

TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGOẠI THƯƠNG
KHOA KINH TẾ VÀ KINH DOANH QUỐC TẾ
CHUYÊN NGÀNH KINH TẾ ĐỐI NGOẠI

-----ΩΩΩ-----



KHÓA LUẬN TỐT NGHIỆP

Đề tài:

**ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA KINH DOANH NHẬT BẢN
TRONG ĐÀM PHÁN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ
VỚI CÁC ĐỐI TÁC VIỆT NAM**

Sinh viên thực hiện : Vũ Thị Thanh Thảo

Lớp : Pháp 4

Khóa : 44

Giáo viên hướng dẫn : ThS. Phan Thị Thu Hiền

Hà Nội, tháng 05 năm 2009

MỤC LỤC

LỜI NÓI ĐẦU	1
CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VỀ VĂN HOÁ KINH DOANH VÀ ĐÀM PHÁN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ	4
1.1. VĂN HOÁ KINH DOANH	4
1.1.1. Văn hoá	4
1.1.2. Văn hoá kinh doanh.....	11
1.2. ĐÀM PHÁN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ	20
1.2.1. Đàm phán	20
1.2.2. Đàm phán thương mại quốc tế.....	26
1.3. VAI TRÒ CỦA VĂN HOÁ KINH DOANH TRONG ĐÀM PHÁN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ	31
1.3.1. Văn hoá nhận thức về kinh doanh.....	31
1.3.2. Văn hoá sản xuất kinh doanh	31
1.3.3. Văn hoá tổ chức quản lý kinh doanh.....	32
1.3.4. Văn hoá giao tiếp trong kinh doanh	33
CHƯƠNG 2: VĂN HOÁ KINH DOANH NHẬT BẢN VÀ ẢNH HƯỞNG TRONG ĐÀM PHÁN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ VỚI ĐỐI TÁC VIỆT NAM	35
2.1. VÀI NÉT VỀ ĐẤT NƯỚC NHẬT BẢN	35
2.1.1. Tên nước và xuất xứ	35
2.1.2. Vị trí địa lý và điều kiện tự nhiên	36
2.1.3. Cộng đồng	37
2.1.4. Chính trị và luật pháp	38
2.1.5. Nền kinh tế	40
2.2. VĂN HÓA KINH DOANH NHẬT BẢN	42
2.2.1. Văn hoá và con người Nhật Bản	42
2.2.2. Văn hoá kinh doanh Nhật Bản	48
2.3. ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HOÁ KINH DOANH NHẬT BẢN TRONG ĐÀM PHÁN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ VỚI CÁC ĐỐI TÁC VIỆT NAM.....	56

2.3.1. Giai đoạn chuẩn bị đàm phán.....	56
2.3.2. Giai đoạn đàm phán.....	62
2.3.3. Giai đoạn sau đàm phán và một số hoạt động hỗ trợ.....	71
2.4. MỘT SỐ BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO DOANH NGHIỆP VIỆT NAM TRONG ĐÀM PHÁN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ VỚI CÁC ĐỐI TÁC NHẬT BẢN	77
2.4.1. Chuẩn bị kỹ càng và thu thập đầy đủ thông tin	77
2.4.2. Xây dựng chiến lược đàm phán thích hợp.....	80
2.4.3. Những lưu ý trong quá trình đàm phán	81
CHƯƠNG 3: GIẢI PHÁP NHẪM TĂNG CƯỜNG HIỂU BIẾT VÀ VẬN DỤNG VĂN HÓA KINH DOANH TRONG ĐÀM PHÁN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM VỚI ĐỐI TÁC NHẬT BẢN.....	84
3.1. THỰC TRẠNG QUAN HỆ KINH TẾ THƯƠNG MẠI VIỆT NAM - NHẬT BẢN	84
3.1.1. Những kết quả đã đạt được	84
3.1.2. Những cơ hội và thách thức đối với việc tăng cường và mở rộng quan hệ kinh tế thương mại Việt Nam - Nhật Bản.....	87
3.2. THỰC TRẠNG ĐÀM PHÁN KÝ KẾT HỢP ĐỒNG VỚI CÁC DOANH NGHIỆP NHẬT BẢN.....	93
3.2.1. Những kết quả đã đạt được	93
3.2.2. Những hạn chế còn tồn tại và nguyên nhân.....	95
3.3. GIẢI PHÁP NHẪM TĂNG CƯỜNG HIỂU BIẾT VÀ VẬN DỤNG VĂN HOÁ KINH DOANH TRONG ĐÀM PHÁN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM VỚI ĐỐI TÁC NHẬT BẢN	98
3.3.1. Các giải pháp đối với Nhà nước.....	98
3.3.2. Các giải pháp đối với doanh nghiệp	101
KẾT LUẬN.....	110
TÀI LIỆU THAM KHẢO	112

LỜI NÓI ĐẦU

1. Tính cấp thiết của đề tài

Ngày nay, toàn cầu hoá và hội nhập kinh tế đã trở thành xu thế khách quan chi phối quan hệ quốc tế và sự phát triển kinh tế - xã hội của mỗi quốc gia, bắt nguồn từ quy luật phát triển của lực lượng sản xuất và phân công lao động quốc tế. Việt Nam cũng không nằm ngoài quy luật đó. Với quan điểm: “Chủ động hội nhập kinh tế quốc tế và khu vực theo tinh thần phát huy tối đa nội lực, đồng thời tranh thủ nguồn lực bên ngoài để phát triển nhanh, có hiệu quả và bền vững, đảm bảo tính độc lập tự chủ và định hướng xã hội chủ nghĩa, bảo vệ lợi ích dân tộc, giữ gìn an ninh quốc gia, phát huy bản sắc văn hoá dân tộc, bảo vệ môi trường sinh thái”, Việt Nam đã và đang không ngừng mở rộng quan hệ hợp tác song phương và đa phương với nhiều quốc gia trên thế giới, trong đó có Nhật Bản.

Nhật Bản là một trong những đối tác hàng đầu của Việt Nam trong mọi lĩnh vực, đặc biệt là lĩnh vực kinh tế thương mại. Ngược dòng lịch sử, chúng ta có thể thấy rằng Việt Nam và Nhật Bản vốn có quan hệ thương mại từ hàng trăm năm nay. Ngay từ thế kỷ thứ XVI đã có những thương gia Nhật Bản đến kinh doanh ở Việt Nam, và từ cái thời mà trên thế giới chưa ai nhắc tới từ "toàn cầu hoá", hay "hội nhập", giữa Việt Nam và Nhật Bản đã có sự "hội nhập". Trải qua gần 4 thế kỷ, trải qua nhiều cuộc chiến tranh, quan hệ hai nước cũng có nhiều thăng trầm, song quan hệ thương mại giữa hai nước vẫn được duy trì ở mức độ này hay mức độ khác, và Nhật Bản vẫn luôn luôn là một đối tác quan trọng của Việt Nam. Cho đến khi quan hệ ngoại giao chính thức giữa Việt Nam và Nhật Bản được thiết lập vào ngày 21/9/1973, quan hệ thương mại giữa hai nước càng có điều kiện phát triển mạnh mẽ. Kể từ đó đến nay, quan hệ thương mại Việt Nam-Nhật Bản đã đạt được những thành tựu rất đáng khích lệ. Hiện nay, Nhật Bản là nhà viện trợ ODA lớn nhất cho Việt Nam, là nhà đầu tư có vốn đầu tư nước ngoài được thực hiện nhiều nhất ở Việt Nam, và là một trong những thị trường xuất khẩu đầy tiềm năng với các

doanh nghiệp trong nước. Trong thời gian qua, quan hệ thương mại giữa hai nước phát triển ngày càng mạnh mẽ sôi động hơn và cũng ngày càng đi vào thế ổn định hơn, vững chắc hơn. Chính phủ hai nước đã ban hành nhiều chính sách khuyến khích và hỗ trợ đối với các doanh nghiệp nhằm mở ra những cơ hội thuận lợi mới, giúp họ xích lại gần nhau cùng hợp tác kinh doanh và phát triển. Số lượng các hợp đồng kinh tế được ký kết giữa các doanh nghiệp hai nước ngày càng nhiều.

Tuy nhiên, có một vấn đề bức xúc đối với hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam khi tiến hành kinh doanh với đối tác Nhật Bản là việc tìm hiểu văn hoá cũng như tập quán kinh doanh của các doanh nghiệp Nhật Bản trong đàm phán thương mại quốc tế. Đây là điều vô cùng cần thiết để các doanh nghiệp có thể thành công và ký kết được những hợp đồng có lợi nhất khi kinh doanh với người Nhật. Thế nhưng không phải doanh nghiệp nào cũng có đủ điều kiện để tìm hiểu một cách cụ thể và kỹ lưỡng vấn đề này. Cho đến nay, vấn đề văn hoá kinh doanh trong đàm phán thương mại quốc tế vẫn chưa được quan tâm và đầu tư đúng mức, dẫn đến nhiều thua thiệt cho các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là khi đàm phán kinh doanh với các đối tác Nhật Bản vốn có một nền văn hoá kinh doanh đặc trưng độc đáo. Văn hoá kinh doanh cần được nghiên cứu kỹ lưỡng hơn để có thể vận dụng một cách hiệu quả trong quá trình đàm phán nhằm đem lại những kết quả tốt đẹp. Với suy nghĩ đó, em đã chọn đề tài: “Ảnh hưởng của văn hoá kinh doanh Nhật Bản trong đàm phán thương mại quốc tế với các đối tác Việt Nam”.

2. Mục đích nghiên cứu

Mục đích nghiên cứu của đề tài là tìm hiểu và phân tích một cách có hệ thống những đặc trưng của văn hóa kinh doanh Nhật Bản trong đàm phán thương mại quốc tế với các đối tác Việt Nam. Từ đó cung cấp những thông tin cần thiết và một số điểm cần lưu ý cho các doanh nghiệp Việt Nam khi tiến hành đàm phán thương mại với các doanh nghiệp Nhật Bản. Trên cơ sở đó, đề xuất một số giải pháp vĩ mô và vi mô để các doanh nghiệp Việt Nam có thể

tăng cường hiểu biết và vận dụng một cách hiệu quả văn hóa kinh doanh trong quá trình đàm phán với đối tác Nhật Bản.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

Đề tài tập trung nghiên cứu những đặc trưng tiêu biểu trong văn hoá kinh doanh Nhật Bản và những ảnh hưởng của văn hoá kinh doanh Nhật đến việc đàm phán ký kết hợp đồng với các doanh nghiệp Việt Nam. Phạm vi nghiên cứu của khoá luận giới hạn ở việc phân tích văn hoá kinh doanh trong đàm phán với Nhật Bản, ngoài ra cũng giải thích những khái niệm về văn hoá, văn hoá kinh doanh và đàm phán thương mại quốc tế để từ đó làm rõ hơn nội dung chính của đề tài.

4. Phương pháp nghiên cứu

Đề tài được nghiên cứu dựa vào phương pháp duy vật biện chứng và duy vật lịch sử theo quan điểm của chủ nghĩa Mác - Lênin. Cụ thể, bài khoá luận đã kết hợp các phương pháp thống kê, phân tích và tổng hợp để giải quyết những vấn đề liên quan đến nội dung đề tài.

5. Bố cục của khoá luận

Ngoài lời mở đầu và kết luận, khoá luận được chia làm 3 chương như sau:

Chương I: Tổng quan về văn hoá kinh doanh và đàm phán thương mại quốc tế

Chương II: Văn hoá kinh doanh Nhật Bản và ảnh hưởng trong đàm phán thương mại quốc tế với đối tác Việt Nam

Chương III: Giải pháp nhằm tăng cường hiểu biết và vận dụng văn hoá kinh doanh trong đàm phán thương mại quốc tế của các doanh nghiệp Việt Nam với đối tác Nhật Bản.

Do hạn chế về khả năng và thời gian nghiên cứu nên khoá luận này không tránh khỏi nhiều thiếu sót, em rất mong nhận được những góp ý quý báu từ thầy cô để khoá luận được hoàn thiện hơn. Em cũng xin bày tỏ lời cảm ơn sâu sắc đến các thầy cô trong khoa Kinh tế và Kinh doanh quốc tế của trường Đại học Ngoại thương, đặc biệt là Thạc sỹ Phan Thị Thu Hiền đã nhiệt tình hướng dẫn và giúp đỡ em trong quá trình thực hiện và hoàn thành bài khoá luận này.

CHƯƠNG 1

TỔNG QUAN VỀ VĂN HOÁ KINH DOANH VÀ ĐÀM PHÁN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ

1.1. VĂN HOÁ KINH DOANH

1.1.1. Văn hoá

1.1.1.1. Khái niệm

Văn hoá gắn liền với sự ra đời và phát triển của nhân loại. Bản thân vấn đề văn hoá rất đa dạng và phức tạp. Khái niệm *văn hoá* mang nội hàm rộng với rất nhiều cách hiểu khác nhau, liên quan đến mọi mặt đời sống vật chất và tinh thần của con người.

Tại phương Tây, *văn hóa - culture* (trong tiếng Anh, tiếng Pháp) hay *kultur* (tiếng Đức)... đều xuất xứ từ chữ Latinh *cultus*, có nghĩa là khai hoang, trồng trọt, trông nom cây lương thực, hay ngắn gọn là *sự vun trồng*. Sau đó từ *cultus* được mở rộng nghĩa, dùng trong lĩnh vực xã hội chỉ sự giáo dục, đào tạo và phát triển mọi khả năng của con người. Ở phương Đông, trong tiếng Hán cổ, từ *văn hóa* bao hàm ý nghĩa: *văn* là vẻ đẹp của nhân tính, cái đẹp của tri thức, trí tuệ con người có thể đạt được bằng sự tu dưỡng của bản thân và cách thức cai trị đúng đắn của nhà cầm quyền, còn *hoá* là việc đem cái *văn* để cảm hoá, giáo dục và hiện thực hoá trong thực tiễn, đời sống.

Vậy, *văn hoá* trong từ nguyên của cả phương Đông và phương Tây đều có một nghĩa chung căn bản là sự giáo hoá, vun trồng nhân cách con người (bao gồm cá nhân, cộng đồng và xã hội loài người), cũng có nghĩa là làm cho con người và cuộc sống trở nên tốt đẹp hơn.

Văn hóa được đề cập đến trong nhiều lĩnh vực nghiên cứu như dân tộc học, nhân loại học, dân gian học, văn hóa học, xã hội học,...và trong mỗi lĩnh vực nghiên cứu đó khái niệm về văn hóa cũng khác nhau. Ngay từ năm 1952, hai nhà nhân loại học Mỹ là Alfred Kroeber và Clyde Kluckhohn đã từng

thống kê có tới 164 khái niệm khác nhau về văn hóa. Khái niệm đầu tiên về văn hoá là của nhà nhân chủng học Edward Burnett Tylor đưa ra năm 1871. Theo ông, *văn hoá là một tổng thể phức tạp bao gồm các kiến thức, tín ngưỡng, nghệ thuật, đạo đức, luật lệ, phong tục và tất cả những khả năng, thói quen mà con người đạt được với tư cách là thành viên của một xã hội.* Trong khái niệm này, Tylor đề cập chủ yếu đến các lĩnh vực văn hoá tinh thần mà không đề cập đến các lĩnh vực văn hoá vật chất.

Sau Tylor, đã có rất nhiều nhà khoa học nghiên cứu và đưa ra các khái niệm khác nhau về văn hóa. Theo Geert Hofstede, một chuyên gia trong lĩnh vực giao lưu văn hoá và quản lý: *Văn hoá là sự chương trình hoá chung của tinh thần, giúp phân biệt các thành viên của nhóm người này với thành viên của nhóm người khác, theo nghĩa này, văn hoá bao gồm hệ thống các chuẩn mực, và các chuẩn mực là một trong số các nền tảng của văn hoá.* Khái niệm này thiên về khía cạnh tâm lý, nhấn mạnh tới cách ứng xử của con người.

Khái niệm rộng nhất và cũng đặc biệt nhất cho đến bây giờ có lẽ là định nghĩa của Edouard Heriot: *Văn hoá là cái còn lại sau khi người ta đã quên đi tất cả, là cái vẫn còn thiếu sau khi người ta đã học tất cả.*

Về văn hoá, các nhà nghiên cứu văn hoá Việt nam cũng đưa ra những quan điểm riêng. Hồ Chí Minh cho rằng: *Vì lẽ sinh tồn cũng như vì mục đích cuộc sống, loài người mới sáng tạo và phát minh ra ngôn ngữ, chữ viết, đạo đức, pháp luật, khoa học, tôn giáo, văn học nghệ thuật, những công cụ cho sinh hoạt hàng ngày về mặc, ăn, ở và các phương tiện, phương thức sử dụng toàn bộ những sáng tạo và phát minh đó chính là văn hoá. Văn hoá là sự tổng hợp của mọi phương thức sinh hoạt cùng với biểu hiện của nó mà loài người đã sản sinh ra nhằm thích ứng những nhu cầu của đời sống, và đòi hỏi của sự sinh tồn.*

Theo Trần Ngọc Thêm, văn hoá là *một hệ thống hữu cơ các giá trị vật chất và tinh thần do con người sáng tạo và tích lũy qua quá trình hoạt động*

thực tiễn, trong sự tương tác giữa con người với môi trường tự nhiên và xã hội của mình.

Cho đến nay, khái niệm về văn hoá được nhiều nhà khoa học công nhận là khái niệm của ông Frederico Mayor, Tổng giám đốc UNESCO đưa ra, theo đó: *Văn hoá 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.*

Như vậy, từ mỗi góc nhìn khác nhau lại có những khái niệm khác nhau về văn hoá. Với tính phức tạp của văn hoá, sẽ rất khó để thống nhất được quan điểm và cách hiểu. Vì thế, với mục đích nghiên cứu và trong khuôn khổ của bài khoá luận, chúng ta sẽ thống nhất dùng một khái niệm về văn hoá, đó là khái niệm của Czinkota: *Văn hóa là một hệ thống những cách ứng xử đặc trưng cho các thành viên của bất kỳ một xã hội nào. Hệ thống này bao gồm mọi vấn đề, từ cách nghĩ, nói, làm, thói quen, ngôn ngữ, sản phẩm vật chất và những tình cảm, quan điểm chung của các thành viên đó.* Khái niệm này có phân cụ thể hơn nên thuận tiện hơn trong việc nghiên cứu mối quan hệ giữa văn hoá và kinh tế.

1.1.1.2. Các yếu tố cấu thành văn hoá

a. Văn hoá phi vật chất

- Biểu tượng:

Biểu tượng là bất cứ cái gì mang một ý nghĩa cụ thể được các thành viên của một cộng đồng người nhận biết. Âm thanh, đồ vật, hình ảnh, hành động của con người...đều là biểu tượng văn hóa. Biểu tượng văn hóa thay đổi theo thời gian và khác nhau, thậm chí trái ngược nhau trong những nền văn hóa khác nhau (Ví dụ, gậy đầu ở Việt Nam được hiểu là đồng ý nhưng ở Bulgaria nó lại có nghĩa là không). Ý nghĩa tượng trưng là nền tảng của mọi nền văn hóa, nó tạo cơ sở thực tế cho những cá nhân trải nghiệm trong các tình huống xã hội và làm cuộc sống trở nên có ý nghĩa. Tuy vậy trong cuộc sống hàng

ngày, các thành viên thường không nhận thức được đầy đủ tầm quan trọng của biểu tượng do chúng đã trở nên quá quen thuộc. Khi thâm nhập vào một nền văn hóa khác, với những biểu tượng văn hóa khác người ta có thể thấy sức mạnh của biểu tượng văn hóa. Nếu sự khác biệt đủ lớn, người thâm nhập có thể bị một cú sốc văn hóa.

Trong mọi nền văn hóa, con người đều sắp xếp biểu tượng thành ngôn ngữ, đó là hệ thống các ký hiệu có ý nghĩa chuẩn giúp cho các thành viên trong xã hội có thể truyền đạt được với nhau. Ngôn ngữ là phương tiện quan trọng nhất để chuyển giao văn hóa, làm cho văn hóa có thể được truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác. Ngôn ngữ cũng là nền tảng cho trí tưởng tượng của con người do nó được liên kết bởi các ký hiệu một cách gần như vô hạn. Điều đó giúp cho con người có khả năng thay thế được những nhận thức thông thường về thế giới, tạo tiền đề cho sự sáng tạo. Ngôn ngữ ảnh hưởng đến những cảm nhận, suy nghĩ của con người về thế giới đồng thời truyền đạt cho cá nhân những chuẩn tắc, giá trị, sự chấp nhận quan trọng nhất của một nền văn hóa. Chính vì thế, việc du nhập một ngôn ngữ mới vào một xã hội trở thành vấn đề nhạy cảm tại nhiều nơi trên thế giới và là tiêu điểm của các cuộc tranh luận về vấn đề xã hội.

- Giá trị

Giá trị là những gì mà qua đó thành viên của một nền văn hóa xác định điều gì là đáng mong muốn và không đáng mong muốn, tốt hay không tốt, đẹp hay xấu... Trong một xã hội, các thành viên đều xây dựng quan điểm riêng về bản thân mình và về thế giới dựa trên những giá trị văn hóa. Trong quá trình trưởng thành, con người học hỏi từ gia đình, nhà trường, tôn giáo, giao tiếp xã hội... và thông qua đó xác định nên suy nghĩ và hành động như thế nào theo những giá trị của nền văn hóa. Giá trị là sự đánh giá trên quan điểm văn hóa nên khác nhau ở từng cá nhân, nhưng trong một nền văn hóa, thậm chí có những giá trị mà đại đa số các thành viên trong nhiều nền văn hóa

khác đều thừa nhận và có xu hướng trường tồn như tự do, bình đẳng, bác ái, hạnh phúc... Giá trị cũng luôn luôn thay đổi và ngoài xung đột về giá trị giữa các cá nhân hoặc các nhóm trong xã hội, trong chính bản thân từng cá nhân cũng có xung đột về giá trị chẳng hạn như giữa thành công của cá nhân mình với tinh thần cộng đồng.

- *Tiêu chuẩn*

Tiêu chuẩn là những quy tắc và mong đợi mà qua đó xã hội định hướng hành vi của các thành viên. Trên góc độ xã hội học, những tiêu chuẩn văn hóa quan trọng được gọi là *chuẩn mực đạo đức* và những tiêu chuẩn văn hóa ít quan trọng hơn được gọi là *tập tục truyền thống*. Do tầm quan trọng của nó nên các chuẩn mực đạo đức thường được luật pháp hỗ trợ để định hướng hành vi của các cá nhân (ví dụ: hành vi ăn cắp là vi phạm chuẩn mực đạo đức, ngoài việc bị xã hội phản ứng một cách mạnh mẽ, luật pháp còn quy định những hình phạt có tính chất cưỡng chế). Những tập tục truyền thống như quy tắc giao tiếp, ứng xử trong đám đông... thường thay đổi trong từng tình huống và thành viên vi phạm tiêu chuẩn bị xã hội phản ứng ít mạnh mẽ hơn. Tiêu chuẩn khiến cho các cá nhân có tính tuân thủ và phản ứng tích cực (phần thưởng) hay tiêu cực (hình phạt) của xã hội thúc đẩy tính tuân thủ ấy. Ngoài phản ứng của xã hội, phản ứng của chính bản thân cũng góp phần làm cho những tiêu chuẩn văn hóa được tuân thủ. Quá trình này chính là tiếp thu các tiêu chuẩn văn hóa, hay nói một cách khác, hòa nhập tiêu chuẩn văn hóa vào nhân cách của bản thân.

b. *Văn hoá vật chất*

Ngoài các yếu tố phi vật chất như giá trị, tiêu chuẩn,... nền văn hóa còn bao gồm tất cả những sáng tạo hữu hình của con người. Đó là các sản phẩm hàng hoá, công cụ lao động, tư liệu tiêu dùng, cơ sở hạ tầng kinh tế như giao thông, thông tin, nguồn năng lượng; cơ sở hạ tầng xã hội như chăm sóc sức khoẻ, nhà ở, hệ thống giáo dục và cơ sở hạ tầng tài chính như ngân hàng, bảo

hiếm,...Văn hoá vật chất được thể hiện qua đời sống vật chất của một quốc gia. Chính vì vậy, văn hoá vật chất sẽ ảnh hưởng to lớn đến trình độ dân trí, lối sống của các thành viên trong nền kinh tế đó.

