phức tạp. Thử tưởng tượng một cuộc thương thuyết kéo dài hàng tháng, hàng năm, mỗi ngày bạn phải phát biểu hàng giờ đồng hồ... Khi đó việc sợ phát biểu sai, dù chỉ một lời, là một mối sợ chính đáng!

### **Sợ bị lộ, trong trường hợp có sai phạm gì.**

Cái sợ này không quá “buốt” ở những nước pháp quyền vì tại đây, phải có chứng cứ rõ ràng trước khi có quyền buộc tội ai. Nhưng ở những quốc gia với hành lang pháp luật mờ lung, bập bẹ, thì cái sợ mang tiếng sai phạm cũng đủ để sợ. Nó ghê gớm vì ngay sau khi dư luận biết được sự việc, dù có thật hay không, phản ứng của xã hội đối với kẻ bị mang tiếng rất bất lợi không những cho bản thân họ mà còn cho cả gia đình họ nữa.

### **Sợ đối thủ cạnh tranh đột nhập vào lãnh địa truyền thống của công ty.**

Bạn ạ, đây là một trường hợp đáng sợ hãi, rất oái oăm. Hồi còn là kỹ sư trẻ tuổi, tôi làm cho một công ty Pháp có một thế đứng vững chắc tại Bắc và Trung Phi. Thời đó có nhiều công ty Nhật tới ngỏ ý xin liên doanh với chúng tôi, đưa ra rất nhiều điều kiện tài trợ dự án vô cùng hấp dẫn. Họ rất mong chúng tôi chấp thuận. Vào những năm 1970 đó, ảnh hưởng của Nhật rất yếu tại Phi châu, nên họ nghĩ rằng sự hợp lực với một công ty Pháp có sẵn ảnh hưởng trên lãnh địa cố hữu không những sẽ giúp họ thắng giải, mà còn cho họ thu thập được những thành tích đầu tiên tại những lãnh địa còn mới đối với họ. Tôi nhớ mãi ông Chủ tịch của tôi cứ lẩm bẩm suốt ngày: “Hấp dẫn thì hấp dẫn thật, nhưng tao sẽ không bao giờ là người đưa bọn Nhật vào lãnh địa của các công ty Pháp. Mang tiếng lảm, dư luận sẽ chê trách nặng nề!”. Cái sợ mất cảnh giác để đối tác lạ đột nhập vào sân chơi riêng là một mối lo sợ kinh khủng vào thời mà thế giới chưa mở, hiện tượng toàn cầu hóa chưa rục rịch. Vì một khi họ đã được thị trường nhìn nhận khả năng rồi thì họ sẽ vĩnh viễn là đối thủ, họ sẽ chia thị phần, điều mà công ty nào cũng hết sức phải tránh.

Đến khi tôi đã lên các chức vụ có trách nhiệm cao hơn, tôi thường lo sốt vó khi đối thủ mới từ ngoài ồ ạt công khai nhập sân chơi của công ty tôi. Tôi đã từng sợ hãi rằng Lavallin của Canada sẽ vào thị trường tư vấn của Pháp, Bombardier của Canada vào thị trường đường sắt của Pháp.

Ngược lại tôi đã gạt hái vinh quang khi dẫn dắt công ty của chúng tôi xâm nhập vào Singapore sau khi thắng tuyến North-East Line trong dự án metro trước nỗi tuyệt vọng của Siemens (Đức) và một công ty Nhật. Lãnh địa của họ đây bạn ạ, công ty chúng tôi chưa bao giờ bán gì tại thị trường mới này, nên họ tuyệt vọng là phải!

Ngay trước đó, công ty tôi đã thắng dự án Epon, nhà máy điện *combined-cycle* 9000 MW trên lãnh địa của Đức, một chuyện hi hữu không thể có, không thể chấp nhận được, đến nỗi ông Tổng giám đốc của KWU (công ty con của Siemens) phải từ chức. Ở địa vị ông này, có lẽ tôi cũng phải chịu chung cảnh ngộ, vì thua tại sân nhà không bao giờ là cái vinh, nhất là đối với một nhà vô địch thế giới như Siemens.

Thật tình, khi biết ông đồng nghiệp “xấu số” người Đức phải từ nhiệm, tôi đã buột ra một lời nã nuột để an ủi ông ta: “Chúng ta làm một nghề thật chớ má anh ạ. Học đến 7 năm sau đại học, hành nghề trí thức suốt đời, mà vẫn có lúc phải giết nhau như một lũ lưu manh chỉ vì tranh giành một dự án. Luật chơi thật ác, một chết một còn. Hôm nay anh bị tôi “ám sát”, tôi vui cho công ty tôi mà rất thương cho cả hai chúng ta. Vì ngày mai sẽ đến lượt tôi bị công ty khác “ám hại”, tôi đã thương trước cho cảnh ngộ này rồi đấy. Lúc ấy tôi cũng sẽ không khác gì anh ngày hôm nay.”

Sợ thua trên sân nhà là một áp lực rất nặng, rất khó nuốt bạn ạ!

## **Sợ rằng cuộc thương thuyết sẽ kéo dài quá lâu.**

Trong những dự án to lớn, các cuộc đàm phán có khả năng kéo dài hàng năm!

Bạn thử tưởng tượng nhé: Có người trong phái đoàn có con sắp cưới hỏi, mong về sớm để làm lễ hôn nhân; có kẻ thì vợ đau hoặc cha mẹ già không ai trông nom, không thể ngồi đàm phán hàng tháng; có bạn thì đơn giản hơn, vì có người yêu đang trông đợi mỗi mòn; có anh chàng lại còn đơn giản hơn thế nữa, vì ngón chân cứ phồng lên rồi đau buốt do phải ngồi ghế một ngày 10 tiếng đồng hồ để thương thuyết, nếu phải ngồi thêm 6

tháng nữa e chịu không nổi. Nhiều người thì có những lý do sức khỏe thậm kín, trong khi những người khác thì chỉ thêm vốn vẹn gặp gỡ bạn bè mỗi buổi chiều để nhậu nhẹt cho vui. Họ thấy những tháng ngày đàm phán buồn tẻ khô khan trôi qua mà ngao ngán. Lại có cả trường hợp bất khả kháng do không hợp cả khí hậu lẫn thức ăn thức uống, nên dị ứng. Người xứ nóng thì phải đàm phán vào mùa đông ở xứ lạnh, người xứ lạnh cũng không chịu nổi cảnh nóng hầm hập trong những căn phòng làm việc chỉ có quạt máy. Tóm lại, biết bao nhiêu thứ chán ngán, rồi từ chán ngán chuyển sang sợ hãi nếu chẳng may cuộc thương thuyết cứ kéo dài và không tìm được kết thúc.

Tôi còn nhớ một trường hợp thật “dã man”: Chúng tôi phải thương thuyết vào mùa đông tại Bắc Kinh. Không biết bạn nào đã đi Bắc Kinh vào dịp cuối năm chưa, nhưng lạnh lắm bạn ạ. Tôi còn nhớ vào tháng đó, ngoài trời 10 độ âm, mà bên trong phòng họp không có sưởi, đôi tác phía Hoa cứ mỗi 4 tiếng là đổi ca thương thuyết, chỉ có phía bên tôi là chịu trận. Chúng tôi phải đem cả chăn từ khách sạn vào phòng họp để che từ ngực xuống đến chân, lôi theo cả phích nước sôi để luôn luôn có nước trà hay cà phê nóng. Đến khi về khách sạn, chúng tôi lao vào bồn nước nóng trong phòng riêng, có người nằm yên trong nước nóng cả tiếng đồng hồ, miệng thì điện thoại cho vợ ở bên Pháp than khổ. Có người lại còn bị vợ mắng: “Anh thú thật đi, anh đang loay hoay với con nào bên Tàu mà mãi chưa về? Anh có đàm phán thật không hay đang hú hí trong khách sạn 5 sao? Nay, tôi có chồng cũng như không, anh quá quắt lắm, ngày mai mà không về bà không đợi được nữa, bà sẽ cho biết tay bà...”. Ôi Trời, tôi thực sự chưa bao giờ được thấy nam nhi khóc thảm thương đến thế sau khi bị vợ “rầy”. Thật oan cho anh bạn này, đã gần chết lử vì thương với thuyết trong băng giá, lại nhớ vợ



con đến thăm thương, nay lại còn bị mắng nữa. Nhưng một mặt khác cũng phải thông cảm cho cô vợ trẻ đợi chồng cả mùa đông không về nhà, phải một mình vừa đi làm, vừa tắt tưới săn sóc con...Bạn không quen văn hóa Tây Âu, chắc bạn coi thường lời nói của bà vợ trẻ. Bạn cứ sang Pháp thì bạn sẽ hiểu thế nào là sự đe dọa của phụ nữ. Ở trong tình huống tương tự thì bạn sẽ biết thế nào là tâm lý sợ hãi!

## **Sợ dự án sẽ không được tài trợ.**

Bạn ạ, có một thứ ai cũng học được trên đời là làm gì cũng cần có tài trợ. Những dự án lớn lại càng cần hơn vì một lý do dễ hiểu: nó to nên cần quá nhiều nguồn tài trợ! Thông thường, có quá nhiều dự án cần tài trợ nên không phải vì ý chủ quan của bạn nghĩ rằng dự án của mình quan trọng thì đương nhiên sự tài trợ sẽ tới. Lúc nào cũng có sự tranh giành giữa cả ngàn dự án cần tài trợ. Khi bạn ngồi hàng tháng thương thuyết về một dự án, để rồi nhận được thông tin rằng chính phủ dành ưu tiên cho một dự án nào khác thì coi như tất cả những nhọc nhằn, cố gắng đã bỏ ra trong việc đàm phán đến ngày hôm nay là vứt đi. Dự án có thể bị lùi lại, nhưng kết quả của đàm phán thì dứt khoát phải bỏ vào thùng rác, vì nếu như dự án có khởi sắc lại thì thông thường người ta sẽ thương thuyết lại từ đầu, với một đội mới, với mục tiêu mới, và ngay những điều kiện tài trợ cũng sẽ thay đổi do thời gian đã qua, các lãi suất ngân hàng đã thay đổi, các chính sách tài trợ cũng vậy.

Khi thay đổi chính phủ thì thông thường các dự án lớn trong nước cũng được thương thuyết lại từ đầu. Thời trẻ, tôi còn là nhà tư vấn cho một dự án metro lớn tại Bangkok, thủ đô Thái Lan. Thế mà phải đợi đến năm tôi hơn 50 tuổi dự án mới thực sự thành hình, vì chính phủ Thái Lan đã thay đổi nhanh như

chong chóng trong suốt những năm trôi qua, có chính phủ chỉ tồn tại được vài ba tháng lại có đảo chính tại Thái Lan. Mỗi lần đổi chính phủ là một lần các dự án lớn trong nước được thẩm định lại. Kẻ ác miệng nói là nhân sự có quyền hành đã thay đổi, do đó mô hình tham nhũng cũng thay đổi theo. Những công ty như chúng tôi rất sợ có thay đổi nội các, do đó, khi có cơ hội thương thuyết tại những nước bất ổn, chúng tôi tìm phương án để đi nhanh tới kết quả, ký hợp đồng cho sớm.

## **Sợ rằng đến “ngày trở về” sự thưởng phạt không phân minh.**

Trong công ty nào cũng vậy, người đi xa quá lâu, dù cho để thực hiện việc lớn, sẽ bị quên lãng. Có câu: “Xa mặt, cách lòng”. Không có gì đúng hơn bạn ạ. Loài người có một điểm là dễ quên nhau. Tôi từng nhiều phen là nạn nhân của sự quên lãng.

Có lần, chỉ vắng mặt sáu tháng thôi mà khi về tôi không tìm ra văn phòng riêng của mình nữa. Cô thư ký cũ đã bị chuyển sang một đơn vị khác, đồ dùng riêng của tôi đã bị niêm phong, tuy nhiên không ai nhớ gói niêm phong đó bị cất ở đâu. Có mỗi một người may ra biết thì lại rời công ty từ nhiều tuần. Đến khi tôi phàn nàn rằng đi thương thuyết đem thắng lợi về mà công ty lại đối xử như thế thì câu trả lời rất lạnh nhạt và khó bác bỏ: “Ai quản lý tốt mà có thể để văn phòng trống nhiều tháng được? Phải dùng mặt bằng cho hữu hiệu chứ!”.

Và có một lần khác, không những tôi không tìm ra đồ đạc riêng mà họ còn quyết định chuyển tôi luôn sang một đơn vị mới. Đã một công thay đổi thì thay đổi trọn! Thế là bỏ công đi thương thuyết vào mùa đông băng giá, chân lạnh, miệng đói, đến khi về vinh quang thì chỉ gặp sự thờ ơ. Bài học đó tôi nhớ mãi, vì sự sợ hãi mất chỗ không bao giờ có thể quên.

Biết trước lòng người vô nghĩa như vậy, nhưng bạn ạ, làm gì bây giờ?

**Về phía chủ đầu tư, cũng có nhiều cái sợ đè nặng trên tâm trí của họ. Cái sợ lớn nhất là không mua được hàng!**

Đâu phải cứ khó tính mà được. Bên phe bán có thể chán nản, hoặc kiếm được mỗi khác mua cho họ giá hậu hĩnh hơn!

Chủ đầu tư cũng rất sợ không chọn lựa được đúng công ty dịch vụ. Họ không bao giờ lộ ra mình thích công ty nào, tuy nhiên họ vẫn thầm chọn lựa, mong rằng khi thương thuyết xong sẽ ký hợp đồng với công ty mình chọn. Điều này không phải cứ muốn là có. Đôi khi họ đành phải ký với công ty đứng thứ hai, thứ ba...

Chủ đầu tư còn rất sợ ngân khoản dành cho dự án không đủ để hoàn thiện dự án. Trong trường hợp này chủ đầu tư lại phải tìm thêm nguồn, một chuyện không hề dễ, nhất là sự thiếu hụt đôi khi lên tới hàng trăm triệu đôla.

Ngoài ra còn có nỗi sợ những sự cố trong suốt thời kỳ thi công, như động đất chẳng hạn, hay nhân viên đình công bên công ty thầu chính hoặc thầu phụ. Mỗi lần như thế là một lần chủ đầu tư lo lắng lớn, vì thì giờ mất đi có biết bao nhiêu sự ảnh hưởng về mặt tài chính, xã hội...

Tất cả những nguồn gây nên sự sợ hãi sẽ có ảnh hưởng mạnh đến các kịch sĩ chung quanh bàn hội nghị. Bạn mà khéo léo biết dùng những sự sợ hãi đó như một nhạc sĩ lướt tay trên phím đàn thì bạn sẽ điều khiển được tâm lý của mỗi kịch sĩ đúng theo ý muốn của mình.

Chỉ có một điểm bạn phải nhớ: Khi đã đi tới việc dùng nỗi sợ hãi như một vũ khí thì bạn không trở ngược lại được. Khi người

ta bắt đầu sợ bóng sợ vía, thì cái sợ đó sẽ tồn tại vĩnh viễn, cứ ám ảnh bầu bám. Tâm lý sợ hãi mạnh thì có mạnh thật, nhưng tôi khuyên bạn hãy tiết kiệm phương án hù thiên hạ. Vì, đơn giản, khi thiên hạ biết bạn có dã tâm hù họ thì họ sẽ thù bạn muôn kiếp.

\* \* \*

Tâm lý trong thương thuyết không chỉ liên quan đến việc gây sợ hãi đâu bạn ạ. ***Yếu tố lịch sử phải được coi như một vũ khí tâm lý quan trọng trong cuộc thương thuyết.*** Tôi rất thích đọc lịch sử các nước nên đôi khi cảm thấy yếu tố lịch sử đóng vai trò quan trọng trong quan hệ giữa các quốc gia nói chung.

Trong suốt thời kỳ 1986-1995 tôi đã đi Trung Quốc rất nhiều lần để đưa đoàn vào những cuộc đàm phán tế nhị. Lần nào đọc diễn văn tôi cũng phải nhắc nhở rằng Tướng De Gaulle với tư cách là Tổng thống Cộng hòa Pháp đã là vị nguyên thủ đầu tiên công nhận Trung Quốc. Đến nỗi khi tôi vô tình quên nhắc sự kiện lịch sử quan trọng này, người thông dịch viên cũng tự động dịch, dù bản chính không nói tới! Tất nhiên đó là lý do nước Pháp đã ký nhiều hợp đồng bên Trung Quốc, nhất là trong thời kỳ này. Có lúc ở Trung Quốc, khi công ty của tôi đang yếu thế so với công ty Nhật về mặt kỹ thuật, chúng tôi đã nhớ nhắc lại những hành động của Nhật trong lịch sử cận đại tại Trung Quốc, nhất là tại Nam Kinh, song song với việc điều chỉnh tốt “bài vở” của mình. Và y như rằng ngay ngày hôm sau, nụ cười đã trở lại trong hàng ngũ thương thuyết với chúng tôi.

\* \* \*

***Yếu tố tâm lý cá nhân cũng đóng một vai trò lớn.*** Trong một cuộc thương thuyết về Metro Santiago tại Chilê vào năm 1992, ông trưởng đoàn phe Chilê có một quá trình cá nhân khá đặc biệt. May mắn là trong công ty của chúng tôi có một kỹ sư đứng tuổi là bạn đồng nghiệp xưa của vị trưởng đoàn này. Tôi liền nhường vai thương thuyết cho anh ta và chỉ giữ trách nhiệm điều hành.

Chẳng phải nói, chúng tôi đã đàm phán trong một bầu không khí thân mật, cho phép lướt qua một vài vấn đề tế nhị. Sự lướt qua này không phải là chúng tôi có ý gì bất chính, mà nó liên quan đến những điểm yếu của chúng tôi. Chúng tôi nhìn nhận và hứa sẽ điều chỉnh. Phe chủ dự án do tính cách thân mật của đôi bên đã sẵn sàng tin tưởng vào những lời hứa này. Không phải lúc nào bạn hứa mà người ta tin ngay đâu, nhưng giữa những người tri kỷ thì lại khác, có phần dễ hơn.

\* \* \*

Tâm lý cũng có tầm chiến lược! Và có một chiến lược không thể không nhắc đến là *bầy tâm lý*. Trong các loại bầy, hiệu quả nhất là bầy xuống giá có điều kiện. Trên nguyên tắc, tình huống này giống như một quầy bar tung ra chiêu từ 16 giờ đến 18 giờ sẽ hạ giá: uống hai chai bia chỉ tính giá một chai... giống như *happy hours* vậy (“giờ vàng” hạ giá). Đến hạn 18g thì không còn hạ giá nữa. Chẳng phải ngạc nhiên gì khi khách uống bia tới rất đông vào 2 tiếng đồng hồ khuyến mãi này.

Vậy thế nào là “giờ vàng” khi bán một metro hoặc một nhà máy lọc nước? Chỉ khi nào sự cạnh tranh quá mạnh mà hy vọng quá mong manh thì chúng tôi mới áp dụng chiến lược này. Lúc

đó, chúng tôi bất thành lời xin nói chuyện với cấp cao nhất bên khách hàng, rằng chúng tôi sẵn sàng xuống giá thêm 10% với điều kiện bên khách hàng quyết định dứt khoát ký ngay hợp đồng với chúng tôi trong vòng tối đa là 24 tiếng. Chúng tôi nhấn mạnh mình sẽ không viết ra giấy kiến nghị đó. Chuyện bất ngờ, khó tin, tội gì viết để cho các đối thủ khác có cơ hội đọc văn bản xác nhận. Thiếu văn bản, đối thủ sẽ bán tin bán nghi, và đây chính là công hiệu của chiến lược.

Thời hạn 24 tiếng là giờ vàng của chúng tôi đấy bạn ạ.

Vậy điều gì sẽ xảy ra sau đề nghị của chúng tôi?

Phía khách hàng sẽ rất mừng thấy có cơ hội mua rẻ hơn nữa. Bạn ạ, tác dụng mạnh lắm, vì xuống thêm 10% trong một dự án 2 tỉ đôla nghĩa là 200 triệu đôla rồi! Nếu là chủ đầu tư, bạn có dám từ chối một món quà khổng lồ như thế không? Khó lắm chứ!

Với phía địch thủ thì rõ ràng kiến nghị trừ 10% sẽ làm họ té ngửa. 24 tiếng không đủ để công ty địch thủ phản ứng kịp thời. Muốn hạ giá 200 triệu đôla, công ty nào cũng phải họp Hội đồng Quản trị ít nhất vài ba lần mà vẫn chưa chắc lấy được quyết định mong đợi.

Cái bẫy này thường đặt các công ty địch thủ trong cuộc đấu thầu vào thế rất khó phản kháng, vì họ khó lòng tin thật mà cho rằng chính khách hàng “dọa chơi” vậy thôi, vì không có văn bản nào để chứng minh. Thế là họ bị đánh du kích, và sẽ không phản ứng kịp thời.

Với nhà chủ đầu tư dự án, tất nhiên họ sẽ đòi gia hạn vì 24 tiếng ngắn quá, nhưng cuối cùng rất có khả năng là họ đầu hàng. Lý luận trong nội bộ chủ đầu tư là thương thuyết mãi rồi cũng chỉ xuống được chừng đấy thôi, nay công ty đấu thầu tặng

món quà to tát như thế thì phải thiếu sáng suốt mới không thấy cơ hội. Họ sẽ còn nghĩ thêm rằng công ty thầu hành động mạnh như vậy thì hiển nhiên đó là bằng chứng của tính năng động của nhà thầu, như vậy nhà thầu lại càng đáng đặt niềm tin.

Thế là cái *bẫy tâm lý* đã giúp cho công ty của bạn từ một thế tuyệt vọng chuyển sang địa vị của kẻ thắng thế.

\* \* \*

Dù là *bẫy* hay không, những yếu tố tâm lý cũng có sức mạnh lay chuyển một thế cờ, thay đổi lòng tin của chủ đầu tư dự án. Điều cần nhấn mạnh là không phương kế nào có thể thay thế chất lượng của sản phẩm và tinh thần động viên của công ty của bạn. Cũng vì vậy, yếu tố tâm lý chỉ giúp thêm. Việc áp dụng kế sẽ không cho phép chệnh mảng các chi tiết khác.

Tóm lại, thương thuyết là một cuộc chơi giữa người với người, mà đã như thế thì tác động trên nhau chủ yếu qua vũ khí tâm lý. Yêu quý nhau, tin tưởng nhau, hay sợ nhau đều là những trạng thái khó giải thích. Nghệ thuật thương thuyết, do đó, sẽ phải dựa trên tâm lý để lèo lái trong một thứ chiến tranh tạm gọi là tâm lý chiến. Thua tâm lý chiến thì dễ đưa tới việc thua luôn cả cuộc thương thuyết. Đòn tâm lý có tác dụng mạnh từ bên trong tâm khảm con người! Nó có khả năng quật một người xuống cũng như lật ngược một thế cờ. Vậy bạn cứ nhớ đấy mà dùng loại vũ khí âm thầm này. Nhưng khi quyết định dùng, bạn phải cân nhắc và chuẩn bị kỹ lưỡng nhé.

**NHỮNG ĐIỀU NÊN GHI NHỚ**

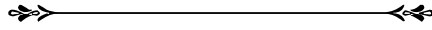
- Thương thuyết là gây lòng tin giữa người với người. Vậy phá lòng tin là một vũ khí lợi hại.
- Thương thuyết ròn rã cho phép nhận xét những điểm yếu của đối tác. Những điểm yếu đó cho phép chế tạo ra vũ khí tâm lý đáp ứng nhất.
- Đòn tâm lý có tác động lâu dài. Đã sợ rồi thì không ai muốn liều nữa.
- Nếu một mặt ta khai thác những nỗi sợ hãi, mặt khác lại chiêu khách hàng, tất nhiên ta dễ làm cho cuộc thương thuyết nghiêng có lợi về phía mình.







## CHƯƠNG 4



# Chuẩn bị cho một cuộc thương thuyết

Có những cuộc thương thuyết tay đôi thật đơn giản, như khi bạn mua chiếc xe cũ của một ông hàng xóm, hay mua nhà đăng trên mục rao vặt của nhật báo. “Đơn giản” ở đây không có nghĩa là món hàng nhỏ, mà vì những điều phải bàn luận để đi đến thống nhất giữa người bán và người mua rất ít. Mua lại xe máy cũ thì “tôi bán giá đó, có mua thì mua, tôi xuống giá cho một chút rồi không xuống thêm nữa đâu ông ạ...”. Chỉ thế thôi, không còn gì để bàn tán thêm. Nếu người mua có thắc mắc chẳng nữa thì cũng sẽ hỏi thêm vài chi tiết như cách dùng xe từ khi mới, xe uống xăng bao nhiêu, đã bị sự cố bao giờ chưa... nhưng rút cục rồi cũng phải quyết định mua hay không mua, dù thông tin sơ sài. Chuyện mua nhà cũng vậy, tuy giá có thể lên tới nhiều tỷ đồng, nhưng “ông bà cứ tới thăm, thích thì mua, giấy tờ đầy đủ và hợp lệ...”, thế thôi, thật đơn giản. Thương thuyết mua nhà đôi khi còn đơn giản hơn cả mua xe máy nữa, vì rất ít khi chủ nhà hạ giá. Chẳng cần nhiều lời.

Những trường hợp trả giá nhà hay xe thực sự quá đơn giản, gần như không cần chuẩn bị, và vấn đề duy nhất là kiểm tra xem món hàng có đúng chất lượng như người rao bán hứa hẹn hay không thôi.

Thường thường những cuộc thương thuyết khác như chọn nhà thầu hay bán dự án phức tạp hơn thế. Khi vào lĩnh vực công nghệ, mua bán nhà máy sản xuất điện, nhà máy lọc nước, hệ thống đường sắt trung hay cao tốc, phi cảng, hải cảng, nói chung tất cả các dự án lớn hạ tầng hay thượng tầng cơ sở thì việc thương thuyết đòi hỏi nhiều thời gian, quy tụ nhiều kịch sĩ, bàn bạc về nhiều góc cạnh. Trong những dự án này, chỉ một vấn đề tài trợ thôi cũng đủ để đàm phán hàng tháng rồi: nào là lãi suất bao nhiêu, thời gian trả nợ...; chưa nói đến những lựa chọn về công nghệ của dự án, các thành phần trong dự án rải rác trên hàng trăm mẫu mặt bằng.

Lên một nấc nữa, khi có sự tham gia của nhiều công ty quốc tế, cuộc đàm phán sẽ phải phân chia phần nào dành cho số công ty nội, phần nào dành cho số công ty ngoại, chưa kể mỗi công ty nội hay ngoại sẽ đem cả thầu phụ của họ, với những sự rắc rối mới về công nghệ, giá biểu, thời hạn, cách thanh toán dự án... Thành thử một cuộc đàm phán có thể nhóm đến chục công ty với chục quốc tịch, nói đủ mọi thứ tiếng, lý luận đủ mọi kiểu, với quyền lợi và cách tính toán dự án rất khác nhau. Làm cho tất cả đại đồng vui vẻ với kết quả của cuộc đàm phán thật không phải là chuyện có thể đạt được trong khoảnh khắc.

Tôi không muốn phức tạp hóa thêm khi nói rằng những công ty đang hợp tác hay đối địch trong dự án ngày hôm nay còn có cả một lịch sử giao tiếp và cộng tác với nhau ngày hôm qua, có lúc thì ẩu đả “đổ máu”, có lúc thì tích cực xúc tiến công việc vai kề vai trong những dự án trước đó. Tất cả những hiềm khích, nghi ngờ nhau vẫn còn nguyên đó, tất nhiên có ảnh hưởng ngầm tới việc làm ngày hôm nay. Thế rồi có những trường hợp khác gay go hơn nữa, như những công ty tới đàm phán với tinh thần sống còn, vì đã khá lâu không giành được hợp đồng nên

thiếu việc cho nhân viên, và thiếu kết quả cho cổ đông. Với những công ty này, chuyện ép họ hạ giá xem như dễ hơn do áp lực bên trong công ty của họ, và tất nhiên những điều kiện thực hiện dự án cũng được thương thuyết nhạy hơn, nhanh hơn, dễ hơn (tuy nhiên tôi luôn luôn tránh những trường hợp công ty có nguy cơ giải thể, vì ngay sự hiện diện của họ trong dự án cũng đã là một rủi ro lớn rồi).

Nếu muốn tả toàn cảnh thì những dự án cầu kỳ còn tụ họp thêm nhiều nhân sự từ nhiều chân trời, từ nhiều chuyên môn khác nữa, như tư vấn khoa học, tư vấn tài chính, ngân hàng, luật sư. Chỉ một khía cạnh luật thôi cũng có thể gây ra bao nhiêu chuyện bàn cãi, vì cho dù có cùng một dự án, cùng một hợp đồng, nhưng nhiều bộ luật từ nhiều nước khác nhau có thể được áp dụng và tất nhiên không thiếu mâu thuẫn phát sinh.

Thế là ta được chứng kiến những tình huống thật rối ren, ví dụ như công ty Hàn liên doanh với Đức chống trả với công ty Pháp liên doanh với Nhật, dùng tiếng Anh làm ngôn ngữ chính thức, dùng luật Thụy Sĩ để phân bua, dùng tiền của Ngân Hàng Thế Giới để tài trợ. Cứ như thế, tổng cộng số nhân sự cao cấp phải động viên cho cuộc thương thảo đa bên đôi khi lên tới 50, 60 chuyên gia, kỹ sư, luật sư, lãnh đạo công ty. Con số đấy là bình quân, còn trường hợp lớn nhất tôi từng gặp là chính tôi đã lãnh đạo một phái đoàn gồm 200 chuyên gia đủ cỡ đi đàm phán một dự án siêu lớn tại một nước châu Á. Đây là chỉ nói riêng với tập đoàn của chúng tôi. Chẳng phải nói, chỉ mỗi việc tổ chức cho từng ấy người có điều kiện làm việc tốt cũng đủ nhức đầu, chứ chưa nói đến khi vào nội dung của cuộc thương thuyết. Khi tụ họp từng ấy người, khó lòng đoàn kết được chính kiến của từng thành viên, cho dù họ cùng chung công ty. Việc mời họ tham gia là để bảo đảm mọi góc cạnh của dự án được xử lý đúng

đắn. Mỗi mâu thuẫn là hệ quả của những sự chọn lựa tối ưu đứng trên nhiều góc cạnh khác nhau, không nhất thiết cứ là một sự đối chọi về quyền lợi. Do đó thương thuyết là cân nhắc với tập thể và với chính bản thân. Có bao nhiêu mâu thuẫn thì cũng có bấy nhiêu cuộc thương thuyết nội bộ phải tìm được sự thống nhất. Hễ có hy sinh thì phải có đền bù. Hễ có lợi nhuận thì phải có sự phân chia đồng đều.

Trong một phái đoàn 200 người hỗn tạp như vậy, phương pháp dân chủ không thể được áp dụng, phương pháp độc tài cũng không! Chỉ có một phương pháp duy nhất có hiệu quả: Mọi người phải thương thuyết với mọi người trên từng điểm chi tiết. Khi nào việc thương thuyết nội bộ mỗi phe được hoàn tất thì bên mua với bên bán mới ngồi được lại với nhau. Do đó, bạn không nên ngạc nhiên khi cuộc thương thuyết nào cũng kéo dài hàng tháng, hàng năm, với những sự gián đoạn không kém dài lâu do nhu cầu điều chỉnh nội bộ!

\* \* \*

Tất cả những điều tôi vừa kể đã là công việc hàng ngày của tôi trong nhiều năm. Cũng may, làm mãi rồi quen công việc, và đồng đội cũng hiểu nhau qua ánh mắt, qua cử chỉ. Tuy nhiên, dù có một phần việc đã được dượt đi dượt lại nhiều lần trong những cuộc đàm phán trước đó, việc chuẩn bị vẫn rất nặng và kỳ công, vì trên mọi điểm, sự đồng thuận giữa các công ty trong cùng một nhóm phải thật hoàn hảo trước khi cả nhóm đi thương thuyết với chủ đầu tư. Khỏi phải nói, phe chủ đầu tư cũng vậy thôi. Họ cũng chuẩn bị kỹ lưỡng cuộc thương thuyết. Các bộ, ngành phải nhất trí về những đòi hỏi, giá cao nhất có

thể chấp thuận, những công nghệ đáp ứng, thời hạn thi công tối thiểu... để chiếc cầu sắp xây, nhà máy sắp vận hành, những dụng cụ sắp sử dụng... được thương thuyết sao cho phù hợp với nhu cầu cấp thiết.

Trên nguyên tắc, tất cả những gì phải áp dụng cho những cuộc thương thuyết cầu kỳ và đông người cũng có thể áp dụng cho những cuộc đàm phán nhẹ hơn và ít người hơn. Nhưng đừng vì nhẹ hơn hay đơn giản hơn mà thiếu những sự chuẩn bị cơ bản.

## **Những việc chính phải chuẩn bị kỹ lưỡng**

### **Tìm hiểu nhân sự mình sắp gặp gỡ.**

Điều này là căn bản số 1. Thường tôi sẽ dò hỏi ai sắp ngồi trước mặt mình, bên kia bàn hội nghị. Tôi tìm hiểu gia cảnh của họ, văn hóa, trình độ; cố gắng tìm biết xem trong những năm gần đây họ đã thương thuyết với những ai, trên những dự án nào. Mục đích không phải để mua chuộc mà cốt tìm hiểu nhân cách của các cá nhân sắp gặp, ý thích của họ, những điều phải tránh để tìm phương cách làm việc cho cả hai bên thoải mái và để gây một sự tín nhiệm nào đó. Cuộc đàm phán nào cũng có lúc vào thế kẹt, khi đó thực sự quá muộn để gây cảm tình. Khi gặp tình huống ấy, nếu đã có cuộc làm quen từ trước, nếu đoán được thâm ý của nhau, nếu cả hai bên cảm nhận được sự chân thành muốn đạt kết quả tốt cho cả đôi bên, cuộc đàm phán dễ ra khỏi ngõ bí hơn.

Tôi xin nhấn mạnh là bạn chớ nên có những ý nghĩ tiêu cực trước khi vào hội nghị. Có rất nhiều trường hợp đoàn đi đàm phán chưa chi đã coi đoàn trước mặt là địch thủ, thậm chí là kẻ thù. Tư duy đó chắc chắn đưa đến thất bại. Dù có gặp người bất

chính chẳng nữa thì cách trình bày lành mạnh và chân thành sẽ vẫn đưa con thuyền đàm phán đi theo đúng lộ trình mong muốn.

Nếu không có dịp chuẩn bị từ trước thì vẫn có thể đợi tới vài ngày trước hội nghị để mời các phái đoàn tham dự đi ăn, đi chơi trước khi vào việc. Con người vẫn là con người, hễ có dịp tìm hiểu nhau để có sự thông cảm, chẳng chóng thì chày cũng có cảm tình với nhau hơn. Đó sẽ là cái phao giữ cho cuộc thương thuyết khỏi chìm, và nó sẽ có ích khi đến lúc phải giải bày nỗi khó hoặc giải lý tại sao bên kia lại có những đòi hỏi khó hiểu.

**Câu hỏi phải chuẩn bị ngay sau đó là: “Hai bên (hay đa bên) chờ đợi kết quả gì về cuộc đàm phán?”.**

Nhiều cơ quan đến hội nghị mà chẳng có chút ý niệm gì về những thành quả của cuộc thương thảo. Những trường hợp này không đáng nói đến.

Đối với các trường hợp còn lại, việc cố đoán được trước ý nghĩ của phía bên kia không khó lắm đâu. Trong những cuộc thương thảo với những công ty có tính chuyên nghiệp cao thì đoán chủ đích của họ càng dễ, vì cứ tự đặt mình vào tình huống của họ rồi tìm những phương án tối ưu là rõ tâm can của họ. Chỉ khi gặp những công ty thiếu chuẩn bị, thiếu phương pháp làm việc khoa học thì đàm phán với họ mới khó. Thương thảo với họ đôi khi chẳng có đầu có đuôi, và đến khi gần tới đích thì họ có thể đổi ý quay ngược chiều đưa ra những đòi hỏi vô lý. Trong những trường hợp này, chúng ta lại càng phải chuẩn bị, lường trước bất ngờ và rủi ro.

**Trong những kết quả chính của một cuộc đàm**



## **phán có tính cách thương mại, phải nói đến giá của món hàng nằm trên bàn hội nghị.**

Khi hai bên đều muốn thành công, các đối tác từ cả hai bên sẽ phải biết rõ tình hình và có ý niệm tương đồng với nhau về giá của dự án. Dù sao, khi nói đến giá bán hay giá mua thì mới chỉ nói đến một phần của giá thật. Có rất nhiều yếu tố giúp làm cho giá trông rẻ hay đắt hơn.

Ví dụ điều kiện thanh toán “công ty mua được phép trả tiền hàng trong thời hạn 3 tháng sau khi giao hàng” là một điểm lợi cho phía mua, bất lợi cho phía bán. Điều kiện này sẽ làm cho giá của hàng trông rẻ hơn! Ví dụ khác là dự án được tài trợ với nguồn ODA. Với đặc ân này, những điều kiện trả nợ thật “mềm” có khả năng làm cho giá của dự án cũng “mềm” đi. Còn rất nhiều trường hợp khác có thể làm cho mặt thật của giá thay đổi, như khi đồng bạc hạ giá, khi lạm phát cao, khi khí tượng không thuận lợi (ví dụ sóng thần bên Nhật), khi có đình công dài hạn... Tất cả những dữ kiện đó đều có ảnh hưởng đến giá biểu. Ai mà biết trước hợp đồng sẽ diễn biến ra sao trong tương lai, nên phe nào chuẩn bị kỹ sẽ thoải mái hơn khi đàm phán, vì biết rõ ngay từ trước các yếu tố bên ngoài có ảnh hưởng ra sao với tiến trình của dự án.

Dù sao chẳng nữa, đoàn đi thương thuyết phải được nội bộ công ty cho biết độ co giãn của giá biểu, giá nào là giá chót. Trưởng đoàn phải biết rõ quyền hạn của mình trong việc xác định giá để tránh phải gọi sếp mỗi khi lúng túng, hay mỗi khi có một sự thay đổi dù nhỏ. Tại đây, tôi xin nhấn mạnh rằng việc bàn thảo đáo với sếp trước khi đi đàm phán là một điều bắt buộc. Nếu còn trực tiếp gặp mặt được nhau thì còn hiểu sâu được ý của nhau, và sếp với người thừa hành sẽ có những phân tích chung, những lý luận chung. Đến khi đoàn thương thuyết

đã rời công ty rồi, mọi chuyện sẽ phức tạp hơn nhiều. Vào đúng “khúc quanh tế nhị” mà gọi điện cho sếp ở công ty, ông/ bà ấy cũng chẳng mấy khi lấy quyết định ngay được, vì làm sao nhanh chóng đoán ra chính xác quang cảnh của hội nghị để cân nhắc và phán đoán cho đúng!

## **Thông tin/liên lạc nội bộ trong phái đoàn và với công ty mẹ là một đề tài không kém quan trọng**

Thông tin gồm nhiều mảng:

- Thông tin giữa lãnh đạo đoàn thương thảo với lãnh đạo ở lại công ty.

Đường dây này là “dây thần kinh” của cuộc thương thảo. Dù đã chuẩn bị đến đâu vẫn có nhiều chuyện bất ngờ, nên lãnh đạo công ty cần theo dõi cuộc thương thảo, nhất là khi dự án to đến độ có thể thay đổi tương lai của cả công ty! Đôi khi, dù ủy quyền thể nào cho trưởng đoàn đi đàm phán chẳng nữa thì cũng có những quyết định đột ngột phải cần đến sự tham gia mật thiết của các lãnh đạo công ty “ở nhà”.

Tôi đã gặp trường hợp ngay Chủ tịch Hội đồng Quản trị và Tổng giám đốc công ty cũng tự xét không đủ thẩm quyền lấy quyết định một mình, phải xin hoãn cuộc đàm phán để họp Hội đồng Quản trị. Đó là lần phía chủ đầu tư đòi xuống giá 90 triệu đôla Mỹ trong một dự án siêu khổng lồ 9 tỷ đôla Mỹ, tức chỉ có 1% thôi, nhưng cái 1% này to quá. Không ai trong công ty dám nghĩ rằng mình có thẩm quyền cho phép xuống giá 90 triệu đôla trong một lượt!

Trong mọi trường hợp, tất cả mọi đường dây truyền tin với công ty mẹ đều phải được an ninh hóa một cách thật cẩn trọng. Phe đối tác hoặc phe địch thủ đã đặt trước hệ thống gián điệp để

nghe lén máy điện thoại, đọc fax... Đã có lần tôi phải xin đại sứ của Pháp cho phép dùng máy điện thoại đặc biệt tối mật của chính phủ Pháp để bàn với các lãnh đạo công ty về những diễn biến sắp tới.

- *Thông tin giữa các đồng nghiệp trong đoàn đi thương thuyết ở nước ngoài.*

Đôi khi chủ đầu tư nước sở tại chia đoàn chúng tôi thành nhiều toán, mỗi toán phải thương thuyết về đề tài khác nhau tại một địa điểm khác nhau. Họ chia ra như vậy để thuận tiện cho họ, nhưng cũng để bắt buộc chúng tôi liên lạc với nhau bằng những phương tiện họ dễ theo dõi và kiểm soát.

- *Thông tin giữa các thành viên trong đoàn với đồng nghiệp của họ tại công ty nhà.*

Mảng này rất khó quản lý chặt chẽ để không một thông tin nào thoát ra khỏi đoàn. Những chuyên viên về điện, về máy, về hạ tầng thỉnh thoảng cũng cần liên lạc với sếp trực tiếp của mình. Công ty của họ không phải là thầu chính nên họ không làm việc cần mật như thầu chính! Việc để họ tự do dùng mọi phương tiện viễn thông là một cơ hội bằng vàng cho đối phương hoặc chủ đầu nghe và tìm hiểu chiến lược của cả nhóm bên này.

- Một việc tôi luôn luôn làm khi phải đi thương thuyết tại nước ngoài là *sửa soạn trước một số tên và ngữ vựng sẽ dùng qua điện thoại*, để ngăn đối phương giải mã nếu chẳng may họ nghe điện thoại hay đọc fax của chúng tôi.

Chẳng hạn tôi sẽ tự đặt tên hiệu là “the tiger” (con hổ), sếp tôi là ông “đen”, Chủ tịch là ông “trắng”. Việc đang quá khó khăn thì nói là “đang qua biển lớn”, việc dễ hơn thì “qua kênh

Suez” ... Bạn đừng cười vì tình huống này giống như chuyện gián điệp James Bond vậy. Bằng cách đó chúng tôi tuy không mong giữ được bí mật lâu, nhưng cũng đủ để làm cho thời gian đứng về phía mình, cho phép chúng tôi đi nhanh hơn đối phương hay bất cứ địch thủ nào khác. Sau vài tuần chúng tôi lại đổi mật mã, thay cách gọi. Riêng tôi còn hay dùng lẫn lộn ba, bốn thứ ngoại ngữ trong cùng một cuộc điện thoại với Chủ tịch công ty, đồng thời vẫn dùng tiếng lóng, tên ngụy trang để mong giảm chút rủi ro thất thoát thông tin.

Có bạn sẽ nghĩ: “Làm gì mà để trí tưởng tượng phong phú quá vậy? Làm việc mà cứ sợ có ai nhìn vào hồ sơ mật của mình thì làm sao tập trung!”. Để cho những bạn nào nghĩ vậy hoàn toàn bị thuyết phục, tôi xin kể lại chuyện sau đây. Câu chuyện chứng minh rằng nếu gặp phải “mật thám” giỏi, bạn có phòng vệ đến mấy thì thông tin mật của bạn vẫn có thể bị “moi” ra được. Năm 1986, tôi phải thương thuyết tay đôi với ông Chủ tịch công ty điện lực của một nước nằm ở trung tâm châu Mỹ. Ông này sang Pháp gặp tôi, nhưng cũng để gặp đối thủ của chúng tôi bên châu Âu. Dự án là một nhà máy điện 2 x 350 MW. Vào đúng trưa hôm gặp mặt, có một mật thám tôi không quen từ trước xin gặp tôi gấp, nói đã tình cờ nắm được một dữ kiện kỹ thuật làm cho anh ta tin rằng dự án không thể thoát tay công ty của chúng tôi. Tất nhiên, tôi gặp chàng mật thám nói trên ngay tức khắc trước khi đi tiếp ông Chủ tịch. Y như rằng dữ kiện đưa ra đã hoàn toàn thuyết phục tôi.

Trong khoảnh khắc, tôi cùng cộng sự viên phải đổi hoàn toàn chiến lược thương thảo. Thay vì tìm cách thuyết phục chủ đầu tư mua của chúng tôi (bây giờ chuyện đó đã chắc chắn!), chúng tôi chuyển sang thuyết phục chủ đầu tư rằng mua giá đó là phải chăng! Và cuối cùng chúng tôi đã bán được hàng với đúng giá

chúng tôi muốn. Từ chiến lược “thuyết phục để bán hàng” chúng tôi đã chuyển sang chiến lược “làm sao bán giá cao”!

Chuyện xảy ra gần 30 năm trước rồi đây, hướng chi trong bối cảnh công nghệ thông tin thời nay. Nói thế để các bạn hiểu rằng sự cẩn mật vô cùng quan trọng nếu muốn nắm chắc vận mệnh của chính phe mình. Thậm chí ngay với đồng đội, đôi khi tôi cũng không chia sẻ hết vì tôi đã học được một lời khuyên khi còn là một kỹ sư trẻ tuổi, từ một ông giám đốc lão thành: “Nếu anh không giữ được bí mật của anh, thì đừng chờ đợi gì người khác, dù là cộng sự, giữ được cái bí mật đó”.

## **Quyền hạn của mỗi thành viên trong đoàn**

Đây là một việc rất khó xử lý, tất nhiên phải quy định trước khi đi thương thảo, trong đó có quyền hạn của trưởng đoàn.

Trong những dự án có nhiều khâu phức tạp, khi có nhiều nhân viên của các bộ, ngành, công ty phụ thì mỗi nhân viên phải tuân theo chỉ đạo của ít nhất hai đường lãnh đạo. Họ tất nhiên phải tuân theo chỉ đạo của sếp trong công ty mình, nhưng họ cũng phải tuân theo chỉ đạo của trưởng đoàn thương thuyết, mà trưởng đoàn cũng chỉ là nhân viên cao cấp của một công ty trong những công ty có mặt. Thông thường, trưởng đoàn thuộc về thầu chính.

Có thể nói làm trưởng đoàn đi thương thuyết với số đông công ty là một việc cực kỳ khó khăn, và những nhân vật có khả năng này rất khó kiếm trên thị trường. Tôi thường gọi những người này là superman! Họ phải thương thuyết đủ mọi chiều mà vẫn giữ được bình tĩnh, không để lộ ra một vết nhăn trên mặt. Và cứ như vậy suốt tháng này sang tháng nọ, họ tự kiểm soát một cách tuyệt vời.

Các bạn thử tưởng tượng tình huống sau đây: trong một dự

án nhà máy điện, khách hàng đòi xuống giá 5%, trưởng đoàn họp nội bộ, yêu cầu mỗi công ty thành viên xuống 5% một cách đồng đều theo quy luật “dân chủ”. Nhưng bên hạ tầng nói “Em chỉ xuống được 0,6%, vì ở xứ em lạm phát cao, nhân viên vừa được tăng lương hậu”, bên nhà máy thì chỉ xuống được 0,7% vì lý do khác, bên hệ thống điện chỉ 1% vì thầu phụ lên giá nọ kia, thế là trưởng đoàn không sao đi tới tổng cộng 5% dự án được. Đôi khi phải cần cả một tuần lễ mới thuyết phục được đồng đội! Kinh nghiệm cho thấy thuyết phục nội bộ vô cùng tế nhị và cực nhọc.

Khách hàng chủ đầu tư quốc tế, nhất là trong các dự án lớn, thường đòi hỏi các thành viên trong phái đoàn trình ủy nhiệm thư cá nhân. Trong ủy nhiệm thư, Hội đồng Quản trị của mỗi công ty nhìn nhận long trọng trước pháp luật là người đại biểu mình gửi đi phải được toàn quyền đại diện và xử sự không cần có thêm hỗ trợ trực tiếp của công ty mẹ.

Riêng trưởng đoàn thương thuyết phải có ủy nhiệm thư còn đặc biệt hơn thế, không những chính công ty của mình phải cho đặc quyền, mà thêm vào đó mỗi công ty thành viên của dự án cũng long trọng nhìn nhận quyền tối cao rộng rãi của trưởng đoàn. Riêng việc chuẩn bị các ủy nhiệm thư trước khi lên đường cũng là một pha thương thuyết nhức đầu. Các nước Ả Rập Trung Đông rất đa nghi. Họ kiểm tra các ủy nhiệm thư một cách tỉ mỉ.

Chúng ta đôi khi không ý thức được hết tầm quan trọng của ủy nhiệm thư. Cần hay không cần? Trên thực tế, đoàn đi thương thảo nên đem theo thư ủy nhiệm. Nó đem lại cho khách hàng hay chủ đầu tư một sự thoải mái, vì biết rằng người đại biểu công ty được cử đi thương thuyết thực sự được ủy nhiệm. Khi họ nói hay cam kết, tức là công ty của họ cũng cam kết

theo!

Tôi đã rất may mắn trong cuộc đời thương thuyết của mình. Trong nhiều năm, cả giới kinh doanh đều biết rằng không những tôi được Hội đồng Quản trị của công ty ủy quyền thường trực, nhưng còn hơn thế, tôi được hưởng quy chế đặc biệt là thực sự có quyền hành rộng rãi để quyết nghị ngay trong buổi họp. Đây là một ưu thế tôi đã sử dụng nhiều lần và giúp tôi hót tay trên những công ty đối nghịch tại chỗ, trong khi nếu họ muốn đối kháng thì họ lại phải xin phép sếp trên của họ, tất nhiên không có mặt tại bàn hội nghị. Nói một cách khác, tôi có thể quyết định nhanh, đánh chớp nhoáng, trong khi địch thủ cần thời giờ để giải bày với sếp. Nếu chẳng may “ông sếp” của họ lại trốn tránh trách nhiệm nữa thì lợi thế của tôi thật hiển nhiên.

## Chuẩn bị sức khỏe

Có những cuộc thương thuyết ngắn, cũng có cuộc rất dài. Đoàn tôi đã có lần thương thuyết một dự án trong nhiều năm, do đó không những mỗi cá nhân trong đoàn phải **chuẩn bị tinh thần** mà cả **sức khỏe** nữa, đúng hơn là **sức chịu đựng** hoàn cảnh cực nhọc. Ví nó như một cực hình khổ sai thì hơi quá, nhưng thực sự bản chất của một cuộc thương thảo tại nước ngoài giống như đi tu hoặc đi tù!

Tại Trung Quốc chẳng hạn, có lần chúng tôi bị bắt buộc thương thuyết vào mùa đông mà trong phòng không có lò sưởi. Việc này xảy ra nhiều lần làm cho chúng tôi nghĩ họ cố ý “ướp lạnh” mình để mong rằng chúng tôi cóng lạnh chân tay sẽ nhượng bộ nhanh chóng. Mùa đông Bắc Kinh là một trải nghiệm lạnh khủng khiếp bạn ạ. Chân buốt, phải đập xuống sàn luôn luôn để giữ cử động; ngón tay tê cóng đến độ cầm bút cũng

khó; mặt đỏ hoe; cổ khô khan; ngồi lâu không được. Phía bên tôi thì ngồi từ tháng này sang tháng khác. Phía Trung thì cứ 4 tiếng lại thay một ca thương thuyết, cố tình đánh đòn thể xác để làm cho trí óc chúng tôi không còn sáng suốt, mong chúng tôi chấp thuận nhanh chóng những đòi hỏi vô lý của họ.

Nhưng trước khi đi hội nghị, đoàn chúng tôi có một anh bạn lão luyện đàm phán với người Hoa vào mùa đông. Bạn này đã chỉ dẫn cho chúng tôi phải đem thuốc gì, áo mặc ra sao, bít tất dày dặn thế nào. Thế rồi đem cả trà nóng với phích, đem luôn theo cả máy đun nước nóng, không mảy may trông cậy vào sự tiếp đãi của phe kia. Chúng tôi đã đàm phán với đầu đội mũ len, áo choàng và giày để đi trượt tuyết. Mỗi khi chúng tôi thở, hơi khói lạnh ra khỏi đôi môi nẻ ra máu... Ai thiếu chuẩn bị thì sẽ không ở quá được nửa tuần đâu. Thám thính Bắc Cực có lẽ cũng không cực khổ hơn, nhưng ở đây phải cắn răng cam chịu, biết sẽ còn ngồi vài tháng nữa mới được về gặp vợ con trong không khí âm áp trước khi trở lại đàm phán tiếp.

Khi thương thuyết ở xứ nóng thì tình huống ngược lại. Đeo cà vạt, khoác veston trong căn phòng nóng, không có máy lạnh, đôi khi còn không có cả quạt máy. Trong khi đó khách hàng thì tự do mặc áo sơ mi mỏng, chân đi dép hở. Công ty Pháp của chúng tôi không cho phép ăn mặc chảnh mảng khi gặp khách hàng...

Sau những việc chuẩn bị chính còn bao nhiêu việc phụ khác. Nếu muốn thành công trong cuộc đàm phán, bạn phải trả giá đắt cho một cuộc phiêu lưu chung quanh bàn hội nghị. Nói cho cùng thì tất cả những sự chuẩn bị cũng chỉ là những việc thường ngày của người có thái độ chuyên nghiệp. “Pro” (professional) là thế!

Sau khi chuẩn bị theo thể thức Pro rồi, lúc đó bạn mới có thể



đi vào thế giới của nghệ thuật thương thuyết. Không Pro thì chưa nói được đến nghệ thuật. Thế đấy!

## **Thành viên trong đoàn nói tiếng bản xứ và thấu hiểu văn hóa bản xứ**

Khi đi thương thuyết tại xứ người, nhất là khi văn hóa của họ rất xa lạ thì trong phái đoàn nên có một thành viên thông thạo phong tục và văn hóa của khách hàng bản xứ. Sẽ hay hơn nữa nếu thành viên thông thạo luôn cả tiếng nước sở tại. Dù đã có trung gian thông thường là người bản xứ, đoàn cũng vẫn phải có “dụng cụ nội bộ” riêng.

Có thể trong nhiều ngày anh bạn thành viên đặc biệt này không hữu dụng cho lắm, cũng có thể phe đối tác cũng ý thức được bên trước mặt có người hiểu tiếng nên cố tránh bàn luận nội bộ trước mặt anh này. Nhưng khi cuộc thương thuyết kéo dài, trong những pha gay go, sự hiện diện của thành viên đặc biệt hiểu tiếng nói và văn hóa rất quan trọng. Thêm vào đó, thành viên này dễ liên hệ hơn với người bản xứ và tất nhiên có khả năng kiểm tra luôn việc làm của chính trung gian của phe mình.

## **Đem theo “mìn” để triệt hạ đối phương**

“Mìn” ở đây không phải là vũ khí nổ, mà là tài liệu làm cho khách hàng nghi vấn về khả năng của đối thủ của công ty mình trong cuộc đấu thầu.

Khi đi thương thuyết về nhà máy sản xuất điện, tôi thường có trong cặp đủ hồ sơ về các nhà máy do đối thủ xây. Nào là có nhà máy đã nổ, có nhà máy không đem lại hiệu năng như mong đợi, nào là turbin bị vỡ nẻ, hoặc có tài liệu chứng minh đối thủ không nắm vững một công nghệ mới, vẫn gây ra nhiều vấn đề

nan giải mặc dù công nghệ đã được sáng chế từ nhiều năm.

Những tài liệu này giống như chất nổ. Tác hại của nó ghê gớm, bởi vì một khi đã đưa tài liệu ra công khai thì không tài nào công ty có lỗi còn chút hy vọng lấy dự án.

Thế nhưng việc sử dụng “mìn” không đơn giản chút nào do cả thế giới sẽ biết ai “gài mìn”, khó giấu nổi. Bị lộ tẩy là một điều nhất thiết phải tránh, vì dù khách hàng không mua từ đối thủ đã đành, nhưng họ sẽ càng hoảng sợ khi nói chuyện với công ty nào có tư duy đả phá gây bất an. Thành thử bọn ném “mìn” đôi khi còn bị hình phạt nặng hơn nữa, có thể dẫn tới việc bị bế quan tỏa cảng lâu dài.

Không ai thực hiện việc ném “mìn” giỏi hơn trung gian. Những người này thường chỉ cho khách hàng xem qua hồ sơ thôi chứ không bao giờ để lại dấu vết, nhất là bản sao.

## **Chọn tư vấn thật kỹ lưỡng.**

Trong những cuộc thương thuyết quan trọng, công ty đầu thầu thường đem theo một số nhà tư vấn quan trọng. Ngân hàng và luật sư là hai nhân vật không thể bỏ quên ở nhà được, vì mỗi dòng viết trong hợp đồng đều có giá của nó trên dòng chi tiêu sau này của công ty. Mỗi lỗi lý luận về pháp lý đều có thể mang nặng thêm rủi ro cho công ty.

Tuy nhiên, chọn ngân hàng nào, chọn luật sư nào là cả một nghệ thuật.

Những nhà tư vấn này thông thường không lấy lệ phí vào buổi ban đầu. Tuy nhiên, khi cuộc thương thuyết kéo dài, tất nhiên họ bắt buộc phải lấy. Chọn luật sư nổi tiếng chưa chắc đã thiết cần, mà sẽ rất tốn phí. Ngân hàng cũng vậy, khi chỉ là những cuộc họp thông thường thì họ tháp tùng miễn phí. Nhưng khi cuộc thương thuyết vào thời kỳ phải tính giá trị nội

tại của dự án chẳng hạn thì khó lòng họ làm việc miễn phí.

Thêm vào đó, bạn nên xem xét tỉ mỉ trong dĩ vãng xa gần, trên một dự án nào khác, chính những nhà tư vấn này có lần nào cộng tác với đối phương chưa? Nếu có, họ đã không ít thì nhiều nối một mối liên hệ mật thiết. Do đó, mời những nhà tư vấn này vào cộng tác rất nguy hiểm, giống như kéo nội ứng của đối phương vào phòng bí mật của mình. Tối thiểu cũng sẽ có thông tin thất thoát, dù vô tình hay cố ý.

## **Biểu đồ chi phí trong cuộc thương thuyết**

Cuộc thương thuyết nào cũng tốn rất nhiều chi phí. Trong những công ty được quản lý tốt, phí tổn được kiểm soát chặt chẽ và tất nhiên tất cả chi phí của một cuộc thương thuyết cũng được theo dõi trên một biểu đồ. Những chi phí đủ loại: lương bổng của đội đàm phán, tiền khách sạn, vé di chuyển, ẩm thực, phí tư vấn, phí truyền thông, phí in ấn tài liệu. Nếu cộng lại con số rất cao. Và tất nhiên không có công ty nào cho phép con số lên tận trời xanh. Bình thường trong các dự án nhỏ, con số có thể lên tới 10% doanh số của hợp đồng tương lai. Nhưng khi dự án siêu to, nhiều doanh nghiệp sẽ hạn chế chi tiêu tối đa là 2 hay 3%.

Trong quá trình thương thuyết, người trưởng phái đoàn còn phải kiểm soát chi tiêu thường trực. Các công ty nước ngoài thường không bao giờ chấp nhận để cho một đội đi thương thuyết tiêu quá ngân sách hoạch định. Vào những trường hợp đặc biệt họ có thể duyệt lại con số. Nhưng trong mọi trường hợp họ sẽ cố gắng hạn chế chi tiêu để tuân theo ngân sách.

## **Chiến lược thương thuyết.**

Đội đi thương thuyết không phải là một đoàn đi mạo hiểm, vì

bình thường, trong đội cũng có ít nhất hai ba vị có kinh nghiệm đàm phán, rồi sẽ có thêm vài vị hiểu văn hóa nước đón tiếp, hiểu cả cách họ thương thảo, biết trước những đòn hiểm mà khách hàng hay đối phương sẽ dành riêng cho phe mình, vào thời điểm nào họ sẽ đánh. Tất nhiên, nếu công ty gửi đi một đoàn thiếu kinh nghiệm thì khả năng thất bại sẽ cao.

Trong túi riêng của trưởng phái đoàn, luôn luôn phải có sẵn một chiến lược đã được sự ủng hộ của Hội đồng Quản trị. Đôi khi còn có cả một chiến lược thay thế nếu chẳng may chiến lược được hoạch định không đáp ứng tình huống.

Một trong những góc cạnh của chiến lược là hiểu chỗ yếu của khách hàng, khuyết điểm của đối phương. Những dữ kiện này đôi khi chỉ biết được khi đã tới nước bản xứ.

## **Còn một việc không kém quan trọng là kiểm soát việc làm của trung gian.**

Công ty đi thương thuyết không thể nào tin vào trung gian 100%, vì cho dù họ có trung thực và trung thành, chính họ cũng có thể sai lầm, hoặc quá chậm chạp, hoặc không đủ tinh vi và tế nhị.

Trường hợp chọn sai trung gian là một trường hợp thật khôn đốn. Thay đổi trung gian là một trong những việc khó làm nhất trong nghề thương mại. Trung gian thông thường là một nhân vật gần gũi với khách hàng, lắm khi còn là anh em ruột của chủ đầu tư luôn! Nhưng vì một lý do nào đó, trong khi cuộc thương thuyết đang diễn ra, bạn thấy rõ trung gian không làm được việc! Thế là bạn bắt buộc phải có giải pháp thay thế họ. Việc giải nhiệm họ rất khó, trước tiên vì nhu cầu giữ tình bạn, rồi khách hàng chẳng chóng thì chày sẽ đánh giá công ty qua cách xử lý trung gian.

Đoàn đi thương thảo luôn luôn cần có thêm đồng minh từ phía bên kia, vì họ sẽ là hậu thuẫn khi cần, sẽ giúp cho việc đánh giá trung gian! Họ sẽ nêu góc nhìn của họ mỗi khi một vấn đề cần được soi sáng và có đầy đủ ý kiến.

Đọc đến đây, bạn nào vẫn còn thấy thích thú thì chắc hẳn đã có máu thương mại trong tủy xương. Trong những trang tiếp theo tôi sẽ minh họa nghệ thuật đàm phán bằng những ví dụ cụ thể sống, những kinh nghiệm về thất bại cũng như thành công trong thương thuyết.

