

# CHƯƠNG 5

## VĂN HÓA TRONG ĐÀM PHÁN

M.Econ Đặng Thiện Tâm

*Culture in Negotiation*

### TÌNH HUỐNG MỞ ĐẦU

#### “Vâng” không có nghĩa là “Đồng ý”

Một công ty Hoa Kỳ cử đoàn đàm phán sang Tokyo để chốt một hợp đồng phân phối. Sau ba ngày trao đổi, trưởng đoàn Nhật Bản liên tục gật đầu và nói “hai, hai” (vâng, vâng) mỗi khi phía Mỹ trình bày một điều khoản. Đoàn Mỹ trở về khách sạn, tin chắc thương vụ đã xong và bắt đầu soạn hợp đồng chi tiết. Một tuần sau, phía Nhật lịch sự thông báo rằng họ “cần thêm thời gian cân nhắc”. Thực tế, thương vụ đã đổ vỡ ngay từ ngày thứ hai.

Sai lầm không nằm ở ngôn ngữ. Phía Nhật hiểu rõ tiếng Anh. Vấn đề là phía Mỹ đã **diễn giải** cái gật đầu theo khung văn hóa của chính họ: trong văn hóa bối cảnh thấp, “vâng” nghĩa là chấp thuận. Nhưng trong văn hóa Nhật, “hai” thường chỉ có nghĩa “tôi đang lắng nghe ngài”, chứ không phải “tôi đồng ý”. Sự thất bại này minh họa ba bẫy nhận thức mà chương này sẽ phân tích: tự lựa chọn, quy kết và vị chủng.

### MỤC TIÊU HỌC TẬP

Sau khi học xong chương này, sinh viên có khả năng:

1. Trình bày được khái niệm văn hóa và giải thích vì sao văn hóa là “cái gốc” của những phức tạp trong đàm phán quốc tế;
2. Nhận diện và phân tích ba bẫy nhận thức điển hình trong đàm phán xuyên văn hóa: tự lựa chọn, quy kết và chủ nghĩa vị chủng;

3. Vận dụng các khung phân tích hiện đại — chiều kích văn hóa Hofstede, giao tiếp bối cảnh cao/thấp của Hall, và mười khía cạnh phong cách đàm phán của Salacuse;
4. So sánh đặc trưng văn hóa phương Đông và phương Tây, và lý giải tác động của chúng đến phong cách đàm phán;
5. Phân tích và ứng dụng đặc điểm văn hóa của một số quốc gia tiêu biểu ở châu Âu, châu Mỹ và châu Á vào tình huống đàm phán cụ thể;
6. Thiết kế chiến lược ứng phó với khác biệt văn hóa, tránh định kiến và rập khuôn.

Văn hóa thường bị xem là vấn đề riêng của ngoại giao cấp cao hay kinh doanh xuyên quốc gia. Trên thực tế, mỗi chúng ta đối mặt với khác biệt văn hóa thường xuyên hơn ta tưởng: các phòng ban khác nhau trong cùng một công ty, các ngành nghề khác nhau cùng làm một dự án, đồng nghiệp và hàng xóm đến từ những vùng miền khác nhau, thậm chí các nhánh họ hàng trong cùng một đại gia đình — tất cả đều thể hiện những khác biệt văn hóa. Chương này tập trung vào những phức tạp nảy sinh khi sự khác biệt ấy lên vào bàn đàm phán.

Cái gốc của những phức tạp trong giao tiếp – đàm phán quốc tế chính là **văn hóa**. Văn hóa ở đây được hiểu là tập hợp các thái độ, cách cảm nhận và lối cư xử mà một cộng đồng dân tộc, quốc gia cùng chia sẻ và thực hiện gần như tự động. Một khi đã hình thành, văn hóa có sức sống riêng, truyền từ đời này sang đời khác và kết tinh thành truyền thống. Có những truyền thống chung làm nên sự tương đồng cho cả nhân loại — tinh thần nhân văn, tình thương đồng loại, tình yêu quê hương xứ sở. Những giá trị đó khiến con người khi đặt chân đến “đất khách quê người” vẫn cảm thấy người ta chỉ khác nhau về tiếng nói và màu da, còn con tim thì ở đâu cũng như nhau.

Song nếu chỉ có vậy thì văn hóa đã không xứng đáng trở thành một chương riêng. Vấn đề là: **những khác biệt văn hóa gây trở ngại trong giao tiếp – đàm phán là một thực tế khách quan**. Hiểu được cơ chế của những trở ngại đó, và biết cách hóa giải chúng, là một năng lực cốt lõi của nhà đàm phán hiện đại.

## 5.1 VĂN HÓA VÀ TẦM QUAN TRỌNG CỦA VĂN HÓA TRONG ĐÀM PHÁN

### 5.1.1. Khái niệm văn hóa

Hiểu biết về văn hóa đòi hỏi không chỉ nắm được khác biệt ngôn ngữ, mà còn cả khác biệt về kiến thức, nhận thức, niềm tin, thái độ và hành vi. Từ “văn hóa” (culture) bắt nguồn từ tiếng Latinh *cultura* — *colere*, nghĩa là “vun trồng, tu luyện”. Nó chỉ những khuôn mẫu hoạt động của con người cùng hệ thống biểu tượng mang lại ý nghĩa cho các hoạt động ấy. Các nền văn hóa là “những hệ thống biểu tượng và ý nghĩa mà ngay cả người tạo ra chúng cũng tranh luận, không có ranh giới cố định, liên tục thay đổi, tương tác và cạnh tranh với nhau”.

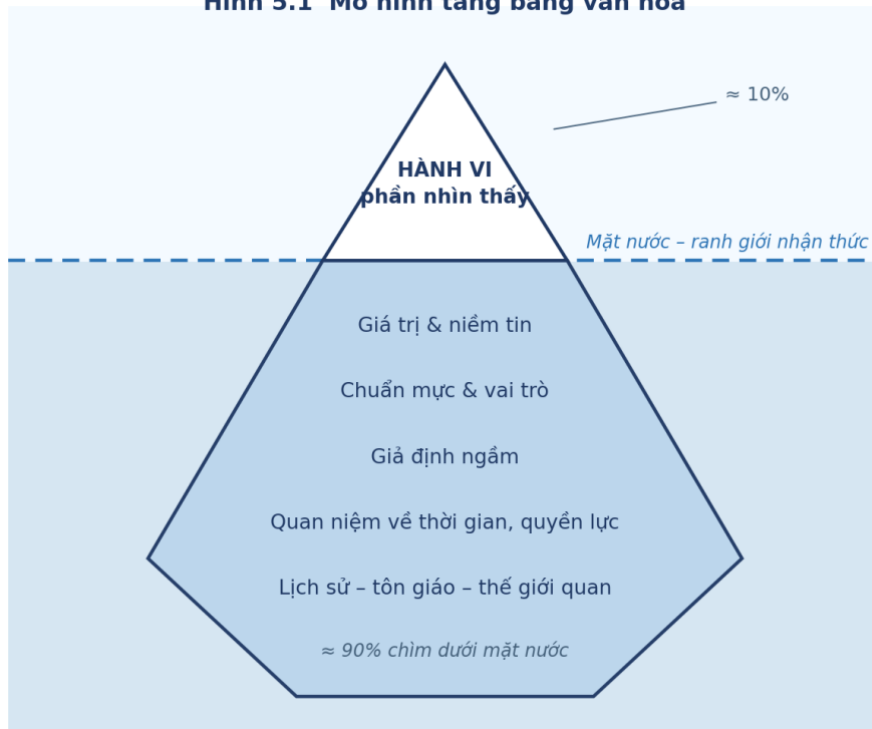
Một số định nghĩa tiêu biểu:

- Theo UNESCO: “Văn hóa bao gồm tất cả những gì làm cho dân tộc này khác với dân tộc khác, từ những sản phẩm tinh vi hiện đại nhất cho đến tín ngưỡng, phong tục, tập quán, lối sống và lao động.”
- Văn hóa là “một tổng thể phức hợp về những giá trị vật chất và tinh thần do con người kiến tạo nên, mang tính đặc thù riêng của mỗi dân tộc”.
- Theo cách hiểu nhân học, văn hóa là “**lối sống của cả một xã hội**” — bao gồm quy tắc cư xử, trang phục, ngôn ngữ, tôn giáo, nghi lễ, nghệ thuật, các chuẩn mực hành vi (luật pháp, đạo đức) và các hệ thống niềm tin, được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác.