Khi xem xét đến văn hoá vật chất, chúng ta xem xét cách con người làm ra những sản phẩm vật chất, thể hiện rõ ở tiến bộ kỹ thuật và công nghệ, ai làm ra chúng và tại sao. Tiến bộ kỹ thuật và công nghệ ảnh hưởng đến mức sống, giúp giải thích những giá trị và niềm tin của xã hội đó. Ví dụ, nếu một quốc gia tiến bộ về kỹ thuật, con người ở đó ít tin vào số mệnh và họ tin tưởng rằng có thể kiểm soát những điều xảy ra đối với họ. Những giá trị của họ cũng thiên về vật chất vì họ có mức sống cao hơn. Như vậy, một nền văn hoá vật chất thường được coi là kết quả của công nghệ và liên hệ trực tiếp với việc xã hội đó tổ chức hoạt động kinh tế của mình như thế nào.

Văn hóa vật chất và phi vật chất liên quan chặt chẽ với nhau. Văn hóa vật chất phản ánh những giá trị văn hóa phi vật chất mà một nền văn hóa coi là quan trọng. Ngược lại, văn hóa phi vật chất cũng làm thay đổi những thành phần của văn hóa vật chất.

1.1.1.3. Đặc điểm của văn hoá

Văn hóa có một số đặc trưng tiêu biểu sau:

- *Văn hoá mang tính tập quán*: Văn hoá quy định những hành vi được chấp nhận hay không được chấp nhận trong một xã hội cụ thể. Có những tập quán đẹp, tồn tại lâu đời như một sự khẳng định những nét độc đáo của nền văn hoá này so với nền văn hoá kia. Song cũng có những tập quán cổ hủ lạc hậu, không còn phù hợp với sự tiến bộ xã hội.

- *Văn hoá mang tính cộng đồng*: Văn hoá không thể tồn tại do chính bản thân nó mà phải dựa vào sự tạo dựng, tác động qua lại và củng cố của mọi thành viên trong xã hội. Văn hoá như là một sự quy ước chung cho các thành viên trong cộng đồng. Đó là những lễ thói, những tập tục mà một cộng đồng người cùng tuân theo một cách rất tự nhiên, không cần phải ép buộc. Một

người nào đó làm khác đi sẽ bị cộng đồng lên án hoặc xa lánh tuy rằng xét về mặt pháp lý những việc làm của anh ta không có gì phi pháp.

- *Văn hoá mang tính dân tộc*: Văn hoá tạo nên nếp suy nghĩ và cảm nhận chung của từng dân tộc mà người dân tộc khác không dễ gì hiểu được. Vì vậy, cùng một thông điệp mà ở nhiều nước lại có thể mang ý nghĩa hoàn toàn khác nhau.

- *Văn hoá có tính chủ quan*: Con người ở các nền văn hoá khác nhau có suy nghĩ, đánh giá khác nhau về cùng một sự việc. Một cử chỉ thọc tay vào túi quần và ngồi ghéch chân lên bàn để giảng bài của một thầy giáo có thể được coi là rất bình thường ở Mỹ, nhưng lại không thể chấp nhận được ở nhiều nước khác.

- *Văn hoá có tính khách quan*: Văn hoá thể hiện quan điểm chủ quan của từng dân tộc, nhưng lại có cả một quá trình hình thành mang tính lịch sử, xã hội, được chia sẻ và truyền từ thế hệ này sang thế hệ khác, không phụ thuộc vào ý muốn chủ quan của mỗi người. Văn hoá tồn tại khách quan ngay cả với các thành viên trong cộng đồng. Chúng ta chỉ có thể học hỏi các nền văn hoá, chấp nhận nó, chứ không thể biến đổi chúng theo ý muốn chủ quan của mình.

- *Văn hoá có tính kế thừa*: Văn hoá là sự tích tụ hàng trăm, hàng ngàn năm của tất cả các hoàn cảnh. Mỗi thế hệ đều cộng thêm đặc trưng riêng biệt của mình vào nền văn hoá dân tộc trước khi truyền lại cho thế hệ sau. Ở mỗi thế hệ, thời gian qua đi, những cái cũ có thể bị loại trừ và tạo nên một nền văn hoá quảng đại. Sự sàng lọc và tích tụ qua thời gian đã làm cho vốn văn hoá của một dân tộc trở nên giàu có, phong phú và tinh khiết hơn.

- *Văn hoá có thể học hỏi được*: Văn hoá không chỉ được truyền từ đời này sang đời khác, mà còn phải do học hỏi mới có. Đa số những kiến thức (một biểu hiện của văn hoá) mà một người có được là do học mà có hơn là bẩm sinh đã có. Do vậy, con người ngoài vốn văn hoá có được từ nơi mình sinh ra và lớn lên, có thể còn học được từ những nơi khác, những nền văn hoá khác.

- *Văn hoá luôn tiến hoá*: Một nền văn hoá không bao giờ tĩnh tại, bất biến mà luôn luôn thay đổi và rất năng động. Văn hoá luôn tự điều chỉnh cho phù hợp với trình độ và tình hình mới. Trong quá trình hội nhập và giao thoa với các nền văn hoá khác, văn hoá của một dân tộc có thể tiếp thu các giá trị tiến bộ hoặc tích cực, hơn thế nữa, còn tác động ảnh hưởng tới các nền văn hoá khác.

1.1.2. Văn hoá kinh doanh

1.1.2.1. Khái niệm

Càng ngày con người càng nhận thấy rằng văn hoá tham gia vào mọi quá trình hoạt động của con người và sự tham gia đó ngày càng được thể hiện rõ nét, tạo thành các lĩnh vực văn hoá đặc thù như văn hoá chính trị, văn hoá pháp luật... và văn hoá kinh doanh.

Kinh doanh là một hoạt động cơ bản của con người, xuất hiện cùng với hàng hoá và thị trường. Mục đích chính của kinh doanh là đem lại lợi nhuận cho chủ thể kinh doanh nên bản chất của kinh doanh là để kiếm lời. Kinh doanh xuất phát từ nhu cầu phát triển của xã hội, do sự phân công lao động xã hội tạo ra. Còn việc kinh doanh như thế nào, kinh doanh đem lại lợi ích và giá trị cho ai thì đó chính là vấn đề của văn hoá kinh doanh.

Cũng như văn hóa, nội hàm của văn hoá kinh doanh cũng rất rộng và phức tạp, khó có thể có một khái niệm chính xác. Theo giáo sư Hoàng Trinh: *Văn hoá kinh doanh là phương pháp kinh doanh bằng cách nắm bắt thông tin, ra sức cải tiến kỹ thuật, công nghệ, tiết kiệm nguyên liệu, nhiên liệu, quan tâm thích đáng đến đời sống vật chất và tinh thần của người lao động, bồi dưỡng và phát huy khả năng sáng tạo của họ trong việc tạo ra những hàng hoá và dịch vụ có chất lượng tốt, hình thức đẹp, giá cả hợp lý, đáp ứng được yêu cầu của thị trường, giữ được chữ tín với người tiêu dùng trong và ngoài nước.* Khái niệm này nhấn mạnh đến các biểu hiện bên ngoài của văn hoá kinh doanh hơn là quan tâm đến bản chất và đặc trưng của văn hoá kinh doanh.

Một khái niệm khác về văn hoá kinh doanh: *Văn hoá, nhất là văn hoá kinh doanh, văn hoá doanh nghiệp hay văn hoá tổ chức được hiểu là một hệ thống các giá trị. Các chuẩn mực, các quan niệm và hành vi do các thành viên trong doanh nghiệp đó sáng tạo và tích lũy trong quá trình tương tác với môi trường bên ngoài và hội nhập bên trong tổ chức. Văn hoá này sẽ được dùng để đánh giá các hành vi, do đó, được chia sẻ và phổ biến rộng rãi giữa các thế hệ thành viên như một chuẩn mực để nhận thức, tư duy và cảm nhận trong mối quan hệ với các vấn đề mà họ phải đối mặt.* (Ngô Quý Nhâm - giảng viên, chuyên gia tư vấn về Quản trị nguồn nhân lực và văn hoá doanh nghiệp, khoa Quản trị kinh doanh, ĐH ngoại thương Hà Nội). Khái niệm này đã giúp chúng ta hiểu rõ hơn về văn hoá kinh doanh, đó chính là một hệ thống các giá trị, chuẩn mực, quan niệm, hành vi do các thành viên trong doanh nghiệp sáng tạo ra, và chính nó lại được dùng để đánh giá các hành vi khác trong doanh nghiệp đó.

TS. Đỗ Minh Cương trong cuốn “Văn hoá kinh doanh và triết lý kinh doanh” đã đưa ra một khái niệm về văn hóa kinh doanh nói lên khá đầy đủ bản chất như sau: *Văn hoá kinh doanh là việc sử dụng các nhân tố văn hoá vào trong hoạt động kinh doanh của chủ thể, là cái văn hoá mà các chủ thể kinh doanh tạo ra trong quá trình kinh doanh hình thành nên những kiểu kinh doanh ổn định và đặc thù của họ.* Khái niệm này đã nêu lên hai phương diện của văn hoá kinh doanh. Một là, việc sử dụng các nhân tố văn hoá vào trong hoạt động sản xuất kinh doanh, tức là các yếu tố văn hóa được sử dụng vào sản xuất kinh doanh nhằm tạo ra các sản phẩm, dịch vụ thoả mãn thị hiếu, nhu cầu của người tiêu dùng, đem lại lợi nhuận cho doanh nghiệp. Hai là, các sản phẩm văn hoá mà các chủ thể kinh doanh tạo ra trong quá trình kinh doanh của mình, như là triết lý, hệ giá trị, hệ tư tưởng... Hai phương diện này có mối liên hệ hữu cơ với nhau tạo nên những nền văn hoá riêng biệt, đặc thù của từng doanh nghiệp. Đây là cách nhìn xuất phát từ bản chất của hoạt động

kinh doanh đồng thời xem xét các tác động của yếu tố văn hoá. Trong phạm vi bài khoá luận, chúng ta sẽ thống nhất hiểu văn hoá kinh doanh theo khái niệm này.

Văn hoá kinh doanh thường bị nhầm lẫn với văn hoá doanh nghiệp, và hai khái niệm này thường bị đồng hoá với nhau. Thực chất, hai khái niệm này dù cũng có những điểm tương đồng nhưng lại khác nhau về cấp độ. Và về vấn đề này cũng có nhiều quan điểm khác nhau.

Theo quan điểm thứ nhất thì chủ thể của văn hóa kinh doanh chính là các doanh nghiệp, do đó, văn hoá kinh doanh cũng chính là văn hoá doanh nghiệp. Tuy nhiên, quan điểm này chưa đầy đủ vì trong hoạt động kinh doanh không chỉ có các doanh nghiệp mà còn có các nhân tố khác góp phần không nhỏ vào hoạt động kinh doanh như: Nhà nước, các cơ quan liên quan, các tầng lớp xã hội với tư cách là người tiêu dùng... và nếu không có các nhân tố này thì hoạt động kinh doanh của các doanh nghiệp khó có thể thành công được.

Quan điểm thứ hai được hầu hết các nhà nghiên cứu cũng như xã hội thừa nhận đó là: văn hoá kinh doanh là hoạt động có liên quan đến mọi thành viên trong xã hội, do đó văn hoá kinh doanh là một phạm trù ở tầm cỡ quốc gia, còn văn hoá doanh nghiệp thực chất là văn hóa kinh doanh của từng doanh nghiệp, chính vì thế văn hoá doanh nghiệp chỉ là một thành phần trong văn hoá kinh doanh. Văn hoá kinh doanh chính là nền tảng tinh thần, là linh hồn cho hoạt động kinh doanh của một quốc gia, nó được hình thành ngay từ khi xuất hiện các hoạt động kinh doanh trong đời sống xã hội của dân tộc đó và nó thể hiện phong cách kinh doanh của một dân tộc, ví dụ: giới doanh nhân Trung Quốc được cả thế giới biết đến với tính cộng đồng cao, còn người Nhật được vị nể và đánh giá cao bởi chữ tín.

1.1.2.2. Các yếu tố cấu thành văn hoá kinh doanh

a. Văn hóa nhận thức về hoạt động kinh doanh

Đây là yếu tố phản ánh tư duy và nhận thức của các chủ thể, các cá nhân có liên quan trong hoạt động hướng về kinh doanh. Yếu tố này bao gồm:

- Nhận thức về nghề nghiệp: Là trạng thái tâm lý của người lao động đối với công việc như yêu nghề, hăng say lao động, có tinh thần trách nhiệm hay lười biếng, chán nản...

- Quan điểm về giáo dục và đào tạo: Là thái độ đối với giáo dục như truyền thống hiếu học hay thái độ biếng nhác, coi thường vai trò của học tập đối với công việc...

- Khả năng nắm bắt và giải quyết các vấn đề: Là khả năng thích ứng với hoàn cảnh, khả năng tiếp cận và giải quyết vấn đề của doanh nhân. Đây là yếu tố quan trọng ảnh hưởng lớn đến công việc kinh doanh.

b. Văn hoá sản xuất kinh doanh

Yếu tố này bao gồm:

- Cách thức sản xuất kinh doanh: Là vấn đề ứng dụng các thành tựu khoa học kỹ thuật vào quá trình sản xuất kinh doanh ở mức độ nào, hiệu quả ra sao...

- Tinh thần tổ chức kỷ luật: Việc chấp hành kỷ luật, quy tắc của nhân viên đối với tổ chức như thế nào, nghiêm túc hay không...

- Tinh thần đoàn kết, cộng đồng: Là sợi dây gắn bó giữa các thành viên trong doanh nghiệp cũng như giữa doanh nghiệp với cộng đồng. Tinh thần cộng đồng thường rất cao ở các nước châu Á và thấp hơn ở những nước châu Âu.

- Tâm lý tiêu dùng: Tâm lý tiêu dùng ảnh hưởng đến quyết định mua hàng của người dân và do đó mà ảnh hưởng đến các quyết định kinh doanh của doanh nghiệp.

- Quan hệ giữa người lao động và tư liệu sản xuất: Là khả năng sử dụng tư liệu sản xuất cũng như khả năng nắm bắt các bí quyết kỹ thuật của người lao động và khả năng thích ứng của cán bộ, nhân viên với môi trường kinh doanh.

c. Văn hoá tổ chức quản lý trong kinh doanh

Yếu tố này phản ánh phong cách kinh doanh, quản lý, điều hành của doanh nghiệp:

- Quy mô tổ chức quản lý: Bộ máy quản lý của doanh nghiệp được tổ chức như thế nào. Có doanh nghiệp được tổ chức theo một cơ cấu gọn nhẹ, dễ điều hành, quản lý nhưng cũng có những doanh nghiệp có bộ máy tổ chức cồng kềnh, phức tạp. Điều này phần nào phản ánh phong cách kinh doanh của doanh nghiệp và có ảnh hưởng rất lớn đến kết quả kinh doanh.

- Cách thức quản lý điều hành: Tùy từng doanh nghiệp cụ thể mà vấn đề điều hành theo hình thức phân quyền hay tập quyền là phù hợp và thúc đẩy hiệu quả sản xuất kinh doanh.

- Chế độ tuyển chọn và đãi ngộ nhân sự: Nhân lực là một yếu tố quan trọng đối với sự phát triển của doanh nghiệp. Văn hoá kinh doanh chỉ phát huy được tác dụng của nó như một kiểu quản trị nhân văn khi có sự coi trọng vai trò của nguồn nhân lực, phát huy tính tự giác, sáng tạo của đội ngũ cán bộ công nhân viên của những người sáng lập và lãnh đạo doanh nghiệp. Nếu doanh nghiệp xem nhẹ vấn đề này thì không thể thu hút được những cá nhân xuất sắc, không bồi dưỡng được tinh thần gắn bó của nhân viên và do vậy khó mà phát triển bền vững được.

d. Văn hoá giao tiếp

- Văn hoá ứng xử: Phong cách ứng xử của doanh nhân bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố và có vai trò quan trọng khi tiếp xúc, gặp gỡ với đối tác, khách hàng. Bởi vậy, các doanh nhân cần phải trau dồi kỹ năng ứng xử sao cho nhạy bén và linh hoạt trong mọi tình huống.

- Khả năng xử lý các mối quan hệ xã hội: Là khả năng phân tích và xử lý tình huống của mỗi cá nhân trong các mối quan hệ phức tạp mà công việc kinh doanh đặt ra. Khả năng này phần nào mang tính chất thiên bẩm nhưng vẫn có thể rèn luyện được.

- Tác phong làm việc của cán bộ, nhân viên: Thể hiện trình độ văn hoá cá nhân và văn hóa kinh doanh của toàn doanh nghiệp, ảnh hưởng đến hiệu suất công việc cũng như hình ảnh doanh nghiệp.

1.1.2.3. Đặc điểm của văn hoá kinh doanh

Văn hoá kinh doanh là văn hoá của một lĩnh vực đặc thù trong xã hội, là một bộ phận trong nền văn hoá dân tộc. Vì thế văn hoá kinh doanh cũng mang đầy đủ những đặc điểm chung của văn hoá như tính tập quán, tính cộng đồng, tính dân tộc, tính chủ quan, tính khách quan, tính kế thừa, tính học hỏi và tính tiến hoá.

Tuy nhiên, kinh doanh là một hoạt động có những nét khác biệt so với các hoạt động khác như chính trị, pháp luật... nên văn hoá kinh doanh cũng có những đặc điểm riêng phân biệt với văn hoá các lĩnh vực khác. Điều này được thể hiện rõ nét ở hai đặc trưng sau của văn hoá kinh doanh:

- *Thứ nhất, văn hoá kinh doanh xuất hiện cùng với sự xuất hiện của thị trường.* Nếu như văn hoá nói chung (văn hoá xã hội) ra đời ngay từ thuở bình minh của xã hội loài người thì văn hoá kinh doanh xuất hiện muộn hơn nhiều. Văn hoá kinh doanh chỉ ra đời khi nền sản xuất hàng hoá phát triển đến mức kinh doanh trở thành một hoạt động phổ biến và chính thức trở thành một nghề, lúc đó trong xã hội ra đời một tầng lớp mới là các doanh nhân. Chính vì vậy, ở bất kỳ một xã hội nào, khi có hoạt động kinh doanh thì đều có văn hoá kinh doanh, dù các thành viên của xã hội ấy có ý thức được hay không. Và văn hoá kinh doanh được hình thành như một hệ thống những giá trị, những cách cư xử đặc trưng cho các thành viên trong lĩnh vực kinh doanh.

- *Thứ hai, văn hoá kinh doanh phải phù hợp với trình độ kinh doanh của chủ thể kinh doanh.* Văn hoá kinh doanh là sự thể hiện tài năng, phong cách và thói quen của các nhà kinh doanh, vì vậy nó phải phù hợp với trình độ kinh doanh của nhà kinh doanh đó. Ví dụ, quan điểm, thái độ, phong cách của doanh nhân Việt Nam thời kinh tế nông nghiệp, tự cung tự cấp chắc chắn sẽ không thể nào quá nhanh nhẹn và sắc bén, còn khi đã chuyển sang nền kinh tế thị trường thì tác phong chậm chạp và lề mề của họ lại không thể tồn tại được lâu.

Chúng ta không thể phê phán nền văn hoá của một quốc gia khác là tốt hay xấu, cũng như không thể nhận xét văn hoá kinh doanh của một chủ thể kinh doanh là hay hoặc dở, vì vấn đề ở chỗ văn hoá kinh doanh luôn phù hợp với trình độ phát triển kinh doanh. Do đó, cần học cách chấp nhận và học hỏi văn hoá kinh doanh của các chủ thể kinh doanh khác nhau trên thị trường để có thể hợp tác, hội nhập và phát triển, đặc biệt là trong môi trường toàn cầu hoá hiện nay.

1.1.2.4. Các nhân tố tác động đến văn hoá kinh doanh

1.1.2.4.1. Nền văn hóa xã hội

Văn hoá kinh doanh là một bộ phận của văn hoá dân tộc, văn hoá xã hội, vì vậy sự phản chiếu của văn hoá dân tộc, văn hoá xã hội lên nền văn hoá kinh doanh là một điều tất yếu. Mỗi cá nhân trong một nền văn hoá kinh doanh đều phụ thuộc vào một nền văn hóa dân tộc cụ thể, với một phần nhân cách tuân theo các giá trị văn hoá dân tộc. Mức độ coi trọng tính cá nhân hay tính tập thể, khoảng cách phân cấp của xã hội, tính linh hoạt chuyển đổi giữa các tầng lớp xã hội, tính đối lập giữa nam quyền và nữ quyền, tính thận trọng... là những thành tố của văn hoá xã hội tác động rất mạnh mẽ đến văn hoá kinh doanh.

Đồng thời, hoạt động kinh doanh luôn luôn tồn tại trong một môi trường xã hội nhất định nên nhất thiết nó phải chịu ảnh hưởng của văn hoá xã hội. Mỗi nền văn hoá xã hội có những giá trị đặc trưng riêng và có hệ quả đặc thù đối với hoạt động kinh doanh. Chẳng hạn như tính kỷ luật và trung thành trong các doanh nghiệp Nhật Bản, sự năng động sáng tạo và hiện đại trong các doanh nghiệp Mỹ, sự thân thiện trong các doanh nghiệp Nga hay sự lạnh lùng trong các doanh nghiệp Đức và Anh.

1.1.2.4.2. Thể chế xã hội

Thể chế xã hội bao gồm thể chế chính trị, thể chế kinh tế, thể chế hành chính, thể chế văn hoá, các chính sách của chính phủ, hệ thống pháp chế... là

những yếu tố ảnh hưởng trực tiếp tới môi trường kinh doanh và qua đó ảnh hưởng sâu sắc tới việc hình thành và phát triển văn hoá kinh doanh.

Chính sách của chính phủ và hệ thống pháp chế có ảnh hưởng rất lớn đến chiến lược kinh doanh và các mối quan hệ bên trong của chủ thể kinh doanh.

Ngoài các yếu tố thuộc về chính sách và hệ thống pháp chế của chính phủ thì chính nền kinh tế thị trường cũng đã đặt ra những yêu cầu cho sự phát triển của văn hoá kinh doanh. Trong nền kinh tế thị trường, các đơn vị kinh doanh sẽ phải tiến hành các hoạt động sao cho đạt được doanh thu cao nhất với chi phí thấp nhất. Để đạt mục tiêu này, nhất thiết chủ thể kinh doanh phải có tri thức, có văn hoá để khai thác và sử dụng các nguồn lực khan hiếm như vốn, tài nguyên, lực lượng lao động, khoa học công nghệ sao cho hiệu quả nhất. Đồng thời, sự cạnh tranh trong nền kinh tế thị trường cũng buộc các nhà kinh doanh phải có đạo đức, tôn trọng con người, có cuộc sống trong sạch, có tác phong tự chủ, năng động sáng tạo, có tinh thần dám nghĩ, dám làm, dám chấp nhận rủi ro, dám chịu trách nhiệm về kết quả hoạt động của mình - đó chính là bản lĩnh văn hoá của nhà kinh doanh trong nền kinh tế thị trường. Tuy nhiên, kinh tế thị trường cũng tác động tiêu cực đến văn hoá kinh doanh bởi vì chính nền kinh tế thị trường là mảnh đất của chủ nghĩa cá nhân, chủ nghĩa thực dụng vô đạo đức, đặc biệt kích thích các hoạt động giao tiếp với các hành vi ứng xử nhằm đạt được lợi ích cá nhân, lối sống “vì lợi bỏ nghĩa”, “lợi mình hại người” còn tồn tại phổ biến. Mối quan hệ giữa người với người thường được đánh giá qua những phương tiện như của cải, quyền lực, vì thế nó làm cho tình người và đạo lý làm người có những xáo trộn nhất định.