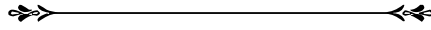
## NHỮNG ĐIỀU NÊN GHI NHỚ

- Không một cuộc thương thuyết nào có hiệu quả cao nếu không được chuẩn bị kỹ lưỡng. Có chuẩn bị kỹ thì mới thương thuyết lưu loát và mạch lạc được.
- Mỗi khi thiếu chuẩn bị chỗ nào, y như rằng cuộc thương thuyết sẽ bị kẹt sau này ở chính chỗ đó. Phe thiếu chuẩn bị dễ bị “xỏ mũi” rồi bị đưa đi lạc hướng.
- Đoàn đi thương thảo phải được tổ chức quy củ để dễ đạt được hiệu quả và cũng để tránh những sai lầm tại chỗ, những thất thoát về thông tin rất tai hại.
- Sự chuẩn bị chu đáo còn cho phép chủ đầu tư cảm nhận được cách làm việc chuyên nghiệp của công ty tham dự. Nó sẽ tăng sự tín nhiệm của chủ đầu tư. Khi cuộc thương thuyết kéo dài, sự thiếu chuẩn bị sẽ lộ rõ. Ít khi khách hàng còn giữ sự tín nhiệm với công ty nào quá dễ dãi trong việc chuẩn bị thương thảo.





## CHƯƠNG 5



# Bản đồ kịch sĩ

**N**hững năm giữa thế kỷ thứ 20 là một thời kỳ oanh liệt của các nước Anh và Pháp, lúc đó đứng hàng đầu thế giới. Ông Winston Churchill, đương kim Thủ tướng Anh Quốc, không biết do sự ghen tuông hoặc bức xúc nào lại mỉa mai nước Pháp bằng những lời khôi hài: “Nước Pháp là một nước vĩ đại, tôi chỉ tiếc rằng nước Pháp lại bị dân Pháp đóng cửa”.

Vào thời đó, Đại Thế Chiến thứ hai vừa chấm dứt, các quốc gia tham chiến sửa soạn tái kiến thiết đất nước đã một phần bị chiến tranh biến thành tro tàn. Thời kỳ phát triển kinh tế như mùa xuân trở về với Âu châu. Bên châu Á, nước Nhật thuộc những quốc gia bị chiến tranh tàn phá nhiều nhất. 50 năm sau, thế giới đã biến đổi nhanh chóng. Ba thế hệ loài người đã góp công xây dựng lại nền kinh tế. Tuy nhiên có những quốc gia tìm lại sự trù phú rất nhanh bên cạnh những nước đi chậm hơn, thậm chí có nước phải đợi đến 30 năm sau mới bắt đầu khởi sắc. Nước Nhật đã cải hóa vô cùng nhanh chóng, thêm vào đó dân Nhật đã xây dựng một nền kinh tế bền vững trong một xã hội bền vững, với những tôn chỉ và nguyên tắc sống chung bền vững.

Do đâu có nước đi nhanh bên cạnh nhiều quốc gia chậm chạp hơn? Có nhiều lý do. Nhưng lý do chính là nhân sự. Người dân



mỗi nước có ý thức khác nhau, văn hóa giáo dục khác nhau, lòng yêu nước có lẽ cũng khác nhau, cũng như ý chí hy sinh và tinh thần xây dựng tiềm tàng.

Tôi muốn dùng những hình ảnh trên để nhấn mạnh vào yếu tố con người trong xã hội. Và cũng để các bạn ý thức rõ hơn tầm quan trọng của yếu tố này trong lĩnh vực thương thuyết.

Cùng một cuộc thương thuyết, cùng một mục đích, được tổ chức cùng một lúc, cùng một nơi, nhưng nếu chỉ thay đổi nhân sự tham gia vào cuộc sẽ đưa đến những kết quả khá khác nhau. Điều này không đáng ngạc nhiên, nhưng vô cùng quan trọng. Do đó, tôi muốn đưa yếu tố nhân sự lên hàng đầu để bạn đọc chú ý và ghi nhớ.

Trở lại với chuyện thằng Bờm và Phú Ông, thử thay thế bằng thằng Tèo hay thằng Cũn, rồi Phú Ông miền nọ bằng Đại Gia một miền nào khác, có lẽ câu chuyện thằng Bờm sẽ không để lại cho chúng ta được 10 câu ca dao quý giá kia. Đó là chưa kể đến tác giả vô danh đã viết nên 10 câu đó. Một tác giả nào khác sẽ viết khác. Chuyện Thằng Bờm với Phú Ông như thế là có 3 nhân vật, chứ không phải 2 như chúng ta có thể tưởng. Thế rồi nếu lại nói đến cuốn sách các bạn đang cầm trên tay thì nhân sự lại nhân lên, vì có thêm chính tôi và các bạn đọc đóng một vai gián tiếp trong truyện thằng Bờm, nhiều thế kỷ sau bài thơ.

Bạn thấy buồn cười ư? Không đâu bạn ạ. Ví dụ như thế giới này chỉ có khỉ chứ không còn loài thú nào khác, có lẽ chẳng bao giờ có thương thuyết với hội nghị, xã hội sẽ leo cây chuối kiếm trái để ăn suốt ngày. Còn nếu xã hội chỉ là một biển rộng toàn cá là cá, có lẽ dưới nước người ta sẽ tưởng tượng một xã hội an bình. Sẽ không có sự chèn ép, tranh giành như trên đất liền, và tất nhiên ngay ý tưởng thương thuyết cũng sẽ không hiện thực.

Tôi nói vui như vậy cốt để các bạn hiểu cho thật rõ, thật kỹ

rằng: khi có việc thương thuyết, các bạn phải nghiên cứu các nhân sự thật kỹ lưỡng. Những người ngồi trước mặt, bên cạnh, hoặc đằng sau là những ai? Họ có tư duy văn hóa như thế nào, họ lý luận và phản ứng ra sao, trong thâm tâm của họ có những ẩn ý gì, họ nhìn quyền lợi của tập thể như thế nào, rồi họ đánh giá việc làm của mình cũng như những quyền lợi lớn nhỏ của cá nhân họ như thế nào? Thậm chí những kinh nghiệm trong đời họ, cũng như những bài học lịch sử và cuộc đời để lại cho gia đình và chính họ sẽ ảnh hưởng ra sao đến kết quả của một cuộc thương thuyết?

Tôi từng gặp nhiều trường hợp quái dị trong những cuộc thương thuyết quan trọng đã thất bại. Ví dụ như hai bên trưởng phái đoàn có hiềm khích hoặc mâu thuẫn gia cảnh gì đó từ lâu. Hoặc công dân của hai quốc gia có hận thù lịch sử. Yếu tố chủng tộc, giàu nghèo, thậm chí đạo giáo cũng có ảnh hưởng. Rồi người được đi học, người không cũng vậy. Ngược lại, khi đàm phán đang trên đà bế tắc, đôi khi chỉ cần thay đổi nhân sự đang ngồi trong cuộc thương thuyết cũng dễ có khả năng tháo mở các nút khó gỡ.

\* \* \*

Một trường hợp xảy ra rất thường là việc hai gia đình nhà trai và nhà gái thương thuyết về cưới hỏi. Chúng ta đều được chứng kiến sự xôn xao, bàn cãi gay go, cân nhắc kỹ lưỡng, đôi khi còn đi tới mâu thuẫn nóng trong gia đình, trong khi đó hai đứa trẻ yêu nhau đã quyết định trước sau gì rồi cũng cưới.

Thật là một bi hài kịch. Bố chú rể thì cho cưới, mẹ thì không. Nội nói trông nó cũng được, ngoại thì bảo không vội. Cụ cố thì

nói tụi bay lẹ lên cho tao được trông thấy chắt dích tôn. Cô ruột của chú rể lại đem về tin đồn rằng con dâu tương lai bất hiếu lắm. Cậu em trai thì ủng hộ, nhưng cô em gái chưa gì đã ghen với chị dâu tương lai nên nhăn nhó. Tất cả những ý kiến trong gia đình đều có lý, mỗi ý đều đi vào sự cân nhắc với tải trọng của nó. Đây mới là sự bàn cãi một bên nhà trai hay nhà gái. Tuy nhiên, khi hai bên gặp nhau lần đầu để chạm ngõ thì các vấn đề mới lại được đặt ra thêm. Nào chú ruột cô dâu ngày xưa đã chơi xấu ông bác bên nhà trai. Nào ông nội bên nợ vẫn quít nợ ông ngoại bên kia. Hai thằng em hai bên thường đánh nhau ở trường rồi nói xấu nhau. Nào bà ngoại bên này chê bên kia đi đạo... Tất cả những biến cố đó dù không trực tiếp dính dáng gì tới cặp uyên ương nhưng hẳn có ảnh hưởng.

Tất cả hai họ, bạn bè, bằng hữu đôi bên đều có ít nhiều tiếng nói. Họ đều là kịch sĩ của cuộc thương thuyết sắp bắt đầu. Họ nằm trên một địa bàn mà tôi gọi là **bản đồ kịch sĩ**.

Thương thuyết nào cũng là một cuộc gặp gỡ giữa người với người. Người nào là kịch sĩ, người nào không? Chuẩn bị cho cuộc đàm phán trước tiên là lập bản đồ kịch sĩ.

Kể chuyện thường xảy ra để bạn đọc hiểu rõ hơn tính chất của bản đồ kịch sĩ. Trong một đám cưới, hay trong bất cứ cuộc thương thảo nào khác, kịch sĩ đông hơn chúng ta tưởng. Không nhất thiết cứ phải ở bàn hội nghị mới có ảnh hưởng. Có nhân vật vắng mặt mà tiếng nói vẫn nặng cân. Tất cả những người có ảnh hưởng trực tiếp trên cuộc đàm phán đều phải có tên trên bản đồ kịch sĩ, không được quên nhân vật nào.

Khi đi thương thảo, thái độ chuẩn là tìm hiểu những ai có ảnh hưởng nhiều, ảnh hưởng ít. Và khi biết ý được của từng người, tất nhiên dễ biết cái gì phải tránh, cái gì phải làm.

Đến đây tôi xin nhấn mạnh đến vai trò của người trung gian.

Rõ ràng, chúng ta thấy nếu cuộc đàm phán mở rộng ra đông người, có lẽ một trung gian sẽ không tài nào làm xuể. Có nghĩa là khi sau này có trung gian nào nói với chúng ta rằng “họ nắm hết mọi người trong tay” thì chúng ta hãy chỉ tin vừa vừa thôi. Không ai một mình mà nắm hết được mọi kịch sĩ trong cả một cuộc chơi. Vẽ bản đồ kịch sĩ và quản lý trung gian là hai mảng khó nhất và cũng là quan trọng nhất của thương thuyết. Trong một chương sau tôi sẽ nói nhiều hơn về vai trò của trung gian.

Để trở lại bản đồ kịch sĩ, tôi sẽ nêu một số ví dụ cho trường hợp trên như sau. Vào năm 1986-1987 phái đoàn tôi thương thuyết tại một nước Bắc Phi về một dự án nhà máy sản xuất điện. Sau nhiều tháng ròng rã chúng tôi nghĩ đã đến đích. Phía chủ đầu tư, mọi người rất hân hoan sẵn sàng ký hợp đồng. Chúng tôi cũng chắc chắn 100% là mọi địch thủ đã bị loại. Việc tài trợ cũng đã đầy đủ, mọi thủ tục đều được hoàn chỉnh. Và trung gian của chúng tôi báo cáo lại không khí lạc quan từ mọi phía. Với tư cách trưởng phái đoàn, tôi vào yết kiến ông Tổng Giám đốc công ty chủ đầu tư. Ông nói với tôi rằng mọi việc tốt lắm, không ai có thể giành được dự án mà công ty ông đã quyết định giao cho bên chúng tôi. Thế là tôi nắm chắc dự án như đinh đóng cột vậy.

Nhưng tôi không hiểu sao việc chọn ngày lành tháng tốt để ký hợp đồng cứ lần lữa chậm trễ mãi. Hễ cứ bên chúng tôi hẹn ngày thì phía bên chủ đầu tư không trả lời hoặc nói ngày đó không tiện. Chúng tôi mất 6 tháng lần lữa như thế rồi mới hiểu ra rằng có nhân vật quan trọng phía bên kia mà chúng tôi đã vô tình “quên”. Chúng tôi đã trót quên nhân vật này trên bản đồ kịch sĩ! Một lần tôi lại vào gặp ông Tổng Giám đốc. Ông này vẫn vui vẻ nói rằng dự án vẫn giữ nguyên cho chúng tôi, không có vấn đề gì, nhưng vào cuối buổi họp ông ấy mới khẽ nhắc tôi:

“Anh đã chắc chắn xin được phép của mọi người chưa?”. Tôi ngần người, vì trên ông chỉ còn hai người cấp bậc cao chót vót. Trung gian xác định với tôi là cả hai người cao chót vót này cũng đã nằm trong bản đồ kịch sĩ rồi! Thế thì còn ai nữa nhỉ? Chúng tôi nhận ra còn một nhân vật nữa mà thực sự chúng tôi không quên, nhưng cũng không nghĩ là người này có ảnh hưởng gì trực tiếp. Đó là ông “con của Trời”. Hiến pháp của nước họ rõ như ban ngày, “con của Trời” chỉ cắt băng khánh thành thôi. Đến đó tôi mới học được một bài học quý giá: dù ông hoàn toàn vô sự trong dự án cũng như trong mọi dự án, tuy nhiên có rất nhiều người bên chủ đầu tư lại là những người gần ông, thậm chí con cháu của ông, họ không dám qua mặt ngài nên không chịu cho phép làm lễ ký hợp đồng với chúng tôi. Đến khi tôi vừa mạo muội, vừa hồn nhiên đưa vị thánh nhân nói trên vào bản đồ kịch sĩ thì ngay ngày hôm sau nhận được lệnh phải ký ngay hợp đồng. Thế đó bạn ạ, bản đồ mà thiếu nhân vật, dù là nhân vật ẩn mình đến bất ngờ, thì dự án khó lòng tiến bước.

Một ví dụ khác không kém phức tạp là cuộc sáp nhập công ty chúng tôi với một công ty nhỏ hơn. Bạn ạ, khi hai công ty muốn cưới nhau cũng phải trình diện với “anh Hai” đấy! Vốn dĩ công ty tôi vẫn có hợp đồng cố hữu với chủ đầu tư là một công ty nhà nước, nên chúng tôi cứ tưởng rằng việc sáp nhập với một công ty chuyên môn sẽ củng cố địa vị của mình. Lầm to! Chỉ ít lâu sau khi báo chí đăng tải công khai cuộc thương thuyết này thì chủ đầu tư khéo léo cho chúng tôi hiểu là cuộc sáp nhập này chướng lắm, nếu cứ tiến vào e rằng chúng tôi sẽ gặp khó khăn trong tương lai, nhất là để lấy thêm các hợp đồng kế tiếp. Chúng tôi đã chấm dứt ngay ý định sáp nhập. Bạn ạ, khi khách hàng chính của bạn không ưa việc bạn đang thương thuyết thì

bạn phải chịu thôi. Ảnh hưởng của họ quá lớn, tương lai của bạn nằm trong tay họ đến 60%, sao bạn có thể làm ngơ được! Bài học cho tôi rất sâu đậm. Phải kiểm điểm thường trực những mối liên hệ của công ty mình, rồi nếu không đi sát với quyền lợi của họ được thì ít nhất cũng phải nhận được “đèn xanh cho phép” của họ. Họ có vui lòng thì bạn mới tiến lên được và mới thành công.

Bản đồ kịch sĩ là một việc phải làm nếu bạn muốn chuẩn bị cho cuộc thương thuyết sắp tới một cách hoàn hảo. Cũng vì vậy mà tôi thường mời các nhân vật trên cái “bản đồ tâm sự” ấy dùng cơm, đi chơi golf hoặc nghỉ mát. Không phải chỉ có mục đích làm quen đâu, mà chính khi gần họ mới may ra biết được là chính họ cũng bị nhiều nhân vật chi phối mà họ phải phục tùng. Chuẩn bị thương thuyết là thế. Nghệ thuật là không để khe hở nào có khả năng gây ảnh hưởng tiêu cực trên việc làm của bạn.

Nói chung trong cuộc đời, không riêng gì việc thương thuyết, hễ có cỗ là có người. Hễ có người là chúng ta phải rà soát tỉ mỉ các mối liên hệ, phân tích vai trò của họ trong việc liên quan. Chỉ cần một người không đồng tình thì việc lớn có khả năng dây dưa chậm trễ, thậm chí thất bại. Bản đồ kịch sĩ chẳng qua cũng chỉ là một cách làm việc khoa học, định nghĩa những nhân sự có liên quan trực tiếp hay gián tiếp, gần hay xa, nặng hay nhẹ. Chúng ta không phải chiều lòng tất cả mọi người, nhưng sự có mặt của họ đều phải được cân nhắc.

Thương thuyết cũng không thoát khỏi quy luật chung. Xử lý sao cho khéo nhất, ít tổn kém nhất để việc chính lướt đi nhanh chóng là cả một nghệ thuật, mà cái mấu chốt chính là lập bản đồ kịch sĩ.

## NHỮNG ĐIỀU NÊN GHI NHỚ

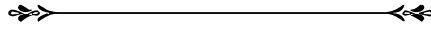
- Bản đồ kịch sĩ là danh sách các nhân vật có ảnh hưởng tới kết quả của cuộc thương thuyết, trực tiếp có, gián tiếp cũng có, ngầm hoặc chìm cũng có.
- Quên hoặc qua mặt những nhân vật này sẽ gây ra nhiều tình huống không hay.
- Khi đàm phán phải cố xử lý sao cho mỗi nhân vật thấy vui với chúng ta, để họ hưởng ứng bằng cách này hay cách khác.
- Không một trung gian nào có khả năng xử lý hết toàn bộ bản đồ kịch sĩ.







## CHƯƠNG 6



# Người trung gian

**N**gười Việt chúng ta khi nói chuyện cưới hỏi thường hay kiếm người làm mai mối. Ngày xưa, người làm mai thường là một ông chú, bà cô hay một người thân thiết với gia đình. Họ đã bông bế chú rể tương lai khi còn là đứa sơ sinh nằm trong nôi, biết cô dâu hỏi còn là đứa học sinh tiểu học. Xã hội thời đó còn là một xã hội đóng, thế giới vồn vẹn chỉ có gia đình thân thuộc và bằng hữu. Ngày nay người mai mối đôi khi là người bạn trong lớp đã giới thiệu đôi uyên ương tương lai với nhau, hoặc hiện đại hơn nữa là một cuộc gặp gỡ trên Facebook hoặc mạng xã hội nào khác. Tại các nước Tây Âu, rất đông người muốn cưới hỏi đi tới hẳn một công ty chuyên nghiệp có sẵn lý lịch của hàng trăm, thậm chí hàng ngàn ứng cử viên cho hôn nhân. Không giới hạn trong lý lịch, đôi khi những công ty này đã phân tích cả tính tình, gu cá nhân, thậm chí cả tử vi tướng số của các khách hàng trước khi giới thiệu họ với nhau. Và cứ như vậy, các ứng viên lướt rất nhanh chóng đến việc cưới hỏi. Tôi đã nghe được rằng những phương pháp hiện đại không kém hiệu quả, thậm chí còn ít dẫn tới cảnh ly dị hơn những trường hợp các cô cậu lấy nhau vì tình yêu, kể cả tình yêu sét đánh. Thế giới đã ở giai đoạn toàn cầu hóa. Từ một xã hội mà người ta chỉ nhờ vả người quen hoặc người thân, thế giới đã chuyển sang một xã hội mở, nơi mà những giao dịch đều

đi qua những người không quen từ trước. Và càng không quen thì càng thấy có nhu cầu phải thông qua những người trung gian đáng tin cậy, làm việc nghiêm chỉnh và chuyên nghiệp. Từ một ông chú, bà bác thân tình giúp cháu lấy vợ hỏi chồng, xã hội chuyển sang một cơ quan chuyên nghiệp có phương pháp hiện đại, có dụng cụ đáp ứng để mỗi “thí sinh” cho hôn nhân tìm được hạnh phúc qua những kỳ tuyển chọn nhẹ nhàng, thoải mái với xác suất thành công cao. Chỉ nói đến đó cũng đủ để minh họa vai trò của trung gian trong thời mới.

\* \* \*

Việc sáp nhập công ty, trên nguyên tắc, cũng không khác gì mấy chuyện đám cưới. Hai doanh nghiệp dù giống nhau và muốn củng cố vị trí trên thị trường, hoặc khác nhau và muốn mở rộng lãnh vực hoạt động sang thị trường mới, đều giống cặp uyên ương nói trên trước khi cưới. Ý định tìm nhau rồi đề cập vấn đề trực tiếp là một việc rất tế nhị, nếu không muốn nói phải tránh, trừ những trường hợp quen biết nhau từ lâu và giao lưu thường trực. Thực vậy, thử tưởng tượng ông Chủ tịch một công ty nọ mời ông Tổng Giám đốc một công ty kia đi dùng cơm, đến đúng lúc cơm nước xong mạo muội ngỏ ý: “Tôi thấy nếu hai công ty chúng ta sáp nhập thì việc làm đó thật là ý nghĩa!”. Còn nói thế nào tế nhị hơn nữa? Tuy nhiên câu trả lời sẽ không kém sắc bén: “Có ý nghĩa thật, anh ạ. Tôi vẫn tin là các anh muốn nuốt chúng tôi từ lâu, nhưng cũng từ lâu chúng tôi chờ đợi một công ty hùng hậu và lành mạnh hơn tới ngỏ ý với chúng tôi!”. Thế là cuộc tình chấm dứt, vì bên này nghi ngờ bên kia có ý xâm chiếm. Trong những tình huống đó, mỗi giao hảo dễ chuyển biến thành một lý do để bức xúc lâu dài.

Thay vì vậy, chỉ cần một trung gian có uy tín với đôi lời vàng ngọc cho mỗi bên: “Cháu thấy hai bên mà sáp nhập thì chắc tương lai của công ty mới sẽ xán lạn lắm”. Thế cũng đủ làm cho lãnh đạo hai bên suy nghĩ và nhìn nhận xu thế thuận lợi. Ai mà chẳng thích nghe trung gian tán vào: “Hai công ty nhập một sẽ đưa tập đoàn mới thành lập vượt lên đẳng cấp quốc tế! Sân chơi của các bác sẽ là cả thế giới đại đồng! Ôi, viễn tượng hoành tráng làm sao!”.

Và ngay khi một doanh nghiệp muốn lấy một dự án, sự có mặt của một trung gian giỏi và tận tình là một loại vũ khí vô cùng lợi hại: “Giao dự án cho công ty cháu giới thiệu sẽ là một đảm bảo vững chắc về chất lượng cũng như về tốc độ thực hiện dự án. Cháu làm việc với họ nhiều lần, lần nào cũng thành công rực rỡ! Họ chuyên nghiệp, dùng toàn những phương pháp khoa học hiện đại, nhân viên nhanh nhẹn...”. Nếu người trung gian thực sự có uy tín thì chỉ cần một câu như vậy cũng có khả năng thay đổi kết quả của cuộc chơi.

Thú thật, trong suốt quá trình hoạt động của tôi, hầu hết các dự án đi tới nơi tới chốn đều là kết quả của một đội xuất sắc phía chúng tôi và sự giúp đỡ của một hay nhiều trung gian giỏi từ phía ngoài.

Trên phương diện tâm lý, người ta giải thích sự cần thiết có trung gian một cách thật giản dị. Muốn khoe mình tốt, đẹp, giỏi, việc đó không thể tự làm được. Tự khoe sẽ không ai nghe! Trái lại, từ một nhân vật thứ ba thì cùng câu khen đó trở thành một nhận xét khách quan rất đáng trân trọng. Cũng như khi cưới hỏi, hỏi thẳng thì rất dễ thành trơ trẽn. Để người thứ ba gợi ý lại có tác dụng vô cùng tích cực. Và từ một chuyện chướng tai gai mắt có thể biến thành một tình huống duyên dáng. Tác dụng của trung gian là thế. Lúc nào ta dùng trung gian cũng

thấy phải trả giá quá cao. Nhưng ngược lại nếu thiếu trung gian có uy tín thì việc khó lòng đạt hiệu quả.

\* \* \*

Có rất nhiều bạn thường cho rằng hễ có trung gian là có tham nhũng. Điều này dễ hiểu, vì quả thực tham nhũng thực sự có giúp cho một số dự án trên thế giới được triển khai. Tuy nhiên, luật pháp của nhiều quốc gia nổi tiếng là trong sạch và minh bạch như Đan Mạch, Singapore, Thụy Sĩ đều công nhận vai trò của trung gian trong kinh doanh. Khi một trung gian giới thiệu công ty của bạn cho khách hàng thì việc làm của họ có giá của nó. Nếu người trung gian đó là một nhân vật có uy tín, đã thành công nhiều lần trong dịch vụ trung gian thì không có lý do gì lại không trả công cho họ thích đáng. Còn chuyện tham nhũng thì tôi xin nói ngay như thế này: không thể đổ lỗi cho trung gian! Họ vẫn chỉ là trung gian. Khách hàng liêm khiết thì trung gian có muốn tham nhũng cũng chẳng làm được gì. Còn khi chính khách hàng tham nhũng, có những đòi hỏi, thì trung gian cũng chỉ có thể chuyển những đòi hỏi cho thân chủ của họ. Trung gian không thể mang trách nhiệm khi xã hội tham nhũng và tất nhiên không thể nào gánh chịu một mình tội đó.

Ngoài ra, đừng tưởng cứ có trung gian là việc sẽ thành. Trung gian cũng phải có chất lượng: đó là uy tín, sự quen biết rộng, tài thuyết phục, hiểu tâm lý khách hàng cũng như thân chủ. Kinh nghiệm cho thấy trong những dự án quốc tế đồ sộ, chúng tôi thường dùng nhiều trung gian vì số nhân sự trong dự án quá đông, muôn màu, từ nhiều cơ quan, bộ, ngành. Đôi khi ngay cả hai công ty tư nhân làm việc với nhau cũng cần có sự

giới thiệu ân cần và tích cực của một trung gian có uy tín. Có loại trung gian nhanh nhẹn, tế nhị, cũng như có những trung gian “đơn giản hơn” vì khách hàng cũng đơn giản không kém. Quan trọng là làm được việc, lấy được hợp đồng, và khi kết quả được gặt hái thì không thể nào phủ nhận vai trò quan trọng của trung gian.

Trong suốt chương này tôi sẽ không đi sâu thêm vào góc cạnh tham nhũng vì đây không phải là mục đích chính của sách. Khi cần tôi sẽ chỉ lướt qua để giúp cho độc giả không quên toàn cảnh.

\* \* \*

Trong một cuộc thương thuyết rộng, dù liên quan đến thương mại, tình cảm hay chính trị, không có gì cần mà lại khó sử dụng bằng trung gian. Theo kinh nghiệm nghề nghiệp, tôi phải nhìn nhận rằng tất cả những “chiến công” lớn nhất đều do sự cộng tác với một hay nhiều trung gian giỏi, nếu không muốn nói là có biệt tài và uy tín cao. Nhưng sau mỗi chiến công, tôi cũng hiểu rằng việc lèo lái trung gian, chỉ đạo cho họ biết phải đánh đâu, tìm thông tin nào, lấy lý lẽ nào để thuyết phục ai là một việc thực sự rất khó và nhọc lòng.

Vậy cái gì làm cho việc chọn và dùng trung gian khó?

## **1. Trung gian là người không thuộc vào hàng ngũ thường trực của công ty.**

Họ làm việc thất thường, sự có mặt của họ cần thiết hay không tùy theo bản đồ kịch sĩ cả về phía chủ đầu tư, cả về phía công ty dự thầu. Trung gian là một loại chất keo nối dính khách

hàng với nhà thầu, cũng là một loại dầu mỡ có khả năng làm cho guồng máy thương thuyết chạy trơn tru. Nhưng vì họ không phải nhân viên của ai cả mà chỉ của chính họ, nên khó có ai dám cả quyết nắm được họ, kiểm soát được họ. Nghịch lý chính ở chỗ đó: làm sao kiểm soát được trung gian mình đã thuê và trả công hậu. Biết bao nhiêu lần công ty của tôi quát lên rằng tặng nó mấy triệu đôla để giúp lấy dự án, mà lúc cần đến nó thì nó biệt tích...

Trung gian không phải chỉ làm thuê cho công ty của bạn đâu. Thậm chí có nhiều trung gian rất thân với chủ đầu tư và cũng là tai mắt của chủ đầu tư vào trong chính hàng ngũ của bạn. Nếu công ty của bạn để lộ cho trung gian thấy cách làm việc bê bối, chính trung gian sẽ mách lại với chủ đầu tư. Trong trường hợp này, hy vọng thắng thầu của công ty bạn rất mong manh. Vấn đề tất cả các trung gian rất sợ rằng công ty họ giới thiệu không làm được việc. Không khác gì chuyện cưới hỏi, những người mai mối rất thoái chí nếu cặp uyên ương họ giới thiệu cho nhau ly dị chỉ sau một thời gian ngắn trăng mật!

## **2 Trung gian cũng có thể là nội gián của phe địch.**

Bình thường, công ty nhỏ không đủ cường lực để “nuôi” trung gian riêng cho mình. Do đó, mỗi khi có dự án thì công ty cuống lên tìm trung gian. Trung gian tốt thì đã bị công ty lớn động viên mất rồi. Thế là chỉ còn nước chọn đại trong số những người “còn lại”. Nếu xui thì vợ phải một ông đang làm việc với công ty địch! Tôi xin nói ngay: chọn đại là hạ sách. Khả năng thắng thầu sẽ rất thấp. Khi bạn chọn đại một trung gian trong khi chưa có ý niệm gì về trận chiến sắp diễn ra thì bạn đã vô tình hay cố ý gửi gắm tương lai cho may rủi.

### **3. Trung gian trên thị trường quốc tế là một người thường có trình độ rất cao.**

Trình độ chuyên môn của họ cho phép họ theo dõi cuộc thương thuyết chi tiết trên cả mặt kỹ thuật lẫn pháp lý và tài chính, đó là phần nổi trông thấy. Còn phần chìm là thông thường họ quen biết rất rộng, giao lưu lâu đời với những lãnh đạo đảng phái hay chính phủ, thậm chí cả nghiệp đoàn, báo chí... Trình độ cao của họ là cả một vấn đề, vì công ty của bạn dù cố gắng lắm cũng chỉ gửi đại biểu với cấp bậc giám đốc là cao lắm rồi. Sự chênh lệch đó dễ gây khó chịu cho trung gian, cũng như gây mặc cảm cho đại biểu công ty. Một bên là một ông đại gia thứ thiệt, quen biết đến chóp bu của một nước; còn bên kia là một nhân viên cần cù, dù cấp bậc có cao thế nào của một công ty nhỏ bé!

Suốt cuộc đời của mình, tôi may mắn gặp toàn trung gian sắc sảo nhưng dễ mến, chấp nhận làm việc đặc lực với tôi. Thú thật khi họ giới thiệu tôi với vua xứ này, tổng thống xứ kia, dùng cơm tại nhà riêng của thủ tướng họ thì lúc đó tôi mới hiểu họ không chỉ là trung gian. Họ hẳn là cả một nhân vật của triều đình, có gốc gác, tên tuổi, uy tín và được sự kính nể tột độ.

Trung gian cũng có thể là một người có sức ảnh hưởng phi thường. Đã có lần tôi chỉ gặp một anh trung gian người Tây Ban Nha gốc Do Thái có hai phút. Trông anh ấy rất bình thường, có ai ngờ được mỗi lời nói của anh là một mệnh lệnh nặng trĩu. Anh ấy mỉm cười hỏi tôi: “Công ty vĩ đại của anh có muốn lấy dự án đó thật không?”. Tôi chỉ kịp trả lời “Tất nhiên có”, và anh ấy đã cầm điện thoại lên, cho đúng một chỉ thị rồi quay lại nói với tôi: “Anh nhớ phải bán giá đó nhé, tôi bảo đảm công ty anh sẽ thắng. Anh đừng tìm gặp lại tôi. Tôi sẽ làm xong việc anh nhờ, và đến lúc anh trúng thầu xong, sẽ có người thay mặt



tôi xin anh trả công dịch vụ”. Chỉ có thể thôi, 2 phút, 3 câu. Chúng tôi đã thắng. Và chúng tôi đã vui vẻ trả công dịch vụ, không tiếc một đồng xu. Quả là tuyệt vời. Đôi khi tôi thậm chí mơ... giá trung gian nào cũng hiệu quả thần tình như vậy thì cuộc đời bôn ba của mình sướng biết bao!

Tất nhiên, trong trường hợp nói trên, công ty chúng tôi cũng phải hùng hậu như thế nào, có uy tín như thế nào thì sức mạnh của trung gian mới có hiệu quả. Nhưng nếu không có sự giúp đỡ tận tình của họ thì thực sự khó lòng tiến thêm.

#### **4. Chọn trung gian không phải chuyện dễ.**

Hồi ức của tôi thực sự chứa nhiều trường hợp oái oăm. Có công ty nợ huênh hoang khoe đã “bắt” được trung gian “số một” để đeo theo một dự án quan trọng. Rốt cuộc họ thua thầu, không những thế còn đau đớn nhìn nhận là trung gian chẳng làm được tích sự gì! Trường hợp này rất thông thường.

Để tôi kể lại cho các bạn một chuyện vui vào thời kỳ phát triển cực thịnh của Nam Dương (Indonesia), những năm 1970-1980. Vào thời kỳ đó, con cháu của các lãnh đạo cao trong nước đều làm trung gian! Đã có lúc công ty chúng tôi muốn xây một khách sạn tại đường Sudirman, trong thành phố Jakarta. Tôi tìm trung gian mới biết là mấy đứa con của Cụ Tổng, cả trai lẫn gái, đều là trung gian cả. Kể cả phu nhân của Cụ nữa. Họ đều làm việc riêng rẽ, tranh giành nhau dự án. Tôi thực sự không biết chọn nhờ vả đứa con nào. Thế là có anh bạn lão thành giải thích cho tôi: “Ở xứ này chỉ có Cụ Tổng ở trên mới biết đứa con nào sẽ thắng dự án. Mà Cụ chỉ quyết định vào phút chót thôi. Cụ khéo léo lắm, chia lượm cho các con đồng đều. Nhưng chúng ta ở dưới, không làm sao đoán được ý của Cụ, đoán hụt thì mất dự án. Tôi không có phép thần nào để giúp anh chọn cho đúng

người con nào hoặc chính bà vợ để làm trung gian cho công ty của anh. Chỉ có điều chắc chắn là cuối cùng, người thắng giải bao giờ cũng là Cụ!”.

Ông bạn còn nói thêm: “Làm việc với con cháu của Cụ khó lắm! Từ ngày đấu thầu đến ngày giao thầu, không công ty nào được may mắn giao lưu với các con của Cụ cả. Họ chẳng buồn thăm hỏi, và cũng không quan tâm. Anh sẽ mù tịt, và tất nhiên trong công ty của anh, đồng nghiệp sẽ phân vân và phản ứng với anh, vì anh không có được một mảy may thông tin nào cả để đem về công ty!”. Thật vậy, trung gian mà không cho bạn thông tin thì lấy đâu bạn đem về. Đã nhiều lần, tôi bị đứng trong tình huống tương tự, lo âu khôn xiết. Gọi cho trung gian, không nhắc máy! Tới thăm văn phòng, vắng như chùa bà đanh! Thế nhưng cái may là cũng có lúc chúng tôi vẫn thắng thầu. Chẳng qua là loại trung gian cao cấp quá sẽ không cần lộ diện, và họ cũng chẳng cần ý kiến của bạn nốt, dù bạn có là thân chủ của họ chẳng nữa.

## **5. “Tôi là bạn của Thượng đế”.**

Trường hợp nói trên thì rõ ràng các trung gian đều là bạn của Thượng đế (con ruột). Tuy nhiên, có rất nhiều trường hợp khác trung gian cũng tự cho mình là bạn của Thượng đế. Đúng hay sai, chủ quan hay khách quan, bạn không kiểm tra được. Trên thị trường mọi nước, mọi nơi, có đầy rẫy trung gian vỗ ngực khoe là quen với “Thượng đế” rồi bắt đầu tổng tiền dưới mọi hình thức. Loại trung gian này càng đông hơn nữa tại những quốc gia thiếu hẳn tính cách pháp quyền. Ngộ nghĩnh hơn nữa là trường hợp ở nước nào đó có nhiều “Thượng đế”. Thế là công ty của bạn sẽ khó lòng biết rõ “mô tê”.

Vậy bạn phải làm sao trước những người này? Biết đâu họ là

bạn thực sự?

Trước nhất tôi khuyên bạn cứ nhấn mạnh trên chính sách bất di bất dịch của công ty. Bạn không đủ tư cách để nói lên ý nghĩ cá nhân của bạn, cho nên việc núp sau chính sách và nguyên tắc làm việc của công ty là một thái độ thích hợp.

- Công ty chúng tôi chỉ tin vào Thượng đế khi nào được vào gặp mặt chính ngài, với trung gian mở đường. Không gặp là không có Thượng đế, chấm hết! Đừng nói với chúng tôi là Thượng đế quá cao, mình không có quyền gặp. Công ty chúng tôi là khách hàng của Thượng đế trong trường hợp Thượng đế muốn làm trung gian cho chúng tôi. Mà khách hàng là vua. Chấm hết.
- Thượng đế phải xác nhận là người trung gian đang ngồi cạnh thực sự làm việc với ngài trên dự án và sẽ bênh vực quyền lợi độc quyền của chúng tôi. Nếu Thượng đế không xác nhận thì biết đâu trung gian chỉ quen qua loa thì sao? Hoặc Thượng đế đi hai hàng thì sao? (Nói cho rõ thì Thượng đế nào cũng đi hai hàng!)
- Trung gian phải thông cảm với chính sách của công ty, vì công ty trả công dịch vụ cho họ. Bạn cứ nói với trung gian: “Chúng tôi đầu tư rất nhiều công sức và chi phí vào cuộc đấu thầu, đâu có thể nào làm việc không nghiêm chỉnh và thiếu chuyên nghiệp?”. Nếu bạn nói đến đó mà trung gian vẫn không đồng tình thì bạn nên nghi ngờ khả năng của họ, vì trái lại, họ phải vui khi may mắn làm việc với công ty đứng đắn và hùng mạnh chứ!
- Công ty chúng tôi không trả tiền dịch vụ trung gian trước. Bao giờ cũng trả sau khi dự án được giao cho công ty và chính thức vào thời kỳ thi công.

Phải nhìn nhận một số đông trung gian có tiếng đều làm việc vô cùng hiệu quả. Họ âm thầm, ít nói, hiểu thấu đáo những vấn đề được đặt ra trong cuộc thương thảo. Họ giúp cho việc tìm giải pháp mỗi khi đàm phán giậm chân tại chỗ. Họ giải thích cho đôi bên tại sao phía bên kia lại ra những quyết định khó hiểu đối với bên này; họ đoán trước được những hạn chế; họ giải tỏa một số vấn đề trước khi nó hiện ra; đôi khi họ còn hỗ trợ luôn cho thông dịch viên đang vấp vấp kiếm chữ. Khi một ngày đàm phán không diễn ra tốt đẹp, mọi người không vui, thì trung gian tiếp tục làm việc ban đêm, gập gờ toàn cảnh các nhân vật chủ chốt để giải bày, và y như rằng ngay ngày hôm sau không khí nhẹ nhàng ấm áp sẽ trở lại bàn hội nghị.

Công việc của một trung gian giỏi thì thực sự vô giá. Một mình họ có khả năng làm xoay chuyển một thế cờ - điều không phải ai cũng làm được. Do đó, tiền lương trả cho họ rất cao nếu so sánh với số giờ làm việc.

Kinh nghiệm cho thấy những trung gian thật giỏi không bao giờ đòi tiền thù lao trước khi hợp đồng được ký hoặc vào thời kỳ hoạt động. Họ quá chắc chắn với tiềm năng và sức mạnh của mình. Họ không sợ bị thân chủ quịt, và nếu chuyện này có xảy ra chẳng nữa, phản ứng tự vệ của họ sẽ mạnh vô cùng. Ngược lại, *bạn phải nhớ kỹ rằng hễ bạn trả tiền trước thì ngay từ lúc đó trung gian sẽ không làm việc như bạn chờ đợi nữa*. Thử hỏi rằng có ai trên đời này tiếp tục làm việc đắc lực khi đã nhận tiền công? Thà mất cơ hội làm việc với trung gian tham lam, chứ đừng bao giờ trả tiền trước, dù chỉ một phần. Một kỹ sư lão thành thậm chí còn dặn dò tôi bằng những lời lẽ quyết liệt: “Nói cho cùng, trung gian chỉ là những con chó tìm xương để gặm. Chó chỉ chạy khi bị bỏ đói. Con chó no sẽ ngủ kỹ”. Tôi chưa bao giờ thấy nhận xét này sai.

Khi làm việc với trung gian, điều đáng nhớ là phải kín đáo. Sự thiếu kín đáo sẽ cho phép các công ty đối phương biết ai là trung gian của công ty dự thầu. Thậm chí họ sẽ còn tìm cách trung lập hóa cả trung gian luôn. Bình thường các trung gian giỏi làm việc rất âm thầm và kín đáo. Bạn mà lỡ chọn trung gian huênh hoang thì bạn cầm chắc chuyện thua thầu. Bản chất việc làm của họ là đi đêm, là thổi nhẹ vào tai, là gợi ý! Nếu họ khoe siêu xe, đi chơi với các giới to tiếng, ăn nói không biết trước biết sau thì họ thuộc loại sâu. Cành nào cũng có sâu. Cành trung gian cũng chẳng khác chi.

\* \* \*

Sau đây là những câu hỏi bạn nên tự đặt khi phải lựa chọn trung gian.

- Trung gian có đáng tin cậy không?
- Trung gian có được chủ đầu tư tin cậy không? Thậm chí có được “bổ nhiệm” cho việc không?
- Trung gian có hiểu rằng họ phải cẩn trọng trong thông tin dự án: thông tin ngay (thời gian tính), thông tin được kiểm tra trước khi được chuyển một cách trung thực (thông tin đích xác).
- Trung gian có hiểu chiến lược của cả chủ đầu tư lẫn bốn công ty không?
- Trung gian có sẵn sàng làm việc 24 giờ/7 ngày khi cần thiết không? Có thể liên lạc ngày đêm không? Có phương tiện làm việc không (smartphone, vi tính, fax, máy in...)?
- Trung gian có làm việc kín mật không? Phô trương lòi

loạt là loại trung gian còn non.

- Trung gian có nắm vững bản đồ nhân sự/kịch sĩ không?
- Trung gian có uy quyền tự nhiên không? Nếu chỉ là một con vẹt nhỏ thì không nên dùng. Sẽ có lúc trong thương thuyết, cuộc trao đổi vào thế kẹt, chính người trung gian sẽ là nhân vật ở đúng trọng điểm để gỡ rối.
- Trung gian có nói được nhiều ngoại ngữ không? Điểm chính là khi công ty đàm luận với nước ngoài, trung gian phải hiểu thấu đáo trực tiếp cả hai thứ tiếng của hai phái đoàn. Cuộc đàm thoại giữa hai bên có thể cần thông dịch viên, nhưng riêng trung gian phải nắm vững ngôn ngữ trực tiếp, không được đi qua dịch vụ thông dịch. Trung gian phải kiểm soát thông dịch viên để cuộc đàm phán không trật đường ray.
- Trung gian có khả năng làm một hướng dẫn viên để nối vòng tay hai bên không? Muốn làm việc đó, người trung gian phải hiểu rõ tâm lý của các kịch sĩ đôi bên.
- Trung gian có đủ cảnh giác để tránh cho một đối thủ thứ ba nhảy vào cuộc chơi? Trường hợp này rất thường xảy ra, vì chủ đầu tư đâu có ngại ngừng nới rộng cuộc đua.
- Trung gian có nghiêm chỉnh trong dịch vụ và không tham lam? Thông thường, vào cuối cuộc thương thảo, lúc mỗi công ty tham dự phải hy sinh xuống giá, thì trung gian cũng tự bớt một phần thù lao gọi là “tham gia vào cố gắng chung”.
- Cuối cùng, trung gian có đủ khả năng hiểu biết tối thiểu về những góc cạnh khoa học và kỹ thuật của dự án?

Danh sách những ưu điểm của trung gian có lẽ còn nhiều thứ nữa, không giới hạn... nhưng cũng đủ cho thấy trung gian hẳn

là người phi thường. Cũng vì vậy, phần thù lao cho trung gian rất cao. Trong một dự án khoảng 100 triệu USD, tiền thù lao riêng cho trung gian không ít hơn 1 hay 2 triệu USD, cho một công việc chỉ kéo dài vài tháng. Quả là hậu hĩnh, nhưng có lẽ hoàn toàn xứng đáng. Cũng cần nói thêm rằng trung gian tham lam có thể làm hỏng cả dự án, vì trong giá thành tất nhiên có thù lao của trung gian, và thù lao cao quá sẽ làm cho việc báo giá mất thăng bằng.

## **Thương thuyết với trung gian**

Thường thường một cuộc thương thuyết bắt đầu với chính trung gian chứ không ai khác. Trung gian đem dự án tới công ty, đưa ra những đòi hỏi tạm gọi là của Thượng đế, giới thiệu các kịch bản của cuộc thương thuyết với nhau, và giúp cho cuộc thương thuyết đi tới đích. Kết quả là một hợp đồng cân bằng giữa chủ đầu tư và công ty nhận thực hiện hợp đồng. Thế rồi đến ngày ký, trung gian giúp cho đôi bên dàn xếp lễ ký cho thật long trọng và vui vẻ.

Tất nhiên, nếu trung gian không chịu ký hợp đồng với công ty thì hy vọng thành công rất nhỏ.

Khi thương thuyết với trung gian, các bạn nên nhớ những nguyên tắc làm việc sau đây:

- Hợp đồng với trung gian phải nằm trong khuôn khổ luật pháp của những nước công nhận vai trò của trung gian. Thụy Sĩ là một ví dụ. Có nhiều quốc gia không công nhận việc này, do đó thêm phần phức tạp cho người quản lý. Sau này nếu có sự việc bất đồng, e khó giải quyết nếu không định trước luật nào áp dụng, phân giải trước tòa tại nước nào.

Cũng xin nhấn mạnh là khi có bất đồng với trung gian, tốt nhất là tìm hòa giải giữa đôi bên một cách kín đáo. Không có lợi gì nếu ra tòa, và tòa lại có thể đặt những câu hỏi khó trả lời. Thế rồi khi trung gian không vui, họ có thể gây ảnh hưởng mạnh để công ty của bạn bị “bế quan tỏa cảng” luôn trong nước của họ.

- Vai trò của trung gian phải được định nghĩa rõ. Chính họ cũng phải thực sự nói rõ ai quen, ai không quen trong phía chủ đầu tư. Một dự án có hàng chục nhân vật tham gia từ nhiều phía (bộ, ngành, ngân hàng, luật sư, các công ty thầu chính, thầu phụ). Nếu trung gian chỉ quen có Thượng đế thôi thì cũng tốt lắm rồi, vì đó là điều kiện tối cần thiết. Tuy nhiên nó vẫn không đủ để thắng thầu. Phải nắm được cả các ban tư vấn, hội đồng duyệt... Do đó, nếu một mình trung gian không nắm hết nghĩa là công ty sẽ cần dựa vào thêm một số trung gian khác nữa. Ở phía khách hàng, chủ đầu tư, rất nhiều khi có cả chính khách ngầm, không thể bỏ quên. Việc chi phối mảng ngầm cũng thuộc vào trách nhiệm của trung gian.
- Trung gian phải nhìn nhận một cách trung thực rằng họ làm việc độc quyền với thân chủ. Nếu để cho trung gian đi “hai hàng” sẽ gây hậu họa. Nặng hơn nữa là trung gian có vai trò nội gián cho phe địch. Chuyện này hiếm nhưng có. Trong hợp đồng, phải nói rõ là khi công ty có bằng chứng trung gian không trung thực hay không làm việc độc quyền thì hợp đồng hủy tự động.
- Trung gian phải tôn trọng hợp đồng trung gian đến khi hợp đồng chính của dự án được ký, bất chấp hợp đồng dự án cho ai, cho địch thủ hay thân chủ. Đến lúc đó, trung gian mãn nhiệm nhưng phải cam đoan không làm việc với



phe địch cho đến sau khi dự án kết thúc. Lý do là rất nhiều trường hợp sau khi đã ký xong hợp đồng, phe thắng lại muốn dùng luôn cả trung gian của phe thua để thực hiện nhiều phần tùy phụ thuộc nhưng quan trọng, như xin tài trợ thêm, hay trung lập hóa các nhân vật chống đối họ trước đây khi còn đứng cùng phe thua.

- Hợp đồng với trung gian phải nằm trong khuôn khổ tiêu chuẩn (standard). Có nghĩa việc làm của tất cả các trung gian cộng lại không được lên quá mức 4 hay 5% tổng giá trị dự án. Tất nhiên, rất nhiều nơi trên thế giới có những đòi hỏi cao hơn.
- Hợp đồng với trung gian phải nói rõ không bao giờ trả tiền trước cho trung gian. Kinh nghiệm cho thấy nhiều cuộc thương thuyết kéo dài nhiều năm. Các dự án lớn, nhất là dự án metro đôi khi kéo dài cả 20 năm, từ lúc nghiên cứu khả thi đến khi thực sự thi công (metro Bangkok hay Jakarta chẳng hạn). Do đó, việc trả tiền trước cho trung gian vừa có lý, vừa vô lý. Có lý là vì nếu trung gian phải làm việc 20 năm trên một dự án thì thật sự họ xứng đáng nhận thù lao, bất chấp kết quả. Tuy nhiên nếu nhìn kỹ hơn, trong suốt thời gian 20 năm, bao nhiêu nội các đã thay thế nhau, bao nhiêu Bộ trưởng giao thông hay Thị trưởng đã đi qua dự án. Nếu công ty trả tiền trước thì có nghĩa là phải xuất chi rất nhiều trước khi dự án trở thành hiện thực. Thật vô lý! Có chăng là trường hợp trung gian không có nhiều phương tiện truyền thông chẳng hạn, và công ty có thể chấp nhận ứng trước một số chi phí như điện thoại, fax... trong một thời gian nhất định.
- Hợp đồng phải có cả điều khoản chấm dứt nhiệm vụ của trung gian. Trong nhiều trường hợp công ty của bạn làm

việc không hợp với trung gian và cũng không tin nhiệm họ 100%. Vào chính những lúc đó, trung gian sẽ nguy hiểm như “rắn hổ mang”! Thà giải nhiệm họ còn hơn chứa họ trong túi của bạn!

\* \* \*

Khi đi tìm dự án bên nước ngoài, bạn thường sẽ gặp đủ loại trung gian.

- Có loại trung gian cứ nhất quyết khoe là ai họ cũng quen biết, ai cũng là bạn thân từ hồi đi học. Rồi đến cả “Thượng đế” cũng là anh em con chú con bác với họ. Tôi khuyên các bạn nên lạnh lùng với những kiểu nói ngoa đó. Có thể họ nói đúng sự thật, nhưng tốt hơn hết, bạn cứ đưa ra nguyên tắc làm việc bất di bất dịch của công ty: cái gì cũng phải chứng minh thì mới tin!
- Có loại trung gian hôm nói trắng, hôm nói đen, thiếu mạch lạc. Những người này không nắm rõ vấn đề, nên tránh.
- Trung gian báo cáo chậm, cho thấy rõ không có vị trí “tiền đồn” trong việc thu thập thông tin. Họ có quen biết nhiều phía chủ đầu tư thật, nhưng thông tin chậm thì ít giá trị, giống như đọc nhật báo hai ba ngày sau. Tôi đã gặp trường hợp một trung gian cái gì cũng biết, nhưng chỉ biết chậm và không biết rõ nguyên nhân của sự việc. Sau này tôi mới có thông tin hẳn ta chỉ là tình nhân của cô thư ký bên chủ đầu tư!
- Thông tin quan trọng nhất là giá thành của phe địch. Nếu trung gian mà không nắm được yếu tố này thì rất khó dự

thầu.

- Ngược lại, tôi đã được làm việc với nhiều trung gian đại tài. Họ giống nhau ở nhiều điểm. Họ chỉ dẫn công ty tôi nội dung của mọi việc một cách rành rọt. Họ khuyên làm gì cũng đúng thời, họ nói cái gì cũng đúng tình huống. Tất nhiên có được sự cộng tác của họ là một bảo đảm vững chắc để tiến tới kết quả.

Đã có lần, tôi được làm việc với một ông trung gian nổi tiếng bên Trung Đông (Syria). Khi mời chúng tôi sang nước mình đấu thầu, ông giới thiệu chúng tôi cho các nhà chức trách của dự án, rồi đưa ngay vào gặp “Thượng đế” tại tư thất. Sau đó ông tổ chức cho du ngoạn, rồi lấy cớ mời luôn anh bạn phe chủ đầu tư để thành lập chiến lược đi tới hợp đồng cho công ty của chúng tôi. Chúng tôi được biết luôn giá thành phải báo lúc đấu thầu, điều kiện gì phải chấp nhận. Đúng là ông thần vẽ đường cho hươu chạy, mà đường tuyệt vời làm sao! Hợp đồng của chúng tôi vừa ký xong, với tiền thù lao trung gian, ông ấy mua luôn cả một khách sạn 5 sao tại Paris. Và thật xứng đáng cho ông ấy!

## **NHỮNG ĐIỀU NÊN GHI NHỚ**

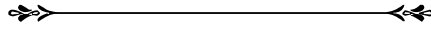
Sự hiện diện của trung gian giỏi và sự hiểu biết sâu sắc của bản đồ kịch sĩ (cũng nhờ trung gian) là hai trong những điều kiện tiên quyết để thành công trong thương trường. Nắm được trung gian tốt sẽ giúp cho công ty của bạn mở hết mọi cửa. Không có trung gian tốt thì sẽ thiếu kẻ dẫn đường. Tuy nhiên, dù có người dẫn đường rồi, công ty vẫn phải chứng minh khả năng kỹ thuật, thành tích xuất sắc, đưa ra được một giá thành hấp dẫn, để rồi dần dần lấy được lòng tin của khách hàng và cuối cùng thắng thầu. Trung gian giỏi chỉ có thể giúp chứ không thể thay thế công ty của bạn trong cuộc đấu thầu và

trong cuộc thương thảo tiếp theo đó. Trung gian xuất sắc là điều kiện thật cần để thành công, nhưng không phải vì thế mà đủ.





## CHƯƠNG 7



# Ngân hàng, chỗ nương tựa kín đáo

**K**hông có kịch sĩ nào quan trọng hơn ngân hàng trong bất cứ cuộc thương thuyết lớn nào.

Ngay cả khi bạn chỉ đơn giản đi mua một chiếc xe máy, bạn cũng vững bụng hơn nếu có một ngân hàng sẵn sàng cho bạn vay một nửa giá chiếc xe, thậm chí có khi còn cho vay trọn giá xe. Thế rồi nếu bạn được họ ban cho một lãi suất thấp, thậm chí thấp hơn lạm phát, và thời gian hoàn nợ dài, thì chuyện mua xe của bạn còn là một việc nhất thiết nên làm. Khi có sẵn tài trợ dưới tay, bạn mới hưởng được sự tự do lựa chọn: có thể mua xe giá thấp để được trả góp trong thời gian ngắn; hoặc bạn vẫn ham muốn sở hữu một chiếc xe đắt tiền, và món nợ với ngân hàng sẽ cao hơn... Nhưng trong mọi trường hợp bạn chắc chắn sẽ có xe để sử dụng ngay. Tiền của ngân hàng giải quyết được thật nhiều vấn đề của bạn, cho phép bạn đầu tư sớm rồi sau đó lại cho phép bạn lững thững ôn tồn trả nợ. Hơn lúc nào hết, đồng tiền đã giúp bạn mua được một vật dụng rất ý nghĩa, và ngân hàng cũng tặng bạn luôn một dịch vụ thật tuyệt vời.

Chiếc xe máy còn thế, nói chi đến việc mua nhà sắm cửa. Món này lớn hơn nhiều, xấp xỉ cũng phải vài tỷ đồng. Nếu không có ngân hàng thì chắc chắn bạn đã phải ráo riết tiết kiệm ròng rã nhiều năm trước khi có được số tiền chỉ vừa đủ để mua một căn nhỏ. Thế là không những phải lùi đầu tư lại nhiều

năm, mượn nhà ở tạm trong khi chờ đợi, mà khi bạn có đủ khả năng mua thì nhà cũng đã lên giá trong thời gian qua. Nhưng nếu như ngân hàng chiếu theo số lương cao của bạn và sẵn sàng cho bạn vay nhiều tiền, bạn đã nắm được sớm cơ hội mua ngay căn nhà mình thích, đáp ứng được đúng nhu cầu gia đình của bạn. Lúc đó, tiền trả nợ hàng tháng chỉ còn là một nghĩa vụ sớm trở thành một việc thường nhật.

Trong những cuộc thương thuyết trên một dự án lớn, vai trò của ngân hàng còn rộng và phức tạp hơn nhiều. Không những họ sẽ đóng vai quản lý dòng tiền chi tiêu của dự án, sẽ ứng trước để trả lương nhân viên hoặc mua các dụng cụ cần thiết cho công cuộc xây cất, mà đôi khi họ còn tham gia trực tiếp vào việc tài trợ dự án. Họ sẽ giúp khách hàng hay chủ đầu tư giải ngân, sẽ bám sát nhu cầu chi tiêu theo tiến độ của dự án. Rồi họ cũng mở luôn tài khoản cá nhân cho các nhân viên. Nói tóm lại, họ nắm giữa mọi dòng tiền của dự án, từ những khoản chi tiêu lớn đến những chi tiết nhỏ nhất, đáp ứng mọi nhu cầu. Cứ hễ có một dòng tiền nào khởi sắc là có ngay một ngân hàng đứng đằng sau điều động, quản lý và bảo lãnh.

Tất nhiên ngân hàng sẽ lấy hoa hồng trên mỗi dòng tiền lưu động, nhưng ngược lại họ cũng nhận lấy bao nhiêu thứ rủi ro. Ứng trước tiền nghe thì ngọt đấy, và ngọt nhất là cho chủ đầu tư, nhưng cứ thử đứng đúng vào địa vị anh Tổng Giám đốc ngân hàng, bạn nghĩ sao nếu phải ứng trước 100 triệu đôla? Bạn có chắc tiền ứng ra sẽ trở lại kết của mình không? Cái rủi ro cho ngân hàng là một dữ kiện rất khó quản lý, và trong những đoạn sau tôi sẽ trở lại vấn đề then chốt này.

Bạn ạ, giả sử một nhân vật quan trọng có ý mượn một số tiền khổng lồ, ví dụ như để triển khai một dự án địa ốc quy mô lớn. Ở địa vị ngân hàng, bạn sẽ chấp thuận hay từ chối khi thị



trường đang phát triển lành mạnh? Bạn biết rõ hơn ai rằng khi cho mượn tiền trên hàng chục năm thì thị trường cũng có lúc đổi xoay. Đến khi nhân vật nọ xây xong dự án ngàn căn nhà rồi không bán được cái nào, chẳng lẽ ngân hàng lại giở trò đòi nợ khi biết rằng chủ đầu tư không còn một cắc bạc nào trong túi? Mà nếu có trả nợ thì chủ đầu tư chỉ còn cách duy nhất là giao lại cho ngân hàng trọn dự án. Đây là một trường hợp thật “ngộ nghĩnh” nhưng cũng quá “ngổ ngáo”, vì dùng một cái ngân hàng sẽ mếu máo ôm một dự án khổng lồ nhưng rỗng tuếch trong tay. Làm gì đây? Chẳng lẽ ngân hàng lại thay thế chủ địa ốc đi bán nhà khuyến mãi, có phải là nghề chính của ngân hàng đâu?

Ngân hàng hẳn là một người bạn, nhưng không phải vì tình bạn mà họ sẵn sàng chạy theo ngọn lao người khác phóng. Do vậy, ngân hàng nắm vững hơn ai hết nghệ thuật từ chối đi phiêu lưu. Trong khi cùng lúc đó, những chủ đầu tư quá chủ quan sẽ không tính toán ước lượng được rủi ro thật của dự án!

Nhưng ngay cả trong trường hợp ngân hàng chịu phóng theo lao, bạn cũng có thể hình dung được cuộc thương thuyết để thuyết phục họ sẽ rất khó khăn, lao khổ. Chuyện gì chứ chuyện cho mượn tiền thì không thể đùa được, bạn nhỉ? Vốn của ngân hàng, cũng như vốn các cột trụ của nền kinh tế, cũng có hạn. Trong khi đó, có hàng trăm tư nhân với hàng ngàn dự án cần được tài trợ, dự án nào cũng cần lãi suất thật thấp, thời hạn hoàn nợ thật dài. Ngân hàng rộng đường lựa chọn. Họ thường thích tiếp tục đi theo lộ trình của những người đã thành công, uy tín cao và nhất là cẩn trọng. Trong giới kinh doanh có câu “Ngân hàng chỉ cho người giàu mượn tiền”, lắm lúc nghĩ cũng thấy có sự bất công. Người giàu rồi thì còn cho họ mượn thêm làm gì? Tất cả là vấn đề tâm lý: người giàu biết dùng tiền, biết

đầu tư, tóm lại họ biết làm ra thêm tiền và như thế thì họ mới có khả năng trả nợ chứ! Thế nhưng điều này không phải lúc nào cũng đúng.

Có rất nhiều người giàu, mượn tiền xong không có đủ khả năng trả nợ vì họ quen đầu tư “văng mạng” rồi cứ ném lao. Bao nhiêu ngân hàng đã lao đao vì theo lao của những nhân vật này. Bạn cứ xem đây, bao nhiêu khủng hoảng kinh tế đều như xuất phát từ sự lạm dụng tín dụng hoặc đầu tư bừa bãi. Khủng hoảng tại Hoa Kỳ vào những năm 2007 - 2008 đã làm cho hầu hết ngân hàng liểng xiểng, và nếu chính phủ Mỹ không can thiệp mạnh dạn và thông minh thì chắc ngày nay không có mấy ngân hàng còn sống sót. Rốt cuộc chỉ có Lehman Brothers phải giải thể trong khi cổ phiếu của Bank of America và CitiBank, cùng một lúc, đã gần sát con số không, không thể sát hơn được nữa. Nói thế là để bạn đọc hiểu rằng sự phá sản của ngân hàng, dù có to lớn đến thế nào, cũng không khó xảy ra lắm đâu.