### 5.1.2. Tầng băng văn hóa: phần nổi và phần chìm

Khi tiếp xúc với người thuộc một nền văn hóa khác, chúng ta chỉ quan sát được **hành vi** của họ — phần nổi của tầng băng. Nhưng ẩn bên dưới bề mặt là những giá trị, niềm tin, giả định ngầm và cả bề dày lịch sử mà chúng ta thường không nhìn thấy, vốn mới là thứ định hình và dẫn dắt phần lớn hành vi đó (Hình 5.1).

Hình 5.1 Mô hình tầng băng văn hóa



*Nguồn: tổng hợp từ mô hình “cultural iceberg” của E. T. Hall và G. Hofstede.*

### Phân tích sâu — vì sao “phần chìm” lại nguy hiểm

Phần nổi (cách bắt tay, cách trao danh thiếp, cách nói “vâng”) dễ quan sát nhưng dễ bị **diễn giải sai**, bởi mỗi bên gán cho cùng một hành vi những ý nghĩa khác nhau lấy từ “phần chìm” của riêng mình. Nhà đàm phán thiếu kinh nghiệm thường dừng ở phần nổi: họ học vài nghi thức xã giao rồi tưởng đã “hiểu văn hóa”. Nhà đàm phán giỏi đi xuống phần chìm: họ hỏi *tại sao* đối tác hành xử như vậy — giá trị nào, lịch sử nào, thế giới quan nào đang vận hành phía sau. Chính việc truy đến tầng giá trị, chứ không phải ghi nhớ tập quán bề mặt, mới giúp dự đoán được hành vi của đối tác trong những tình huống chưa từng gặp.

#### 5.1.3. Vì sao văn hóa ảnh hưởng mạnh đến đàm phán

Văn hóa tác động đến đàm phán qua nhiều “điểm va chạm” cụ thể. Ba khác biệt phổ biến nhất thường gây nhầm lẫn là:

##### a) Khác biệt về quan niệm thời gian

Một số nền văn hóa coi đúng giờ là bắt buộc; với họ, nhà đàm phán đến từ nền văn hóa “thư thả” dường như đang cố tình dùng chiến thuật trì hoãn. Ngược lại, ở những nền văn hóa sống theo nguyên tắc “con người quan trọng hơn lịch trình”, người đến từ nền văn hóa đúng giờ lại bị xem là căng thẳng, hấp tấp, ép buộc đối tác chót thỏa thuận một cách vội vàng.

### b) Khác biệt về phong cách giao tiếp

Một số nền văn hóa sống theo nguyên tắc “Hãy thẳng thắn”. Với người đến từ nền văn hóa **trực tiếp, bối cảnh thấp**, một người đến từ nền văn hóa **tinh tế, bối cảnh cao** (như nhiều nước châu Á) có vẻ lảng tránh, khó hiểu, thậm chí thiếu trung thực. Nhưng nhìn ngược lại, người ở nền văn hóa bối cảnh cao lại thấy đối tác trực tiếp là thẳng thừng, thô lỗ, kiêu ngạo và tham lam.

### c) Khác biệt về thái độ đối với mối quan hệ

Một số nền văn hóa kinh doanh — điển hình là Hoa Kỳ — nhấn mạnh **cách tiếp cận giao dịch** (transactional): coi đàm phán là một nhiệm vụ kỹ thuật, cần dữ liệu và giải quyết mọi vấn đề có thể, thu gọn tất cả vào một hợp đồng chi tiết mà các bên phải tuân thủ chặt chẽ. Các nền văn hóa khác lại theo **cách tiếp cận quan hệ** (relational): xem thỏa thuận là một mối quan hệ sống, sẽ điều chỉnh khi hoàn cảnh thay đổi, không quá lệ thuộc vào các điều khoản chi li.

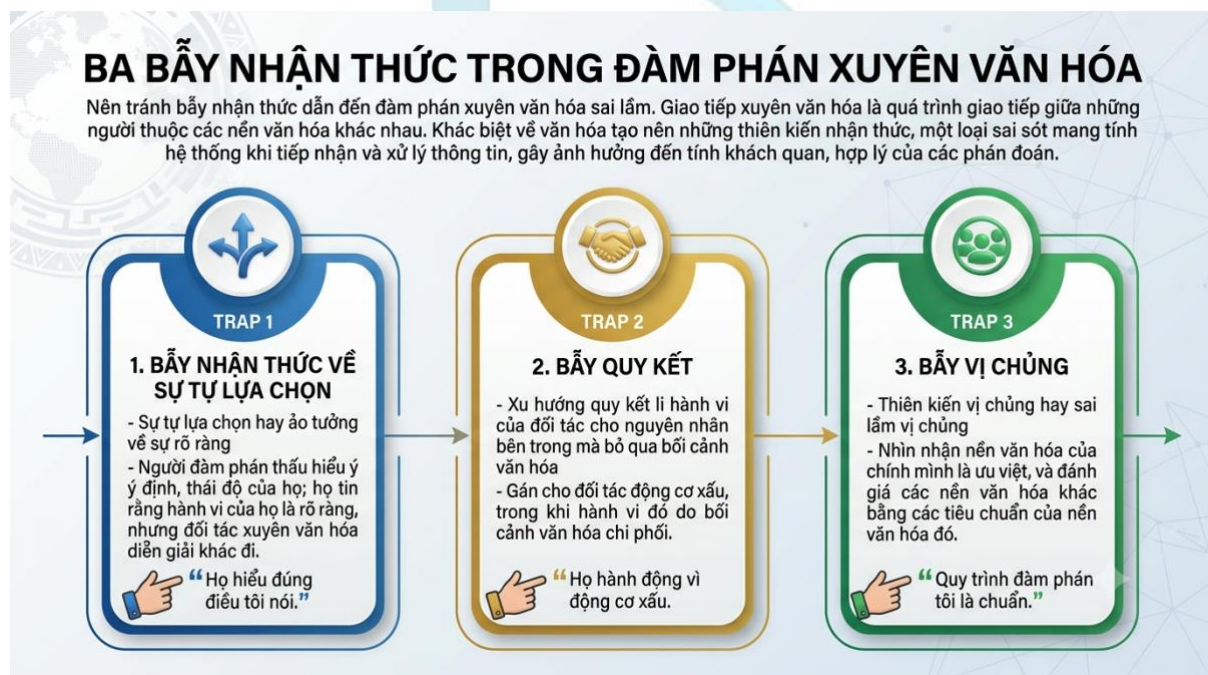
Người thuộc văn hóa giao dịch thấy văn hóa quan hệ thay đổi quá nhanh, coi thường thỏa thuận đã ký. Người thuộc văn hóa quan hệ lại thấy văn hóa giao dịch cứng nhắc, “bị khóa” vào chi tiết đến mức không chấp nhận nổi tính tất yếu của thay đổi, và sự hối hả lao vào ký kết của họ thì bị xem là tham lam, thiên cận.

#### Quy mô của thách thức

Nếu thế giới thu nhỏ còn 1.000 người, sẽ có khoảng 584 người châu Á, 150 người châu Âu, 124 người châu Phi, 84 người Mỹ Latinh, 52 người Bắc Mỹ và 6 người châu Đại Dương. Khoảng một nửa dùng các thứ tiếng phổ biến nhất (Quan thoại, Anh, Hindi/Urdu, Tây Ban Nha, Nga, Ả Rập); nửa còn lại dùng hơn 200 ngôn ngữ khác. Trong bức tranh ấy, **giao tiếp luôn là thách thức lớn nhất** (Harris & Moran).

## 5.2 BA BÃY NHẬN THỨC TRONG ĐÀM PHÁN XUYÊN VĂN HÓA

Các nhà khoa học xã hội đã chỉ ra ba vấn đề đặc biệt điển hình thường nảy sinh trong đàm phán đa văn hóa: **tự lựa chọn (self-selection)**, **quy kết (attribution)** và **chủ nghĩa vị chủng (ethnocentrism)**. Đây không phải là những lỗi của “người kém cỏi”, mà là những thiên lệch nhận thức cố hữu, vận hành gần như tự động trong tâm trí mọi nhà đàm phán (Hình 5.2).



Ba bẫy nhận thức theo L. Thompson, *The Mind and Heart of the Negotiator* (2015).