1.1.2.4.3. Sự khác biệt và sự giao lưu văn hoá

Giữa các quốc gia, các chủ thể kinh doanh và các cá nhân trong đơn vị kinh doanh không bao giờ có cùng một kiểu văn hoá thuần nhất. Trong khi nền văn hoá Mỹ đánh giá cao lối sống cá nhân và tính thẳng thắn thì nền văn hoá châu Á lại coi trọng việc tuân thủ luật lệ xã hội. Sự khác biệt về văn hoá

có thể là nguyên nhân gây căng thẳng hoặc dẫn tới xung đột văn hoá (nhất là trong các doanh nghiệp liên doanh). Sự xung đột này tác động khá mạnh đến việc hình thành một bản sắc văn hoá kinh doanh phù hợp.

Trong môi trường kinh doanh quốc tế ngày nay, các chủ thể kinh doanh không thể duy trì văn hoá của mình như một lãnh địa đóng kín mà phải mở cửa và phát triển giao lưu về văn hoá. Sự giao lưu văn hoá tạo điều kiện cho các chủ thể kinh doanh học tập, lựa chọn những khía cạnh tốt về văn hoá của các chủ thể khác nhằm phát triển mạnh văn hoá của doanh nghiệp mình. Mặt khác, quá trình tìm hiểu và giao lưu văn hoá càng làm cho các chủ thể kinh doanh hiểu thêm về nền văn hoá của mình từ đó tác động trở lại hoạt động kinh doanh.

1.1.2.4.4. Quá trình toàn cầu hoá

Tiến trình toàn cầu hoá, quốc tế hoá nền kinh tế đã góp phần làm cho hoạt động kinh doanh phát triển mạnh mẽ. Quá trình này mở cửa cho các nền kinh tế hoà nhập cùng nền kinh tế thế giới, tạo điều kiện cho các doanh nhân có cơ hội phát huy hết khả năng của mình, nâng cao trình độ kinh doanh cho phù hợp với yêu cầu của thị trường. Trong quá trình toàn cầu hoá diễn ra sự giao lưu giữa các nền văn hoá kinh doanh, đã bổ sung thêm giá trị mới cho văn hoá kinh doanh mỗi nước, làm phong phú kho tàng kiến thức về kinh doanh, biết cách chấp nhận những luật chơi chung, những giá trị chung để cùng hợp tác phát triển. Đồng thời trong quá trình này, các giá trị văn hoá truyền thống của các quốc gia được khơi dậy, làm tôn vinh tên tuổi của quốc gia đó trên thị trường thế giới.

Hoạt động kinh doanh ngày càng mang tính toàn cầu, khả năng cạnh tranh quốc tế ngày càng gay gắt nên đòi hỏi các chủ thể kinh doanh phải khai thác các thế mạnh trong đó văn hoá là một điển hình. Nền kinh tế toàn cầu làm cho môi trường kinh doanh biến đổi nhanh hơn và nâng các chuẩn mực văn hoá lên cao, điều đó đòi hỏi các chủ thể phải xây dựng được nền văn hoá có tính thích

nghi, có sự tin cậy cao độ để cạnh tranh thành công. Nếu không, họ sẽ không thể tồn tại.

1.1.2.4.5. Khách hàng

Các chủ thể kinh doanh tồn tại và phát triển không vì lợi nhuận trước mắt mà phải vì một lợi nhuận lâu dài và bền vững. Với vai trò là người góp phần tạo ra doanh thu, khách hàng cũng đóng góp một phần rất quan trọng vào việc tạo ra lợi nhuận lâu dài và bền vững cho chủ thể kinh doanh. Nhất là trong xã hội hiện đại, khách hàng không mua sản phẩm thuần túy, họ muốn mua những giá trị, họ đưa ra các quyết định dựa trên bối cảnh văn hoá chứ không đơn thuần là những quyết định có tính chất thiệt hơn. Khách hàng ngày càng đòi hỏi nhiều hơn, họ có tính cách, suy nghĩ, lập trường riêng, có nghĩa là họ có văn hoá riêng của họ. Cuộc sống càng hiện đại, cung cách buôn bán càng phát triển thì họ càng được tự do trong lựa chọn. Do đó, nhu cầu, thẩm mỹ, trình độ về kinh tế của khách hàng tác động trực tiếp tới văn hoá kinh doanh của các chủ thể kinh doanh.

1.2. ĐÀM PHÁN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ

1.2.1. Đàm phán

1.2.1.1. Khái niệm

Đàm phán là một hiện tượng xã hội, một hình thức giao tiếp mang tính mục đích cao nhằm giải quyết thoả đáng các hoàn cảnh có vấn đề giữa các tập thể hoặc cá nhân với nhau trong sinh hoạt xã hội hoặc cộng đồng.

Khái niệm đàm phán rất rộng. Xét về mặt từ nguyên trong tiếng Việt, đàm phán có nghĩa là thảo luận (đàm) và ra quyết định chung (phán). Trong tiếng Anh, từ đàm phán (negotiation) là một từ gốc Latinh (negotium), có nghĩa là trao đổi kinh doanh. Bách khoa toàn thư Encarta'96 (Hoa Kỳ) đưa ra khái niệm đàm phán là hành động:

1/ Hội đàm với một hoặc nhiều bên để đi đến các thoả thuận

2/ Dàn xếp phương thức trao đổi thông qua hợp đồng

3/ *Chuyển giao quyền sở hữu theo luật định hoặc trên thực tế cho một hoặc nhiều bên khác để đổi lấy các giá trị sẽ nhận được*

4/ *Hoàn thiện và giải quyết thành công các tồn tại của quá trình.*

Như vậy, theo Encarta'96, đàm phán là một quá trình gồm nhiều khâu, bắt đầu bằng hội đàm và kết thúc bằng giải quyết trọn vẹn trên thực tế các vấn đề đã được hội đàm. Điều này có nghĩa, nếu các vấn đề hội đàm còn chưa được giải quyết thành công trên thực tế thì quá trình đàm phán chưa chấm dứt. Khái niệm này khá phù hợp với gốc từ nguyên của từ đàm phán (negotium: trao đổi kinh doanh).

Trong các tư liệu nghiên cứu về đàm phán, các nhà lý thuyết đều thừa nhận một điều: đàm phán là một thực tế cuộc sống có mặt ở khắp nơi chứ không riêng gì trong lĩnh vực trao đổi kinh doanh. Trong cuộc sống hàng ngày, đàm phán hiện diện ở mọi lúc mọi nơi. Con người luôn tiến hành đàm phán ngay cả khi họ không biết chính mình đang làm điều đó. Như vậy, khái niệm đàm phán cần được mở rộng để bao hàm cả các hoạt động trong cuộc sống hàng ngày.

Cho đến nay, vẫn chưa có một khái niệm nhất quán về đàm phán. Joseph Burnes coi đàm phán là *một cuộc thảo luận giữa hai hay nhiều người để đi đến một mục đích chung là đạt được thoả thuận về những vấn đề ngăn cách các bên mà không bên nào có đủ sức mạnh - hoặc có sức mạnh nhưng không muốn sử dụng - để giải quyết những vấn đề ngăn cách đó*. Khái niệm này coi nguyên nhân của đàm phán là xung đột và mục đích của đàm phán là giải quyết các xung đột bằng cách tránh sử dụng vũ lực.

Roger Fisher & Willam Ury lại nhìn đàm phán ở góc độ khác, coi đàm phán là *phương tiện cơ bản để đạt được cái ta mong muốn từ người khác*. Đó là quá trình giao tiếp có đi có lại được thiết kế nhằm đạt được thoả thuận trong khi giữa ta và phía bên kia có những quyền lợi có thể chia sẻ và những quyền lợi đối kháng. Như vậy, theo Roger Fisher & Willam Ury, nguyên nhân

của đàm phán là động cơ quyền lợi hối thúc và mục đích của đàm phán là chia sẻ quyền lợi trong khi có những bất đồng.

Trong phạm vi và mục đích nghiên cứu của bài khoá luận này, chúng ta sẽ hiểu một cách khái quát và đơn giản: *đàm phán là hành vi và quá trình, mà trong đó hai hay nhiều bên tiến hành trao đổi, thảo luận về các mối quan tâm chung và những điểm còn bất đồng, để đi đến một thoả thuận thống nhất.* (Đàm phán trong kinh doanh quốc tế - Nhà xuất bản Thống kê, 2004)

1.2.1.2. Đặc điểm của đàm phán

- *Muốn đàm phán thành công phải xác định rõ mục tiêu đàm phán một cách khoa học, phải kiên định, khôn ngoan bảo vệ quyền lợi của mình, đồng thời phải biết ứng phó một cách linh hoạt, sáng tạo trong từng trường hợp cụ thể:* đàm phán là quá trình bàn bạc, thoả thuận giữa các bên nhằm đi đến ý kiến thống nhất, nên đàm phán là quá trình các bên đưa ra yêu cầu, chấp nhận nhượng bộ để đạt được lợi ích cho cả đôi bên, chứ không phải quá trình mỗi bên khăng khăng bảo vệ lợi ích của riêng mình.

- *Phải biết kết hợp hài hòa giữa bảo vệ lợi ích của phía mình với việc duy trì và phát triển mối quan hệ với các đối tác:* Đàm phán thành công, tức là vừa giữ được mối quan hệ vừa đảm bảo lợi ích của các bên, nên đàm phán là quá trình thống nhất giữa hai mặt mâu thuẫn “hợp tác” và “xung đột”. Trong đàm phán phải tránh hai khuynh hướng: đàm phán theo kiểu quá “mềm”, chỉ chú trọng gìn giữ mối quan hệ giữa hai bên, mà không quan tâm bảo vệ lập trường của mình, kết cục bị đối phương dồn ép, phải đi từ nhượng bộ này tới nhượng bộ khác, phải gánh chịu thiệt thòi. Ngược lại, cũng phải tránh khuynh hướng đàm phán theo kiểu quá “cứng”, khăng khăng bảo vệ lập trường làm cho đàm phán tan vỡ.

- *Phải đảm bảo nguyên tắc “đôi bên cùng có lợi”:* “đàm phán không phải là một cuộc cờ, không nên yêu cầu quyết đấu một trận thắng thua, đàm phán cũng không phải là một trận đánh, phải tiêu diệt hoặc đặt đối phương

vào đất chết, mà đàm phán là một sự nghiệp hợp tác đôi bên cùng có lợi” (theo Gerald I. Nierenberg). Vì vậy, người đàm phán cần bảo vệ lợi ích của phía mình, trong phạm vi đã được xác định có thể tìm được lợi ích càng nhiều càng tốt, mặt khác, bất cứ người đàm phán nào cũng phải thoả mãn nhu cầu thấp nhất của đối phương. Nếu không làm được điều đó thì cuộc đàm phán sẽ tan vỡ.

- *Đánh giá một cuộc đàm phán thành công hay thất bại không phải là lấy việc thực hiện mục tiêu dự định của một bên nào đó làm tiêu chuẩn duy nhất, mà phải sử dụng một loạt các tiêu chuẩn đánh giá tổng hợp như:*

+ Tiêu chuẩn thực hiện mục tiêu: Đây là tiêu chuẩn đầu tiên để đánh giá một cuộc đàm phán thành công hay thất bại. Muốn đánh giá kết quả của một cuộc đàm phán, trước hết cần xem xét: cuộc đàm phán có đạt được mục tiêu xác định ban đầu không? Mức độ thực hiện cao hay thấp?...

+ Tiêu chuẩn tối ưu hoá giá thành - chi phí thấp nhất: tiến hành một cuộc đàm phán phải có những chi phí nhất định như chi phí trực tiếp của cuộc đàm phán, chi phí cơ hội... Một cuộc đàm phán thành công thì những chi phí này phải ở mức tối thiểu.

+ Tiêu chuẩn quan hệ giữa các bên...

- *Đàm phán là một hoạt động vừa mang tính khoa học vừa mang tính nghệ thuật:* Đàm phán mang tính khoa học là do quá trình đàm phán đòi hỏi phải nghiên cứu, phân tích, đánh giá vấn đề một cách hệ thống, khách quan và toàn diện nhằm tìm giải pháp tối ưu cho các bên theo một quy trình, phương pháp và đối sách đã vạch ra từ trước. Bên cạnh đó, đàm phán còn là một nghệ thuật do nó đòi hỏi ở các chủ thể sự tinh tế, nhanh nhạy, mềm dẻo, linh hoạt và khéo léo khi sử dụng các kỹ năng trong quá trình đàm phán như kỹ năng thuyết phục, lựa chọn thời gian và cách thức thực hiện...

1.2.1.3. Các kiểu đàm phán

Với những phong cách tiếp cận vấn đề khác nhau, lựa chọn các mô hình đàm phán khác nhau, trong thực tế sẽ tạo ra những kiểu đàm phán khác nhau.

1.2.1.3.1. Đàm phán theo kiểu “mặc cả lập trường”

Theo kiểu đàm phán này, mỗi bên đưa ra một lập trường nào đó, bảo vệ nó và nhượng bộ để đi đến thoả thuận. Dựa vào cách bảo vệ lập trường, sẽ có đàm phán kiểu Mềm và đàm phán kiểu Cứng.

a. Đàm phán kiểu Mềm

Đàm phán kiểu Mềm còn gọi là đàm phán kiểu hữu nghị, trong đó người đàm phán cố gắng tránh xung đột, dễ dàng chịu nhượng bộ, nhằm đạt được thoả thuận và giữ gìn mối quan hệ giữa hai bên. Họ đặt mục đích phải đạt được thoả thuận lên hàng đầu, chứ không nhấn mạnh phải chiếm ưu thế. Người đàm phán kiểu Mềm không coi đối phương là địch thủ, mà luôn xem họ như bạn bè thân hữu, trong đàm phán chỉ cố gắng xây dựng và gìn giữ mối quan hệ, ký cho được hợp đồng, còn hiệu quả kinh tế không được xem trọng.

Trên thực tế, nếu người đàm phán theo kiểu Mềm gặp được đối tác cùng kiểu đàm phán thì cuộc đàm phán diễn ra rất thuận lợi, tốc độ nhanh, không khí thoải mái, khả năng ký được hợp đồng chắc chắn. Nhưng nếu gặp phải đối thủ cứng rắn thì hết sức bất lợi, cuộc đàm phán diễn ra trong bầu không khí căng thẳng, người đàm phán kiểu Mềm phải lùi từ nhượng bộ này sang nhượng bộ khác, và cuối cùng cuộc đàm phán hoặc tan rã hoặc cố ký cho được hợp đồng nhưng hợp đồng không bình đẳng, người khuất phục phải chịu mọi thiệt thòi. Trong kinh doanh quốc tế, không nên sử dụng kiểu đàm phán này, trừ trường hợp các bên đối tác đã xây dựng được mối quan hệ tốt đẹp dài lâu.

b. Đàm phán kiểu Cứng

Đàm phán theo kiểu Cứng là kiểu đàm phán, trong đó người đàm phán đưa ra lập trường hết sức cứng rắn rồi tìm mọi cách bảo vệ lập trường của mình, lo sao để bẹp cho được đối phương. Trong kiểu đàm phán này, người đàm phán cố gắng bảo vệ bằng được lập trường đưa ra, cương quyết không chịu nhượng bộ. Trong thực tế, nếu người đàm phán kiểu Cứng gặp đối tác yếu thì cuộc đàm phán sẽ diễn ra nhanh chóng, người đàm phán dùng mọi

muu kế áp đảo đối tác, dồn mọi bất lợi cho đối tác, giành mọi thuận lợi về mình. Nếu hai bên cùng chọn đàm phán theo kiểu Cứng thì cuộc đàm phán diễn ra căng thẳng, kéo dài, có thể đổ vỡ giữa chừng, hợp đồng không ký được, quan hệ hợp tác đổ vỡ. Vì vậy, người đàm phán theo kiểu Cứng, nếu có thu được thắng lợi thì chỉ là thắng lợi bề ngoài chứ không phải thắng lợi đích thực. Còn nếu không thu được thắng lợi, không ký được hợp đồng thì họ sẽ làm mất đi mối quan hệ hợp tác, mất bạn hàng.

Đàm phán theo kiểu “mặc cả lập trường”, dù theo kiểu Mềm hay kiểu Cứng, không phải là tối ưu, bởi vì kết quả đàm phán chỉ được coi là tốt khi đạt được 3 tiêu chuẩn sau:

- Nếu có thể đạt được thoả thuận thì thoả thuận đó phải sáng suốt (đáp ứng lợi ích chính đáng của cả hai bên, giải quyết các lợi ích chính đáng một cách công bằng, là thoả thuận lâu bền và có tính đến lợi ích của cả cộng đồng).

- Kết quả đàm phán phải mang lại hiệu quả.

- Kết quả đàm phán phải cải thiện hay ít ra cũng không làm phương hại đến quan hệ giữa hai bên.

Mà đàm phán theo kiểu “mặc cả lập trường” lại không đáp ứng được cả 3 tiêu chuẩn trên.

b. Đàm phán kiểu “nguyên tắc”

Đàm phán kiểu “nguyên tắc” còn gọi là “Thuật đàm phán Harvard” có 4 đặc điểm:

- Con người: Tách rời con người ra khỏi vấn đề, chủ trương: đối với người - ôn hoà, đối với việc - cứng rắn.

- Lợi ích: Cần tập trung vào lợi ích của đôi bên chứ không cố giữ lấy lập trường cá nhân, chủ trương thành thật, công khai, không dùng gian kế, không cố bám vào lập trường của mình.

- Các phương án: Cần đưa ra các phương án khác nhau để lựa chọn, thay thế.

- Tiêu chuẩn: Kết quả của sự thoả thuận cần dựa trên những tiêu chuẩn khách quan, khoa học.

Trong các kiểu đàm phán nêu trên thì đàm phán theo kiểu “nguyên tắc” có nhiều ưu thế hơn cả, nên được nhiều nước nghiên cứu áp dụng, nhưng muốn áp dụng thành công, phải có một số điều kiện nhất định, trong đó điều kiện tiên quyết là phải có đội ngũ cán bộ đàm phán giỏi.

1.2.2. Đàm phán thương mại quốc tế

1.2.2.1. Khái niệm

Các cuộc đàm phán có thể diễn ra vì nhiều nguyên nhân và mục đích khác nhau do những mâu thuẫn về lợi ích nảy sinh trong đời sống xã hội, do vậy đàm phán có mặt trong mọi lĩnh vực như chính trị, văn hoá... Đàm phán mà có nội dung nằm trong phạm vi hoặc liên quan đến lĩnh vực kinh tế gọi là đàm phán kinh tế. Đàm phán kinh tế có thể ở cấp vĩ mô nếu là đàm phán giữa các quốc gia để ký kết hiệp định thư hoặc hiệp ước kinh tế, hay ở cấp vi mô nếu để ký kết hợp đồng mua bán hàng hoá, chuyển giao công nghệ, mua bán bản quyền... Đàm phán kinh tế ở cấp vi mô còn được hiểu là đàm phán thương mại. Đó chính là cuộc thương lượng giữa bên mua và bên bán về các vấn đề liên quan đến giao dịch mua bán thể hiện bằng các điều khoản trong hợp đồng như giá cả, phương thức thanh toán, phương thức và thời hạn giao hàng...

Đàm phán thương mại chỉ thực sự phát huy vai trò quan trọng khi nền sản xuất xã hội phát triển, các hoạt động trao đổi diễn ra mạnh mẽ không chỉ trên phạm vi quốc gia mà còn trên phạm vi thế giới. Những thương vụ làm ăn với nước ngoài thường có giá trị lớn, do vậy việc tranh giành về lợi ích giữa các bên là tất yếu. Để đảm bảo cho đôi bên cùng có lợi và có sự thống nhất chung cho các vấn đề, người ta phải cần đến đàm phán thương mại quốc tế.

Đàm phán thương mại quốc tế là quá trình giao tiếp giữa bên mua và bên bán có trụ sở kinh doanh ở các nước khác nhau về các vấn đề liên quan đến xuất nhập khẩu hàng hoá nhằm đạt được sự nhất trí để ký kết hợp đồng mua bán hàng hoá quốc tế.

Như vậy, đối tượng của đàm phán thương mại quốc tế là hoạt động mua bán hàng hoá và dịch vụ trên phạm vi quốc tế. Mục đích là ký kết được một hợp đồng mua bán mà hai bên có thể chấp nhận được. Nội dung của đàm phán thương mại quốc tế là các điều kiện mua bán quốc tế như giá cả, chất lượng, điều khoản giao hàng, điều khoản thanh toán, bảo hành, khiếu nại...

1.2.2.2. Đặc điểm của đàm phán thương mại quốc tế

Ngoài những đặc điểm chung của đàm phán, đàm phán thương mại quốc tế còn mang những đặc trưng riêng:

- Đàm phán thương mại quốc tế lấy lợi ích kinh tế làm mục đích cơ bản. Người đàm phán lấy việc đạt được mục đích kinh tế làm trọng tâm, sau đó mới tính đến những lợi ích phi kinh tế khác. Tuy trong quá trình đàm phán, người đàm phán có thể điều động và vận dụng nhiều loại nhân tố, trong đó nhân tố lợi ích phi kinh tế cũng sẽ ảnh hưởng đến kết quả đàm phán nhưng mục tiêu cuối cùng vẫn là lợi ích kinh tế.

- Giá cả là hạt nhân của đàm phán thương mại quốc tế. Trong đàm phán thương mại, hình thức biểu hiện của giá trị là giá cả phản ánh trực tiếp nhất lợi ích của đôi bên đàm phán. Trong rất nhiều tình huống dù nhiều hay ít đều có thể tính toán qua giá cả. Tuy nhiên, bên cạnh việc lấy giá cả làm trung tâm kiên trì theo đuổi lợi ích của mình, chúng ta còn phải chú ý kết hợp với các nhân tố lợi ích khác.

- Đàm phán thương mại quốc tế đặc biệt chú ý đến tính chặt chẽ và tính chuẩn xác của điều khoản hợp đồng. Hợp đồng là kết quả của đàm phán thương mại, điều khoản hợp đồng thực chất phản ánh quyền lợi và nghĩa vụ của mỗi bên, tính chặt chẽ và chuẩn xác của điều khoản hợp đồng là tiền đề quan trọng bảo đảm các lợi ích mà người đàm phán đạt được. Người đàm phán không chỉ cần coi trọng lời hứa hẹn ngoài miệng mà quan trọng hơn là coi trọng sự chính xác và chặt chẽ của điều khoản hợp đồng.

- Các bên tham gia vào đàm phán thương mại quốc tế có quốc tịch khác nhau hoặc đặt trụ sở tại các nước khác nhau.

- Đàm phán thương mại quốc tế chịu sự chi phối của các quy luật kinh tế như quy luật giá trị, quy luật cung cầu, quy luật cạnh tranh và chịu ảnh hưởng từ những biến động lớn của nền kinh tế thế giới.

- Chịu sự ảnh hưởng của các quan hệ chính trị, ngoại giao giữa các nước có các chủ thể đàm phán. Chúng ta cần quán triệt chấp hành chính sách Ngoại giao và chính sách Kinh tế đối ngoại của Nhà nước.

- Đàm phán thương mại quốc tế lấy luật pháp quốc tế làm chuẩn tắc và lấy tập quán quốc tế làm cơ sở. Điều này đòi hỏi các nhà đàm phán phải am hiểu luật pháp và tập quán quốc tế.

- Có sự giao lưu giữa các nền văn hoá. Chính điều này làm cho đàm phán thương mại quốc tế thêm phần phức tạp. Những khác biệt về văn hoá là những trở ngại rất lớn trong quá trình đàm phán. Nếu các bên không hiểu rõ về văn hóa kinh doanh của đối tác thì rất dễ gây ra hiểu lầm, xung đột và do đó khó đạt được kết quả mong muốn trong đàm phán.