Do đó, khi thương thuyết với chủ đầu tư về dự án, bạn cũng không được quên rằng sẽ có pha thương thuyết với ngân hàng đang đợi mình, cũng như với thầu phụ và các đối tác khác. Chúng sẽ khó khăn và gay go không kém, cho dù họ sẽ là đối tác ủng hộ công ty bạn sau này.

## **Nơi ủng hộ ấm áp**

Là một kịch sĩ quan trọng trong những mối giao thương, nhưng ngân hàng luôn luôn thích nằm trong bóng tối. Đừng cho rằng khi ngân hàng không là chủ đầu tư, không là công ty xây dựng dự án, không là nhà tư vấn... thì họ không là gì cả.

Bạn có nhớ mình ra ngân hàng bao nhiêu lần khi bắt đầu đầu thầu hay quản lý một dự án không?

Sau khi mua hồ sơ của cuộc đấu giá, bạn phải nộp *bid bond* (khế ước đấu thầu) khi đăng giá biểu. Thế rồi đến lúc bạn thương thuyết hợp đồng, ký những văn bản giữa nhà thầu và chủ đầu tư, sau đó sang đến giai đoạn quản lý xây dựng dự án, với bao nhiêu lần phải khắc phục những rủi ro đến với dự án. Những lúc đó bạn mới thấy sự hiện diện của một ngân hàng xuất sắc bên cạnh bạn cần thiết như thế nào. Và dịch vụ do ngân hàng cung cấp quý báu ra sao.

Vào năm 1986, tập đoàn của tôi quyết định đổ mạnh vào thị trường Trung Quốc. Vào những năm đó, ông Lý Bằng còn là đương kim Phó Thủ tướng Trung Quốc, là người có nhiều cảm tình với công ty điện Alstom của chúng tôi. Lý do là trước khi giữ chức vụ này, ông chủ trì tất cả chính sách điện lực của Trung Quốc, trong đó có chính sách xây dựng các nhà máy sản xuất điện dùng công nghệ hạt nhân. Cộng hòa Pháp lại nắm vững công nghệ này nên giúp ông khá đắc lực. Thị trường điện của Trung Quốc hồi đó chưa hùng mạnh, và sở dĩ Trung Quốc muốn đầu tư nhiều về ngành này vì họ sửa soạn cho một chính sách phát triển công nghiệp đại quy mô. Vào những năm đó (1986-1995), Trung Quốc mua nhà máy điện từng mớ một, cho đấu thầu có khi cả hai, ba, hay bốn nhà máy một lúc, cái nào cũng từ vài trăm triệu đôla. Họ gọi đó là chương trình nước rút (*crash program*).

Phải nhìn nhận hồi đó chúng tôi đã may mắn có Ngân hàng Paribas kề vai sát cánh, và họ cũng lấy được cảm tình của Trung Quốc. Hẳn bạn không thể tưởng tượng được sự hiện diện của Ngân hàng Paribas ám áp như thế nào cho công việc của chúng tôi, cứ như mình có cánh bay nhanh hơn. Thêm vào đó, người đại diện của Paribas là người Pháp lai Hoa nói thạo tiếng quê mẹ, nên người Hoa quý anh ấy lắm.

Và ngân hàng “quê nhà” này còn đóng nhiều vai trò khác. Đệ nhất công lao của họ là giúp chúng tôi sớm đánh giá được những rủi ro. Bạn ạ, làm kinh doanh là phải biết đo lường rủi ro. Ai đo non tay chắc chắn có ngày sẽ vỡ trán. Thử hỏi có công ty nào đánh giá rủi ro kinh doanh giỏi hơn ngân hàng khi mà nghề của họ là thu, chi tiền, mỗi lần đưa tiền cho ai cũng phải đánh giá rủi ro, có khi phải làm việc này đến cả ngàn lần mỗi ngày... Thế nên khi làm việc tại quốc gia nào, chúng tôi bao giờ cũng dùng dịch vụ của ngân hàng quen thuộc tục lệ quốc gia ấy. Đó là chưa kể chính ngân hàng cũng có đối tác nghề nghiệp tại chỗ, và những người này thường soi sáng những mảng tối trong nền kinh tế bản xứ. Và tất nhiên, khi ngân hàng của bạn có ý định rút lui khỏi thị trường thì bạn cũng nên noi theo gương ấy.

Tuy nhiên, ngân hàng không chỉ đóng vai trò của một máy nhiệt biểu hay phong vũ biểu. Tôi còn nhớ trong suốt những năm làm việc, bao giờ cũng là một ngân hàng cho tôi biết sớm những cuộc thay đổi nội các và những chiếc ghế bộ trưởng tại nhiều nước. Biết trước thông tin thì mình có thời gian làm quen với các vị này khi họ còn chưa nhậm chức, như thế mới quý.

Ngân hàng cũng luôn luôn cho chúng tôi biết trước những thay đổi trong chính sách hối đoái, lãi suất. Đối với một dự án trị giá vài trăm triệu đôla, ít ra bạn cũng tiết kiệm được vài triệu nhờ quản lý ngoại tệ một cách sắc sảo và nhanh nhẹn. Trong cuộc thương thuyết, lấy giả thiết hối đoái đích xác là một vũ khí lợi hại. Những ai làm việc thường trực trong ngành xuất nhập càng hiểu rõ chuyện này. Dự báo sát được hối đoái không phải là chuyện chơi, vì cuối năm sự cách biệt có thể lên tới hàng triệu đôla.

## Chỗ nương tựa kín đáo

Ngoài việc “báo mộng”, ngân hàng còn đóng nhiều vai trò khác.

Thứ nhất là trong thời gian xây dựng, công ty bạn thiếu tiền thanh toán thầu phụ chẳng hạn, ngân hàng có thể vừa giúp cho một phần thanh toán (nếu chủ đầu tư trả tiền chậm) vừa giải thích cho thầu phụ lý do chậm trễ. Áp lực của bạn tất nhiên nhờ vậy sẽ giảm.

Ngân hàng còn gián tiếp giúp việc quản lý dự án sau cuộc thương thuyết. Năm 1995, khi công ty tôi đang xây metro cho một quốc gia tại Nam Mỹ thì tự nhiên có trục trặc, mỗi lần gặp khách hàng là họ căng thẳng, nóng nảy. May sao ngân hàng mách cho chúng tôi biết về thái độ của nhân viên công ty không được tốt... Tôi đã xin lỗi phía đối tác và hứa chuyển nhân viên nhanh chóng.

Có một lần, vào năm 1987, tôi suýt “chết” nếu không có sự can thiệp kín đáo của một ngân hàng bạn. Vào năm đó, có một nhóm lợi ích tài phiệt quyền thế cứ nhất thiết muốn gặp Chủ tịch của tôi “để bàn chuyện lớn”. Ông Chủ tịch cáo lỗi, đẩy cho tôi việc tiếp tân, nhưng cũng dặn dò: “Nhóm này quyền thế lắm đấy. Anh hãy thật cẩn trọng nhé, và tất nhiên không được chấp thuận cái gì nghe anh”. Lệnh của Chủ tịch quá rõ, phải khéo léo hất họ đi. Hất thì vẫn phải hất mãnh liệt, nhưng khéo thì vẫn phải khéo ngọt như kẹo. Việc khó như vậy đó!

Hai gã tài phiệt nói họ sẽ thúc đẩy một dự án sáp nhập công ty khổng lồ, trong đó công ty chúng tôi sẽ đóng vai trò chủ chốt. Họ hứa hẹn chúng tôi sẽ có cơ hội nuốt chửng một công ty địch thủ lớn và từ đó sẽ bành trướng mạnh. Để đền bù công lao, họ đề nghị công ty chúng tôi phải gửi “tặng” cho họ ngay 200 triệu

francs, tức 40 triệu đôla. (Vào thời điểm đó 1 franc bằng 20 cents của Mỹ). Họ nhấn mạnh rằng khi nói “ngay” là ngay tức khắc, bằng không họ sẽ quay sang công ty khác. Vào đúng thời điểm đó, công ty chúng tôi không có dự định mua bán gì hết, và riêng cá nhân mình, tôi không nghĩ việc đó thực sự có lợi vì một lý do rõ ràng: chúng tôi đã là một kịch sĩ to lớn đáng kể rồi, có thêm doanh số lại đem vào bao nhiêu vấn đề mới. Do đó trên nguyên tắc đối xử, tôi rất thoải mái và tất nhiên tôi sẽ không có chút luyến tiếc nếu như dự án sáp nhập nói trên không thành.

Nhưng hai kẻ ngồi trước mặt tôi dùng những lời lẽ thiếu thiện chí, tỏ vẻ vội vàng và đe dọa bóng gió ra mặt. Rõ ràng họ đang tìm cách “trỘ”, tôi nghi ngờ không có may mắn hiện thực gì trong lời nói của họ. Nhưng làm sao từ chối đây?

Tôi liền gọi điện cho một người bạn thân trong một ngân hàng offshore nổi tiếng. Anh này thực quá sắc sảo đã khuyên tôi nên chấp thuận với điều kiện rằng bọn đó cũng nộp một *bank guarantee* (bảo lãnh ngân hàng) vô điều kiện cùng giá là 200 triệu đôla. Nói nôm na là như thế này: tôi đưa các anh 200 triệu, nhưng các anh sẽ mất cái bank guarantee 200 triệu nếu các anh không giữ lời hứa hoặc vì bất kể lý do nào, việc sáp nhập không thành. Ngân hàng sẽ trả lại bank guarantee ngay cho chúng tôi mà không cần kiểm tra gì thêm.

Bọn kia từ chối ngay và bỏ về, từ đó không tiếp tục quấy rầy chúng tôi nữa. Thú thật tôi cũng hú vía, vì có người mách cho tôi rằng bọn này không khác gì một loại mafia (xã hội đen). Không có anh bạn ngân hàng, thú thật tôi sẽ không tìm ra giải pháp đẹp và dứt khoát.

Một trận hú vía khác cũng đã xảy ra cho tôi khi bỗng một hôm có một nhân vật tự xưng là đại gia lớn từ miền Nam Thái Bình Dương đến thăm công ty tôi và có kiến nghị xin tài trợ tất

cả mọi dự án nào lớn, kể cả đường sắt cao tốc và nhà máy điện hạt nhân. Lại một bạn khác trong ngân hàng đã có lời khuyên tôi phải từ chối. Nguyên do là anh đã điều tra về gã đại gia này, và biết thông tin dường như ông ta đang có ý đồ rửa tiền từ ma túy và đánh bạc. Cái thuật rửa tiền thì ngân hàng chẳng lạ gì, nên tôi nghe theo lời khuyên và chấm dứt ngay buổi gặp một cách nhã nhặn. Cũng lại ngân hàng đã hỗ trợ tôi một cách kín đáo đấy bạn ạ.

## Tài trợ dự án

Một trong những công lao lớn nhất mà ngân hàng có thể đem lại cho công ty xuất khẩu là giúp cho việc tài trợ dự án. Tuy nhiên, đâu phải cứ xin tài trợ là được. Không có gì âm lòng hơn khi công ty của bạn được mời vào đàm phán hợp đồng và có một ngân hàng nổi tiếng thế giới ngồi bên cạnh phái đoàn của bạn. Âm lòng cho công ty của bạn, nhưng cũng âm lòng của chủ đầu tư được trông thấy tận mắt sự hiện diện của nhà tài trợ trong dự án của họ. Lúc đó, nếu có công ty nào cạnh tranh với bạn mà không có được đối tác kinh tài tương tự ngồi kề, thì họ thua đứt bạn rồi!

Trước khi bạn đọc tiếp, tôi xin nói rõ rằng chủ thể vay tiền của ngân hàng luôn luôn là chủ đầu tư dự án. Tuy nhiên, trong phương án dựng và tài trợ dự án ngày hôm nay, các công ty đấu thầu cũng giới thiệu luôn một hay nhiều ngân hàng bạn sẵn sàng hỗ trợ cho việc này. Chuyện giống như bạn đi mua nhà mà công ty địa ốc ghép giá của họ với sự hiện diện của một ngân hàng sẵn sàng cho bạn vay tiền. Dịch vụ tài trợ này sẽ giúp cho bạn đơn giản hóa cuộc mua bán. Trong trường hợp có sự hỗ trợ thêm của một chính phủ nào đó (tín dụng mềm) thì các ngân hàng của nước hỗ trợ còn đóng vai trò chính yếu hơn nữa do

dòng tiền từ chính quốc gia đó đưa tới.

Có một trường hợp rất khó chịu phải kể lại cho bạn, khi loại ngân hàng này cùng tham gia dự án. Đó là trường hợp các ngân hàng phát triển, như World Bank (Ngân hàng Thế giới) hay ADB (Ngân hàng Phát triển châu Á) chẳng hạn (gọi là *co-financing*). Có họ trong cuộc đàm phán chỉ làm cho mọi việc trở nên phức tạp thêm thôi. Các ngân hàng này không bao giờ đầu tư vào toàn bộ dự án, vì sợ rủi ro phải gánh chịu một mình, nên chỉ góp phần chút đỉnh. Nhưng tuy chỉ đóng góp chút đỉnh, họ lại có những đòi hỏi của kẻ đầy tham vọng, bắt mọi thủ tục phải được họ chấp thuận. Họ lạnh lùng phân tích dự án, thường thường trong những buổi họp họ chỉ nhất nhất đọc lại những bản văn đã được duyệt trong nội bộ, vậy thôi. Họ để bạn chơi với những thể chế mà họ đề ra. Theo kinh nghiệm của tôi, phần lớn sự hiện diện của họ trong dự án lớn thường làm cho cuộc thương thuyết kéo dài thêm nhiều tháng, thậm chí nhiều năm. Riêng cá nhân tôi cho rằng sự hiện diện của các ngân hàng phát triển thế giới hay khu vực chỉ có lợi khi dự án cũng đã quá phức tạp và cần có một ông quan tòa ngồi chung bàn ăn chung bữa. Ngân hàng Thế giới không có gì giống quan tòa nhưng họ được kính nể, và nếu như có phe nào có ý đồ bất chánh trong dự án thì sẽ không dám công khai.

## **Thẩm định dự án**

Ngân hàng đóng một vai trò then chốt trong việc này. Vấn đề tính khả thi của các dự án luôn luôn được nhà tư vấn của chủ đầu tư xem xét một cách lỏng lẻo và lạc quan, vì người đề xướng dự án khó cưỡng lại mong ước thành tựu. Khi đó ngân hàng sẽ giúp bạn nhìn dự án một cách khắt khe và bi quan. Chính họ cũng phải thẩm định lại dự án với con mắt độc lập, vì chính họ



chứ không ai khác sẽ phải tài trợ và nhận lấy những rủi ro. Do đó, ngân hàng sẽ đóng vai trò phản biện, ít nhất là một cách hoàn toàn vô tư, và chính như thế mới giúp bạn tin tưởng vào tính khả thi thực sự.

Ngân hàng còn đóng vai trò **soi sáng các thể thức tài trợ**. Tại đây, tôi cũng muốn có bình luận riêng về các thể thức tài trợ dự án chiếu theo kinh nghiệm của bản thân.

Có một thể thức được bàn cãi rất nhiều là B.O.T., có nghĩa là Build (xây), Own (sở hữu) và Transfer (chuyển giao). Một thể thức phong phú hơn là B.O.O.T. có thêm một chữ O nghĩa là Operate (vận hành). Nói một cách thật đơn giản, một nhà nước giao một dự án cho một chủ thể tư nhân, nhờ chủ thể này xây dự án bằng nguồn tài trợ riêng của họ, sau đó để cho họ sở hữu dự án trong một thời gian, rồi cuối cùng mới chuyển giao lại cho nhà nước. Và nếu có cả vận hành thì nhà nước cũng trông cậy vào tư nhân, nhờ họ thúc đẩy việc vận hành cho nền nếp, rồi chuyển giao lại một dự án đã xây xong, đã mướn nhân viên và đã tổ chức nhân sự, và đã vào thời kỳ vận hành một cách tốt đẹp. Nhà nước chỉ đóng vai “hái hoa đã nở rồi” thôi. Thông thường, nhà nước cho phép tư nhân vận hành 20 hay 30 năm để họ gỡ lại vốn và hái chút tiền lời. Ngược lại, sự tốn kém cho nhà nước rất ít.

Mới nhìn vào dự án BOT thì bao giờ cũng thấy nó đẹp và nhất là thông minh! Vì nhà nước không phải làm gì nhiều, chỉ có bốn phận cấp một số giấy phép, và quá lắm thì chỉ có nhiệm vụ giải tỏa mặt bằng. Thực ra nghĩ cho cùng, như thế cũng đúng với khả năng của các bộ ngành nhà nước, vì họ khó lòng có khả năng dựng dự án, mướn tư vấn, gom tài trợ. Và cũng đúng với khả năng của tư nhân. Tuy nhiên nếu nhìn kỹ hơn thì thể thức BOT có rất nhiều khuyết điểm, bất trắc. Trong những

chỗ yếu thì phải nói tới cái rủi ro khổng lồ nhà nước dành cho tư nhân. Ông bỏ tiền, ông xây, ông chịu mọi trách nhiệm, rồi nếu vận hành có lỗi cũng ông chịu đấy nhé! Ông chỉ nhớ là sau 20 năm ông phải trả dự án lại cho nhà nước, thế thôi. Cái đòi hỏi của nhà nước hơi quá đáng, nhất là thông thường, nhà nước lại rất vội vàng, không đợi được lâu: người ta xin 30 năm vận hành thì họ chỉ cho có 20 năm, nhiều lắm là 25 năm. Khuyết điểm thứ hai là khi tư nhân phải gom tài trợ cho dự án, họ chỉ nhận được những điều kiện cứng (lãi suất cao, thời hạn hoàn nợ ngắn...) chứ không bao giờ được hưởng quy chế soft loan (tín dụng mềm), chỉ dành cho các dự án của chính phủ (ODA chẳng hạn). Vì những lý do đó, dự án sẽ đắt hơn dự định và tất nhiên mức khả thi kinh tế sẽ kém đi; đây cũng lại là một lý do chính đáng để cho tư nhân được hưởng thời hạn vận hành lâu hơn.

Nào đâu chuyện chỉ đơn giản có thế. Nhà nước lại còn không cho phép tư nhân bán sản phẩm của dự án với bất cứ giá nào. Nếu là một đường xa lộ có thu lệ phí, nhà nước không cho tư nhân lấy lệ phí quá một mức nhất định. Nếu là một nhà máy sản xuất và phân phối nước lọc, nhà nước lại giới hạn giá bán của một khối nước. Thử hỏi vậy thì tư nhân lấy lời từ đâu?

Tư nhân nào cũng vậy, tất nhiên họ chỉ tham gia vào dự án nếu có cơ hội kiếm lời. Và lợi nhuận phải lên tới mức đủ cao để khuyến khích họ nhận lấy tất cả rủi ro của dự án và vận hành trong suốt thời kỳ của hợp đồng. Tất cả nghệ thuật nằm ở việc tìm thế thăng bằng cho quyền lợi của đôi bên, tư và công. Ngày nay người ta còn đặt tên đặc trưng cho thể thức đó, gọi chung chung là hợp tác công tư (*public/private partnership* hay PPP). Có rất nhiều sách nói chi tiết về PPP, cũng như có rất nhiều website bình luận chi tiết về công thức này.

Kinh nghiệm cho thấy sự thành công của một dự án dưới thể

thức PPP tùy thuộc nhiều vào lĩnh vực kinh tế. Nếu dự án là một đường xa lộ có thu lệ phí hay một nhà máy điện, sẽ có nhiều nhóm tư nhân muốn thầu vì kiếm lời dễ dàng. Nếu là một dự án metro thì khả năng lời lỗ rất bấp bênh, mà vốn đầu tư cao khủng, do đó sẽ khó kiếm được tư nhân nào chịu hy sinh cái đáng dự án. Thế rồi người ta cũng nhận ra được rằng với những dự án có tính cách xã hội rất nhạy cảm vì dân chúng là những người tiêu thụ hoặc sử dụng trực tiếp (ví dụ nước lọc, hay metro), không phải một sớm một chiều mà chính phủ dễ chấp nhận sự lên giá của khối nước hay vé metro. Và cho dù những hứa hẹn và cam kết về giá biểu có được ghi sẵn trên hợp đồng chẳng nữa, tôi cũng chưa bao giờ thấy một chính phủ nào dám chấp hành một hợp đồng đã ký khi dư luận không thuận và còn xôn xao. Trong những trường hợp đó tư nhân sẽ bị thiệt thòi nặng. Người Pháp có câu “Chỉ còn mắt để khóc!”. Đúng thật, vì không những hợp đồng không được chấp hành mà không ai trong chính phủ hay ngoài xã hội biết được trước bao giờ hợp đồng sẽ lại bình thường hóa!

Trong tất cả những trường hợp khó khăn đó vai trò tư vấn của ngân hàng vô cùng quý báu.

Nếu bạn còn nghi vấn về vai trò quan trọng của ngân hàng trong cuộc thương thuyết, thì xin bạn cứ nhớ cho rằng từ *bid bond* (bảo lãnh dự thầu), *performance bond* (bảo lãnh thực hiện hợp đồng), *scheduled payments* (thanh toán theo lịch trình), *down payment* (tiền đặt cọc), hoặc *cash advances* (tạm ứng tiền mặt) cũng vẫn là họ. Có lẽ không cần kéo dài danh sách nữa mà bạn hãy luôn nhớ rằng không có ngân hàng bên cạnh thì bạn chẳng đi đâu xa, mà có họ ngồi sát cánh thì bạn sẽ thấy ấm áp từ lúc thương thuyết đến lúc thực hiện dự án. Đó là sự ấm áp của đồng tiền, khi mình cần nó nhất, cho dù nó có là chủ của dự án

hay là nô lệ của người sử dụng. Và bạn cứ tin chắc rằng với ngân hàng thì sự ám áp của đồng tiền sẽ kín đáo lắm, bạn ạ.

## NHỮNG ĐIỀU NÊN GHI NHỚ

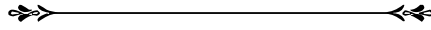
- Ngân hàng là một kịch sĩ không thể tránh khỏi trong mọi dự án đầu tư cũng như thương mại. Ngân hàng tốt sẽ không những đem lại nhiều dịch vụ chất lượng, mà còn là một nhà tư vấn cho chủ đầu tư để đo đúng rủi ro, và chọn lựa chiến lược dùng dòng tiền hữu hiệu.
- Vài trường hợp vai trò của ngân hàng còn đi xa hơn thế. Ngân hàng có thể đóng vai phối hợp các nhà tài trợ, các ngân hàng tham gia, giúp cho chủ đầu tư tối ưu hóa được cách điều động dòng vốn.
- Chủ thể vay tiền tài trợ bao giờ cũng là chủ đầu tư. Tuy nhiên, phe nào cũng có ngân hàng của mình tư vấn.
- Khi tài trợ tới từ nước ngoài, ngân hàng offshore do nhà thầu chính chọn thường đóng vai quản lý tài trợ và điều động các ngân hàng khác cùng tham gia.
- Ngân hàng là một kênh tư vấn đáng quý. Họ giúp cho thông tin đầy đủ, ứng trước tiền khi cần, soi sáng cho các công ty có mặt về các thể thức phức tạp khi mô hình tài trợ cầu kỳ. Với những mô hình BOT, BOOT, BT, PPP, ngân hàng có thể dẫn dắt những công ty nào không rành rẽ những thể thức này lắm, và tất nhiên giúp cho họ giảm thiểu rủi ro.
- Khi công ty bạn phải chọn lựa ngân hàng chính cho một dự án, bao giờ cũng nên hướng về ngân hàng nào có cơ sở vững mạnh ở địa phương, quen biết đông và rộng tại địa

phương đó. Nếu dự án tại hải ngoại, nên chọn ngân hàng nào có nhân viên cao cấp là người nước sở tại, rành tiếng bản xứ. Thông thường dự án nào cũng có lúc vào thế kẹt, chính ngân hàng sẽ có đủ khả năng gỡ rối, và nhân viên địa phương sẽ đóng vai trò then chốt trong những tình huống đó.





## CHƯƠNG 8



# Luật pháp và luật sư, bạn của chúng ta?

**T**ương thuyết giống như một cuộc chơi: cuộc chơi nào cũng có luật của nó, cũng có thắng thua, có phe bạn và có đối phương. Thế nhưng bạn đừng bao giờ quên còn có một phe thứ ba cũng rất quan trọng vì họ nắm trong tay kết quả cuối cùng của cuộc chơi.

Khi vào một cuộc chơi quốc tế như một cuộc đàm phán chẳng hạn, bạn sẽ có dịp gặp đủ loại người, đủ loại quốc tịch, đủ thứ văn hóa, đủ mọi kiểu lý luận và cuối cùng là đủ mọi thứ mảnh khóc để bòn rút từ các phe ngồi đối diện!

Khi bạn vừa ngồi vào bàn hội nghị thì bạn sẽ thấy ngay cục diện sắp diễn ra. Từng nhóm người ngồi xúm vào với nhau, đợi hội nghị khai màn. Mỗi nhóm là một phe.

Nào là phe thông dịch. Bạn chớ nên coi thường phe này, họ vừa là tai và là miệng phát biểu của bạn đấy. Nếu bạn chẳng hiểu chút chữ nghĩa gì bên tiếng Đức hay tiếng Bồ Đào Nha thì bạn bắt buộc phải giao hết số mạng của mình cho nhóm người này. Thông dịch viên đôi bên có thể quyết định phần thắng thua, vì họ nói thứ tiếng mà bạn không hiểu. Nếu họ dịch sai, bạn khó lòng thành công! Họ mà chỉ vấp dù có một lần thì đôi khi không khí của buổi họp không nhuốm màu thông cảm nữa. Từ đó cảm giác lạnh lẽo tỏa ra và sẽ có khả năng từ từ đưa câu



chuyện đang đàm phán xuống nấc tuyệt vọng.

Một phe khác không khó nhận ra là ngân hàng, với những đại biểu luôn luôn ăn mặc rất tề chỉnh, tác phong rất ra dáng “con nhà”. Họ thường đóng bộ đen, đeo cravate đen hay màu xanh đậm trông rất đứng đắn. Họ ít nói, chỉ nghe. Khi đến lượt họ phát biểu thì họ chỉ nói vài câu cho có lệ. Tại sao vậy nhỉ? Bạn ạ, người làm trong ngân hàng “tâm lý” lắm. Nếu họ không giữ miệng mà lại dùng lời lẽ đao to búa lớn ta đây, đến lúc ai muốn vay họ tiền thì họ sẽ khó từ chối. Trái lại, họ theo dõi chăm chú buổi họp, đánh giá từng rủi ro, quan sát từng nhân vật và sau cùng họ sẽ bàn lại trong nội bộ trước khi cho vay tiền. Cân nhắc đắn đo như thế đôi khi cũng làm cho các đối tác hội nghị đâm hoài nghi về khả năng của họ. Tuy nhiên thật tình, bạn có làm như họ nếu bạn sắp phải cho vay 400 triệu đôla Mỹ không? Thế thì bạn không nên trách họ có đội ngũ hùng hậu trong hội nghị mà lại không hó hé câu nào.

Chưa hết, ngồi vào bàn thương thuyết cạnh các phe đối phương còn có các nhà tư vấn, các quân sư “quạt mo”. Những người này đông lắm. Tôi công nhận vai trò lớn lao của họ, đôi khi còn uyên thâm nữa, nhưng lúc nào tôi cũng thấy họ rất đáng ghét, vì một lý do rất đơn giản. Đó là vì trong khi tất cả các đối tác ngồi chung quanh bàn hội nghị đều đến đàm phán với tiền túi của mình (hay của công ty) thì những tay tư vấn lại giống như một lũ ăn hút. Mỗi giờ họ ngồi chơi như vậy là mỗi giờ bạn phải trả tiền cho họ, bất chấp họ nghe hay ngủ gật. Bạn đi bán hay mua hàng, thì giờ và công sức của bạn là một cuộc đầu tư chưa biết có khấu hao được hay không, nhưng còn họ thì cứ tới là ăn lương. Đôi khi thấy phát tức!

Vào những cuộc thương thuyết quan trọng, tôi biết có đoàn chỉ đi thương thuyết nếu có thầy tướng số đi kè kè. Nào là ông

ngoại cảm, nào là bà thầy bói. Hễ đối phương phát biểu xong là lại quay vào tham vấn thầy tướng số. Chuyện tưởng như đùa nhưng có thật, vào những lúc gay cần, cứ trước khi phát biểu phía bên kia lại gieo quẻ dịch! Thương thuyết kiểu này khá chán ngán. Lắm lúc tôi cũng thấy chướng, nhưng biết phản ứng ra sao đây!

Trong số những người đảm nhận vai trò tư vấn trong đoàn đàm phán có một vị đặc biệt, đó là luật sư, người có bốn phận soi sáng cho các thành viên về luật trong nước, ngoài nước. Mỗi nước có hệ thống luật khác nhau, có tục lệ riêng, có cách xét xử đặc biệt. Luật sư là người chỉ dẫn cho chúng ta hành lang luật pháp ra sao.

Thế nhưng đội phải ra đội, phe phải ra phe, từ thông dịch viên đến ngân hàng, ai ai cũng nhận phe của mình. Tuy nhiên, trong suốt cuộc đời thương thuyết, tôi chưa bao giờ thấy luật sư của đoàn tôi thực sự nhận phe! Lúc thì họ đứng cùng phe trả lương bổng cho họ, lúc thì họ lại chỉ đứng về phe của luật pháp và kê xác đôi bên đối mặt. Đôi khi họ còn đứng hẳn về “phe địch” và khuyến cáo “phe mình” còn hùng hồn hơn địch! Nó có nghĩa họ đóng nhiều vai - vai luật sư thì đã đành, nhưng họ cũng đóng luôn vai quan tòa.

Cũng vì vậy, khi dùng dịch vụ luật sư, bạn nên cẩn thận!

Trong những cuộc thương thuyết nhỏ, đôi khi chúng ta nghĩ không cần thiết có sự hiện diện của luật sư. Ví dụ như khi mua hoặc bán một chiếc xe cũ, người bán và người mua chỉ nói chuyện về giá bán, giá mua. Có thể thôi mà những trường hợp bất trắc cũng không ít. Nào là trường hợp xe hỏng ngay sau khi mua hoặc người mua chột phát hiện đó là xe đã bị ăn cắp mà có khi chính người bán không biết! Vậy phải giải quyết ra sao? Ngay trong những tiểu tiết của một việc mua bán xe như thế, sự

hiện diện của những người rành rẽ luật cũng đã cần thiết.

Vậy hãy thử hình dung nếu bạn là người mua một nhà máy sản xuất nước lọc thì bạn sẽ chịu những trách nhiệm gì, bạn sẽ thương thuyết hợp đồng như thế nào? Liệu bạn có dự báo hết được tất cả bất trắc có thể xảy ra mai sau cho nhà máy? Khi tìm hiểu thêm, bạn lại được thông tin là quốc gia bán nhà máy có những đạo luật mua bán khác hẳn luật trong nước của bạn? Nếu có chuyện gì không hay xảy ra, sẽ phân xử ra sao? Áp dụng luật nước nào? Nếu bất đồng thì xét xử làm sao? Quan tòa là ai? Nếu ra tòa thì vụ kiện sẽ được xử tại đâu, nước nào, đô thị nào? Xưa kia, vào thời sơ khai, người ta xử nhau bằng vũ khí! Nhưng văn hóa ngày nay chỉ biết có một cách: ra tòa và áp dụng luật pháp! Thi hành điều khoản đã có sự đồng ý từ trước. Và chấp hành theo tinh thần quan hệ giữa hai nơi, nước bán và nước mua.

Bạn muốn hiểu hơn về những điều này không? Tôi sẽ kể lại một câu chuyện tôi đã kinh qua.

Vào năm 1978, lúc đó tôi là kỹ sư trưởng của một dự án tại một quốc gia Nam Mỹ. Cũng may trách nhiệm của tôi đối với dự án rất nhỏ, vì đó chỉ là một đề án nghiên cứu về tình trạng giao thông của thủ đô. Tuy nhiên, hợp đồng nói rõ là tất cả những thông tin, dữ kiện, thống kê đều do quốc gia “mua dự án” cung cấp. Sự thật không chối cãi được là quốc gia này không tuân theo hợp đồng và cũng không cung cấp thông tin gì. Thế nhưng chúng tôi không kiện được vì thứ nhất “hắn” là khách hàng, thứ hai chủ tịch của “hắn” lại là em ruột của vị đại tướng quốc trưởng. Do đó, chúng tôi chịu thua vì mỗi khi muốn chấp hành luật thì chỉ có phe chúng tôi, còn phe kia vắng mặt! Họ cứ đứng đĩnh, ung dung chê chúng tôi dốt nát, không hiểu mô tê gì hết. Và vì nằm ở thế luật rừng, mà trong rừng lại có thú dữ nên

chúng tôi đành phải ngậm ngùi chịu trận. Rõ ràng đối với kẻ mạnh thì luật cũng được đặc chế cho nó! Nghĩ cho cùng, chúng tôi xứng đáng bị chê là dốt nát: sang xứ người ta, biết trước là sẽ có luật rừng mà vẫn ngây ngô phân bua phải trái. Thế là dốt chứ còn gì nữa?

Tôi từng thương thuyết tay đôi với một kỹ sư người Mỹ về một điều khoản mua bán công nghệ về gas turbin. Chỉ có hai người đàm phán mà đến năm luật sư ngồi tư vấn. Tại sao vậy? Thứ nhất, vì chúng tôi là công ty của Pháp, đối tác là Mỹ, nên mỗi bên đều có luật sư thuộc luật doanh thương của hai quốc gia. Thêm vào đó, chúng tôi đồng ý chung là nên có thêm một luật sư chuyên môn về gas turbin. Loại turbin này có thể gây cánh quạt, ngốn quá nhiều gas, năng suất thấp... Vị luật sư thứ năm có nhiệm vụ làm trọng tài xem bệnh nào của turbin là bệnh thiên nhiên, bệnh nào nhân tạo. Chỉ khi nào là bệnh nhân tạo mới có trách nhiệm của loài người!

Trong những cuộc thương thuyết lớn, nhất là khi thương thuyết với người Mỹ hoặc người Anh, phe nào cũng dùng dịch vụ luật sư một cách máy móc. Luật Mỹ/Anh về business được cộng đồng thế giới công nhận là vô cùng chuẩn, không có bộ luật thương mại nào có thể so sánh. Do đó, hễ bạn đi thương thuyết thì hầu như bao giờ cũng gặp luật sư Anh hay Mỹ. Họ nói tiếng Anh đã khó hiểu rồi, nhưng nếu họ lại còn dùng những từ ngữ pháp chế nữa thì thực sự không ai theo nổi cuộc đàm phán. Bạn ạ, tuy vậy bạn đừng để những luật sư Anh/Mỹ lừa nhé.

Tôi đã bị một vố khó quên với mấy ông Anh/Mỹ này. Vào năm 1997, tôi có một cuộc thương thuyết tại Việt Nam về một dự án xây dựng nhà máy lọc nước. Dự án thì không mấy cầu kỳ, nhưng về mặt pháp lý thì nó đã làm cho cả trăm người đau đầu,

trong đó có cả những quan chức trong chính quyền. Vốn dĩ vào thời đó, Việt Nam chưa có một bộ luật đầy đủ về thể thức tài trợ BOT, do đó tất cả những kịch sī có mặt trong thương thuyết dần dần phải nhường quyền cho các luật sư của Mỹ để các anh này “nấu nường” cho dự án được chuẩn trên mặt pháp lý.

Chuyện xảy ra sau đó không giống những gì tôi đã tưởng tượng. Các vị luật sư Mỹ không biết làm gì mà đàm phán với nhau lâu thế, cứ mỗi ngày trôi qua chúng tôi phải trả cho mỗi ông luật sư có mặt cả nghìn đôla. Cả nghìn đôla mỗi ngày cho mỗi ông! Và chỉ sau có vài tuần, chúng tôi đã phải chi hơn một triệu đôla Mỹ để rồi vẫn chưa thấy kết quả cụ thể gì. Dần dà tôi mới hiểu một sự việc trắng trợn là họ làm việc cho chúng tôi, nhưng trước hết họ làm việc cho chính họ. Càng câu giờ họ càng tính tiền. Tôi bèn chấm dứt cái cuộc chơi xấu đó và suýt nữa họ đem tôi ra tòa kiện về tội làm cho họ “mất đi thu nhập”! Đây bạn ạ, nếu chẳng may phải ra tòa thì tôi còn phải sang Mỹ hầu tòa, mỗi tháng cũng một chục lần và lại phải còn mượn thêm một luật sư Mỹ nữa để bênh vực cho tôi. Và tất nhiên, ngay trong giả thuyết này, có lẽ ông luật sư tới muộn ấy cũng lại sẽ chơi trò câu giờ truyền thống như là hát một bài điệp khúc vô tận vậy.

Từ ngày hôm đó, tôi đã bác bỏ tất cả những đề nghị làm việc với luật sư Mỹ. Mà rồi cũng chẳng có hại gì cho cam, bạn ạ. Vì luật sư thực ra chỉ can thiệp khi nào có bất đồng chứ bình thường thì các dự án hoặc hợp đồng mua bán làm gì có chuyện mà phải hầu tòa.

Khi làm ăn với người Bắc Mỹ, bạn nên cẩn thận, nhất là với các luật sư. Thứ nhất là phí thuê họ rất đắt! Trước khi ký hợp đồng thì không sao. Nhưng lúc ký phải cân nhắc vì sau đó bạn sẽ đi vào một thế giới mà trong đó mỗi bước đi của bạn sẽ rất

tồn kém. Bạn gọi điện thoại chỉ hỏi han họ, thậm chí đôi khi chỉ để chỉnh lại lịch trình làm việc chung, ví dụ ngày nào ông sang Pháp, ngày nào tôi sang thăm ông tại New York. Thế mà mười ngày sau bạn sẽ nhận được hóa đơn 3.000 đôla Mỹ! Bạn gửi cho họ một lá thư bằng tiếng Việt. Trước khi trả lời bạn, họ cho thông dịch viên có tuyên thệ đảng hoàng dịch lá thư của bạn trước khi họ hồi âm. Mỗi trang dịch sẽ tốn ít nhất 100 đôla Mỹ. Bạn không đồng ý ư? Họ cũng không đồng ý luôn, vì lý do chính thức họ đưa ra là những trang giấy bạn viết không có thực nghĩa trên mặt pháp luật nếu chưa có luật sư thị thực nội dung! Chỉ dịch thôi mà cũng đã ghê gớm như thế đấy!

Thế là bạn “tiêu” rồi, vì dù họ đang làm luật sư cho bạn, họ tước luôn vai trò quan tòa xét xử của bạn! Bản thân tôi đã có lần mạnh dạn đuổi cổ họ đi và bị họ kiện công ty tôi luôn, với lời dẫn chứng là chúng tôi đuổi họ khi không có chứng cứ rõ ràng, làm cho họ thiệt hại về mặt kinh doanh. Đến đây tôi mới “ngã ngựa” ra: họ làm việc với mình vì việc kinh doanh của chính họ chứ không phải nhất nhất phục vụ khách hàng. Quyền lợi của mình chỉ có khi nào không đụng chạm đến quyền lợi của họ. Điều đó khác hẳn ở Pháp, nơi mà luật sư tự hào với vai trò thuần túy tư vấn. Tôi chỉ có một lời khuyên: hãy cân nhắc kỹ khi sử dụng dịch vụ luật sư. Đừng lặp lại những bài học mà tôi đã vấp phải.

\* \* \*

Ngoài chuyện luật sư, bạn cũng phải chú ý đến luật của quốc gia nơi bạn ngồi đàm phán. Nếu muốn dùng trung gian trong cuộc thương thuyết, bạn nên tránh phát biểu nếu bạn không ở

Thụy Sĩ. Luật Thụy Sĩ cho phép làm kinh doanh có trung gian, nên nhờ đó bạn mới an toàn khi phát biểu. Tại Mỹ thì luật pháp cho phép lobby, tạm dịch là “vận động hành lang”. Bạn đừng làm gì hơn thế nhé, bằng không bạn sẽ vào tù đấy.

Còn nếu bạn có những chiến thuật lắt léo, nửa hợp pháp nửa bất chính thì bạn nên “vào rừng” của một quốc gia chậm tiến, nơi đó nói chuyện “luật rừng” mới vui, mới thêm hứng khởi! Bạn đừng tưởng làm khi mình sản xuất hàng “dỏm” nhái ví Louis Vuitton, rượu Bordeaux, nước hoa Lancôme mà không cần luật sư đâu. Dỏm thì vẫn dỏm, nhưng khi tranh chấp quyền lợi thì bạn vẫn nên có ít nhất một ông “luật sư rừng” bên cạnh. Trừ khi có người đe dọa bạn bằng súng, chứ trong mọi trường hợp khác sự hiện diện của luật sư sẽ tránh cho bạn những bất trắc. Vì cho dù có những cam kết “rừng”, làm trong “rừng”, giữa người “rừng” chẳng nữa, nhưng mỗi phe tham gia vào giao dịch đều phải công nhận có một loại trọng tài đặc biệt nếu chẳng may các đối tác không bằng lòng nhau, hoặc có một phe không tôn trọng những cam kết đã được ghi nhận một cách long trọng. Còn gì tốt hơn một luật sư để giữ vai trọng tài này, cho dù có là trọng tài “rừng” chẳng nữa?

Thế rồi nếu bạn muốn nói chuyện chi phối giá cả, thao túng thị trường bằng những kế hoạch phản cạnh tranh thì chớ nên ngồi bàn hội nghị ở thị trường châu Âu. Vừa phải vào tù, vừa bị phạt sơ sơ cũng 100 triệu Euro! Ai sẽ là người nhắc nhở cho bạn những điều phải tránh, những sự chuẩn bị cần trọng phải bố trí nếu không phải là ông luật sư của bạn?

Nếu bạn ký hợp đồng nhìn nhận quan tòa xét xử có thể là người Ả Rập, tối thiểu bạn cũng nên đọc qua văn hóa Ả Rập. Giả thử bạn đọc luật Ả Rập, bạn có chắc mình sẽ hiểu gì không? Hay bạn lại cần tới một người chỉ dẫn cho bạn đường đi lối bước

trong cách hành xử để khi đứng trước một quan tòa Ả Rập, bạn còn đủ sáng suốt để vượt qua cái ả pháp chế này? Tốt hơn nữa, một luật sư có thể thay thế bạn luôn để đứng trước quan tòa. Và nếu bạn chọn ông luật sư là bạn thân của quan tòa thì tôi chắc chuyện rủi ro của bạn sẽ có phần thuyên giảm. Nhớ đừng than vãn nhé, vì luật sư kiểu đó đắt lắm đấy. Nhưng biết đâu một cuộc xét xử nghiêm khắc mà không có sự nâng đỡ của ông luật sư này lại chẳng đưa bạn tới một âm phủ địa ngục xa xôi nào đó, tất nhiên điều đó tệ hơn nhiều!

Có một cái bẫy mà những ai non tay thường vấp phải là quên việc chọn nơi xét xử. Lấy một ví dụ điển hình là bạn đồng tình nơi này phải là thủ đô Stockholm bên Thụy Điển. Ai mà chẳng mê Thụy Điển, có dịp tháp tùng là đi ngay! Tuy nhiên, nếu vụ xét xử lại kéo dài ba năm, hay dài hơn thế nữa thì khôn. Bạn có đủ sức, đủ nhẫn nại để đi mỗi tháng một lần sang Thụy Điển, mỗi lần ở khách sạn 10 ngày, ăn không nước mắm, ngủ phải đắp mền dày cộm vì băng giá ở ngoài, chuyên đi nào cũng mất 13 tiếng ngồi trên phi cơ không? Chớ dại! Bạn hãy nhớ lời khuyên của tôi: Với người Việt Nam đang làm việc trong nước, nếu có thương thuyết hay dự thính xét xử, cứ nhất thiết chọn Hà Nội hay Thành phố Hồ Chí Minh là tốt nhất. Có một điều khác bạn nên biết là khi có một vụ án nóng hổi, bao giờ tòa cũng chọn những nơi xa “án mạng” để xét xử. Nơi nào lửa đã đốt lên thì nên tránh xa! Nhờ đó ít nhất tòa án sẽ còn giữ được nét điềm đạm và ôn tồn, không bị đám đông la ó ngoài hành lang trước cửa tòa án để gây áp lực.

Việc biết trước luật pháp sẽ xét xử ra sao còn giúp ích rất nhiều cho việc xây dựng tình bằng hữu. Luật chơi càng rõ, càng chi tiết thì lại càng ít bị “ăn gian”. Tôn trọng luật là tôn trọng xã hội, tôn trọng trật tự, và nhiều khi sẽ giúp tránh cho các bên



đến chỗ sút đầu bể trán. Đã chơi thì phải chơi theo luật. Nếu vậy phải hiểu luật, mà muốn hiểu thì phải có người chỉ dẫn. Thế nên luật sư là một nhân vật hữu ích, tùy thuộc việc chúng ta biết cách sử dụng hay không.

Có ai đó từng nói rằng nước Việt Nam có 90 triệu thi sĩ. Nhưng thi sĩ thì chỉ biết thơ với thần! Và ưu điểm về thơ văn không phải là một đảm bảo vững chắc để làm *business* trong một thế giới đã toàn cầu hóa, một thế giới đã mặc nhiên công nhận ưu thế của luật anglo-saxon. Có người còn nói người Việt chúng ta không giỏi tư duy theo luật lắm đâu, thậm chí nếu làm được cái gì trái luật, chúng ta còn khoái trá khôn kể! Tóm lại chúng ta có một con đường thật dài trước mặt, nhưng dù dài thì vẫn phải đi. Bạn ạ, không còn lựa chọn nào khác đâu, hãy tin tôi đi.

## NHỮNG ĐIỀU NÊN GHI NHỚ

- Luật sư là người bảo vệ bạn hay công ty của bạn hữu hiệu nhất. Cuộc chơi nào cũng có luật chơi, biết rõ nó sẽ có ưu thế.
- Luật pháp các nước có nhiều điểm khác biệt. Do đó khi làm việc ở nước ngoài, bạn lại càng cần sự hỗ trợ của luật sư nước sở tại.
- Khi hợp đồng được viết thiếu mạch lạc hoặc yếu kém về cách lập luận hay xử lý pháp luật, thông thường công ty thực hiện hợp đồng sẽ gặp bất trắc, chính vì hợp đồng có khe hở. Trái lại khi hợp đồng được viết một cách chặt chẽ thì việc thực hiện hợp đồng lại ít gặp những sự lồi thoi vô lý. Do đó sự hiện diện của luật sư giỏi, kinh nghiệm và tận

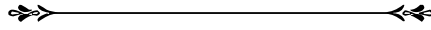
tình, tuy rất tốn kém, sẽ tránh cho bao nhiêu chi phí vì rủi ro sau này.

- Luật sư của mình được xem như bạn của mình. Tuy nhiên họ trước tiên là bạn của pháp luật, chúng ta chớ nên quên.
- Luật kinh doanh theo tinh thần/văn hóa pháp lý của Anh/Mỹ đã được thế giới công nhận là chuẩn nhất cho các giao dịch quốc tế. Tuy nhiên bạn không nhất thiết phải dùng luật sư Anh hay Mỹ. Luật sư Mỹ rất đắt tiền và đôi khi không ngần ngại đặt thân chủ vào thế khó. Họ làm việc trước hết cho chính họ, trước khi làm việc cho thân chủ.
- Khi công ty của bạn làm việc với nước ngoài, không có gì cấm bạn chọn luật Việt Nam, xét xử tại Việt Nam với quan tòa Việt Nam. Tuy nhiên cũng không có gì cấm bạn chọn luật nước ngoài, xét xử tại nước ngoài với quan tòa ngoại quốc. Hai bên ký hợp đồng đều muốn thuận lợi về mình, điều đó dễ hiểu. Điều bạn phải nhớ là chưa chắc gì luật Việt Nam thuận lợi hơn. Phải xem vào chi tiết của tình huống mới kết luận được.





## CHƯƠNG 9



# Chủ quan và khách quan trong ngôn ngữ thương thuyết

**K**hi ngồi vào bàn đàm phán, không có gì nguy hiểm bằng đôi bên (hay đa bên) không hiểu rõ những gì phe bên kia phát biểu. Có thể bạn cho rằng làm gì có chuyện hiểu sai những câu đại loại như: *giá cao quá, công ty không có kinh nghiệm xây dựng loại nhà máy này, phần bê-tông không đủ dày...* Hiểu lầm nhau không “dễ” đến thế, vì thương thuyết bao giờ cũng là một cuộc đàm thoại với ít nhiều tính cách kỹ thuật. Thêm nữa, hợp đến đâu đã có văn bản đến đó, đâu còn chỗ cho sự phân vân. Nói tóm lại, không dễ gì hiểu sai nghĩa trong quá trình đàm phán và vì thế ta dễ dàng yên tâm để tiếp tục đàm phán vô tư.

Hồi còn là chuyên viên trẻ tuổi, tôi thường có suy nghĩ như thế, nhất là vào thời điểm đó những cuộc thương thuyết mà tôi được tham gia đều có quy mô nhỏ. Bán một nhà máy sản xuất sơn dầu, hoặc xây dựng một con đường ngắn đều là những dự án nhỏ, và ít góc cạnh hóc búa. Sau vài hồi đàm phán, mỗi hồi khoảng chừng một tuần là đã ký được hợp đồng, về người xây, người tài trợ, giá mua, giá bán và những điều khoản cần thiết.

Thế rồi đến khi phải dẫn đầu phái đoàn đi thương thuyết dự án trên vài trăm triệu đôla Mỹ, tôi mới bắt đầu ý thức được rằng sự hiểu lầm, hiểu ngược ý, hiểu không thấu đáo, không

đích xác vấn đề là chuyện rất thường xảy ra.

Năm 1991, chúng tôi có một cuộc thương thuyết tại Teheran, Iran. Phái đoàn của tôi muốn bán một dự án nhà máy điện 2 x 350MW, tính sơ cũng 300 triệu đôla Mỹ. Sau buổi làm việc đầu tiên, kéo dài từ trưa đến tận đêm, tôi chợt nảy ra một ý và hỏi ba chục đồng đội của mình: “Các bạn đã hiểu gì sau cuộc mở màn ngày hôm nay?”. 30 người có 30 câu trả lời khác nhau, ý kiến khác nhau, sự đánh giá riêng biệt, và giả thiết cho cục diện ngày hôm sau chẳng ai giống ai... Trong lòng tôi liền bất an, đầu óc lao đao!

Chỉ riêng phe mình đã như vậy, nói gì đến phe bên kia, chắc hẳn họ cũng sẽ có nhiều nhận định khác biệt. Tôi chợt tự hỏi viễn cảnh sự không thống nhất, không đồng tình sẽ đưa cuộc thương thuyết về đâu, sẽ là một cuộc phiêu lưu tâm lý lý thú hay cay đắng? Tôi hỏi thêm đồng đội: “Các bạn có nghĩ là người Ba Tư (Iran) thật sự muốn mua nhà máy điện của Pháp?”. Đây là một câu hỏi căn bản. Họ có muốn mua thì mới mong có ngày bán được hệ thống điện cho họ. Riêng về câu hỏi đó, đội của tôi đã chia làm hai phe, với kết luận trái ngược hoàn toàn.

Câu chuyện Teheran này có lẽ cũng đủ tô điểm cho cái khó đi tới thống nhất trong việc thương thuyết, và tất nhiên là tầm quan trọng của ngôn ngữ trong đàm phán.

Người ta thường nghĩ tai để nghe, mắt để nhìn, óc để suy tính, miệng để nói. Như vậy chỉ đúng khi phân tích chức năng của cơ thể. Tuy nhiên, khi vào những cuộc đụng độ, đặt lên trên bàn đàm phán những quyền lợi kinh tế, tài chính, kỹ thuật, chưa nói tới những quyền lợi ngầm hay riêng tư, tôi đã được chứng kiến nhiều điều thú vị khác. Rất đông người nghe bằng tim, nói bằng gan, hiểu bằng lòng. Với nhiều người, trí óc cứ như là một bộ phận vô dụng, lý trí cứ như một chức năng

thừa, ít khi được sử dụng. Chỉ có một số ít người chịu lắng tai nghe, còn phần đông thích nói hơn thích nghe, và khi nghe lại chỉ thích nghe những gì mình muốn!

Chính vì hiểu rõ như vậy nên những tay thương thuyết chuyên nghiệp đo được tầm quan trọng của việc quyên rũ phe đối tác, thuyết phục ngọt ngào những gì mình muốn bán, đến mức dù bán giá cao nhưng khách hàng vẫn thêm mua.

Một trong những đồng đội đi thương thuyết cùng tôi vào những năm 1980 là một kỹ sư người Bỉ. Anh này có sở trường lấy cảm tình của đối tác rất tài. Chỉ cần ngồi với anh ấy độ một tiếng, bạn sẽ chứa chan cảm tình với công ty tôi ngay! Chúng tôi hay dùng anh ấy làm tiền đạo dẫn đường. Một hôm, tôi hỏi anh bí quyết và được chia sẻ: con người sống theo động cơ suy nghĩ chủ quan. Mình là người đối thoại thì cứ nên đi theo dòng chủ quan của họ. Bạn thích bia, tôi cũng thích bia; bạn thích ăn cá tôm, tôi cũng vậy; bạn thích gì tôi chia sẻ nấy, tình cảm bạn bè đồng nghiệp tất nhiên sẽ chớm nở và phát triển cho dù chỉ mới làm quen. Bí quyết nằm ở chỗ khi người đối diện đã thích, mình đã lọt vào tâm khảm chủ quan của họ. Có nghĩa là mình đã chi phối được họ một phần nào rồi. Từ đó “kẻ địch” có nói gì họ cũng không nghe nữa, hoặc chỉ để ngoài tai.

Ngược lại, những người luôn cư xử khách quan, ăn nói khách quan bị xem như lạnh lùng, thiếu sự cảm nhận. Những người này dù giỏi cách mấy, hùng biện đến thế nào, khi nói người ta cũng chỉ thấy hay nhưng không ai theo! Người Pháp có câu: “Làm gì thì cũng phải âu yếm theo chiều của lông bèo”, ý muốn nói là đừng bao giờ tỏ ý ngược với đối tác. Chủ quan với khách quan khác nhau như vậy đó!

Vào năm 1989, tôi đã có dịp áp dụng chiến lược đàm phán này. Hồi đó công ty của tôi có cơ hội bán nhà máy sản xuất điện

cho một doanh nghiệp nhà nước ở Thái Lan. Cũng vào thời kỳ đó, công ty này có ý định mua gấp nhiều nhà máy điện khổng lồ để cung cấp điện cho nền công nghiệp của Thái Lan, đang phát triển mạnh.

Có người “rót” vào tai tôi một bí mật là trong ngành điện lực có một nhân vật thế lực, hề ông này đồng ý là chúng tôi sẽ ký được hợp đồng. Tôi lặn lội kiếm người giới thiệu làm quen với vị này, và được biết đó là người rất thích chơi golf. Vậy là tôi vội vàng đi học chơi golf để có thể tháp tùng. Dần dần vị lãnh đạo mời tôi tới nhà dùng cơm rồi rủ tôi cùng tham gia những cuộc đi chơi gia đình. Đến lúc đó tôi mới biết rằng ông được cả quốc triều gọi yêu bằng tên Super-K. Ông là tham vấn tư của Vua Bhumibol Adulyadej, từng làm Bộ trưởng Công nghiệp và cũng là người đã sáng lập ra EGAT, công ty điện lực của Thái Lan. Nhưng trên hết, ông nổi tiếng là một *kingmaker* khi đã về hưu (người tạo ra vua). Cứ mỗi khi sắp có nội các mới thì các chính khách lại tới thăm ông xin cao kiến, và cứ mỗi khi ông tiến cử nhân vật nào thì y như rằng người may mắn ấy được bổ nhiệm làm bộ trưởng trong nội các mới.

Suốt hai năm rông rã trước cuộc đấu thầu, đi theo hầu chuyện cùng ông nhưng chưa bao giờ tôi dám hó hé là công ty của mình muốn bán nhà máy điện. Tôi bỏ quá nhiều thời gian để đầu tư cho mối quan hệ này đến nỗi ngay cả công ty của tôi cũng hiểu lầm nội dung việc làm này: “Hai năm ông đi chơi Thái Lan, mà chưa có một bản tường trình nào nói về công việc!”. Đồng nghiệp trách tôi mua vé máy bay, lấy cớ là đi làm việc cho công ty nhưng lại là đi du lịch, chơi golf, ở một xứ đầy cám dỗ!

Bất thành linh vào một ngày nọ, ông cụ thế lực Super-K rủ tôi đi Phuket cùng với gia đình của ông. Đến nơi, ông nói là rất



thích công ty của tôi, và chẳng vòng vèo làm gì, ông xác nhận là sẽ ký hợp đồng với tôi cho dự án nhà máy điện sắp tới, trị giá 470 triệu đôla Mỹ, tại Rayong, cách 50km phía Đông thủ đô Bangkok, trong một vùng công nghiệp tên là Eastern SeaBoard. Ông còn nói rằng không cần thương thuyết gì nhiều, vì “Công nghệ của các anh tôi biết quá rõ, giá biểu của các anh tôi cũng biết quá tường tận... cứ chơi golf với tôi, không cần đàm phán mất thì giờ!”. Tôi mạo muội hỏi rằng hình như có cuộc đấu giá thì phải. Ông cụ chỉ trả lời: “Ấy là việc của tôi!”.

Sau này tôi mới được biết hồi ông sáng lập ra công ty điện lực EGAT 18 năm về trước, ông đã tận tay mướn từng nhân viên hiện còn đang làm việc. Ông thường quan tâm đến gia cảnh của họ. Ông đã bổ nhiệm mỗi Tổng Giám đốc nối theo nhau như những đứa con yêu của ông, tất cả các Giám đốc, mọi chức, mọi ngành. Ông thực thụ là gia trưởng mền yêu của năm ngàn nhân viên đủ loại đủ chức. Mỗi năm, vào dịp tân niên, ông bà mời tất cả nhân viên đến chia sẻ cơm, mời cả đến những người đổ rác quét đường. Do đó, đến 20 năm sau ông vẫn là ông chủ thực thụ của EGAT. Tôi đã tự đặt giả thuyết là ông ấy thích công ty tôi do tính tôi thật giản dị không cầu kỳ, không vọng người chức tước, và có lẽ ông cũng cảm nhận và quý tính hồn nhiên của tôi.

Thế là tôi ký được hợp đồng, sau một cuộc thương thuyết trong bầu không khí gia đình, kết quả của hai năm chơi golf ôn tồn, hạnh phúc. Ký xong, tôi mới hiểu được sự quan trọng của ngôn ngữ thương thuyết, càng chủ quan càng tốt, đôi khi chủ quan đến độ không cần phải nhiều lời nữa. Cảm tình là gần đủ. Nếu cứ hùng biện khách quan thì chưa chắc đã tránh được sự chống đối và phản biện gay go! Dù sao cũng không thể chối cãi rằng lần ấy, thắng lợi của công ty tôi hoàn toàn do một sự khẳng định chủ quan của một nhân vật quyền thế chưa quen từ

trước.

\* \* \*

Một trong những cách đoán ý đối tác trước khi bắt nhịp cầu thông cảm là theo dõi, quan sát ngôn ngữ cơ thể của họ. Việc này chưa quen làm thì thấy khó.

Vào năm 1991, tôi sang Trung Quốc thương thuyết một dự án nhà máy điện tại Chong Qinh. Đây là lần đầu tôi phiêu lưu vào vùng Tứ Xuyên, không hiểu gì về phong tục lệ làng của họ. Phái đoàn chúng tôi nói tiếng Pháp, bên kia nói tiếng Hoa, nên cả hai đều phải có thông dịch viên. Đoàn tôi có 47 người, bên kia thì không đếm hết, ngồi bàn hội nghị đầy bốn hàng ghế trước mặt chúng tôi. Dần dần tôi để cho vị phó của mình dẫn đầu việc đàm phán, còn mình thì xem xét, quan sát... Bạn không thể ngờ rằng có nhiều thứ phải quan sát đến thế.

Thứ nhất là xem họ rung đùi như thế nào. Cứ mỗi khi họ rung đùi thì tôi tin rằng họ đồng tình với chúng tôi, không ít thì nhiều. Sau này tôi còn ngồi đếm số đùi rung. Có những lúc chúng tôi phát biểu chỉ làm rung động được vài cái đùi, đôi khi cả mấy chục đùi cùng rung. Hay nhất là khi đùi của ông trưởng đoàn phía Trung Quốc bắt đầu rung thì chúng tôi biết là lâu đài hạnh phúc không còn quá xa. Nhưng rồi có những khoảnh khắc, chúng tôi lại nhìn thấy có người rung đùi, nhưng cũng có người vuốt mũi, có anh gái đầu lia lịa, có cụ lại vuốt râu, và chúng tôi hiểu được rằng phe bên kia đang chia rẽ ý kiến, người thích người không. Nhìn họ, chúng tôi hiểu được ai chống đối, ai thuận!

Và sợ nhất là lúc tôi phát biểu với tư cách trưởng phái đoàn

nhưng cả phe bên kia cứ nhìn đồng hồ láo liên. Có đối tác còn ngáp ngủ nữa. Lúc đó tôi có cảm tưởng mình trơ trọi làm sao, tuy đang ở giữa đám đông!

Trong suốt cuộc đời thương thuyết của mình, tôi vẫn thích người luôn ngồi rung đùi hơn là những người luôn nhìn đồng hồ. Nghĩ lại mới thấy ông trời cũng đã ưu ái với tôi. Tính cho cùng thì cuộc đời tôi gặp những người rung đùi nhiều hơn gã đầu, gã tóc, vuốt mũi. Đâu ngờ thương thuyết cũng có số phận!

Thật đúng thế bạn ạ, khi tôi nhớ lại chuyện xảy ra với tôi vào năm 1974. Vào thời điểm đó tôi còn là một kỹ sư tư vấn trẻ tuổi, hẳn là thiếu kinh nghiệm, tuy cũng phải nói thêm là tôi làm việc trong một công ty tư vấn của Pháp nổi tiếng thế giới.