### a) Tự lựa chọn (Self-selection)

Là niềm tin rằng **người khác hiểu đúng điều mà ta muốn nói** — rằng thông điệp ta phát ra được giải mã y hệt cách ta mã hóa nó. Trong giao tiếp cùng văn hóa, giả định này thường đúng nên ta không để ý. Nhưng giữa hai nền văn hóa, cùng một câu nói, cử chỉ hay khoảng lặng có thể mang nghĩa hoàn toàn khác. Cái gật đầu của đối tác Nhật trong tình huống mở đầu là một ví dụ: phía Mỹ tin rằng “vâng” nghĩa là “đồng ý”, trong khi nó chỉ có nghĩa “tôi đang nghe”.

### b) Quy kết (Attribution)

Là niềm tin rằng **động cơ đằng sau hành vi của người khác là hiển nhiên**. Khi đối tác im lặng kéo dài, ta lập tức quy cho họ ý đồ (đang câu giờ, đang khước từ, đang bất mãn) — trong khi sự im lặng đó có thể chỉ là dấu hiệu của sự tôn trọng và suy nghĩ thận trọng theo chuẩn mực văn hóa của họ. Đây là biểu hiện của **lỗi quy kết cơ bản** (fundamental attribution error): ta có xu hướng giải thích hành vi của người khác bằng tính cách của họ, mà bỏ qua sức ép của bối cảnh và văn hóa.

### c) Chủ nghĩa vị chủng (Ethnocentrism)

Là niềm tin rằng **cách của ta mới là cách đúng**: lấy chuẩn mực văn hóa của chính mình làm thước đo để đánh giá nền văn hóa khác. Do gắn bó mật thiết với văn hóa của bản thân, người ta dễ đưa ra những đánh giá phiến diện và bất công. Tư tưởng vị chủng có tính hai chiều: nếu ta miệt thị một nền văn hóa khác, ta cũng sẽ bị họ đánh giá y như vậy. Muốn đánh giá công bằng, mỗi cá nhân phải hiểu được giá trị và tiêu chuẩn của nền văn hóa kia, đồng thời không để giá trị của riêng mình chi phối hoàn toàn.

#### Phân tích sâu — nguyên mẫu (prototype) chứ không phải rập khuôn (stereotype)

Hiểu biết văn hóa là con dao hai lưỡi. Biết rằng “người Nhật thường ra quyết định theo đồng thuận” giúp ta chuẩn bị tốt hơn — đó là sử dụng một **nguyên mẫu** (prototype): kỳ vọng trung bình, có thể điều chỉnh khi gặp dữ liệu thực tế. Nhưng nếu ta khẳng định rằng *mọi* đối tác Nhật đều như vậy và phớt lờ cá nhân cụ thể trước mặt, ta rơi vào **rập khuôn** (stereotype): áp đặt cứng nhắc, bỏ qua khác biệt cá nhân.

Nguyên tắc thực hành: dùng tri thức văn hóa làm **giả thuyết khởi đầu**, rồi liên tục kiểm chứng và cập nhật bằng quan sát trực tiếp. Khác biệt giữa các cá nhân trong cùng một nền văn hóa thường lớn hơn khác biệt giữa các nền văn hóa trung bình.

### 5.3 CÁC KHUNG PHÂN TÍCH VĂN HÓA HIỆN ĐẠI

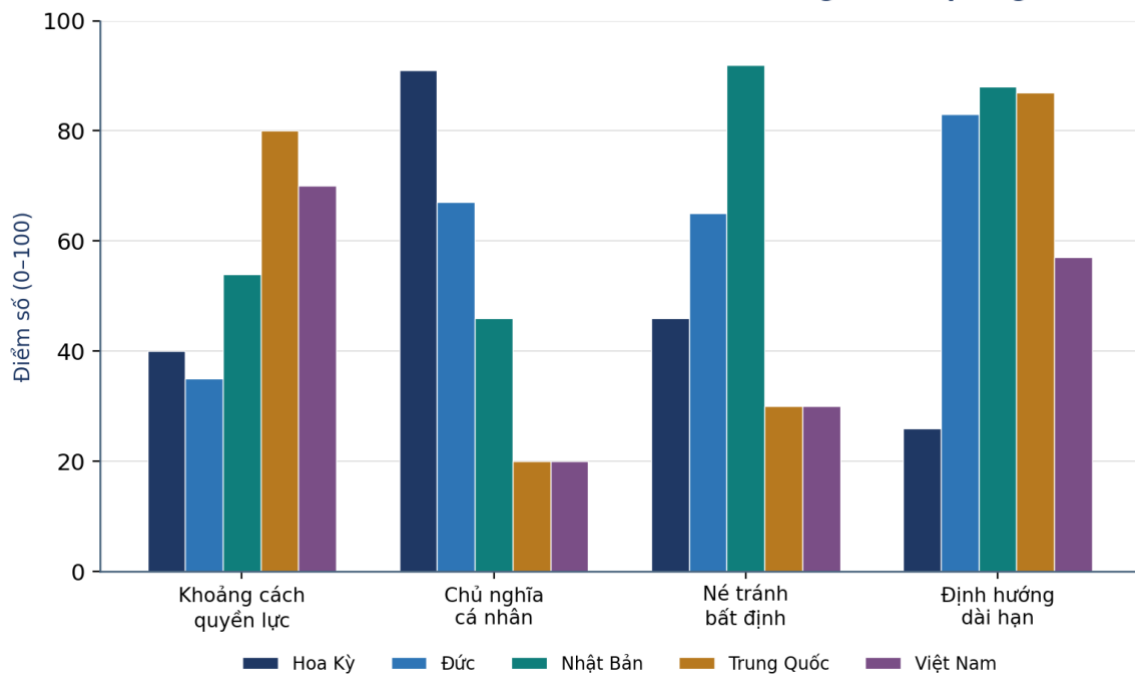
Để vượt khỏi những khái quát cảm tính, nghiên cứu đàm phán quốc tế sử dụng ba khung phân tích đã trở thành kinh điển. Chúng cung cấp một “ngôn ngữ chung” để mô tả khác biệt văn hóa một cách hệ thống thay vì dựa vào ấn tượng.

#### 5.3.1. Sáu chiều kích văn hóa của Hofstede

Geert Hofstede, từ một khảo sát quy mô lớn xuyên quốc gia, đề xuất một bộ chiều kích cho phép “đo” khác biệt văn hóa trên thang điểm 0–100. Những chiều kích liên quan trực tiếp nhất đến đàm phán gồm:

1. **Khoảng cách quyền lực (Power Distance):** mức độ một xã hội chấp nhận sự phân bố quyền lực bất bình đẳng. Điểm cao (Trung Quốc, Việt Nam) gắn với tôn ti, cấp trên ra quyết định; điểm thấp (các nước Bắc Âu) gắn với bình đẳng và phản biện.
2. **Chủ nghĩa cá nhân – tập thể (Individualism–Collectivism):** ưu tiên mục tiêu cá nhân hay mục tiêu nhóm. Hoa Kỳ rất cá nhân; Đông Á thiên về tập thể.
3. **Né tránh bất định (Uncertainty Avoidance):** mức khó chịu với mơ hồ và rủi ro. Điểm cao (Nhật Bản) thích hợp đồng chi tiết, quy trình rõ ràng.
4. **Nam tính – nữ tính (Masculinity–Femininity):** đề cao cạnh tranh, thành tích so với hợp tác, chất lượng quan hệ.
5. **Định hướng dài hạn (Long-term Orientation):** coi trọng kiên nhẫn, tích lũy lâu dài so với kết quả ngắn hạn. Đông Á thường rất cao.
6. **Thụ hưởng – kiềm chế (Indulgence–Restraint):** mức độ cho phép thỏa mãn các nhu cầu và cảm xúc tự nhiên.

**Hình 5.3 So sánh chiều kích văn hóa Hofstede giữa các quốc gia**



*Điểm số minh họa theo Hofstede Insights; con số mang tính tương đối, dùng để so sánh.*

**Đọc Hình 5.3 cho bàn đàm phán**

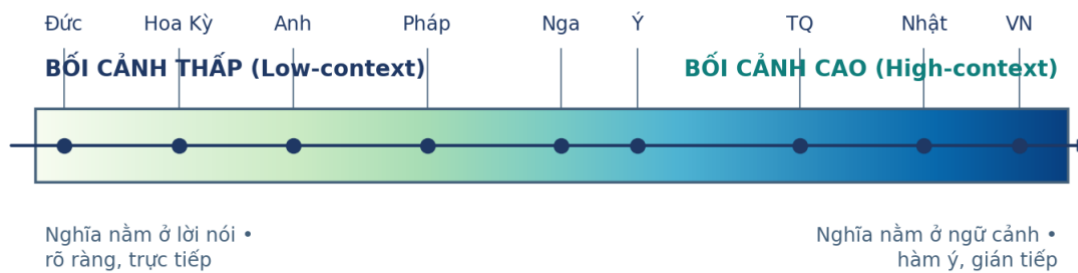
Đối tác Hoa Kỳ (cá nhân chủ nghĩa cao, định hướng ngắn hạn) thường muốn chốt nhanh, một người có thẩm quyền quyết. Đối tác Nhật (né tránh bất định và định hướng dài hạn rất cao) muốn hợp đồng chi tiết, ra quyết định tập thể, chấp nhận tiến độ chậm. Đối tác Trung Quốc và Việt Nam (khoảng cách quyền lực cao) kỳ vọng được làm việc với người “ngang cấp” và tôn trọng thứ bậc. Biết trước những khác biệt này giúp nhà đàm phán điều chỉnh kỳ vọng về **tốc độ, thẩm quyền và độ chi tiết** của thỏa thuận.