1.2.2.3. Các giai đoạn đàm phán thương mại quốc tế

a. Giai đoạn chuẩn bị

Là giai đoạn nhà đàm phán tìm kiếm thông tin, lên kế hoạch và xác định phương hướng chiến lược đàm phán một cách tương đối chi tiết hoặc tổng thể nhằm tạo ra thế chủ động trong đàm phán. Có thể nói việc chuẩn bị chu đáo là một phần đảm bảo thành công trong đàm phán. Giai đoạn này bao gồm các bước:

- *Thu thập thông tin*: Trước khi tiến hành thu thập thông tin phải xác định cách thức tìm kiếm, mức độ, phạm vi thông tin cần thu thập. Có rất nhiều thông tin phải nắm rõ bao gồm thông tin về đối tác, thông tin nghiệp vụ, thông tin về thị trường, chính sách... Thu thập thông tin cho đàm phán thương mại quốc tế mang tính phức tạp và đa chiều vì nó đòi hỏi khả năng xử lý thông tin tốt và khả năng tổng hợp tình hình tốt để có cách nhìn khách quan và chính xác.

- *Nhận định vấn đề, đưa ra giả thuyết*: Sau khi đã có được những thông tin cần thiết cần phải sàng lọc, lựa chọn, đánh giá lại để có một cái nhìn đúng

đẫn về đối tác và nhiệm vụ của mình. Trước hết nhà đàm phán phải đánh giá lại độ tin cậy cũng như tính hữu ích của các thông tin dựa trên việc xác định trọng tâm các vấn đề cần giải quyết trong cuộc đàm phán. Đồng thời, phải phân tích, tập hợp, hệ thống hoá thông tin để thông tin thực sự trở thành của mình.

- *Xây dựng các mục tiêu đàm phán*: Việc này giúp người đàm phán xác định lập trường đàm phán, nhất quán, chủ động và không đi chệch hướng trong quá trình đàm phán. Hơn nữa, hai bên còn có thể tiết kiệm thời gian đàm phán và có thể thương lượng, nhượng bộ và cùng đi đến thoả thuận nhanh hơn do mục tiêu đàm phán được xác định rõ ràng và được nắm bắt chính xác. Ngoài ra, việc này còn giúp người đàm phán có thể ra quyết định nhanh chóng, không để cơ hội kinh doanh trôi qua.

- *Xây dựng chiến lược*: Trước khi đàm phán cần xác định tư duy chủ đạo của mình là tư duy chiến lược hay tư duy ứng phó, những công cụ, phương tiện sẽ dùng là gì. Việc lựa chọn này chủ yếu dựa vào thế và lực của các bên cũng như các mục tiêu mà hai bên đã đặt ra.

- *Xây dựng kế hoạch*: Đây là việc kết hợp thông tin thu thập được với những đánh giá của các nhà đàm phán và nhiệm vụ đặt ra để lập một kế hoạch cụ thể nhằm đạt được các mục tiêu đó. Công việc này thường bao gồm các thao tác sau:

+ Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến kết quả đàm phán, các khả năng có thể xảy ra, khả năng thực hiện các mục tiêu đàm phán.

+ Tìm kiếm các phương pháp thích hợp nhằm giải quyết nhiệm vụ.

+ Đề ra các bước đi cụ thể, các biện pháp đối phó với các tình huống, khúc mắc dự tính.

b. Giai đoạn đàm phán

- *Giai đoạn tiếp xúc*: Là cơ hội để hai bên tìm hiểu nhau, có thể hiểu theo nghĩa rộng là cả trong và ngoài bàn đàm phán. Nếu có điều kiện, hai bên nên tranh thủ mọi thời cơ tiếp xúc với nhau vì qua đó mới có thể hiểu nhau hơn

nhằm phục vụ cho công tác đàm phán cũng như tạo dựng mối quan hệ làm ăn lâu dài.

Khi tiếp xúc với đối tác, cần phải vận dụng phối hợp các kỹ năng sau:

+ Tạo ấn tượng ban đầu thông qua tác phong kinh doanh như đến đúng hẹn, chào hỏi, nói năng, ăn mặc lịch thiệp và am tường văn hoá đối tác. Các ấn tượng tốt đẹp ban đầu sẽ khiến cho các đối tác muốn thiết lập quan hệ làm ăn lâu dài. Tất nhiên để tạo ấn tượng tốt người đàm phán phải bỏ công tìm hiểu văn hoá kinh doanh của đối tác một cách kỹ càng trước đó.

+ Quan sát tỉ mỉ nhưng tế nhị đối tác và ghi nhận tất cả các dấu hiệu có ý thức và vô ý thức, đánh giá chúng và chuyển thành những nhận xét có thể sử dụng được trong quá trình đàm phán nhằm giúp đối phó tốt hơn trên bàn đàm phán.

+ Gia tăng tình cảm và rút ngắn khoảng cách với đối tác bằng cách gọi điện thoại đúng lúc và tăng cường thăm hỏi, tiếp xúc... Đây cũng là cơ hội để tìm hiểu thêm về đối tác.

- *Giai đoạn thương lượng*: Là giai đoạn quan trọng nhất trong quá trình đàm phán vì giai đoạn này sẽ trực tiếp quyết định kết quả đàm phán. Người đàm phán giỏi là người biết nắm bắt và phân tích tình hình một cách nhạy bén, tư duy sắc sảo, có đầu óc tổng hợp và phản ứng nhanh nhạy. Bản lĩnh, trình độ của nhà đàm phán thể hiện rõ nhất ở giai đoạn này. Giai đoạn này thông thường bao gồm các nội dung: mở đầu, truyền đạt thông tin, lập luận, phản bác và ra quyết định. Độ dài ngắn của các công đoạn phụ thuộc vào nhiều yếu tố như mục tiêu, thiện chí giữa các bên, công tác chuẩn bị và các diễn biến cụ thể trong buổi đàm phán.

c. *Giai đoạn kết thúc đàm phán và sau đàm phán*: Những gì hai bên nhất trí, thoả thuận trong buổi đàm phán là kết quả của buổi đàm phán. Tuy nhiên, nó chỉ trở thành kết quả thực sự khi được xác nhận bằng văn bản lập ngay sau đó. Văn bản là bằng chứng xác thực và rõ ràng nhất trong việc quy định trách nhiệm và quyền lợi của mỗi bên và là căn cứ pháp lý trong trường hợp xảy ra tranh chấp về sau.

Sau khi hợp đồng được ký kết, về cơ bản là cuộc đàm phán đã thành công. Sau khi chia tay đối tác, các bên cần họp bàn rút kinh nghiệm để nâng cao hiệu quả những lần đàm phán sau. Nếu cuộc đàm phán không thành công, cần phải phân tích những nguyên nhân chủ quan và khách quan dẫn đến thất bại để có biện pháp phòng tránh trong những trường hợp sau.

1.3. VAI TRÒ CỦA VĂN HOÁ KINH DOANH TRONG ĐÀM PHÁN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ

Như đã đề cập đến ở trên, văn hoá kinh doanh bao gồm 4 yếu tố là văn hoá nhận thức về kinh doanh, văn hoá sản xuất kinh doanh, văn hoá tổ chức quản lý trong kinh doanh và văn hoá giao tiếp trong kinh doanh. Các yếu tố này đều có ảnh hưởng đến quá trình và kết quả đàm phán. Chúng ta sẽ lần lượt xem xét từng yếu tố.

1.3.1. Văn hoá nhận thức về kinh doanh

Để nhận thức và giải quyết vấn đề nhanh chóng đòi hỏi nhà đàm phán không chỉ vận dụng những lý thuyết sách vở mà còn là kinh nghiệm thực tế và khả năng vốn có. Năng lực nhận thức và đánh giá đúng vấn đề phụ thuộc vào quan điểm, thái độ đối với việc học tập, rèn luyện cũng như quan điểm đối với công việc. Nếu nhà đàm phán có tinh thần học hỏi, say mê công việc và coi trọng những thành quả tập thể thì thái độ, cách thức tiếp cận đối với công tác đàm phán sẽ đúng đắn và khoa học hơn. Tìm hiểu văn hoá nhận thức về kinh doanh của đối tác giúp người đàm phán phác hoạ sơ qua về tính cách, thái độ của đối tác để có lời ứng xử phù hợp.

1.3.2. Văn hoá sản xuất kinh doanh

Văn hoá sản xuất kinh doanh của một doanh nghiệp có ảnh hưởng rất lớn đến quá trình và kết quả đàm phán thương mại quốc tế. Tinh tổ chức kỷ luật cao trong công việc sẽ giúp doanh nghiệp giành được sự tin tưởng của đối tác, tạo đà cho tiến trình đàm phán diễn ra thuận lợi. Tinh thần đoàn kết tập thể cũng là một nguồn sức mạnh, nhờ đó các thành viên đoàn đàm phán sẽ có

được sự hoà hợp nhất trí để cùng khắc phục những khó khăn trong đàm phán với đối tác nước ngoài. Bên cạnh đó, cách thức sản xuất kinh doanh của doanh nghiệp sẽ là cơ sở để đối tác xem xét đánh giá và cân nhắc về việc ký kết hợp đồng. Đối tượng của một cuộc đàm phán thương mại quốc tế chính là hàng hoá - kết quả của một quá trình sản xuất kinh doanh. Nếu doanh nghiệp luôn chú ý đến chất lượng sản phẩm và có trình độ công nghệ kỹ thuật cao thì sẽ dễ dàng thuyết phục được đối tác lựa chọn sản phẩm của mình, nhanh chóng đi đến ký kết hợp đồng. Ngoài ra, tâm lý tiêu dùng cũng là một trong những yếu tố chi phối quyết định kinh doanh của doanh nghiệp. Người Việt Nam ưa chuộng hàng hoá có chất lượng cao nhưng giá cả phải thấp. Trong khi đó, người Nhật Bản quan niệm giá cao đồng nghĩa với chất lượng tốt, giá thấp hàm ý chất lượng không cao. Cùng một loại sản phẩm nhưng hướng tới những đối tượng tiêu dùng khác nhau, các nền văn hoá khác nhau thì có những đặc trưng khác nhau cho phù hợp với yêu cầu, thị hiếu và văn hoá tiêu dùng. Việc các nhà đàm phán phải tìm hiểu chính là nhu cầu của đối tác để từ đó nêu bật được tính ưu việt của hàng hoá mình cung cấp.

1.3.3. Văn hoá tổ chức quản lý kinh doanh

Cách thức quản lý, phong cách lãnh đạo của một công ty sẽ được thể hiện trong quá trình đàm phán. Nó đồng thời thể hiện bộ mặt, phong cách kinh doanh của công ty, do vậy ảnh hưởng đến cách nhìn nhận, thái độ của đối tác và ảnh hưởng đến kết quả đàm phán. Nếu một công ty có cách thức tổ chức, quản lý kinh doanh khoa học, hiệu quả thì cách thức đàm phán và giải quyết các vấn đề trong đàm phán cũng logic, khoa học. Nếu một công ty quá chú trọng về mặt hành chính, có cơ cấu tổ chức cồng kềnh, phức tạp thì trong đàm phán cũng sẽ đưa ra nhiều vấn đề mang tính thủ tục làm ảnh hưởng đến nội dung trọng tâm cần giải quyết. Phong cách quản lý kinh doanh cũng ảnh hưởng tới vấn đề ai là người ra quyết định trong đoàn đàm phán. Một đoàn đàm phán làm việc hiệu quả là đoàn bao gồm những cá nhân có năng lực, biết

tôn trọng những ý kiến của nhau và chọn được người ra quyết định đáng tin cậy. Sẽ không thể phát huy được sức mạnh tập thể nếu ý kiến, quan điểm cá nhân không được coi trọng.

1.3.4. Văn hoá giao tiếp trong kinh doanh

Đàm phán là quá trình giao tiếp giữa các chủ thể nên văn hoá giao tiếp đóng một vai trò quan trọng trong đàm phán. Văn hoá giao tiếp thể hiện không chỉ trình độ văn hoá, phong cách ứng xử của một cá nhân mà còn thể hiện bộ mặt của một công ty, văn hoá của một dân tộc. Việc tìm hiểu văn hoá ứng xử của đối tác là rất cần thiết để có thể hiểu nhau và có lối ứng xử phù hợp. Trong đàm phán thương mại quốc tế thì ngôn ngữ là một yếu tố quan trọng, nhiều khi là rào cản dẫn đến thành công. Mỗi nền văn hoá có một ngôn ngữ riêng. Đó có thể là ngôn ngữ của một quốc gia, một dân tộc hoặc nhóm người. Ngôn ngữ phân nào quy định cách thức giao tiếp giữa những người sử dụng nó làm công cụ, cũng như ảnh hưởng đến việc hình thành và phát triển của một nền văn hoá nhất định. Vì ngôn ngữ hình thành nên cách con người nhận thức thế giới nên nó cũng giúp khẳng định nền văn hoá. Tại nhiều nước với hơn một ngôn ngữ, người ta cũng nhận thấy nhiều hơn một nền văn hoá. Ví dụ, ở Canada có một nền văn hoá nói tiếng Anh và một nền văn hoá nói tiếng Pháp. Việc hiểu ngôn ngữ có lời của một nền văn hoá còn phần nào giúp ta cắt nghĩa suy nghĩ và hành động của con người trong nền văn hóa đó. Bên cạnh ngôn ngữ có lời, chúng ta còn giao tiếp với nhau bằng ngôn ngữ không lời. Những thông điệp được thể hiện qua ngôn ngữ không lời có thể khác nhau giữa các nền văn hoá. Chính sự khác biệt này thường dẫn đến những hiểu nhầm trong giao tiếp. Một khi hai bên đã không hiểu nhau thì khó mà tìm được tiếng nói chung trên bàn đàm phán.

Phong cách ứng xử, giao tiếp và xử lý các mối quan hệ xã hội của các doanh nhân cũng ảnh hưởng tới mối quan hệ giữa các đối tác cũng như tới cách thức, tiến trình đàm phán. Chính vì thế, tìm hiểu văn hoá ứng xử trong kinh doanh của đối tác là một yêu cầu bức thiết trước khi bước vào bàn đàm phán.

“Bản chất của văn hoá kinh doanh là làm cho cái lợi gắn chặt chẽ với cái đúng, cái tốt, cái đẹp”. Vì lý do đó, người ta nói kinh doanh có văn hoá bao gồm cả trí tuệ của nhà triết học, lòng dũng cảm của người lính và tài năng của nhà kinh doanh. Văn hoá kinh doanh không trực tiếp sản xuất ra của cải vật chất nhưng sức mạnh và hiệu quả của văn hoá kinh doanh có thể huy động được toàn bộ các năng lực tinh thần của con người và tác động tới mọi lĩnh vực sản xuất kinh doanh. Đặc biệt trong đàm phán thương mại quốc tế, văn hoá kinh doanh có vai trò vô cùng quan trọng, góp phần quyết định thành công hay thất bại của cuộc đàm phán. Để cái lợi gắn với cái đúng, cái tốt, cái đẹp trong hoạt động kinh doanh và thoả mãn nhu cầu, thị hiếu của con người, trong mỗi xã hội đều hình thành nên các truyền thống văn hoá kinh doanh với những nét đặc trưng của mình. Các truyền thống văn hoá kinh doanh ấy sẽ định hướng cho cách ứng xử, cho thái độ và cách ra quyết định của các doanh nhân trong đàm phán thương mại quốc tế, ảnh hưởng rất lớn đến quá trình cũng như kết quả đàm phán.

CHƯƠNG 2

VĂN HOÁ KINH DOANH NHẬT BẢN VÀ ẢNH HƯỞNG TRONG ĐÀM PHÁN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ VỚI ĐỐI TÁC VIỆT NAM

2.1. VÀI NÉT VỀ ĐẤT NƯỚC NHẬT BẢN

2.1.1. Tên nước và xuất xứ

Nhật Bản còn có các mỹ danh là "xứ sở hoa anh đào", vì cây hoa anh đào mọc trên khắp nước Nhật từ Bắc xuống Nam, những cánh hoa "thoắt nở thoắt tàn" được người Nhật yêu thích, phản ánh tinh thần nhạy cảm, yêu cái đẹp, sống và chiến đấu quyết liệt của dân tộc họ; "đất nước hoa cúc" vì bông hoa cúc 16 cánh giống như Mặt Trời đang tỏa chiếu là biểu tượng của hoàng gia và là quốc huy Nhật Bản hiện nay; "đất nước Mặt Trời mọc" vì Nhật Bản là quốc gia ở vùng cực đông, tổ tiên của họ là nữ thần Mặt Trời Amaterasu. Nhật Bản còn được gọi là Phù Tang. Theo truyền thuyết cổ phương Đông có cây dâu rộng lòng gọi là Phù Tang hay Khổng Tang, là nơi thần Mặt Trời nghỉ ngơi trước khi cưỡi xe lửa du hành ngang qua bầu trời từ Đông sang Tây, do đó Phù Tang hàm nghĩa văn chương chỉ nơi Mặt Trời mọc.

Cho đến nay người ta vẫn chưa chắc chắn về xuất xứ và thời gian xuất hiện của những cư dân đầu tiên trên quần đảo Nhật Bản. Tuy nhiên, hầu hết các học giả đều cho rằng người Nhật đã có mặt tại quần đảo từ xa xưa và định cư liên tục từ đó cho đến thời nay. Những phát hiện trong nghiên cứu cổ vật, xương đã củng cố thêm sự nghi ngờ đối với thuyết trước kia cho rằng người Nhật là con cháu của những người xâm chiếm đến sau "thổ dân" Ainu và đã đẩy bộ tộc này ra khỏi quần đảo. Ngày nay, người ta tin rằng tổ tiên của người Nhật là những người đã làm nên đồ gốm mang tên *Jomon*. Những người này được biết là đã có mặt trên quần đảo ít nhất từ năm 5000 TCN, sau đó theo thời gian, pha trộn với các giống người khác, phát triển qua lịch sử thành dân tộc Nhật Bản ngày nay.

Ngôn ngữ và phong tục của người Nhật gồm những thành tố văn hoá của cả phương Bắc lẫn phương Nam. Dưới góc độ sử dụng và cú pháp, rõ ràng tiếng Nhật thuộc hệ ngôn ngữ Altai của các dân tộc phía Bắc lục địa châu Á, song trong từ vựng lại có nhiều từ gốc từ phía Nam. Trong các tập quán và tín ngưỡng, ta thấy các lễ nghi gắn với văn hóa lúa nước vốn có nguồn gốc ở phía Nam; còn huyền thoại lập nước bởi vị thần - ông tổ của nòi giống - từ thiên đường xuống hạ giới thì có nguồn gốc ở phía Bắc. Vì vậy, người ta cho rằng dân cư ở đây có xuất xứ từ cả phương Bắc lẫn phương Nam, đến quần đảo Nhật Bản từ thời tiền sử và qua một quá trình hoà trộn các chủng tộc dần dần tạo ra dân tộc Nhật Bản.

2.1.2. Vị trí địa lý và điều kiện tự nhiên

Nước Nhật ngày nay nằm trên một quần đảo chạy dài từ Bắc xuống Nam dọc theo bờ biển phía đông của lục địa Châu Á, bao gồm 4 đảo chính: Hokkaido ở miền Bắc, Honshu và Shikoku ở miền Trung và Kyushu ở miền Nam cùng khoảng hơn 7.000 hòn đảo nhỏ khác. Với tổng diện tích 377.837 km² trải theo một hình vòng cung hẹp, dài 2.800km, tạo cho nước Nhật một bờ biển dài gần 30.000 km. Do đó, biển đóng một vai trò quan trọng trong đời sống kinh tế của Nhật Bản. Các dòng hải lưu nóng Kuroshio và hải lưu lạnh Oyashio gặp nhau đã tạo nên một môi trường sinh sống thuận lợi cho các loài cá. Chính vì vậy, Nhật Bản là một trong những nước có bãi cá tự nhiên giàu trữ lượng nhất thế giới và ngành đánh bắt hải sản của Nhật Bản cũng rất phát triển.

Nhật Bản nằm ở vị trí nhạy cảm về hoạt động địa chấn, trên một khu vực có nhiều núi lửa. Gần 80% đất đai trên quần đảo Nhật Bản phủ đầy núi non, trong đó có hơn 70 ngọn núi lửa vẫn đang hoạt động. Vì vậy, những trận động đất lớn nhỏ khác nhau vẫn thường xuyên xảy ra và gây ảnh hưởng không nhỏ tới đời sống của người dân Nhật. Tuy vậy, những ngọn núi lửa này cũng mang lại vô số những suối nước nóng là điểm du lịch và chữa bệnh cho hàng triệu du khách mỗi năm.

Do đặc điểm lãnh thổ trải dài từ Bắc tới Nam, nên khí hậu ở Nhật Bản phân ra 4 mùa khá rõ rệt, tuy sự khác biệt về khí hậu giữa các miền tương đối lớn. Mùa hè ở Nhật thường bắt đầu từ giữa tháng 4, rất nóng và ẩm. Trước đó là mùa mưa kéo dài khoảng một tháng, lần lượt đi từ Nam lên Bắc trừ Hokkaido - hòn đảo lớn phía cực bắc hầu như không có mùa mưa. Mùa đông thường xuất hiện vào cuối tháng 11 và kéo dài đến cuối tháng 2. Vào thời gian này, ở phía biển Thái Bình Dương thường u ám và có nhiều tuyết rơi. Mùa thu và mùa xuân là hai mùa đẹp nhất trong năm, là thời gian mà người Nhật dùng để nghỉ ngơi, mua sắm và tham gia vào các lễ hội truyền thống.

2.1.3. Cộng đồng

Dân số Nhật Bản ước tính khoảng 127,4 triệu người, là nước đông dân thứ 9 trên thế giới và là một trong số các quốc gia có tính thuần tộc cao nhất thế giới. Dân tộc Nhật Bản chủ yếu là người Nhật (trên 99%), có ít người Ainu (không quá 20 ngàn), ngoài ra có trên 64 vạn người Triều Tiên, 33,5 vạn người Hoa và 1,7 vạn người Việt Nam.

Nhật Bản là một trong những nước có tuổi thọ dân số cao nhất thế giới, trung bình là 81,25 tuổi cho năm 2006. Tuy nhiên, dân số nước này đang lão hóa do hậu quả của sự bùng nổ dân số sau Thế chiến thứ hai. Năm 2004, 19,5% dân số Nhật trên 65 tuổi.

Thay đổi dân số đã tạo ra các vấn đề xã hội, đặc biệt là sự suy giảm lực lượng lao động đồng thời gia tăng chi phí cho phúc lợi xã hội như vấn đề lương hưu. Nhiều người trẻ Nhật Bản hiện có xu hướng không kết hôn hoặc có gia đình khi trưởng thành. Dân số nước Nhật Bản dự tính sẽ giảm xuống còn 100 triệu người vào năm 2050 và 64 triệu người vào năm 2100. Chính quyền và các nhà hoạch định dân số đang đau đầu để giải quyết vấn đề này.

Ngày nay mặc dù Nhật Bản đã là một quốc gia tân tiến nhưng trong xã hội Nhật, vai trò và các liên hệ nam nữ đã được ấn định rõ ràng. Thời xưa, Nhật Bản theo chế độ mẫu hệ, người phụ nữ có vai trò lớn hơn nam giới. Từ

khi thời kỳ Samurai phát triển, người đàn ông lại chiếm vai trò độc tôn. Trong gia đình Nhật truyền thống, nam giới nắm gần như toàn bộ quyền hành. Dù rằng tinh thần giải phóng phụ nữ đã được du nhập vào Nhật Bản từ cuối thế kỷ 19 nhưng trong đời sống công cộng, người phụ nữ vẫn ở vị thế thấp hơn nam giới và bên ngoài xã hội, người nam vẫn giữ vai trò lớn hơn một chút. Theo căn bản, người nữ vẫn là người của "bên trong" (*uchi no*) và người nam vẫn là người của "bên ngoài" (*soto no*). Phạm vi của người phụ nữ là gia đình và các công việc liên hệ, trong khi người chồng là người đi kiếm sống và đưa hết tiền lương về cho người vợ.