Đùng một cái, công ty nhận được một công việc tư vấn rất khó do một ông tỷ phú người Tây Ban Nha giao cho. Ông này vốn có một miếng đất phía Nam xứ Tây Ban Nha, vùng Almeria. Bạn thử tưởng tượng một khu vực dài 10km trên duyên hải, sâu 4km, hoàn toàn là sở hữu của ông. Một miếng đất tuyệt vời “nắng-và-biển”, vào một thời kỳ bong bóng địa ốc. Biển thì mênh mông bát ngát xanh lơ, nắng thì chan hòa ấm áp gần cả năm. Ông tỷ phú mới giao cho công ty của chúng tôi tư vấn xem làm gì với cái mặt bằng quá rộng đó, và cũng ước lượng luôn tổng vốn phải bỏ ra và dưới thể thức tài trợ nào.

Suốt mấy tháng trường công ty của tôi gửi hết người này đến người nọ, nào là chính ông Giám đốc dự án, nào là một kỹ sư lão luyện nói tiếng Tây Ban Nha như tiếng mẹ đẻ, nào là một đội tinh nhuệ làm việc với tính khoa học tinh vi. Nhưng xem ra ông không tâm đắc, cứ ậm à ậm ừ. Rồi dự án vừa tiến vừa lùi, không ý kiến nào làm cho ông ưng thuận cả. Thú thật, vào thời điểm đó công ty của tôi luống cuống lắm, không còn biết đưa kiến nghị nào thêm cho vừa lòng ông khách hàng quý.

Thế rồi dùng một cái, ông tỷ phú hứng chí yêu cầu chúng tôi gửi đội tinh nhuệ sang họp với ông vào đúng hai ngày cuối tuần, thứ Bảy và Chủ nhật. Bên chúng tôi ai cũng chạy vì chẳng ai muốn vác xác tới cho ông ấy chê thêm, vả chẳng tục lệ nghỉ cuối tuần rất thiêng liêng với người Pháp, và họ thường dành nó cho gia đình, vợ con. Khó lòng thuyết phục ai trong công ty đáp máy bay đi tối thứ Sáu, về sáng thứ Hai để đi công vụ vào ngày thánh. Thế là họ chỉ định luôn tôi là người “tự nguyện”. Tôi cho rằng lý do chính là vì tôi là người Việt Nam (hồi đó tôi mang quốc tịch Việt Nam), rất khó lòng từ chối. Họ còn nói thêm vài lời giả dối là công vụ rất hệ trọng phải giao cho kỹ sư có tương lai xán lạn. Tôi thì rất buồn vì số kiếp hẩm hiu bị tước mất ngày nghỉ, cũng rất lo lắng vì trong mấy tháng trường dự án giậm chân không có lối thoát. Tôi thầm nghĩ... *một con én như mình làm sao đem lại được mùa xuân?* Tôi đâu ngờ trước được chuyện gì sắp xảy ra.

Vào sáng thứ Bảy ông tỷ phú đón tiếp tôi vào lúc 11 giờ, và trông ông ấy hân hoan thấy rõ lúc vừa nhìn thấy tôi.

Ông ấy hỏi: “Vietnamita?” (Anh người Việt hả?).

Tôi đáp lễ phép: “Si, si señor, cómo lo ha adivinado?” (Thưa ông vâng. Làm sao ông đoán ra vậy?)

Ông ấy chỉ mỉm cười. Tuy nhiên, từ lúc gặp tôi, ông ấy vui vẻ nói chuyện không ngừng, chẳng hỏi tôi điều gì và cũng chẳng nhường lời cho tôi phát biểu. Mà có nhường thì tôi cũng chẳng biết phải nói gì. Thế nhưng ông ấy rủ tôi chiều tối ăn cơm với gia đình, rồi sau đó sẽ đi nghe hát múa *flamenco* (điệu hát múa truyền thống bên Tây Ban Nha). Đây là một bằng chứng của sự quý trọng, vì người Âu châu ít khi nào đưa gia đình ra phô trương, nhất là gia đình của một quý tộc tỷ phú. Tôi ghen lời vì sung sướng và lo lắng lẫn lộn, chẳng biết nói sao. Đến tối tôi

mới vỡ lẽ. Gia đình của ông có nhiều mối liên hệ với người Việt Nam và nếu nói toạc ra thì có lẽ họ quý tôi chỉ vì tôi là người Việt.

Đến ngày hôm sau, ông ấy tíu tít vui vẻ nói về công việc. Nào là anh cứ kiến nghị xây đại học này tại nơi đây, rồi một trung tâm đua thuyền buồm ở nơi kia, rồi một đô thị biển nhỏ ở địa điểm nọ, rồi bao nhiêu thứ mà bây giờ tôi không còn nhớ nữa. Tôi ghi chép ngẫu nhiên những ý kiến của ông.

Đến ngày thứ Hai về tới công ty, đồng nghiệp giả dối đáng quý của tôi mới hỏi xem công việc đi đến đâu rồi, và tôi vừa trả lời là chưa đến đâu thì đúng lúc đó ông tỷ phú đáng yêu gọi điện thoại cho sếp. Với giọng tươi vui, ông khen tôi là kỹ sư giỏi, đã đưa dự án tới ý ông ấy thích. Sếp tôi ngã ngửa ra không còn hiểu đầu vào đâu nữa. Nhưng riêng tôi, tôi biết là màu da “Con Rồng Cháu Tiên” đã đóng một vai trò then chốt trong cuộc gặp gỡ. Bạn ạ, lại là một cơ hội để hiểu rằng thương thuyết dù được gọi là khách quan chẳng nữa thì cũng chỉ toàn chủ quan thôi! Ở Tây Ban Nha tôi không phải nói một lời mà cuộc tọa đàm cho dự án đã nhanh chóng đi tới kết cục tốt đẹp. Lại là một chuyện khó ngờ nhỉ?

Suốt cuộc đời thương thuyết của mình, tôi chưa bao giờ thấy tính khách quan đề nổi khuynh hướng chủ quan. Tính chủ quan giống cục đá lạnh, cứ ấn nó xuống nước thì nó lại trôi lên, khó lòng biến tích.

Tôi cũng còn nhớ khi thương thuyết với một ông bộ trưởng của Nam Dương (Indonesia) về dự án quy hoạch một đô thị mới, ý của ông ấy rõ ràng như thế này thế nọ, đến khi đổi nội các, ông bộ trưởng mới lại có ý kiến hoàn toàn trái ngược. Vậy thử nghĩ xem những ý kiến của các ông ấy khách quan hay chủ quan? Tôi cũng từng làm việc với cơ quan đường sắt ở Chilê.

Mỗi lần họ thay đổi chủ nhiệm dự án là một lần công ty của chúng tôi phải thiết kế lại toàn bộ họa đồ. Chủ quan hay khách quan, bạn thử nghĩ xem?

Tuy nhiên có một thói rất kỳ lạ, rất đáng ghi chép lại, là hễ có vị nào phát biểu thì cũng bắt đầu bằng câu: “Khách quan mà nói...”. Thật đáng ghi lại, vì tôi chắc chắn họ rất thành thật với chính mình khi nghĩ lời phát biểu của mình đậm tính khách quan.

Bạn ạ, muốn thành công ngoài đời, cũng như thắng lợi trong thương thuyết, hãy khách quan thực hiện những gì chủ đầu tư (chủ quan) mong đợi. Đó là cách hiểu ngôn ngữ chủ quan một cách khách quan nhất! Bạn cứ tin tôi.

## NHỮNG ĐIỀU NÊN GHI NHỚ

- Điều cơ bản trong thương thảo là: họ hiểu đúng cái gì mình muốn họ hiểu, và mình cũng hiểu đúng cái gì họ muốn mình hiểu. Trông đơn giản, nhưng thực hành vô cùng khó khăn do tính chủ quan của mỗi đối tác.
- Thương thuyết thành công tùy thuộc vào khả năng thuyết phục. Luận điệu phải khách quan, dựa trên những yếu tố kỹ thuật hoặc khoa học.
- Tuy nhiên, không thể nào bỏ qua yếu tố chủ quan. Việc gây cảm tình làm cho tai của đối tác nghe chăm chú hơn, trí óc của họ có khuynh hướng dễ đón nhận hơn. Và tất nhiên khi đi đến kết luận, họ dễ chấp thuận kiến nghị hơn.
- Thương thuyết là một cuộc đối thoại giữa người với người, không phải với máy. Họ nghe bằng tim, nghĩ bằng lòng, lý luận theo cảm tình.

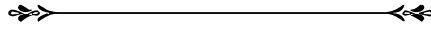
- Tóm lại, ai cũng nghĩ mình khách quan trong khi cách xử sự hoàn toàn chủ quan.







## CHƯƠNG 10



# Sáp nhập và mua bán công ty

**T**rong đời sống kinh tế, việc mua bán công ty hoặc sáp nhập hai hoặc nhiều công ty là chuyện bình thường. Từ những năm 60 hay 70 vào thế kỷ trước, tại những nước như Hoa Kỳ hoặc Anh, Pháp, Đức, cao trào sáp nhập bắt đầu thịnh hành theo tốc độ phát triển của nền tư bản.

Thậm chí ngay cả trước đó, vào thế kỷ 19, có một vài công ty đã thực hiện được chuyện này. Như ở Pháp, một số công ty gia đình sản xuất rượu đã sáp nhập sau khi chủ công ty chết đi nhưng không có người thừa kế. Và ở Anh, có một số công ty điện và máy móc sáp nhập vào cùng thời điểm cũng do không có người thừa kế, hoặc những người con không có ý muốn nối tiếp nghiệp tổ.

Đến cuối thế kỷ 20 thì chuyện sáp nhập là chuyện hàng ngày. Một số lý do sau đây được đưa ra để giải thích hiện tượng ngày càng lan rộng này:

- Nền kinh tế nói chung và thị trường tiêu thụ nói riêng bành trướng rất nhanh, các công ty cũng phải bành trướng theo. Tuy nhiên sự tăng trưởng từ khả năng nội tại rất chậm, chiến lược mua công ty rồi cấu trúc lại đội ngũ cho phép theo đà phát triển mau lẹ hơn. Cùng một lúc, có rất nhiều doanh nghiệp mới thành lập mọc nhanh như nấm, nhưng cũng giải thể rất nhanh. Họ là môi ngon cho

những công ty quá lâu năm cần chiêu mộ nhân sự trẻ và năng động để làm mới.

- Các công ty sáp nhập đã có sẵn đội ngũ, sản phẩm, dụng cụ, chiến lược, khách hàng trung thành, thành tích, thị phần, thương hiệu, đôi khi còn có cả một thế đứng địa phương rất khó chiếm. Uy thế của họ đã được vun bồi sau nhiều năm cạnh tranh trên thị trường, thậm chí cả trăm năm. Không dễ gì một công ty mới có thể chiếm đoạt thị phần nếu không mua những công ty sẵn có trên thị phần ấy. Nói chung, sáp nhập hay mua công ty cho phép chiếm đoạt một chỗ đứng trong khoảnh khắc.
- Nhu cầu nghiên cứu và chế tạo sản phẩm mới đòi hỏi càng ngày càng nhiều chi phí cho việc nghiên cứu và phát triển (R&D). Đôi khi một công ty ý thức được sự cần thiết sáp nhập với một công ty trong cùng lĩnh vực để góp sức và khả năng vào việc nghiên cứu. Mặt khác, bản chất của thị trường tư bản rất thông minh, ít khi nào chúng ta được chứng kiến những sự phí phạm ngân sách do hai công ty cùng vùng tiền phung phí vào một lĩnh vực nghiên cứu mà lại không cộng tác. Ngành chế tạo dược phẩm là một ví dụ rất rõ rệt về nhu cầu sáp nhập. Những tập đoàn như Pfizer hay Sanofi ngày nay là kết quả của nhiều cuộc sáp nhập “khủng” trong nhiều thập niên về trước. Ngày nay, số vốn phải đầu tư vào việc chế thuốc chẳng hạn, hay viễn thông, điện thoại, vi tính, sinh học, năng lượng xanh lên tới những con số cực lớn. Do đó, việc sáp nhập công ty cho phép rải chi phí trên một doanh số cao hơn, một điều chỉ khả thi khi sáp nhập nhiều doanh số vào với nhau.
- Thị trường cũng đánh giá các công ty qua doanh số. Tuy nhiên kinh nghiệm cho thấy rằng cách đó rất hời hợt, bởi

có nhiều công ty doanh số rất cao mà không vận hành tốt, lợi nhuận thấp, thậm chí bị lỗ. Thị trường chứng khoán đánh giá những công ty này rất thấp. Những yếu tố quan trọng hơn doanh số là lợi nhuận, tài sản tiền mặt, khả năng đầu tư hoặc chỗ đứng độc quyền trong nước hay trên thế giới...

- Dù sao, doanh số cao vẫn cho phép công ty hợp nhất trở thành công ty có sức lôi cuốn hơn trên thị trường, dễ thuyết phục khách hàng hơn. Có một điều không thể chối cãi là trong những dự án lớn, khách hàng an tâm hơn khi giao hợp đồng cho những công ty có vốn lớn vì khả năng phá sản được xem như thấp hơn.
- Tôi sẽ không kể đến rất nhiều trường hợp mua bán hay sáp nhập do những công ty đang gặp nhiều rắc rối về vận hành. Những đối tượng này rất thích sáp nhập, mua bán công ty. Làm vậy giúp họ thay đổi lãnh địa vận hành, pha loãng kết quả cuối năm vào công ty mới, xóa dấu vết của những lỗi lầm chiến lược hay vận hành của công ty cũ. Việc thay đổi cùng một lúc tên của công ty, lĩnh vực hoạt động, những con số tài chính, nhân sự, thậm chí cả phương pháp làm việc cho phép một ông Chủ tịch hay Tổng Giám đốc kéo dài được nhiệm kỳ của mình trước sự giám sát hài lòng của Hội đồng Quản trị. Tất nhiên, rồi thị trường cũng khám phá sự thật, nhưng ít ra việc mua công ty cũng có nghĩa mua thêm thì giờ để giải quyết các vấn đề nan giải mà công ty đang gặp phải.

Những công ty nước ngoài có một lợi thế là khi tiền tệ của họ cao so với đồng tiền Việt Nam (VND) thì họ nắm được cơ hội mua doanh nghiệp Việt Nam rẻ hơn nữa. Sự kiện này rất thông thường với các công ty Nhật Bản, nhất là vào những thập niên

1980 và 1990. Chính phủ Nhật Bản vào lúc đó có chiến lược cứ lần lượt cho đồng Yên (JPY) lên giá 6 tháng rồi xuống giá 6 tháng. Khi đồng Yên thấp thì các công ty Nhật Bản được chỉ thị xuất khẩu ồ ạt những sản phẩm của họ với giá rẻ giả tạo. Đến khi đồng Yên lên giá cao thì họ dùng sức mua của đồng Yên để mua ồ ạt các công ty nước ngoài!

Thị trường Việt Nam có nhiều đặc trưng thu hút công ty nước ngoài: thị trường mới, ít có công ty hùng hậu, dân đông, thị phần còn rẻ, đồng tiền rất yếu và mỗi ngày một mất giá, lao động rẻ, nhân viên năng động và thông minh, thêm vào đó các lãnh đạo công ty chưa đạt được tiêu chuẩn quốc tế... Từ ngày thể chế kinh tế theo khuynh hướng thoáng hơn, rất nhiều công ty mọc lên trong nước do nhu cầu thị trường. Tuy nhiên, không phải công ty nào cũng được quản lý chặt chẽ theo những phương pháp khoa học. Do đó, những rủi ro không được đánh giá đúng, những dòng tiền không được xử lý cẩn trọng, tầm nhìn thị trường đôi khi cũng hạn chế. Số đông những công ty này cần được củng cố, cấu trúc lại. Tất cả điều kiện thuận lợi kể trên quá đủ để khuyến khích công ty nước ngoài ồ ạt đổ bộ vào nước ta. Những lý do đó khiến việc mua bán công ty là chuyện mà chúng ta sẽ được chứng kiến thường xuyên.

\* \* \*

Thương thuyết để mua hoặc sáp nhập công ty là một trong những loại đàm phán khó nhất.

Trước hết, công ty bị sáp nhập thường đang gặp khó khăn. Thông thường khi mua bán nói chung, không ai đi tìm thứ thối, nát, hư hỏng, cũ kỹ, lỗi thời. Nhưng khi mua bán công ty thì

khó lòng tìm ra công ty nào hùng mạnh, quản lý tốt, đạt chỉ tiêu hàng năm mà lại muốn bán mình trên thị trường!

Thứ nhì, cơ hội mua công ty rất hiếm có, đôi khi chỉ có vốn vẹn một công ty phù hợp trên cả thị trường trong nhiều năm.

Thứ ba, khi cơ hội đó tới, bên bị mua biết họ là mồi ngon nên mặc cả và đòi giá thật cao. Họ biết rằng trước sau gì công ty muốn mua sẽ bắt buộc phải tiến hành với bất cứ giá nào, vì họ cũng biết rằng chính họ là cơ hội bằng vàng. Ngoài ra, thông thường, công ty mua cũng có những vấn đề không giải quyết được trong nội bộ, nên cũng cần cấu trúc lại và thay đổi hình thể. Việc mua là cần thiết với những công ty này.

Thứ tư, một số lớn công ty Việt Nam còn ở thời kỳ tuổi non, người sáng lập ra công ty còn sống và còn giữ vai lãnh đạo. Tâm lý của những người này rất kỳ quặc. Họ xem công ty của họ như đứa con yêu, như “cục vàng” và không nhìn thấy giá trị thật của nó. Cách nhìn chủ quan đó che lấp những phương pháp quản lý lạc hậu so với tiêu chuẩn quốc tế, cách sử dụng người phong kiến, cách dùng dòng tiền phân bổ bừa bãi, và nếu hỏi về tầm nhìn tương lai xa thì họ không ngần ngại ví “con yêu” của mình như một Apple hay Coca Cola, trong khi doanh số chỉ lên tới vài trăm hoặc vài ngàn tỷ VND, chưa thể so sánh với một năm lương của một lãnh đạo công ty ngoại nói trên. Đàm phán với những sáng lập viên đầy tự ái và sĩ diện (dù chính đáng) là cả một nỗi khổ não khó lường được trước!

Thứ năm, đôi với một số công ty Việt Nam có mặt trên thị trường chứng khoán, giá trị của họ khách quan mà nói tính quá dễ, vì chỉ cần nhân giá cổ phiếu trên thị trường với tổng số cổ phiếu của công ty. Nhưng giá khách quan không phản ánh giá thật của công ty do thị trường chứng khoán quá nhỏ và hẹp hòi, có quá ít kịch sĩ, và tất nhiên dễ bị thao túng. Vậy ai biết đâu là

giá trị thật?

Thứ sáu, tại Việt Nam vẫn còn giữ văn hóa Á Đông, nên đôi khi trong công ty vừa hợp nhất, người ta vẫn tôn ông cụ già sáng lập công ty bị mua lên làm Chủ tịch. Điều này không vô lý nhưng phản khoa học và lý trí. Thành thử ngay từ trên đỉnh công ty mới đã có sẵn mầm mống cho một tổ chức lũng củng.

Tóm lại, nếu táo bạo muốn so sánh việc sáp nhập công ty với chuyện cưới hỏi thì tình huống rất giống một chú rể đẹp trai, nhà giàu, học giỏi bị ép đi hỏi một người con gái rất nghèo trong một gia cảnh đang sa thế nhưng lại vừa đẹp vừa có duyên. Lấy thì không chắc là tốt, nhưng không lấy thì chắc chắn sẽ mất hết cơ hội!

Thật lòng, bạn có thích thú gì khi phải đi đàm phán với mục tiêu bắt buộc phải đạt được, và kẻ sắp bị mua tuy yếu nhưng vẫn mặc cả ra vẻ đứng tay trên? Phe bị mua là người đẹp đây bạn ạ. Mà điều khó nuốt là họ tưởng họ đẹp lắm!

Thông thường một cuộc thương thuyết để sáp nhập công ty do chính Chủ tịch hay Tổng Giám đốc công ty đích thân đảm nhiệm. Đây không phải cuộc đàm phán với tính cách thương mại, thầu dự án, mà là chuyện giữa các cổ đông sở hữu hai công ty. Nhân viên cả hai bên không được tham dự, không có vai trò, thậm chí không được chia sẻ bí mật trước khi ý định sáp nhập trở thành hiện thực. Nhưng nếu không phải là Chủ tịch hay Tổng Giám đốc, bạn vẫn có thể bị huy động để tích cực tham gia, vì có rất nhiều công tác phải làm, đòi hỏi một lực lượng thương thuyết hùng hậu (tuy phải giữ bí mật). Trong giai đoạn sơ khởi, việc thăm dò và ướm hỏi giữa đôi bên vô cùng tế nhị và khó khăn, tuy là bước khởi đầu nhưng lại có tính cách quyết định cho kết quả của cuộc thương thuyết.

\* \* \*

Chúng ta hãy dừng một lúc để tìm hiểu thêm về những hệ quả định trước sẽ phải có trong một cuộc sáp nhập.

- Sáp nhập hay mua công ty đều phải tăng giá trị cho cổ đông cả hai bên.
- Giá trị mới của hai công ty sáp nhập phải lớn hơn tổng giá trị của hai công ty khi chưa sáp nhập.
- Năng lực cạnh tranh phải cao hơn.
- Thị phần phải lớn hơn.
- Chi phí phải giảm.
- Hiệu quả vận hành phải tăng.
- Giá cổ phiếu của công ty được mua phải tăng.
- Dự báo hình ảnh của thương hiệu mới (hay cũ) phải được củng cố hoặc đẹp hơn.
- Vai trò và tác động của công ty mới được thị trường nhìn nhận rõ ràng hơn, khách hàng hoan hô và ủng hộ, đôi khi phải có sự ủng hộ của một số chủ đầu tư chính.
- Dù trong thời gian ngắn một số công ty thành viên bị loại bỏ, nhưng chiến lược của công ty mới thành lập phải hiện rõ.
- Trong ngắn hạn, nhân sự của công ty mới, từ ban lãnh đạo đến mỗi nhân viên, đều phải nhận thức được nguyên lý của cuộc sáp nhập và tự động viên cho một viễn cảnh mới, năng động hơn.
- Văn hóa của công ty mới sẽ đầy đủ và thông thoáng hơn, phương pháp báo cáo và đường dây quyết định thông suốt hơn. Trong trường hợp sáp nhập với công ty ngoại còn có



thêm việc phải định nghĩa ngôn ngữ chính thức được sử dụng trong công ty. Ngày nay tiếng Anh thường được chọn. Đây là một điều không hay cho nhân sự Việt Nam do trình độ ngoại ngữ còn kém.

Tôi mong bạn hiểu rõ điều này: nhân viên của bạn có thể rất giỏi tiếng Anh thông thường, như thế cũng đáng làm bạn tự hào. Nhưng làm việc bằng tiếng Anh còn phức tạp hơn trình độ TOEFL rất nhiều! Nhân viên của bạn phải có khả năng tiếp xúc và làm việc trực tiếp bằng Anh ngữ; viết báo cáo trong 10 phút; dự những buổi họp dài 5 tiếng đồng hồ mà không thấy mệt và cũng không mất chữ nào; khi có chuyện bất trắc thì biết khiển trách nhau một cách tế nhị. Nhưng thế vẫn chưa phải chuyện khó nhất! Văn hóa làm việc Anh và văn phong Anh chứa đựng óc pháp chế một cách tự nhiên, trong khi tại nước Việt Nam mình chưa có đủ người đạt trình độ này để điều hành nền kinh tế với ưu tiên là đối ngoại.

- Một trang sử mới bắt đầu. Trang sử chỉ giữ lại tài sản của hai công ty sáp nhập, nhưng triển khai một tinh thần mới, một chiến lược mới, một tầm nhìn mới, một nếp sống mới. Quan trọng nhất là tất cả các nhân viên của cả hai công ty mua và được mua phải nghĩ mình là thành viên mới trong một công ty hoàn toàn mới. Họ phải quên đi những thiên vị xưa, những quyền lợi ngầm, những ưu đãi không được viết ra. Họ đều phải được coi trọng bình đẳng như là công dân của một nước duy nhất mới thành lập vậy.

\* \* \*

Như vậy, bạn hiểu rõ hơn rằng trước khi thương thuyết với công ty mà bạn muốn mua hoặc sáp nhập, bạn phải mở một cuộc họp cân nhắc trong nội bộ công ty, mở một cuộc thương thuyết với chính mình, mà mục đích là để trả lời rõ ràng câu hỏi “Liệu công ty chúng ta đã thực sự sẵn sàng cho một cuộc phiêu lưu mới chưa, đã sẵn sàng xử lý công bằng trong khuôn khổ của công ty mới thành lập, giữa những nhân viên là đồng nghiệp từ nhiều năm với những “công dân mới” chưa?”. Nếu trong trí óc còn một mảy may thiên vị nào thì công ty của bạn chưa chín mùi để tiếp thu một công ty khác!

Và đây mới chỉ là điều kiện sơ khởi, vì ngay sau đó, sẽ bắt đầu một cuộc thương thuyết chi tiết để đánh giá công ty bạn muốn mua.

\* \* \*

Khi mua hoặc sáp nhập công ty, cho dù là công ty trên sàn chứng khoán, việc đánh giá công ty vô cùng gian nan và khó khăn.

Trong một thời gian rất ngắn, bạn phải tiếp cận rất nhiều thông tin, và phải đánh giá mọi rủi ro mà bạn sẽ phải điều hành sau khi đã sáp nhập. So với một đám cưới giữa hai bạn trẻ, thường thường vào tuổi đôi mươi sức khỏe của đôi trẻ chắc hẳn là tốt, thì trong trường hợp sáp nhập công ty hoàn toàn ngược lại! Những công ty ứng cử viên cho một cuộc mua bán và sáp nhập thông thường là một cơ thể đang mang rất nhiều loại bệnh. Có nhiều bệnh lộ rõ ra ngay từ lúc gặp ban đầu như bảng chi tiêu lỗ lãi, cổ phiếu lục tục xuống giá, nhân sự quá đông, nhân viên từ chức liên tục, khách hàng không hài lòng, số

lượng hợp đồng của công ty mỗi năm một ít đi... Nhưng cũng có nhiều căn bệnh tiềm ẩn, như việc công ty sắp bị mua đã lờ ký những cam kết không thể thực hiện được trong một số hợp đồng, hay những dòng thu nhập đều đặn sắp chấm dứt, nhân sự cao cấp có nhiều chuyện lục đục, tham những nội bộ, hay những chuyện tình cảm riêng tư trong công ty. Rồi cả một số những cam kết nội bộ viết trên giấy trắng mực đen như việc bồi thường này nợ đối với một số cá nhân được đặc biệt ưu đãi trong công ty nếu chẳng may họ bị thải hồi, mà tiếng Anh gọi là “golden umbrella”. Nếu không cẩn thận, chính những nhân vật này là những cá nhân phải sa thải trong tương lai gần với những điều khoản bồi thường khủng, từ đó gây một lỗ hổng to tát trong tài chính của công ty.

Thế rồi cũng có những cam kết khác, rất liêu lĩnh, đã nằm sẵn trong những hợp đồng dự án của công ty bị mua. Tôi từng sống với thực trạng của một công ty đã viết cam kết trong một hợp đồng nhỏ, rằng họ sẽ làm cho nhà máy điện vận hành trở lại với “bất cứ giá nào”. Vào thời điểm lấy cam kết, một nhân viên quá nhẹ dạ cho rằng “chuyện đó” có gì đâu mà phải đem ra bàn với sếp hay với luật sư tư vấn. Nó liên quan đến một turbin vừa được sáng chế, đang trong thời kỳ thực nghiệm. Đến khi việc đổ vỡ do turbin không chạy tốt, quan tòa đã bắt công ty phải thực hiện đúng lời cam kết, bằng không công ty sẽ phải bồi thường cho chủ đầu tư. Những loại cam kết này rất thông thường trong những công ty bị sáp nhập, vốn dĩ từ lâu không được quản lý chất lượng. Do đó, công ty mua phải rà soát rất kỹ mọi hợp đồng, mọi cam kết của công ty mình sắp định mua trước khi lấy quyết định. Tôi biết rất rõ công ty Pháp phải bồi thường một công ty Hoa Kỳ hơn 200 triệu đôla chỉ vì đã lấy một cam kết vô thức không thực hiện được.

Thật gian nan và vất vả vì tất cả công việc rà soát phải được thực hiện trong thời gian ngắn kỷ lục. Một là vì việc mua bán công ty phải giữ bí mật, nhất là cho công ty trên sàn chứng khoán. Hai là vì có nhiều ứng cử viên khác cũng cùng một lúc đang muốn mua công ty mà bạn đang xem xét. Việc đi nhanh và đi kỹ đến từng chi tiết li ti nhất bắt buộc bạn làm việc đêm ngày với nhiều người tư vấn. Đông người và nhiều việc, nhưng vẫn phải giữ bí mật tuyệt đối.

Khi công việc rà soát xong, bạn phải định giá mua công ty. Bạn thấy rất nhiều vấn đề ở họ tựa như người bị bệnh gẻ, lở, ho lao, béo phì, chân cẳng không đứng vững. Đến đây, nếu bạn thấy nản thì cũng dễ hiểu, nhưng bạn phải tự an ủi rằng những công ty béo tốt, tráng kiện đâu có bao giờ để cho mình mua!? Và cũng đúng lúc đó thì bạn nhận được thông tin rằng dù gẻ, lở, què quặt, họ vẫn không chịu bán dưới một con số mà bạn thấy vượt quá mức định giá thực sự của họ.

Thế nhưng, cùng một lúc, bạn nhận định rằng đây vẫn là cơ hội hiếm. Nếu để cho qua, một công ty khác có thể mua thay bạn và biết đâu sau đó, chính công ty của bạn sẽ không giữ được vị trí hàng đầu trên thị trường nữa!

Cái xui ít khi tới một lần, vì “họa vô đơn chí” mà! Thêm một chuyện “bất hạnh” cho bạn: Chủ tịch công ty bạn muốn mua lại là sáng lập viên cao tuổi, luôn luôn chủ quan cho rằng công ty của mình còn quá đẹp. Ông này thuộc một thể hệ quản trị viên lỗi thời, vô tình hay cố ý không chịu hiểu rằng mình đang ở thế nguy. Tôi mạo muội ví thể hệ này như một phụ nữ 70 tuổi từng là hoa khôi trường làng vào tuổi đôi mươi, nay vẫn nghĩ rằng sau ba đời chồng mình còn sắc đẹp nghiêng nước nghiêng thành. Nhưng dù sao bạn vẫn phải đưa ra những lý lẽ nào đó để nhất quyết mua công ty này bằng được. Điều đó có nghĩa ngay

từ đầu, bạn phải lấy cả lòng ông bạn già đang mơ tưởng nữa. Mâu thuẫn thật, vì rõ ràng kẻ mua lại ở thế yếu! Đây là một nghịch lý thường thấy trong những cuộc thương thuyết để mua hoặc sáp nhập công ty.

\* \* \*

Bây giờ là lúc phải thương thuyết giá của công ty bị mua. Trên lý thuyết có nhiều mô hình khoa học cho phép tính giá bán hay mua của một công ty một cách rất chính xác. Và cũng có hàng chục nhà tư vấn hàng đầu thế giới với kinh nghiệm dày dặn về việc ước lượng giá trị của doanh nghiệp.

Tuy nhiên, một chục nhà tư vấn với mô hình của họ sẽ cho nhiều kết quả khác nhau khi đánh giá doanh nghiệp. Ngay đối với những doanh nghiệp có mặt trên sàn chứng khoán là những trường hợp dễ tính giá trị nhất, vì chỉ cần nhân số cổ phiếu với giá của cổ phiếu, cũng rất khó định một giá trị. Nói cho cùng, tất cả những con tính đều chỉ là những con số trừu tượng khi cả hai bên mua và bán đều chưa đồng ý.

Theo kinh nghiệm, chưa bao giờ tôi được thấy các công ty bằng lòng với giá được tính bằng mô hình. Bạn ạ, sự thật là giá tùy thuộc vào hai điểm hoàn toàn chủ quan, chứ không khách quan. Một là công ty mua thêm thường mua đến đâu, hai là công ty bán ra giá mặc cả đến thế nào. Tôi viết ở trang trên rằng công ty bán giống như một chị gái già còn nhiều mơ tưởng về sắc của mình. Đúng vậy! Nếu phải đi thương thuyết mua bán công ty, bạn nên tìm một chị gái già để luyện chiêu trước khi vào trận đấu thật sự, vì hai trận giống hệt nhau.

Trong mọi trường hợp tôi khuyên bạn nên trả giá một cách

cứng rắn, với tinh thần là trước sau gì thì “chị gái già ông ọ” nợ cũng sẽ phải chịu về với bạn, không bán thì thôi. **Lý do chính mà tôi sẽ bàn trong những trang tới là khách quan mà nói, chưa chắc gì công ty của bạn sẽ hùng mạnh hơn sau khi sáp nhập.** Một ngàn vấn đề liên quan đến đời sống thật của công ty sau sáp nhập sẽ còn tồn tại cả 3 tới 5 năm. Những vấn đề này sẽ làm công ty yếu đi chứ không mạnh lên. Do đó, bạn nên cứng rắn trên mọi mặt. Tóm lại, làm được thì làm, không được thì thôi, nhưng không bao giờ nhượng bộ.

\* \* \*

Như tôi đã nhắc ở trên, “họa vô đơn chí”, nỗi đau khổ của bạn chưa hết. Ông bạn Chủ tịch cao tuổi nợ tuy bán xong công ty vẫn muốn giữ ghế Chủ tịch của công ty mới sáp nhập. Ông ta lập luận rằng trong bao nhiêu năm mình sống chết với đồng nghiệp, nay không thể bỏ rơi họ. Nói xong “ổng” rơi lệ bảo rằng mình cũng chẳng còn sống bao lâu nữa, nên giữ ghế thêm vài tháng có gì quá đáng đâu.

Bạn ạ, hãy nghe lời khuyên của tôi! Đây là một khổ nhục kế mà bạn phải từ chối đấy, vì nếu bạn mắc mưu, “ổng” sẽ kéo bạn bè thân hữu, và nhất là con cháu của mình vào. Xong đâu đó “ổng” thậm chí còn vui vẻ sống lâu, suốt ngày o bế các thành viên khác của Hội đồng Quản trị mới để củng cố địa vị. Những thành viên này sẽ mũi lòng giữ ngài ấy làm chủ tịch thêm một chục năm nữa. Đôi khi, “ổng” còn thọ hơn chính bạn đấy! Vì cùng lúc đó, với tư cách là Tổng Giám đốc của công ty mới sáp nhập, bạn có quá nhiều vấn đề phải xử lý. Rồi bạn sẽ vô tình quên o bế mấy thành viên của Hội đồng Quản trị; bạn sẽ quên

ăn, quên ngủ, quên vợ con. Trong khi đó “ổng” cứ mướn người hầu hạ với tư cách Chủ tịch; cứ đi ăn đi nhậu, đi công cán đó đây, thậm chí đem cả mấy cầ golf đi theo...

Cùng với chuyện này, việc thương thuyết một cuộc sáp nhập còn rất nhiều thứ khác phải bàn. Đầu tiên là chọn và bổ nhiệm ban điều hành tương lai. Với bên công ty mua, kinh nghiệm cho thấy người đề xướng việc mua đã thắng thế trong chiến tranh cân nhắc “mua hay không mua”. Các đồng nghiệp bị thua trong trận chiến này sẽ khó lòng vào Hội đồng Quản trị mới. Như vậy là mô hình thay đổi lãnh đạo trong công ty mua đã bắt đầu xuất hiện, và chẳng chóng thì chầy sẽ công khai. Những điều đáng ngạc nhiên sẽ tới từ công ty bị mua. Kinh nghiệm cho thấy họ thường tiến cử người trẻ vào ban lãnh đạo mới. Họ sẽ vừa đổ thừa vừa truất phế những nhân vật nào đã đưa công ty tới tình trạng bị mua. Họ sẽ rao rằng đã đến lúc phải chuyển sang thế hệ trẻ hơn. Kết quả của cuộc đổi thay là trong số thành viên của Hội đồng Quản trị mới sẽ có một số người hơi trẻ quá bên cạnh những người kỳ cựu. Âu cũng là điều phải chấp nhận.

Những việc tế nhị nhất bạn phải giải quyết khi sáp nhập toàn nằm chung quanh nhân sự và cách dùng tiền. Bạn sẽ “mở ruột” của công ty mình sắp mua và sẽ phát hoảng!

Ví dụ như lương bình quân của các cô thư ký bên công ty bị mua cao gấp rưỡi bên công ty của bạn, và sẽ không có giải pháp nào khác ngoài tăng lương bên bạn cho công bằng. Nhưng làm vậy thì bạn sẽ không tránh được việc gây ra lạm phát lương! Hoặc vị Tổng Giám đốc bên kia, người sắp làm phụ tá cho bạn, hưởng lương gấp đôi bạn; còn Chủ tịch bên kia được hưởng quyền lợi tiêu xài “vãng mạng”. Bạn sẽ xử lý ra sao? Bạn sẽ nghĩ tất nhiên rồi, họ có lỗi ghê thì mới phải bán công ty! Nhưng hãy nhớ rằng tất cả những vấn đề lương bổng sẽ phải được giải quyết

cho rõ trước khi ký kết.

Về tài chính, bạn cũng sẽ khám phá ra rằng công ty bạn muốn mua đực ngẫu, thiếu minh bạch đến phát sợ. Rồi trong nước đực đó, bạn sẽ tìm ra những anh chàng đã hoặc đang thả câu, sẽ khám phá ra vài trường hợp tham nhũng nội bộ cũng như tham nhũng với khách hàng. Bạn sẽ lo lắng khi có người báo cáo cho bạn những trường hợp có vấn đề về tư cách trong công ty, nhưng cùng một lúc bạn ý thức được họ thuộc những lực lượng ngầm trong công ty bạn sắp mua. Bạn sẽ phải xử lý họ, nhưng cùng lúc đó cũng sợ rằng đực đến họ sẽ còn gây ra nhiều vấn đề lớn hơn nữa!... Nói một cách ngắn gọn, bạn biết mình sẽ phải dùng bàn tay sắt sau khi cấu trúc; bạn biết sẽ mất một số khách hàng giữ thói quen xấu cũ; bạn sẽ phải sa thải một số kỹ sư và chuyên viên giỏi nhưng đã có tật khó chữa.

Thương thuyết để sáp nhập, dưới góc độ đó, là một sự cân nhắc của bạn với chính mình. Lời khuyên của tôi là bạn hãy mô phỏng công ty tương lai sau sáp nhập, với những giả định bi quan, với những rủi ro bất ngờ; và nếu bạn thấy viễn cảnh vẫn sáng sủa sau khi tái cấu trúc tổng thể một cách khoa học và cứng rắn thì mới nên sáp nhập! Bạn hãy nghe tôi, vì tôi có một lý do chính đáng để nói với bạn những điều trên đây: trong đời mình, tôi chưa thấy một cuộc mua bán hay sáp nhập nào thành công trừ những công ty biết phân tích những khó khăn của họ qua những cuộc xem xét nghiêm túc, đặt những tôn chỉ mới hiện đại và nghiêm khắc, làm với óc cầu tiến triệt để. Thị trường tư bản là thế! Nhưng thử hỏi: nếu nhiều khó khăn thế thì bạn mua thêm công ty làm gì, có đáng hay không? Tôi sẽ giải thích thêm trong những trang kế tiếp.



Trong những cuộc thương thuyết mua bán hoặc sáp nhập công ty, có 3 trường hợp chính mà bạn đọc phải nhớ:

- Sáp nhập hai hoặc nhiều công ty để tăng cường vốn, doanh số, nhân sự nhưng vẫn hoạt động trong cùng lĩnh vực cũ.
- Mua bán công ty do những quỹ tài chính chỉ có tiền chứ không có sinh hoạt kỹ thuật hay có sản phẩm trên thị trường.
- Sáp nhập hai hoặc nhiều công ty ở trên địa phận hoàn toàn khác nhau, với những sản phẩm mới cho cả đôi/đa bên.

Trường hợp đầu tiên đã được bình luận khá dài từ đầu chương. Trường hợp này rất thông thường và kinh điển. Trường hợp thứ hai cũng phổ biến. Một đơn vị tài chính lớn mạnh, như một ngân hàng, một hãng bảo hiểm, một tập đoàn tài chính chứng khoán quyết định mua công ty của bạn như mua một món hàng, không hơn không kém. Trong trường hợp này họ chỉ chú trọng đến cổ tức mà thôi. Khi thương thuyết với những nhóm người này bạn phải triệt để che chở nhân sự và nội bộ công ty của mình. Họ có thể thay thế Chủ tịch hay Tổng Giám đốc, họ có thể kiểm soát thường xuyên, họ có quyền bán lại công ty mình vừa mua, nhưng bạn phải nhận được sự bảo đảm long trọng rằng họ không bao giờ được quyền cắt công ty ra từng mảnh, cũng như phải cam đoan không bao giờ xâm nhập vào việc quản lý hàng ngày của công ty. Thường thường những nhóm người này không có khả năng quản lý thường nhật. Họ sẽ làm công ty vỡ tan nếu để cho họ vượt biên giới giữa người sở hữu và người vận hành.

Trường hợp thứ ba ít phổ biến hơn. Ví dụ bạn là một công ty địa ốc mua một doanh nghiệp hải sản. Trong những trường hợp như thế, người thương thuyết phải để cho công ty bị mua giữ

được sự độc lập tương đối của họ. Bạn sẽ chỉ có ít đòi hỏi: Nắm giữ tài chính và nhân sự của công ty bị mua. Bạn sẽ tự bổ nhiệm vào trách nhiệm kiểm soát, và bạn sẽ tự cho quyền được giao lưu với khách hàng của công ty mới. Tế nhị nhất là nhân sự. Bạn nên thương thuyết lại tất cả các hợp đồng việc làm của tất cả các nhân viên chính của công ty mới. Trên pháp lý chuyện này không cần thiết vì họ đã là nhân viên của công ty mới sáp nhập rồi. Tuy nhiên, khi một số nhân viên được ký với chính chủ mới một hợp đồng công việc mới, họ sẽ cảm thấy được tin nhiệm và trọng vọng hơn bởi chủ mới, họ sẽ tin tưởng vào tương lai của công ty và sẽ tự động viên trong hoàn cảnh mới. Họ sẽ không nghĩ tới việc từ chức do e sợ hoặc có tư tưởng mộng lung mơ hồ, một sự việc rất thường xảy ra trong một cuộc đổi thay lớn... Việc giữ nhân sự trong một lãnh vực hoàn toàn mới là điều kiện tối yếu, bạn ạ.

\* \* \*

Luân lý của việc sáp nhập là củng cố và phát triển. Nhưng trong đời mình, rất ít khi tôi được thấy công ty nào thực sự thành công trong việc này. Không lúng củng nhân sự thì cũng khó khăn tài chính, không bắt trặc về đội ngũ lãnh đạo thì cũng không thoải mái với khách hàng của công ty mới. Tóm lại, giá phải trả cao hơn giá mua bán hoặc sáp nhập khá nhiều. Thời gian để mọi việc đi vào luồng như mong muốn thường lâu hơn dự tính rất nhiều. Nhân viên bỏ đi khó thay thế, các dự án đang thực hiện vấp vấp gây ra sự cố cho bảng thành tích khó lòng xóa bỏ.

Nếu sau khi đọc và suy ngẫm, bạn vẫn có ý định sáp nhập với

ai, hoặc mua bán công ty nào thì bạn hãy cư xử như một người đàn ông quá si tình, nhất quyết lấy người phụ nữ mình yêu. Cưới cứ cưới, vợ chồng mới cưới hãy can đảm tát biển đông vừa nhẫn nại vừa nghiêm túc, vừa quyết chí vừa lạc quan.

Vậy sáp nhập vẫn cứ sáp nhập. Mua bán cứ mua bán. Vì phát triển thì vẫn cứ phải phát triển, rồi nếu sau này có vấp vấp hoặc té nhào thì tôi lại xin có thêm lời khuyên, rằng bạn cứ theo lao đã phóng, cứ mua và sáp nhập tiếp nữa, tiếp nữa, biết đâu doanh nghiệp của bạn cứ lớn mãi, lớn mãi. Ít nhất là lương của bạn sẽ phồng lên rất nhanh chóng! Và nếu cổ đông của doanh nghiệp vẫn vui vẻ, thì có gì mà tự trách?

Nếu làm được như vậy thì bạn cũng chẳng làm khác rất nhiều doanh nhân nổi tiếng trên thế giới, cứ tăng tốc phóng xe rồi cầu mong không gặp rủi ro. Trên 100 ông cũng xấp xỉ có 70 ông thoát nạn, dù có toát mồ hôi. Công ty của họ nuốt nhiều công ty, họ không thực sự bành trướng, nhưng ít nhất họ cũng giải thích ổn thỏa được với cổ đông rằng: Họ đã làm cho thị trường bớt đi một số kịch sĩ và đối thủ khi họ sáp nhập, dù trong vội vã.

Và hay nhất là cổ đông vẫn theo, và Hội đồng Quản trị vẫn hân hoan.

Còn muốn gì hơn nữa, bạn nhỉ!

## **NHỮNG ĐIỀU NÊN GHI NHỚ**

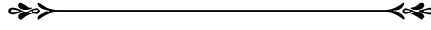
- Sáp nhập công ty là phương án luôn luôn tốt nhất nếu mục tiêu là bành trướng nhanh chóng.
- Sáp nhập cho phép cả hai công ty mua và bị mua làm loãng những vấn đề đang có khi chưa sáp nhập.

- Thị trường luôn luôn đón nhận tốt những kịch sĩ mới, với hình ảnh và uy tín mới, ít nhất trong thời gian đầu.
- Tuy nhiên, kinh nghiệm cho thấy ở “bên trong”, việc sáp nhập đặt ra nhiều vấn đề hơn là giải quyết. Các con số tài chính có thể bù trừ, nhưng nhân sự sôi động rất khó quản lý.
- Giống như một cuộc cưới hỏi cộc cạch, hệ quả của việc sáp nhập luôn luôn kéo dài nhiều năm với những sự bất ổn trong công ty. Thành thử một cuộc sáp nhập sẽ gây ra nhu cầu sáp nhập thêm nữa, vì vụ sáp nhập mới “xí xóa” âm hưởng xấu của vụ sáp nhập cũ.
- Điều chắc chắn là các công ty gia đình nào đã sáp nhập (Việt Nam có nhiều những công ty này) sẽ không nhận ra tính cách gia đình của mình nữa sau sáp nhập. Ngược lại, nó cho phép “hậu duệ” có cơ hội làm việc trong một khung cảnh tư bản khoa học hơn.





## CHƯƠNG II



# Giao thiệp và đàm phán với người nước ngoài

## Cơ hội ngày càng nhiều

Nước Việt Nam chúng ta, cũng như mọi nước khác trên thế giới có một nền kinh tế phụ thuộc nhiều vào xuất nhập khẩu. Trong khung cảnh toàn cầu hóa và thế giới phẳng, những mối giao thiệp ngày càng phát triển, ngày càng phức tạp và cho chúng ta gặp ngày càng nhiều đối tác từ nhiều nước. Nhưng riêng Việt Nam còn có thêm đặc trưng. Nhiều sản phẩm của nước ta không nơi nào khác có như sơn mài, thêu lụa, các sản phẩm canh nông, một số loại cá, tôm... Đó là chưa kể tới những danh lam thắng cảnh rất lôi cuốn du khách. Rừng và biển chúng ta có nhiều động vật và cây cỏ lạ chưa bao giờ được thống kê. Tất cả những yếu tố đó lại làm cho nước Việt Nam thu hút nhiều khách bốn phương hơn, về lâu về dài chứ không chỉ nhất thời. Cơ hội đón tiếp người nước ngoài tới để nghiên cứu hay chỉ hiếu kỳ muốn khám phá đó đây trong nước ta sẽ luôn luôn chỉ nhiều hơn thêm thôi.

Nếu chiếu theo ý kiến bình thường của các du khách đã thăm nước ta thì xem như dân tộc chúng ta có tương đối ít người biết ngoại ngữ. Ngay tại những đô thị lớn, chỉ số đó đã không cao, còn nếu như đi vào làng quê hay đô thị nhỏ thì lại càng ít nữa.

So với các nước trong khu vực có lẽ chúng ta còn phải cố gắng tiến thêm.

Nói ngoại ngữ là một chuyện, nhưng khi chúng ta tiếp đón người nước ngoài, hoặc khi dân Việt Nam đi du lịch, sự lúng túng còn trông thấy rõ hơn nữa, vì đã thiếu ngoại ngữ chúng ta còn kém hiểu biết văn hóa của người đối thoại. Do đó, có nhiều trường hợp gây ra sự khó hiểu và tất nhiên sẽ không phát huy đúng được tình cảm người nước ngoài muốn dành cho chúng ta cũng như tình cảm chúng ta sẵn có đối với họ.

Còn đến khi đi vào những khúc mắc của một cuộc thương thuyết trên một dự án có nhiều bí ẩn pháp lý, kỹ thuật, tài chính, nhân sự thì sự lúng túng, bỡ ngỡ lên đến cao điểm. Ngay cả khi chỉ đàm phán giữa người Việt với nhau đã đôi khi quá phức tạp, nói chi đến những phái đoàn nước ngoài, chưa kể đến những phái đoàn của những công ty đa quốc gia đôi khi chứa hàng chục quốc tịch, chủng tộc, văn hóa, phong tục trong chính đoàn của họ!

Bạn nghĩ chuyện có chi mà phức tạp? Vậy để minh họa, tôi chỉ nêu lên nhiều dịp tôi thương thuyết với ngay một phái đoàn Việt Nam. Có một lần tôi dẫn một phái đoàn Pháp tới Thành phố Hồ Chí Minh, dự cuộc thương thuyết có mặt của quan chức rất cao cấp phía Việt Nam. Tất nhiên tôi phải phát biểu bằng tiếng Anh, còn phía Việt Nam nói tiếng Việt, và cả hai bên đều dùng thông dịch viên. Tuy nhiên, khi nghe thông dịch viên của hai bên (thông dịch viên bên chúng tôi dịch từ Anh sang Việt, thông dịch viên bên kia dịch từ Việt sang Anh), tôi nhận xét thấy có rất nhiều chỗ sai (vì tôi dùng thông thạo cả ba thứ tiếng Anh - Pháp - Việt nên hiểu rõ tình huống), thậm chí có lúc họ còn dịch hoàn toàn trái ngược với ý của người phát biểu. Khi đó tôi mới hiểu được rằng một cuộc thương thuyết kỹ thuật hay tài



chánh mà phải dùng nhiều ngoại ngữ khó khăn đến mức nào! Tại sao thế? Đó là do tính cách kỹ thuật của dự án hay của sản phẩm. Người thông dịch viên đơn thuần chỉ giỏi ngoại ngữ, nhưng nào họ có biết mô tê gì về kỹ thuật? Do đó lý tưởng là chính các đối tác đàm phán thạo tiếng của nhau, vì chỉ khi đó mới có thể thông cảm với nhau về cả những chi tiết máy móc, sinh học hay y khoa là nội dung của đề tài bàn luận!

Thử tưởng tượng bạn sang Thái Lan đàm phán về diện tích nơi xây dự án. Họ thường dùng chữ “rai” để nói về diện tích. Họ đo cự li bằng hai cánh tay giang ra như cánh phi cơ rồi nói một rai là mấy nghìn cái giang tay! Nó cũng giống như người Cà Mau gọi đó là một “công”. Thử hỏi nếu phe nào người Anh Quốc dùng thước đo bằng *inch, feet, yard...* đàm phán với phe Thái chỉ biết dùng chữ rai, hay phe Việt Nam chỉ biết nói đến đơn vị công thì công việc của thông dịch viên khó như thế nào! Dám chắc phe nào chỉ biết dùng *mét* sẽ thấy lạc lõng làm sao!

Một trường hợp khác tôi đã gặp khi đang ở Trung Quốc là thông dịch viên không rành dịch những con số. Phía chúng tôi thì tính tiền theo lối Âu Tây, tức dùng những cách tính như một ngàn, mười ngàn, trăm ngàn, một triệu; còn bên phía người Hoa lại có người dùng cả con số vạn. Có thể bạn thừa biết một vạn là một chục ngàn nhưng thông dịch viên không biết. Đến khi cuộc đàm phán nói đến con số 15 vạn, thông dịch viên luống cuống không hiểu con số đó là 15 ngàn hay 150 ngàn nên dịch sai lung tung. Và sau khi hai phái đoàn rút về nghỉ, các thành viên đôi bên nghi kỵ nhau thêm, sợ phía bên kia cố ý dùng những con số không thể dịch được để đánh lạc hướng trên giá của dự án. Lúc đó tôi liên tưởng đến những trang sách lịch sử nói bên nước nọ đem chục vạn quân sang nước bên kia, tôi không khỏi nghi vấn liệu các sử gia có ghi đúng con số không?

Chắc hẳn sử gia thời đó chưa học toán học với trình độ cao và giữa nghìn, vạn với trăm nghìn có lẽ cũng chưa ai có khả năng đếm đích xác.

Cũng trong buổi thương thuyết đó, thông dịch viên ngớ người khi phái đoàn Pháp nói về tình trạng *nhờn* của nước sơn. Ngay phía Pháp đã phải cố tìm trong tự điển tiếng Anh để chỉ định tình trạng *nhờn* rồi. Đến phía Hoa thì ngay thông dịch viên cũng không tìm ra chữ trong tự điển Hoa, mà chính cá nhân họ cũng không hiểu trạng thái *nhờn* là gì. Họ cứ hỏi đi hỏi lại xem thể trạng lỏng hay cứng? Phái đoàn Pháp trả lời là nó không lỏng mà cũng không cứng, nó *nhờn*! Thế là hai bên lại thêm nghi kỵ nhau, sợ có sự pha chế bất lợi cho phe mua. Chỉ có một chữ do thông dịch viên không tìm ra ngay mà chúng tôi đã mất một ngày để cãi vã. Đến ngày hôm sau, khi chúng tôi đã có thì giờ tra tự vị và dùng đúng chữ thì đã muộn. Anh bạn thông dịch viên mất chỗ, phải nhường vai trò cho một kẻ xấu số khác vào thay ngay ngày hôm sau.

Chuyện thương thuyết còn dành những tình huống éo le đến ngặt nghèo khi có cả sự cách biệt về văn hóa hay lịch sử nữa. Bạn chắc còn nhớ vào cuối thế kỷ 20 có chiến tranh giữa Anh Quốc và Argentina về đảo Falklands. Bạn thử tưởng tượng xem sau chiến tranh, một cuộc thương thuyết kỹ thuật giữa người Anh và người Argentina sẽ khó khăn ra sao? Chỉ cần đi xem một trận giao hữu bóng đá giữa hai nước vài năm về sau. Cứ mỗi lần như thế thì có sự điều động hùng hậu của cảnh sát trật tự, còn báo chí chỉ nhắc đến mối hận thù khó quên và xem trận đấu như một cuộc chiến tranh để trả thù xưa.

Lịch sử có rất nhiều mẩu chuyện tương tự, lúc thì giao hảo, lúc thì chiến tranh. Khi các hậu duệ của những thế hệ có mâu thuẫn với nhau vào đàm phán thì ngay với những đề tài hoàn

toàn vô tư, sự tranh chấp vẫn có phần gay go khác thường, nói chi đến những thảm họa lịch sử khác, như những gì người Đức đã gây ra cho dân Do Thái vào giữa thế kỷ 20, hay dấu ấn của người Nhật để lại bên Trung Quốc vào những năm trước đó.

## **Những nguyên tắc phải tôn trọng khi thương thuyết với người nước ngoài**

### **1. Nhập gia tùy tục**

Đàm phán ở nơi nào, phép lễ phải theo phong tục nơi đó. Tại đây tôi cảm thấy có bốn phận nhắc nhở bạn đọc rằng tục lệ tiếp đón và quý khách của dân tộc ta đi quá xa, vọng ngoại một cách vô lý.

Có một chuyện xảy ra rất nhiều lần khi chính tôi đưa một phái đoàn Pháp đi thương thuyết đó đây. Tôi là trưởng phái đoàn, và danh sách của phái đoàn cũng được đưa tới nơi tiếp tân ghi rõ chức vị của từng thành viên. Thế nhưng khi sắp ghé ngồi đàm phán, các bạn trong nước vẫn để cho mấy ông Tây là nhân viên của tôi ngồi những chỗ thường sắp đặt cho chủ tịch đoàn, còn tôi thì chơi với giữa đoàn như là một thành viên bình thường. Đến khi phát biểu, đối tác chính bên phía Việt Nam cứ nhìn ông phụ tá Tây của tôi để phát biểu, làm cho ông này ở trong thế rất khó xử, cứ nhìn tôi với đôi mắt cầu cứu, rồi tuyên bố xin nhường lời cho trưởng phái đoàn là tôi. Vậy mà sau nhiều lần nhắc nhở như thế, phía Việt Nam vẫn không tiếp thu nổi tình huống. Họ cư xử như khắc trên đá là da vàng không thể làm sếp da trắng!

Trường hợp này thường xảy ra lắm. Trong một hội nghị với sự có mặt đông đảo của Việt kiều, rất nhiều giáo sư, bác sĩ, kĩ sư là người Việt Nam sống tại nước ngoài than phiền về sự việc

này. Họ dẫn phái đoàn Mỹ, Úc, Đức, Anh, Pháp thăm Việt Nam nhưng bên phía Việt Nam vẫn khó lòng hiểu được chính người Việt đó là trưởng phái đoàn!

Trên một mặt khác, người nước ngoài thăm Việt Nam rất mong được chỉ dẫn phong tục, cách thức cho đúng đạo, như phép xưng hô ra sao, khi đi họp phải ăn mặc thế nào, khi được mời mọc phải tặng quà cáp ra sao cho đúng cách. Thay vì dạy cho họ theo phong tục của người Việt Nam, chúng ta lại có khuynh hướng tìm cách bắt chước họ. Rồi chúng ta chiều chuộng họ quá đáng, đi xa hơn sự tiếp đãi nồng hậu, đôi khi đi tới biên giới của sự hầu hạ phục tùng.

Tôi từng chứng kiến nhiều bạn Việt Nam chỉ mới quen một anh bạn người Tây mà đã tổ chức một bữa cơm gia đình thịnh soạn với cả sự hiện diện của nội ngoại nữa. Thật là quá đáng và tất nhiên còn làm cho anh bạn Tây bối rối. Tôi cũng từng biết một anh bạn khác chỉ gặp một người Nhật ở ngoài đường. Ông này hỏi bản đồ đường phố và xin được chỉ dẫn những nơi để tham quan thôi, mà anh bạn không biết khoái chí làm sao lại đưa người này đi chơi đến tối khuya, quên cả về nhà ăn cơm tối với gia đình! Đã đành hậu tiếp người nước ngoài như thế là tốt, nhưng khó lòng nghĩ rằng anh bạn sẽ tiếp đãi một người đồng hương từ Cà Mau hay Cần Thơ nồng hậu như vậy.

Người khách tới với chúng ta phải theo phong tục của chúng ta. Chúng ta có bốn phận giảng cho họ cái hay của văn hóa và xã hội Việt Nam. Họ sẽ thích lắm, sẽ mê lắm! Và họ sẽ tỏ lòng kính trọng bằng cách tôn trọng những gì chúng ta dạy họ. Ngược lại, bạn phải nhớ rằng khi sang nước của họ, chúng ta cũng phải mở tai mở mắt ra học và tôn trọng phong tục ở đó, điều mà rất ít trong chúng ta làm được.

## 2. Kính trọng đối tác, nhưng tránh kiểu cách

Tôi không muốn trốn tránh trách nhiệm khi thừa lại với các bạn rằng rất nhiều phái đoàn Việt Nam không cư xử đúng lễ khi ra nước ngoài vì công việc, nhất là những phái đoàn công chức. Không những tôi được nghe báo cáo từ nhiều nhân chứng mà ngay chính “thủ phạm” đôi khi còn khoe trực tiếp cho tôi nghe. Vậy tội của các vị ấy là gì? Họ không kính trọng đối tác!

Ví dụ chúng ta có những thói quen kỳ lạ. Chúng ta đợi nước đến chân rồi mới đăng ký xin tới thăm đối tác ở nước ngoài, một chuyện không nên làm vì rất vô lễ. Thậm chí vài ngày trước khi lên đường, danh sách phái đoàn của chúng ta vẫn chưa gửi, lý do xin gặp vẫn chưa ghi rõ. Hoặc trên danh sách dự báo có rất nhiều tên cố tình sai, nếu không muốn nói là ảo đến 70% làm cho người nước ngoài liên tưởng ngay đến những tranh chấp giữa những người muốn đi chơi. Không những thế, có rất nhiều tên phụ nữ không xưng rõ chức tước gì và đại diện cho cơ quan nào. Phía nước ngoài cần biết những chi tiết đó, vì họ cần dự báo mời nhân vật nào phía họ tham dự. Khi lý do không rõ ràng thì phía họ cũng rất khó mời thành viên của họ.

Đến ngày họp mặt thì chuyện rất thông thường xảy ra là hầu hết phái đoàn trốn không đi họp, đẩy cho anh phó trưởng đoàn đại diện cả phái đoàn. Đến giờ cơm thì ngay cả anh phó cũng cáo lỗi luôn, làm cho phe tiếp đón phải ngồi ăn giữa họ với nhau. Tất nhiên họ rất bất bình.

Có lần, trong danh sách gửi sang nước ngoài có tên bà phu nhân của ông trưởng phái đoàn. Bạn ạ, ở nước ngoài họ không đùa với chuyện này đâu! Người phụ nữ rất được tôn trọng, nên khi thấy phía Việt Nam có phu nhân của trưởng đoàn, họ rói rít báo cáo cho sếp trên, khẩn khoản xin các phu nhân phía họ cùng tham dự cho phải lễ. Bạn không thể nào tưởng tượng được

trong các gia đình của các quan chức nước ngoài có những sự dàn xếp khổ nhục ra sao. Có người phải nói khó với vợ, có gia đình đông con phải mượn người trông trẻ trong lúc cả ông lẫn bà phải đi dự tiệc chính thức...

Đến tối, khi phe chủ tới đông đủ để đợi khách Việt Nam với những phu nhân diêm dúa thướt tha thì ôi thôi, bên phái đoàn Việt Nam chỉ vồn vẹn có hai “đực rựa”, cả ông sếp lẫn ông phó đều cáo lỗi vắng mặt, và chẳng có bóng của một phụ nữ nào hết. Cứ như thế, năm này qua năm khác, tật xấu vẫn nguyên tật xấu, cho nên phía nước ngoài thuộc làu bài học. Bởi vậy, mỗi khi chúng ta xin họp mặt, hề họ nghi vấn đây là trường hợp mượn cơ đi chơi thì họ cũng chỉ tiếp lấy lệ mà thôi.