**5.3.2. Giao tiếp bối cảnh cao và bối cảnh thấp (Edward T. Hall)**

Nhà nhân học Edward T. Hall phân biệt hai kiểu giao tiếp tạo nên nhiều hiểu lầm nhất tại bàn đàm phán:

1. **Bối cảnh thấp (low-context):** nghĩa nằm tường minh trong lời nói. Người ta nói thẳng, viết rõ, “có sao nói vậy”. Tiêu biểu: Đức, các nước Bắc Âu, Hoa Kỳ. Câu chữ của hợp đồng là chân lý.
2. **Bối cảnh cao (high-context):** phần lớn ý nghĩa nằm ở ngữ cảnh — quan hệ, thứ bậc, không khí, điều *không nói ra*. Người ta nói gián tiếp, giữ thể diện, tránh từ chối thẳng. Tiêu biểu: Nhật Bản, Trung Quốc, Việt Nam, các nước Ả Rập.

**Hình 5.4 Phổ giao tiếp bối cảnh thấp - bối cảnh cao (Edward T. Hall)**



*Vị trí các quốc gia chỉ mang tính tương đối, thể hiện xu hướng chứ không tuyệt đối.*

Hệ quả thực tiễn: khi một nhà đàm phán bối cảnh cao nói “việc này hơi khó”, người bối cảnh thấp dễ hiểu nhầm là “còn thương lượng được”, trong khi đó thường là một lời **từ chối lịch sự**. Ngược lại, sự thẳng thắn của bên bối cảnh thấp có thể bị bên kia cảm nhận là xúc phạm. Nhận diện được trực này giúp ta “dịch” đúng thông điệp của đối tác.

### 5.3.3. Mười khía cạnh phong cách đàm phán của Salacuse

Trong *The Global Negotiator* (2003), Jeswald W. Salacuse tổng hợp mười khía cạnh mà phong cách đàm phán dao động giữa hai cực tùy theo văn hóa. Đây là bảng kiểm hữu ích để chuẩn bị cho bất kỳ cuộc đàm phán quốc tế nào (Hình 5.6).

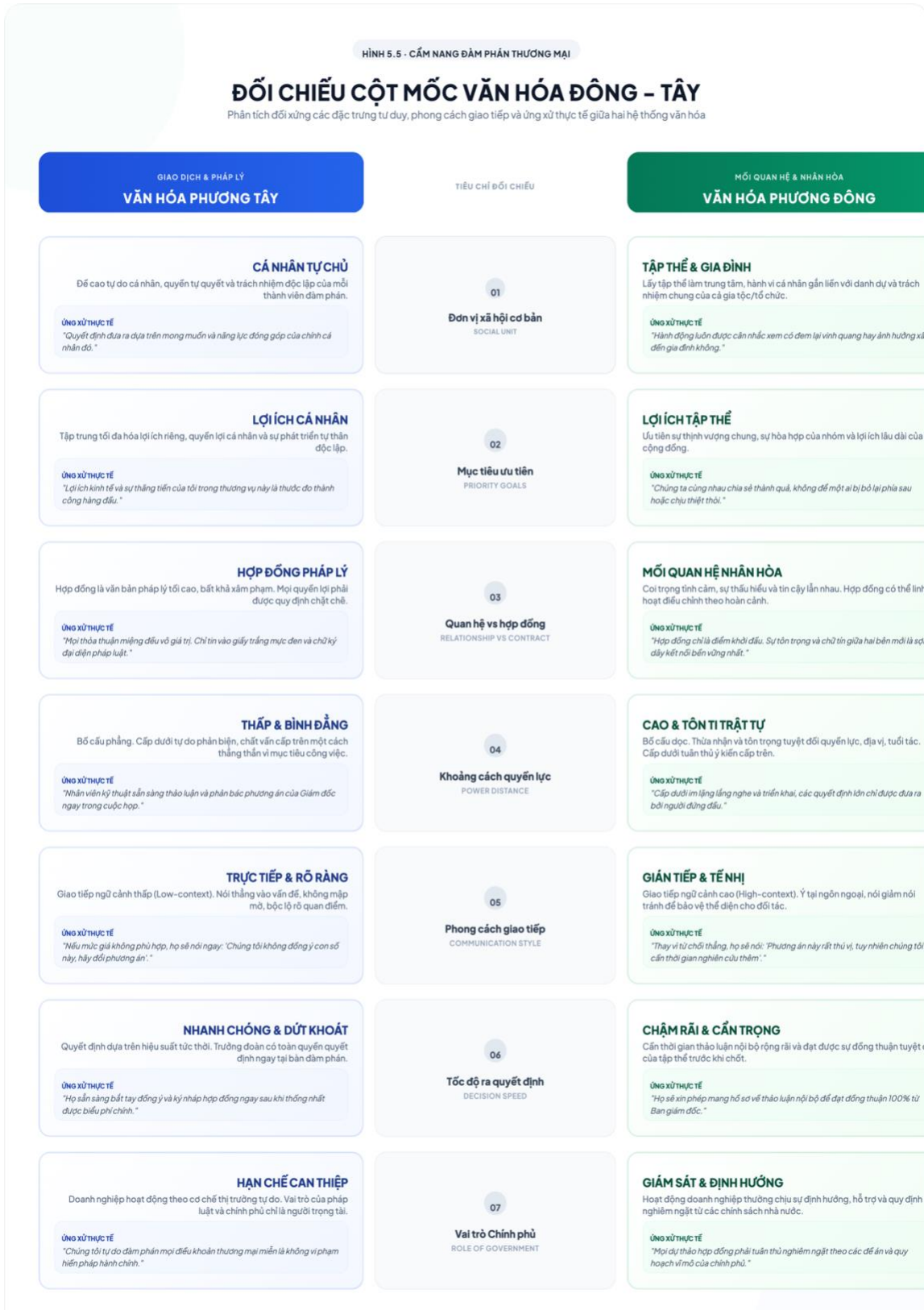


Khía cạnh	Một cực	Cực đối lập	Hàm ý cho nhà đàm phán
Cách dựng thỏa thuận	Từ dưới lên	Từ trên xuống	Chốt từng điểm nhỏ hay từ nguyên tắc chung
Tổ chức nhóm	Một lãnh đạo	Đồng thuận	Ai có quyền quyết tại bàn
Chấp nhận rủi ro	Cao	Thấp	Mức sẵn sàng với điều khoản mạo hiểm

#### 5.4 SỰ KHÁC BIỆT VĂN HÓA PHƯƠNG ĐÔNG – PHƯƠNG TÂY

Điều không nên làm khi bàn về văn hóa là vẽ ra những hình ảnh định kiến. Tuy nhiên, cũng không thể phủ nhận sự tồn tại khác biệt của hai nhóm văn hóa cơ bản: **văn hóa theo chủ nghĩa cá nhân** (đặc trưng phương Tây) và **văn hóa theo chủ nghĩa tập thể** (đặc trưng phương Đông). Đối chiếu hai nhóm này giúp ta nhận diện một số “cột mốc” văn hóa làm nền cho khác biệt trong phong cách đàm phán thương mại quốc tế (Hình 5.5).

ĐẶNG THIÊN  
TÂM  
GIÁ TRỊ TỪ TÂM



Bảng đối chiếu mang tính khái quát; mỗi quốc gia cụ thể vẫn có những sắc thái riêng.

### 5.4.1. Chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể

Các nền văn hóa theo **chủ nghĩa cá nhân** phổ biến ở Mỹ, Australia, Canada, New Zealand và một phần Tây Âu. Ở đó, mục tiêu tập thể lệ thuộc vào mục tiêu cá nhân; con người cá nhân được coi là đơn vị hạt nhân của xã hội, được khích lệ sống tự do, chân thực, thẳng thắn, độc lập ra quyết định và độc lập hành động.