Quá trình dân chủ hoá sau chiến tranh đã làm thay đổi mọi khía cạnh của đời sống gia đình, cho phép phụ nữ được bình đẳng với nam giới, ít nhất là về mặt hình thức, trong mọi mặt của cuộc sống. Ngày nay, vị thế của người phụ nữ đã được nâng lên nhiều trong xã hội, nhất là tư duy của lớp thanh niên trẻ - những người thường không có quan niệm phân biệt và suy nghĩ bảo thủ, cổ hủ. Tính chất gia trưởng cũ trong gia đình Nhật ngày càng giảm bớt. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là hoàn toàn không có sự phân biệt đối xử với phụ nữ. Quan niệm cho rằng công việc nội trợ và nuôi con là của phụ nữ, ngay cả trong trường hợp người phụ nữ đi làm, còn khá nặng nề trong xã hội. Trên thực tế, ở Nhật rất ít phụ nữ được nắm những vai trò chủ chốt trong các cơ quan, xí nghiệp hay trường học.

2.1.4. Chính trị và luật pháp

Nhật Bản theo chế độ quân chủ lập hiến. Hiện tại, Nhật Bản vẫn có vua (Thiên Hoàng), nhưng theo hiến pháp thì Thiên Hoàng chỉ là biểu tượng truyền thống, chủ yếu mang giá trị tinh thần chứ hầu như không đóng vai trò gì trong việc lãnh đạo đất nước. Xét về góc độ nhà nước thì Nhà nước Nhật Bản về bản chất là nhà nước dân chủ tư sản được tổ chức theo mô hình tam quyền phân lập, còn về hình thức thì thuộc chính thể đại nghị.

Vai trò của các đảng phái chính trị đối với các vấn đề quốc gia ngày càng tăng. Từ năm 1955 đến nay, các đảng phái chính trị của Nhật có nhiều biến

đổi như sáp nhập, tách ra, đổi tên... Hiện nay, năm đảng phái chính trị lớn ở Nhật là Đảng Dân chủ tự do (LDP), Đảng Dân chủ Xã hội Nhật Bản (JSDP), Đảng Komei (đảng Công Minh), Đảng Cộng Sản Nhật Bản (JCP) và Đảng Xã hội chủ nghĩa Dân chủ. Ngoài ra còn một số chính đảng khác nữa.

Cơ sở của nền chính trị Nhật Bản là hiến pháp. Ba nguyên tắc chính của hiến pháp Nhật Bản là:

- 1/ Chủ quyền quốc gia thuộc về người dân,
- 2/ Những quyền căn bản của người dân được đảm bảo,
- 3/ Quyết tâm bảo vệ hoà bình.

Nhật Bản theo chế độ phổ thông dân phiếu, trong đó tất cả nam nữ từ 20 tuổi trở lên đều có quyền đi bầu cử. Quốc hội Nhật Bản là cơ quan lập pháp quốc gia đầu tiên được lập ra ở châu Á.

Trong thực tế, nền chính trị Nhật Bản được chia thành cơ quan lập pháp và cơ quan hành pháp.

Quốc hội là cơ quan quyền lực nhà nước cao nhất và là cơ quan lập pháp duy nhất ở Nhật Bản, gồm có Hạ viện với 512 ghế và Thượng viện với 252 ghế. Hạ viện được bầu ra từ 130 đơn vị bầu cử với số nghị viên từ 2 tới 6 vị tùy theo dân số. Nhiệm kỳ của Thượng viện là 6 năm, mỗi 3 năm được bầu lại một nửa. 100 Thượng nghị sĩ được bầu theo sự đại diện tỉ lệ tức là do các cử tri toàn quốc bầu ra, số còn lại 152 ghế được bầu từ 47 đơn vị bầu cử tỉnh. Hạ viện có quyền bỏ phiếu tín nhiệm hay bất tín nhiệm Nội các, đây là một quyền lực chính trị quan trọng nhất của nền chính trị đại nghị. Các công dân Nhật Bản trên 25 tuổi đều có quyền ứng cử Dân biểu và trên 30 tuổi có thể tranh cử ghế Thượng viện. Quyền được thực hiện phổ thông đầu phiếu thuộc về mỗi người dân nam nữ trên 20 tuổi.

Cơ quan hành pháp có trung tâm là nội các, gồm thủ tướng và các bộ trưởng. Thủ tướng do Quốc hội chỉ định và phải là thành viên của Quốc hội. Thủ tướng có quyền bổ nhiệm và bãi miễn các bộ trưởng và tất cả các bộ trưởng này đều phải là dân sự và phần lớn phải là thành viên Quốc hội.

Chính quyền địa phương có ở cấp tỉnh, thành phố, thị xã, làng. Mỗi cấp đều có một hội đồng tương ứng của mình. Các vị trí đứng đầu hàng tỉnh, thành phố, thị xã và làng cũng như các thành viên của các hội đồng địa phương đều do các cử tri đăng ký tại đó bầu ra.

Bộ máy tư pháp hoàn toàn độc lập với các cơ quan lập pháp và hành pháp. Bộ máy này bao gồm gồm Tối cao Pháp viện, 8 tòa án cao cấp và các tòa án địa phương, tòa án gia đình. Tối cao Pháp viện gồm Chánh án được Thiên hoàng Nhật Bản bổ nhiệm và 14 vị Thẩm phán do Nội các chọn. Tất cả các vụ án đều được xét xử công khai, nhất là các vụ vi phạm chính trị, báo chí và nhân quyền. Việc thi hành luật pháp ở Nhật rất nghiêm, đặc biệt có điều luật quy định những người dưới 20 tuổi không được uống rượu và hút thuốc lá.

2.1.5. Nền kinh tế

Nhật Bản hiện nay là một nước có nền kinh tế phát triển đứng thứ hai trên thế giới (chỉ sau Hoa Kỳ), với năng suất và trình độ khoa học kỹ thuật tiên tiến. Năm 2006 tổng sản phẩm quốc dân của Nhật Bản (GDP) là 4.220 tỷ USD, GDP bình quân đầu người là 38.500 USD, tốc độ tăng trưởng kinh tế là 2,8%. Xuất khẩu đạt 590,3 tỷ USD, nhập khẩu 524,1 tỷ USD (năm 2006). Tỷ trọng các ngành kinh tế chính: nông nghiệp 2,1%, công nghiệp 26,8%, giao thông vận tải 6,3%, lưu thông 12,5%, xây dựng 10,3%, các ngành khác 37,9%.

Nhật Bản đạt được những thành tựu này từ một điểm xuất phát hầu như bị phá huỷ hoàn toàn sau chiến tranh. Vốn là nước rất nghèo nàn về tài nguyên ngoại trừ gỗ và hải sản, trong khi dân số thì quá đông, phần lớn nguyên nhiên liệu phải nhập khẩu, kinh tế bị tàn phá kiệt quệ trong chiến tranh, nhưng với các chính sách phù hợp, kinh tế Nhật Bản đã nhanh chóng phục hồi (1945-1954) và phát triển cao độ (1955-1973), tạo thành “sự thần kỳ Nhật Bản”. Tốc độ tăng trưởng trung bình trong giai đoạn này rất cao, 1955 - 1960: 8,5%, 1960 - 1965: 9,8%, 1965 - 1971: 11,2%. GNP năm 1970 đạt 199,8 tỷ USD, tăng hơn 8,3 lần so với 23,9 tỷ của năm 1955. Tổng kim ngạch ngoại thương tăng 25 lần trong 20 năm (1950-1970).

Khi cuộc khủng hoảng dầu mỏ lần thứ nhất (1973-1974) xảy ra thì cũng là lúc “sự thần kỳ Nhật Bản” chấm dứt. Lạm phát bùng nổ, giá cả tiêu dùng tăng cao, đến năm 1985, mức giá năng lượng đã tăng gấp 8 lần so với năm 1970. Tốc độ tăng trưởng trong những năm 1974-1985 chỉ còn trung bình 4,3%, chưa bằng một nửa của thời kỳ trước đó nhưng vẫn cao nhất trong các nước OECD. Thời kỳ này, Nhật Bản đã tiến hành cải cách kinh tế, tập trung vào phát triển những ngành công nghệ mới, ít tiêu hao nguyên liệu, năng lượng, thúc đẩy lĩnh vực dịch vụ. Nhờ thế đã đối phó được cuộc khủng hoảng dầu mỏ lần 2 (1979-1980), kinh tế không hỗn loạn, lạm phát được kiểm soát, giá cả ổn định và tăng trưởng kinh tế giữ được ở mức 3%. Tuy nhiên, mãi đến năm 1985 nền kinh tế Nhật mới bắt đầu phục hồi.

Bước vào thập kỷ 90, sau khi nền “kinh tế bong bóng” sụp đổ, nước Nhật lại một lần nữa bước vào giai đoạn ảm đạm, kinh tế suy giảm triền miên, tốc độ phát triển ì ạch, chỉ đạt khoảng 1,4%/năm. Đến tháng 03/2002 tổng mức nợ xấu là 440 tỷ USD. Số vụ phá sản hàng năm ở mức cao làm cho nạn thất nghiệp cũng tăng theo. Cuộc suy thoái kinh tế lần này của Nhật chủ yếu mang tính chất cơ cấu liên quan đến mô hình phát triển của Nhật đang bị thách thức với một môi trường đã thay đổi khác trước.

Từ 2002 đến nay, kinh tế Nhật đã phục hồi và Nhật Bản tiếp tục là nước đứng thứ 2 trên thế giới về kinh tế, khoa học kỹ thuật và tài chính. Nhật Bản có cán cân thương mại dư thừa và dự trữ ngoại tệ đứng hàng đầu thế giới, nên nguồn vốn đầu tư ra nước ngoài rất nhiều, là nước cho vay, viện trợ tái thiết và phát triển lớn nhất thế giới.

Nhật Bản có năng lực rất lớn về công nghiệp với nhiều nhà sản xuất công nghệ tiên tiến bậc nhất thế giới về các sản phẩm xe có động cơ, trang thiết bị điện tử, công cụ máy móc, thép, phi kim loại, công nghiệp tàu thủy, hóa học, dệt may, thức ăn chế biến. Nhật Bản là nơi có thị trường chứng khoán lớn thứ hai thế giới - thị trường chứng khoán Tokyo với khoảng 549.7

ngàn tỉ yên vào tháng 12/2006. Đây cũng là trụ sở của nhiều công ty dịch vụ tài chính, những tập đoàn kinh doanh và những ngân hàng lớn nhất thế giới như tập đoàn tài chính Mitsubishi UFJ (Mitsubishi UFJ Financial Group) với số vốn ước tính lên đến 1.7 nghìn tỉ đô la Mỹ, những tập đoàn kinh doanh và công ty đa quốc gia như Sony, Sumitomo, Mitsubishi và Toyota sở hữu hàng tỉ và hàng nghìn tỉ đô la đang hoạt động trong lĩnh vực ngân hàng, nhóm các nhà đầu tư hoặc dịch vụ tài chính như ngân hàng Sumitomo, ngân hàng Fuji, ngân hàng Mitsubishi.

2.2. VĂN HÓA KINH DOANH NHẬT BẢN

2.2.1. Văn hoá và con người Nhật Bản

2.2.1.1. Văn hoá Nhật Bản

a. Nền văn hoá đậm đà bản sắc dân tộc

Văn hoá Nhật Bản ngày nay là sự kết tinh thành quả lao động hàng ngàn năm của những cư dân trên quần đảo Nhật Bản, là sự kết hợp sáng tạo những giá trị văn hoá bản địa và các giá trị văn hoá nước ngoài, là nơi hội tụ của văn hoá phương Đông và phương Tây.

Văn hoá Nhật Bản là một trong những nền văn hóa đặc sắc nhất thế giới, đã phát triển mạnh mẽ qua thời gian từ thời kỳ Jomon cho tới thời kỳ đương thời, mà trong đó chịu ảnh hưởng cả từ văn hóa châu Á, châu Âu và Bắc Mỹ. Nghệ thuật truyền thống Nhật Bản bao gồm các ngành nghề thủ công như ikebana (cắm hoa), origami (gấp giấy), đồ chơi, đồ gỗ sơn mài và gốm sứ; các môn nghệ thuật biểu diễn như nhảy, kabuki (ca vũ kịch), no (kịch Nô), rakugo (truyện hài), ngoài ra còn phải kể đến những nét đặc sắc truyền thống khác như trà đạo, võ đạo, kiến trúc, vườn Nhật và cả ẩm thực.

Nhật Bản là một trong những quốc gia phức tạp nhất thế giới về tôn giáo. Ở đây cùng đồng thời tồn tại các phong tục tập quán có nguồn gốc và theo phong cách tôn giáo khác nhau. Người Nhật đến lễ ở các đền của đạo Shinto (Thần đạo) vào năm mới, đi thăm các chùa chiền của đạo Phật vào mùa xuân

nhưng tổ chức tiệc tùng và tặng quà nhau vào dịp lễ Noel theo cách của đạo Thiên Chúa. Các đám cưới thường được tổ chức theo nghi lễ của Thần đạo hoặc đạo Thiên Chúa, nhưng thủ tục ma chay thì lại được tiến hành theo nghi lễ của đạo Phật. Đạo gốc của Nhật Bản là Thần đạo, có nguồn gốc từ thuyết vật linh của người Nhật cổ, cho rằng cây cối, loài vật trong thiên nhiên đều có quỷ thần nên phải được thờ cúng. Người Nhật cũng coi trọng đạo Khổng, nhưng trên thực tế thì đạo Khổng đối với người Nhật có tư cách như những chuẩn mực đạo đức hơn là một tôn giáo. Đạo Cơ đốc khá thịnh hành với khoảng 1,7 triệu giáo dân, bao gồm cả tín đồ Tin Lành và Thiên Chúa. Tuy vậy ở Nhật ngày nay đạo Phật chiếm ưu thế so với các đạo giáo khác, với khoảng 92 triệu tín đồ.

Nét độc đáo và giàu bản sắc dân tộc thể hiện rất rõ ở việc giữ gìn những phong tục tập quán cổ truyền. Nhật Bản hiện nay là một nước công nghiệp phát triển, cuộc sống có mang hơi thở của một xã hội phương Tây hiện đại, nhưng không phải vì thế mà làm mất đi những giá trị truyền thống lâu đời. Các nghệ thuật truyền thống xa xưa như kịch no, kabuki, trà đạo, bonsai... các lễ hội truyền thống hàng năm như lễ hội mừng năm mới (Shogatsu), lễ hội búp bê (Hina matsuri), lễ Obon, lễ hội cấy..., tất cả đều được giữ gìn và không hề bị phai mờ theo dòng chảy của thời gian, dù là trong hoàn cảnh lối sống hiện đại đang du nhập một cách nhanh chóng.

Nói đến văn hoá Nhật Bản, còn phải nói đến sự kết hợp giữa truyền thống và hiện đại. Những nét đẹp cổ truyền trong văn hoá Nhật luôn được gìn giữ và bảo tồn, nhưng những cái mới, cái hiện đại cũng được tiếp thu khá nhanh chóng. Đi trên đất Nhật Bản, ở đâu chúng ta cũng có thể bắt gặp những lăng tẩm, đền chùa... vẫn giữ nguyên lối kiến trúc cổ xưa, nhưng chúng ta cũng sẽ được chiêm ngưỡng cả những thành quả của khoa học kỹ thuật tiên tiến, những đô thị với kiểu kiến trúc hiện đại không thua kém bất cứ nơi nào trên thế giới.

b. Tính thích ứng và thực dụng cao

Khi nói đến đặc trưng của văn hoá Nhật Bản thì không thể không nói đến tính thích ứng và thực dụng cao. Điều này thể hiện bằng việc người Nhật có thể nắm bắt và vận dụng nhanh chóng những tiến bộ, thành tựu. Mỗi khi có sự thay đổi của bên ngoài, họ cố gắng nhận biết và kịp thời thích ứng một cách có hiệu quả. Người Nhật tiếp nhận, học tập, vận dụng hệ thống giáo dục, cách tổ chức xã hội, lối sống và cả tiến bộ kỹ thuật... của thế giới một cách linh hoạt, nhanh chóng khéo léo trong cách xử thế, do đó ít bị lạc hậu với thời cuộc. Điều này không chỉ có ý nghĩa khai thác lợi thế trong quan hệ quốc tế, mà còn trong việc ứng dụng các thành tựu mới, đặc biệt trong kinh tế. Có lẽ Nhật Bản là một trong số ít các quốc gia không có sự lựa chọn cố định học thuyết nào làm định hướng phát triển cho mình. Người Nhật tiếp nhận các học thuyết kinh tế từ trường phái cổ điển đến Mác, Keynes..., từ triết học phương Đông đến phương Tây... Phần lớn các hệ tư tưởng được ứng dụng, thích nghi và tồn tại ở Nhật Bản là xuất phát từ nhu cầu của họ để lựa chọn, cấy ghép, vì thế việc vận dụng ít bị máy móc và mang tính thực dụng cao.

2.2.1.2. Con người Nhật Bản

Từ thời xa xưa, người Nhật luôn phải hứng chịu những thiên tai như động đất, lụt lội, núi lở, bão... Chính môi trường sống khó khăn khắc nghiệt đó đã góp phần không nhỏ vào việc hun đúc các phẩm chất dân tộc như lòng dũng cảm, tính kiên cường, ý thức tự chủ và sự khéo léo. Mặt khác, trong quá trình lao động sản xuất, các kỹ năng lao động, các thói quen, phép xử thế gắn chặt với những điều kiện xã hội phức tạp của nước Nhật đã giúp hình thành ở người Nhật các đức tính như yêu lao động, có kỷ luật... Những đặc điểm ấy đã in sâu trong tính cách của dân tộc Nhật, dù những điều kiện sinh sống và những nhân tố xã hội đã thay đổi rất nhiều.

- Làm việc siêng năng, yêu lao động

Yêu lao động và nhiệt tình trong mọi lĩnh vực hoạt động lao động là đặc điểm quan trọng nhất trong tính cách dân tộc Nhật. Người Nhật là những

người vô cùng chăm chỉ, đến mức văn phòng thủ tướng Nhật phải xúc tiến vận động trong giới công nhân Nhật một phong trào kêu gọi dân chúng làm việc ít đi. Rất nhiều công nhân Nhật còn tiếp tục công việc sau giờ làm việc bình thường. Họ về nhà rất muộn và chỉ có vài giờ nghỉ ngơi chuẩn bị cho ngày làm việc hôm sau. Số giờ làm việc của người Nhật khoảng 2.100 giờ/năm, cao hơn người Châu Âu từ 20%-25%. Không những thế, họ rất ít khi sử dụng hết ngày nghỉ có lương, dù số ngày nghỉ này không nhiều, khoảng từ 10 đến 20 ngày tùy vào thâm niên công tác. Công việc với người Nhật là một niềm say mê, vì thế họ luôn nhẫn nại, nỗ lực, kiên trì để có thể hoàn thành tốt công việc của mình.

- Sự cần kiệm

Từ xưa, người Nhật đã phải hứng chịu những hậu quả do thiên tai, động đất, hoả hoạn và bão tố thường xuyên xảy ra nên trong họ đã hình thành ý thức dành dụm cho những lúc khó khăn. Hơn nữa, mỗi một người Nhật đều có hai ước mơ lớn trong đời là cho con cái được hưởng nền học vấn tốt nhất và mua nhà riêng, vì thế họ rất có ý thức tiết kiệm, đến mức chính phủ Nhật Bản phải có chính sách khuyến khích tiêu dùng trong nhân dân. Theo ngân hàng Nhật Bản mức tiết kiệm cá nhân ở Nhật năm 2001 vào khoảng 18% thu nhập có thể chi dùng, cao hơn nhiều so với 12% ở Đức, 5% ở Anh và 6% ở Mỹ.

- Tính tập thể cao

Đây là yếu tố đặc trưng vượt trội, khó có thể tìm thấy ở các quốc gia khác. Trong đời sống của người Nhật, tập thể đóng vai trò rất quan trọng. Đơn độc, xa lạ và tách biệt với nhóm là nỗi khiếp sợ thường xuyên của người Nhật. Trái với chủ nghĩa cá nhân ở phương Tây, chủ nghĩa tập thể ở Nhật yêu cầu lợi ích cá nhân phải đặt dưới mục đích và tiêu chuẩn của tập thể. Sự thành công hay thất bại trong con mắt người Nhật đều là chuyện chung của nhóm và mọi thành viên trong nhóm, bất kể anh đã làm ra sao, đều hưởng chung sự cay đắng hay vinh quang mà nhóm đã đạt được (tập thể, nhóm ở đây có thể là công ty, trường học hay hội đoàn...).

Trong công việc, người Nhật thường gạt “cái tôi” của mình ra để đề cao cái chung, tìm sự hài hoà của mình và những thành viên khác trong tập thể. Họ cho rằng, một khi các điều kiện hoạt động làm ăn sinh sống của một xã hội, một cộng đồng hay một công ty, một tập thể mà tốt thì cuộc sống của họ cũng sẽ theo đó mà đi lên. Sự phát triển của tập thể chính là sự đảm bảo bền vững nhất cho bản thân con người họ. Trong các buổi họp hành, người Nhật thường ít cãi cọ hay dùng những từ có thể làm mất lòng người khác. Các tập thể có thể cạnh tranh với nhau gay gắt, nhưng tùy theo hoàn cảnh và trường hợp, các tập thể có thể liên kết với nhau để đạt mục đích chung. Hai công ty Nhật có thể cạnh tranh với nhau ở trong nước, nhưng khi ra nước ngoài lại có thể bắt tay nhau để cùng cạnh tranh với một công ty khác của nước ngoài.

- Không thích đối đầu với người khác

Bản tính của người Nhật không thích đối kháng, đặc biệt là đối đầu cá nhân. Để tránh điều đó, họ luôn làm theo sự nhất trí. Họ chú tâm giữ gìn sự hoà hợp đến mức nhiều khi lờ đi sự thật, bởi với người Nhật, giữ gìn sự nhất trí, thể diện và uy tín là vấn đề cốt tử... Chính vì vậy, trong xã hội Nhật, có rất ít chỗ cho ý tưởng cá nhân.

- Tính kỷ luật

Đối với người Nhật, tính kỷ luật biểu hiện như là sự mong muốn đạt tới tính điều chỉnh. Đặc điểm này của họ đòi hỏi phải tuân theo một trật tự đã được quy định, có hành vi mà những người khác chấp nhận được, thực hiện cần mẫn nghĩa vụ của mình, kính trọng một cách không vụ lợi cấp trên và những người lớn tuổi.

- Có óc cầu tiến và rất nhạy cảm với những biến đổi trên thế giới

Có thể nói không có dân tộc nào nhạy bén với cái mới bằng người Nhật. Họ không ngừng theo dõi những biến đổi của thế giới, đánh giá, cân nhắc những ảnh hưởng của trào lưu và xu hướng chính đang diễn ra đối với Nhật Bản. Khi xác định được trào lưu đang thắng thế, họ sẵn sàng chấp nhận,

nghiên cứu và học hỏi để bắt kịp trào lưu đó, không để mất thời cơ. Người Nhật luôn tìm tòi, cải tiến từ những điều nhỏ nhất để không ngừng hoàn thiện công việc của mình.

- Trung thành với truyền thống và chú trọng giữ gìn bản sắc dân tộc

Nhìn chung, tính truyền thống đã ăn sâu vào cách xử thế, ý nghĩ và nguyện vọng của dân tộc Nhật, trở thành một đặc điểm quan trọng trong tính cách của dân tộc này. Các truyền thống đã được hình thành trong xã hội Nhật vừa thể hiện hết sức rõ rệt tư tưởng kế thừa trong sinh hoạt xã hội, vừa củng cố các yếu tố dân tộc, văn hóa và đời sống. Người Nhật luôn tỏ thái độ trân trọng đối với di sản văn hoá của quá khứ, họ bảo vệ nghệ thuật sân khấu cổ điển, trà đạo, nghệ thuật cắm hoa... Các ngành nghề truyền thống không những không bị mai một đi mà còn được cải tiến kỹ thuật và càng trở nên tinh tế hơn.