Điều này thực sự có hại cho uy tín của chúng ta, rất đáng tiếc!

Tệ hơn nữa là những cuộc đi chơi của chúng ta vào đúng những ngày nghỉ. Đôi khi chúng ta không ngại ngần nặng nặc xin gặp cơ quan nước ngoài vào 8g sáng Chủ nhật. Tôi đã từng phải nói khó nói dễ với chủ lễ để họ chịu hy sinh ngày nghỉ như thế này. Nhưng đến khi cuộc họp mặt vừa chấm dứt, họ không ngần ngại trách móc mỉa mai!

Lại phải nói cả đến phong cách ăn mặc. Tôi từng chứng kiến một ông giáo sư trưởng khoa đến thăm một trường đại học nước ngoài mà lại mặc quần jeans. Vào buổi lễ tiếp tân, các giáo sư bên phía tiếp tân đều đóng bộ với cà vạt, ngồi sắp hàng trịnh trọng như vào buổi lễ phát bằng vậy. Chẳng phải nói, tôi ngồi bên cạnh xấu hổ quá mà không biết giấu mặt mũi đâu.

Bạn ạ, thiếu tôn trọng đối tác thì không bao giờ đạt được kết quả tốt khi vào thương thuyết. Ngược lại, tôi đã được trông thấy nhiều trường hợp gặp gỡ và thương thuyết thành công mỹ mãn do chính phái đoàn của chúng ta lịch lãm, vui vẻ và cẩn

trọng. Những lần ấy họ trò chuyện trơn tru, đối đáp nhanh chóng vuông tròn, và chuyện khiến hai bên đều đẹp lòng không quá khó đâu.

Tóm lại tôi chưa bao giờ hiểu nổi thái độ coi thường của nhiều đồng nghiệp trong chúng ta khi đi thăm nước người. Ngược lại, thái độ vọng ngoại của chúng ta đôi khi cũng thái quá, làm cho đối tác nước ngoài mất thoải mái, trở nên trịnh trọng đến gượng gạo. Điều này cũng phải tránh vì khi giao tiếp hay đàm phán, hễ cả hai bên không hoàn toàn thoải mái thì khó lòng đi tới sự thông cảm đậm sâu.

Có lẽ chúng ta còn cần có thêm cơ hội giao tiếp với nước ngoài nhiều hơn để hấp thụ thêm văn hóa giao tiếp.

### **3. Tìm hiểu văn hóa một cách thật công khai**

Một trong những đặc điểm của người nước ngoài là họ rất hiếu kỳ khi tìm hiểu văn hóa nước người, nhất là khách Âu Tây. Tôi phải thú nhận là đôi khi tôi “bí” khi họ hỏi nhiều chi tiết về lịch sử, xa xưa hay hiện đại. Bạn ạ, khi ra ngoài xã hội rồi mới thấy có rất nhiều người văn hóa cao đến khó ngờ. Tôi từng ngồi cạnh ghế máy bay với một anh chàng Mỹ trẻ tuổi cứ hỏi tôi về nhạc cải lương! Anh ấy nói được tiếng Việt và rất yêu nước ta. Tôi cũng từng gặp một học giả Pháp đang dịch một cuốn truyện ngắn Việt Nam sang tiếng mẹ đẻ, nhờ tôi giúp để hiểu nghĩa một vài chữ Việt...

Khi ra nước ngoài, bạn không nên ngần ngại hỏi kỹ, tìm hiểu tường tận về phong tục tập quán của nước người, gốc của chủng tộc họ từ đâu, lịch sử của họ có những trang sử hào hùng nào, nguồn gốc tiếng nói nước họ, rồi cả việc họ chào hỏi xưng hô thế nào... Người nước ngoài rất quý bạn nếu bạn quan tâm về nước họ, dân tộc họ. Họ có thể ngồi với bạn hàng giờ, họ rất

mong giải đáp một trăm câu hỏi mà bạn đặt ra. Và cuối cùng họ sẽ quý bạn hơn. Tất nhiên, bạn có bốn phận trả lễ, phải ân cần và nhẫn nại khi đến lượt bạn kể cho họ nghe về nước ta.

Tìm hiểu và lấy lòng nhau là giai đoạn đầu của đàm phán, bạn ạ!

#### **4. Vui vẻ, không bao giờ tỏ ra phật lòng hay hấp tấp**

Trong số những người bạn nước ngoài của tôi, có rất nhiều người yêu mến con người và văn hóa Việt Nam. Nhưng song song, họ thấy chúng ta rất khó hiểu. Họ thấy chúng ta rất dễ buồn hay phật lòng, rất dễ mất mặt, dễ có mặc cảm. Lúc vui thì chúng ta cười hô hố, lúc thương ai thì hấp tấp giúp đỡ, lúc ghét thì ngồi chung một bàn cũng không đặng.

Và tất nhiên họ cứ hỏi tôi phải cư xử ra sao trước những tình huống khó lý giải như vậy, vì trước cùng cảnh ngộ họ không phản ứng như chúng ta!

Tôi cũng không biết nốt, vì thật tình, ngay giữa chúng ta cũng đã rất khó biết cư xử sao cho phải lẽ rồi.

Để trở về mục chính là thương thuyết, tôi có lời khuyên là chúng ta nên luôn luôn giữ thái độ ôn tồn, lý luận và giải bày. Chúng ta có thể cư xử bằng... tim, ruột, gan, lòng trong những quan hệ bình thường, để cho sự xúc động được giải thoát. Nhưng khi vào thương thuyết thì chúng ta phải giữ nguyên lý trí sáng suốt, cho dù người ngồi trước mặt có là kẻ thù cá nhân chẳng nữa!

Bạn không nên quên rằng những đối tác thương thuyết chúng ta gặp là những người không quen biết từ trước, với văn hóa khác chúng ta, và điểm tương đồng duy nhất là họ tới để đạt một kết quả mua/bán hay cộng tác. Họ cũng như chúng ta,



không muốn thất bại, và họ cũng chấp nhận trước những khó khăn và những hy sinh phải có. Thêm vào đó, họ không quên rằng mình chỉ là đại diện cho một tập thể cho nên càng phải gác xúc cảm cá nhân lại và chỉ dùng lý trí để xử lý. Do đó, bạn ạ, có gì đâu mà phải phật lòng? Hãy cùng nhau tìm những giải pháp hay mô hình tiến đến được sự thỏa thuận.

Nếu nhìn cuộc thương thuyết một cách bàng quan như thế thì nó giống như một chuyến đi cùng tàu. Trong chuyến đi, mỗi phe phải giải bày một cách ôn tồn những ý muốn, những rào cản, những đòi hỏi, những mong mỏi để rồi khi tàu cập bến thì tất cả những bất đồng cũng được san bằng. Chỉ đơn giản có thể thôi. Mặc kệ nếu họ là một người da đen hay trắng, nếu họ theo đạo Phật, Thiên Chúa hay đạo Hồi, nếu họ vô học hay tiến sĩ, nếu họ là nguyên thủ quốc gia hay một anh công chức thấp... Mặc kệ nếu họ không nói được tiếng Việt, hay mình không nói được tiếng của họ.

Cả hai bên phải nhớ bỏ những khác biệt hay mặc cảm vào tủ lạnh, bỏ tự ái vào trong túi, người với người đi tới sự thỏa thuận. Vì thỏa thuận là thành công. Không thỏa thuận là thất bại, chỉ có thể thôi.

## 5. Nói có, nói không

Một trong những chỗ yếu trong văn hóa thương thuyết của chúng ta là chúng ta không nắm vững nghệ thuật nói có cũng như nói không!

Khi nói có, thường thường chúng ta vội vàng. Khi nói không chúng ta cứ lần lữa mãi trước khi nói. Tại sao thế?

Tôi không theo “phong tục” nói trên và cũng không giải lý được tại sao.

Khi phải nói không, tốt nhất là nói thẳng và nói liền. Kinh

nghiệm cho thấy cứ kéo dài thì việc phải nói không càng khó nói hơn về sau. Lý do là đàm phán cứ tiếp tục trên một giả định sai. Đôi khi đối tác trước mặt bắt đầu cảm thấy cần đặt thêm câu hỏi để tìm hiểu xem chúng ta nói không là không, hay không vẫn là có... Thế rồi họ có thể trách thềm tại sao mãi không nói toạc cho rồi để làm mất thì giờ của đôi bên. Trả lời sao đây?

Có lẽ chúng ta lần nữa vì nghĩ trong thâm tâm rằng nói không có khả năng gây sốc. Bạn ạ, đối với người Tây Âu, ngay cả đối với người châu Á khác, quan trọng là kết quả. Biết chắc là không thì hãy chấm dứt sớm cho được việc. Còn trình bày cái không theo kiểu nào chỉ là một vấn đề hình thức như vài ví dụ sau đây:

- Chúng tôi không hài lòng với chất lượng của sản phẩm các bạn giao lần trước.
- Chúng tôi thấy giá biểu cao quá, công ty XY bán rẻ hơn, và chẳng giấu gì bạn, nếu không có gì thay đổi chúng tôi sẽ chấm dứt buổi họp ngày hôm nay.
- Chúng tôi rất thích sản phẩm của bạn, nhưng nó không hoàn toàn đáp ứng chức năng chúng tôi chờ đợi...

Trên đây là một số ví dụ nói không một cách rõ ràng, rành mạch, không để chút tình cảm, đem lại cho đối tác trước mặt lời giải đáp cho những câu hỏi họ có thể đặt ra. Và ưu điểm là cách làm như thế vừa đích xác vừa tích cực. Nó không có tính cách chê bai âm thầm, nó đưa dữ kiện để đối tác có thêm cơ hội sửa sai, nó sẽ không làm phật lòng, và nhất là đối tác sẽ quý cách nói thẳng thắn, không vòng vèo hay vắn vẹo, nhất là không làm mất thì giờ của đôi bên. Thượng sách là thế, nói thẳng, nói rõ, nói ngay, nhìn vấn đề tích cực, không đặt tình cảm sai chỗ khi phải nói không.

Không là không, đừng để đối tác tốn công phí sức. Bạn phải luôn luôn nhớ rằng khi họ sang nước mình, họ phải mướn khách sạn, họ xa gia đình cả ngàn cây số, cả tháng trời. Nếu chúng ta cần một tuần, một tháng để nói không thì chúng ta thực sự có lỗi! Dầu sao chẳng nữa, cả thế giới bây giờ đã chọn ngôn ngữ chung nói không vừa thẳng thừng vừa vô cảm. Chúng ta cũng phải theo ngôn ngữ chung đó thôi!

Vậy, ngược lại, khi bạn muốn nói có hay OK, bạn có phải nói ngay không?

Khi nói có, người Việt chúng ta hay thích vội vàng. Nó như một phản ứng tự nhiên, giống như việc đưa đến một tin mừng. Nhưng có nhiều lý do không nên làm như thế bạn ạ.

Khi nói có, điều tất yếu là cuộc đàm phán còn tiếp tục. Mà hề tiếp tục thì vẫn...thương thuyết, vẫn phải đắn đo, cân nhắc, trao đổi. Khi chúng ta chịu một điều khoản, một điều kiện, một thách thức gì đó, trước khi nói OK chúng ta cũng phải đặt ngược điều kiện lại chứ, phải nỉ non chán trước khi gật đầu chứ! Hãy đòi thêm, đòi thêm nữa, vội gì mà OK ngay?

Người ta thường khôì hài ghép chữ có với chữ yes của tiếng Mỹ, và chữ không với chữ *niet* của tiếng Nga! Người Nga thường lạnh lùng, nhất là khi họ nói *niet*. Còn người Mỹ ít khi nói yes mà không ghép theo một số điều kiện...

Vậy tại sao không bắt chước họ: Hãy nói *niet* một cách lạnh lùng như người Nga, và nói yes một cách không kém lạnh lùng, nhưng với nét tươi của người Mỹ!

Một lần nữa, tôi nhấn mạnh nơi bạn đọc rằng dù yes hay *niet*, quan trọng là đưa cuộc thương thuyết đi theo lộ trình và tiến độ mong muốn. Bạn đừng bao giờ núp sau những ngón tay của mình rồi tránh né khi nói không, hoặc vội vã khi nói có. Cả hai

thái độ đều có thể đưa tới bất lợi bạn ạ.

## **6. Hãy tỏ thái độ tích cực**

Nếu bạn không tích cực thì có nghĩa bạn không muốn đi tới một thỏa thuận nào. Dù đúng hay không đúng, đối tác nước ngoài sẽ hiểu như vậy bạn ạ.

Tôi đã rất nhiều lần đàm phán với nhân viên chính phủ của nhiều nước, và rõ ràng tôi có cảm tưởng cấp trên muốn đi tới thỏa thuận nhanh chóng với chúng tôi. Nhưng cấp dưới cứ ngáp vắn ngáp dài trong các buổi họp, không phát biểu gì mấy, và cũng không có câu trả lời nào đích đáng trước những câu hỏi được đặt ra. Tất nhiên, cuộc đàm phán đã kéo dài hàng tháng một cách vô ích.

Đôi khi cuộc đàm phán giống như một chiếc xe nặng tải mà cả hai phe đối tác phải cùng đẩy cho tới đích. Hễ một bên không tích cực đẩy thì chẳng biết bao giờ xe mới cập bến.

## **7. Hãy chân thật trong lời nói**

Có rất nhiều người cho rằng trong một cuộc thương thuyết phải luôn luôn giả dối để đánh lạc hướng đối phương, giấu nhẹm chủ đích của chính phe mình. Tôi không hiểu họ học thói này từ đâu nhưng riêng mình, tôi cho rằng thái độ đó vừa không bao giờ giúp họ đạt được kết quả mong muốn mà lại còn phản cảm nữa.

Tôi đã gặp nhiều trường hợp đàm phán trong đó một phe nói rất rõ và chân thật, còn phe kia phát biểu sao mà không ai thực sự hiểu nổi họ muốn nói gì. Gần đây, một công ty của Hoa Kỳ chuyên về sản xuất lốp xe hơi sang Pháp và muốn mua lại một công ty của Pháp đã phá sản. Họ nói rõ sẽ giữ lại một số nhân công nhất định, cam đoan đưa vào bao nhiêu vốn, và nói mình

mong mỗi phát triển công ty theo một lộ trình thật rõ ràng. Nhưng phía Pháp cứ áp a áp úng. Nghiệp đoàn thì không muốn cho phép thải nhân viên. Bộ trưởng thì nhất quyết không cho hạ cờ Pháp. Nhưng đến khi ông chủ Mỹ muốn rút lui thì người ta vẫn giữ ông ấy lại để thương thuyết. Ông chủ Mỹ hỏi “Các bạn muốn sao?” thì phe Pháp không có câu trả lời rõ ràng do ngay giữa họ với nhau cũng không chân thật, do đó không thể đúc kết câu phát biểu chung.

Tôi khuyên các bạn cứ nói rõ cái gì mình muốn trong cuộc thương thuyết, vì một lý do đơn giản là phía bên kia không tài nào đoán được ý của bạn đâu. Họ chỉ có ý niệm về bạn thôi, nhưng họ cần thêm những dữ kiện rõ ràng về toàn cảnh của cuộc thương thuyết.

Kinh nghiệm cho thấy thái độ chân thật không có hại mà chỉ có lợi. Dù sao, bạn đã ký vào văn bản hợp đồng đâu mà lo ngại nói hớ hoặc nói lộ?

Chân thật không có nghĩa là thật thà. Chân thật không có nghĩa là nói hết.

Khi đối tác là người nước ngoài, bạn lại càng nên lặp đi lặp lại cho rõ hơn cái gì bạn muốn. Và hỏi kỹ họ muốn gì. Tôi còn muốn khuyên các bạn đừng ngần ngại xin đối tác nói lại nhiều lần những điều họ mong muốn. Xin nhắc lại không có nghĩa là bạn chưa hiểu! Mà chỉ vì bạn muốn hiểu rõ hơn nữa ý của đối tác. Bạn cứ lặp đi lặp lại “please repeat” (làm ơn hãy nhắc lại), và nếu vẫn chưa rõ thì cũng đừng ngại “please repeat again” để yêu cầu họ nhắc lại thêm một lần nữa cho rõ.

## **8. Tốt nhất là nắm vững ngoại ngữ**

Không có lời khuyên nào tốt hơn là bạn hãy ráo riết học ngoại ngữ vì đây là khuyết điểm số một của phần đông chúng

ta. Trong một trang trước, tôi đã nêu trường hợp phải đàm phán thông qua thông dịch viên. Khó khăn làm sao!

Bạn ạ, về lãnh vực ngoại ngữ chúng ta rất dễ chủ quan. Không phải mỗi khi đi đây đi đó thấy thoải mái với trình độ ngoại ngữ của mình mà có thể nghĩ rằng trình độ đủ cao để đàm phán. Một cuộc thương thuyết kéo dài hàng tuần, hàng tháng. Những đối tác có cách nói riêng biệt, với những âm điệu khác biệt. Phải thạo ngoại ngữ lắm mới nắm bắt được hết.

Chỉ nói về Anh ngữ thôi, tôi đã gặp trường hợp một buổi họp có đủ loại người nói tiếng Anh. Nào là anh chàng Hồng Kong nói Honglish, bà Singapore nói Singlish, ông người Anh nói giọng Cockney, người Úc từ Brisbane lại uốn lưỡi kiểu khác rất khó nghe, bạn Mỹ thì lè nhè tiếng Anh “cowboy” giọng mũi. Nếu tiếng Anh của bạn đủ phong phú để có thể hấp thụ được hết thì có lẽ bạn là vô địch rồi. Ngày nay, thế giới đang trong giai đoạn toàn cầu hóa, tuy nhiên có một trăm cách nói tiếng Anh. Ngay tiếng Hoa cũng có vài chục cách.

Để minh họa cho trình độ trong nước, tôi đã có dịp dự nhiều buổi họp mặt quốc tế tại Thành phố Hồ Chí Minh với những MC nói tiếng Anh rất tự tin. Hẳn ông MC này là Việt kiều Mỹ. Các bạn ngồi bàn rất thán phục. Tuy nhiên lúc ra về có bạn Mỹ nói với tôi rằng có lúc bạn ấy không hiểu ông MC nói gì, không biết vì lặp vần không rõ hay câu không đầu không đuôi. Như vậy tiếng Anh của ông MC này chưa đạt được chuẩn mực (cho một MC!). Chỉ một sự đánh giá đó cũng đủ để cho chúng ta ý thức được đường còn rất dài trước khi chúng ta nắm vững thực sự ngoại ngữ để vào thương thuyết.

Hồi còn trẻ, tôi được học tiếng Anh sớm. Tuy nhiên, đến khi vào đời làm việc mới thấy còn phải học thêm nhiều. 40 năm sau, tuy tôi có thể khẳng định tôi nói 3 thứ tiếng với trình độ

như tiếng mẹ đẻ (Anh - Pháp - Việt) nhưng mỗi khi đi các nước nói tiếng Anh, như Ireland, Scotland, tôi vẫn không khỏi hồi hộp. Thú thật cũng có lúc tôi đuối không hiểu rõ người đối thoại muốn nói gì, chỉ do họ dùng tiếng Anh “bản xứ” với giọng “bản xứ”. Giỏi ngoại ngữ là một chuyện, nhưng khi micro hồng rè rè trong một căn phòng ồn ào mà bạn vẫn hiểu ông Mỹ nói gì thì bạn mới thực sự nắm vững tiếng của ông ấy.

Tôi từng nhận mạnh rằng việc dùng thông dịch viên vô cùng khó khăn, đã thế lại rất tốn ngân sách. Nước Việt Nam rất cần cộng tác với cả thế giới, chúng ta cần rất nhiều nhân sự hiểu thấu đáo tiếng nói và viết của hầu hết các nước tân tiến như Nhật, Hàn, Đức, Pháp, Mỹ, Anh, Úc, Hoa, Tây Ban Nha, Bồ Đào Nha... Việc này Trung Quốc đã làm rất chuẩn từ nhiều chục năm nay. Trong các Bộ Thương mại hay Ngoại giao của họ, có rất nhiều chuyên viên dùng rất chuẩn đủ mọi thứ tiếng, và thêm vào đó có một trình độ kỹ thuật cao cho chính ngành họ phải thông dịch. Tôi đã gặp một số người này và xác nhận họ thực sự nắm vững ngoại ngữ chuyên ngành.

Bạn ạ, chúng ta hẳn chưa đạt được trình độ chuẩn bị đó. Nhưng tôi nghĩ bắt đầu ngay từ bây giờ không muộn đâu.

## **9. Ngôn ngữ cơ thể với người nước ngoài**

Thường thường, ngôn ngữ cơ thể ở các nước giống nhau. Với nhịp độ toàn cầu hóa, tất cả những hình ảnh trên tivi, Youtube, và các phương tiện truyền thông đều có tác dụng làm cho tất cả dân trên thế giới nhập lòng một phong cách chung. Và mỗi khi họ ở trước cùng tình huống, họ thường có ngôn ngữ cơ thể gần giống nhau. Cứ trên đà này, có lẽ một trăm năm nữa ngôn ngữ cơ thể của toàn thế giới sẽ giống nhau.

Tôi chưa thấy người Tây Âu rung đùi bao giờ, nhưng tôi nghĩ

trong một thời gian ngắn họ sẽ học được cử động tâm đắc này. Khắp mọi nơi trên thế giới người ta vuốt tóc khi đang suy nghĩ về một vấn đề, gãi đầu khi đang phân vân, vuốt mũi khi thấy khó lòng xử lý cái gì đó. Người ta chấp hai bàn tay khi đang tập trung tư tưởng, bẻ ngón tay khi chưa kiếm ra giải pháp.

Nếu không tâm đắc thì hầu hết nhìn xuống đất, đưa tay lên trán che mắt. Và khi cảm thấy thú vị thì hầu hết ai cũng gật gù. Đến khi có người dùng ngón trỏ vào mặt bạn thì rõ ràng họ có cái gì cứng rắn muốn nói với bạn. Người đang khoanh tay sẽ không dễ nhảy vào cuộc chơi. Ngược lại người nào giơ cả hai tay thì có vẻ muốn nhập cuộc. Người ngồi khoanh chân chữ ngũ sẽ chờ thời, còn người để cả hai chân xuống đất và đưa đầu tới một cách xông xáo là người đang chuẩn bị tấn công, bạn nên đề phòng.

Trường hợp nguy hiểm nhất là người đối tác ngủ gật. Bạn ạ, tôi chưa bao giờ thấy ai ngủ thật cả. Có lần, tôi gặp trường hợp của một ông rõ ràng ngủ thật rồi còn ngáy giữa buổi họp nữa. Thế mà không hiểu sao đúng lúc đến lượt mình phát biểu, ông ấy chồm dậy và nói những điều rất ư đanh thép, hợp thời hợp cảnh, làm cho mọi người chung quanh sửng sốt. Từ ngày hôm đó, tôi vẫn tự nhủ không nên coi thường người ngủ trong buổi họp! Động tác ngủ là một thứ ngôn ngữ cơ thể vô cùng nguy hiểm, giống như con cá sấu lặn lẽ chìm dưới nước, chỉ mở một mắt, không đung đậy, đến khi môi ngon trên bờ tới gần mặt nước thì nó chồm lên chỉ chớp đúng một cái là môi bị nuốt gọn.

Ngôn ngữ cơ thể tuy giống nhau nhưng vẫn có ngoại lệ! Người Ả Rập lắc đầu khi họ đồng tình, gật đầu khi họ phản đối, trái ngược hẳn với chúng ta. Người Ấn và Thổ Nhĩ Kỳ cũng vậy. Chỉ một ví dụ thôi cũng đủ nói lên việc đoán ý khó làm sao khi theo dõi cử động cơ thể của người đối tác, nói chi đến



những người cười không ra tiếng, đứng ngồi không yên, mắt láo liên.

Bạn ạ, một trăm người là một nghìn kiểu khác nhau, nói sao cho hết, mà biết sao cho chắc! Tôi chỉ có một lời khuyên: bạn hãy rèn luyện linh tính của mình sau nhiều năm tháng nhận xét cử chỉ của đối tác, rồi dần dần bạn sẽ có lối nhìn tinh vi hơn. Dù sao, tôi vẫn không tin ngôn ngữ cơ thể có khả năng giúp bạn hấp thụ tình huống hơn những lời nói được ghi hằn trên văn bản trong cuộc đàm phán. Linh tính có thể giúp bạn nhưng không thể thay thế được những lời lẽ được chính thức phát biểu một cách công khai và rành mạch.

## **10. Khó chịu nhất là mặc cảm kẻ mạnh đối với chúng ta**

Việt Nam vẫn được xem là một nước nhược tiểu về mặt kinh tế. Do đó khi phải bổ nhiệm nhân viên đi nước ngoài, các công ty ngoại thường dành nhân viên ưu tú nhất cho các nước tân tiến, và để lại cho chúng ta cấp thấp hơn. Đã rất nhiều lần tôi có nhận xét đó, không riêng gì với Việt Nam mà cả với một số nước tạm gọi là nhược tiểu.

Một sự việc khác đáng lưu ý là một số nhân viên từ các cường quốc đôi khi không giấu được vẻ tự tôn khi họ đàm luận với phía chúng ta. Việc này rất khó chịu. Đã có lần một sự việc hi hữu xảy ra cho tôi khi tôi đại diện một công ty Việt Nam tiếp đón một phái đoàn nước ngoài. Anh trưởng đoàn bên khách còn trẻ tuổi. Thấy tôi là người Việt Nam, hắn đã có ngay giọng khá tự tin, nếu không muốn nói hơi “gia trưởng” một chút. Tôi liền hỏi hắn có biết một người đồng nghiệp cũ của tôi trùng họ với hắn. Hắn xác nhận chính là cha hắn, rồi hiếu kỳ muốn biết mối liên hệ với tôi ra sao. Tôi chỉ nói là đồng nghiệp xưa. Thật

ra ông bố của hắn chỉ là một nhân viên của công ty Pháp mà tôi là Tổng Giám đốc. Chắc hắn đã gọi điện cho cha vào lúc giải lao, vì ngay sau đó giọng hắn đổi hẳn, không còn “gia trưởng” nữa.

Tình huống trên thường xảy ra cho chúng ta. Thậm chí ngay những khách không cao cấp gì cho lắm cũng vẫn lộ chút ít tự cao, dễ làm cho chúng ta khó chịu. Thỉnh thoảng họ còn hỏi số lương của nhân viên, rồi buông một câu kiểu như “Lương cỡ đó làm sao sống”. Thật vô lễ.

Mặc họ nghĩ gì thì nghĩ bạn ạ. Chúng ta không nên phản ứng mạnh dù biết thể chế nước của họ cũng không hoàn hảo, kinh tế cũng lao đao, xã hội cũng hỗn tạp, người thu nhập thấp cũng đông, nạn kẹt xe cũng giống chúng ta mà thôi. Điều tôi khuyên bạn là để hắn chuyện giao tiếp cá nhân sang một bên rồi cứ tập trung vào thương thuyết. Bạn cứ ôn tồn đàm phán, giữ nguyên lộ trình, không để cho sự xúc động hay phật lòng ảnh hưởng tới việc làm. Tóm lại bạn hãy có thái độ “pro” (chuyên nghiệp).

Một trường hợp khó xử lý hơn là kỳ thị kinh tế, rắc rối hơn chuyện cá nhân nhiều. Khi thương thuyết với người Âu Tây, họ cứ cho chúng ta cảm tưởng rằng việc chúng ta thua kém họ là dĩ nhiên. Có lẽ trong thâm tâm họ còn nghĩ một nghìn năm nữa chúng ta cũng không vượt được họ. Dù đúng hay sai, chuyện này rất khó chịu cho chúng ta. Khó chịu hơn nữa là ngay những người Á Đông hàng xóm của chúng ta như người Hoa, hoặc người Hàn, thậm chí cả người Mã Lai và người Thái cũng đôi khi xem chúng ta ở hẳn phe chậm tiến. Và trong đàm phán họ xem sự nhượng bộ của kẻ yếu về kinh tế là dĩ nhiên. Tất nhiên họ không bao giờ nói thẳng ra, nhưng dù sao vẫn vô tình làm cho chúng ta cảm nhận được như vậy. Thời tôi lãnh đạo công ty ở Pháp vào những năm 1970 và 1980, chính họ cũng còn chậm

tiến nhiều so với Pháp, nên Pháp tài trợ rất nhiều dự án tại nước họ với những điều kiện ưu đãi.

Để đàm phán với các phái đoàn “mặc cảm tự tôn”, tôi cũng có giải pháp thích ứng. Họ thường tới đông đảo, đôi khi hàng ngũ lên tới 30 - 40 thành viên. Tuy họ đông vậy nhưng bao giờ tôi cũng hẹn thương thuyết tay đôi với trưởng đoàn của họ trước khi cuộc họp khoáng đại bắt đầu.

Bạn ạ, khi trưởng đoàn của họ một mình trước mặt tôi thì cục diện khác hẳn. Họ không xuất sắc như mình tưởng đâu, thậm chí họ không có cả khả năng đúc kết lập trường hay quyết định. Những người này thường phải dựa vào nhau để tiến. Đi một mình họ giống như “ông vua cõi truông” (le roi nu, theo tục ngữ Pháp), trông rất buồn cười. Và mỗi khi cuộc đàm phán chậm lại vì lý do nào đó, tôi lại xin gặp trưởng đoàn để giải quyết những bất đồng không tìm được thỏa thuận trong buổi họp khoáng đại.

Thương thuyết tay đôi, không thương thuyết kiểu phái đoàn, đã cho phép tôi nhiều lần lấn át họ dễ dàng. Vì Hàn, Hoa, thậm chí cả Nhật nữa đều rất yếu khi họ thương thuyết một mình, trong khi đó người Việt ta lại rất nhạy bén về cá nhân. Ở phía bên kia, họ không có văn hóa bao quát: người thì chỉ giỏi về kỹ thuật, người thì chỉ biết về tài trợ, thậm chí có người chỉ chuyên về bảo trì máy móc... Tôi nắm vững tất cả các vấn đề phải thương thuyết, đó là dấu ấn của kỹ sư của Pháp, nên bao giờ cũng ở tay trên khi thương thuyết tay đôi. Tôi có lời khuyên bạn nên làm đúng như kinh nghiệm của tôi khi phe đối tác dùng biện người để lấn át.

## 11. Âm thực

Bạn ạ, không thể nói về đàm phán một cách đầy đủ nếu

không nói về ẩm thực. Con người ở đâu cũng thích ăn, thích uống. Và khi hội họp, dù không khí có căng thẳng đến đâu chẳng nữa, đến giờ ăn và uống thì mọi căng thẳng biến mất, để chỗ cho việc mà người ta thường gọi là “nhậu nhẹt”.

Khỏi phải nói, Việt Nam chúng ta có truyền thống “nhậu nhẹt” từ lâu. Nhưng hầu hết dân tộc nào cũng vậy, và gần như ngày nay không có hợp đồng nào được thỏa thuận nếu hai bên chưa uống trọn ly, dốc trọn chai. Rõ ràng không thể thân thiện nếu chưa thỏa tình, cùng say ít nhất một bữa với nhau. Tuy nhiên, văn hóa nhậu nhẹt và ẩm thực các nước không giống nhau lắm đâu, bạn nên nhớ mà đề phòng vì nó chạm tới phong cách và cuối cùng tới kết quả của thương thuyết đấy.

Người Âu Tây rất thích uống bia vào giờ chiều sau buổi họp. Họ có thể uống bia liên tục từ 18g đến 21g, rồi mới ngồi vào bàn ăn tối. Khó chịu nhất là họ thích đứng uống chứ không chịu ngồi! Họ không dùng thức ăn kèm theo chai bia, mà chỉ đơn thuần uống bia. Phong tục của họ thường kể chuyện tào lao bằng tiếng Anh hay Pháp hay Đức... Vào những giờ đó không còn thông dịch viên giúp bạn nữa, nhưng dù có thông dịch viên thì họ cũng không muốn cho người này vào, vì hết giờ làm việc rồi và đến lúc thư giãn! Thế là bạn bị kẹt, phải đứng 3 tiếng đồng hồ giữa 5, 6 ông cao hơn bạn ít nhất một đầu, kể chuyện tiếu lâm thuần túy Âu Tây, nói bằng thứ tiếng cao bồi ngoài đường chứ không phải ngôn ngữ chính thức trong buổi họp. Đến khi bạn đói quá rồi, ví dụ vào lúc 20g, thì họ còn phải uống thêm 3 lon bia nữa, kể thêm trăm chuyện nữa, mà vẫn đứng sừng sững không mỏi. Đến khi bạn cảm thấy đói gần côi chết rồi họ mới vào bàn. Đến 10 giờ đêm bạn mới trông thấy người ta bưng ra đĩa cơm thực thụ của bạn, sau bao nhiêu món ăn chơi như xúc xích, ô liu, xà lách. Bạn ợ chua, buồn ngủ, mệt mỏi

trong khi họ cho cảm tưởng vô cùng hạnh phúc.

Bạn nghĩ đến ngày hôm sau, ngày hôm sau nữa, và bạn cảm thấy lạc loài mệt mỏi. Bạn nhớ nước mắm, nhớ món lẩu nóng hổi không sao tìm ra ở xứ người. Và bạn biết mình còn phải cầm cự hàng tuần, hàng tháng nữa, mọi ngày như một.

Ngay cả khi nhập ở tại nước ta, bạn cũng nên cẩn thận chớ nên đi quá trớn. Người Âu Tây đôi khi trông thì bệ rạc khi họ nhập nhưng bao giờ họ cũng giữ chừng mực. Người Âu rất thích uống rượu, nhưng họ chỉ uống một hai ly rượu thật ngon. Bạn mà kéo họ uống đua là bạn làm. Họ không hiểu nổi phong tục hủy hoại sức khỏe khi chúng ta uống đua, nhất là khi rượu không phải loại tốt cho sức khỏe.

Họ luôn luôn giữ chút tỉnh táo để kết luận rằng “mấy ông ấy điên thực rồi, uống còn 50 độ để tự tử”, trong khi đó chúng ta lại cho rằng “tình nghĩa huynh đệ” cần phải uống xả láng. Cho dù phải uống thuốc độc cũng uống, còn họ thì sẽ bỏ cuộc. Đây là chỗ bạn nên thận trọng. Vì chỉ một bước sai, việc đàm phán của bạn sẽ khó thành công. Hễ họ thực sự nghĩ mình điên rồi thì chẳng còn thương thuyết gì nữa đâu bạn ạ.

Hồi tôi hay đi đàm phán bên Trung Quốc, không ngày nào không có tiệc. Lúc nào cũng vài chục bàn tiệc, mỗi bàn có 12 người. Thực đơn lúc nào cũng 12 món, trong đó có súp đặc để vào bữa, và súp lỏng để tráng bữa. Hồi đó tôi chưa được biết rõ phong cách ăn của người Hoa. Theo phong tục Âu thì bạn luôn luôn phải ăn trắng đĩa. Nhưng khi ăn tiệc bên Trung Quốc, hễ bạn vừa ăn hết đĩa thì anh bạn ngồi cạnh lại gấp cho bạn thêm. Bạn càng ăn nhiều, họ càng gấp thêm nhiều hơn cho bạn, và họ sẽ gấp đi gấp lại. Mãi về sau tôi mới hiểu là khi bạn không muốn ăn nữa, bạn phải để cho gấp, và cứ để thức ăn ngủ nguyên trên bàn, không đụng vào. Tôi có những kỷ niệm hãi hùng về những

cuộc ăn như thế, chẳng khác gì một cuộc vật lộn, vì dù bạn có no vẫn phải cố gắng ăn. Một tháng liên tiếp, mỗi ngày bốn bữa, mỗi bữa 12 món, tôi vốn ăn khỏe nhưng rồi cũng đầu hàng!

Người Hoa và Việt Nam có đặc trưng hay thích mời ăn những thức ăn quý hiếm. Da rắn, hải sâm, hoặc ba ba, yến..., chẳng nói sao cho hết. Nhưng bạn ạ, nếu bữa nào cũng ăn da rắn, không biết bạn sẽ cầm cự được bao lâu, và cũng không biết sau này còn đủ rắn để ăn không?

Người Hoa cũng rất thích mời rượu nhau, nhưng họ đua chứ không ép. Có lần tôi phải làm thủ tục “cam pế” với ông Chủ tịch tỉnh Sơn Đông, nơi xuất xứ của đức Khổng Tử. Ông này uống “một cây”, 33 chén rồi mà chưa thấy mệt. Tôi chỉ uống được có 3 chén Mao Tai mà thôi, còn lại 30 chén kia là nước lọc. Bên Trung Quốc, họ cho phép bạn nâng chén nước lọc, bằng không bạn phải trả tiền cho một người uống Mao Tai thay bạn. Nhưng ít nhất người ta rất thông cảm sức uống yếu hoặc tạt giữ thân của bạn.

Nếu bạn là người mời khách nước ngoài, bạn nên điều tra trước xem họ có đem cả vợ theo sang đàm phán ở nước mình không, vì người nước ngoài ít khi đi một mình, nhất là vào bữa cơm tối. Nếu vợ họ theo phái đoàn thì bạn sẽ không tránh được cảnh phải mời chính vợ của bạn tham dự. Bên phía Tây Âu, phụ nữ thường sửa soạn nhanh, một bộ đầm với một ít điểm trang là xong; nhưng phía Việt Nam sẽ phức tạp hơn. Vợ của bạn sẽ không thích đi lắm, chỉ muốn ở nhà, vì nếu đi mà ngồi cạnh bà đầm sẽ nói năng cái gì bây giờ đây. Bà ấy sẽ than với chồng rằng thiếu quần áo đi chơi, rồi câu chuyện vợ chồng sẽ dần dần gay go hơn. Bạn ạ, tôi không có giải pháp cho tình huống này!

Trong trường hợp bạn mời khách ngoại về nhà dùng cơm, họ sẽ cho đó là một vinh dự rất lớn. Đối với người nước ngoài,

không vinh dự gì lớn bằng được bà chủ nhà tận tay gấp món, bưng mời súp. Tôi nghĩ bạn nên tránh tình huống phức tạp này, vì nói thật lòng, làm vậy bạn rộn lắm. Tôi khuyên bạn nên đưa họ vào một tiệm cơm nổi tiếng nếu họ là khách quý. Bằng không bạn nên chọn một tiệm cơm thường thôi, nhưng thoải mái, chủ yếu là để giúp mọi người thư giãn trước buổi họp sáng hôm sau.

Có một điều tôi muốn lưu ý bạn là việc ăn trưa khi buổi họp kéo dài cả ngày. Người nước ngoài không ngủ trưa, và vào bữa trưa họ dùng rất nhẹ. Tôi từng thấy một buổi tương tự ở Việt Nam, được tổ chức quá thịnh soạn vào giờ trưa. Việc ăn đã quá linh kính, tiệc quá đông, món quá nhiều... Cuối cùng, phòng họp đầy mùi nước mắm suốt tiết chiều, và ai cũng ăn no quá, phân nửa phòng ngủ gật. Điều phải nhớ là tại các nước Tây Âu, họ chỉ dùng một chiếc bánh mì kẹp với một tách cà phê cho qua bữa trưa, và họ chỉ nghỉ chừng 20 phút là nhiều. Đôi khi họ còn vừa ăn vừa làm việc.

Nói tóm lại, cái ăn không phải là quan trọng nhất đối với người nước ngoài (Âu Tây hay các nước tân tiến). Trong mọi trường hợp bạn hãy dè dặt và tránh hết sức việc quá no nê. Khi mời người nước ngoài, bạn chỉ nên mời món này món nọ một lần thôi, và nếu họ từ chối thì không nên mời lại lần thứ hai. Nài nỉ ăn là một việc bị xem như vô lễ. Nếu bạn ép, họ sẽ đáp lễ, nhận lời, nhưng họ sẽ không vui nữa. Còn khi uống rượu, tôi khuyên bạn không bao giờ ép.

## **12. Cẩn mật**

Câu chuyện tôi kể sau đây, xin nói trước không phải là chuyện hoang đường. Vào năm 1989, tôi tiếp một ông Thứ trưởng của một nước Nam Mỹ sang Pháp để thương thuyết mua

một nhà máy với tập đoàn của tôi. Dự án này vô cùng quan trọng cho chúng tôi, và tôi rất hiếu kỳ muốn biết họ định mua với giá nào. Phái đoàn của ông ấy gồm 4 người thôi, toàn những nhân vật có tuổi và tất nhiên đã đi đây đi đó nhiều rồi. Mật thám đã giúp cho chúng tôi biết chắc giá họ muốn mua. Không biết mấy anh chàng thám thính đã làm những gì, cách nào, nhưng chỉ 24 tiếng sau khi họ hạ cánh tại Paris, tôi có được trong tay một số dữ liệu mật của phe khách.

Bạn ạ, *business* nào chẳng có một mảng mật thám?

Bài học tôi rút tĩa khi đi công cán tại nước ngoài là không bao giờ đem theo tài liệu mật, mà học thuộc lòng. Và tôi cũng không cho cả phái đoàn tôi biết những bí mật này nữa vì tôi e có người trong đoàn không cần mật.

Khi bạn đi đàm phán nơi đâu trên thế giới, đừng quên rằng chung quanh bạn có một xã hội đen luôn luôn chực sẵn để buôn bán thông tin và dữ liệu. Bạn chỉ cần đánh tiếng là bạn ở khách sạn nào, phòng số mấy, sẽ có người nhanh chóng liên lạc với bạn và đề nghị mua bán thông tin. Tất nhiên, ác giả ác báo, bạn mà hở thông tin gì là họ cũng bán nó lại ngay cho đối thủ của công ty bạn!

Khỏi phải nói, bạn không nên dùng fax của khách sạn, máy photocopy, hay bất cứ máy móc gì. Và nếu bạn có dùng iPhone hay smartphone chẳng nữa, bạn hãy đi ra ngoài, đừng ở trong phòng e có micro gài sẵn.

Riêng chúng tôi lại còn bảo mật kỹ càng hơn thế! Chúng tôi truyền tin cho nhau bằng cách dùng tên lóng, dùng những dấu hiệu mà chỉ chúng tôi mới hiểu. Khi đi đàm phán một dự án trên 1 tỷ euro, bạn không nên ngây thơ nghĩ rằng không có ai theo dõi bạn để rút tĩa thông tin quý báu, vì chỉ trong giây lát nó có thể lọt vào tay đối thủ.



## **13. Có sẵn những lý do để người nước ngoài và chúng ta mến nhau thêm**

Trong bài đã đăng trên Thời Báo Kinh Tế mà tôi kèm theo đây, tôi nhấn mạnh việc phải chuẩn bị trước cuộc thương thuyết bằng cách tìm hiểu đối tác và văn hóa của họ. Mỗi nước có những dấu ấn tô điểm cho sĩ diện của mình. Khi bạn sắp gặp người Đức, Pháp hay Nhật, bạn sẽ làm cho họ rất vui và tự hào nếu bạn biết những trang sử vinh quang của họ. Những trang sử này không nhất thiết về quân sự mà có thể về văn hóa, hay bất cứ đề tài gì khác. Còn nếu bạn biết thêm về ưu điểm của từng cá nhân trong đoàn bạn sẽ gặp thì ôi thôi, họ sẽ quý bạn như vàng!

Thử nghĩ xem nếu một người Mỹ nói với bạn trước khi vào đàm phán rằng họ rất thán phục cụ kỹ sư Hoàng Xuân Hãn, hay nhà thiên văn học Trịnh Xuân Thuận, hoặc nhà toán học đạt giải Fields Ngô Bảo Châu, liệu bạn có vui không? Và nếu ngay sau đó bạn nêu tên để tôn vinh Pierre và Marie Curie với người Pháp, hoặc Alexander Fleming với người Anh thì tôi tin chắc cuộc đàm phán của bạn đã có màu thân thiện. Và thành công không còn xa!

## **NÓI CHUYỆN VỚI CÁC ÔNG TÂY BÀ TÀU**

**GS. Phan Văn Trường (TBKTSG)**

Trong thời gian sắp tới, Việt Nam sẽ có rất nhiều dịp thương thuyết với các công ty nước ngoài. Mua nhà máy điện hoặc metro thì phải nói chuyện với những tay chuyên môn là người Đức, Nhật hoặc Pháp; mua nhà máy lọc nước thì chắc chắn sẽ chạm trán với người Pháp; phát triển nhà máy vật liệu điện tử thì có Mỹ, Nhật, và Hàn Quốc; và nếu xây dựng những chương

trình địa ốc lớn sẽ không sao tránh khỏi việc phải thương thuyết với Hàn Quốc hoặc Trung Quốc.

Đó là việc mua. Thế còn việc bán thì sao? Việt Nam cũng xuất cảng vật liệu xây dựng, sản phẩm canh nông, công nghiệp... trong bối cảnh toàn cầu hóa, chắc chắn chúng ta càng ngày càng tiếp cận nhiều hơn các thị trường nước ngoài. Và tiếp cận là gì, nếu không phải là thương thuyết với người nước ngoài?

Mỗi quốc tịch có một cách làm việc, một lối nhìn, lý luận, ý thích khác nhau. Ngay màu sắc của hàng hóa cũng quan trọng. Ví dụ các nước Ả Rập rất thích màu xanh lá cây! Các nước châu Âu thích màu xanh nước biển. Mỹ, Canada và Trung Quốc thích màu đỏ. Bên châu Á có nước rất chuộng màu vàng, màu trắng.

Chỉ nói đến màu sắc hàng hóa thôi đã thấy việc buôn bán, xuất nhập cảng nhọc nhằn làm sao! Khi đàm phán với một phái đoàn Pháp, bạn phải làm gì để đem lại lợi thế cho phe mình? Bạn sẽ giành được cảm tình của người Pháp nếu biết tỏ ra yêu quý văn hóa của họ. Ai cũng vậy, nhưng với người Pháp thì yếu tố văn hóa là nổi trội.

Năm 1987, ông Bộ trưởng Giáo dục Argentina sang Pháp để đàm phán về chương trình cộng tác giáo dục giữa hai quốc gia. Ông nhờ tôi chỉ cách để thuyết phục phe Pháp. Tôi hỏi ông biết tiếng Pháp không thì ông trả lời hồi còn đi mẫu giáo ông chỉ học vồn vện có một bài hát tiếng Pháp là “Frère Jacques, Frère Jacques...”. Tôi gợi ý ông cứ hồn nhiên hát bài đó trong buổi tiệc tiếp đón sắp tới. Y như rằng, bài hát này đã đem lại một bầu không khí nhiệm màu. Đối tác Pháp cảm kích và cuộc thương thuyết đã nhanh chóng đạt kết quả mong muốn.

Người Đức lại còn dễ hơn nữa. Không dân tộc nào dễ tính hơn Đức khi họ đã có cảm tình rồi. Chỉ cần trong buổi gặp gỡ cho họ thấy bạn thuộc bản đồ của Đức là lấy được cảm tình

ngay. Chẳng hạn với một câu như “Tôi vui quá, trong đời tôi đã được uống bia tại Hội chợ Munchen vào mùa hè, không bia nào ngon hơn bia tôi uống hôm đó...”. Bạn tin tôi đi, người Đức sẽ yêu quý bạn lắm, và có thể sẽ tặng luôn vé máy bay để bạn có dịp trở lại Munchen uống bia! Tuy nhiên, bạn chớ hỏi han gì nhiều về gia đình của họ trong lần gặp đầu tiên. Nên dè dặt bạn ạ, vì người Đức không thích nói về cuộc sống riêng tư của họ, ngược hẳn với người Tây Ban Nha hoặc người Ý!

Bạn chỉ cần gặp người Ý hoặc Tây Ban Nha một, hai lần là thế nào câu chuyện cũng sẽ chuyển sang đề tài gia đình. Tôi từng thương thuyết với một phái đoàn Ý vào năm 1992 tại Milano. Đến tuần thứ nhì tôi đã biết tên bà vợ hai của ông phó trưởng đoàn đàm phán! Khi đã đi tới kết quả đó thì xem như đàm phán đang trên con đường thành công. Một trong những đề tài làm quen có tác động mạnh bên Ý và Tây Ban Nha, cũng như Brazil, Argentina, Mexico, Chile là các mẫu chuyện về bóng đá. Bạn mà thuộc tên các cầu thủ như Pirlo, Messi, Ronaldo hoặc nếu bạn nhớ Di Stefano hay Maradona đã ghi bao nhiêu bàn trong suốt cuộc đời cầu thủ thì bạn đã lấy được cảm tình vững chắc của phe đối diện.

Cũng có những trường hợp bạn phải rất thận trọng, như khi bạn thương thuyết với người Anh nói riêng và nhóm Anglo-Saxon nói chung (kể cả Mỹ). Cảm tình kiểu bóng đá chẳng ăn thua gì bạn ạ. Hai bên tha hồ đấu võ miệng, tuyên bố nhí nhố, nhưng chỉ có một việc quan trọng là văn bản của cuộc thương thuyết. Người Anglo-Saxon nắm rất vững kỹ thuật viết văn bản, dùng hàng loạt luật sư có khi chỉ để làm một câu... Khi đọc văn bản họ viết, nên đọc lại ít nhất hai lần. Nếu thấy có gì lạ, hoặc nếu “ngửi” thấy có “mùi” gì không quen thuộc thì bạn chớ nên ký vào đó. Hãy chuyển thẳng cho các luật sư và đồng nghiệp của

bạn để lấy thêm ý kiến. Bạn hãy hiểu là chơi với người Anglo-Saxon phải rất cẩn trọng về mặt pháp luật. Họ luôn luôn tôn trọng luật, nhưng bao giờ cũng làm việc “sát biên giới” giữa hợp pháp và bất hợp pháp. Giống như Beckham đá bóng dọc đường biên của sân chơi vậy đó! Bạn không thuộc luật hoặc không quen chơi trên lẫn biên giới là bạn “lúa” đời.

Người Anh thì có tật là rất thích uống bia từ 5 giờ chiều đến 8 giờ tối trước khi về nhà. Không phải là họ thích say xỉn gì đâu! Nhưng họ có thể đứng bar hàng tiếng đồng hồ mà không thấy mỗi chân. Theo kinh nghiệm bản thân, tôi rất khó chịu phải đứng uống theo họ, vì họ thì cao xấp xỉ 1,8m, còn mình đứng không tới vai cả đám người, đứng lâu nói chuyện mỗi mẹt lăm bạn ạ. Theo tôi, nếu có đi thương thuyết bên Anh, trong phái đoàn nên có những người cao ráo, uống có hạng và nhất là thích chuyện trò nhi nhăng, không cần đâu vào đâu!

Sang châu Á, tôi bao giờ cũng bị ấn tượng khi thương thuyết với người Hoa. Có nhiều loại người Hoa lắm, kể không hết. Người Hồng Kông thương thuyết hay nóng nảy, nói cứ như gát vào mặt mình! Người Singapore rất dễ thương, tuy nhiên chuyên nghiệp đến độ cứ cho đối tác cái cảm tưởng là mình dốt. Thật vậy, bạn hỏi điều gì họ cũng có câu trả lời: “Chúng tôi đoán ông sẽ hỏi câu đó, nên đã chuẩn bị sẵn lời đáp”. Cái gì họ cũng biết rồi, sửa soạn rồi, sắp sẵn rồi... tức lắm bạn ạ!

Lại đến người Đài Loan, có cách làm việc giống Mỹ. Người nào cũng có tên Tây như Anthony, Bernard, Max, Douglas, Edward... nhưng họ lại thích gọi tắt. Đại loại như: “Y.K. mời anh dùng cơm tối nay, sẽ có sự hiện diện của C.Y., A.H. và K.U...”. Thế rồi khi vào họp, họ sẽ bắt đầu bằng vắn hỏi bạn ngay doanh số công ty của bạn. Nếu con số dưới 100 triệu đôla thì họ nhìn bạn một cách thương hại rồi phán một câu: “Cũng

còn nhỏ đấy!”. “Láo” vậy đó, nhưng bạn không nên để cho họ ấn tượng xấu. Cứ tiếp tục cuộc thương thuyết và hỏi lại: “Tôi sang đây mua máy của các bạn, các bạn có thực sự muốn bán không?”. Phải chuyên nghiệp hơn với người chuyên nghiệp bạn ạ!

Thích nhất là thương thuyết với người Trung Hoa bên lục địa. Nghe họ nói, chứng minh, phản biện, lúc nào cũng học được cái gì từ nơi họ. Thứ nhất, họ xem con người của bạn như thế nào rồi mới nói chuyện. Điều này ít người quốc tịch khác biết làm. Khác hẳn người Đức, họ sẽ hỏi ngay bạn quê ở đâu, ngụ ý bạn có phải gốc Hoa hay không. Nếu bạn gốc Hoa, thì họ sẽ coi bạn là đồng hương ngay. Nhưng họ sẽ hỏi thêm bạn có còn nói được tiếng Hoa. Nếu không cũng không sao, vì Hoa kiều không nói được tiếng Hoa có hàng trăm triệu. Điều quan trọng là bạn biết được ít nhiều về quê của bạn. Tất cả những lễ nghi đó cốt để xem họ có thể tin bạn đến đâu. Chữ “tín” trong ngành thương mại là chìa khóa đàm phán với người Hoa.

Khi ngồi với người Hoa, bạn chỉ cần nhớ một bí quyết: họ chỉ nghĩ đến giá biểu thôi. Khi họ hỏi về sản phẩm của bạn, hay xin chi tiết gì về kỹ thuật, cuối cùng chỉ cốt kéo giá của bạn xuống. Bạn nên nhớ họ có thích sản phẩm của bạn thì mới ngồi đàm phán với bạn! Đơn giản có vậy thôi. Ngay tình bạn tri kỷ, rốt cuộc cũng chỉ chớm nở khi bạn chịu hạ giá!

Tôi từng lãnh đạo đoàn đi thương thuyết bên Trung Quốc rất nhiều lần, nên có một lời khuyên: khi vào đề tài nên ít nói, hãy trả lời đích xác, và phải thật nhẫn nại. Nếu phải xuống giá, dưới áp lực nào chẳng nữa cũng chỉ nên xuống 0,1% mỗi lần, và giải thích là xuống giá vì nể nang chứ còn “giá của chúng tôi là giá đúng”. Đến khi bên kia mệt mỏi rồi là ký được hợp đồng. Đã có lần cuộc thương thuyết của chúng tôi kéo dài ba năm. Bạn chớ

nên mệt mỏi trước họ đấy. Họ dai như đĩa, mình cũng phải dai và ngọt như kẹo kéo!

Thương thuyết với người Hàn Quốc trông thì khó nhưng thực sự rất dễ vì chìa khóa nằm ở chỗ họ rất mong mau chóng đạt kết quả. Bí quyết là bạn nên cho họ thấy nếu họ không chịu điều kiện của mình thì mình sẽ thay đổi đối tác! Người Hàn Quốc biết điểm yếu của họ là không sở hữu một kỹ thuật độc quyền nào cả. Họ học lại các quốc gia tân tiến hơn, vậy có gì bắt buộc chúng ta phải mua lại những gì chính họ cũng vừa học xong? Riêng tôi luôn luôn lưỡng lự khi phải mua bán với người Hàn Quốc dù họ có giá biểu thấp nhất trong những quốc gia tân tiến.

Nhưng làm sao đòi hỏi họ chuyển giao công nghệ khi họ cũng vừa học nghề xong. Trong khi đó, chuyển giao công nghệ là chìa khóa đưa Việt Nam sang hàng quốc gia tân tiến, nên khi chúng ta mua gì cũng phải đòi hỏi một cách cứng rắn hợp đồng phải chuyển giao công nghệ một cách toàn diện. Các nước tân tiến từ lâu đời như Đức, Pháp dễ cho không công nghệ bạn ạ, nhưng Hàn Quốc còn mới quá nên khó lòng!

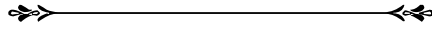
Trong các cuộc thương thuyết, bạn phải nhớ rằng chúng ta thường ở thế “tay trên”! Thật vậy, nhiều quốc gia rất cần bán dự án cho chúng ta để giảm nạn thất nghiệp tại xứ của họ. Còn đến khi họ mua hàng của ta cũng là vì họ quá cần sản phẩm rẻ và có chất lượng. Cũng vì ở thế “tay trên” nên chúng ta đừng quên điều khoản chuyển giao công nghệ. Bạn nhớ nhé! Con cháu chúng ta sẽ được nhờ đấy!







## CHƯƠNG 12



# Những nguyên tắc của người thương thuyết và cuộc thương thuyết

**T**rong một đời người, có lẽ phải có đến hàng trăm ngàn cuộc thương thuyết.

Ngay khi còn nhỏ, chỉ xin một cái kẹo, một miếng bánh, cũng vẫn có đứa trẻ xin khéo léo hơn những đứa khác, biết hứa với cha mẹ sẽ học giỏi, ngoan ngoãn, biết nghe lời. Dám hứa hẹn như thế, dùng những lời lẽ ngọt ngào như vậy cha mẹ nào nỡ từ chối. Tính khéo buôn khéo bán như có ngay từ hồi bé...

Đến tuổi thanh thiếu niên, khi nhu cầu cuộc sống đã nhiều hơn, tất nhiên cơ hội trao đổi nhiều hơn. Mỗi cuộc trao đổi là một lần thương thảo nhỏ. Rồi chuyện trai gái dậy thì cũng lại phải một vài phen thuyết phục trước khi cưới hỏi, còn đến khi muốn cưới thật thì lại cả một cuộc thương thuyết giữa nhà trai và nhà gái. Hỏi vợ hỏi chồng bao giờ cũng là một cuộc cân nhắc thương thảo với chính bản thân trước đã - nhận hay không nhận, rồi sau đó, nhà gái và nhà trai phải đàm luận tế nhị nhưng nghiêm túc về lễ nghi, lễ vật, trầu cau, hoa quả, trang sức cho cô dâu... Cuộc hội đàm giữa hai gia đình tuy âm áp

nhưng không kém phần gay go, vì tất nhiên có những đòi hỏi từ hai phía, đôi khi chứa hàm cả một chút tố tụng đay nghiến lấy nguồn từ giai cấp xã hội.

Đến khi vào đời nghề nghiệp, mỗi ngày đi qua là hàng trăm chuyện phải suy tư, cân nhắc, lúc đó mới khám phá ra rằng không có món quà nào trên cuộc đời miễn phí, giữa không khí tuy thân mật nhưng ngọt ngào của công việc. Trong nhiều năm nghề nghiệp, những sự ganh tị dĩ nhiên giữa đồng nghiệp, những cuộc gặp gỡ đầy khúc mắc với khách hàng hoặc thầu chính/phụ hẳn sẽ dành những thành quả tốt hơn cho những người khôn khéo, biết thuyết phục và gây sự tín nhiệm, rành việc trao đổi đổi trao, nếu so với những bạn đồng nghiệp kém năng động và tâm lý.

Cứ như thế, mỗi ngày qua là một chuỗi sự cố bắt buộc bạn phải thương thuyết, với các cơ quan hành chính, ngân hàng, những nơi mua bán, những nhân vật bạn có cơ hội chia sẻ quyền lợi hay bất cứ cái gì khác.

Tóm lại, bạn sẽ không tránh được việc phải thương thuyết suốt đời, hàng ngày, hàng giờ. Và đó là chưa kể những cuộc thương thuyết nội bộ, mà khó nhất là với chính bản thân và với người bạn đồng hành trăm năm!

Lắm lúc bạn tự hỏi làm sao học được những phương thức giúp cho thương thuyết khéo léo hơn, hiệu quả hơn. Còn những bạn học hỏi để thành công trong thương thảo trên khắp mọi thương trường trên thế giới sẽ tự hỏi có cách nào đưa kỹ năng lên hàng nghệ thuật! Trong một chương trước tôi có dịp nói về khả năng bẩm sinh, cũng như kết quả của sự học tập cần cù. Không thể chối cãi được rằng có nhiều người có khiếu thực sự, nhưng thiết tưởng khiếu chỉ đáp ứng ít nhiều với những cuộc thương thảo thường nhật. Đến khi phải thương thuyết những

dự án lớn, cầu kỳ, hoặc phải đối phó với những sự việc hội họp đông đảo, chắc chắn sự cân nhắc nội dung và sự chuẩn bị kỹ lưỡng mới giúp bạn đi đến kết quả mong muốn, hay ít nhất sẽ giúp bạn thương thuyết một cách tự tin và thoải mái.

Thật vậy, nhiều bạn rất khấp trước khi phải phát biểu trước người lạ, thậm chí trong một phòng họp nhỏ với những người chưa bao giờ quen biết từ trước. Thái độ rụt rè đó thực ra không đúng đắn. Bạn có toàn những điều chính đáng muốn chia sẻ với những người tới để nghe, vậy có gì phải e ngại? Cứ mào mui, mạnh dạn, thậm chí hồn nhiên mà phát biểu!

Có thể nói thương thảo phải là thái độ tự nhiên của bất cứ ai vào thế kỷ thứ 21 này. Thế giới đã phẳng, đã được toàn cầu hóa. Chưa bao giờ ngôn ngữ của khắp nơi trên thế giới lại gần “ngôn ngữ chung” như thế, có lẽ do tính cách vô biên giới của truyền thông, sự có mặt công khai của các mạng xã hội, tính cách mạnh dạn của văn hóa ngày nay. Thời bây giờ, việc gì cũng phải thương thảo vì ai ai cũng phải được hài lòng, không ai có thể gây áp lực cho bất cứ ai, không ai sẽ chấp nhận bị ép buộc. Thế giới của dân chủ, thế giới của bình đẳng là thế. Thế giới tiến thoái trên hàng triệu thỏa hiệp giữa người với người, mỗi giờ mỗi phút.

Mỗi giờ mỗi phút, do đó chỉ toàn là thương thảo!

Để giúp cho bạn đọc hiểu thấu đáo nội dung của thương thảo, tôi xin đưa ra sau đây những điểm chính để nhớ, và nhớ để giữ sự thoải mái cho chính mình khi phải bàn luận với người mới gặp, hoặc phải trao đổi với người chưa quen.