Các nền văn hóa theo **chủ nghĩa tập thể** phổ biến ở châu Á, Đông Âu và Mỹ Latinh, nơi mục tiêu cá nhân chịu sự chi phối của mục tiêu tập thể. Gia đình và nơi làm việc là đơn vị hạt nhân của xã hội; sống có nghĩa vụ, hòa hợp, khiêm tốn và lịch sự là đòi hỏi quan trọng. Cá nhân không tách mình khỏi tập thể, không bộc lộ cái tôi độc lập như trong văn hóa cá nhân chủ nghĩa.

Tương ứng với hai nhóm này, thành viên văn hóa cá nhân chủ nghĩa thường trội hơn trong phát minh, sáng chế; thành viên văn hóa tập thể trội hơn ở các nỗ lực có tính phối hợp như chế tạo, dịch vụ. Việc nhấn mạnh tính hòa hợp khiến người châu Á nhạy cảm và tinh tế hơn trong tư duy và hành động; họ chú ý đến **quan hệ** nhiều hơn **hợp đồng**, trong khi người phương Tây chú ý đến hợp đồng nhiều hơn nghi thức xã giao.

#### 5.4.2. Cơ chế tầng bậc và khoảng cách quyền lực

Điểm mấu chốt thứ hai là **tính tầng bậc** trong quan hệ xã hội phương Đông. Người phương Đông nghiêng về tôn trọng tuổi tác, thâm niên, địa vị và quyền lực hơn người phương Tây. Ở quy mô quốc gia, điều này thể hiện qua tinh thần đề cao trật tự, kỷ cương. Về lịch sử, các xã hội phương Đông chịu ảnh hưởng của Khổng Tử và nhiều nhà triết học khác, vốn cho rằng con người sinh ra không bình đẳng (“con vua thì lại làm vua...”). Hệ quả là người phương Đông có xu hướng nín nhịn, tự kiểm chế theo tinh thần “một điều nhịn là chín điều lành”. Cơ chế tầng bậc Quân – Thần – Phụ – Tử đã in dấu sâu, trở thành mối quan tâm gần như vô thức về chỗ đứng của mình trong thang tuổi tác, địa vị, quyền lực khi giao tiếp.

Ở phương Tây, do ảnh hưởng của các học thuyết khai sáng và các cuộc di dân sau thời Phục hưng, quan niệm phổ biến là “mọi người sinh ra đều bình đẳng”. Địa vị vì thế không phải là yếu tố chi phối nặng nề trong giao tiếp. Sự khác biệt này từng tạo ra những va chạm văn hóa sâu sắc trong các lần tiếp xúc Đông – Tây đầu tiên.

#### 5.4.3. Tính kỷ luật và thời gian ra quyết định

Khác với phương Tây — nơi thông lệ cho phép cá nhân tư duy độc lập, phản bác đồng nghiệp, thậm chí cả cấp trên — châu Á chịu ảnh hưởng sâu sắc các nguyên tắc Không giáo về **Trung – Tín – Lễ – Nghĩa**: trung thành, làm tròn nghĩa vụ, giữ chữ tín, tôn trọng giá trị cộng đồng. Trong đàm phán, yếu tố này tạo ra khác biệt rõ rệt ở quá trình ra quyết định: đối tác châu Á thường quyết định chậm vì phải cân nhắc kỹ (“người ba năm mới nói”), cần thời gian tham khảo ý kiến đồng nghiệp ngoài phòng họp, thậm chí xin ý kiến từ trụ sở chính cách xa hàng vạn dặm.

### Phân tích sâu — “chậm” không phải là yếu thế

Nhà đàm phán phương Tây dễ diễn giải tốc độ chậm của đối tác châu Á là thiếu quyết đoán, hoặc là chiến thuật gây sức ép. Thực chất, đó thường là biểu hiện của quy trình ra quyết định **đồng thuận** (ringi/nemawashi ở Nhật) và mức **né tránh bất định** cao: bên kia muốn chắc chắn mọi rủi ro đã được tính đến trước khi cam kết. Hiểu được điều này, nhà đàm phán khôn ngoan sẽ không thúc ép, mà chủ động cung cấp đầy đủ thông tin để hỗ trợ quá trình nội bộ của đối tác — và quan trọng là **không cài thời hạn cứng** khiến đối tác cảm thấy bị dồn ép, vì điều đó có thể phá vỡ thể diện và lòng tin.

#### 5.4.4. Vai trò của Chính phủ

Do ảnh hưởng của tính tập thể, Chính phủ các quốc gia châu Á đóng vai trò hỗ trợ phát triển rất lớn trong kinh doanh nói chung và đàm phán thương mại nói riêng — không chỉ như cơ quan điều phối mà còn như cơ quan giám sát. Hiện tượng này từng được gọi là “Japan Inc.” — Tổng công ty Nhật Bản. Chính phủ Singapore, Indonesia, Hàn Quốc cũng đóng vai trò hỗ trợ tương tự trong thành công kinh tế. Ở Việt Nam, những thành tựu kinh tế của công cuộc Đổi mới là minh chứng cho vai trò của Nhà nước trong quản lý và điều tiết nền kinh tế quốc dân.

Ở phương Tây, Chính phủ cũng điều phối thương mại, nhưng sự can thiệp của Chính phủ thường bị nghi ngờ. Trong giới kinh doanh Mỹ, câu nói đùa “Tôi là đại diện của Chính phủ, tôi đến để giúp các bạn” thường được dùng để mua một tiếng cười — phản

ánh thái độ dè dặt với sự can thiệp của Nhà nước, bắt nguồn từ gốc rễ chủ nghĩa cá nhân.

## 5.5 VĂN HÓA ĐẶC TRUNG CỦA MỘT SỐ QUỐC GIA TIÊU BIỂU

Phần này phác họa đặc trưng văn hóa của các đối tác thường gặp, theo tinh thần “Biết mình biết người, trăm trận trăm thắng”. Lưu ý: các mô tả dưới đây là **nguyên mẫu** dùng làm điểm khởi đầu, cần được kiểm chứng và điều chỉnh với từng cá nhân, doanh nghiệp cụ thể.

### 5.5.1. Các quốc gia châu Âu

#### a) Đàm phán với đối tác Nga

Người Nga dễ gần, dễ mến, với những đặc tính điển hình: trung thực, thẳng thắn, không thích vòng vo; giàu tình cảm, nhân hậu, rộng lượng và chân thành với bạn bè, yêu ghét rõ ràng; giản dị, ít lễ nghi; vui vẻ, cởi mở, hòa đồng; cẩn cù, bền bỉ, kỷ luật và tinh thần trách nhiệm cao; tôn trọng cấp trên và chữ tín; coi trọng hoạt động tập thể hơn cá nhân.

**Giai đoạn tiền đàm phán:** xem xét các ưu tiên, các quy định, đối tác hoặc chính quyền địa phương, mức độ cạnh tranh và khả năng tài chính; trên cơ sở đó xây dựng chiến lược và các phương án một cách khoa học. Về nhân sự, nên chọn người có năng lực, giỏi tiếng Nga và am hiểu thị trường Nga.

**Giai đoạn đàm phán:** vào thẳng vấn đề, tránh vòng vo; khai thác lợi ích tổng thể, thuyết phục đối tác bằng lợi ích mở rộng và lâu dài; cố gắng đến đúng giờ; lưu ý khoảng cách quyền lực giữa các cá nhân tương đối thấp và họ coi trọng hoạt động tập thể.

**Giai đoạn hậu đàm phán:** soạn hợp đồng đầy đủ, chi tiết; thực hiện tốt cam kết, giữ chữ tín để tạo dựng quan hệ lâu dài.

#### b) Đàm phán với các nước Đông Âu

Phong cách Đông Âu có nhiều điểm chung với Nga, nhưng do gần Tây Âu và cải cách sớm hơn nên người Đông Âu phần nào linh hoạt hơn. Bảng 5.1 tổng hợp các đặc điểm chính.