- Yêu thiên nhiên, yêu cái đẹp

Người Nhật Bản rất yêu thiên nhiên và tôn trọng vẻ đẹp của nó. Họ luôn cố gắng tạo ra sự hài hoà với chúng kể cả trong điều kiện khắc nghiệt nhất. Mỗi gia đình Nhật dù nghèo đến đâu bao giờ cũng có một chậu cây và một bức tứ bình treo ở tokonoma (hốc tường). Ngay trên mảnh đất nhỏ xíu thế nào cũng phải có một khoảnh vườn với vài cây xanh, trụ đèn bằng đá, một rêu đất phủ rêu và được chăm sóc rất kỹ.

Tình yêu đối với cái đẹp vốn có ở tất cả các dân tộc, nhưng ở người Nhật, đó là một bộ phận không thể tách rời của truyền thống dân tộc. Mỹ cảm đã được phát triển qua rất nhiều thế kỷ ở Nhật Bản, dần dần biến thành một thứ thờ phụng tôn giáo đối với cái đẹp, phổ biến trong mọi tầng lớp dân chúng. Bất kỳ ai lần đầu đến Nhật Bản cũng đều ngạc nhiên và thán phục về óc thẩm mỹ của người Nhật, từ cách trang trí nhà cửa, sắp xếp đồ đạc hay cách bày trí bữa ăn đều khiến cho người ta có cảm giác tiếp cận một sự tinh tế và óc thẩm mỹ cao. Khả năng lĩnh hội cao đối với cái đẹp cũng làm cho người Nhật hết sức đa cảm. Họ quen nhìn mọi việc theo quan điểm xúc cảm của

riêng mình, kể cả khi mục tiêu đặt ra chỉ có thể đạt được bằng một thái độ tỉnh táo, khách quan.

2.2.2. Văn hoá kinh doanh Nhật Bản

2.2.2.1. Tinh thần làm việc hăng say

a. Sự say mê công việc: Người Nhật là những người say mê công việc đến mức người phương Tây đã đặt cho họ những cái tên như “những người nghiện làm việc” hay thậm chí là “động vật kinh tế”. Thông thường một nhân viên công ty ở Nhật bắt đầu ngày làm việc từ 9 giờ sáng và không về nhà trước 9 giờ tối. Họ tự nguyện làm thêm giờ cho công ty dưới nhiều hình thức khác nhau. Việc tự nguyện làm thêm giờ đến tận khuya là rất bình thường ở Nhật, thậm chí có những người còn cảm thấy xấu hổ khi về nhà đúng giờ sau giờ làm việc. Họ quan niệm “làm hết việc chứ không phải là làm hết giờ” và sẽ cảm thấy không hài lòng nếu không hoàn thành tốt công việc của mình. Có thể nói sự say mê và nỗ lực trong công việc đã ăn sâu vào ý thức của những người lao động Nhật Bản.

b. Ý thức trách nhiệm: Người Nhật luôn có ý thức trách nhiệm rất cao trong công việc. Khi giao việc cho một công nhân Nhật Bản thì hoàn toàn có thể yên tâm về kết quả cũng như tiến độ công việc. Việc đúng hẹn và làm thêm giờ là hết sức bình thường trong các doanh nghiệp Nhật Bản. Khi các doanh nghiệp làm việc với nhau, họ cũng phân công trách nhiệm rất rõ ràng. Ví dụ như khi cùng hợp tác để sản xuất ra một lô quần áo để xuất khẩu mà bị lỗi, họ sẽ rà soát xem khâu làm hỏng là khâu nào: thu mua nguyên liệu, dệt vải, nhuộm màu... và tất nhiên khâu nào làm sai sẽ phải mua lại toàn bộ lô hàng và chịu hoàn toàn trách nhiệm cũng như thiệt hại, nếu không sẽ bị tẩy chay trên thị trường.

Bên cạnh đó, người Nhật luôn đề cao tinh thần trách nhiệm đối với doanh nghiệp. Khi bắt đầu bước chân vào công ty nào đó, một nhân viên luôn được huấn luyện cho thấm nhuần tinh thần của công ty. Nội dung giáo dục

thường nhấn mạnh tinh thần trách nhiệm của công ty, sau đó là mục đích kinh doanh của công ty không chỉ nhằm vào lợi nhuận mà còn vì một lý tưởng nào đó. Ví dụ như ở công ty Matsushita, hàng ngày các nhân viên đều cùng nhau đọc lời huấn thị của công ty: “Chúng tôi xin thể thực hiện chức trách của người công nhân viên chức. Nỗ lực cải thiện sinh hoạt xã hội. Cống hiến hết sức mình cho sự phát triển văn hoá thế giới”. Cách giáo dục này có vẻ máy móc, không phù hợp với phong cách phương Tây nhưng lại đem lại hiệu quả cao ở Nhật.

2.2.2.2. Tinh thần tập thể cao, ý thức tổ chức kỷ luật chặt chẽ và cách ứng xử khéo léo nghiêm túc trong công việc

a.. Ý thức tập thể và sự phân công trách nhiệm rõ ràng: Trong công ty, mọi người đều làm việc theo một nhóm nhất định. Mỗi người được phân công rõ ràng cụ thể về phạm vi trách nhiệm và quyền hạn, rồi cùng nhau cố gắng hoàn thành tốt công việc chung mà không hề câu nệ. Các lãnh đạo của Nhật thường hoà mình với các đồng nghiệp, đặt tập thể lên trên cá nhân, và qua đó đạt được vị trí cao nhất, lãnh đạo bằng sự đoàn kết chứ không phải bằng mệnh lệnh. Khi cần đưa ra một quyết định hay kế hoạch kinh doanh, họ thường thảo luận theo từng nhóm cho đến khi có được sự nhất trí hoàn toàn. Vì vậy, các quyết định thường là đúng đắn, và điều quan trọng là ngay từ lúc khởi đầu cho đến lúc ra quyết định là quá trình tìm kiếm và đạt được sự nhất trí của các cá nhân cũng như tập thể. Theo cách này, mọi nhân viên đều tham gia vào quá trình xây dựng công ty, và cũng vì vậy mà người Nhật luôn coi công ty như gia đình thứ hai của mình, sống vì nó, tự hào vì nó.

b. Ý thức tổ chức kỷ luật cao: Doanh nhân Nhật Bản nổi tiếng về tính kỷ luật và tổ chức. Đức tính này giúp các nhân viên giành được sự tin tưởng của lãnh đạo và cả công ty trở thành một khối thống nhất cùng thực hiện một mục tiêu chung. Người Nhật luôn luôn đúng giờ và làm việc theo kế hoạch. Họ cũng luôn có ý thức rõ ràng giữa tài sản công ty và tài sản cá nhân. Trong doanh nghiệp Nhật, việc sử dụng những đồ dùng văn phòng, gọi điện thoại cá

nhân, sử dụng ô tô công cho mục đích cá nhân là điều cấm kỵ. Thậm chí nếu xe ô tô không có ai sử dụng và vẫn tính phí, nhưng nếu cần đi đâu đó với mục đích cá nhân thì họ cũng gọi taxi. Việc tiết kiệm chi phí tối đa cho công ty đã ăn sâu vào tiềm thức của người Nhật.

c. Cách ứng xử khéo léo và nghiêm túc trong công việc: Văn hoá kinh doanh của doanh nghiệp còn được đánh giá qua cách ứng xử của các nhà lãnh đạo và nhân viên trong công việc. Tất cả các công ty Nhật Bản, dù lớn hay nhỏ, đều có rất nhiều những quy định cụ thể từ cách quyết định vấn đề, phạm vi trách nhiệm, quyền hạn, cách thực thi cho đến đạo đức của nhân viên, trang phục, cách ứng xử giao tiếp với khách... Ta có thể thấy một số ví dụ điển hình cho cách ứng xử trong công việc của người Nhật như sau:

- *Cách ứng xử qua điện thoại:* Các công ty Nhật cho rằng ứng xử qua điện thoại của nhân viên là một tiêu chuẩn để người ngoài đánh giá công ty, điều này có thể còn ảnh hưởng đến cả sự thành bại trong công việc. Vì vậy nhân viên luôn được hướng dẫn phải có ý thức rằng mình là bộ mặt của công ty khi gọi và nhận điện thoại. Thậm chí có những quy định chi tiết như khi có điện thoại gọi đến, nhân viên phải cầm máy ngay trong một hoặc hai tiếng chuông và xưng tên công ty, nếu muộn hơn khi cầm máy phải nói: “Xin lỗi đã để quý khách chờ lâu”.

- *Hẹn trước qua điện thoại:* Thông thường trước khi đến thăm một công ty Nhật Bản, phải gọi điện thoại trước lịch hẹn 1-2 giờ để thông báo chắc chắn về việc mình sẽ đến thăm họ. Nếu vì lý do gì đó không thể đến đúng giờ hẹn thì cũng phải gọi điện báo trước.

- *Giữ đúng hẹn:* Các nhân viên luôn được yêu cầu phải giữ đúng hẹn, tuyệt đối không được để khách chờ. Việc đến trước 10 phút so với giờ hẹn là một trong những quy định sơ đẳng nhất.

Giao hàng cho khách đúng thời gian quy định cũng là một nguyên tắc bất di bất dịch. Công ty nào không giao hàng đúng hạn định sẽ gây trở ngại cho

khách hàng, đánh mất sự tín nhiệm và khó nhận được các đơn đặt hàng tiếp theo. Vì vậy, các công ty Nhật luôn cố gắng khắc phục mọi khó khăn để giữ đúng hẹn.

- *Coi trọng hình thức*: Chú ý đến hình thức là biểu hiện của phép lịch sự và rất được coi trọng trong môi trường kinh doanh Nhật Bản. Tùy vào ngành nghề và loại công việc mà có trang phục khác nhau. Trang phục sạch sẽ, phù hợp với hoàn cảnh không chỉ ảnh hưởng đến uy tín cá nhân mà còn ảnh hưởng tới uy tín công ty. Thậm chí có công ty còn quy định chi tiết đến cả cách để đầu tóc, móng tay, cà vạt... Comple được dùng phổ biến, ngay cả đối với những người lao động không làm việc trong văn phòng. Sau khi đến chỗ làm, họ thay trang phục, mặc quần áo lao động và hết ngày lại mặc comple trở về nhà.

- *Trao danh thiếp*: Nhật Bản là một trong những nước sử dụng danh thiếp nhiều nhất thế giới. Việc không có hay hết danh thiếp khi đi giao dịch không bao giờ để lại ấn tượng tốt với khách hàng.

- *Giao dịch, tiếp khách trong kinh doanh*: Việc giao dịch, trao đổi trong kinh doanh không nhất thiết phải tiến hành ở văn phòng. Không ít những cuộc thoả thuận được tiến hành dưới hình thức những bữa ăn tối. Điều này đã trở thành một tập quán trong đời sống kinh doanh của người Nhật. Có khi người Nhật vừa chúc rượu vừa bàn bạc chuyện kinh doanh đến tận những chi tiết cụ thể. Những dịp như thế kéo dài từ chiều đến tối, ranh giới không rõ ràng là trong hay ngoài giờ làm việc. Chi phí cho những cuộc tiếp đãi như vậy được coi là chi phí cần thiết, ghi trong mục “chi phí cần thiết” hay “chi phí tiếp đãi”, và cũng được Sở Thuế chấp nhận không đánh thuế trong một giới hạn nào đó.

2.2.2.3. Lấy con người làm trung tâm trong quản trị kinh doanh

Phong cách quản lý này hướng vào con người, lấy con người làm trung tâm chú ý và coi đó là đòn bẩy cho sự phát triển công ty và nền kinh tế nói chung.

a. Phát huy tính tích cực của nhân viên

Người Nhật Bản quan niệm rằng: trong bất cứ ai cũng đồng thời tồn tại cả mặt tốt lẫn mặt xấu, tài năng dù ít nhưng đều ở đâu đó trong mỗi cái đầu,

khả năng dù nhỏ nhưng đều nằm trong mỗi bàn tay, cái Tâm có thể còn hạn hẹp nhưng đều ẩn trong mỗi trái tim, nhiều khi còn ở dạng tiềm ẩn, hoặc do những cản trở khách quan hay chủ quan. Vấn đề là gọi thành tên, định vị nó bằng các chuẩn mực của tổ chức, tạo điều kiện, môi trường làm việc thuận lợi, thúc đẩy bằng đào tạo, sẵn sàng cho mọi người tham gia vào việc ra quyết định theo nhóm hoặc từ dưới lên. Các doanh nghiệp Nhật Bản đều coi con người là tài nguyên quý giá nhất, nguồn động lực quan trọng nhất làm nên giá trị gia tăng và phát triển bền vững của doanh nghiệp. Người Nhật Bản quen với điều: sáng kiến thuộc về mọi người, tích cực đề xuất sáng kiến quan trọng không kém gì tính hiệu quả của nó, bởi vì đó là điều cốt yếu khiến mọi người luôn suy nghĩ cải tiến công việc của mình và của người khác. Một doanh nghiệp sẽ thất bại khi mọi người không có động lực và không tìm thấy chỗ nào họ có thể đóng góp.

b. Công tác đào tạo và sử dụng người

Một trong những đặc trưng tạo ra văn hoá kinh doanh của người Nhật là chế độ tuyển dụng, đào tạo nhân viên của họ. Thực tế và hoàn cảnh của Nhật Bản khiến nguồn lực con người trở thành yếu tố quyết định đến sự phát triển của các doanh nghiệp. Điều đó được xem là đương nhiên trong văn hóa kinh doanh Nhật Bản. Các doanh nhân khi hoạch định chiến lược kinh doanh luôn coi đào tạo nhân lực và sử dụng tốt con người là khâu trung tâm. Họ thường có hiệp hội và có quỹ học bổng dành cho sinh viên những ngành nghề mà họ quan tâm. Họ không đẩy nhân viên vào tình trạng bị thách đố do không theo kịp sự cải cách quản lí hay tiến bộ của khoa học công nghệ mà chủ động có kế hoạch ngay từ đầu, tuyển dụng và thường kì nâng cấp trình độ chuyên môn nghiệp vụ cho nhân viên. Các hình thức đào tạo rất đa dạng, nhưng chú trọng các hình thức đào tạo nội bộ mang tính thực tiễn cao. Việc sử dụng người luân chuyển và đề bạt từ dưới lên cũng là một hình thức giúp cho nhân viên hiểu rõ yêu cầu và đặc thù của từng vị trí để họ xác định cách hiệp tác tốt với nhau, hiểu được qui trình chung và trách nhiệm về kết quả cuối cùng, cũng như

thuận lợi trong điều hành sau khi được đề bạt. Cách thức ấy cũng làm cho các tầng lớp, thế hệ hiểu nhau, giúp đỡ nhau và cho mọi người cơ hội gắn mình vào một lộ trình công danh rõ ràng trong doanh nghiệp.

c. Chế độ làm việc suốt đời

Chế độ này có nghĩa là người lao động được tuyển ngay sau khi ra trường, và sẽ làm việc tại công ty đó cho đến lúc về hưu ở độ tuổi nhất định, thường là 55 tuổi.

Về phía người lao động, mặc dù không có một văn bản hợp đồng nào được ký kết song một khi đã được công ty lớn tuyển dụng thì người đó mặc nhiên trở thành nhân viên chính thức, thường xuyên và làm việc suốt đời ở công ty này nếu họ muốn. Người đó sẽ không được phép rời bỏ công ty vì bất cứ lý do gì, vì người nhân viên bỏ chủ rất có thể sẽ không kiếm được việc làm khác do ở Nhật không tồn tại thị trường lao động mở theo chiều ngang giữa các công ty mà chỉ có thị trường lao động nội bộ công ty theo chiều dọc và khép kín, hoặc nếu có tìm được việc làm thì trong mắt của chủ và đồng nghiệp mới anh ta cũng chỉ là kẻ phản bội xa lạ, luôn bị nghi ngờ và khó hoà nhập được với tập thể mới. Hơn thế chế độ làm việc suốt đời bao giờ cũng đi liền với chế độ nâng lương và đề bạt theo thâm niên, do vậy người công nhân chỉ có tiếp tục làm mãi tại cùng một công ty thì mới tiếp tục tận dụng được những lợi thế vật chất và tinh thần do thâm niên tích lũy được tạo ra.

Về phía công ty, khi tuyển nhân viên về, họ có trách nhiệm bảo đảm mọi quyền lợi vật chất cũng như tinh thần ổn định, đầy đủ và lâu dài cho nhân viên, không sa thải nhân viên trừ khi họ phạm những lỗi rất nặng và cố ý làm tổn hại đến công ty. Do chế độ làm việc suốt đời nên chỉ bằng cách dùng mãi một nhân viên, công ty mới có thể khai thác hết kinh nghiệm và kỹ năng mà nhân viên đó đã tích lũy được. Hơn nữa do không có thị trường lao động mở giữa các công ty theo chiều ngang nên công ty không dễ tuyển được những nhân viên tương tự từ nơi khác đến.

d. Người lao động được khuyến khích tham gia vào việc quản lý

Điều này được thể hiện rõ nhất qua chế độ quyết định Ringi. Khi trong công ty có vấn đề nảy sinh ở một phòng ban nào đó, người lãnh đạo nơi ấy sẽ thảo một văn kiện gọi là Ringosho, trong đó phải trình bày rõ vấn đề và ý kiến của mình rồi chuyển tới những nơi có liên quan để xin ý kiến của tất cả mọi người. Sau đó, ông chủ tịch sẽ là người thông qua bằng cách đóng con dấu của mình rồi chuyển lại cho người dự thảo ban đầu để thực hiện. Việc ra quyết định tập thể theo kiểu này, mặc dù tiến triển chậm nhưng lại đề cao và phát huy được tinh thần trách nhiệm của người lao động. Hơn nữa, bằng cách này, mọi người sẽ hiểu rõ hơn mọi khía cạnh của quyết định, do đó việc thực hiện sẽ nhanh chóng, hiệu quả và thông suốt. Các công nhân còn được khuyến khích thành lập các nhóm kiểm tra chất lượng gồm 8-10 người thuộc cùng một phân xưởng hoặc cùng một loại công việc giống nhau, tự nguyện và định kỳ gặp nhau để xác định, phân tích và giải quyết các vấn đề có liên quan tới công việc. Các nhóm này thực sự thu hút được đông đảo tầng lớp công nhân tham gia vào quản lý công ty, giúp nâng cao tay nghề của công nhân và chất lượng sản phẩm cũng được đảm bảo hơn.

2.2.2.4. *Coi trọng sự kín đáo, tinh tế và lễ nghi trong giao tiếp*

Phong cách giao tiếp của người Nhật hết sức đặc trưng và độc đáo không thể nhầm lẫn, với các đặc điểm sau:

*a. **Coi trọng lễ nghi, thứ bậc***

Ý thức tôn trọng thứ bậc đã ăn sâu trong tư tưởng của người Nhật từ lâu. Ý thức này bắt nguồn từ Rei (lễ) của Khổng Tử, quy định những quan hệ giữa người và người trong sinh hoạt xã hội, công sở và cá nhân. Những đòi hỏi của Rei dùng làm cơ sở cho sự vâng lời, phục tùng và tôn kính trước những người có uy tín. “Quan hệ giữa người trên và người dưới cũng như quan hệ giữa gió và cỏ, cỏ phải rạp xuống khi gió thổi”. Bởi thế trong các công ty của Nhật Bản, người ta rất chú ý và coi trọng những lễ nghi và thứ bậc đã được quy

định. Ví dụ, trong phòng họp hay trong các buổi tiệc, người có chức vụ thấp nhất sẽ ngồi gần cửa ra vào, người có chức vụ càng cao thì càng ngồi gần phía bên trong. Cũng như vậy, trong một tổ chức hay công ty, các nhóm làm việc luôn theo sát sự chỉ đạo của người đứng đầu. Mọi hoạt động thường xuyên cũng như những thay đổi dù là nhỏ nhất phải luôn được báo cáo bằng văn bản cho cấp trên và chỉ khi nào được sự đồng ý ở trên mới được tiến hành.

Sắc thái tôn ti trật tự trong xã hội còn thể hiện rất rõ trong cách xưng hô và hình thức chào hỏi của người Nhật. Trong tiếng Nhật, người ta sử dụng tới 3 nhóm ngôn ngữ để nói chuyện: đối với người lớn tuổi hay người có địa vị thì phải dùng kính ngữ (Sonkeigo), khi nói về mình hoặc những người trong gia đình thì dùng khiêm tốn ngữ (Kensongo), và với bạn bè thì sử dụng ngôn ngữ thông thường. Người nào nói không đúng cách có thể bị xem như là người thiếu hiểu biết không được học hành đầy đủ. Ở Nhật, mọi lời chào đều đi kèm cái cúi mình. Người ít tuổi phải cúi chào người lớn tuổi, trò cúi chào thầy, chủ nhà cúi chào khách, người bán hàng cúi chào người mua, thương nhân cúi chào bạn hàng, người đi vay cúi chào chủ nợ. Nhận được ân huệ càng lớn thì cúi chào phải càng thấp.

Chính vì lý do này mà các nhân viên mới bao giờ khi vào công ty cũng phải trải qua một khoá đào tạo về văn hoá trong công ty, từ cách chào hỏi, đi đứng, cách nói chuyện điện thoại... Các công ty cho rằng phong cách của nhân viên thể hiện bộ mặt của công ty và coi việc có biết ứng xử theo đúng những phép xã giao cơ bản hay không là một trong những tiêu chuẩn để tuyển chọn nhân viên.

b. Coi trọng sự kín đáo và tình tế trong giao tiếp

- *Honne và Tatemaie*: Với người nước ngoài, đây có thể là khái niệm khó hiểu nhất trong văn hóa Nhật Bản. *Honne* là thực chất của sự việc, còn *tatemaie* là danh nghĩa công khai, chỉ mang tính ngoại giao. Do bản tính tế nhị và khiêm nhường, người Nhật sẽ tránh nói lên cảm giác thật (*honne*) của mình để giữ hoà khí, cái được trình bày công khai chỉ là *tatemaie*.

Trong một xã hội văn hoá lấy chữ *hoà* làm trọng, người Nhật chỉ nói cái người nghe thích nghe. Khi phát ngôn, họ quan tâm đến nghi thức hơn nội dung phát ngôn. Với khách hàng nước ngoài, việc nắm được *tatemaie* thông qua *honne* là rất khó khăn. Người Nhật thường không biểu lộ cảm xúc qua nét mặt, thường giữ im lặng rất lâu, tránh nói “không” trực tiếp... nên việc tìm hiểu thực sự không dễ dàng.

- *On và Giri*: *On* là ơn, *giri* là nghĩa vụ. Đây là hai nguyên tắc quan trọng, điều chỉnh hành vi trong giao tiếp của người Nhật, xuất phát từ tinh thần Võ sĩ đạo. Nếu không có quan hệ đặc biệt từ trước, người Nhật sẽ đối xử với bạn theo *giri*, tức là đúng bản phận của họ. Còn nếu đã có *on* với nhau, ví dụ như bạn đã từng giúp đỡ họ tìm bác sĩ khi ốm đau, tìm chỗ ở khi ra nước ngoài... thì họ sẽ cố gắng trả ơn và việc giao dịch của bạn sẽ dễ dàng hơn rất nhiều. Vì vậy, xây dựng quan hệ cá nhân trong giao dịch với người Nhật là vô cùng quan trọng.

Với những truyền thống và lễ nghi chặt chẽ như vậy, người ngoài khó có thể thấu hiểu hết, nên xã hội Nhật Bản thường được các nhà nghiên cứu cho là “xã hội đóng” với người nước ngoài. Hơn nữa, do lòng tự tôn dân tộc rất cao, người Nhật cũng có xu hướng kỳ thị các *Gaijin* (người nước ngoài). Người Nhật thích làm việc cho công ty Nhật hơn là làm việc cho người nước ngoài dù lương cao hơn, thích tiêu dùng hàng Nhật hơn vì tin là chỉ có hàng Nhật mới đáp ứng tốt nhất nhu cầu của người Nhật... Đây là một rào cản đáng kể cho các doanh nhân nước ngoài khi muốn thâm nhập vào thị trường Nhật Bản.