## **1. Thương thuyết trước hết là một cuộc đàm thoại giữa người với người**

Khi nói đến chuyện của người với người thì cái gì cũng phức tạp, thậm chí ngay từ lúc gặp gỡ và đôi mắt. Một ngàn người, một vạn vẻ. Có người dễ tin hoặc có kẻ đa nghi; có người tích cực hơn người khác; có người hoạt bát, lại có người ít nói; có người lời lẽ phong phú hoa mỹ, lại có kẻ không có khả năng biểu hiện rõ được ý mình; có kẻ khắc nghiệt, cũng có bạn rộng rãi; có kẻ dễ buông xuôi cũng như có bạn dai dẳng; có bạn trông thì lạnh lẽo êm đềm, nhưng biết đâu sự xúc cảm của họ cao; có người sâu sắc cũng như có kẻ hời hợt... Đến khi những người khác nhau như trên ngồi vào bàn hội nghị với lịch trình đàm luận đầy những điểm mâu thuẫn phải bàn cãi, thì cuộc thương thảo dễ đưa tới những tình huống không thể đoán trước được. Nó giống như một sự tương tác hóa học giữa những hóa chất chưa bao giờ được trộn vào với nhau, kết quả dễ đưa tới bất ngờ. Đôi khi thành thuốc nổ! Vậy khi người ngồi với người, nhất là khi bàn đại sự, mỗi đơn vị đều phải vô cùng chăm chú, xem sự phát biểu của đối tác xuất phát từ con tim, lý trí, lòng dạ, hay từ đâu? Đôi khi tư duy của họ còn dấy lên những kinh nghiệm vui hoặc ê chề từ quá khứ! Ấy là chưa kể tới ảnh hưởng của văn hóa và đạo giáo nằm sẵn trong tâm khảm của mỗi kịch sĩ, chỉ đợi có cơ hội thuận tiện là trào lên như sóng vỡ bờ. Hai bên chưa quen biết nhau, ngồi bàn bạc với nhau lần đầu sẽ đón nhận như thế nào những lời phát biểu của nhau? Thật ra, ai mà biết trước được!

Nhưng dù bất ngờ đến đâu chẳng nữa thì kết quả của cuộc thương thuyết vẫn phải tốt, do đó nghệ thuật thương thuyết phải bắt nguồn từ triết lý sống mẫu mực, phong cách xử sự trang nhã, lấy sự tôn trọng lẫn nhau làm gốc nguồn. Tối thiểu phải giữ chừng mực để đáp ứng với đối tác từ mọi giới. Kết quả của thương thuyết là sự đồng nhất tìm được từ hai hay nhiều

đối tác không nhất thiết phải quen nhau trước khi ngồi vào đàm phán. Sự đồng nhất đó đôi khi chỉ áp dụng trên cái gì nhỏ, nhưng cũng có khi nó khởi nguồn cho một công cuộc vĩ đại sẽ cùng nhau thực hiện. Nghệ thuật là từ chỗ không quen nhau tới chỗ chia sẻ hành động, tìm cái lợi cho nhau, trao đổi sự tín nhiệm, kết nối cả một vùng trời tương lai với nhau.

Nghệ thuật là thế. 5 phút trước chưa quen nhau, đến khi thương thuyết xong đã có đủ một lịch trình, một mô hình đảm bảo, một đội hình vui vẻ vào việc. Người với người là thế. Năm vững nghệ thuật là bày ra được một mô hình cộng tác chứa nhiều triển vọng.

Càng vào thương thuyết với những đối tác chưa quen thì càng mở rộng tương lai. Càng dần thân thì sẽ càng nhiều phương án. Càng chia sẻ sẽ giúp cho mở rộng tầm nhìn.

## **2. Thương thuyết là trân trọng người đối thoại**

Kính trọng nhau không phải chỉ có tính cách lễ nghi bề ngoài, mà phản ảnh phong cách và văn hóa trong hành xử. Nó phải là bằng chứng các đối tác quan tâm thực sự đến những đòi hỏi của nhau và coi trọng như những đòi hỏi chính đáng.

Rất nhiều người hiểu sai chuyện này, cho rằng cứ im lặng lắng tai nghe cũng đã chứng tỏ đủ sự trân trọng. Đây mới là bước đầu. Sự trân trọng phải đi xa hơn thế. Nghe những lời phát biểu của đối tác sẽ bắt buộc gọi lên những câu hỏi khả dĩ giúp cho hai bên hiểu rõ ý muốn của nhau hơn. Không đặt những câu hỏi phải đặt sẽ gây sự ngỡ ngàng cho phía bên kia bàn hội nghị, rằng không biết người nghe có muốn đào sâu thêm, hay chỉ hời hợt đợi cho qua giờ, hoặc ít ra cũng thiếu tích cực?

Đôi tác nào tế nhị, dễ xúc cảm đôi khi còn có thể thâm nghĩ sự hời hợt phía bên kia chứng tỏ một chút khinh miệt nào đó. Tai hại thay! Một cuộc thương thuyết có thể thất bại ngay từ lúc một bên tỏ ra thiếu quan tâm, không phản ứng, không nêu lên những ý nghĩ bổ túc hay phản biện! Tiếp tục bàn luận làm gì nếu một bên không có ý định thực sự đạt kết quả?

Thái độ thiếu tích cực rất thường gặp, đôi khi do sự vô tình. Nhưng vô tình hay cố ý đều có khả năng đưa tới một tình huống “mất nhịp cầu thông cảm”. Từ lúc đó cuộc thương thảo dễ nhạt nhẽo, hời hợt, khách sáo. Kết quả của thương thảo khó đạt được chỉ tiêu.

Tôi cũng từng gặp nhiều trường hợp rất tích cực như hai chuyện sau đây.

- Tôi đã làm nhân chứng của một cuộc gặp gỡ giữa hai người cha. Cha cô dâu tương lai và cha chú rể tương lai ngồi lại với nhau mà không cho ai khác biết, ngay cả chính hai người vợ của họ. Họ đã mạnh dạn làm quen với nhau với mục đích tìm hiểu tiềm năng thực sự của cuộc hôn nhân giữa hai con của họ. Họ tả cho nhau đứa con, những hoài bão của đứa trẻ họ sanh ra và nuôi nấng, những sở thích, năng khiếu, những nét tính, để tìm hiểu xem hai đứa con yêu của họ có tìm được hạnh phúc lâu dài hay không. Hai người cha nói chuyện thật chân tình không giấu nhau điều gì, cố rà soát những mâu thuẫn tiềm tàng nếu có. Rồi sau đó mới cho hai đứa con làm lễ cưới. Hai người cha đã không lầm: mục tiêu tối hậu là hạnh phúc của con mình, chứ không phải chỉ thực hiện lễ cưới đẹp vui. Họ đã nhận thức được trách nhiệm của bậc cha mẹ đối với tương lai của con.
- Trong một cuộc thương thuyết tại Pháp về một dự án tàu

điện, tôi đã thẳng thắn gặp người chủ trì thương thuyết phía bên đối tác. Tôi đã giải bày rằng cuộc đàm phán giữa hai bên lần này thực sự gay go do có rất nhiều mâu thuẫn, nhưng dù vậy hai bên vẫn phải cố gắng đạt được kết quả. Đây thực sự là một nghịch lý. Tôi giải thích rằng trước khi hai đoàn gặp nhau ngày hôm sau, tôi cảm thấy cần thiết phải có cuộc gặp tay đôi giữa hai trưởng đoàn để vẽ lộ trình cho cuộc thương thảo, bằng không cuộc họp ngày hôm sau rất dễ trật đường ray. Tôi đã mong anh trưởng đoàn kia hiểu cho điều đó, và anh ấy đã hiểu đúng ý tôi. Ngày hôm sau, chúng tôi mỗi người một bên dẫn dắt phái đoàn đàm phán đúng theo lộ trình phải có, và không những thế còn sớm đi tới kết luận tốt đẹp, dù mỗi bên đã phải hy sinh nhiều. Thái độ tích cực và trách nhiệm của tôi gặp được sự trân trọng của đối tác. Đó là một điều thật may mắn. Nếu chúng tôi không gặp nhau trước có lẽ cuộc đàm phán sẽ không diễn ra như thế.

### **3. Biết chính mình thực sự muốn gì**

Khi một hay nhiều bên vào thương thuyết mà không rõ mình nhắm mục đích gì, mua bán cái gì với giá nào, có những đòi hỏi, điều kiện chi tiết nào thì cuộc đàm phán không bao giờ đưa ra được kết quả mong muốn. Bạn ngạc nhiên khi tôi viết điều này? Trong đời nghề nghiệp tôi đã gặp rất nhiều trường hợp như vậy. Không phải những người đối thoại vô trí đâu. Nhưng đôi khi họ đại diện một nhóm người, một tập đoàn, một hội trong đó không có sự thống nhất về nội dung của thương thuyết. Người được cử đi đàm phán không rõ chính Hội đồng Quản trị của mình thực sự muốn gì, trong khi Chủ tịch thì muốn thế này, Tổng Giám đốc thì muốn thế kia, đôi khi lại còn cố ý cho

chỉ thị mập mờ với những lý do không nói rõ. Người đại biểu vào bàn hội nghị chỉ có thể giữ im lặng, lòng phân tán, trí phập phồng: “Phát biểu gì bây giờ đây?”. Trong những trường hợp như vậy, cuộc thương thuyết lững lờ như thuyền không tay lái giữa sông. Tất nhiên, trong những tình huống như vậy tôi thường nhận xét các đại biểu đành lòng vui vẻ hợp hành cho có lệ vì chính họ cũng ý thức được không ai biết ai muốn gì.

Ngược lại, không có cuộc đàm phán nào náo nhiệt và sống động hơn khi cả hai bên biết rõ mình tới hội nghị với mục tiêu gì. Và thông thường, cuộc đàm phán dễ đưa tới kết quả cho dù trên vài điểm mâu thuẫn then chốt có sự bàn cãi gay go. Nhưng ít nhất hai bên đều biết những mâu thuẫn ở đâu để rồi còn cố gắng san bằng.

## **4. Thương thuyết là gây lòng tin đôi/đa bên**

Ngoại trừ những thỏa hiệp lấy được bằng đe dọa hoặc mưu gian, tất cả các kết quả của một cuộc đàm phán chỉ có thể có khi đôi/đa bên tin tưởng lẫn nhau. Lòng tin dễ đưa tới sự thống nhất, mỗi bên tin rằng cái lợi và cái hy sinh đồng đều và thỏa hiệp là một đóng góp cân bằng.

Ý niệm cân bằng, nghe thì thấy khách quan, tuy nhiên vẫn chứa đựng tính chủ quan. Tất cả tình huống nằm ở đó! Thương thuyết không thể tránh được chủ quan. Sự tín nhiệm là con đẻ của sự chủ quan. Tín nhiệm không vịn vào cái gì rõ ràng, nhất là khi các đối tác mới quen nhau. Tin tưởng nhau, về pháp chế, không có nghĩa lý gì hết. Trong cuộc đàm phán, cuối cùng bạn ký hay không ký mới là điều quan trọng. Thế nhưng để đi tới hợp đồng, linh tính của mỗi kịch sĩ đóng một vai trò quyết định. Nó gây ra chữ “muốn”, và có muốn thì mới đi tới, mới vào chi tiết, mới bỏ thì giờ tìm sự thỏa thuận.



Trong những cuộc đàm phán để mua bán cầu thủ bóng đá, ta chứng kiến vai trò to lớn của sự chủ quan. Hãy lấy ví dụ về sự chuyển nhượng của các cầu thủ nổi tiếng như Zidane, Ronaldo, Messi và nhất là Gareth Bale (vào khoảng thời gian 2013-2014). Làm sao đôi chân của họ lại đắt đến thế, và nhất là giá khác biệt nhau thế. Các cầu thủ tầm thường hơn, được chuyển nhượng với giá không bằng một phần mười giá cầu thủ được coi là thượng thặng... Làm sao giải nghĩa được rằng một cầu thủ có thể đắt gấp mấy chục lần một cầu thủ khác? Rõ ràng có sự chủ quan trong việc đánh giá tài năng và phong độ. Từ dữ kiện khách quan nào một đội bóng đá lại chịu bỏ từng ấy tiền để lôi kéo một cầu thủ phục vụ cho phe mình? Nói đến đó, làm sao không kể công của những trung gian đứng trong bóng tối khéo đánh bóng tài nghệ của ngựa nhà, họ cũng đánh vào sự chủ quan. Lý luận chủ quan dựa trên sự tin tưởng và tín nhiệm. Tin tưởng vào ai nếu không phải là vào các đối tác và kịch sĩ trong cuộc thương thuyết?

Có chủ quan thì mới mở khe hở cho nghệ thuật thuyết phục qua lòng tin của người mua hay bán. Chính khía cạnh chủ quan đem mắm muối cho thương thuyết, mà người đại biểu đi thương thuyết phải là một nhà ảo thuật tâm lý, biết khôn khéo lấy lòng tin. Trong cuộc thương thuyết về dự án cũng vậy, dù giá thành có thể tính ra được một cách khoa học và khách quan, nhưng song song với đó, mỗi bên thương thuyết vẫn nhìn dự án với con mắt rất chủ quan. Khi có lòng tin với đối tác thì họ mới ham muốn kết thúc!

Dù trên mặt khách quan, có những công cụ pháp lý, hành chánh, tài chánh, những mô hình khoa học chạy trên máy vi tính cho phép đánh giá đúng dự án, dù có nhiều công ty tư vấn chuyên môn phụ giúp, nhưng người trưởng phái đoàn vẫn khó

tránh lý luận chủ quan dựa trên sự tin tưởng. Rốt cuộc người vẫn là người, và trong cuộc phiêu lưu nào cũng để cho linh tính dẫn đường. Mà trong sự tin nhiệm nào cũng có một phần linh tính.

## 5. Kiểm soát được lời nói và cử chỉ

Khi đưa cả một phái đoàn đi thương thuyết, tôi rất sợ trong đoàn mình có thành viên thiếu kinh nghiệm. Những người này thường vô tình để lộ ra nhiệt độ thật trong đội chúng tôi. Có lần chúng tôi rất hài lòng với sự diễn biến trong đàm phán. Chẳng may một kỹ sư trẻ trong đoàn tôi lỡ vỗ tay một cách hồ hởi, ôi chỉ nhẹ thôi, nhưng bên đối tác trông thấy. Và ngay ngày hôm sau họ đổi giọng, cứng cỏi hơn. Họ tưởng hôm trước họ hớ gì trong khi thảo luận.

Bạn ạ, khi đi một mình thương thuyết thì việc tự kiểm soát lời nói với cử chỉ đã khó, khi bạn đi với một phái đoàn đông, việc lại càng khó hơn.

## 6. Hiểu được nhau: kỹ thuật truyền thông!

Hiểu và thông cảm không phải là chuyện đơn giản. Mỗi chúng ta đều gặp rất nhiều tình huống kiểu như “Tôi đã nói rõ cho ông cả chục lần rồi... Ừ anh nói hồi nào mà không thấy ông hiểu...”. Thì ra nói thì có nói nhưng hiểu lại không hiểu. Vậy thử hỏi quan trọng là “đã nói” hay “đã hiểu”?

Tôi còn nhớ trong một chương trình đào tạo, một huấn luyện viên đặt học viên chúng tôi vào trong một cuộc chơi “thật”. Huấn luyện viên hỏi: Khi một người phụ nữ khen áo đỏ của tôi đẹp thì có nghĩa là gì, tôi phải hiểu như thế nào? Có phải áo đẹp do màu đỏ, hay có phải cô ấy ngụ ý là thấy tôi đẹp với áo

đỏ? Hay cô ấy muốn hỏi mua chỗ nào để mua cho chồng hay bạn của cô ấy một cái tương tự? Hay cô ấy muốn tỏ tình? Còn một vài giả thuyết nữa... tùy theo trí tưởng tượng của bạn. Đến khi người ta hỏi trực tiếp người phụ nữ thực sự muốn nói gì về chuyện áo đỏ, thì cô ấy chỉ muốn nói là màu đỏ của áo có ánh rất đẹp, ít khi thấy màu đỏ nào tươi như thế. Nhưng cô ấy có nói thật không? Rồi cô ấy nghĩ người áo đỏ hiểu gì khi cô khen áo của người ấy? Giữa việc nói với việc hiểu đã có khác biệt, huống chi giữa ý muốn nói và muốn hiểu!

Vậy xin hỏi lại các bạn nếu cô ấy cứ khư khư nói “Áo đỏ của ông đẹp” thì rõ ràng cô ấy không nắm vững nội dung của lời nói và kỹ thuật trình bày. Trong một cuộc thương thuyết long trọng thì đáng lẽ phải phát biểu như sau: “Tôi muốn mua cái áo màu đỏ giống của ông. Áo này có một màu đỏ rất đặc biệt, ít khi thấy. Tôi đang tìm áo có màu đỏ chính xác này, không phải màu đỏ khác”! Và có thể nói thêm: “Để nói cho rõ, kiểu áo không quan trọng đối với tôi. Tôi chỉ tìm đúng cái màu đỏ đó thôi! Còn tôi thực sự không quan tâm đến người mặc áo đó”.

Theo các bạn, nói như thế trong cuộc thương thuyết có đủ rõ chưa? Vẫn chưa bạn ạ! Cô ấy phải hỏi thêm: “Tôi không biết mình nói như thế đã rõ chưa, xin phép hỏi lại ông là ông nghe, ông hiểu như thế nào, xin ông nói lại cho chắc rằng ông đã hiểu ý tôi, trước khi chúng ta tiếp tục thương thuyết...”

Thế đây bạn ạ. Không thể qua quýt, hời hợt cho rằng cứ nói áo đỏ đẹp là tưởng đối tác đã hiểu đúng cái gì mình muốn họ hiểu.

Trong thương thuyết, mỗi khi đưa ra một ý mới, phải chắc chắn bên kia hiểu đúng điều bạn muốn họ hiểu và bạn cũng phải kiểm tra thêm xem họ có hiểu đúng không! Bởi vì nếu họ không hiểu đúng, tất cả nội dung của cuộc đàm phán từ đó không còn

chút ý nghĩa gì nữa, phí cả công lẫn thì giờ. Tiếp tục thương thuyết trong khi ngay từ giả định đã bị hiểu sai lệch thì giống như đi vào rừng bị lạc, nếu cứ thế mà tiếp tục đi thì tất nhiên càng đi càng lạc.

## **7. Thương thuyết là trao đổi sản phẩm và giá trị: nguyên tắc win-win**

Bạn hay công ty của bạn có một sản phẩm với những đặc tính của nó. Sản phẩm đó đáp ứng nhu cầu của dân chúng, dân chúng thích và sẽ mua với một giá nào đó. Giả thử bạn lên giá và thấy có ít người mua hơn, bạn xuống giá nhưng cũng không có thêm khách hàng. Vậy bạn có thể kết luận giá do bạn định lúc ban đầu là đúng giá trị của sản phẩm trên thị trường tiêu thụ.

Khi “thằng Bờm có cái quạt mo” mà Phú Ông định xin đổi bằng ba bò chín trâu, ao sâu cá mè, một bè gỗ lim, con chim đồi mồi... rồi cuối cùng là năm xôi, rõ ràng giá trị của sản phẩm “cái quạt mo” tương đương với một năm xôi *dưới con mắt chủ quan* của thằng Bờm.

Nếu như Bờm đem thật nhiều cái quạt mo ra chợ bán, rồi có rất đông người muốn trao đổi một năm xôi với cái quạt mo, thì rõ ràng thị trường cũng đánh giá cái quạt mo đúng như Phú Ông! Từ một giả định chủ quan của Phú Ông hay của Bờm, chúng ta được nhận định thêm rằng giá của cái quạt mo được thị trường tán thành là phải chăng, *giá chủ quan như vậy tương đương với giá khách quan!*

Nguyên tắc win-win (có lợi cho đôi bên) sẽ quá đơn giản nếu hai bên mua bán đều lý luận một cách khách quan và khoa học.

Giả thử như Phú Ông mê một cái quạt mo, dám chắc ông ấy

sẽ có cảm nhận về giá cao hơn nữa, như muốn đổi một trăm con bò với cái quạt. Bạn nghĩ chuyện hoang đường ư? Trên thế giới đã có người dám bỏ một triệu đôla để mua một chiếc tem hiếm. Hoặc một trăm triệu đôla để mua một bức tranh. Dù chiếc tem hoặc bức tranh có quý thật cách mấy cũng không giải nghĩa được tại sao giá mua lại cao đến thế. Sự thật là người mua bắt buộc đã vận dụng tính chủ quan hai chiều, một đằng thì sự đam mê dâng trào quá cao, một đằng khác chắc hẳn họ coi rẻ đơn vị một triệu đôla mà có lẽ họ kiếm rất dễ. Thành thử khi bỏ ra một triệu đôla cho chiếc tem, dám chắc họ đã thấy sự có lợi trong việc chụp được một cơ hội hiếm, trong khi đó người bán tem có lẽ cũng nghĩ rằng họ đã quá may mắn thu nhập một số tiền đủ lớn để sống thoải mái ít nhất một chục năm. Cả hai người đều vui đến toát mồ hôi! Win-win là thế.

Điều phải nhớ là tính cách chủ quan chi phối khá nặng nguyên tắc win-win. Do tính cách chủ quan mà luôn luôn ai khéo thương thuyết sẽ tìm ra khe hở.

Một sản phẩm có thể có giá khách quan đắt, và cùng lúc đó giá chủ quan lại quá rẻ? Có nghịch lý gì trong câu hỏi đó không? Thưa không. Khi khách hàng muốn mua một sản phẩm thì họ so sánh nó với các sản phẩm giống nhau trên thị trường, tất nhiên giá cũng giống nhau, đó là giá khách quan. Nhưng nếu sản phẩm có những đặc trưng mà người bán khéo léo trình bày thì sức quyến rũ của nó tăng lên bội phần. Đó là giá chủ quan.

Sau đây là một ví dụ thông thường nữa: hai anh hàng xóm trao đổi dụng cụ trong nhà. Anh nọ có hai cái cuốc, anh kia có hai cái xẻng. Rất nhanh chóng họ sẽ tìm ra một sự trao đổi thông minh để rồi mỗi anh đều có một cái cuốc và một cái xẻng. Một cái cuốc thừa đổi với một chiếc xẻng thừa, cả hai cái đều có giá trị quá thấp vì là đồ thừa. Nhưng khi đổi tay, đồ thừa trở

nên đồ quý! Nguyên tắc win-win nhiều khi tuyệt vời làm sao! Nghệ thuật thương thuyết cũng là tìm ra những phương án làm cho vật rẻ trở thành đắt, vật thừa trở thành rất quý vì rất hữu dụng vào đúng thời điểm của thương thuyết.

Nói cho cùng win-win không nhất định phải dựa vào giá trị khách quan hay chủ quan, miễn là cả hai bên đều thấy có lợi trong việc đổi trao.

## **8. Thương thuyết là tìm phương án cộng tác**

Khi vào thương thuyết, đôi hay đa bên đều mong muốn đạt được kết quả. Tôi xin loại trừ trường hợp vào thương thuyết không có mục đích.

Đạt được kết quả có nghĩa đôi/đa bên nhất quán tiến lại gần, thu hẹp khoảng cách lý thuyết hay thực tế giữa đôi/đa bên cho đến khi không còn chút mâu thuẫn nào nữa. Như vậy có nghĩa mỗi bên vào cuộc đều có sự chuẩn bị, có sẵn trong tay một mô hình, từ sản phẩm muốn mua/bán, giá muốn trả, đến thể thức cộng tác có thể chấp nhận được. Do đó, một cuộc thương thuyết thành công khi cả đôi/đa bên đều tìm ra kết quả mong muốn. Thành công càng hoàn hảo hơn khi đôi/đa bên vui vẻ nhìn nhận rằng kết quả rất quân bình, không có sự hy sinh quá đáng của bên nào.

Tại đây, chúng ta phải nhận định thương thuyết không phải là nơi hạ gục một đối phương hay “trích máu” một phe nào. Nó đánh dấu một sự đồng thuận, trong sự tín nhiệm, một ý muốn dựa vào nhau để tiến tới việc tạo ra giá trị gia tăng, lợi nhuận cho nhau. Có hiểu như vậy thì mới hiểu đúng nội dung của thương thuyết.

## 9. Căn bản của thương thuyết là đối tác nào cũng bình đẳng

Nhiều khi vào bàn hội nghị, phe bạn đi có hai người, hoặc chỉ một mình bạn, rồi thấy phe bên kia ùng ùng đem 20 người tới, trong đó có cả Chủ tịch, Tổng Giám đốc cùng một số Giám đốc và chuyên viên cao cấp, chắc hẳn bạn cũng không tránh được “khớp”. Trường hợp này đã xảy ra cho tôi nhiều lần, mà lần nào tôi cũng “khớp”!

Đến khi già dặn rồi tôi mới nén được tâm trạng này và mới hiểu được một chuyện thật đơn giản: một cuộc thương thuyết là một nơi có hai phe bình đẳng. Có bên bán thì có bên mua. Có bên muốn nói thì cũng có bên lắng tai nghe. Chức tước ngoài xã hội không là gì, ngoại trừ sự kính nể phải có với mỗi đối tác trên bình diện cá nhân.

Giống như chuyện thằng Bờm vậy. Phú Ông là người giàu nhất làng vẫn phải tôn trọng phe bên kia, là một thằng bé chăn trâu với tài sản rất nhỏ là cái quạt mo! Hai phe Bờm và Phú Ông không thể lấy giàu nghèo mà ép ép nhau.

Đã có lần tôi phải đàm phán tay đôi với một vị Tổng thống của một quốc gia bên bờ Ấn Độ Dương. Ông ấy ngồi giữa các quân thần, lại còn cho thăm dò trước để gây áp lực bằng chức quyền trên tôi. Tôi đi có một mình, nhưng có sẵn ủy nhiệm thư của Hội đồng Quản trị. Đến lúc chuyện tế nhị nhất phát xuất, tôi chỉ dùng lời lẽ “phe ông-phe tôi” để tránh tự gây thêm áp lực. Và tôi đã thương thuyết thành công trên tinh thần bình đẳng, tuy tôi nhìn nhận mình hơi căng thẳng một chút trong khi phe kia có vẻ thoải mái hơn. Cái hay trong thương thuyết là khi ngồi vào bàn hội nghị thì dù có mèo với chuột cũng vẫn hoàn toàn bình đẳng!

Trừ khi bạn bị kéo vào một cuộc thương thuyết thiếu bình đẳng, ví dụ như có súng ống chĩa vào mình, bạn chỉ nên nhớ một điều: đã không bình đẳng thì không còn là thương thuyết nữa. Bạn đừng bao giờ ký vào một mảnh giấy nào. Vì súng chĩa đã đành, nhưng họ vẫn cần bạn ký! Bạn mà ký rồi thì họ không cần bạn nữa.

Trong một dịp khác, tôi từng một mình ngồi trước mặt một Chủ tịch sáng lập viên một Chaebol Hàn Quốc nổi tiếng thế giới, và tôi đã thương thuyết tay đôi với ông ta 3 ngày 3 đêm. Vào một lúc khác tôi cũng đàm phán với một Đại tướng Tư lệnh quân đội một nước hùng mạnh. Vào những lúc đó tôi cứ tự nhắc nhở rằng bút ký của tôi nặng bằng đúng bút ký của đối tác, bất chấp chức tước, quyền lực của họ.

Bạn cứ nhớ là khi thương thuyết, dù với ông Trời chẳng nữa, dù với đạo quân chẳng nữa, hai bên đều hưởng qui chế bình đẳng. Nếu chẳng may phe bạn chỉ có một người thì đó cũng không là lý do để chịu lép vế. Nếu may mắn hơn, phe bạn là một đạo quân hùng hậu với kỹ sư, luật sư, chuyên viên mà bên kia bàn hội nghị chỉ là một anh đại biểu vô danh, thì rất cuộc bạn cũng chẳng ép người ta được.

## **10. Đàm phán chỉ có thể là một cuộc vui, do đó nó phải là một cuộc vui!**

Viễn tượng của cuộc thương thuyết là một hợp đồng, tối thiểu cũng đem lại cái lợi cho đôi/đa bên. Nhưng bạn phải hiểu việc thương thuyết rộng hơn thế. Hai bên đã thương thuyết với nhau tức là đã nối vòng tay để cùng thực hiện hợp đồng, ít nhất cũng quen biết nhau thêm, có dịp tìm hiểu nhau, có cơ hội làm việc với nhau trên những điều khoản. Do đó kết quả của thương



thuyết không những đem thêm cái lợi ích cho nhau mà còn mang lại thêm niềm vui.

Cho dù thất bại cay đắng chẳng nữa, bạn cũng có dịp làm quen thêm nhiều nhân vật mà sau này bạn sẽ có cơ hội gặp lại. Dù thành công hay thất bại, bạn hãy khôn ngoan tạo ra không khí ôn hòa, vui vẻ. Thất bại trên những điều khoản mà một trong hai bên không chấp nhận được vì quyền lợi của công ty đâu đồng nghĩa với sự thù hằn cá nhân giữa hai đại biểu đi công tác? Thương thuyết không thành công có nhiều lý do như sản phẩm không phù hợp, giá không thuận, thời hạn giao hàng không hợp lịch trình của đôi bên. Trong mọi trường hợp, tội tình gì mà gây sự mất vui?

Đàm phán phải luôn luôn được hiểu như là một cuộc vui. Cho dù cuộc thương thuyết không đem lại kết quả, bạn vẫn nên biến đối tác thành một người bạn chân tình. Vì khi họ thấy phe của bạn giữ vui vẻ trước những đòi hỏi của họ, họ sẽ có cảm tình, như là thiếu nợ bạn một cái gì. Những lần thương thuyết sau đó, họ sẽ trả món nợ tinh thần mà bạn đã khéo léo gieo trong tiềm thức của họ.

## **11. Người thương thuyết giỏi biết rà soát tiềm ẩn**

Thương thuyết giỏi và buôn bán giỏi đi đôi với nhau. Cơ hội gặp gỡ xảy ra hàng ngày, mỗi chỗ, trên khắp mọi chân trời. Bạn phải ý thức là những đối tác bạn gặp luôn luôn có những nhu cầu tiềm ẩn. Nếu bạn không khéo, đối tác sẽ không chia sẻ với bạn những nhu cầu đó, và cuối cùng cuộc gặp gỡ sẽ không đi ra ngoài xã giao thường lệ. Nhưng nếu bạn biết cách làm cho đối tác bộc lộ nhiều hơn, biết đâu họ đang có nhu cầu tiềm tàng mà công ty của bạn hay ai đó chung quanh bạn có thể thỏa mãn được.

Khi Phú Ông trong truyện Thăng Bờm đưa lên những hình ảnh như trâu, bò, cá mè, gỗ lim, chim đồi mồi, Phú Ông đang rà soát tiềm ẩn nơi thăng Bờm. Ông ấy khéo léo làm sao! Nghệ thuật chính ở chỗ đó. Khéo hơn một nấc nữa là những người buôn bán cực giỏi, không những biết đọc trong đầu đối tác thêm muốn cái gì, mà còn có khả năng tạo ra nhu cầu mà đối tác không có hay chưa có.

Người bạn của tôi bên Mỹ có đứa con trai 14 tuổi vô cùng sắc sảo và nhanh nhẹn về buôn bán. Bạn ngồi cạnh nó một lúc là nó sẽ bán cho bạn một chiếc cần câu, một bộ vợt... Nó còn khoe là đã bán được một chiếc ô-tô cho cha của bạn học. Mà nào nó có cửa hàng gì đâu! Chỉ trong chốc lát là nó sẽ tra ra những nhu cầu của bạn, hơn thế nó còn tạo thêm nhu cầu mà bạn chưa có. Rồi nó sẽ tìm ra cho bạn mỗi mua rẻ và tốt nhất, nó sẽ mua hộ bạn với giá rẻ nhất, và rốt cuộc bạn sẽ không thể tránh được việc tặng cho nó một mức hoa hồng xứng đáng!

Trong gia đình xa của tôi, có một đứa bé mới 15 tuổi mà đã có một cửa hàng ảo vô cùng nhộn nhịp. Nó vào mạng Internet, trích ra những bộ quần áo Nhật dễ thương, trưng bày trong cửa tiệm ảo của nó. Và từ đó có rất nhiều khách hàng trên mạng. Nó kiếm được khá lợi tức đến độ, vào lúc chỉ 17 tuổi thôi, nó dám mời cha mẹ đi chơi một chuyến sang Singapore. Nó xin đài thọ hết. Rõ ràng cái tài của nó là rà soát và cảm nhận được dòng nhu cầu phục sức của khách hàng trên mạng.

Buôn bán là đoán được hoặc tạo ra nhu cầu. Thương thuyết cũng vậy, phải đi xa hơn nội tình của cuộc đàm phán. Đó là biết ý của khách hàng, thậm chí còn đi xa hơn nhu cầu họ nói, đoán được một sự ước mong, một sự thêm thuồng...; tóm lại là tạo ra nhu cầu đang ẩn nấp trong tiềm thức của đối tác.

## 12. Người thương thuyết giỏi biết quyến rũ khách hàng

Căn bản của thương thuyết là thu hút khách hàng. Nói thì dễ. Có người có khả năng bẩm sinh, nhưng số đông phải học một cách bài bản về nghệ thuật thu hút.

Bạn thử so sánh chiếc iPhone với Galaxy của Samsung, hai điện thoại di động loại smartphone, và bạn thấy rõ công nghệ iPhone có phần cao hơn, nhiều ứng dụng hơn. Tuy nhiên, mỗi chiếc smartphone thu hút khách hàng một kiểu. Thậm chí có khách hàng mê chiếc này đến mức phải hẳn học với công nghệ kia. Điều đó chứng tỏ sức thu hút của một công nghệ hoặc của một hình thể lớn đến độ gây được cảm xúc in mạnh trong trí óc người tiêu thụ.

Khi thu hút rồi thì đôi khi một lý luận có chút ngụy trang cũng có khả năng được chấp thuận. Khách hàng mà mê rồi thì bán hàng dễ hơn, đơn giản có thể.

Vậy làm sao thu hút được khách hàng một cách bài bản? Kỹ năng marketing có thể học được, với kỹ năng này chúng ta có dụng cụ để nghiên cứu khách hàng và tìm ra một cách khoa học để thu hút mạnh.

Riêng tôi nghiên cứu rất kỹ lưỡng các cá tính của cuộc đàm phán, trong đó có những khuyết/ưu điểm của nhân sự tham gia. Kể cả với đối thủ, tôi cũng tìm những tính đặc thù của họ để có thể biết cái gì phải tránh nói tránh làm, và cả cái gì phải nói phải làm. Sự thu hút không nhất thiết đòi hỏi bạn phải có tài thiên bẩm, mà nó có thể đơn thuần là kết quả của một sự chuẩn bị và nghiên cứu kỹ lưỡng theo những phương pháp bài bản.

## **13. Người thương thuyết giỏi biết mua bán nhanh chóng, và thời gian là bạn của những người này**

Trong suốt cuộc đời nghề nghiệp, tôi gặp rất nhiều người nghĩ rằng mua bán không được vội vàng. Điều này thực quá đúng! Tuy nhiên, từ đó họ nghĩ rằng thương thuyết dài lê thê vẫn tốt hơn kết thúc nhanh. Điều này không đúng trong mọi trường hợp.

Hồi tôi thương thuyết bên Trung Quốc, có những dự án nằm trên bàn hội nghị đến 3, 4 năm mà phía Trung Quốc vẫn không cho thấy dấu hiệu muốn kết luận. Mà đâu phải do lỗi của chúng tôi. Cứ vài tuần lại họp một lần và phe chúng tôi lại phải tụt giá chút đỉnh, xong đâu đó lại đợi vài tuần trước một phiên họp sau. Phe kia chắc hẳn nghĩ rằng nếu mỗi kỳ họp chúng tôi hạ giá 1% thì 30 kỳ họp sẽ hạ giá 30%. Lý luận như vậy là chỉ nhìn cuộc thương thuyết thuần túy như một trò chơi, trong khi đó tương lai của một dự án lớn về điện lực nằm chờ quá lâu. Trò chơi của đội thương thuyết không đi đôi với lợi ích của dân chúng.

Tuy nhiên một trong những lý do phe Trung Quốc kéo dài đàm phán là vì họ sợ mang tiếng kết luận quá nhanh, sợ mua bán hớ. Do đó họ câu giờ! Sự việc như vậy bắt buộc chúng tôi có những phản ứng tìm giải pháp chống câu giờ, và chúng tôi thường chứng minh giá của dự án không thể thấp hơn nữa, để rồi xin rút lui nhường chỗ cho kẻ khác.

Bạn ạ, không có cách nào bảo vệ mức giá tốt hơn là rút lui, ngưng không bán nữa!

Tất nhiên, bạn có thể cho rằng làm như vậy là dọn chỗ cho công ty địch thủ. Không đâu bạn ạ. Khi khách hàng bỏ cả năm cả tháng ròng rã thương thuyết với công ty bạn thì chắc hẳn họ đã đánh giá sản phẩm của bạn tốt hơn các sản phẩm của địch

thủ.

Trên một mặt khác, thương thuyết nhanh không nhất thiết phải là thương thuyết vội, vì hề vội là thua. Nhưng nhanh có nghĩa là không để cho khách hàng xem cuộc thương thuyết như một trò đùa, kết luận lúc nào cũng được, để mất thời gian tùy tiện.

Cuộc thương thuyết nhanh nhất trong đời tôi chỉ kéo dài có vài ngày, tại Seoul, Hàn Quốc. Vào thời đó công ty Hàn cần mua một turbin sản xuất điện. Chúng tôi lúc đó có thông tin rằng phe Hàn rất cần loại turbin này, mà trên thế giới vào đúng thời điểm đó chỉ vồn vện còn đúng một chiếc sẵn để bán, bằng không khách hàng sẽ phải chờ nhiều tháng mới có thêm turbin để mua. Chúng tôi đưa giá phải chăng, nói có mua thì hãy mua ngay, nếu không chúng tôi có khách hàng nước khác cũng cần khẩn cấp loại turbin này. Chỉ trong khoảnh khắc họ quyết định viết ngay hợp đồng cho Chủ tịch ký sớm.

Không thể chối cãi rằng lấy quyết định chậm rãi có nhiều góc cạnh lợi, nhưng nếu là kẻ bán hàng, bạn nên khéo léo tránh để thời gian trôi qua. Buôn bán tốt vẫn là buôn bán sớm.

## **14. Người thương thuyết giỏi biết mua thấp, bán cao**

Khi đi mua hay đi bán, bạn nên đem theo một số tài liệu, bài báo đăng tải giá biểu của những sản phẩm giống sản phẩm của công ty của bạn. Không có thông tin nào thuyết phục hơn khách hàng bằng thành tích. Tất nhiên, bạn nên đem theo dự án được bán giá cao hay mua thấp. Hãy giấu nhẹm đi những cuộc hạ giá hoặc mua hớ.

Thậm chí trong nhiều dự án, tôi còn đưa khách hàng tới thăm các khách hàng cũ, từng mua sản phẩm của chúng tôi.

Tâm lý của khách hàng cũ là họ sẽ muốn tô điểm thêm cho sản phẩm của bạn, vì lý do đơn giản là họ muốn chứng minh rằng chính họ đã làm một việc xuất sắc là đã khéo lựa chọn sản phẩm của bạn! Chứng minh đó có ích cho chính nội bộ của họ cũng như đối với bất cứ đối tác nào bên ngoài. Khởi cần phải nói, sau cuộc thăm viếng, bạn sẽ thấy khách hàng bạn đưa đi tham quan bị thuyết phục. Họ sẽ vui vẻ tỏ ý muốn mua sản phẩm. Họ sẽ tìm cách liên lạc với khách hàng cũ, hỏi giá và những điều khoản trong hợp đồng. Họ sẽ căn cứ theo đó để chứng minh với chính tập thể của họ rằng làm như thế là nghiêm túc. Nhờ họ mà bạn sẽ thỏa mãn với giá bán (hay mua) và nhiều điều kiện khác trong hợp đồng.

## **15. Người thương thuyết giỏi biết tạo ra áp lực, thậm chí cả sợ hãi trong đối thoại**

Thế nào cũng có lúc bạn bị ở thế kẹt trong thương thuyết. Ở thế đường cùng, bạn xét thấy công ty của bạn vẫn rất cần mua hoặc bán sản phẩm đang được thương thuyết. Cùng một lúc, trung gian báo cho bạn biết là khách hàng đang quay sang sản phẩm của đối phương. Trước giờ phút nghiêm trọng đó, bạn bắt buộc phải phản ứng nhanh chóng. Thời kỳ thuyết phục, quyền rũ khách hàng đã qua rõ ràng không đem lại kết quả mong muốn. Vậy nếu khách hàng không ưa ngọt thì bạn phải “ném bom” để cứu vãn tình thế!

Trong ngành điện lực có rất nhiều trường hợp nhà máy điện cháy hoặc nổ. Cũng không thiếu những turbin sản xuất điện “uồng chất liệu cháy” thì nhiều mà năng suất lại kém. Nếu đối thủ của công ty bạn phạm vào đúng trường hợp lỗi đó thì hy vọng của họ chiếm đoạt hợp đồng rất nhỏ. Bạn chỉ cần đưa cho trung gian “tài liệu nhạy cảm” về đối phương là xong ngay.

Không một chủ đầu tư nào lại điên rồ mua đồ phạm lỗi khi phải bỏ ra vài chục triệu, thậm chí vài trăm triệu đôla cho dự án.

Trong ngành đường sắt, nhất là đường sắt cao tốc, khách hàng sẽ hoảng sợ nghe thấy toa xe lửa của công ty đang đàm phán chạy trật đường ray. Tất nhiên, trong tình huống đó, sự cố của công ty nọ mở rộng đường cho công ty kia. Nói cho cùng, chuyện đó là bình thường.

Nhưng còn nhiều tình huống khác nữa có khả năng gây rối loạn. Nào là công ty sắp phá sản, hoặc sắp bị mua. Nào là quỹ tài trợ dự án từ quốc gia của công ty đang luống cuống, nên tiền tài trợ khó giải ngân. Nào là đang có nhiều cuộc biểu tình liên miên do công đoàn, thợ thuyền bức xúc... Tất cả những biến cố đó đều có tính cách đe dọa trên dự án, hay ít nhất trên ưu thế của công ty đang tranh đua! Nếu biết dùng những thông tin trên thì bạn sẽ biết áp đảo, gây áp lực trên chính khách hàng.

Mạnh hơn nữa là gây sợ hãi. Trên thế giới không thiếu gì công ty phạm lỗi này nọ trên doanh trường. Khách hàng sợ nhất công ty nào đã hụt chân trong một việc tham nhũng. Hễ đã mang tiếng tham nhũng thì khách hàng tránh triệt để.

Gây sợ hãi mạnh hơn gây áp lực nhiều, vì trong tình huống chịu áp lực, con người còn giữ lý trí chứ trong sợ hãi thì lý trí sẽ nhường chỗ cho sự cuống lo. Con người không lý luận nữa mà chỉ có phản ứng cuống dại. Hễ khách hàng mà vào trạng thái sợ hãi sản phẩm của một công ty đối thủ nào đó, hy vọng của bạn có thể vươn lên!

Tuy nhiên, lời khuyên của tôi là bạn chớ nên dùng sợ hãi làm vũ khí một cách quá bừa bãi. Dọa với hù rất chóng nhàm, dễ gây sự thù hận sau này, khi khách hàng đã hoàn trí và ý thức được bạn đã dám coi thường họ.

\* \* \*

Trước khi kết thúc chương này, tôi chỉ muốn nhắc lại lời khuyên của một kỹ sư lão thành hồi tôi còn trẻ:

“Hãy luôn luôn cư xử một cách chân thành, và cứ mạnh dạn nói rõ ý của phe mình khi thương thảo, không cần phải giấu giếm. Đó là cách thương thảo đơn giản nhất và hữu hiệu nhất. Tất nhiên không phải lúc nào thái độ đó cũng đưa tới thắng lợi, nhưng thử hỏi có ai thắng lợi 100% suốt cuộc đời? Quan trọng là sau cuộc đàm phán còn lấy được sự trân trọng, quý mến. Cái đó mới thực sự có ý nghĩa. Thương thảo một cách chân thành không bảo đảm sự thắng lợi, nhưng nó bảo đảm sự thành công bất kể ký hay không ký hợp đồng.”

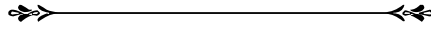
Và tôi phải nhìn nhận, sau gần 40 năm thương thảo, rằng lời ông bạn đồng nghiệp chí lý thay!







## CHƯƠNG 13



# Những trường hợp thương thảo thất bại

**B**ạn đọc sẽ thấy hơi kỳ lạ tại sao tôi lại viết về những trường hợp thất bại trong sách hướng về những bí quyết thành công. Đó là vì trong cuộc đời thương thảo của tôi, cũng như của số đông các bạn đồng nghiệp, thành công với thất bại lẫn lộn với nhau. Giữa thành công với thất bại, đôi khi chỉ cách nhau một kẽ tóc. Biết bao nhiêu lần tưởng thua các đối thủ Nhật, Đức, Mỹ rồi cuộc tôi lại đem về cho công ty một hợp đồng bất ngờ, bất ngờ cho công ty và bất ngờ cả cho tôi. Rồi cũng có lúc tưởng cầm chắc phần thắng nhưng chỉ vì một sự cố nhỏ xảy ra làm đảo lộn thế cờ, để rồi không phản ứng kịp thời và phải ngậm ngùi.

Khi công ty của bạn tranh giành dự án với nhiều công ty khác, có rất nhiều điểm khác biệt giữa các đối thủ làm cho chủ đầu tư phải cân nhắc kỹ lưỡng. Và hẳn chủ đầu tư chọn yếu tố nào là quan trọng, yếu tố đó có khả năng đưa công ty này hay công ty nọ lên hàng đầu. Thế đứng của mỗi công ty thay đổi theo sự cân nhắc của chủ đầu tư. Do đó thắng hay thua đều bấp bênh theo sự cân nhắc đó.

Người đại biểu có kinh nghiệm đón nhận thắng lợi với chút vui mừng nhưng nhiều lo âu. Lo âu không biết bán dự án với

những điều kiện giá biểu đó liệu có đem về chút lời hay chỉ vác rủi ro về bốn công ty. Lo âu vì một ngày kia sẽ gặp lại những đối tác Nhật, Đức, Mỹ trên những chiến trường khác. Họ sẽ tìm cách trả đũa mãnh liệt hơn nữa. Họ sẽ mổ xẻ, vạch trần những gì công ty mình đã thực hiện để chứng minh cho khách hàng hùng hồn hơn nữa rằng chính họ mới xứng đáng lấy dự án trước đây. Nhìn dưới góc cạnh triết lý Phật Giáo thì quả thực việc ký thêm một hợp đồng, ôm thêm một dự án chỉ gây thêm ai oán. Thắng để rồi mang cái nợ trần ai. Khi thua trận thì cứ quên đi là trút hết nỗi phiền. Đã cố gắng hết sức mà không thắng thì có gì phải tiếc? Người thua hẳn sẽ buồn một chút nhưng, như đã trút hết vận xui, lại có thể nhẹ lòng đem hết sức lực vào một keo chiến mới.

Thất bại là mẹ của thành công, người ta nói thế.

Nhưng thành công xong, nhiều vị hứng chí thiếu khiêm tốn tự mình đưa mình vào thất bại trong những keo sau. Có lẽ sau một cuộc thương thảo thành công, họ đã trót nghĩ rằng kết quả do tài năng của cá nhân họ. Thực ra, thành công trong thương thảo còn tùy thuộc nhiều vào sự chuẩn bị, cách làm việc chuyên nghiệp của đồng đội, nhu cầu cấp thiết của khách hàng, sản phẩm đáp ứng và cuối cùng nhưng không kém quan trọng là sự may rủi vừa khó tránh vừa khó lý giải.

Cái khó trong nghề thương thuyết là thiếu khiêm tốn dễ đưa đến thất bại, nhưng quá khiêm tốn cũng vẫn có thể mang lại chua cay. Người ta chỉ cho kẻ giàu mượn tiền thôi mà! Thành công dễ đưa tới thành công. Khi thắng Bờm gặp Phú Ông thì ai cũng đoán kết cục sẽ do Phú Ông nặn ra chứ không phải do Bờm. Lợi thế rõ ràng đứng về phe kẻ đã thành công ngoài xã hội.

Lúc mới vào đời làm việc, ai cũng vậy thôi. Khi phải đương

đầu với một cuộc thương thuyết lớn, kinh nghiệm chưa dày, gặp ngay đối tác lão luyện trước mặt tất nhiên không thể tránh được tâm tư khắc khoải, đôi khi thấy rõ mình bị thụ động nằm trọn trong tay của lão nọ mà vẫn không tìm ra được lối thoát. Sự vấp vấp là chuyện thường nhật. Chắc chắn Phú Ông cũng đã nếm bao nhiêu mùi thất bại hồi còn trẻ trước khi trở thành người giàu trong làng.

Trong suốt cuộc đời nghề nghiệp tôi đã được chứng kiến nhiều trường hợp vấp vấp, cũng như chính cá nhân tôi từng gặp nhiều trắc trở. Tôi đã tìm cách lý giải. Sau đây là những trường hợp thường gặp nhất.

## **1. Thất bại vì chủ quan**

Chủ quan thì đủ loại. Có thể do nghĩ rằng sản phẩm của mình tốt nhất - ai mà chẳng có lúc nghĩ thế. Hay cho rằng khi đi mua hàng, mình có nhiều tiền, thế nào cũng mua được món tốt. Hoặc công ty của mình có sản phẩm độc quyền trên thế giới, làm gì mà chẳng bán được nhiều. Những trường hợp chủ quan nhiều kể không hết.

Bệnh chủ quan thường xảy ra khi nhân vật đi bán đi mua không hiểu rõ thị trường, không biết rõ đối tác và đối thủ, không ước lượng được trước khả năng tối đa và tối thiểu của công ty mình, không mừng tưng được khách hàng hoặc đối tác đánh giá sản phẩm hoặc dịch vụ của mình ra sao, không có khả năng so sánh, và tất nhiên không có chiến lược rõ ràng, không biết lộ trình thương thuyết ra sao. Khi không nắm vững những yếu tố đó, tức những dữ kiện khách quan, thì tất nhiên anh nào cũng nhìn rốn của mình thấy đẹp rồi cứ chủ quan cho rằng không ai bằng mình, và vô tư xông vào trận với ý nghĩ thế nào cũng chiến thắng. Giả thử phía “bên kia” cũng cùng chung

ý tưởng chủ quan thì dám chắc cuộc bàn bạc khó lòng tìm ra kết luận.

Để tránh chủ quan, người đi thương thảo nên có sự chuẩn bị dùng những phương pháp khoa học để phân tích thị trường, dùng những thước đo khách quan để ước lượng xác suất thành công.

Theo cao trào thế giới mở ngày nay thì bán được hàng vẫn chưa đủ tiêu chuẩn. Còn phải bán được nhiều, bán giá cao nhất có thể, không những thế phải tự benchmark (so sánh) mình với các đối thủ cạnh tranh trên cùng cuộc thi, rồi chiếm đoạt thị phần ngày càng to lớn. Còn những người nào có tài hơn thế, không những họ sẽ bán được keo này, mà thêm vào đó họ sẽ bày cả keo sau, khóa luôn được khách hàng cho tương lai xa gần trên những sản phẩm của mình. Thế là họ loại đối thủ không những trong một keo, mà có thể vĩnh viễn.

## **2. Thất bại vì tự ái**

Bệnh này cũng phổ biến như bệnh chủ quan nhưng nặng hơn nhiều. Chủ quan còn có chỗ cho khoa học, cho phân tích, lý luận. Còn tự ái thì hoàn toàn chỉ nghĩ tới sĩ diện của chính mình mà thôi (người đại diện đi thương thuyết). Tôi đã gặp trường hợp làm cho cả hội nghị phì cười khi người đại diện của một công ty nọ cứ nhai nhải nói rằng: “Tin tôi đi, sản phẩm của chúng tôi tốt nhất thế giới (đây mới là chủ quan), tôi sẽ rất buồn nếu sau nhiều ngày ngồi chia sẻ với nhau như thế này mà các bạn vẫn chưa tin tôi...”

Ở hội nghị người ta thích nghe những phân tích khách quan hơn, ví dụ như đưa ra những phê bình trên mạng của người dùng sản phẩm, hay bảng so sánh các sản phẩm bởi những công

ty đánh giá khách quan. Khách quan dễ thuyết phục hơn. Khi người bán hàng không ngớt hỏi tại sao không ai chịu nghe những lời thống thiết và chân thành của mình thì dễ để tự ái trào lên, và tất nhiên người mua không lắng tai nghe nữa.

Bàn hội nghị thường thường rất ngao ngán với sự hiện diện của các nhân vật nhiều tự ái, vì các vị này ít minh chứng khoa học, cứ vịn lý luận vào lòng tin, thậm chí thành kiến của cá nhân mình, xong có những cử chỉ bực bội, đôi khi có những lời lẽ va chạm đến người khác. Khi bị chạm tới tự ái thì nhân vật cứ nhai đi nhai lại, dai dẳng, không buông, lời lẽ rất đau xót, rồi cuộc thương thuyết quên mục tiêu chính để chỉ còn chiếu vào cá nhân. Rất nhanh chóng hội nghị sẽ cô lập những người này, sẽ lướt qua các phần bàn bạc khoa học khách quan hơn. Khi tình thế quá đáng, chủ tịch đoàn đôi khi còn nói nhỏ với công ty tham dự nên cử người thay thế. Tự ái như vậy biến thành tự loại!

### **3. Thất bại vì lúng củng nội bộ**

Phần này liên quan nhiều đến công ty tới thương thuyết. Trước nhu cầu thương mại, công ty nào cũng bố trí một đội nhỏ hoặc một tổ chức để bán và mua hàng. Tuy nhiên không phải công ty nào cũng có một tổ chức quy củ.

Những trường hợp lúng củng rất nhiều, khó lòng nói hết. Trường hợp thường gặp là công ty tới thương thuyết gửi đại diện thiếu khả năng và kinh nghiệm. Phải nhìn nhận rằng kiếm người thông thạo việc giao thiệp mà có cả chiều sâu về nội dung không phải là chuyện dễ. Tuy nhiên, nếu công ty tổ chức khéo léo, các đội ngũ đều làm việc trong tinh thần đồng thuận thì người đại biểu đi thương thảo, dù thiếu hay có kinh nghiệm, sẽ có đủ hậu thuẫn để hoàn tất công việc. Ngược lại, nếu có sự

lũng củng trong công ty thì các đối tác trong phòng đàm phán sẽ trông thấy ngay. Lập luận của đại biểu sẽ thiếu tự tin, đôi khi manh mún và thiếu mạch lạc.

Tôi cũng đã gặp nhiều trường hợp một công ty gửi người đi thương thảo nhưng lại mong cuộc thương thảo thất bại! Đây là một loại lũng củng khác nữa! Muốn thất bại nhưng vẫn cố đi thương thuyết là một tình huống rất khó giải thích! Trường hợp này thường xảy ra khi trong công ty đang có tranh chấp nội bộ, nhất là ở cấp cao. Đôi khi chính kết quả của thương thuyết sẽ có ảnh hưởng tới sự sắp xếp tương lai cho những chức vụ quan trọng của công ty.

Cá nhân tôi từng là nạn nhân của một cuộc thương thảo như trên. Vốn trong công ty của tôi vào thời điểm đó đang có việc cấu trúc lại toàn bộ cấp lãnh đạo. Tôi lại là người đại biểu có nhiệm vụ thương thảo một dự án rất lớn, với doanh số cao, có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả cuối năm, thậm chí đến tương lai của công ty. Việc thương thảo của tôi mà thành công thì ông A sẽ được bổ nhiệm làm Chủ tịch mới do ông ủng hộ hết mình dự án đang được đàm phán; còn nếu tôi thất bại thì ông B sẽ lên làm Chủ tịch. Do đó, ngay từ khi chuẩn bị đấu thầu, các phe phái trong công ty đã xâu xé nhau. Tôi đã nhận được bao nhiêu áp lực từ trong công ty để cố ý đưa thương thuyết đến thất bại cũng như nhiều khuyến khích để cố gắng thành công. Vào một lúc như thế tôi chỉ còn nước đóng vai lính đánh mướn theo lương tâm. Rốt cuộc tôi mang về hợp đồng. May cho tôi, may cho công ty, vì ông A lên làm Chủ tịch mới là người tốt thực sự. Tôi không dám nghĩ tới chuyện gì sẽ xảy ra nếu tôi thất bại.

#### **4. Thất bại vì kém chuẩn bị**

Nếu cuộc thương thuyết nào cũng chỉ dùng tài ba của các vị



đại biểu, thì trên thế giới này sẽ không có nhiều hợp đồng được ký kết. Lý do là lấy đâu ra nhiều người có tài để bổ nhiệm vào từng ấy bàn hội nghị được diễn ra khắp nơi.

Chọn đại biểu giỏi là một việc đã đành. Nhưng thực ra công cuộc chuẩn bị cho một ca thương thuyết luôn luôn phải được bố trí kỹ lưỡng để cho dù đại biểu không xuất sắc, cuộc thương thảo cũng thành công. Tìm hiểu giá biểu của đối thủ, nhu cầu và ý thích của khách hàng, cục diện của những cuộc đàm phán trước... Tất cả những sự chuẩn bị đó là hậu thuẫn vững chắc cho người đại biểu đi thương thảo.

## **5. Thất bại vì lỡ hứa suông**

Trước những đòi hỏi đủ loại, trước áp lực của tình huống, người đại biểu có thể có lúc cuống lên và hứa hẹn lung tung, đảm bảo bằng miệng. Trường hợp này thường xảy ra và dễ đưa cuộc thương thuyết đến chỗ thất vọng. Vì khách hàng sẽ nhấn vào chỗ đã hứa, gạn hỏi thêm để tóm giữ lời hứa. Người đại biểu mà thụt lui trong lời cam kết sẽ mất sự tín nhiệm trước nhất của khách hàng, nhưng ngay sau đó chính thân chủ gửi mình đi cũng sẽ phản ứng bất lợi.

Trong một cuộc thương thuyết, nói và giữ lời là một điều khó làm. Trước khi phát biểu, người đại biểu phải lấy được sự cam kết của chính công ty mình xem có khả năng bảo đảm lời hứa với khách hàng hay không. Không có gì tốt hơn hứa và thực hiện được lời hứa để lấy lòng tin của khách hàng. Hứa suông là cầm chắc thất bại.

## **6. Thất bại vì không có đủ nguồn tiền để tiến trình theo cam kết**

Công ty nào cũng vậy, khi đã quyết định ký hợp đồng có nghĩa là họ đã hội đủ điều kiện để thực hiện hợp đồng. Một trong những điều kiện tiên quyết là khả năng tài chính.

Thời trước, vào những năm 1970, ít khi nào khách hàng kiểm tra khả năng tài chính của công ty được họ giao cho hợp đồng. Nhưng ngày nay, mỗi khi đi thương thuyết công ty phải đem ngân hàng đi cùng, vì chính ngân hàng mới có đủ cương vị để bảo đảm khả năng tài chính của công ty nhận hợp đồng.

Một trong những trường hợp khách hàng phải chú ý là mức vốn của công ty được chọn thực hiện hợp đồng. Vốn quá nhỏ trước một hợp đồng quá to dễ đưa tới một tình huống khó xử lý, ví dụ như công ty giải thể trước khi thực hiện xong hợp đồng. Trường hợp này rất thông thường trong ngành địa ốc, nhất là các công ty địa ốc nhỏ. Không những vốn của họ quá nhỏ, mà đôi khi đã được khai man lên gấp nhiều lần rồi. Thành thử có nhiều trường hợp các công ty này giải thể, không thực hiện hợp đồng xây dựng khu nhà, trong khi họ đã nhận 30 hay 40% tiền dự án.

Ngày nay, tại những nước tân tiến, chuyện nói trên khó có thể xảy ra do những phương cách bảo lãnh được sắp đặt từ trước.

## **7. Thất bại vì không có đủ nhân sự**

Trong những dự án có tính cách kỹ thuật cao, đôi khi khách hàng đòi hỏi một số nhân vật chủ chốt của công ty phải đích thân tham gia vào việc thực hiện hợp đồng. Đây là những đòi hỏi phía trên. Phía dưới thì thường có những đòi hỏi về số lượng nhân sự, trường hợp này thường xảy ra khi có một công trường rất lớn được mở, với nhu cầu nhân sự lớn.

Khi đàm phán, công ty muốn lấy hợp đồng phải chứng minh khả năng điều động được số đông nhân viên cho dự án cũng như bố trí sự có mặt thực thụ của các chuyên viên chủ chốt. Không chứng minh được khả năng điều động nhân sự ngay vào lúc đàm phán dễ làm cho khách hàng mất tin tưởng.

## **8. Thất bại vì thiếu khả năng sáng tạo**

Thương thuyết là một quá trình sắc sảo, uyển chuyển. Khi vào thương thuyết với một đối tác chưa quen biết, không thể nào đoán trước được cách lý luận của họ, những khó khăn thực tế mà họ chưa kịp trình bày, những rào cản mà phe họ gặp phải, những đòi hỏi mà họ chưa đưa ra. Công ty đi thương thảo phải chứng tỏ khả năng giải quyết vấn đề của khách hàng qua óc sáng tạo.