### Bảng 5.1. Phong cách đàm phán đặc trưng của các nước Đông Âu

<b>Yếu tố đàm phán</b>	<b>Phong cách Đông Âu</b>
Tiến độ – giá trị thời gian	Chậm; điều độ và đúng giờ
Đòi hỏi ban đầu	Cao
Cách trình bày vấn đề	Đưa vấn đề theo nhóm; rất trịnh trọng
Giao tiếp	Khá trực tiếp, có chút chuyện phiếm; cần phiên dịch
Quan hệ cá nhân	Ít được nhấn mạnh
Ảnh hưởng của bên thứ ba	Cao
Khoảng cách quyền lực	Thấp
Ra quyết định	Từ trên xuống; hơi vội vàng; hướng lợi ích lâu dài, hợp lý
Hành vi cá nhân/tập thể	Nhấn mạnh làm việc nhóm
Yếu tố hành chính	Nhu cầu đối tác địa phương vừa phải; mức chi tiết và quan liêu cao
Khía cạnh tình cảm	Mức độ hợp lý khá cao; độ nhạy cảm thấp

### c) Đối tác Anh

- Hẹn làm việc trước; đến đúng giờ nhưng đừng đến quá sớm.
- Ít hỏi những vấn đề mang tính cá nhân.
- Vẫn còn dấu ấn của một xã hội phân tầng giai cấp, dù điều này đang dần thay đổi.
- Doanh nhân Anh không làm việc với nhịp độ “điên cuồng” như người Mỹ; đừng lẫn lộn phong cách Anh và Mỹ.

### d) Đối tác Pháp

- Làm việc trong môi trường cạnh tranh cao, đôi khi gây ấn tượng không thật lịch thiệp.
- Niềm nở, thân mật; tự hào về văn hóa và tài hùng biện của dân tộc.

- Thích thắng trong tranh luận về tính hợp lý của vấn đề.
- Trong đàm phán, “Vâng” thường nghĩa là “Có thể”, “Không” nghĩa là “hãy cùng thương lượng tiếp”.
- Hệ thống lãnh đạo tập trung từ trên xuống; luôn đúng giờ; tránh bàn chuyện kinh doanh làm hỏng bữa ăn.

#### e) Đối tác Đức

- Phong cách ứng xử nghi thức hơn người Mỹ; đúng giờ là yêu cầu rất quan trọng.
- Tập trung vào điều khoản hợp đồng hơn là quan hệ giữa các bên.
- Thích hợp đồng chi tiết và thực hiện chính xác; không thích thay đổi hợp đồng đã soạn xong.
- Rất chú trọng chức danh (ví dụ: “Ngài Giáo sư Schmitt”).

#### Độc đối tác Đức qua khung Hall – Hofstede

Đối tác Đức là ví dụ điển hình của văn hóa **bối cảnh thấp** và **né tránh bất định cao**: họ muốn mọi điều khoản tường minh, không để lại khoảng mơ hồ, và một khi đã ký thì tuân thủ nghiêm ngặt. Với họ, sự thẳng thắn không phải là thô lỗ mà là tôn trọng; sự đúng giờ không phải là cứng nhắc mà là chữ tín. Hiểu vậy, đối tác Việt Nam nên chuẩn bị tài liệu kỹ lưỡng, đúng hẹn và tránh hứa hẹn mơ hồ.

#### 5.5.2. Châu Mỹ — Hoa Kỳ

Dưới đây là một số đặc trưng giá trị văn hóa Mỹ có ảnh hưởng đến đàm phán.

##### a) Văn hóa “Nồi hầm” (melting pot)

Khách đến Mỹ thường ngạc nhiên về sự đa dạng sắc tộc; người Mỹ coi đó là điều đương nhiên. Chỉ qua vài thế hệ, phong tục của “cổ quốc” mà người nhập cư mang đến sẽ bị “ninh như” trong cái “nồi hầm” văn hóa Mỹ, tạo ra một chất mới. Mark Twain từng so sánh: người Anh “làm một việc vì việc đó đã có người làm rồi”, còn người Mỹ “làm một việc vì việc đó chưa ai làm”. Người Mỹ thích thử cái mới vì tin rằng mới hơn là tốt

hơn; họ mang **tinh thần tiên phong** — từng sôi sục trong các cuộc tìm vàng và khai phá miền Tây. Một người Mỹ trung bình thay đổi chỗ ở khoảng 14 lần trong đời, vì công việc, kinh tế hay đơn giản là khát vọng đổi thay.

### b) Tư duy “nghĩ thẳng”

Theo Wallace và Metcalf (1995), tư duy đặc trưng kiểu Mỹ là **tư duy logic tuyến tính**: mọi thứ đều có nguyên nhân có thể truy ra; A gây ra B dẫn đến C, và phải được chứng minh bằng dữ liệu cụ thể. Bên cạnh đó là các giá trị: đề cao **cạnh tranh, chủ nghĩa cá nhân, quý trọng thời gian** (“time is money”) và những quy ước riêng về **quà cáp**. Người Mỹ thường ưa cách tiếp cận giao dịch, muốn “bắt tay vào việc” nhanh, đặt mục tiêu là một hợp đồng rõ ràng, khả thi.

## 5.5.3. Châu Á

### a) Đàm phán với đối tác Nhật Bản

**Ứng xử qua điện thoại.** Doanh nhân Nhật rất coi trọng giao tiếp điện thoại: xưng rõ tên cá nhân và tên công ty, nói ngắn gọn nội dung để không làm mất thời gian người đang bận, nên ghi trước ra giấy những điểm cần nói.

**Giữ đúng hẹn.** Luôn đúng giờ, tuyệt đối không để đối tác chờ — đây là nguyên tắc bất di bất dịch.

**Coi trọng hình thức.** Chú ý hình thức bên ngoài là phép lịch sự thể hiện việc giữ gìn phẩm chất con người. Cách làm của người Nhật là “xuất phát từ hình thức”: hoàn thiện hình thức trước, rồi cụ thể hóa dần nội dung. Người Nhật “cất” công việc trong ngăn kéo cho tới khi đạt hình thức mong muốn mới tiến hành — nên đôi khi bị xem là ứng phó chậm, dù bên trong công việc vẫn đang được triển khai từng bước. Trước mỗi cuộc họp, bản tóm tắt nội dung phải được phát trước để mọi người nắm và chuẩn bị ý kiến.

**Con dấu và danh thiếp.** Ở Nhật, văn bản chính thức được đóng dấu chứ không dùng chữ ký; cá nhân, công ty và cơ quan đều có con dấu riêng. Khi làm quen, người Nhật luôn trao danh thiếp để bắt đầu quan hệ; nhận danh thiếp phải giữ gìn cẩn thận, không nhét vào túi mà cho vào sổ hoặc đặt trang trọng lên bàn. Người Nhật nhìn danh thiếp để biết chức vụ và dùng kính ngữ phù hợp với địa vị đối phương.

**Địa điểm đàm phán.** Trao đổi kinh doanh không nhất thiết ở văn phòng; nhiều thỏa thuận diễn ra trong các bữa ăn tối, nơi vừa nâng ly vừa bàn chi tiết và trao đổi thông tin.

### Nemawashi và ringi — vì sao quyết định của người Nhật “chậm mà chắc”

Đằng sau sự thận trọng của đối tác Nhật là hai cơ chế: **nemawashi** (vận động hành lang, tạo đồng thuận ngầm trước cuộc họp) và **ringi** (luân chuyển văn bản đề xuất để các cấp cùng đóng dấu phê duyệt). Một quyết định vì thế cần thời gian, nhưng khi đã đạt được thì rất vững và được toàn tổ chức cam kết thực hiện. Đối tác nước ngoài nên cung cấp đầy đủ tài liệu cho phía Nhật “làm nội bộ”, và không hiểu làm sự chậm rãi là thờ ơ.

## b) Đàm phán với đối tác Trung Quốc

### • Quan hệ (Quan hệ / Guanxi)

**Quan hệ** là một trong những yếu tố căn bản của xã hội Trung Quốc — mạng lưới những ràng buộc cá nhân chi phối con người về tư tưởng, tình cảm và nghĩa vụ. Quan hệ có thể dựa trên gia tộc, nghề nghiệp, tình bạn, đồng niên, đồng khóa, đồng liêu... Chúng không chỉ là tình cảm đơn thuần mà còn là cơ sở để giúp đỡ nhau khi cần. Khái niệm này dễ hiểu với người châu Á nhưng đôi khi khó hiểu với người phương Tây.

### TÌNH HUỐNG 5.1

#### John và những người bạn Bắc Kinh

John, một nhà ngoại giao Úc từng làm việc ở Bắc Kinh, rất quý những người bạn Trung Quốc. Khi một người bạn Bắc Kinh báo sắp sang Úc, John hồ hởi khoe với các bạn Trung Quốc đang ở Úc. Nhưng người bạn Bắc Kinh không xin được thị thực, và John bỗng thấy thái độ của những người bạn Trung Quốc thay đổi hẳn, mà không hiểu vì sao.