2.3. ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HOÁ KINH DOANH NHẬT BẢN TRONG ĐÀM PHÁN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ VỚI CÁC ĐỐI TÁC VIỆT NAM.

2.3.1. Giai đoạn chuẩn bị đàm phán

Mục đích của giai đoạn này là chuẩn bị những thông tin, kế hoạch và phương án đàm phán hiệu quả nhất tạo điều kiện cho quá trình đàm phán diễn ra nhanh chóng và thành công.

2.3.1.1. Tìm hiểu và thu thập thông tin

- Tìm hiểu về thị trường:

Khi thâm nhập vào một thị trường mới, các doanh nghiệp Nhật Bản luôn tìm hiểu và phân tích rất kỹ những thông tin liên quan đến thị trường đó, những thuận lợi và khó khăn, rồi mới lập phương án kinh doanh và lựa chọn đối tác. Những thông tin về thị trường là không thể thiếu trước khi tiến hành bất kỳ thương vụ nào. Do đó, khi muốn làm ăn với các đối tác Nhật Bản, các doanh nghiệp Việt Nam cũng phải tiến hành các cuộc thăm dò nghiên cứu một cách toàn diện thị trường Nhật Bản. Nội dung nghiên cứu thị trường có thể bao gồm dung lượng thị trường, tình hình cung cầu, các yếu tố của môi trường kinh doanh như luật pháp, chính sách, tình hình chính trị..., các tập quán cảng biển, tập quán buôn bán của ngành hàng. Trên cơ sở đó, xác định sản phẩm của mình được định vị trên thị trường Nhật như thế nào, khối lượng sản phẩm, giá cả và nhóm khách hàng. Ngoài ra, cần phải nghiên cứu nền văn hoá và văn hoá kinh doanh ở thị trường Nhật để phần nào hiểu được cách suy nghĩ, phán đoán được các tình huống và có những ứng xử thích hợp trong quá trình đàm phán. Các doanh nghiệp cũng cần phải nghiên cứu cả các đối thủ cạnh tranh nếu bên đối tác muốn lựa chọn nhiều bạn hàng khác nữa.

- Tìm hiểu về đối tác:

Một đặc trưng tiêu biểu của các doanh nghiệp Nhật Bản trong quá trình chuẩn bị đàm phán, đó là tìm hiểu kỹ mọi thông tin về phía đối tác của mình. Yếu tố quyết định thành công hay thất bại của cuộc đàm phán phụ thuộc rất nhiều vào mối quan hệ bền vững, lâu dài mà các doanh nghiệp có thể xây dựng với phía Nhật Bản. Người Nhật thường từ chối mạn đàm với những người mà họ ít quen biết, họ chỉ giao dịch khi đã có những hiểu biết nhất định về phía đối tác. Triết lý của họ là “phải hiểu rõ đối tác là ai rồi mới ngồi lại đàm phán” chứ không bao giờ làm ngược lại. Do đó họ đánh giá rất cao việc tìm hiểu thông tin và dành khá nhiều thời gian cho công việc tìm kiếm này.

Trước hết, cơ cấu tổ chức công ty của bạn hàng là mối quan tâm đầu tiên của các thương nhân Nhật Bản. Các doanh nghiệp Nhật Bản thường yêu cầu đối tác làm ăn đưa đến cơ sở sản xuất để tận mắt chứng kiến năng lực tổ chức quản lý sản xuất của bạn hàng hay của đối tác sản xuất hàng cho bạn hàng của mình. Việc tìm kiếm những thông tin này rất quan trọng vì nó sẽ giúp họ so sánh được năng lực của đối tác với các doanh nghiệp khác đang hoạt động trên thị trường. Từ đó thấy được thế mạnh hay điểm yếu của bạn hàng mà tìm cách xây dựng các chiến lược đàm phán hay quyết định hợp tác lâu dài. Các doanh nghiệp Nhật Bản có thể sẽ tiến hành tìm hiểu mọi thông tin về đối tác thông qua các bạn hàng của đối tác, hồ sơ của công ty, tìm hiểu cặn kẽ về quá trình kinh doanh và những kết quả đã đạt được. Các công ty Nhật thường rất quan tâm tới việc in ấn và phân phát cuốn Lược sử công ty (giới thiệu chi tiết về lịch sử công ty, lĩnh vực kinh doanh, cơ sở vật chất), các cuốn catalogue chào hàng chỉ rõ các sản phẩm, các nhóm hàng cung cấp, danh sách khách mua hàng và các dự án mà công ty đang làm để qua đó, tìm hiểu mọi khía cạnh về tiểu sử của bạn hàng. Vì vậy, một trong những điểm cần lưu ý khi kinh doanh với người Nhật là nên chuẩn bị và cung cấp đầy đủ mọi thông tin về công ty mình cho họ.

Doanh nhân Nhật không chỉ quan tâm tới giá của sản phẩm mà cũng rất quan tâm tới các điều kiện giao dịch khác như chất lượng sản phẩm và khả năng cung cấp hàng hoá ổn định của đối tác. Vì vậy, phía đối tác nên chuẩn bị đầy đủ các tài liệu bao gồm cả số liệu về khả năng sản xuất và công nghệ của công ty mình để đảm bảo thuyết phục được phía Nhật. Người Nhật rất thích việc bạn hàng cung cấp cho mình những mẫu sản phẩm, các tài liệu về công nghệ, máy móc trang thiết bị sản xuất và các nguyên liệu dùng cho sản xuất. Những việc làm như thế được họ đánh giá rất cao và có thể tạo cơ sở cho sự tin tưởng đối với bạn hàng.

Ngoài ra, họ còn tìm hiểu rất kỹ thông tin về các cá nhân trong phái đoàn đàm phán như nhu cầu tâm lý, cách nghĩ, cách phản ứng, chiến lược, thủ tục

đàm phán... Họ rất coi trọng việc thông báo chi tiết nhân sự và bố trí thời gian, địa điểm đàm phán, công việc này có chiều hướng thuận lợi hơn khi gặp lại các đối tác cũ.

Hiện nay, các doanh nghiệp Việt Nam chưa thực sự đánh giá đúng tầm quan trọng của giai đoạn này, và chưa thực sự chú trọng tìm kiếm thông tin về đối tác. Muốn thành công khi đàm phán với các doanh nghiệp Nhật Bản, các doanh nghiệp Việt Nam cũng cần phải tìm hiểu kỹ về họ. Trước hết, cần nghiên cứu tư cách pháp nhân, năng lực tài chính cũng như uy tín kinh doanh của đối tác. Những thông tin này giúp các doanh nghiệp Việt Nam biết họ có đủ tư cách hợp pháp và năng lực để tiến hành giao dịch kinh doanh với mình hay không. Tiếp đó, nên nghiên cứu về nhu cầu và mục tiêu kinh doanh của đối tác, mức độ cần thiết của hợp đồng này đối với họ, họ có lựa chọn nhiều bạn hàng khác nữa không. Đó sẽ là cơ sở để cân nhắc các mục tiêu, chiến lược, chiến thuật đàm phán. Đồng thời, cũng nên tiến hành nghiên cứu tình hình đội ngũ đàm phán của đối tác với các thông tin như năng lực, sở trường, kinh nghiệm, tính cách của từng người, quan hệ giữa họ ra sao, ai là người ra quyết định... Từ đó, có thể chuẩn bị thái độ ứng xử phù hợp, dự đoán trước các phản ứng và khắc phục các trở ngại trong giao tiếp.

Để có thể thu thập được những thông tin về đối tác cũng như về thị trường Nhật, các doanh nghiệp có thể liên hệ với các tổ chức hỗ trợ, thúc đẩy xuất khẩu Việt Nam như Bộ Công thương và các bộ liên quan, Đại sứ quán, Lãnh sự quán Việt Nam tại Nhật Bản. Các tổ chức và cơ quan này có thể cung cấp những thông tin về cách thức tiến hành việc xuất khẩu vào thị trường, những đòi hỏi của thị trường đối với vấn đề nhập khẩu, đồng thời cũng có thể giới thiệu những nơi có thể tiếp xúc ở nước nhập khẩu. Ngoài ra, các doanh nghiệp cũng có thể liên lạc với văn phòng JETRO (Tổ chức xúc tiến thương mại Nhật Bản) để lấy các thông tin về thị trường Nhật hoặc có thể liên hệ trực tiếp với các công ty Nhật thông qua các văn phòng, chi nhánh của họ tại nước

mình. Khi bắt đầu tiếp cận, nếu các công ty Nhật không trả lời đề nghị ban đầu của phía Việt Nam thì không hẳn là công ty đó không quan tâm đến lời đề nghị ấy. Vì các quyết định về những dự án lớn cần phải có thời gian để tham khảo ý kiến của toàn bộ công ty nên việc đưa ra quyết định thường rất mất thời gian và việc trả lời có thể bị trì hoãn. Trong trường hợp đó các doanh nghiệp Việt Nam cần tìm được cách tiếp cận thích hợp và tìm cơ hội để nhắc lại đề nghị ban đầu của mình, tránh thái độ nôn nóng, hấp tấp vì người Nhật sẽ cho rằng thái độ nôn nóng có nghĩa là đang có âm mưu gì đó đối với họ.

Để đảm bảo cho việc đàm phán diễn ra suôn sẻ, các doanh nghiệp Việt Nam nên tự giới thiệu mình trước để được sắp xếp các cuộc gặp mặt. Ở Nhật, việc hẹn gặp làm việc với các cơ quan Chính phủ hay với các công ty qua điện thoại là điều khó khăn, nên thông thường việc tiếp xúc giữa doanh nghiệp Nhật và một khách hàng tiềm năng được thực hiện thông qua sự giới thiệu của một người trung gian. Người Nhật coi trọng một đối tác nếu người đó được sự giới thiệu của một người hay một tổ chức có uy tín nhiều hơn là gửi thư chào hàng hoặc gửi mẫu mã, catalogue qua bưu điện. Người trung gian có thể là một người quen của doanh nghiệp hoặc là các tổ chức xúc tiến thương mại như JETRO, KEIDANREN (Liên đoàn các tổ chức kinh tế) và các hiệp hội mậu dịch khác.

2.3.1.2. Xác định hình thức và qui mô đàm phán

Thông thường có 3 hình thức đàm phán phổ biến là: đàm phán bằng văn bản, đàm phán qua điện thoại và đàm phán trực tiếp. Tuy nhiên tùy vào mức độ quan hệ với bạn hàng mà người Nhật sử dụng các hình thức đàm phán khác nhau.

- Đàm phán dưới dạng văn bản qua thư từ, điện tín, fax: Các công ty Nhật ít khi sử dụng hình thức này đối với các khách hàng mới.

- Đàm phán qua điện thoại: Các doanh nghiệp Nhật Bản ít khi sử dụng hình thức này trong trường hợp cần thiết do dễ gây hiểu lầm. Ngay sau mỗi

cuộc điện thoại bao giờ họ cũng yêu cầu xác nhận bằng văn bản các thông tin đã được truyền đạt hoặc được chấp nhận qua điện thoại.

- Đàm phán trực tiếp: Với các bạn hàng mới, người Nhật luôn coi việc tiếp xúc để tìm hiểu ban đầu là quan trọng và họ sẽ không quản ngại chi phí đường xá xa xôi để đến thăm đối tác nếu đó là bạn hàng có tiềm năng phát triển trong tương lai.

Trong một số trường hợp, họ sử dụng kết hợp cả 3 hình thức để đạt hiệu quả cao nhất.

Về quy mô đàm phán, người Nhật ưa đàm phán bằng một nhóm nhân viên, thường là những người có chức vị khác nhau. Cũng có khi họ chọn những người lãnh đạo có tính mạnh dạn và ra quyết định nhanh chóng. Phía đối tác phải dựa vào những thông tin thu nhận được về đoàn đàm phán của họ để có cách lựa chọn nhân sự phù hợp cho buổi đàm phán. Cần chuẩn bị lực lượng đàm phán giỏi chuyên môn, ngoại ngữ, có bản lĩnh, chịu được áp lực về mặt thời gian. Cần có sự tương ứng về cấp bậc với các thành viên trong đoàn đàm phán của doanh nghiệp Nhật. Nếu có thể, nên chọn những người biết tiếng Nhật vào đoàn đàm phán. Nếu không thì phải có biên dịch viên Việt - Nhật. Phần lớn các công ty Nhật đã từng giao dịch với đối tác nước ngoài đều có thể đàm phán bằng tiếng Anh. Tuy nhiên, khi đàm phán về những vấn đề phức tạp thì nên sử dụng phiên dịch viên để hai bên dễ hiểu vì tiếng Anh của người Nhật không tốt lắm.

2.3.1.3. Chuẩn bị thời gian và địa điểm đàm phán

- *Lựa chọn thời gian đàm phán*: Người Nhật rất kỷ luật và quý trọng thời gian, do đó, trước khi đàm phán, cần thống nhất với họ lịch làm việc cụ thể chi tiết, tránh mập mờ lãng phí thời gian. Họ thường muốn lựa chọn một thời gian đàm phán thích hợp cho cả hai bên tham gia đàm phán, để cả hai phía đều có đủ thời gian cân nhắc tính toán hiệu quả kinh doanh của hợp đồng. Không bao giờ những buổi đàm phán được tổ chức vào ngay trước những

ngày nghỉ cuối tuần hay vào khoảng thời gian diễn ra những ngày lễ chính ở Nhật như ngày lễ cuối năm và dịp năm mới (27/12-4/1), Tuần lễ vàng (29/4-5/5), lễ hội Obon và dịp Trung thu. Đó là những ngày lễ quan trọng của Nhật Bản, trong những ngày này người Nhật không tập trung vào công việc làm ăn nên nếu có tiến hành đàm phán vào dịp này thì cũng không đem lại hiệu quả cao.

- *Lựa chọn địa điểm, môi trường đàm phán*: Người Nhật ưa sự gọn gàng, ngăn nắp, sạch sẽ và sáng sủa. Họ có thể đánh giá sơ bộ về tiềm năng của công ty Việt Nam qua việc quan sát quy mô trụ sở công ty, cách bài trí phòng đàm phán và cách tiếp đón, phục vụ của nhân viên lễ tân. Những chi tiết dù là nhỏ nhất nhất cũng được họ quan sát rất tỉ mỉ và hình thành nên cái gọi là ấn tượng ban đầu về đối tác trong mắt người Nhật.

Hiện nay ở Việt Nam, các doanh nghiệp chủ yếu tận dụng cơ sở vật chất sẵn có của bên tổ chức đàm phán. Thông thường, các doanh nghiệp Việt Nam dùng một phòng họp cho tất cả các buổi đàm phán. Tuy nhiên càng ngày việc thuê địa điểm đàm phán càng phổ biến, các dịch vụ văn phòng cho thuê có thể đáp ứng tốt nhu cầu này.

2.3.2. Giai đoạn đàm phán

2.3.2.1. Giai đoạn tiếp xúc

Tiếp xúc theo nghĩa rộng là cả trong và ngoài bàn đàm phán vì một mối quan hệ làm ăn phải có quá trình tạo dựng lâu dài chứ không chỉ gặp nhau một lần khi đàm phán. Mục đích của giai đoạn này là xây dựng bầu không khí hợp tác. Người Nhật rất quan tâm đến những ấn tượng ban đầu, do đó ta nên tìm cách tạo mối quan hệ thân thiện và xây đắp lòng tin ngay từ lần đầu tiếp xúc để tạo điều kiện cho quá trình đàm phán sau này.

Trong quá trình gặp gỡ và làm việc với các doanh nhân Nhật Bản chúng ta cần phải chú ý đến rất nhiều yếu tố. Đó là những nét văn hoá kinh doanh đặc trưng của người Nhật mà bất kỳ một doanh nghiệp nước ngoài nào muốn hợp tác thành công với họ cũng nên biết:

- *Giờ hẹn*: Người Nhật rất coi trọng việc đúng giờ. Họ đồng nhất việc không đến đúng hẹn của đối tác với một hành vi không tôn trọng họ và do đó cuộc đàm phán có thể sẽ thất bại. Vì vậy, mỗi khi thu xếp các cuộc hẹn, các doanh nhân cần quan tâm đến các yếu tố có thể làm trễ hẹn như hỏng xe, tắc đường... Điều này có thể dẫn đến nhiều rủi ro cho các doanh nhân Việt Nam, vì người Việt Nam chưa có thói quen đúng giờ và hệ thống giao thông chưa tốt. Nên đến đúng giờ hay sớm hơn giờ hẹn, nếu gặp trường hợp bất khả kháng không thể đến đúng hẹn được thì phải gọi điện báo lại giờ hẹn gặp. Tuy nhiên trong trường hợp bạn hàng Nhật đến muộn, nên lợi dụng điều đó để chiếm ưu thế. Người đàm phán có thể coi như không có chuyện gì xảy ra, song khi đối phương nói lời cáo lỗi thì chuyển ngay chủ đề sang việc chính, từ đó sẽ đẩy đối phương vào trạng thái bất an, và thế chủ động sẽ thuộc về chúng ta. Thậm chí, có những nhà đàm phán cố tình tới sớm hơn một chút, để khi đối phương đến đúng giờ, họ lại nói với anh ta: “Tôi chờ anh đã lâu rồi”, nhằm tạo tâm lý bất an cho đối phương.

- *Hình thức*: Người đàm phán nên chú ý đến vẻ ngoài của mình, vì người Nhật rất chú trọng hình thức, không chỉ là trang phục mà còn cả cử chỉ, thái độ, từ ngữ... Các doanh nhân Nhật Bản luôn mặc trang phục đàng hoàng lịch sự, nam giới thường mặc comple với màu phổ biến là xanh hoặc xám. Bất cứ lúc nào, quần áo cũng phải sạch sẽ, thẳng nếp, sơ mi luôn bỏ trong quần.

- *Cách giới thiệu*: Thông thường khi một người Nhật giới thiệu về mình, họ không đề cập cụ thể đến công việc của họ, mà đi kèm với lời giới thiệu tên, họ thường nói luôn mình là nhân viên của công ty nào. Điều này bắt nguồn từ truyền thống và ý thức luôn gắn bó với tập thể của người Nhật. Với họ, việc được hoà mình trong tập thể như vậy là một vinh dự. Cùng với việc giới thiệu này, họ sẽ trao danh thiếp cho đối tác để hai bên có thể biết được chức danh và địa vị của nhau. Người Nhật sẽ rất hài lòng nếu bạn bỏ thời gian học lấy một đôi câu tiếng Nhật. Những câu giới thiệu cần đồng thời với động tác cúi

đầu và đưa danh thiếp của bạn ra. Các thành viên trong đoàn đàm phán nên được giới thiệu theo thứ tự tuổi tác hoặc cấp bậc từ trên xuống.

- *Cách chào hỏi*: Câu chào của người Nhật có sự phân biệt theo thời gian, sáng (ohayo-gozaïmatsu), trưa - chiều (konichiwa), tối (kombanwa) và không có đại từ nhân xưng kèm theo. Người Nhật coi việc cúi chào là cả một nghệ thuật. Khi cúi chào phải duỗi hai tay dọc thân đối với nam giới và chắp hai tay ra phía trước đối với nữ giới, đầu và thân cúi thẳng xuống, mắt nhìn xuống sàn. Nếu chào một người có chức vụ tương đương, có thể cúi ngang mức ông ta chào, nhưng nếu đó là người lớn tuổi hơn hoặc chức vị cao hơn thì phải cúi thấp hơn một chút.

Nếu không thành thạo trong cách chào thì cũng không cần phải cố bắt chước vì người Nhật hiểu sự khó khăn đối với người nước ngoài khi thực hiện điều này nên họ cũng không đòi hỏi phải thực hiện. Trong hầu hết các tình huống chỉ cần cúi nhẹ đầu và hai vai là đủ để tỏ lòng kính trọng một cách tương xứng.

- *Cách trao danh thiếp*: Tại Nhật, không chỉ trong các cuộc đàm phán, mà khi gặp bất kỳ người nào lần đầu tiên, hành động phổ biến nhất là rút danh thiếp trao cho người đối thoại. Việc đưa danh thiếp thực tế là một sự nhìn nhận danh tính của mỗi người. Có thể nói rằng, khi kinh doanh với người Nhật, danh thiếp là một vật bất ly thân không thể thiếu. Đó là chìa khoá để xây dựng lòng tin trong kinh doanh với người Nhật. Danh thiếp của nhà đàm phán cần được in một mặt bằng tiếng Nhật, mặt kia bằng tiếng Anh. Khi thiết kế doanh nghiệp nên nhớ rằng người Nhật rất muốn biết thông tin về trình độ và bằng cấp của đối tác. Sẽ là một lợi thế nếu danh thiếp có ghi thông tin doanh nhân là hội viên của một tổ chức chuyên nghiệp nào đó. Trao và nhận danh thiếp cần phải dùng cả hai tay, khi trao cần đưa đúng chiều chữ để người nhận có thể đọc được. Người nhận danh thiếp cũng cần đọc chậm rãi, cẩn thận để bày tỏ sự tôn trọng với người đưa. Ở Nhật danh thiếp của những viên chức

cấp cao thường do nhân viên cấp dưới trao. Sau khi nhận danh thiếp phải xem kỹ trong vài phút trước khi đặt lên bàn trước mặt mình để trong lúc bàn luận có thể nhìn thêm. Đây cũng là lúc người đàm phán có thể hỏi lại những gì trên danh thiếp mà mình không hiểu hoặc không phiên âm được. Cần phải nhớ không được nhét ngay vào túi tờ danh thiếp vừa nhận, điều đó sẽ tạo cho đối tác ấn tượng không tốt, bị coi là hành vi thiếu tôn trọng. Viết chữ lên danh thiếp vừa nhận cũng làm cho họ phật lòng.

- *Cách ngồi và biểu hiện cảm xúc*: Người Nhật thường cười mỉm, há hốc miệng bị xem là thô lỗ, vì vậy họ thường che miệng khi cười, khi biểu thị sự ngạc nhiên hay ngỡ vực. Tư thế ngồi cũng là một điều quan trọng trong việc gặp gỡ tiếp xúc. Người trẻ tuổi nên ngồi với tay đặt trên đùi, đầu và vai hơi nghiêng về phía trước một chút để tỏ ra tôn trọng người lớn tuổi.

- *Cách ăn nói*: Người Nhật có thói quen ăn nói nhỏ nhẹ, thái độ chừng chạc. Đó không phải là biểu hiện của một cá tính yếu đuối mà vì họ xem đó là biểu thị của sự khôn ngoan, kinh nghiệm và tuổi tác. Vì vậy cần phải có thái độ ôn hoà, mềm mỏng khi làm việc với người Nhật, tránh tỏ thái độ bức dọc, nóng nảy. Điều này có thể làm mất đi quan hệ tốt đẹp giữa hai bên.

- *Cách gọi tên*: Để tỏ lòng kính trọng các đối tác Nhật Bản, nên gọi họ của họ và chỉ gọi bằng tên khi đã được yêu cầu, đồng thời cũng đừng mời họ gọi mình bằng tên nếu chưa biết rõ về nhau. Ngay cả khi đã có thể gọi đối tác Nhật bằng tên thì khi giới thiệu họ với người khác cũng phải dùng họ, để tránh bất kỳ sự khó chịu nào. Người Nhật cũng thường gọi chức danh thay vì gọi tên tục của một người.

Khi nói chuyện với người Nhật, phía đối tác có thể bị hỏi những câu hỏi riêng tư liên quan đến lương bổng, trình độ, đời sống gia đình... Nếu không muốn trả lời, người đàm phán vẫn phải giữ thái độ lịch sự và khéo léo chuyển sang chuyện khác. Trong văn hoá kinh doanh Nhật Bản, việc giữ thể diện cho nhau là rất quan trọng để giữ mối quan hệ hữu hảo. Thường xuyên nói câu xin

lỗi được đánh giá là lịch sự. Người Nhật sẽ xin lỗi vì đến muộn, vì đưa đối tác đi xem một bộ phim không hay, vì chưa thể hiện hết lòng mến khách, vì đã thô lỗ trong cuộc gặp trước (dù thực tế không phải như vậy)... Các vị khách cũng nên học theo họ xin lỗi như vậy. Trong khi nói chuyện với người Nhật nên cố nói càng nhiều câu tiếng Nhật càng tốt, điều đó sẽ giúp chiếm được cảm tình của họ.