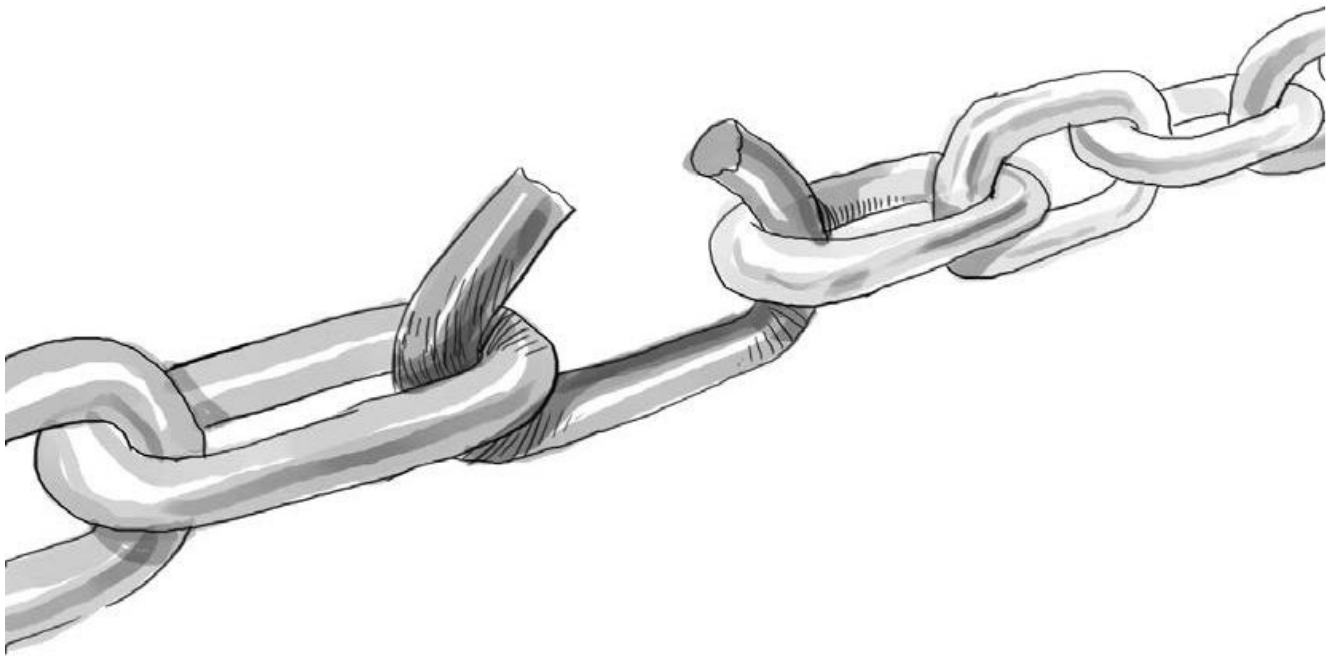
Tôi thường kể lại chuyện được mắt thấy tai nghe về một đứa trẻ trạc 14 tuổi đứng bán thay cha mẹ trong cửa hàng các sản phẩm giải trí. Một khách vãng lai chỉ đứng ngoài tiệm ngó vào gian kính được đứa trẻ mời vào xem hàng. Chỉ một lúc sau đứa bé đã biết được ông khách phải sống một mình vào ngày cuối tuần, vợ có việc vắng nhà. Thằng bé tinh khôn bèn đề nghị sẽ đưa ông đi câu cá ở một nơi tuyệt vời, nước trong, đầy cá... “Cháu có sẵn cần câu, cháu câu giỏi sẽ chỉ dẫn cho ông, ông sẽ vui lắm, cháu sẽ lo cho ông ăn uống đầy đủ trong suốt 2 ngày cuối tuần...”. Và thằng bé đã nhận được số tiền thù lao khá lớn vì biết đề nghị dịch vụ “trọn gói” cho ông khách lạ.

Óc sáng tạo có thể giúp giải quyết nhiều vấn đề một cách thật bất ngờ. Trong một cuộc đàm phán, óc sáng tạo thường giúp cho cuộc thương thuyết thoát khỏi ngõ kẹt bằng cách đưa ra một hay nhiều giải pháp để đi tới sự đồng thuận. Thiếu óc sáng

tạo dễ khiến cho cuộc thương thuyết trôi đi dần dần tới thất bại.

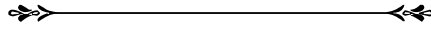
\* \* \*

Trên đây là những trường hợp thường gặp. Còn vô số những tình huống thành công và thất bại khác, do một nghìn lý do khác nữa. Điều chắc chắn là việc thương thuyết đòi hỏi có thái độ tích cực, nếu không nói là hơn thế - một thái độ hòa nhã nể trọng với phe bên kia, một sự chuẩn bị tỉ mỉ. Nhưng sau cùng vẫn còn một lý do thành công hay thất bại mà tất cả chúng ta không nắm vững được: đó là sự may rủi. Chính cái may cái rủi lại càng bắt buộc chúng ta giữ thái độ thật tích cực, khi thất bại cũng như khi thành công.





## CHƯƠNG 14



# Trong rừng sâu của thương thuyết

## Sức lực và tâm trí

Đối với những người trẻ tuổi mới vào nghề, việc được gửi đi đàm phán một mình hay là thành viên trong phái đoàn thường làm họ háo hức tột độ. Chưa nói gì đến việc đàm phán, chỉ được lên máy bay lần đầu cũng là một trải nghiệm vừa kinh hãi vừa lý thú.

Nào là lần đầu tiên bay qua quỹ đạo, rồi lần đầu tiên bay qua vĩ tuyến giờ của thế giới, lần đầu tiên bay qua Đại Tây Dương, Thái Bình Dương. Xong thì lại lần đầu tiên đi qua Bắc Cực, Alaska, rồi lần đầu tiên sang Phi Châu, Úc Châu. Và Nam Mỹ cũng đã là một khám phá li kì. Một trăm thứ lần đầu tiên đi đây đi đó được công ty đài thọ.

Nào là được ngồi ghế hạng “Business”, lâu lâu được đi tháp tùng Chủ tịch lại còn được leo lên ghế hạng “First” (hạng nhất), vào khách sạn 5 sao, mà thứ 5 sao đặc biệt cơ, giống như một kiểu 6 sao. Lúc đó lại chợt nhớ đến thuở nhỏ đi cắm trại với hướng đạo sinh, đến đêm đem chiếu ra bãi cát ngủ mà suốt đêm lại thấy êm ái như trong khách sạn nghìn sao, làm cho sự so sánh 5 sao với nghìn sao thật thâm thía.

Nào là được dự những bữa tiệc ở những nơi dành cho giới “thượng lưu”, được đi du lịch ghép theo chuyến đi làm việc nơi xa... Đối với những bạn nào sâu sắc thì còn cảm nhận được

niềm hạnh phúc gặp gỡ những người tứ xứ, không những trong các buổi họp chính thức mà còn ngoài khuôn khổ thương thuyết nữa. Vào những ngày cuối tuần, không được về nước, các bạn này dùng ngày nghỉ đi thăm thác Niagara, núi Kilimanjaro, sa mạc Sahara, những đền đài như tháp Borobudur, Angkor Wat, tháp Eiffel, hồ Lemman, Vạn Lý Trường Thành... Và đôi khi, đơn giản hơn, chỉ đi bộ trên “Fifth Avenue” (Đại lộ thứ 5) tại New York, Hyde Park (công viên Hyde) tại London hay Tòa Thánh Vatican ngay trong thủ đô Roma bên Ý cũng là một diễm phúc khó tả.

Rồi có những lần đầu tiên được bắt tay một vị Bộ trưởng, một Tổng thống, một Thủ tướng, một Chủ tịch. Cứ lần lượt như thế khi tuổi nghề đã cho phép lọt vào những chỗ được chọn lọc. Lòng bồi hồi sung sướng thấy được trọng vọng, đến khi ra về tưởng cuộc đời lắm lúc cũng “hoành tráng”.

Thế rồi đến tuổi đứng hơn nữa, thì đã có xe ra đón tận chân máy bay, tùy viên của Bộ trưởng đứng đợi và chào đón. Rồi được miễn thủ tục phi trường dành cho thượng khách mà về thẳng nhà nghỉ. Một hàng những cô gái mặc quốc phục làm hàng rào danh dự. Vào đến nghi lễ thì được đọc diễn văn khai mạc. Lần đầu nào cũng đượm những cảm giác lạ, mà lúc chưa kiếm được ham muốn danh vọng thì thấy khoan khoái và đẹp lòng không kể xiết.

Lại có một lần đầu tiên khác, khi tôi được vui vẻ ngồi chủ trì ngày ký hợp đồng lớn nhất trong lịch sử các dự án nhà máy điện. Tự tay mình ký vào hợp đồng vài tỷ đôla, lần đầu chữ ký của cá nhân mình đắt giá còn hơn vàng, thậm chí vừa ký vừa mừng tượng không nổi số tiền dự án đó to lớn như thế nào. Trong những dịp như vậy, việc nhớ đến sĩ diện lại giúp quên đi trong chốc lát những nhọc nhằn không kể hết để đi tới kết quả.



Nhưng thú thật, nói xong mặt phải thì phải nói tới mặt trái. Cuộc đời của các “chiến sĩ thương thuyết” không tuyệt vời như bạn có thể tưởng nhầm đâu. Nhìn bề ngoài nó “vậy mà không phải vậy”!

Bạn ạ, khi đi đàm phán, dù là ở những nơi gần danh lam thắng cảnh cũng không thú vị đến thế đâu. Thứ nhất là tâm trí của người đại biểu căng thẳng vô cùng. Ngay trước khi đi có sự tranh giành giữa đồng đội nên khi về mà không đem theo hợp đồng đã ký thì sẽ bị nói xấu tệ. Trí căng thẳng, tim đập thình thình cả tháng trước khi đi chứ không phải chỉ 5 phút trước khi vào họp. Đến khi được làm đại biểu công ty lớn thì ôi thôi, phải quên chuyện tham quan đi, vì lúc nào cũng có cả đội tháp tùng theo, cho dù là ngày Chủ nhật hay ngày lễ.

Thế rồi, những lúc hiếm hoi bỏ rơi được phái đoàn để đi tham quan, nào có được vợ yêu đi theo, nào có được dắt con. Bạn đi một mình, hoặc nhiều mình, nhưng toàn là lính của công ty, tuần này qua tuần khác, tháng này qua tháng khác, mùa đông sang xuân rồi sang hạ, rồi thu, rồi lại đông... Và cứ như thế, ở tại chỗ. Nếu có gì để thăm thì cũng đã thăm nhiều lần rồi, và chỉ một vài tuần sau bạn sẽ chán ngán, quyết định ở lại luôn khách sạn nghỉ ngơi cho thoáng trí chứ cứ thăm tháp Eiffel hay đi bộ thơ thẩn mãi trong Hyde Park, bạn cũng thấy phát điên.

Dần dà bạn sẽ nhớ cơm gia đình, dù đạm bạc nhưng lại ấm áp. Bạn sẽ chán ăn cơm bản xứ. Có nơi như bên Ấn Độ thì cứ cà ri sáng trưa chiều tối; bên Pháp thì thịt bít tết và dao với nĩa bữa này sang bữa khác; nếu đàm phán bên Nhật thì cá sống mỗi bữa chấm với nước tương Kikkoman pha với wasabi... Còn nếu bạn như tôi đã bị đi thương thuyết năm này qua năm khác bên Trung Quốc thì ôi thôi, tôi đã kể trong một chương trước, toàn

ăn là ăn, bữa nào cũng 12 món là ít; bạn bị ảm thực làm chán ngán đến phải trốn hay phải khai trá là bị bệnh, chỉ xin nghỉ trong phòng với một bát cháo trắng.

Về thói quen thì lại còn tệ hại hơn nữa, nào bạn có quyết định được làm theo hứng thú riêng. Lúc buồn ngủ thì phải đàm phán, lúc tỉnh như sáo sậu thì phải chạm chén uống rượu ngắn dài, lúc đang ngủ thì bị đồng nghiệp kêu điện thoại ban đêm do sự cách biệt giờ giấc giữa nơi thương thuyết với mẫu quốc.

Thế rồi bạn phải thương thuyết bằng ngoại ngữ, suốt ngày, thậm chí thâu đêm. Rồi không biết bạn có chịu nổi một ngày liền nói tiếng Anh với thông dịch viên, xong rồi nghe ông này dịch sang tiếng Hoa, tiếng Hàn, xong đâu đó dịch lại cho bạn nghe phản ứng của đối tác ngoại quốc. Bạn ơi, cứ như thế, ngày này qua ngày khác ôn đi ôn lại ngữ vựng và văn phạm của xứ người, chán ngán lắm! Tôi có một đồng nghiệp rất ghét làm việc bằng tiếng Anh, sau một buổi làm việc 6 tiếng đồng hồ anh ấy kêu lên với các đối tác “Overdose!”, từ người ta thường dùng cho tình huống của một anh nốc thuốc suýt chết vì quá liều. Thỉnh thoảng, ông Chủ tịch hay Tổng Giám đốc công ty lại gọi sang quát một câu mà như giáng một nhát búa vào đầu bạn: “Sao, các anh đã ký hợp đồng chưa? Loay hoay gì mà lâu thế!”.

Sau khi tôi kể lể xong, bạn còn muốn làm nghề đàm phán nữa không? Bạn có chịu nổi xa gia đình lâu không?

Để tôi kể thêm với bạn chuyện này nhé, xem bạn sẽ phản ứng ra sao.

Vốn dĩ tôi đi máy bay ít nhất cũng 4 lần một tuần, và kỷ lục của tôi là đi 8 nước trong 7 ngày. Cứ như thế trong 40 năm, nên bạn thử đoán xem có bao nhiêu lần tôi đã thoát nạn? Xin thưa có 3 lần! Thế là ít hay là nhiều? Tính theo xác suất thì cũng đã cao, vì 3 lần trên vài ngàn chuyến thì xác suất cao hơn tiêu

chuẩn an ninh của những chuyến hàng không. Còn đối với vợ tôi thì ba lần tôi gặp rủi ro là ba lần làm cho cô ấy điên lên. Những lần ấy nếu không có cả Phật lẫn Chúa che chở thì tôi cũng không còn được ngồi đây chia sẻ những chuyện này với các bạn nữa! Do đó, về sau mỗi khi tôi phải lên phi cơ thì gia đình không kiềm nổi sự lo âu do ám ảnh tai nạn.

Lần đầu tiên thoát nạn là trên máy bay của Thai Airways. Lên phi cơ từ Bangkok, Thái Lan, một động cơ Boeing cháy giữa đường, vào một đêm đen như mực. Cô tiếp viên vội vã đi đóng tất cả các cửa sổ để hành khách không nhìn thấy lửa phún phụt từ cánh bên phải của phi cơ. Thấy tôi biết chuyện gì đang xảy ra, cô đã nhẹ nhàng xin tôi giữ bình tĩnh, đừng báo động. Tôi nghe đầu cơ trưởng đã quyết định thả cho động cơ rơi xuống biển và chúng tôi đã quyết định quay về Bangkok rồi cập bến an toàn. Hú vía!

Lần thứ hai thì tôi ngồi trên chiếc phi cơ của Garuda, Nam Dương đi qua núi lửa Krakatoa mới khởi dậy, đang phun khói. Phi cơ chỉ bay qua đám khói và tro ở tầng cao 10.000 thước thôi mà vẫn bị tắt máy trong hơn 10 phút và mất cả tốc độ lẫn độ cao. Rồi đến khi phi cơ chỉ còn 3.000 thước nữa là chạm đất thì máy bắt thành linh bật lên trở lại làm cho hành khách đi từ tuyệt vọng đến hồi sinh. Cái thứ hồi sinh này nằm mãi vào ký ức như là một trang sử rùng rợn, giữa những tiếng hú sợ hãi đến man rợ của hành khách.

Lần thứ ba thì còn hoảng hơn hai lần đầu nhiều. Hôm đó, tôi ngủ dậy muộn mà đường lên phi trường lại bị kẹt xe, nên lúc tới nơi thì thủ tục đăng ký hành khách đã khóa. Tôi nài nỉ mãi xin lên phi cơ chưa cất cánh nhưng rốt cuộc vẫn bị từ chối, đành phải đợi chuyến sau. Đúng hai tiếng sau, khi đang còn ngồi ở phi trường, tôi được nghe thông tin rằng máy bay “của tôi” (mà

tôi vừa hụt chuyến đi) đã đâm vào núi tử nạn. Vài ngày sau, tôi đọc báo về chuyện thê thảm ấy, không còn ai sống sót cả. Và giống như tất cả các tai nạn thê thảm khác, sự việc xảy ra như có số Trời vậy. Lần ấy tôi đã giấu nhẹm vợ chuyện tử nạn hụt này vì không muốn cô ấy có thêm những nỗi lo sợ khó kiểm soát.

Khôn khổ nhất cho tôi là cứ hễ một chuyến bay nào có vấn đề trên cả thế giới thì, y như rằng, vợ tôi lại gọi điện thoại cuống quýt, anh không đi chuyến ấy hả?... Cứ như thế trong mấy chục năm. Chẳng biết một người phụ nữ nào khác ở địa vị vợ tôi có chịu nổi cảnh ngộ đó không? Làm vợ những người phải lên phi cơ thường xuyên không nên yếu bóng vía. Nào có ai lý luận theo xác suất vào những lúc gay go như kể trên?

Để tóm tắt cho những bạn nào hiếu kỳ đang tìm hiểu số kiếp của những doanh thương, thì chỉ cần nói vắn vẹn: ăn ngủ không ngon, cuộc sống gia đình không bình thường, nhịp sống thất thường, rủi ro cao, căng thẳng dài dài, và cho dù đã đi hàng chục quốc gia thì đi đâu cũng chỉ thấy phi trường và khách sạn thôi. Và đến khi về hưu thì huyết áp đã quá cao, dạ dày đã tan nát, ruột gan không còn bình thường, nhất là không chịu nổi chuyện phải ngồi không sau 40 năm bay nhảy với chuyện cất cánh và hạ cánh thất thường. Bạn cứ hỏi thăm tất cả những thương gia đi đây đó nhiều xem có đúng như vậy không?

## Phong cách

Người Pháp cũng hay nói câu “Tấm áo không làm nên thầy tu” (*L’habit ne fait pas le moine*). Câu này thật quá đúng. Khi trông thấy ai mặc áo thầy tu chúng ta không thể kết luận quá sớm về tư thế của họ và tin vô điều kiện vào bề ngoài của họ. Nhưng biết phải làm sao, vì khi đi thương thuyết thì thường

chúng ta lần đầu trong đời gặp các đối tác, nên chúng ta bắt buộc phải dựa vào cách phục sức bề ngoài của họ để phỏng đoán phong cách. Tất nhiên, trong cuộc đàm phán chúng ta sẽ có dịp tìm hiểu sát hơn về những con người đang làm việc cùng. Nhưng cũng không thể nào có đủ thì giờ để phán đoán đích xác.

Chắc hẳn các bạn đều được nghe kể nhiều chuyện về những buổi chơi golf hay tiệc tùng trước khi hội nghị bắt đầu. Tất cả những buổi đó đều có mục đích cho các đối tác làm quen với nhau, nhất là hiểu được phong cách của nhau. Tất cả những tật của mỗi đối tác trông quá rõ trong một bữa tiệc, thậm chí còn lộ hẳn ra nếu như họ tham gia vào một trò chơi ăn thua hay cá độ.

Nếu bạn hỏi tôi tốt nhất nên tỏ thái độ nào khi chính tôi phải tham gia và những cuộc chơi này, tôi sẽ không biết trả lời sao. Giấu phong cách cũng là một cách. Lộ phong cách cũng là một cách. Có lẽ phải tùy nơi, tùy đối tác, tùy đề tài nói chuyện, tùy mục tiêu chiến lược, tùy thì giờ mình có để xử lý vấn đề.

Ngày trước, một ông bạn người Canada đã dạy tôi một bài học rất đáng giá. Ông ấy dặn rằng anh hãy cứ luôn luôn nói thật trong cuộc đời, dù sẽ có lúc bị vấp, nhưng phần lớn anh sẽ đơn giản hóa cuộc đời của anh vô cùng. Và làm vậy anh sẽ đơn giản hóa luôn công việc của người đối thoại. Ông ấy còn bảo tôi khi thương thuyết nên nói thẳng ý của mình, hay của công ty mình. Nói toạc ra sẽ khiến đối tác mở lòng và như thế cuộc thương thuyết sẽ tiếp diễn nhanh chóng. Không gì tệ hơn thái độ úp úp mở mở. Rồi ông ấy đùa với tôi rằng khi ông đi hỏi vợ theo kiểu người Canada, ông bố vợ tương lai hỏi cậu có yêu con tôi không, ông ấy trả lời ngay là “Có, cha ạ”. Thế là hai cha con nhận nhau và cuộc hôn nhân diễn ra rất tốt đẹp, đến nay vợ chồng họ đã sống được với nhau hơn 50 năm! Bạn ạ, không có gì lợi hơn là tuyên bố một cách mạnh dạn trong buổi họp đầu: “Chúng tôi

tới đây với hoài bão là đem được hợp đồng với các bạn về nước!”. Nói ra chẳng tốn kém chi thêm, nhưng lại gây được ấn tượng với đối tác.

Một ông bạn già người Mã Lai, chức hoàng tử trong triều, một hôm giảng cho tôi rằng suốt cuộc đời ông ấy lấy thái độ thật thà làm kim chỉ nam. Ông ấy nói người ta chẳng bao giờ chết vì thật thà, ngược lại thật thà là một thái độ “dễ thương”. Khi đi thương thuyết cứ thật thà là đi tới đích nhanh nhất. Tôi chưa có dịp áp dụng phương pháp này của ông, nhưng cứ nhìn cuộc đời của ông thì phải nhìn nhận là kết quả thật thuyết phục. Ông đã quá thành công trong mọi việc ông cáng đáng.

Lại một ông bạn Thái cũng bảo tôi cứ tự tại và nói rõ mình muốn gì trong thương thuyết. Nếu thương thuyết không thể kết thúc bằng sự hợp tác thì thật ra không phải do việc mình đã nói rõ, mà vì điều đó đã giúp đối tác biết thật sớm ý muốn nên cũng phản ứng sớm... Cứ như thế chuyện gì cũng đi nhanh, khỏi phải lẩn lữa và giấu giếm, khỏi phải làm đối tác nghi vấn và đặt giả thuyết này nọ. Đi thẳng, nói rõ là thượng sách.

Những người bạn vừa nói trên là những nhân vật có tiếng vào thời họ còn làm việc, và họ gần như đồng tình về phong cách tự tại và thành thật khi phải đi thương thuyết.

Tôi sẽ bổ sung thêm rằng khi bạn phải đi mấy chục quốc gia, thương thuyết với đủ loại người thì chi bằng bạn cứ tự tại, trung thành với chính mình, với văn hóa và phong cách của mình, như vậy khó lòng trượt chân. Nếu phiêu lưu với văn hóa của người mà mình không nắm vững thì sẽ có lúc tự gây ra những tình huống khó giải.

Riêng tôi cũng muốn khuyên bạn nào đi đàm phán nên giữ thái độ nghe, nghe kỹ, nghe cho rõ, nên hỏi đi hỏi lại đối tác muốn nói gì trước khi mình phản ứng. Nghe là một thái độ

được coi là khiêm tốn nên rất dễ gây cảm tình. Hỏi đi hỏi lại có thể bị xem là lảm cẩm ngoài đời thường, nhưng trong một cuộc đàm phán, thái độ đó lại được chuộng. Đối tác luôn luôn thích gặp những nhân vật ăn nói đích xác, ngóng tai nghe chăm chú và cuối cùng hiểu kỹ lưỡng nội dung đang bàn cãi.

Cách trình bày vấn đề cũng có ảnh hưởng lớn. Tôi luôn luôn chọn giải pháp “mở” chứ ít khi nào để cho một đề tài nào hoặc điểm then chốt nào nằm ở chỗ hẹp. Hết hẹp là sẽ không có chỗ cho thương thuyết. Tôi xin lấy một ví dụ rất đơn giản. Khi đối tác bán đất, và hỏi bạn giá đó có đắt không, thái độ hẹp là trả lời “Đắt quá chứ!”, còn thái độ mở để thương thuyết là “Quả thực không rẻ!”. Hai chữ “không rẻ” có nghĩa gì bạn thử đoán đi. Tôi cho rằng khi vào đàm phán nên luôn luôn giữ thái độ mở, tránh đóng hẹp nội dung.

Khi nói về phong cách, còn nhiều thứ nữa bạn phải biết.

Cách ăn mặc xử sự đều quan trọng. Khi đi các xứ Âu, tôi thường thường đóng bộ sậm, cà vạt luôn luôn xanh biển. Sang xứ Ả Rập thì nên dùng nhiều màu xanh lá cây. Nhắc thế để nói lên rằng đối tác sẽ đánh giá trên mọi chi tiết, và có gì hay hơn cứ chọn những màu áo quần chiếu theo những màu chính của lá cờ bản xứ.

Khi bạn vào thương thuyết với công ty Apple hay Google, bạn hãy sẵn sàng mặc quần jeans sau buổi họp đầu long trọng. Khi bạn sang bên Anh thương thuyết thì ngược lại, bạn nên đóng bộ 3 mảnh (complet và gilet). Ăn mặc giống đối tác để lấy lòng thì có gì để phê phán? Khi mình giống họ, họ giống mình thì tất nhiên dễ thông cảm nhau hơn. Ít nhất họ sẽ ghi nhận sự cố gắng về trang phục của đối tác theo gu của chính họ, sẽ cảm nhận thấy mình rất gần họ.

\* \* \*

Có những thứ rất khó chịu tôi muốn chia sẻ với bạn về chuyện sửa soạn hành lý nói chung.

Điều khó chịu thứ nhất là bạn không thể nào gửi hành lý khi bạn có nhiều tài liệu, nhất là tài liệu mật. Bạn bắt buộc phải cầm tay vì hai lý do: Không cầm liền tay thì có rủi ro mất, mà hề để mất thì không công ty nào chấp nhận bạn thiếu trách nhiệm như vậy, và bạn sẽ mất cả chỗ làm việc của bạn luôn. Lý do thứ hai là khi bạn để tài liệu “đi rong chơi” không có người đi liền theo thì có khả năng tài liệu của bạn đã bị photocopy rồi, thậm chí đã được bán ra thị trường cho các đối tác “nghịch” rồi.

Có một chi tiết rất khó xử lý: tài liệu thường rất nặng. Có lần tôi phải đích thân khuân theo 30kg tài liệu. Vào thời của tôi, cứ lấy vé hạng “First” (hạng nhất) thì muốn cầm tay bao nhiêu kg cũng được. Tuy nhiên 30kg này đã làm cho tay tôi rã rời trong một tuần trời, trước khi phải đem nó trở về lại công ty sau buổi họp!

Điều khó chịu thứ hai là song song với tài liệu, tôi sợ nhất những chuyến đi từ nước khí hậu lạnh sang nước khí hậu nóng và ẩm thấp. Bạn hãy thử đi Bắc Kinh và Singapore trong cùng một chuyến vào tháng Giêng dương lịch. Tới Bắc Kinh bạn phải khoác áo trùm bằng dạ mới chịu nổi 15 độ C âm, rồi sau đó đổi phỏ với 35 độ C khi bạn tới Singapore. Sự cách biệt nhiệt độ tổng cộng là 50 độ! Bạn phải đem theo quần áo xứ nóng với hàng tá quần áo xứ lạnh. Mà hề bạn mất va-li thì “chỉ có chết thôi”. Việc phải xử lý đem tối thiểu quần áo nóng lạnh là một bài toán nan giải, nếu vì một lý do nào đó bạn lại còn phải xách tay toàn bộ va-li của mình. Chuyện này đã xảy ra cho tôi nhiều



lần, những lần đó tôi chỉ đáp xuống phi trường, vào phòng hội nghị đặt ngay tại đó, rồi sau hội nghị lại lên máy bay đi sang một nước khác. Trong những trường hợp đó, bạn không thể nào tốn thì giờ đợi hành lý rồi sau đó phải gửi lại hành lý. Ở đây tôi có lời khuyên: tôi rất thích thương thuyết ngay tại phi trường khi mình tới, trong một phòng khách nào tại khách sạn trong phi trường. Tôi khuyến khích các bạn làm giống như tôi, vì làm vậy sẽ tránh phải xách nặng đi đâu xa, và nhất là thay quần áo vì nóng hay lạnh! Ngày nay gần như phi trường nào cũng có khách sạn được thiết kế riêng cho dịch vụ này.

Vì vấn đề trang phục rất quan trọng đối với tôi, tôi đã giải quyết bằng cách có nhiều loại áo thật mỏng và thật ấm. Các bộ complet của tôi đều được chọn với vải không nhàu. Và áo khoác ngoài của tôi có hai loại đệm: đệm len dày cho mùa lạnh và đệm lụa mỏng cho mùa thu. Tất cả trang phục đều làm bằng chất liệu giặt chóng khô, không phải ủi. Và cứ thế, năm này qua năm khác, chỉ có hai bộ đồ lôi từ Châu Âu sang Châu Á, Châu Mỹ, không thay đổi vì xem như đã được tối ưu hóa để va-li luôn luôn nhẹ, nhỏ và nhờ đó không bao giờ phải gửi. Nhiều người, trong đó có vợ tôi, hỏi sao tôi lại cần tối ưu hóa hành lý. Hỏi vậy là chưa thông suốt nghệ thuật đi máy bay. Khi bạn không gửi hành lý mà luôn luôn cầm tay thì không bao giờ bạn bị mất đồ. Thêm vào đó khi tới phi trường, bạn không phải đợi hành lý, có thể đi thẳng ra bên taxi, và chính vì bạn ra bên nhanh hơn các hành khách khác nên không phải nôi đuôi đợi taxi. Rất cuộc, khi bạn về tới khách sạn rồi thì những người đồng hành cùng chuyến bay có thể vẫn còn đang lượm lặt hành lý hoặc đang nôi một cái đuôi dài cả cây số trước khi được bước lên taxi.

Ngoài quần áo ra, bạn còn phải đem đồ điện tử. Ngày nay, các bạn trẻ rất sung sướng. Các máy điện tử vừa nhỏ, vừa mỏng,

vừa nhẹ, mang đi dễ dàng. Máy sạc (charger) cũng càng ngày càng nhỏ bé. Thế hệ sau nữa sẽ không cần đem gì nhiều vì gần như các dịch vụ điện toán “đám mây” (cloud) đã lưu trữ sẵn các tài liệu của bạn, đi đâu chỉ cần “phóng lên mây” tải tài liệu xuống.

Thời tôi còn trẻ, chưa có cả máy tính cầm tay, tất nhiên điện thoại di động và laptop là thứ xa xỉ mà thế giới thời đó chưa tưởng tượng ra. Tôi còn nhớ ngay máy đánh chữ cũng không có bộ nhớ, nặng cả chục ký, khi đánh chữ sai phải đánh lại cả trang! Do đó, phái đoàn thương thuyết của tôi luôn luôn phải đem theo ít nhất hai cô thư ký. Hai cô này đi trước cả một tuần, hành lý phải có cả máy đánh chữ cũng như máy đánh telex và photocopy. Tại sao phải đem cả máy photocopy? Đó là vì khi in ấn giá thành của dự án, chúng tôi không thể nào để cho phe địch thủ được trông thấy văn bản nào của mình. Họ thích dòm ngó lắm bạn ạ.

Ngày nay, vấn đề hoàn toàn ngược lại. Máy điện tử có đầy đủ. Tuy nhiên, cái gì cũng phải được bảo vệ an ninh bằng mật mã (passwords). Chiến tranh điện tử làm cho cuộc thương thuyết tối tân lên nhiều, ít nhất là về mặt dụng cụ yểm trợ.

Cuối cùng, tôi cũng muốn nhắc nhở bạn nào sắp đi thương thuyết nên mang theo những thứ thuốc quen. Đừng quên trong nhiều tuần, bạn lên xuống máy bay xoành xoạch, ngủ giường lạ mỗi đêm, đổi khí hậu thường xuyên, ăn uống thất thường. Rồi khi ban đêm khát nước, không có sẵn chai nước suối, thế là bạn mở vòi nước uống đại. Khả năng đau bụng rất cao. Quên đem thuốc theo là bạn “tiêu đời”, với những bệnh như cúm, sổ mũi, cúm, ho, đau bụng, đau tim. Còn nếu ai có những thói chơi bời thì lại phải nhớ nhiều thứ khác nữa. Bởi khi bạn thấy có triệu chứng khó chịu nào đó thì bạn biết gọi ai ở xứ người để chữa trị

ngay cho mình? Kinh nghiệm của tôi cho thấy bệnh tình luôn luôn xảy ra ban đêm, bởi một lý do rất dễ hiểu: chỉ ban đêm bạn mới có thì giờ nghỉ đến sức khỏe, còn ban ngày đã quá bận rộn với thương thuyết rồi. Có một thứ thuốc rất cần khi bạn bay từ châu nọ sang châu kia, cách biệt nhau cả 6, 7 giờ ngủ, nghĩa là bạn sẽ phải gặp một hiện tượng kinh điển nhưng dai dẳng làm bạn mệt nhọc: đó là jetlag (mệt vì lệch thời gian). Giờ ăn bên này là giờ ngủ bên kia! Một số đồng luôn luôn dùng thuốc ngủ để giúp điều tiết giấc ngủ, thậm chí ngay từ lúc bước lên phi cơ họ đã bắt đầu uống một viên. Và cứ như thế, họ mặc máy bay muốn đi đâu thì đi, họ ngủ! Tôi vẫn công nhận giải pháp thuốc ngủ khá hiệu quả, tuy nhiên tôi không bao giờ áp dụng cho chính mình. Vốn tôi hay lo xa, chẳng may máy bay trực trực phải cấp tốc đậu xuống một phi trường lạ, nếu đang ngủ say vì ngấm thuốc ngủ thì bạn sẽ ngất ngư, người mềm èo, mắt nhắm nghiền, trong khi mọi hành khách phải đổ bộ xuống sân bay nước lạ. Lúc đó mà bạn quên đồ đạc trên phi cơ do óc mù mờ thì chỉ làm cho tình huống thêm rắc rối. Thà mệt vì thiếu ngủ còn hơn là thiếu minh mẫn lúc gặp sự cố - đó là lý luận cổ hũu của tôi trong suốt những năm làm việc.

## **Đạo đức trong nghề thương thuyết**

Nghề nào bạn cũng có thể giữ đạo đức được, kể cả nghề thương thuyết! Nói thế cũng đủ để bạn đặt nghi vấn việc thương thuyết có gì không “sạch sẽ”.

Chắc hẳn bạn đã nghe nói rằng các dự án là nơi lý tưởng để tham nhũng hoành hành. Điều đó không sai, và tất nhiên tôi đã phải giải quyết quá nhiều những đòi hỏi vô lý trong suốt quá trình làm việc. Tuy nhiên, nước nào cũng có tham nhũng, kể cả những nước... không tham nhũng. Tại một nước đạo Hồi, tôi

được nghe nói là kẻ tham nhũng có thể bị chặt tay hay xử tử. Những người đi trước tôi đều khuyên tôi đem sang một ít sách thánh (Q'ran) để tặng. Không phải sách bán tại tiệm sách đâu! Đây là những quyển sách cổ, giá cũng ít nhất vài trăm hay vài ngàn đôla. Không ai trách được bạn khi bạn biếu khách quý sách thánh cả. Và cũng không có ai cấm được những người có sách cổ bán lại sách sưu tầm cho người khác... Đến thánh cũng phải chịu thôi!

Tham nhũng là một thứ “nghệ thuật” mà tôi không nắm vững vì việc đó đã có trung gian làm, và không bao giờ bạn được phép của công ty cho làm trực tiếp. Ngay từ những năm 2000 trở đi thì những công ty nổi tiếng trên thế giới và có mặt trên sàn chứng khoán đã không cho phép nhân viên của họ đi động gì đến những chuyện trái phép này. Và không những luật pháp cấm ngặt, những kỹ thuật kiểm soát càng ngày càng hiệu quả, rồi ngay tất cả những vụ chuyển tiền tại ngân hàng trên khắp thế giới ngày nay được theo dõi chặt chẽ. Chỉ những nước nào kém pháp quyền, thiếu hình luật, bê bối cả nước về những vấn đề này mới còn dành chút thoải mái cho những kiểu hành xử tham nhũng.

Tôi chỉ có một nhận xét chung là tại rất nhiều quốc gia có những nhóm tham nhũng còn chút yêu nước! Họ đầu tư tiền ngay trong nước, trong khi số đông đi tìm những nơi như Thụy Sĩ, Luxembourg hay Đảo Cayman để giấu tiền. Tại Thái Lan, những nhóm này đã làm giàu thêm cho chính họ, nhưng cùng một lúc họ đã giúp nền kinh tế của Thái Lan nhảy vọt lên do những số tiền khổng lồ của tham nhũng được tái đầu tư tại chỗ trong những công xưởng mới, trong những dự án hạ tầng rất khó tài trợ. Nhờ đó nền kinh tế Thái Lan đã vọt lên từ những năm 1980, và tôi đã được tận mắt trực tiếp chứng kiến những gì

tôi kể. Nam Dương (Indonesia), Phi Luật Tân (Philippines) cũng không khác Thái Lan mấy trong những thập niên đó.

Nói đến tham nhũng thì cũng phải nói đến một nước kiểm soát tham nhũng triệt để, với những kết quả ấn tượng. Đó là Singapore. Tập đoàn của chúng tôi đã thắng một dự án khổng lồ bên Singapore mà không phải tốn một xu nào cho việc o bế chính khách. Với tư cách trưởng phái đoàn Pháp, tôi đã được gặp khách hàng đúng một lần cho đến lúc ký hợp đồng. Luật Singapore cấm ngặt nhân viên chính phủ nhận bất cứ quà gì của công ty dịch vụ, kể cả một ngọn thuốc lá, và không bao giờ chúng tôi được phép mời công chức từ bất cứ bộ ngành nào đi ăn hay đi uống. Tất nhiên là không bao giờ có chuyện nhậu nhẹt với nhau. Hình phạt khi phạm luật rất nặng. Ông Tổng Giám đốc cũ của công ty điện lực Singapore đã bị phạt ở tù 10 năm khi nhận một món quà nhỏ từ một công ty Đức nổi tiếng. Và chính công ty Đức này cũng bị cấm hoạt động tại Singapore trong một thời gian dài cho dù họ đã vận động xin lỗi để trở lại thị trường.

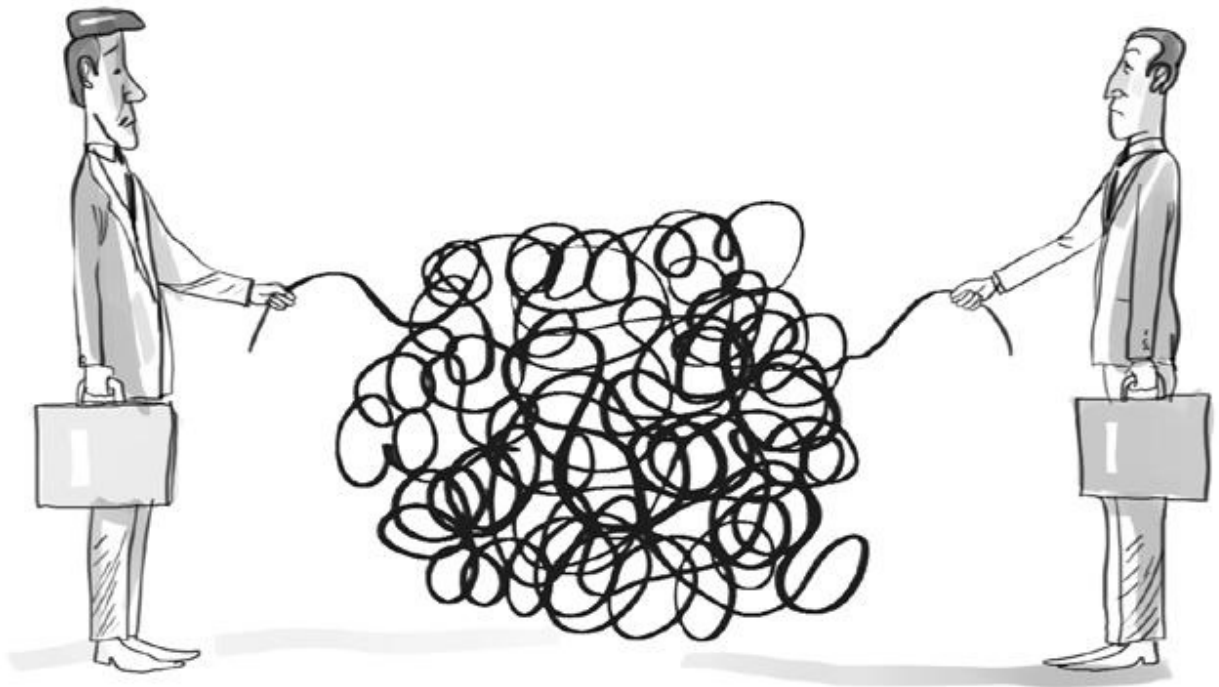
Vốn tôi có tính rất lạc quan, lòng tôi luôn luôn mong mỗi thế hệ con cháu có được một thế giới thật lành mạnh. Tuy nhiên tôi cũng khó lòng tưởng tượng nổi làm sao sự cải thiện có thể đi nhanh được. Có rất nhiều chính phủ trên thế giới ngày nay, không những đã không lành mạnh hóa thị trường, lại còn cố tình tạo ra một tình thế vô cùng hỗn độn để dễ bề thao túng kinh tế và những dự án. Có nơi họ còn không ngần ngại chế ra những dự án khổng lồ chủ yếu là để tạo nên một cái nền rộng rãi cho việc tham nhũng. Các cụ ngày xưa thật thâm thúy nên mới có câu: “Nước đục thả câu”.

Tôi từng phải từ chối những điều kiện do một nhân vật cao cấp đề xướng trực tiếp trong hội nghị, lòng nao nao, nửa buồn

bã, nửa cứng rắn. Cũng có lúc tôi thấy buồn rười rượi vì chính người phụ tá của mình phản bội, đem tài liệu của công ty đi bán. Cử chỉ bất nghĩa đó làm cho chính mình cảm nhận rằng mình không còn lành mạnh và liêm khiết nữa do hành động của người thân cận.

Rồi cũng có những lúc vô cùng tế nhị khi một nguyên thủ ở một xứ Trung Á dám chìa tay xin trực tiếp chút nợ chút kia. Lúc đó cảm giác về cuộc đời sao xấu tệ, như ngồi dưới đám mây đen phủ với sấm sét dọc trời. Có điều này nếu bạn chưa biết thì nên biết: Trên cuộc đời này nhiều người xin tiền lắm. Từ những gương mặt bản tiện đến những gương mặt trắng trẻo hơn, sang trọng hơn. Xin thì vẫn xin, như là một sự việc không thể tránh được. Những người này ngoài đời có vẻ rất khó đánh mất sĩ diện, nhưng lúc xin tiền lại trở trở khó tả.

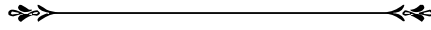
Những pha lạ kỳ của một cuộc đời thương thuyết nhiều lắm. Tôi sẽ không bao giờ trút hết ra nổi, vì khi bạn đi đó đây, khắp thế giới, gặp đủ loại người, đủ thứ văn hóa, đủ mọi cảm nhận thì chuyện bất ngờ nào cũng có thể xảy ra, tình huống nào cũng có khả năng biến đổi thành chuyện hi hữu.







## CHƯƠNG 15



# Những bất ngờ “ngộ nghĩnh” trên lộ trình

**N**hư cuối chương trước tôi đã bàn, cuộc đời thật lắm bất ngờ khi đi mua bán và thương thuyết, nhưng càng nhiều bất ngờ hơn khi hoạt động tại những nơi không quen thuộc, nhất là khi đi nước ngoài.

Tôi đã gặp nhiều vố bất ngờ, phần lớn là những bất ngờ có tổn hại. Trong thương mại quốc tế làm gì có bất ngờ tốt, như vớ phải vàng hay trúng lô độc đắc! Do đó tôi rất sợ những bất ngờ xảy ra cho mình và đồng đội. Trong một chương khác, tôi đã nói nhiều về sự cần thiết chuẩn bị tỉ mỉ những cuộc thương thuyết sắp tới. Và những bất ngờ tới như những cơn gió lốc, đôi khi quét sạch mọi ước mơ đem hợp đồng về cho công ty.

Tôi xin kể sau đây vài kỷ niệm về những bất ngờ với hoài bão nó sẽ không bao giờ tới với bạn.

### **Ông Zardari của Hồi Quốc<sup>[2]</sup>**

Năm 1994, tôi phải đi Hồi Quốc để bán dự án metro và một số dự án đường sắt. Thú thật đó là lần đầu tôi bước chân vào xứ này. Một trung gian đón tôi ngay tại phi trường Karachi, và chỉ một ngày sau đó dẫn tôi đi Islamabad, thủ đô Hồi Quốc.

Không biết tại sao, tôi không cảm thấy thoải mái trong chuyến đi. Có lẽ một phần vì thiếu chuẩn bị, một phần vì tôi không có những cộng sự quen thuộc của mình đi bên cạnh. Nhưng lý do chính, không thể chối cãi, là tôi được người trung gian đưa thẳng tới cung đình gặp “thánh nhân”. Thật vậy, vừa bước chân xuống phi trường quốc tế Islamabad, tôi được xe limousine chính thức cộng với hai xe bình bịch hộ vệ chạy thẳng vào dinh! Xe đi rất nhanh, bất chấp xuôi hay ngược chiều, hai xe bình bịch vừa đi vừa hú còi. Trong một khoảnh khắc, tôi cũng thầm nghĩ mình đang trong tình huống thật ngộ nghĩnh, vì không biết mình là thượng khách hay là tù nhân. Thượng khách làm sao được, vì hồi đó tôi chỉ là một Phó Chủ tịch công ty của Pháp, làm sao với chức vụ nhỏ đó lại có thể được đón trọng thể như vậy. Tù nhân cũng không, vì tôi chẳng có tội tình gì, nhất là đối với nước Hồi, nơi tôi thăm lần đầu!

Vào dinh, tôi được trung gian ân cần đưa thẳng vào một phòng họp riêng của bà Benazir Bhutto, vào lúc đó đang làm Thủ tướng Hồi Quốc. Bà không có mặt nhưng chồng bà là Asif Ali Zardari (sau này cũng được bầu làm Tổng thống Hồi Quốc) tiếp tôi cùng một bà cộng sự với vẻ đẹp đoan trang. Ngay khi bắt tay ông, tôi cảm nhận ông xem tôi như một người bạn. Người trung gian cũng giải thích cho tôi là ông Zardari không có một chức vụ gì trong chính phủ, chỉ là một businessman và khuyến khích tôi giữ thái độ thật cởi mở.

Ông Zardari là người không to lớn, xấp xỉ cao hơn tôi chút đỉnh, tính tình có vẻ nhẹ nhàng và vui vẻ, do đó tôi cũng cảm thấy tự nhiên hơn. Ông có một bộ râu rất óng ả, chắc hẳn có nhiều phụ nữ hâm mộ! Ông ấy nói với tôi là Hồi Quốc cần xây lại cả hệ thống đường sắt, ít nhất là một chục nhà máy điện nữa, kể cả điện nguyên tử, toàn những thứ mà công ty chúng

tôi có khả năng cung cấp. Tôi nghe thì thêm rõ giải... Nhưng Ông Zardari cứ vui vẻ nói tiếp rằng cần cả tàu ngầm, xe tăng, muốn nước Pháp đem cả công nghệ ô-tô sang đầu tư... Cứ mỗi lần ông khua tay lên trời một cái lại làm tôi có cảm tưởng sắp bán được vài món cỡ tỷ đôla trở lên.

Bà cộng sự thì cứ ngoan ngoãn ghi chép. Sau này tôi mới biết bà không phải ai khác là Chủ tịch Công ty Đường sắt Hội Quốc!

Cuối cùng, sau một giờ yết kiến, tôi cũng phải xin kiếu vì được nghe quá nhiều dự án vượt tầm, đôi khi vượt luôn cả trí tưởng tượng của tôi. Tôi ra về, tất nhiên vẫn trắng tay, mới ngỡ ra học được thật nhiều bài học:

- Khi đi bán hàng, không nên gặp cấp cao quá! Ông Zardari quá cao cho mục đích tôi theo đuổi. Ở đỉnh cao đó, dự án trở nên trừu tượng, như con cá trên trời hay con chim dưới biển vậy. Thêm vào đó, chắc hẳn ông ấy quen cứ thích mua gì thì mua, kệ sau đó để cho Bộ Tài chính lo liệu cho bằng được nguồn đôla để thanh khoản.
- Công ty tôi đã có trung gian cao cấp quá! Ông này chỉ quen có Thủ tướng và các Chủ tịch thôi... Rõ ràng tôi cần thêm trung gian cấp trung bình để còn đi lại với các công chức thấp hơn, và gần thực tế hơn.
- Rốt cuộc, công ty của tôi chẳng bán được gì tại Hội Quốc, và tất nhiên tôi là người phải nhận trách nhiệm của thất bại. Lần ấy tôi thề sau này không tìm gặp các vị “đầu có vương miệng” nữa.

## **Con của “vua” Nam Dương**

Một câu chuyện tương tự đã xảy ra cho tôi vào thời kỳ tôi hay đi Nam Dương. Tôi đã tới thăm xứ này ít ra cũng 50 lần. Vào

năm 1983 tôi mê mẩn với một dự án “khách sạn 5 sao” ngay tại trung tâm Jakarta, trên đường Jalan Thamrin.

Con đường này có thể ví như đường Lê Lợi hay Nguyễn Huệ của Thành phố Hồ Chí Minh vậy. Bạn thử tưởng tượng một miếng đất 10.000 thước vuông, đẹp không lời nào có thể tả được! Sau khi mời được một số doanh nhân cao cấp cùng đầu tư với công ty, tôi rất tâm đắc vì đã sớm có được số vốn cần thiết để dựng lên dự án. Một số công ty chuyên vận hành khách sạn, như Sofitel, Mandarin, Shangri-La rất thích dự án của tôi và tỏ ý muốn gia nhập. Chính phủ Pháp cũng chính thức xác nhận sẽ hỗ trợ cho dự án.

Tuy nhiên trong một chuyến đi Jakarta sau đó, tôi bỗng nhận thấy các thành viên của dự án tỏ sự lạnh nhạt. Họ không đi họp nữa và chỉ thờ dãi. Một ông còn nói với tôi là có nhiều dự án tốt hơn dự án này. Tôi rất ngạc nhiên nghe những điều đó, vì đối với tôi, vào thời kỳ Nam Dương đang phát triển phồn thịnh, tôi không thể tưởng tượng nổi làm sao có dự án nào tốt hơn. Tôi tìm mãi lý do bỗng nhiên mọi người lại thay đổi thái độ nhanh chóng như vậy.

Chẳng cần phải tìm lâu! Một hôm đang ở hồ bơi trong khách sạn, tôi được nghe bàn bên cạnh nói với nhau: “Ông có biết thằng con lớn của Suharto sắp xây khách sạn không? Ở Jalan Thamrin đó”. Ông Suharto là Tổng thống Nam Dương, quyền thế vô hạn. Cả gia đình ông rất tích cực trong chuyện kinh doanh; tài sản của họ khắp nước, nơi nào cũng có.

Lúc ấy tôi mới hiểu tại sao các thành viên trong dự án của tôi rút lui, vì chỉ việc để tên của họ xuất hiện trong một dự án cạnh tranh với Gia Đình Lớn thôi cũng đủ gây khó dễ cho họ sau này. Bạn ạ, tránh voi chĩa xấu mặt nào! Thế là tôi lại thất bại, nhưng bài học cho tôi thấm thía: Luật kẻ mạnh bao giờ cũng là luật

tuyệt đối. Rút lui có mất mát gì đâu, một chút sĩ diện, vài vé máy bay, hàng chục giờ đợi phi cơ ngoài phi trường, và một số đêm thức trắng trong khách sạn vì lo âu! Món ngon luôn luôn để dành cho Thượng Đế, bạn nhớ nhé! Đến thẳng Bờm còn biết nữa là.

## Sân bóng đá tại Maroc

Vào năm 1988, tôi dẫn đoàn đi thương thuyết một dự án nhà máy điện chạy bằng than bên Maroc, nhưng tôi không tiện công khai tên dự án ở đây. Bạn đọc sẽ hiểu tại sao.

Sau nhiều tháng đàm phán ròng rã, cuối cùng đội của tôi cũng thương thuyết xong. Và sau khi được Vua Hassan II cho phép ký hợp đồng, chúng tôi hồ hởi khôn xiết. Tuy nhiên, vào buổi chiều trước hôm ký chính thức, một nhân vật quan trọng trong cuộc thương thuyết tỏ ý muốn gặp tôi nói chuyện riêng. Tôi ngại lắm, vì biết thế nào cũng có chuyện không hay sắp xảy ra, một sự cố khó tránh, một rủi ro thật kinh khủng.

Thêm vào đó, xem như tính tình ông này quanh co phức tạp lắm nên lại càng làm tôi ngại ngùng. Ông này thân người cao ráo, khá gầy, mặt xương xẩu. Trong những lúc đương đàm phán, ông luôn luôn tỏ vẻ nghiêm nghị, làm cho tôi không thoải mái lắm. Tôi do dự, không biết có phải trình công ty mẹ về sự việc ông muốn gặp riêng không, vì nếu ông này đem cái gì khó xử ra bàn với tôi thì số mệnh của dự án không khéo phải đình chỉ.

Ông ấy bắt đầu câu chuyện bằng cách hỏi về gia đình tôi, lại càng làm tôi bối rối thêm. Sau đó ông đi thẳng vào vấn đề, xin công ty tôi tặng không một sân bóng đá! Tôi giật nảy mình, không cầm được cảm xúc. Tôi bảo ông rằng thương thuyết xong

hết rồi, giá thành của chúng tôi xuống liên tục đến gân đến cốt đến xương rồi, làm sao có chỗ để xây một sân bóng đá nữa? Tại sao lại không phát biểu sớm hơn, đợi đến giờ phút chốt hợp đồng rồi mới nói?... Trong lòng tôi như điên lên, vừa nóng ruột vừa bực tức, song tôi vẫn cố nén.

Vị quan chức này liền bảo tôi hãy bình tĩnh để nghe “ổng” trình bày... Đây! Sân sẽ xây tại làng của ổng chứ không phải trong đô thị nào. Đây, mặt bằng có sẵn rồi không cần giải tỏa hay đền bù gì hết ráo! Đây, các ông chỉ cần đem xe ủi đất rồi trồng cỏ là xong. Rồi nhớ cắm thêm hai hộp lưới cho thủ môn hai bên, món chi này đâu có bao nhiêu!

Đúng, không có gì phải la làng!

Tôi lấy lại bình tĩnh, làm con tính nhắm thấy món chi tiêu này cũng không quá to. Nhưng tôi cũng không muốn nhượng bộ dễ dàng, nên xin ông ta “nhẹ tay” trong thời gian thực hiện dự án để đền bù lại chi phí của công ty chúng tôi. Ông ta hứa sẽ “nhẹ tay”.

Ngày hôm nay, làng của “ổng” đã có một sân bóng đá tuyệt đẹp, chi phí xây dựng chẳng đáng là bao nhiêu so với số đầu tư cho dự án. Thế là thân phận người Việt này cũng đã có công với một làng quê tận bên Maroc!

Bài học của sự việc quá bất ngờ này là đàm phán không bao giờ kết thúc! Khi bạn tưởng đã “chốt” rồi, bạn vẫn còn có thể tiếp tục làm con tin... Vô số người còn định đoạt được trên số mệnh của dự án, cho dù hợp đồng đã ký.

## **Khi chủ đầu tư muốn mua, mình lại không bán!**

Vào năm 1995, tôi sang Mỹ, tới Portland, bang Oregon. Portland là một đô thị trung bình với khoảng 600.000 dân, còn

nếu kể cả ngoại ô và vùng phụ thuộc thì tổng cộng được 2 triệu dân. Đô thị Portland muốn trang bị một *tramway* (đường xe điện) mới và muốn công ty của chúng tôi tham gia cuộc đấu thầu.

Với số dân trung bình hơn nửa triệu, đúng là đô thị này chỉ cần một loại *tramcar*, tức là loại xe điện đi luôn trên đường của thành phố, không có làn dành riêng mà ngay đường ray cũng ngoằn ngoèo trên mặt bằng đô thị.

Tôi gặp người phụ trách dự án và cuộc đấu thầu. Ông này rất to lớn và đẹp trai, ăn nói rất lịch thiệp. Ông nói với tôi một cách đơn giản là đô thị Portland cần đúng công nghệ của Alstom, rất thích những mẫu xe điện của Alstom.

Tôi cảm ơn ông ấy và hỏi ngay bên chủ đầu tư có muốn mua đúng công nghệ hiện hữu hay muốn điều chỉnh gì thêm. Ông ấy tỏ ra ngạc nhiên và nói rằng tất nhiên họ muốn điều chỉnh một số thành phần trong công nghệ của chúng tôi, như làm xe rộng thêm, có thêm chỗ ngồi, máy điện mạnh hơn... Thông thường, chủ đầu tư nào cũng muốn thiết kế xe điện theo hình ảnh của đô thị, và đây là một chuyện đương nhiên không có gì phải bàn tới bàn lui.

Tuy nhiên, đúng vào lúc đó, Alstom không được Hội đồng Quản trị cho phép điều chỉnh công nghệ, lý do là đã đầu tư quá nhiều vào công nghệ rồi nên nay công ty chỉ muốn bán sản phẩm sẵn có chứ không điều chỉnh nữa. Tôi bèn lễ độ lựa lời nói với ông bạn là “sorry” nhưng chúng tôi vừa cho ra loại xe mới, nên sẽ không có khả năng điều chỉnh một công nghệ vừa được tối ưu hóa và vừa ra mắt. Ngoài ra tôi giải thích tại sao công ty có thái độ đó: chúng tôi muốn bán hàng loạt xe giống nhau để áp dụng chính sách “serie” công nghiệp, cho phép công nghệ được khấu hao, và nhờ vậy giá bán sẽ rất thấp. Nói tóm

lại, ý tôi là: nếu ông chịu mua hàng tiêu chuẩn thì tôi bán rẻ, còn nếu ông vẽ vời muốn đủ thứ, kể cả vẽ lại xe của chúng tôi thì xin ông đi thăm các đối thủ của chúng tôi, nhưng ông sẽ không có hàng rẻ để mua đâu!

Ông bạn người Mỹ nói rằng ông hiểu chính sách đó của chúng tôi, tuy nhiên Portland không quan tâm về giá thành! Họ muốn mua một công nghệ đặc trưng, giống như vào tiệm may để may theo thước đo của thợ chuyên nghiệp chứ không mua áo may sẵn. Tôi lại nói “sorry” vì chúng tôi không chiều ông được! Tôi rời khách hàng Portland mà lòng không vui, vì trông họ quá “ngon” nhưng phía tôi không được phép thay đổi dạng của sản phẩm.

Vài tuần sau, tôi đang ngồi trong văn phòng Paris, ông ấy lại gọi điện thoại sang, nói rằng ông ấy sẵn sàng hy sinh nhiều thứ phải điều chỉnh và sẽ không điều chỉnh nữa, chỉ có điều thành phố vẫn quyết định muốn mua xe rộng hơn... Tôi lại phải “sorry”, vì ngay sau khi về, tôi đã trình bày vấn đề lại với lãnh đạo công ty, và đã được xác nhận là công ty sẽ không thay đổi chính sách.

Thế là bên mua nhất quyết muốn mua, nhưng bên bán nhất quyết không bán. Thật chuyện lạ đời, bạn có ngờ được không? Nhưng bài học quá đắt giá, vì rốt cuộc đối thủ chính của chúng tôi lấy được dự án. Chẳng qua chúng tôi quên rằng khách hàng là vua. Họ sẽ luôn luôn là vua, bạn nhớ nhé. Không tuân theo nguyên tắc đó thì chỉ gặp thất bại thôi!

## **“Nội chiến” trong công ty trên dự án bên Ba Tư**

Lại một chuyện bất ngờ nữa, lần này ở Ba Tư.

Chuyện xảy ra vào năm 1989. Ba Tư từ xưa vẫn giữ một cảm



tình rất đặc biệt với Alstom chúng tôi. Alstom đã bán cho Ba Tư nhiều công trình cũng như nhiều thiết bị nặng về đường sắt và nhà máy điện. Mỗi lần giao hàng là một lần vui cho đôi bên. May mắn cho chúng tôi, tất cả những sản phẩm đó đều chạy rất tốt, và tạm gọi thế là “hợp thủy thổ”! Thật vậy bạn ạ, có nhiều điều khó hiểu trong việc vận hành những thiết bị nặng. Cùng chung một công nghệ, cùng chung một công xưởng sản xuất, đôi khi cùng chung một loạt hàng sản xuất, thế mà máy chạy tốt ở xứ nọ lại không chạy tốt ở ngay xứ láng giềng. Các đội kỹ thuật của chúng tôi lắm lúc cũng điên đầu, không hiểu đâu ra đâu!

Năm 1989, Ba Tư quyết định giao cho chúng tôi 8 nhà máy điện chạy bằng than với công suất 2 x 350MW. Chỉ nội một dự án thôi cũng đã đủ để làm cho chúng tôi hạnh phúc và bận rộn, huống chi 8 lần như thế. Công ty chúng tôi xôn xao và động viên tối đa để thương thuyết và thực hiện. Không thể nào để rơi dự án này vào tay đối thủ, nhất là khách hàng chỉ trông đợi vào chúng tôi. Tình thế quá thuận lợi... có ngờ đâu...

Vào thời kỳ đó, nội tình trong công ty chúng tôi khá hỗn loạn, phải thừa nhận là như vậy. Vốn chúng tôi vừa sáp nhập với General Electric Company UK, một công ty nhỏ hơn chúng tôi nhưng rất năng động. Hai phe Pháp và Anh trong công ty tranh giành ảnh hưởng, và ngay trong việc thành lập Hội đồng Quản trị thôi cũng đã gặp bao nhiêu vấn đề. Sau đó đến việc chia ghế Tổng Giám đốc, rồi Giám đốc, rồi các ghế nhỏ hơn. Trong suốt sáu tháng của năm đó, công ty chỉ biết nội chiến chứ không chăm lo nhiều đến những chuyện khác. Bạn đọc nào đã sống trong một pha sáp nhập giữa hai công ty to chắc hẳn đã hiểu được cơn ác mộng.

Trở lại dự án bên Ba Tư, cái góc cạnh oái ăm của sự sáp nhập

là cảm xúc trái ngược của khách hàng Ba Tư đối với đơn vị Pháp và Anh vừa sáp nhập của chúng tôi. Chủ đầu tư rất yêu phía Pháp, nhưng họ lại từng có rất nhiều việc kiện tụng chua cay với phía General Electric Company UK. Do đó, chủ đầu tư đặt điều kiện là nếu giao cho Alstom dự án thì công ty phải cam kết thực hiện nó tại Pháp chứ không được phép động viên các đơn vị Anh mới sáp nhập! Thế có chết không, vì tình huống tạo ra nội chiến không thể tránh được, mà tôi lại nằm ngay trên rốn của cơn lốc này! Phía Pháp thì giấu nhem dự án, không cho phía Anh biết, nhưng rồi họ cũng biết vì bí mật nào rồi cũng bị bật mí! Phía Anh thì hỏi khó: sáp nhập với nhau làm gì nếu hai công ty đã thành một mà vẫn không hợp tác?