**Phân tích:** “Quan hệ” ở đây không phải kiểu “có đi có lại, ông có chân giò bà thò chai rượu”, mà mang sắc thái tương thân tương ái, giúp nhau khi cần. Các bạn Trung Quốc cho rằng John *có thể* giúp người bạn Bắc Kinh lấy thị thực mà lại không giúp — nghĩa là anh đã không hành xử theo nguyên tắc “quan hệ” được coi là đương

nhiên. Bài học: trong văn hóa quan hệ, **không hành động khi có thể giúp** cũng bị xem là một sự bội ước ngầm.

### • **Thẻ diện (Diện tử / Mianzi)**

**Thẻ diện** là hình ảnh tích cực của một cá nhân hay tập thể về chính họ — một phạm trù ý thức mang đậm màu sắc chủ quan. Cái là thẻ diện ở nơi này chưa hẳn là thẻ diện ở nơi khác. Thẻ diện rất quan trọng trong giao tiếp – đàm phán nhưng lại rất dễ mất. Cần nói rõ: thẻ diện có ở **mọi** nền văn hóa Đông – Tây; chỉ cách thể hiện là khác nhau. Trong xã hội Trung Quốc, thẻ diện gắn với uy tín và ảnh hưởng của cá nhân, tập thể thông qua quan hệ.

Thẻ diện vừa mang tính **xã hội** (con người liên tục duy trì và trao – nhận thẻ diện trong giao dịch; khen không khéo có thể khiến người được khen khó xử), vừa mang tính **cá nhân** (gắn với danh dự: một người có thẻ diện khi được công nhận là đức độ, trung thực, thẳng thắn). Ở phương diện cá nhân – đạo đức này, thẻ diện không hề mong manh: nó chỉ mất khi chủ thẻ vi phạm chuẩn mực đạo đức, và khi đã mất thì rất khó lấy lại.

#### “Nụ hôn của tử thần”

Ở Trung Quốc, thẻ diện thường được nhắc đến công khai; có nhà nghiên cứu cho rằng nó mang tính hướng ngoại (xã giao) hơn là hướng nội. Có những vấn đề mà người phương Tây gắn với đạo đức (đúng/sai) thì người Trung Quốc lại gắn với thẻ diện (vinh/nhục). **Đừng bao giờ vô tình hay hữu ý làm chạm đến thẻ diện của phái đoàn Trung Quốc** — sự mất thẻ diện đó được ví là “nụ hôn của tử thần” cho một thương vụ.

### • **Sự kính trọng người cao tuổi**

Cũng như người Việt (“kính lão đắc thọ”, “yêu trẻ trẻ đến nhà, kính già già để tuổi cho”), người Trung Quốc xem tuổi tác là yếu tố quyết định cách xưng hô và phong cách ngôn ngữ. Trái lại, ở phương Tây tuổi tác không quan trọng trong giao tiếp đàm phán; câu hỏi “ông/bà bao nhiêu tuổi?” thậm chí bị xem là bất nhã, nhất là với phụ nữ — đến mức tiếng Anh phải tạo ra danh xưng trung tính “Ms.” thay cho việc phải chọn giữa “Mrs.” và “Miss.”.

### • Những lưu ý khác

- Hiểu biết về **Tam giáo** (Lão giáo – Khổng giáo – Phật giáo) giúp lý giải nhiều nghi thức và đức tin, nhất là ở Hồng Kông và Đài Loan.
- Cái bắt tay là cử chỉ phổ biến; với người lớn tuổi (đặc biệt ở Đài Loan) có thể nắm tay phải, dùng tay trái bọc lại, đưa ngang ngực và hơi cúi đầu để tỏ sự nhún mình, kính trọng.
- Đừng bắt người Trung Quốc phải từ chối thẳng thừng; khi từ chối, họ thường nói “điều này bất tiện” hoặc “việc này khó lắm”.
- Người Trung Quốc lục địa có thói quen vỗ tay khi chào mừng hay chia tay; hãy vỗ tay đáp lại.

## 5.6 CHIẾN LƯỢC ỨNG PHÓ VỚI KHÁC BIỆT VĂN HÓA

Văn hóa ảnh hưởng rất lớn đến đàm phán: cùng một vấn đề, những người thuộc nền văn hóa khác nhau sẽ tiếp cận và giải quyết rất khác nhau. Vì vậy, nghiên cứu và nắm vững yếu tố văn hóa có ý nghĩa to lớn đối với hoạt động kinh doanh nói chung và đàm phán nói riêng. Dưới đây là thang chiến lược năm bước để xử lý khác biệt văn hóa (Hình 5.7).

HÌNH 5.7 · TÀI LIỆU ĐÀO TẠO ĐỘC QUYỀN

## THANG CHIẾN LƯỢC ỨNG PHÓ VỚI KHÁC BIỆT VĂN HÓA

### 1 CHUẨN BỊ NỀN VĂN HÓA

Tìm hiểu quy tắc, lịch sử, giá trị của đối tác trước khi bước vào phòng thương thảo.

### 2 DỪNG TRUNG GIAN VĂN HÓA

Mang theo người đóng vai trò "dịch hành vi", thấu triệt ẩn ý chứ không chỉ dịch đơn thuần ngôn ngữ.

### 3 TÔN TRỌNG CÓ CHỦ ĐÍCH

Tuân thủ nguyên lý: Cứng rắn với vấn đề chuyên môn – mềm mỏng, nhã nhặn với con người; khiêm tốn học hỏi.

### 4 LẮNG NGHE, KHÔNG BẮT CHƯỚC

Tránh việc sao chép vụng về các nghi lễ của đối tác; hãy tập trung quan sát sâu sắc và lắng nghe kỹ lưỡng.

### 5 LƯỜNG TRƯỚC HIỂU LẦM

Im lặng là tín hiệu của sự nhầm lẫn văn hóa do bối cảnh khác biệt, không phải là hành vi xúc phạm đối phương.

1. **Chuẩn bị nền văn hóa.** Như một phần của quá trình chuẩn bị chung, hãy tìm hiểu các quy tắc, lịch sử và giá trị văn hóa của đối tác — đi xuống “phần chìm” của tảng băng, không dừng ở nghi thức bề mặt.
2. **Đùng trung gian văn hóa.** Nếu không đủ thời gian chuẩn bị, hãy mang theo một người trung gian hoặc chuyên gia am hiểu nền văn hóa kia — người có thể “dịch hành vi”, chứ không chỉ dịch ngôn ngữ.
3. **Tôn trọng có chủ đích.** Như mọi khi, hãy cứng rắn với vấn đề nhưng mềm mỏng với con người; thực hành sự tôn trọng có ý thức. Một tư thế khiêm tốn và cởi mở để học hỏi thường còn quan trọng hơn việc thuộc lòng các tập quán.
4. **Lắng nghe, không bắt chước.** Đừng cố sao chép vụng về hành vi của đối tác hay cho rằng họ chỉ là “nguồn thông tin”; hãy quan sát và lắng nghe thật cẩn thận.
5. **Lường trước hiểu lầm.** Hãy coi cảm giác hụt hẫng, thất vọng như một “tia sáng” báo hiệu khả năng có nhầm lẫn văn hóa, thay vì một sự xúc phạm cá nhân. Bình tĩnh truy nguyên nguồn gốc văn hóa của hiểu lầm sẽ hữu ích hơn nhiều so với phản ứng tự ái.

#### Phân tích sâu — bốn mức độ thích ứng văn hóa

Không phải lúc nào “nhập gia tùy tục” trọn vẹn cũng là lựa chọn tốt nhất. Tùy vào mức độ am hiểu của mỗi bên, nhà đàm phán có thể: (1) **giữ nguyên** phong cách của mình nhưng giải thích rõ; (2) **điều chỉnh một phần**, tiếp nhận vài quy tắc cốt lõi của đối tác; (3) **phối hợp**, cùng tạo ra một “văn hóa thứ ba” chung cho cuộc đàm phán; hoặc (4) **thích ứng sâu** khi đã thật sự thông thạo. Sai lầm phổ biến là bắt chước nửa vời, dễ bị xem là giả tạo. Nguyên tắc an toàn: thành thật về sự khác biệt, kiên định ở giá trị cốt lõi, linh hoạt ở hình thức thể hiện.

#### TÓM TẮT CHƯƠNG

- Văn hóa là “**cái gốc**” của những phức tạp trong đàm phán quốc tế: phần hành vi nhìn thấy chỉ là đỉnh tảng băng, còn giá trị, niềm tin và lịch sử nằm chìm bên dưới mới dẫn dắt hành vi.
- Ba bẫy nhận thức điển hình là **tự lựa chọn, quy kết và vị chủng**; cách hóa giải là dùng tri thức văn hóa như *nguyên mẫu* để kiểm chứng, chứ không *rập khuôn*.
- Ba khung phân tích hiện đại — **Hofstede** (sáu chiều kích), **Hall** (bối cảnh cao/thấp) và **Salacuse** (mười khía cạnh phong cách) — cung cấp ngôn ngữ chung để mô tả khác biệt một cách hệ thống.
- Phương Tây nghiêng về **cá nhân, hợp đồng, bình đẳng, trực tiếp, quyết định nhanh**; phương Đông nghiêng về **tập thể, quan hệ, tôn ti, gián tiếp, đồng thuận chậm**, với vai trò Chính phủ đậm nét hơn.
- Mỗi quốc gia có sắc thái riêng: Nga thẳng thắn – trọng tập thể; Đức chi tiết – đúng giờ; Mỹ giao dịch – cá nhân – quý thời gian; Nhật trọng hình thức – đồng thuận; Trung Quốc đề cao **quan hệ** và **thể diện**.
- Chiến lược ứng phó: chuẩn bị nền văn hóa, dùng trung gian, tôn trọng có chủ đích, lắng nghe thay vì bắt chước, và **lường trước hiểu lầm**.

## 5.7 THUẬT NGỮ THEN CHỐT

Tiếng Việt	Tiếng Anh	Giải thích ngắn
Vị chủng	Ethnocentrism	Lấy chuẩn văn hóa của mình làm thước đo đánh giá văn hóa khác
Tự lựa chọn	Self-selection	Tin rằng người khác hiểu đúng điều ta muốn nói
Quy kết	Attribution	Tin rằng động cơ sau hành vi của người khác là hiển nhiên

Tiếng Việt	Tiếng Anh	Giải thích ngắn
Lỗi quy kết cơ bản	Fundamental attribution error	Giải thích hành vi người khác bằng tính cách, bỏ qua bối cảnh
Nguyên mẫu	Prototype	Kỳ vọng trung bình, linh hoạt, có thể điều chỉnh
Rập khuôn	Stereotype	Áp đặt cứng nhắc, bỏ qua khác biệt cá nhân
Khoảng cách quyền lực	Power distance	Mức xã hội chấp nhận phân bố quyền lực bất bình đẳng
Cá nhân – tập thể	Individualism–Collectivism	Ưu tiên mục tiêu cá nhân hay mục tiêu nhóm
Né tránh bất định	Uncertainty avoidance	Mức khó chịu với mơ hồ, rủi ro
Bối cảnh cao/thấp	High-/Low-context	Nghĩa nằm ở ngữ cảnh hay ở lời nói tường minh
Quan hệ	Guanxi (关系)	Mạng lưới ràng buộc cá nhân, giúp đỡ nhau khi cần
Thẻ diện	Mianzi (面子) / Face	Hình ảnh tích cực, uy tín, danh dự của cá nhân/tập thể
Tạo đồng thuận	Nemawashi (根回し)	Vận động ngầm trước họp để đạt nhất trí
Cách tiếp cận giao dịch	Transactional approach	Coi đàm phán là nhiệm vụ kỹ thuật, hướng tới hợp đồng chi tiết
Cách tiếp cận quan hệ	Relational approach	Coi thỏa thuận là quan hệ sống, điều chỉnh theo hoàn cảnh

## 5.8 CÂU HỎI ÔN TẬP

### Câu hỏi tái hiện

1. Trình bày khái niệm văn hóa và phân tích vì sao văn hóa được coi là “cái gốc” của những phức tạp trong đàm phán quốc tế.
2. Mô tả ba bậc nhận thức trong đàm phán xuyên văn hóa. Cho ví dụ minh họa cho từng bậc.
3. Phân biệt văn hóa bồi cảnh cao và bồi cảnh thấp. Nêu ít nhất hai hệ quả của khác biệt này tại bàn đàm phán.
4. So sánh đặc trưng văn hóa phương Đông và phương Tây trên bốn cột mốc: đơn vị xã hội, tầng bậc, thời gian ra quyết định và vai trò Chính phủ.

### Câu hỏi phân tích – vận dụng

1. Dùng khung Hofstede (Hình 5.3), hãy dự đoán ba khác biệt có thể nảy sinh khi một doanh nghiệp Việt Nam đàm phán với đối tác Hoa Kỳ, và đề xuất cách ứng phó.
2. Phân biệt “nguyên mẫu” và “rập khuôn”. Vì sao một nhà đàm phán giỏi cần tri thức văn hóa nhưng phải tránh rập khuôn? Liên hệ với một tình huống thực tế.
3. Phân tích vai trò của “quan hệ” và “thể diện” trong đàm phán với đối tác Trung Quốc. Một hành động vô ý nào của phía Việt Nam có thể làm đối tác “mất thể diện”, và hậu quả là gì?
4. Vì sao quyết định của đối tác Nhật thường “chậm mà chắc”? Là trưởng đoàn Việt Nam, bạn sẽ điều chỉnh chiến thuật về thời gian như thế nào?

### TÌNH HUỐNG THẢO LUẬN

#### Hợp đồng đèn LED Việt – Đức – Nhật

Công ty TNHH Ánh Dương (Việt Nam) đàm phán đồng thời với một nhà phân phối Đức và một tập đoàn Nhật để xuất khẩu đèn LED. Phía Đức gửi trước bộ hợp đồng dài 40 trang, yêu cầu chốt từng điều khoản kỹ thuật và phạt vi phạm rất nặng, đồng thời ấn định thời hạn ký trong hai tuần. Phía Nhật mời đoàn Ánh Dương dùng bữa tối nhiều lần, hỏi han kỹ về lịch sử công ty nhưng gần như chưa bàn giá; sau một

tháng vẫn “cần thêm thời gian”. Trưởng đoàn Ánh Dương bắt đầu sốt ruột với phía Nhật và thấy phía Đức “quá cứng nhắc, thiếu tin tưởng”.

**Câu hỏi thảo luận:**

- Dùng khung Hall và Hofstede, hãy giải thích hành vi của mỗi đối tác. Đây là “phần chìm” đang chi phối?
- Cảm giác “cứng nhắc, thiếu tin tưởng” mà trưởng đoàn gán cho phía Đức là biểu hiện của bấy nhận thức nào?
- Đề xuất cho Ánh Dương một chiến lược ứng xử riêng cho từng đối tác, dựa trên thang năm bước ở mục 5.6.

## 5.9 ĐỀ TÀI TIỂU LUẬN

Sau khi nghiên cứu môn Nghệ thuật đàm phán, sinh viên chọn một trong các đề tài sau để làm tiểu luận môn học:

1. Các kiểu đàm phán được áp dụng trong hoạt động kinh doanh tại một công ty cụ thể — thực trạng và phương hướng hoàn thiện.
2. Quá trình đàm phán trong kinh doanh tại một công ty — thực trạng và giải pháp hoàn thiện.
3. Đàm phán kinh doanh ở các nước Đông Á (chọn một trong: Nhật Bản, Trung Quốc, Hàn Quốc).
4. Đàm phán kinh doanh tại các nước ASEAN (chọn một quốc gia ASEAN).
5. Đàm phán kinh doanh tại Mỹ.
6. Đàm phán kinh doanh tại các nước EU (chọn một hoặc một nhóm nước EU mở rộng).
7. Đàm phán kinh doanh tại Nga.

## 5.10 TÀI LIỆU THAM KHẢO

---

- Thompson, L. L. (2015). *The Mind and Heart of the Negotiator* (6th ed.). Pearson.
- Salacuse, J. W. (2003). *The Global Negotiator: Making, Managing, and Mending Deals Around the World in the Twenty-First Century*. Palgrave Macmillan.
- Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2020). *Negotiation* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In* (3rd ed.). Penguin.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond Culture*. Anchor Press/Doubleday.
- Harris, P. R., & Moran, R. T. (2004). *Managing Cultural Differences* (6th ed.). Elsevier.
- Brick, J. (1991). *China: A Handbook in Intercultural Communication*. NCELTR, Macquarie University.

ĐẶNG THIÊN  
TÂM  
GIÁ TRỊ TỪ TÂM