Nội chiến kéo dài... đến khi một nhân vật quan trọng người Anh trong Hội đồng Quản trị tìm ra cách giết dự án. Ông ấy vặn hỏi chi tiết về từng thời kỳ của dự án, và ông ấy đã khám phá ra rằng vào đúng tháng 18 của tiến độ công trình, công ty phải xuất ra một số tiền lớn hơn vốn điều lệ của công ty. Có nghĩa là trên lý thuyết, nếu có rủi ro nào bùng nổ vào đúng tháng 18 thì cả công ty phải giải thể! Thế là với tư cách thành viên Hội đồng Quản trị, ông ấy phủ quyết, không cho phép tiếp tục dự án. Ông ấy còn nói thêm một cách đểu giả là trên thế giới thiếu gì dự án tốt mà phải quy lụy theo các dự án nguy hiểm của bọn Ba Tư. Phía Pháp không dám phản ứng vì những gì ông ấy dẫn chứng là hoàn toàn đúng, nhưng chỉ đúng trên lý thuyết, chứ làm gì có chuyện rủi ro trùng hợp đến thế.

Đây lại là một bài học vô cùng đắt cho chúng tôi, vì chúng tôi đã phải bỏ lỡ một cơ hội không bao giờ có lại được nữa, do “nội chiến”. Phía mạnh phải chịu thua phía yếu vì quá lạc quan. Phía Pháp đã có sơ hở, dù chỉ là sơ hở trên lý thuyết. Chúng tôi đã mê khách hàng, thích buôn thích bán; trong khi đó phía Anh

thực tế hơn nhiều - họ chỉ bán hàng khi ít rủi ro, khi kết quả tài chính của dự án tốt, lợi nhuận cao. Nghe “bọn” Anh dạy đời, “bọn” Pháp không khỏi bồi hồi sửng sốt.

Bạn ạ, bán hay mua đều phải lời, nếu không thì bán với mua làm gì? Chân lý tối cao của thương thuyết đây! Bạn cũng phải học thêm rằng trong công ty của bạn có an lành, yên ổn thì bạn mới có hậu thuẫn để bán hàng, bằng không bạn nên ở nhà đối phó với nội chiến.

Nghĩ lại câu chuyện Ba Tư, hôm nay tôi vẫn còn ghen ngào!

## **Hai vợ, vợ nào cũng là vợ cả...**

Chuyện này xảy ra cho công ty chúng tôi tại Wu Han bên Trung Quốc, vào năm 1994. Vào lúc đó, công ty chúng tôi có khá nhiều dự án bên Trung Quốc, và cũng nhờ vậy tôi có cơ hội mở rộng địa bàn hoạt động của công ty. Tôi đã đi nhiều nơi xa miền duyên hải như Qing Dao, Nan Qing, Wu Han chứ không còn cắm địa ở lì tại Bắc Kinh, Thượng Hải hay Quảng Châu.

Vào năm 1994, tôi đi với cộng sự thăm Chủ tịch tỉnh Wu Han, một người vui vẻ, hoạt bát, lúc nào cũng có chuyện vui để đón mời khách tới thăm. Và chúng tôi đã nhanh chóng ký một MOU (biên bản ghi nhớ) cho phép Alstom độc quyền tiến hành việc xây một đường metro cho đô thị. Chúng tôi mừng rỡ mang MOU về như một thắng lợi mới, vì chưa bao giờ công ty chúng tôi đi sâu được vào lãnh thổ Trung Quốc như thế.

Tuy nhiên chỉ vài tháng sau, một công ty con của chúng tôi bên Tây Ban Nha cũng đem về một MOU độc quyền giống y như trang MOU độc quyền của công ty mẹ. Hóa ra anh chàng Chủ tịch Wu Han đã ký 2 MOU độc quyền cho 2 công ty khác nhau trên pháp lý. Rõ ràng, anh này đã phạm luật thương mại quốc

tế - đã độc quyền thì không ký với hai công ty, còn đã ký với hai công ty thì không độc quyền.

Một dịp sau đó tôi lại có dịp gặp anh Chủ tịch Wu Han và phân bua với anh ta một cách rất thẳng thắn. Tôi còn nói rõ là người Pháp không làm việc được như thế. Anh chàng Chủ tịch bèn nói với cộng sự một câu rồi bảo phải dịch cho chúng tôi nghe, rằng bên Tàu, ai cũng nhiều vợ, mà vợ nào cũng là vợ cả... Ý của anh ta là “tôi cứ ký, phía nào xong sớm sẽ lấy được dự án”. Tôi phản đối và nói rằng nếu có độc quyền thực sự thì chúng tôi mới đầu tư.

Rót cuộc nhìn lại sự việc, không phe nào lấy được dự án cả, cũng chẳng có gì để tiếc. Tôi học được bài học quý giá là khách hàng đôi khi không thành thật với công ty đem dịch vụ và sản phẩm tới phục vụ. Thế giới ngày hôm nay là một thế giới của quyền lợi, bất chấp những hứa hẹn, ràng buộc, cam kết. Nhưng đối với tôi, sự việc tới như là một bất ngờ vào đúng tuổi tôi còn tin tưởng vào giá trị cao cả của pháp lý.

\* \* \*

Tôi càng nói về những kỷ niệm xa xưa thì ký ức lại càng gọi những kỷ niệm về. Mấy chục năm bôn ba, sao kể hết. Để kết luận, tôi chỉ xin nhắc nhở các bạn nào đang hay đã vào cuộc đời buôn bán và đàm phán là trên lộ trình công việc cũng như tiền thân có vô số bất ngờ! Mà bất ngờ là gì nhỉ? Bất ngờ là những gì có thể xảy ra bất cứ lúc nào mà trí khôn cũng như linh tính không đoán được trước, nó xuất hiện vào đúng lúc bạn không ngờ. Bản chất của nó là thế.

Cũng vì vậy mà khi chiến thắng, bạn hãy khiêm tốn đợi từng

giây từng phút xem có bất trắc nào thành linh xuất hiện. Tương tự, lúc khốn đốn, bạn hãy tin tưởng vào một sức mạnh vô hình có khả năng lật ngược thế cờ, từ đó thuận lợi cho bạn. Sức mạnh này sẽ xuất hiện bất thành linh nếu bạn nhẫn nại đợi nó, nếu bạn đã làm tất cả những gì sức lực của bạn cho phép, nếu bạn đã chuẩn bị cho giả thiết bi đát nhất, cho tình huống tối tăm nhất.

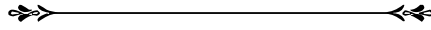
Chữ ngờ không ai nắm vững. Toán học cũng chỉ tính được xác suất. Nhưng trong xã hội loài người vẫn có những sức mạnh giống như sóng ngầm, sẵn sàng cứu vớt kẻ nhiều thiện chí.

Trong suốt cuộc đời của mình, tôi đã cố làm bạn với một “thằng tên Ngờ họ Bất”. Lúc được lúc không, nhưng nhìn chung tôi cũng thấy thỏa mãn với những gì hắn đem lại cho mình.





## CHƯƠNG 16



# Nói chuyện về nghề nghiệp, chức vụ và lương bổng

**T**ôi dành chương kết cuối này để bàn về những đề tài mang tính cá nhân hơn.

Cuộc đời lắm lúc tôi cũng thấy lạ. Khi còn trẻ, ai cũng phải tranh thủ hụt hơi mới mong có ngày được lên chức hay tăng lương. Đến khi gần tuổi hưu trí chỉ mong công việc cho nhẹ, thậm chí muốn được về nghỉ sớm, thì xã hội lại cứ nhắm vào mình, mời tham gia việc này, chủ trì việc nọ. Hồi còn trẻ, chỉ mơ có ngày lên làm trưởng phòng hay giám đốc, đến khi cao tuổi thì không lúc nào được yên, phản ứng tự nhiên là tránh né những kẻ cứ muốn kéo mình vào làm việc, thậm chí giao cho mình đủ loại trách nhiệm, trong đó có những chức “bự” như chủ tịch hay tổng giám đốc công ty. Khi có sức, không ai cho làm. Khi chí khí đã mòn thì xã hội cứ động viên. Thật trái khoáy!

Do đâu có những nghịch lý đó?

Tôi chưa bao giờ đi làm tại Việt Nam dù suốt một cuộc đời bôn ba khắp năm châu. Do đó tôi phải khiêm tốn và tự cảm mình nói về cách tiến thân và thương thuyết lương bổng trên thị trường việc làm tại Việt Nam.

Nhưng ngược lại, từ khi tốt nghiệp Trường Quốc Gia Cầu



Đường của Pháp (thuộc 3 trường cao đẳng hàng đầu) tôi đã đi qua ở đất người tất cả những chặng đường mà bất cứ một nhân viên nào cũng phải qua nếu như không có ai đỡ đầu, thậm chí thối lên. Cái thang xã hội tôi phải leo không thiếu bậc nào, không ai nghĩ phải tặng cho tôi một ưu đãi nào. Tôi thuộc trường hợp phải đi làm hàng ngày để sinh sống ngay từ khi ra trường và người bạn tư vấn duy nhất của tôi là nhật báo và các mục rao vặt kiếm nhân viên. Tôi từng làm kỹ sư tư vấn tại những công ty marketing, tính toán dự án, ước lượng tính khả thi kinh tế và tài chính của những dự án lớn. Sau đó tôi đã vào một công ty lớn chuyên về điện lực và đường sắt. Tôi đã làm từ Kỹ sư trưởng lên tới Phó Giám đốc, rồi được giao chức Chủ nhiệm mạng quốc tế của tổng công ty. Sau đó tôi đã sang công ty lọc nước từ sông, lên đến chức Tổng Giám đốc vào những năm tuổi mà người khác đã trở thành tỷ phú. Sau cùng tôi mới lên tới nấc cuối cùng của đời chuyên viên là Chủ tịch công ty. Vào cùng tuổi đó thì ông Bill Gates đã là người giàu nhất thế giới từ lâu, và ông Steve Jobs đã chế ra chiếc iPhone. Cũng vào tuổi đó thì ông Clinton đã trở thành Tổng thống Hoa Kỳ. Nói thế để luôn luôn tự nhắc nhở mình thật bé nhỏ trong cộng đồng, do đó phải thật khiêm tốn. Nhưng điều mà tôi hơn tất cả các ông ấy là tôi đã làm đủ mọi nghề, nắm đủ hết các nấc chức vụ, miệt mài leo thang từng bước với sức tay và trí khôn. Và nhất là tôi đã làm những việc đó tại nước người, nói tiếng người, đua với công dân các nước sở tại. Tôi đã bị chằm điếm theo kiểu thiên vị ngược, mà hễ cứ bằng điếm thì phải nhường chỗ cho con ông cháu cha của xứ người ta.

Tôi không kể đến những năm chưa tốt nghiệp, phải làm đủ mọi nghề lao động để sinh tồn. Những kinh nghiệm trong khoảng thời gian này không đáng kể vì thời đó làm chi có

chuyện thương thuyết lương bổng. Khi làm việc chân tay, may lắm là mỗi buổi sáng các ông sếp công trường nhận cho làm việc thêm một ngày. Và nếu các ông ấy thương lắm, thì đến trưa vào giờ ăn các ông ấy cho đi theo hầu nước.

## Những năm đầu khi vào nghề

Từ ngày vào công sở làm việc thì tôi rất vất vả trong các cuộc thương thuyết về mặt nghề nghiệp. Mỗi cuối năm, phải thương thuyết cho lương của năm sau. Ông sếp nói nặng nhẹ đủ điều, nào là em không chăm chỉ, nào là thiếu tập trung, nào là phí phạm quá nhiều cuộn giấy trắng, lọ mực đen trong khi làm việc, nào là việc không xong đúng ngày đúng giờ, nào có hôm đến sở muộn. Rồi người ta trách tôi cả khi vợ đẻ thì không báo cáo ngay cho công ty, khi gia đình có tang thì tôi chạy vội đi không một lời giải thích. Và cuối cùng, họ chẳng cho tôi được một lời thương thuyết phản biện và tự bênh vực nào cả! Cứ như ông sếp nói hết hộ nhân viên, trách móc đủ điều, xong đi tới một kết luận đáng ngạc nhiên là rốt cuộc tôi cũng chẳng kém người nào khác nên ông vẫn chấm điểm trung bình và cho tăng lương theo lạm phát. Ông ấy còn nói thêm thế là may lắm cho cậu rồi đó.

Thú thật, sau những lời khất khe tuôn như thác đổ, rồi sau đó vẫn thưởng cho ân huệ được giữ lương theo đà của lạm phát không khỏi làm cho một kỹ sư trẻ tuổi như tôi choáng váng bàng hoàng. Nhiều năm sau, khi đến lượt tôi đứng cương vị làm sếp, tôi mới hiểu là các ông sếp cũ thay nhau đốt nhân viên trẻ chỉ vì họ muốn đạt một mục đích duy nhất là tránh thương thuyết với người dưới quyền. Các ông ấy ném bao nhiêu thứ tội tệ vào đầu mình là cốt để cho mình im miệng lại. Và sau đó, các ông ấy áp dụng những con số do ban giám đốc đề xướng và cho

phép. Phải nói những con số này quá hạn hẹp, thật sự không có chỗ cho sự thưởng phạt công minh. Khi làm lính tốt thì lương bổng có gì để thương với thuyết! Rồi sau này không những tôi thương lính tốt của tôi, tôi đâm thương cả những ông sếp nhỏ làm dưới quyền của tôi, vì họ cũng chẳng có gì trong tay để khuyến khích nhân viên. Vậy thì trách gì họ?

Chỉ có thể thôi, vậy mà cũng làm cho thằng bé ngây thơ, mới ra đời chuyên viên, đã tưởng là mình đã thất bại trong cuộc thương thuyết với ông chủ! Lớn lên mới hiểu rằng thật ra chẳng có gì như vậy hết! Lúc mình còn là con số không, mình vẫn thấy rồn mình to, nên khi sếp mời vào thương thuyết lương bổng cuối năm, mình đã tưởng có tầm quan trọng nào đó. Rồi lòng bồi hồi, tim rộn ràng, trí não động, da mặt đỏ gay, quyết chí tranh thủ với con số không! Có ngờ đâu ngay việc làm của mình nhân viên nào cũng làm được, thay thế được. Vậy thắc mắc làm chi khi đã hiểu ra chân lý?

Những năm sau đó, khi tôi đã trở thành một chuyên viên có giá trên thị trường thì các ông ấy lại chơi những trò chơi ma giáo khác. Chẳng hạn thế này. Cứ đến độ tháng 9 hoặc tháng 10, họ giao cho mình việc phải làm xong trước Giáng Sinh. Và y như rằng việc khó quá đáng mình không làm xong, nên vào mùa thương thuyết tăng lương các ông ấy lại dở trò chê bai đủ điều, rồi rộng đường định đoạt hộ mình, không cho mình có được một ý kiến gì trên việc tiến thân. Rốt cuộc trong nhiều năm, mình thấy nỗ lực tranh thủ để tự bào chữa cũng vô ích, nên quyết chí làm reo cứ câm như hến, chỉ mở tai nghe họ nhi nhô, rồi họ cũng vẫn bố thí cho mình một mức tăng lương khả dĩ chấp nhận được! Còn chuyện chức tước thì bạn ạ, tôi đã học một bài học đích đáng. Không bao giờ sếp ngay trên mình cho mình lên chức. Vì chuyện dễ hiểu là mình lên thì họ ngồi đâu?

Thêm vào đó, một sự thật phũ phàng là trong bất cứ công ty nào, tập đoàn nào, chỉ có sếp trên cùng mới có quyền thực sự cho ai lên chức. Có nghĩa nếu trong cuộc đời của bạn mà bạn chưa bao giờ gặp sếp trên cùng, dù chỉ một lần, thì bạn không bao giờ nên trông mong gì vào việc lên chức! Thương thuyết để lên lương đã không có, để lên chức cũng không có nốt!

Thế nhưng thú thật cũng vẫn có kẻ được tăng lương cao hơn nhiều, làm tôi hiểu kỳ muốn hiểu tại sao. Phần lớn những người này làm những việc không ai thay thế được, do đó nếu họ từ chức thì khó lòng kiếm người khác, và cuối cùng sẽ có hại cho công ty. Các ông sếp rất sợ những nhân vật này. Họ cứ âm thầm, lặng lẽ làm việc trong văn phòng của họ. Khi người khác hỏi họ giải quyết vấn đề này nọ bằng phương pháp gì, bằng ứng dụng gì, thì họ không bao giờ khai. Đến đúng giờ, đúng hạn, họ nộp bài vở như học trò, kết quả luôn luôn tốt. Không có gì phải trách móc họ, nhưng khó lòng bắt họ giải bày bất cứ chi tiết nào để giúp cho đồng nghiệp hay sếp trên hiểu rõ việc họ làm. Nếu sếp đòi hỏi quá đáng, họ sẽ phản ứng mạnh: “Anh trách em cái gì chứ? Việc em làm tốt có đúng không anh?”.

Đó bạn đuổi những người này đi, dù bạn ghét họ đến đâu! Vì họ luôn luôn làm xong việc, bạn trách họ sao được? Nghệ thuật thương thuyết của họ chính là ít nói, ít khoe, ít giải bày. Họ làm xong việc. Có thể thôi. Còn làm cách nào, phương pháp ra sao, họ không để lộ. Cái tài của họ là không tranh chấp với ai, ở chức vụ nào cả. Họ chỉ cần lương cao thôi! Và họ đạt được kết quả mong đợi vì công ty sợ họ bỏ đi.

Một loại khác mà thỉnh thoảng bạn có thể gặp là những người rất giỏi và sắc sảo. Những người này thường được tăng lương khủng năm đầu tiên trong công ty, thậm chí cả năm thứ hai nữa. Tuy nhiên, chỉ ít lâu sau, họ bắt đầu gây phản cảm, vì

suốt ngày họ “gáy” công lao của mình. Công lao thì có thật, nhưng khi kể công nhiều quá, ông sếp bắt đầu run. “Thằng này đang nhắm chức của ông phải không?”. Thế là chẳng bao lâu sau họ không được lên lương chút nào nữa, và hơi một tí là bị ông sếp chỉ trích thả dàn. Mô hình “sắc sảo gáy o o” này không thọ mấy đâu, nên tôi xin cảnh báo để bạn đừng đi vào lỗi lầm của kẻ khác.

## **Thương thuyết thế nào để tăng lương tiến chức?**

Kinh nghiệm cho thấy không có nhiều cách lắm đâu, tuy vậy mỗi cá nhân có thể “múa” một kiểu, “hát” một cách khác nhau.

1. Dù sớm hay muộn, phải khiến công ty tin tưởng vào bạn. Nhưng ai cũng biết sự tin nhiệm không tự nhiên mà tới. Khi mới vào công ty, bạn đừng tìm gì xa xôi cầu kỳ, hãy lo giành lấy sự tin tưởng của ban giám đốc. Bạn hãy nói đi đôi với làm, và làm thì đúng như đã nói. Nếu hứa thì phải có, đúng giờ đúng việc.

Sự tin nhiệm đòi hỏi rất nhiều thời gian. Công ty còn thử thách bạn dài dài. Họ chia sẻ ý kiến với nhau về bạn; họ đọc kỹ lưỡng những báo cáo và văn bản bạn viết; họ kiểm soát âm thầm xem bạn có chơi “game” trên máy tính của bạn không, có viết nhảm trên Facebook không, có thường gửi email cho người tình không; rồi sau cả thời gian dài họ mới đặt chút niềm tin lên bạn. Nhưng có một điều hay, là khi họ tin bạn rồi thì bạn có một cái vốn lớn cho phép bạn tìm được một chỗ đứng khác hơn trong công ty.

2. Đừng bao giờ gây khó khăn thêm cho công ty - đừng “gây rối”. Người gây rắc rối dễ bị tẩy chay, sẽ không đi đâu được xa.

3. Hãy cho các sếp trên thấy rõ bạn là loại “problem solver” (chuyên giải quyết vấn đề). Hễ họ bàn với bạn việc gì, y như rằng bạn luôn luôn đưa ra ít nhất một giải pháp cho vấn đề. Ngược lại, bạn nhớ cho rằng đừng bao giờ tìm gặp để xin sếp giúp đỡ: “Sếp ơi, em đang có vấn đề không biết giải quyết ra sao!”. Câu này tối kỵ đấy bạn ạ.  
Khả năng giải quyết các vấn đề sẽ đưa bạn lên cao, rất cao sau này. Công ty nào cũng chỉ tìm những người như bạn! Còn chờ đợi sếp chỉ đạo thì bạn sẽ không có mấy may hy vọng lên cao.
4. Bạn luôn luôn phải chứng tỏ mình biết điều hành, ít nhất là điều hành chính mình. Ví dụ: bạn quản lý ngân sách tốt, không bao giờ tiêu quá mức định trước. Bạn gửi thông tin luôn luôn kịp thời. Báo cáo của bạn bao giờ cũng đích xác, đúng đắn và dễ đọc, đầy đủ chi tiết nhưng cô đọng.
5. Bạn luôn luôn giữ mình, không bao giờ phản ứng thái quá. Tránh nhất là cười hô hố trong công ty, còn buồn thì không bao giờ được buồn, bạn nhớ nhé!
6. Đến khi thương thuyết lương bổng, bạn không cần nhiều lời. Chỉ nói rõ là bạn không vui với mức lương họ cho. Rồi sau đó, nếu thấy chưa thuyết phục, bạn có thể đánh tiếng rằng các bạn học cũ của mình làm việc trong công ty khác đều được hưởng lương cao hơn bạn. Đừng giấu ý định rằng bạn cũng rất thèm muốn được số lương ít nhất là tương đương. Cái này là đòn tâm lý đấy bạn ạ. Sếp sẽ hiểu là bạn đã bắt đầu chú ý đến thị trường công việc bên ngoài. Nói thật là đến nước ấy mà họ còn không chịu hiểu nữa thì bạn chỉ còn nước ra đi, họ có giữ lại cũng như không, trừ khi bạn thực sự quý công ty. Chỉ luật thị trường mới có khả năng bắt buộc sếp tặng cho bạn mức lương bạn muốn.

7. Một cách khác là làm cho sếp yêu mình. Có người tưởng làm “yêu” trong công ty có thể đưa tới việc “lên giường”. Có rất nhiều phụ nữ đã thành công trong việc o bế sếp, thậm chí cũng có cả trường hợp nhân viên phái nam quyến rũ được sếp nữ. Tuy nhiên, tôi không nghĩ bạn có thể đi đâu xa với mỹ nhân kế này. Tôi dùng từ “yêu” ở đây với ý là yêu quý nhân viên đặc lực, nhân sự trung thành. Vì hề bạn được xem như một nhân vật hoàn toàn trung thành với một ông sếp nào rồi thì đi đâu sếp cũng kéo bạn theo, vì thử hỏi sếp sẽ kiếm đâu ra người trung thành như bạn! Thông thường sự nghiệp của những người có chức vụ lớn được xây dựng trên nền tảng sự quý trọng của cấp dưới. Sách tử vi gọi cấp dưới là “tả hữu” (*tả phù hữu bất*). Đến khi ông sếp lên chức và trở thành sếp lớn, chẳng chóng thì chày, bạn cũng lên theo, ít nhất cũng sẽ trở thành sếp nhỏ. Sau này khi ông ấy lên làm Chủ tịch thì bạn sẽ cầm chắc một chức Phó tổng, thậm chí cả chức Tổng Giám đốc nếu khả năng của bạn cho phép.

Triết lý xưa thường khuyên phải thật trung thành với một nhân vật có tương lai xán lạn, rồi cứ thế đeo theo. Tục ngữ bên Pháp còn gọi nhân vật tương lai này là “con ngựa bạn sẽ cưỡi cả đời” nếu bạn trung thành với họ. Trong trường hợp hi hữu này thì bạn cứ yên tâm, không bao giờ bạn phải nhọc nhằn thương thuyết lương bổng hoặc chức vụ nữa. Người ta đã yêu mến, quý trọng bạn thì hãy biết điều, đừng đòi hỏi, cứ nhẫn nại phụ tá cho họ. Rồi đến ngày lành tháng tốt, bạn cũng sẽ lên làm Chủ tịch với lương khủng.

Tôi xin bàn thêm là âm dương ngũ hành có ảnh hưởng thực sự đến môi thân thiện giữa người với người. Khi bạn

là Tổng Giám đốc, mạng Thổ chẳng hạn, thì không gì bằng có các phụ tá mạng Hỏa, rất vượng cho bạn. Mạng Hỏa rất thích ủng hộ mạng Thổ một cách khó lý giải.

Nếu bạn cứ theo vòng âm dương ngũ hành thì bạn sẽ dễ suy ra người phải chọn để cộng tác: Kim - Thủy - Mộc - Hỏa - Thổ. Bạn cứ đi theo chiều này để chắc rằng mạng trước sẽ che chở và ủng hộ mạng sau...

Tôi đã quản lý nhân viên bên Tây Âu bằng cách này. Dù chưa bao giờ tôi để lộ ra, nhưng tôi đã đạt được nhiều kết quả tốt về nhân sự.

8. Có một việc nữa tôi khuyên bạn nên làm khi sếp trực tiếp của bạn đi vắng ít lâu: nên học thuộc bài của sếp. Vì thế nào sếp trên cùng sẽ có lúc gọi đến bạn khi thấy sếp của bạn không ở trong công ty. Nếu vào đúng thời điểm đó bạn tỏ ra nhanh nhẹn, có óc bao quát, đảm đang, lý luận đanh thép và có giải pháp cho mọi hồ sơ thì quá tốt! Tôi đánh cá với bạn là sếp trên sẽ ấn tượng, thấy người dưới gì mà chất lượng lại cao thế. Chẳng mấy lâu sau bạn sẽ không ngạc nhiên vì được bổ nhiệm chức vụ cao hơn. Trong tình huống kể trên, bạn chỉ nhớ một điều là phải báo cáo cho sếp trực tiếp của bạn, bằng không ông này có thể đâm ghen bóng ghen gió, và hễ họ điên người lên rồi thì họ sẽ sát phạt bạn. Ông sếp trực tiếp sẽ không trách bạn có mặt khi sếp lớn gọi. Ông ấy còn hãnh diện có trong hàng ngũ một người biến báo nữa là đằng khác... Nhưng ông ấy sẽ không tha thứ nếu bạn thiếu khiêm tốn. Bạn ạ, không có gì nguy hiểm hơn là cưới một con ngựa điên.

Ở đây tôi có lời khuyên các bạn trẻ nóng ruột muốn lên chức nhanh khi vào đời nghề nghiệp. Ai chẳng muốn thế! Có nhiều người cứ tưởng làm việc chăm chỉ, ngoan ngoãn,



kỷ luật thì ngày lên chức sẽ tới. Điều này không hẳn sai. Tuy nhiên, những người này quên mất rằng ngoài đời, giỏi là một chuyện, được thương và cho cơ hội lại là một chuyện khác. Người khôn khéo sẽ tóm bắt được nhiều cơ hội hơn. Khôn khéo không có nghĩa là mưu mô. Nhưng năng động và đầy óc sáng tạo sẽ mang lại nhiều cơ hội hơn là người “ngồi ì” đợi đến lượt mình. Ví dụ kể trên minh họa điều đó.

9. Tôi sẽ thiếu sót với bạn nếu tôi không nhìn nhận rằng ngoài đời, con người nhìn nhau với đôi mắt phần lớn là chủ quan. Khó lòng khách quan lắm! Tôi chưa bao giờ thấy trường hợp nào có thể gọi là hoàn toàn khách quan trong suốt 40 năm nghề nghiệp của mình. Mà hể chủ quan thì khó tưởng tượng được sự chủ quan có thể đi xa tới mức nào.

Tôi vừa có một cô nhân viên trong một ngân hàng nổi tiếng khóc lóc nói với tôi rằng cô chăm chỉ, sắp bảo gì cũng vâng cũng dạ, làm việc gì cũng bài bản và đúng hẹn, vậy mà không hiểu sao từ 3 tuần vừa qua, bất thành linh sắp dường như đổi ý kiến về cô...

Điều tra ra thì mới biết sếp của cô vừa bị cô bồ mới thộp cổ. Nhưng vấn đề là cô bồ mới này lại làm cùng đội với cô nhân viên nói trên, và không hiểu sao từ trước đến giờ vẫn ghen ghét cô. Thế nên chuyện không may lại xảy tới với người không có chút tội tình... Chủ quan là thế đấy bạn ạ. Khó lòng đoán được những động cơ điều khiển ý thích của con người.

## **Chuyện giữa sếp và thuộc cấp**

Có đủ loại sếp trên thế gian này. Điều chắc chắn là sếp phải

thương bạn thì bạn mới có phần thưởng. Nhưng thế nào là thương? Có sếp thì rất thích bộ hạ tuân lệnh như trong quân đội vậy; có ông lại thích được nghe phản biện (dù dằng thối bạn ạ); có người rất quý chuộng nhân viên nói ít làm nhiều; có người ngược lại, thích nhân viên vui vẻ láu táu. Bất kể ra sao, bạn chỉ nên nhớ một điều: sếp nào nói cũng đúng cả! Mà cho dù họ nói sai, thì họ vẫn đúng. Nếu bạn lờ cho ông sếp nào hiểu là ông ta sai bét thì ngày khai tử của bạn đến rồi đấy, vì dù có sai, người ta đôi khi cũng có lý do để nói sai, bạn có biết nội tình trong đó đâu mà phán. Họ cũng có sếp của họ, và sếp của họ cũng có sếp nữa. Nếu như ông trên cùng sai bét rồi thì các sếp dưới cũng phải chấp nhận thôi. Công ty đâu phải là nơi để biểu diễn màn dân chủ? Ông chủ là ông chủ. Bạn không bằng lòng thì bạn phải ra đi, vì luật bất di bất dịch là người trả lương cho bạn có thể đòi hỏi bạn phải thực hiện chương trình họ quyết định.

Cũng có một loại thương thuyết khác tôi phải nói tới để cho cuốn sách được đầy đủ: trường hợp bạn là **sếp phải thương thuyết với nhân viên**. Bạn tưởng dễ, nhưng không đâu. Chịu dưới quyền cũng khổ mà thực thi quyền cũng khổ.

Tôi sẽ kể cho bạn nghe một chuyện thật trong công ty của tôi. Vào năm 2002, một trong những công ty bên Mã Lai của tôi phải thay Tổng Giám đốc người Pháp. Ông này hết nhiệm kỳ ba năm nên xin về Pháp. Tôi là Chủ tịch Công ty, phải kiếm người thay thế. Biết chọn ai bây giờ? Bốn phận của một Chủ tịch chỉ vốn vẹn có vài chuyện, trong đó có việc bổ nhiệm nhân viên cao cấp. Ý riêng của tôi là chọn người trong công ty, với lý do rất đơn giản là vì công ty làm những việc mang tính kỹ thuật rất cao nên khó kiếm người ở ngoài. Và thế là bên trong công ty, bọn họ “đánh nhau như mổ bò”! Phó Tổng Giám đốc, Giám đốc

hành chánh và nhân sự, Giám đốc tài chánh, và Giám đốc kỹ thuật là bốn người tranh giành chức vị Tổng Giám đốc.

Tôi bèn nghĩ ra một kế dễ thực hiện. Tôi gọi cả bốn lên phòng và cho họ chọn giữa giải pháp mượn người từ ngoài hay bổ nhiệm người ở trong lên chức Tổng Giám đốc. Họ phải bầu kín, và cuối cùng đều bầu cho giải pháp bổ nhiệm bên trong.

Tôi đề nghị cả bốn bầu kín lần nữa xem họ bầu cho ai trong số họ, là cao thủ ngồi xung quanh tôi. Luật chơi là không ai được bầu cho chính mình. Cuối cùng ba người đồng thanh bầu cho Phó Tổng, còn chính anh ta thì bầu phiếu trắng cho tất cả những người kia!

Tôi thẳng thắn cho họ biết mình bất bình vì họ cứ đấu đá với nhau nhiều, và nếu tôi bổ nhiệm Phó Tổng thì rồi họ sẽ vẫn tiếp tục đấu đá với nhau thôi. Lúc ấy, họ mới hứa với tôi sẽ không có chuyện đó. Tôi bèn bắt họ ký vào văn bản rằng: Hễ xích mích vô cớ với nhau thì tôi sẽ thẳng tay mượn Tổng Giám đốc từ ngoài vào, và cả bốn đều ra cửa. Nhưng tôi cũng hứa rằng nếu làm việc ôn hòa và đạt được kết quả tốt, tôi sẽ thưởng lớn.

Bạn ạ, chẳng phải nói, cả bốn đều biết điều và mọi chuyện diễn biến tốt đẹp. Thực ra, kế của tôi có gì là quỷ quái đâu? Tôi chỉ áp dụng đúng nguyên tắc “cái roi và củ cà rốt”, tục lệ Pháp gọi thế là cả phạt lẫn thưởng. Chỉ áp dụng một trong hai thì sẽ không đạt được kết quả mong muốn, nhưng áp dụng cả hai vô cùng hiệu quả.

\* \* \*

Chuyện kể thì nhiều, nhưng nói tóm lại, bạn đừng tưởng trong nghề nghiệp nhất thiết cần thương thuyết mới tiến đâu!

Có cả ngàn ví dụ những nhân vật lên chức rất cao mà chưa bao giờ phải tìm kiếm, đòi hỏi, bày biện, thương thảo. Cái duyên may của nghề nghiệp cũng giống như một thứ nghiệp chướng, muốn tránh cũng không được. Nói đâu xa, biết bao nhiêu nguyên thủ quốc gia là một đứa trẻ nghèo khi còn bé, thậm chí có cả trẻ mồ côi không có ai nuôi.

Bạn có thể hỏi ngược lại rằng hàng ngày chúng ta được trông thấy thiên hạ thương thuyết nghề nghiệp ráo riết và đạt được kết quả. Ví dụ gần nhất là những cầu thủ bóng đá, có cầu thủ được đưa giá lên đến hàng mấy chục triệu euro. Nhận xét của bạn đúng, không thể chối cãi rằng nếu họ không thương thuyết ráo riết chưa chắc gì giá của họ lên cao vậy. Ngạn ngữ Pháp có câu: “Cái ngoại lệ là bằng chứng xác nhận rằng thông thường có lệ!”. Bóng đá là ngoại lệ cũng như một số bộ môn thể thao hoặc thao diễn khác. Cầu thủ chỉ kiếm tiền trong rất ít năm nghề nghiệp. Thêm vào đó, họ phải trả cho trung gian một số tiền rất lớn. Bạn không thể nào ví bạn như một cầu thủ bóng đá, vì sự nghiệp của bạn sẽ kéo dài trên 30 - 40 năm. Thế rồi bạn chắc không quên rằng thế giới chỉ có một vài tài năng xuất chúng thôi, như Zidane, Messi, Pelé, Ronaldo. Cái gì chỉ có một trên thế giới giá cũng cao. Còn bạn? Có cả trăm, cả nghìn người giống bạn, tốt nghiệp như bạn, có khả năng như bạn, do đó khó lòng bạn có thể thuyết phục rằng bạn là một nhân vật hiếm hoi. Nhưng nói cho cùng, bạn có nghĩ thật rằng Messi có thể tổ giá lên cao mãi không? Tôi không nghĩ có thể. Vì đội bóng mua họ cũng không sẵn sàng mua họ với bất cứ giá nào. Do đó, ngay trong phạm vi bóng đá, tôi cũng không tin rằng việc thương thuyết sẽ có nhiều hiệu quả như mong đợi đâu. Cái gì cũng phải có lý lẽ của nó.

**Vậy tôi chỉ khuyên bạn cứ phó mặc mọi chuyện cho trời,**

chuyện gì phải tới sẽ tới. Xã hội sẽ đánh giá bạn đúng. Chẳng chóng thì chày bạn sẽ có trách nhiệm tương đương với khả năng của mình. Hãy cứ mỗi ngày cố gắng thêm một tí, tiến một tí, rồi trong tinh thần đạo lý, bạn cứ lững thững nghĩ tốt, nói tốt, làm tốt. Lúc xui thì mặc xui, lúc may thì mặc may. Sông có khúc, người có lúc, nhưng sớm hay muộn chuyện gì phải tới sẽ tới.

Luật tự nhiên là không xã hội nào để một người có khả năng mà lại phải về lâu về dài làm mãi một việc không xứng đáng với họ. Xã hội sẽ cần tới bạn, họ sẽ tận dụng khả năng của bạn. Bạn khéo thì bạn sẽ đi nhanh hơn một chút. Bạn thật thà chậm chạp thì bạn cũng vẫn sẽ tới đích vì sẽ không có ai cản bạn đâu... Bạn cứ yên tâm bước từng bước chắc chắn.

Rốt cuộc bạn sẽ không phải thương thuyết với ai đâu, bạn ạ! Nghịch lý của thương thuyết cho sự nghiệp là thực ra không có thương thuyết gì hết, trừ một vài trường hợp hơn kém chút đỉnh mà cuối cùng cũng sớm phục thiện với lý trí mà thôi. Thị trường công việc là nơi gạn lọc rất tinh tường. Kẻ giỏi không thoát mắt xanh của các chủ công ty, kẻ xoàng cũng không làm ai nhầm lẫn lâu dài.

## **Một chút triết lý sống**

Bạn ạ, tôi muốn kể cho bạn một câu chuyện có nhiều người biết tới và kể lại.

Tôi thường sống bên Mã Lai, một nước tuyệt vời, dân hiền lành chất phác.

Một hôm có một du khách người Mỹ rủ anh bạn người Mã Lai đi câu cá.

Ngồi trước cần câu, hai người hàn huyên. Anh chàng Mỹ kể

lễ sự tình, làm việc học hơi bao nhiêu năm mới mua được nhà to, cửa rộng, xe mới. Anh ấy than ít có thì giờ hưởng những thứ mà lương bổng cao cho phép, đến du lịch cũng hiếm khi đi được với vợ con. Còn chuyện ngồi bờ sông câu cá là thực sự hiếm hoi, có lẽ nhiều năm mới được một lần. Cho nên anh ấy kết luận là giờ đây được ngồi hàn huyên với người bạn Mã Lai là một hạnh phúc không tưởng.

Anh chàng Mã Lai trợn mắt nhìn anh chàng Mỹ và chỉ nói vồn vện một câu: “Anh biết không, tôi đi câu 3 lần mỗi tuần! Tôi tưởng ai cũng nghĩ như tôi, rõ ràng hạnh phúc lắm anh ạ.”

Thật ra, anh chàng Mỹ còn giấu một chuyện là anh bắt đầu đi câu vì bác sĩ khuyến cáo anh về bệnh tim. Nếu cứ làm việc như hồi còn trẻ thì chẳng bao lâu nữa bệnh tim sẽ có khả năng trầm trọng hơn.

Bạn ạ, sau một cuộc đời chìm nổi, tôi mới rút tỉa được một bài học về vai trò của đồng tiền trong cuộc sống.

Lúc còn trẻ không ai chối cãi được là cần tiền để xây dựng tương lai. Tuy nhiên, dần dà theo thời gian, con người dễ thành nô lệ đồng tiền, đôi khi làm việc quá sức để chạy theo sự hào huyền, rồi càng giàu người ta lại càng ráo riết kiếm thêm như không bao giờ đủ. Bạn ạ, đuổi theo tiền thì không bao giờ là đủ, cuộc chạy sẽ không bao giờ ngừng. Cái nghệ thuật sống nằm chính ở chỗ khi nào thấy đáng trên cao cho đầy đủ, đủ ăn đủ mặc đủ tiêu xài với xã hội, bạn hãy nhớ đúng lúc đó bạn nên thay đổi triết lý sống. Lúc đó là lúc bạn hãy dừng trước ngưỡng cửa của một kiếp vất vả vì đồng tiền, bạn hãy từ bỏ những tật xấu của những người chạy theo đồng tiền nếu chẳng may bạn hiểu chuyện này muộn.

Vì sự nghiệp là tạo cái gì cao quý hơn thế, nó là một phương cách để phụng sự xã hội, đóng góp theo khả năng của mình.

Tiền chỉ đáng đứng hàng phương tiện, là sự đền bù của những đóng góp đích đáng của bạn, chứ không thể là mục tiêu. Bạn có biết những người giàu nhất trên thế giới không bao giờ đếm tiền? Bạn có biết ông Steve Jobs khinh bỉ tiền không và luôn luôn chạy theo sự đam mê - đam mê chế tạo máy iPhone cho thế giới loài người, đam mê tìm vẻ đẹp tuyệt đối cho chiếc điện thoại khác thường. Ông đã đảo lộn cả cách sống của thế giới với những sáng chế của ông. Cái thú vị trong cuộc đời nằm chính ở chỗ đó, không phải là tiền mà cũng không phải là chức vụ.

Bạn hãy làm những việc mình đam mê, đừng theo đuổi nghề nghiệp sẵn có một cách gượng gạo chỉ vì việc đó cho bạn nhiều tiền. Lúc bạn thực hiện được đam mê, bạn sẽ hiểu được hạnh phúc nằm ở đâu: Nó ở đúng chỗ mà xã hội quý trọng bạn, kính phục khả năng của bạn; nó ở đúng chỗ cho phép bạn sống lành mạnh về sức khỏe và tinh thần; nó ở đúng chỗ để cho bạn có thì giờ sống với gia đình, dạy dỗ con nhỏ; nó ở đúng chỗ cho phép bạn có thì giờ chia sẻ vui buồn với bằng hữu.

Để tiền quyền rũ, bạn sẽ bị cuốn vào một cơn lốc không có kết cục, một cuộc chơi không có ý nghĩa thật, để rồi bạn phải đánh đổi sức khỏe và hạnh phúc với một chút sĩ diện và một bộ vật chất, những thứ bạn không thực sự cần thiết. Đáng hay không đáng, bạn hãy tự suy xét. Từng đi qua lỗi lầm đó nên tôi hiểu rõ lắm. May thay, tôi đã từ bỏ cuộc chạy đua đó, tuy hơi muộn nhưng không quá muộn.

Chương này nói về việc thương thuyết trong sự nghiệp, nhưng thật ra chẳng tách biệt với chuyện đời. Bạn hãy nghe tôi, chẳng có gì phải thương thuyết đâu! Xã hội có chỗ xứng đáng cho mỗi người, bạn cứ yên tâm.

**NHỮNG ĐIỀU NÊN GHI NHỚ VÀ LỜI KHUYÊN CỦA TÔI**

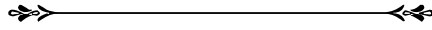
- Thị trường công việc đóng vai một quan tòa công minh đối với khả năng của bạn. Nếu bạn giỏi và làm việc tốt, thị trường sẽ đưa bạn lên. Đừng trông mong gì nơi các ông sếp nhỏ. Cơ hội chỉ tới với sếp lớn.
- Nếu sếp của bạn là một người không tốt, chẳng chóng thì chày bạn sẽ gặp nhiều vấn đề với họ và do họ gây ra. Lúc đó bạn sẽ ghen ngào lắm. Nên chia tay sớm.
- Nếu sếp tốt và tin cần nơi bạn, đừng nghĩ quá nhiều đến chuyện lương bổng mà nên hướng mình vào sự thích thú với công việc, thực hiện những dự án chung.
- Cuộc đời nghề nghiệp sẽ thú vị và có nhiều ý nghĩa.
- Bạn nên đi theo tiếng gọi của đam mê nghề nghiệp.
- Đam mê sẽ giúp bạn đi nhanh hơn, đi sớm hơn, đi vững hơn trong niềm hạnh phúc.
- Nghề nào cũng sẽ cho bạn đủ ăn, đủ mặc. Vậy đừng quan tâm quá nhiều vào đồng tiền, mà nên tìm khung cảnh làm việc thư thái cho phép có cuộc sống cân bằng với gia đình, bạn bè và xã hội.
- Dù ở vị trí trên hay dưới, bạn vẫn nên giữ thái độ tích cực và đạo đức. Trên đường dài bạn sẽ không bao giờ vấp ngã.
- Nghề nghiệp giống như một nghiệp chương, nên bạn không cần thương thuyết với nó. Hãy vui vẻ chấp nhận nó, vì dù sao bạn cũng không làm khác được, vậy thắc mắc làm chi?







## CHƯƠNG 17



# Đạo lý và phúc lành

**G**ần 40 năm du hành khắp thế giới đã cho tôi dùng hết 18 thẻ hộ chiếu đầy dấu hải quan biên giới; boarding pass (thẻ lên máy bay) chất đầy cả một thùng; vài trăm khách sạn tôi đã đi qua, có nơi cư ngụ hàng tháng; cả chục ngàn giờ thơ thần trong hàng trăm phi trường khi chờ đợi lên máy bay. Tôi còn giữ gần 5 thùng đầy thẻ tên của những người tôi đã gặp gỡ, đã giao lưu, đôi khi thân thiết trong một thời gian, tới từ hàng trăm quốc gia, nói hàng chục thứ tiếng khác nhau, lý luận theo hàng chục kiểu cách, và nay họ chỉ còn là một mảnh bìa vuông cũ vàng trong thùng thẻ tên. Đôi khi có thể in cả hình chủ nhân, cho phép tôi ôn lại ký ức một cách đích xác hơn. Ngoài ra còn có hàng trăm nghìn trang văn bản và hợp đồng; hàng chục bộ complet sờn rách; những đôi giày đã mòn mất đế sau khi chạy từ quốc gia này sang thủ đô nọ; những quà lưu niệm chất đầy tủ; những hình ảnh chụp được rửa lên giấy ảnh vào thời chưa có máy điện tử còn bày la liệt trong nhiều ngăn kéo, lúc tìm kiếm thì không tìm ra hình ảnh mình cần, lúc dọn ngăn kéo lại đột nhiên soạn ra những tấm kỷ niệm của những người mà duyên số đã cho mình làm việc cùng, thậm chí kính mến trong nhiều tháng, nhiều năm. Rồi thời gian cũng sẽ chôn dần những kỷ vật và ký ức.

Tôi đã viết quyển sách này với một tâm hồn lằng lằng, với

một tâm khảm đầy lưu luyến nhớ nhung. Trong những bạn đọc sách này, thế nào cũng có người thất vọng, nhất là nếu họ tìm kiếm những bí quyết thương thuyết như những chiêu thức võ nghệ. Sách nghiên cứu và đào tạo thì không ra nghiên cứu và đào tạo, truyện không ra truyện, sách tham khảo không ra tham khảo, sách về hồi ức cũng hông ra hồi ức! Chính tôi đã muốn như thế, và tôi đã giao hẹn với các bạn như thế ngay từ lời mở đầu. Tôi đã viết ngay trong những trang đầu tiên rằng sách nghiên cứu đã có hàng trăm hàng ngàn cuốn, còn truyện thì vô kể. Tôi không muốn sách của mình thuộc loại cổ hữu cổ điển nào. Nhưng tôi đã không nói hết thực sự tại sao trong lời mở đầu, để cho bạn đọc khám phá cả những trang cuối.

Thời còn là kỹ sư trẻ tuổi, tôi có một bạn đồng nghiệp tuổi đã cao, vì quý tôi lắm nên hay kể cho tôi nghe về cuộc đời nghề nghiệp của ông. Những cuộc đối thoại của chúng tôi giống như một ông ngoại dạy cháu vậy. Tôi nghe chuyện của ông ấy mà không bao giờ chán. Cứ mỗi khi gặp ông, tôi lại hỏi “Trưa nay ông đi dùng cơm trưa với cháu nhé”, thế là tôi lại được hưởng những giây phút tuyệt vời. Những bài học của ông là vô giá.

Từ kỷ niệm đó, tôi đã muốn sách của mình giống như thế, ít nhất là trên tinh thần. Nó phải là một người bạn cầm tay của những người hiếu kỳ muốn biết thương thuyết thực sự ra sao, nghệ thuật thương thuyết nằm ở chỗ nào. Tôi không muốn đi vào con đường giáo khoa vì đối với bộ môn này, giáo khoa mà không dựa trên kinh nghiệm chỉ còn là giáo điều. Nhưng ngược lại tôi cũng không muốn vẽ một thế giới khác thường, thậm chí hoang đường. Tôi muốn kể chuyện thật về thương thuyết cho các bạn nghe. Bạn sẽ đọc sách của tôi trên máy bay, ở trong phi trường, lúc đợi tàu, trên giường khách sạn lúc sắp đi ngủ... trước khi phải đối mặt sáng hôm sau với những đối tác đàm

phán.

Tôi muốn bạn đọc hấp thụ một cách nhẹ nhàng, vừa đọc truyện mà cũng vừa ngâm nghĩ.

Nếu đúng như vậy thì sách của tôi đã đạt đúng ý nguyện của tác giả: nó phải là những mẩu chuyện của một ông bạn cao niên đã trải vi tróc vẩy trong nghề nghiệp, đã đau đớn trong thất bại, đã hạnh phúc tột độ khi thắng thế.

Nhưng hơn thế nữa, hơn thế nữa bạn ạ!

\* \* \*

Tôi thực sự đã học được gì, đã ghi nhớ được những bài học nào nếu nhìn lại suốt mấy chục năm thực hành?

Bài học thứ nhất là người đời sẽ cư xử với bạn y như bạn cư xử với họ. Có nghĩa nếu bạn nghĩ khi đi thương thuyết mình sẽ giả dạng một gian hùng xảo quyệt nào thì bạn sẽ gặp ngay chính những người nấy trước mặt bạn. Ác giả ác báo. Còn nếu như bạn cứ tới một cuộc đàm phán với tấm lòng giản dị và chân thật, thì cho dù vài ngày đầu bạn có gặp những người gian xảo chẳng nữa, chỉ vài hôm sau bạn sẽ thấy tính hiền chất của bạn chế ngự được đối tác. Bạn ạ, tôi xin nhắc lại cho bạn nhớ rõ rằng hợp đồng chỉ có được khi cả hai bên đều ký. Do đó không ai có thể bắt buộc được bạn làm cái gì không đúng với tư duy và lương tâm của bạn, cho dù họ là một trăm người quyền thế. Bạn hãy ôn tồn và bình tĩnh trong tự tại. Bạn hãy thương thuyết theo nhịp độ do bạn định. Bạn hãy tự chủ và chủ động. Vì bạn là một trong hai (hay đa) bên, mà bên kia phải tôn trọng. Và chẳng nếu như bên kia không tôn trọng bạn đúng mức thì bạn phải rút tĩa ngay kết luận là họ không thực sự có ý đẹp lòng ngay.

Bài học thứ hai là bạn hãy tự tin. Tôi thường gặp người không tự tin, lúc nào cũng sợ bị lừa. Không đâu bạn ạ. Khi công ty của bạn đã chọn bạn làm đại biểu hay trưởng đoàn, họ đã đánh giá bạn cao ba lần đôi với nỗi khó của thương thuyết thì họ mới dám gửi bạn đi. Vẫn biết rằng trước mặt bạn có thể là một trăm tiến sĩ nổi tiếng, thậm chí có giải Nobel, nhưng đề tài thương thuyết cũng chỉ có thế. Vào đúng lúc đó, bạn hãy nhớ chuyện thằng Bờm. Có gì đâu mà phải khớp, mua bán có mỗi cái quạt mo! Dù giải Nobel có lớn tiếng chẳng nữa thì cũng vẫn chỉ có cái quạt mo thôi. Bàn ra bàn vào, phong cách có hoa mỹ rồi cuối cùng lại trở về cái quạt mo!

Giữ vững lòng tự tin, đồng thời bạn vẫn nên giữ một thái độ khoa học là đặt nghi vấn trên tất cả những gì người khác hay chính bạn đã nhìn nhận là chân lý. Liệu chọn phương pháp này có đúng không, liệu lý luận kia có mang tính nguy hiểm không, liệu những gì trông thấy có đúng mãi mãi không hay chỉ nhất thời? Thái độ nghi vấn này là một câu hỏi triết lý chung chung, bám với tất cả những trí tuệ luôn luôn mong mỏi tìm thấy chân lý.

Bài học thứ ba là bạn phải biết giá trị mọi việc. Nếu đem cái quạt mo đi bán thì bạn nên biết ngay từ nguyên thủy là giá trị của nó chỉ vồn vẹn có một nắm xôi. Cho dù đó là phú ông đứng trước mặt hay là một đồng bọn chần trầu chẳng nữa. Đây là một điểm then chốt của thương thuyết. Có nhiều người đi thương thuyết xong, đến khi về cứ thắc mắc rằng mình đã bán hay mua hớ. Hớ là thế nào? Bạn có hài lòng với giá không? Hay là bạn vẫn tiếc không bán được cao hơn hay mua được rẻ hơn? Cái loại lý luận “hớ với lời nhiều” là một thái độ thiếu khoa học và thường đi từ tư duy “lừa một lần đôi tác”. Không đâu bạn ạ. Khi bạn biết giá trị thị trường của vật đổi tay thì điều quan

trọng ngay sau đó là thiết lập mối quan hệ lâu dài với đối tác. “Lừa một lần” là thứ chặn đứng sự nối tiếp. Cuộc thương thuyết từ đó sẽ mất ý nghĩa triết lý của nó.

Bạn phải thấy ngay một điều: thương thuyết là một nghệ thuật chứ không phải là một thứ học thuật. Do đó, khi đi thương thuyết bạn phải tự cảm bản thân luôn luôn tìm cách tối ưu hóa mọi việc. Tôi đã quá quen với một số nhân vật tối ưu hóa cả ngày, rồi cả tuần, cả tháng. Cuối cùng họ cứ tự hỏi tại sao cuộc thương thuyết nào cũng kéo dài hàng năm với họ. Ngay cả khi bạn tối ưu hóa với chính mình, bạn cũng đã lú lẫm rồi trước một công cuộc vô cùng khó khăn, nói chi đến một nhóm người với quyền lợi cùng cảm nhận khách quan và chủ quan quá khác nhau? Do đó, bạn hãy nhớ rằng khi người giao tế với người thì phải cố làm sao cho tốt, nhưng đừng bao giờ nuôi ảo tưởng sẽ tìm ra một giải pháp tối ưu cho mọi người.

Bài học thứ tư là bạn hãy bỏ ở ngoài phòng họp tất cả những thành kiến của bạn, những điều chủ quan bám vào da thịt của bạn. Những phản ứng do thành kiến và do chủ quan sẽ rất khó hiểu cho đối tác và đôi khi không gắn liền với nội dung của cuộc gặp gỡ. Tôi đã từng gặp những người đàn ông rất ghét làm việc với phụ nữ, mà đến khi vào thương thuyết phải ngồi đối diện với một bà luật sư nổi tiếng. Càng đi sâu vào đàm phán, người đàn ông càng giống trò cười, đến khô hài. Thành thử bà luật sư không cần võ nghệ gì nhiều để lật ngã người đàn ông với nhiều thành kiến. Bạn cứ nhận cái duyên tới với mình như là một món quà của Thượng Đế. Nếu gặp người mù, người què, người xấu xí, người luộm thuộm, bạn lại càng nên bỏ hết thành kiến, vì những người khuyết tật phải giỏi như thế nào thì mới được phong làm đại biểu cho công ty người ta chứ!

Bài học thứ năm là cuộc thương thuyết nào cũng dễ khi bạn

tìm chân lý qua sự thông cảm giữa đôi bên. Tìm lẽ phải trái bằng việc gây gổ, mâu thuẫn sẽ không bao giờ ra! Trái lại, hai phe (hay đa phe) mà cố tìm hiểu nhau, cố lại gần nhau, cố nghe nhau sẽ tìm thấy một sự thông cảm nào đó. Mà hệ thông cảm thì rất nhanh chóng sẽ đồng nhất. Mà đồng nhất rồi thì việc viết hợp đồng chỉ còn là một thủ tục tầm thường chứ không khư khư là một chiến trường vô tận.

Muốn thông cảm thì phải kính trọng nhau. Đây là bài học thứ sáu. Cái hay trong sự kính trọng là không phải nói ra, mà chỉ cần cảm nhận. Bạn ạ, khi kính trọng thì phải thành thật đấy nhé. Ngay khi có tham nhũng, bạn cũng nên nhớ rằng người đối tác của bạn đôi khi không phải là “thủ phạm” mà thông thường họ được chỉ định để lèo lái cho sự tư lợi của người khác. Khi phải thương thuyết về những chuyện không trong sáng cho lắm, bạn cũng nên giữ bình tĩnh, hết lòng giữ gìn phẩm chất của chính mình, tránh hết mọi tư tưởng phán xét, mà chỉ nhận lấy nhiệm vụ đưa cuộc thương thuyết tới bến. Mình không nhúng vào là được rồi. Mình không phải là quan tòa, cũng không phải là đồng lõa nếu như không có một chứng tích nào có thể chứng minh điều gì sai pháp luật. Bạn nên đứng vào phe pháp luật khoa học và khách quan. Triệu chứng không phải là bằng chứng. Linh tính không phải là hiện chứng. Bạn đừng bao giờ để chính bản thân phạm tội đồng lõa, dù vô tình hay cố ý. Có một chuyện tôi muốn nhấn mạnh là trong suốt cuộc đời mình, tôi đã được chứng kiến hiện tượng nhân quả khá nhiều rồi, cho nên tôi khuyên cáo các bạn trẻ đừng coi thường chuyện này. Đạo đức là chìa khóa của sự an tịnh tâm hồn, của hạnh phúc bền vững. Hướng đi chính là đạo đức đó.

Bạn phải biết quý những đối tác mà lịch sử cho bạn gặp, đây là bài học thứ bảy. Trong những người bạn cũ của tôi thời



thanh thiếu niên đã có người sau này trở thành những nhân vật quan trọng, thậm chí đã có người trở thành Thủ tướng của một quốc gia vĩ đại trên thế giới. Bạn mà quý họ thì họ cũng sẽ quý bạn. Đến khi bạn tới thăm họ với tình bạn, họ cũng sẽ đối đáp tương xứng. Khỏi phải nói, bạn sẽ được hưởng một cách tự nhiên những quy chế đặc biệt dành cho những người bạn mà họ quý trọng.

Việc thương thuyết không giới hạn trong hợp đồng đầu bạn ạ. Khi đàm phán, bạn đang trực tiếp xây dựng một thế giới mới cho xã hội, một thế đứng mới cho công ty của bạn. Tôi mong bạn ý thức được điều này, và đây là bài học thứ tám. Khi đàm phán về nhà máy điện hay một dự án hạ tầng hay địa ốc, bạn đang xây đắp cho xã hội. Vậy hãy xây dựng một cách nhiệt tình bạn nhé. Dự án mà hạ giá xuống một chút, nhân dân cả nước sẽ phải trả nợ ít hơn. Dự án mà đẹp và bền hơn một chút, xã hội sẽ được hưởng cái lợi trăm năm đó mà bạn đã trực tiếp đóng góp. Nhân loại sẽ mang ơn, dù cái ơn đó không thể hiện rõ ràng. Nhưng một ngày kia con cháu của bạn sẽ hãnh diện biết đến sự đóng góp. Sự tự hào đó chính đáng và lành mạnh làm sao.

Bài học thứ chín là sự khiêm tốn. Càng đi, bạn càng gặp thêm người đời. Càng gặp càng thấy thế giới có nhiều người giỏi mà mình có cơ hội học của họ một cái gì đích đáng. Ngay trong những lúc thương thuyết gay go nhất, chính bản thân bị đối tác hạ đo ván, những lúc đó sao bài học khiêm tốn thấm thía thế! Bạn có thành người là nhờ những tay đã mặt sát bạn, đã uốn nắn bạn, đã giáng xuống cho bạn những nhát búa mà bạn sẽ không bao giờ quên. Từ đó con người của bạn sẽ có thêm những vết sẹo. Chính những vết sẹo này là những bia che chở bạn hiệu quả nhất sau này. Vậy tôi chúc bạn có nhiều sẹo, mỗi vết sẹo sẽ là những mũi thuốc ngừa (vaccine) tăng cường sức đề kháng

của bạn. Bản năng của bạn sẽ được tăng cường bởi chính tính khiêm tốn đó.

Cuộc đời là một chùm rủi ro. Có hàng triệu loại rủi ro. Mà bản chất của rủi ro là không ai biết nó có xảy ra thật không hay chỉ ở ẩn tiềm tàng. Nếu nó sẽ xảy ra thì chỉ có thánh nhân mới biết được lúc nào. Trước mặt rủi ro bạn chỉ có một vũ khí tuyệt đối để đối kháng... đó là sự may mắn! May mắn là cái gì, đến độ tuổi cao rồi mà tôi vẫn khó định nghĩa. Ba lần máy bay có rủi ro, ba lần tôi không bị một chút ảnh hưởng. Trăm lần tôi sắp trượt ngã trong thương thuyết, trăm lần thánh nhân đã cứu giải. Tôi nhìn nhận đó là do may mắn. May mắn lại càng làm cho tôi thêm khiêm tốn, nhưng lần này là sự khiêm tốn đối với một sức mạnh vô hình. Sức mạnh của thánh nhân có thể che chở bạn cũng như có thể trừng phạt bạn. Nhưng tại sao thánh nhân lại che chở tôi vào những lúc đó thì tôi hoàn toàn không biết!

Tôi chưa bao giờ bị thánh nhân trừng phạt, tôi xin khiêm tốn nói sự thật là như thế. Tôi xin chúc tất cả các bạn được hưởng cái “quy chế ưu đãi” vô hình đó. Tôi vững tin như bàn thạch là quy chế đó dành cho những bạn nào khiêm tốn ngay với khả năng của chính mình, kính trọng mỗi người trong xã hội, cẩn mật trong việc làm, có một nhiệt tình đặc biệt với cả xã hội loài người, có một đầu óc cầu tiến tích cực. Tôi tin chắc vào sự cố gắng, nét can trường trong khó khăn, và chắc chắn chữ nhẫn, chữ tâm là chìa khóa của sự thành công.

Ai mà học được chữ ngờ, bạn nhỉ? Nhưng chính nghề thương thuyết là nghề chuẩn bị cho chúng ta thái độ triết lý và tư tưởng đạo đức tốt nhất trước sự bất ngờ. Đạo và lý sẽ giúp chúng ta thấu triệt được rủi ro, biến hóa nó thành những cơ hội quý báu nhất.

Tôi đã gặp chữ may, tôi đã được thánh nhân phù hộ trong sự thành công và biến hóa những thất bại thành những bài học quý giá. Tôi xin chúc tất cả bạn đọc được luôn luôn hưởng những phúc lành tương tự.





## Chú thích

[1] Giáo sư Phan Văn Trường đã tặng bản quyền cuốn sách Một đời thương thuyết cho Quỹ Hỗ trợ Giáo dục Lê Mộng Đào do Công ty Cổ phần Xây dựng và Kinh doanh Địa ốc Hòa Bình sáng lập.

[2] Pakistan (Chú thích của biên tập viên)