- *Việc sắp xếp chỗ ngồi*: Đối với các doanh nhân Nhật Bản, việc sắp xếp chỗ ngồi trong các cuộc gặp là rất quan trọng và phải lo liệu chu đáo, dù ở nhà riêng, nhà hàng hay ở văn phòng. Khách Nhật sẽ cảm thấy được đối đãi tử tế nếu được bố trí chỗ ngồi đúng theo các quy tắc nghi thức. Không thể để khách Nhật “muốn ngồi đâu cũng được”. Muốn xếp chỗ đúng cách cho khách Nhật, cần biết một số nét văn hoá về các căn phòng theo lối cũ của Nhật, các nguyên tắc đó được người Nhật áp dụng cho cả những căn phòng kiểu phương Tây và phòng họp. Mỗi căn phòng theo kiểu truyền thống của Nhật thường có một tokonoma - một khoảng riêng biệt dọc theo một bức tường. Tokonoma được xem là chỗ tốt nhất trong phòng và được xác định bởi một tác phẩm nghệ thuật treo ở đó. Chỗ tương đương với tokonoma có thể là nơi có treo bức tranh giá trị nhất hay là nơi có tầm nhìn đẹp nhất. Vị khách có chức vụ cao nhất sẽ được bố trí ngồi quay vào tokonoma hay nơi tương đương. Người Nhật cho rằng vị khách quý nhất phải ngồi ở chỗ có hậu cảnh. Các vị khách có chức vụ thấp hơn thì ngồi ở hai bên ông ta theo thứ tự cấp bậc giảm dần. Nhóm chủ nhà ngồi ở phía bên trái nhóm khách, người có chức vụ cao nhất của nhóm chủ nhà ngồi gần khách nhất. Ngoài ra, khi bố trí chỗ ngồi cần nhớ là không bao giờ được mời khách Nhật ngồi quay lưng về phía cửa phòng. Đây là một tập tục bắt nguồn từ thời các vua chúa hay các võ sĩ đạo, sợ bị phản bội hay bị tấn công. Nếu ngồi quay lưng về phía cửa, kẻ tấn công sẽ có lợi thế ở tính bất ngờ. Mời khách ngồi quay lưng về phía cửa sẽ khiến khách thấy không an tâm.

2.3.2.2. Giai đoạn thương lượng

Đây là giai đoạn quan trọng nhất trong toàn bộ quá trình đàm phán, trực tiếp quyết định kết quả đàm phán. Trong giai đoạn này, cần phải cố gắng kích thích sự quan tâm của các thành viên tham gia và luôn giữ thế chủ động.

Để tạo không khí cởi mở, hợp tác cho buổi đàm phán, người đàm phán không nên đi ngay vào vấn đề chính mà sau khi giới thiệu thành viên và chương trình làm việc nên trao đổi một số câu chuyện xã giao. Với các đối tác Nhật thì chủ đề câu chuyện nên là khen ngợi sự đón tiếp nồng nhiệt của họ, hỏi thăm về gia đình hay có những nhận xét tích cực về nền kinh tế Nhật Bản...

- *Trình tự đàm phán*: Các cuộc đàm phán với người Nhật thường bắt đầu bằng giới thiệu sản phẩm mẫu và sau đó tiến tới thảo luận các điều kiện giao dịch. Người Nhật quen đưa ra từng vấn đề để bàn bạc chứ không đưa ra một loạt vấn đề. Cách này tuy mất thời gian nhưng phía đối tác nên làm theo họ. Các quyết định có thể do người có chức vị cao nhất của họ đưa ra, tùy thuộc vào quy mô của giao dịch và nội dung của hợp đồng. Một khi vấn đề đưa ra vượt quá khả năng ra quyết định của người đó thì việc quyết định sẽ được dựa trên nguyên tắc thống nhất. Việc ra quyết định kiểu này thường mất nhiều thời gian, do đó phía đối tác phải kiên nhẫn chờ đợi.

- *Cách đặt và trả lời câu hỏi*: Khi nhận được một câu hỏi, người Nhật thường không hấp tấp trả lời ngay mà phải dành thời gian suy nghĩ, vì với họ, nếu vừa trả lời xong mà lại sửa câu trả lời hoặc không đảm bảo sự nhất quán của các câu trả lời thì đó chính là biểu hiện cho sự thiếu chân thực của đối tác và của các thông tin đưa ra trong quá trình đàm phán. Ngược lại, doanh nhân Nhật Bản thường yêu cầu đối tác của mình trả lời thẳng vào một vấn đề mà không vòng vo, dấu diếm.

Ngoài ra, khi thương lượng, người Nhật cũng rất quan tâm đến giọng nói vì nó tượng trưng cho tính cách và khí chất của con người. Trong khi phát biểu họ thường thích trình bày vấn đề một cách đồng dục, rõ ràng, dứt khoát

và phù hợp với không khí đàm phán để tránh gây hiểu lầm, tăng độ truyền tải thông tin, tăng niềm tin và tính chân thực của sự việc nhằm nâng cao hiệu quả thuyết phục. Nếu muốn hỏi đối tác Nhật Bản một vấn đề gì đó, phía đối tác cũng cần nêu câu hỏi cụ thể, mạch lạc. Nếu không muốn trả lời câu hỏi của họ, người đàm phán có thể lảng tránh bằng cách viện lý do chưa đủ thông tin, tài liệu hoặc phớt lờ câu hỏi. Tuy nhiên, có một nguyên tắc cần phải nhớ là hãy kiên nhẫn chờ họ nói hết câu, không nên cắt ngang câu nói của đối tác Nhật Bản, điều đó sẽ khiến họ cảm thấy khó chịu và không được tôn trọng.

- *Cách thể hiện cảm xúc và thái độ trong đàm phán:* Có một điều tương chừng là trở ngại cho các thương nhân nước ngoài khi đàm phán với các doanh nghiệp Nhật Bản, đó chính là việc không hiểu rõ về khái niệm Honne và Tatemaie của người Nhật. Quan niệm trọng yếu này giúp người Nhật duy trì sự hoà hợp. Họ thường tránh nói lên cảm giác thật của mình (honne) để giữ hoà khí trong cuộc đàm phán. Chính vì vậy, việc hiểu rõ được đối tác người Nhật thực sự đang muốn gì là điều khá khó khăn. Cách tốt nhất nên làm trong những trường hợp như vậy là hãy hỏi thêm để hiểu chính xác hơn ý kiến thực của họ về vấn đề đó. Tuy nhiên khi hỏi cần chú ý nên đặt những câu hỏi mang tính mở và ở chừng mực nào đó mang tính gián tiếp để tránh gây ra bất cứ sự khó chịu nào cho đối tác người Nhật.

Ở Nhật, tuổi tác đồng nghĩa với sự khôn ngoan và kinh nghiệm. Người Nhật thường thấy khó khăn khi phải tiến hành đàm phán thương lượng với những người nước ngoài có vẻ nhỏ tuổi hơn. Nếu gặp phải tình huống này, nhà đàm phán Việt Nam phải nỗ lực tạo ra một sự tôn trọng và lòng tin cậy lẫn nhau. Phải kiên trì, nói năng nhỏ nhẹ, thái độ phải nghiêm túc, hoà nhã, tỏ ra tôn trọng người đối thoại vì tuổi tác và cương vị của anh ta trong công ty.

Người đàm phán không nên tập trung tất cả sự chú ý của mình vào người nói tiếng Anh trong đoàn đàm phán người Nhật, vì người này thường là một người trẻ tuổi và ít có ảnh hưởng. Nếu không quan tâm đến người có quyền

chức trong đoàn tức là đang xúc phạm họ. Cần phải quan sát xem phía họ tỏ thái độ kính nể đối với người nào nhất để có ứng xử thích hợp. Thông thường người có tuổi nhất chính là người quan trọng nhất.

Trong đàm phán người Nhật luôn tỏ ra rất ôn hoà, lịch lãm, khiêm nhường, thái độ bình tĩnh cung kính, nhưng ẩn náu đằng sau vẻ bề ngoài đó là ý nghĩ “tôi thắng, anh bại”. Họ coi đàm phán như một cuộc đấu tranh thắng - bại, vừa phải giành được chiến thắng, vừa giữ được nghi lễ, thể diện. Họ không thích đối đầu trực diện, mà thường dùng những chiến lược và chiến thuật đặc biệt như: thay đổi thị trường, đưa ra sản phẩm mới, đề xuất những điều khoản, điều kiện đặc biệt... Trong văn hoá kinh doanh của người Nhật danh tiếng và địa vị xã hội của một người tỉ lệ thuận với thể diện. Khi đối tác làm mất thể diện của họ hay đơn giản chỉ là gây cho họ sự bối rối, dù là không cố ý thì cũng là rất nguy hiểm cho cuộc đàm phán. Để giữ hoà khí và thể diện cho đối tác, người Nhật không bao giờ nói không một cách trực tiếp. Tiếng “không” được xem là thô lỗ. Do đó nếu cần nói không, phía đối tác cũng phải dùng lối nói vòng vo, gián tiếp để tránh đối đầu và xúc phạm đến người đối thoại. Đặc điểm này của văn hoá kinh doanh Nhật khá giống với phong cách của các nhà đàm phán Việt Nam. Các nhà đàm phán Việt Nam cũng không muốn làm mất lòng ai nên không bao giờ trả lời thẳng thừng ý kiến của mình mà luôn dùng cách nói gián tiếp như: “tôi xin lỗi, tôi không được phép quyết định vấn đề này”, “tôi cũng muốn, nhưng điều này khó quá”...

Nhiều khi người đàm phán phải nhắc lại lời đề nghị vài lần bằng những cách khác nhau để nhận được câu trả lời hay cam kết của người Nhật. Trong suốt buổi đàm phán tốt nhất là nên giữ một thái độ điềm tĩnh và lịch sự. Tránh thể hiện sự giận dữ, nóng nảy hay sốt ruột trên bàn đàm phán vì người Nhật sẽ cho rằng đối tác có ý đồ gì xấu. Hãy che dấu những cảm xúc này theo cách của người Nhật, bằng một nụ cười. Nụ cười của họ không đồng nghĩa với sự vui vẻ. Họ cười để che đậy sự sốt ruột, xấu hổ, bối rối, sốc hoặc sự không

đồng tình. Người Nhật quen có một cử chỉ vừa gằm gừ trong cổ họng vừa lắc đầu. Họ thường làm vậy khi cảm thấy khó chịu, đó là dấu hiệu cho thấy họ không đồng ý. Tiếng cười mỉa mai cũng có thể nói lên một tình huống khó khăn.

Người Nhật thường tránh nhìn lâu vào mắt nhau vì cử chỉ đó được coi là tỏ vẻ hăm dọa. Những người trẻ hay cương vị thấp ít khi nhìn thẳng vào mắt người đối thoại mà thường nhìn xuống dưới, đầu hơi cúi xuống để tỏ ra kính trọng. Không nên suy ra rằng cử chỉ như vậy là thiếu tin cậy, thiếu trung thực hay không thành thật.

- *Sự im lặng*: Một đặc điểm độc đáo trong phong cách đàm phán của người Nhật mà nhiều khi khiến đối tác nước ngoài bối rối là có những lúc đang đàm phán, phía Nhật bỗng ngồi im không nói năng gì, hai mắt nhắm lại trong một thời gian dài. Nếu không biết trước, phía đối tác sẽ không biết xử sự ra sao. Thực ra sự im lặng ấy có ý nghĩa là họ đang suy nghĩ một cách nghiêm túc về vấn đề đang bàn, hoặc đó cũng có thể là lúc họ không muốn biểu lộ thái độ, ý đồ, không muốn hành động mà chỉ lặng lẽ quan sát mọi việc, vì họ nghĩ rằng “im lặng là vàng”, “hoạ từ miệng mà ra”. Trong trường hợp đó, phía đối tác nên giữ thái độ bình thường, không nên tìm cách phá tan sự im lặng và không tùy tiện đưa ra quyết định. Trong thực tế đã có nhiều trường hợp đối tác nước ngoài do không hiểu nét đặc biệt này trong văn hoá kinh doanh của người Nhật mà dẫn đến bị thua thiệt. Một công ty điện thoại, điện báo quốc tế của Mỹ giao dịch với một công ty Nhật. Phía Mỹ đã ký trước vào hợp đồng, rồi đưa cho giám đốc công ty Nhật ký. Khi đưa hợp đồng, phía Mỹ thấy vị giám đốc này cứ im lặng không nói gì thì nghĩ rằng ông này không đồng ý, nên đã vội vàng trả thêm cho phía Nhật 250 nghìn USD nữa. Như vậy phía Mỹ đã hiểu lầm ý nghĩa sự im lặng của đối phương, nhờ đó phía Nhật được lợi.

- *Sự nhượng bộ*: Người Nhật không mặc cả về giá và các điều khoản khác nhiều như các đối tác khác, nhưng đừng vì vậy mà nhượng bộ quá

nhanh, vì nếu làm thế họ sẽ tự hỏi về sự trung thực và lời đề nghị ban đầu của phía đối tác. Nếu có thể hãy để họ đưa ra sự nhân nhượng trước. Để có thể thuyết phục được người Nhật cần có rất nhiều kỹ năng, kỹ xảo và phải hiểu được tâm lý của họ. Cần trình bày mạch lạc, ngắn gọn, dễ hiểu và lập luận đúng mức lịch sự, tế nhị với thái độ tự tin, nhã nhặn và luôn hướng về phía người ra quyết định. Cần nhớ rằng người Nhật rất kiên nhẫn trong đàm phán và họ có thể ra quyết định nhượng bộ vào phút cuối cùng sau quá trình chờ đợi sự nhượng bộ của đối tác. Do vậy, nhiều hợp đồng chỉ được ký ngay trước khi đối tác nước ngoài lên máy bay về nước. Người đàm phán không nên tỏ thái độ sốt ruột vì điều này có thể gây ra bất lợi. Người Nhật sẽ tìm cách kéo dài thời gian, lợi dụng tâm lý không muốn về tay không của đối tác nước ngoài để dồn ép ký hợp đồng theo ý họ. Để đối phó với chiến lược này đoàn đàm phán Việt Nam nên giữ kín lịch trình, tỏ ra không chịu áp lực về mặt thời gian và chủ động đưa ra đề nghị của mình.

2.3.3. Giai đoạn sau đàm phán và một số hoạt động hỗ trợ

Sau khi cuộc đàm phán đi đến kết quả cuối cùng, các đối tác bắt tay vào một số công việc như ký kết hợp đồng, cùng nhau hợp tác, xây dựng kế hoạch để triển khai công việc một cách nhanh chóng và hiệu quả nhất. Đây cũng là một giai đoạn không kém phần quan trọng trong hoạt động kinh doanh với các doanh nghiệp Nhật Bản vì nó là giai đoạn để thể hiện, để kiểm chứng về năng lực sản xuất, khả năng hợp tác của hai bên, góp phần xây dựng và củng cố niềm tin cũng như tạo ra chữ tín với phía đối tác để từ đó thiết lập một quan hệ làm ăn lâu dài và bền vững.

2.3.3.1. Ký kết hợp đồng

Đặc điểm nổi bật khi làm việc với các doanh nhân Nhật Bản là giữ chữ tín, giữ lời hứa dù là những việc nhỏ nhất. Sau khi kết thúc đàm phán, dù kết quả là thành công hay thất bại thì cái mà người Nhật muốn để lại trong ý nghĩ của đối tác là chữ tín. Trong trường hợp không đi đến được thoả thuận cuối

cùng là ký kết hợp đồng thì người Nhật vẫn mong muốn và quan tâm đến mối quan hệ mà họ đã tạo dựng được sau những lần đàm phán với đối tác. Họ muốn tạo được lòng tin từ phía đối tác để nếu sau này có những cơ hội đàm phán giao dịch lại với đối tác thì nó sẽ có thể đem lại những điều kiện thuận lợi cho cả hai phía để đi đến một kết quả tốt đẹp hơn. Một khi đã cảm tình, người Nhật luôn cố hết sức để thực hiện những gì mình đã hứa với đối tác cho đến khi đàm phán kết thúc.

Ngược lại, nếu kết quả của cuộc đàm phán kết thúc tốt đẹp, họ sẽ khẩn trương giục đối tác nhanh chóng bước vào ký kết hợp đồng. Tất cả những gì hai bên đã thoả thuận xong được rà soát, tóm tắt lại một cách chi tiết để tránh sai sót, hiểu nhầm trước khi được viết vào văn bản. Chữ tín luôn được đặt lên hàng đầu. Một khi đã thống nhất thoả thuận thì chắc chắn các nội dung của thoả thuận sẽ được ghi vào trong hợp đồng và các đối tác Nhật sẽ cố gắng thực hiện thật đúng, thật chính xác theo những điều khoản đó. Bất cứ sự vi phạm nào dù là nhỏ nhất cũng làm họ cảm thấy áy náy, khó chịu, và nếu phía đối tác tự ý thay đổi những điều mà họ đã từng cam kết thì sẽ làm họ mất lòng tin và gây khó khăn trong quá trình kinh doanh. Bên cạnh đó, những điều cam kết miệng không được ghi thành văn bản cũng có giá trị hiệu lực tương tự, vì họ cho rằng hợp đồng được hình thành trên cơ sở mối quan hệ giữa người với người chứ không đơn thuần chỉ là nội dung công việc. Các doanh nghiệp Việt Nam cần đặc biệt chú ý đến điều này, bởi đối với người Việt Nam, các thoả thuận bằng miệng thường không có giá trị và không được coi trọng. Các cam kết bằng miệng với người Việt Nam thường bị thay đổi thậm chí cả trong trường hợp bên Việt Nam và bên nước ngoài đã có những thoả thuận mang tính nguyên tắc. Trong đàm phán với đối tác Nhật Bản, sự tùy tiện này của phía Việt Nam là rất nguy hiểm, có thể dẫn đến mất lòng tin và quan hệ hợp tác tan vỡ.

Thông thường, các doanh nhân Nhật thường thích sử dụng những văn bản hợp đồng được soạn thảo sẵn với những điều khoản chung hơn là việc

xây dựng một bản hợp đồng riêng biệt với những điều khoản được quy định chi tiết trong từng thương vụ. Sau đó, nếu có phát sinh những tranh chấp không mong muốn, họ sẽ tiến hành giải quyết chúng dựa trên cơ sở mối quan hệ bạn hàng với đối tác hơn là phải dựa vào bản hợp đồng. Vì vậy, khi soạn thảo hợp đồng với người Nhật, phía Việt Nam nên giành quyền khởi thảo dựa trên khung mẫu hợp đồng có sẵn để tạo thế chủ động, có thể xem xét lại vấn đề một lần nữa, có cơ hội sửa chữa hoặc loại bỏ các chi tiết có thể gây bất lợi sau này. Các doanh nghiệp Việt Nam cũng có thể chấp nhận mẫu hợp đồng in sẵn của đối tác Nhật nếu là hàng hóa mua thường xuyên, quy cách phẩm chất đơn giản, ít khi xảy ra kiện cáo hoặc hai bên đã có mối quan hệ làm ăn lâu dài, tin tưởng nhau.

2.3.3.2. Thực hiện hợp đồng

Trái với việc tỉ mỉ, thận trọng suy nghĩ và thảo luận vấn đề đến từng chi tiết, đôi khi rất máy móc, tốn nhiều thời gian trong giai đoạn trao đổi thông tin và đàm phán thì người Nhật lại rất khẩn trương, linh hoạt trong việc bắt tay vào thực hiện hợp đồng.

Một điều cực kỳ quan trọng khi thực hiện hợp đồng với các đối tác Nhật Bản là đảm bảo thời hạn giao hàng đã thoả thuận. Trong kinh doanh ở Nhật Bản, giao hàng cho khách theo đúng thời gian quy định là một nguyên tắc bất di bất dịch. Công ty nào không kịp giao hàng đúng ngày quy định thì sẽ đánh mất uy tín và sẽ khó nhận được các đơn đặt hàng tiếp theo.

Hiện nay, đây vẫn còn là điểm yếu của các doanh nghiệp Việt Nam, khiến cho phía Việt Nam bị yếu thế trong quan hệ với đối tác Nhật Bản. Các doanh nghiệp Việt Nam cần phải khắc phục điểm này, học tập tác phong của người Nhật, đảm bảo giao hàng đúng hẹn, nâng cao uy tín của các doanh nghiệp Việt Nam với đối tác và người tiêu dùng Nhật Bản. Việc thực hiện nghiêm túc các điều khoản hợp đồng sẽ tạo được niềm tin với phía Nhật Bản, từ đó sẽ duy trì và phát triển được quan hệ kinh doanh với các doanh nghiệp ở đất nước này.

2.3.3.2. Một số hoạt động hỗ trợ đàm phán

a. Tiệc tùng và ẩm thực

Trong quan hệ kinh doanh với người Nhật thì đi ăn uống ở các bữa tiệc, nhà hàng cùng họ là việc khá thường xuyên, đây có thể là một thuận lợi cho các doanh nghiệp Việt Nam, bởi việc mời mọc ăn uống cũng là một việc thường có để tạo cơ hội bàn việc làm ăn khi làm kinh doanh tại Việt Nam. Tuy nhiên, người đàm phán Việt Nam cần phải biết và hết sức chú ý những nét văn hoá trong ẩm thực của Nhật Bản. Phong cách ẩm thực của người Nhật rất đặc biệt, trông thì tự nhiên nhưng thực ra lại rất cầu kỳ. Họ cho rằng nguyên tắc duy nhất trong bàn ăn là khuyến khích những gì diễn ra tự nhiên. Vì thế, nếu ăn mì nóng, dĩ nhiên ta phải húp xì xụp cho khỏi phỏng môi, uống trà nóng cũng phải nhấp từng ngụm để mau nguội. Nếu uống bia, không cần phải nén hơi ợ, vì uống bia tự nhiên phải ợ nên không cần phải xin lỗi. Khi ăn những thức ăn trong chén nhỏ thì nên bưng chén lên để dễ ăn và khỏi rơi vãi là một việc tự nhiên. Thực tế, nếu không cầm chén lên thì người ăn có vẻ uể oải, không hứng thú và không có vẻ thưởng thức món ăn. Ăn ngấu nghiến là một hành động có ý nghĩa tích cực.

Ai đã từng chứng kiến một tiệc trà thịnh soạn của người Nhật, nơi mọi thao tác đều được trù tính và thực hiện với một sự chính xác tinh tế, sẽ không ngạc nhiên khi biết thực ra phong cách ăn uống Nhật Bản không phải là tự nhiên mà là kiểu cách, thậm chí là nghi thức. Người ta ăn mì, uống trà một cách xì xụp cho dù nó không nóng lắm. Trong một tiệc trà thịnh soạn, khi uống hết giọt cuối cùng phải kèm theo tiếng chắc lưỡi.

Khi mời đối tác người Nhật dùng bữa, tốt nhất là chọn một nhà hàng có món ăn Việt. Giới thiệu văn hoá của Việt Nam và lấy đó làm chủ đề trong suốt bữa ăn là một cách xây dựng mối quan hệ hiệu quả. Sau đó sẽ đến lượt họ mời đối tác Việt Nam đến nhà hàng Nhật Bản và giải thích về văn hoá của họ. Những người chỉ chăm chăm vào vấn đề kinh doanh sẽ cảm thấy khó kết bạn và kinh doanh với người Nhật.

Khi ăn xong người Nhật không bao giờ chia nhau trả tiền bất kể số tiền là bao nhiêu. Trả tiền là một việc phải làm thật tế nhị và dành cho cấp dưới. Thường người ta đã sắp đặt trước việc trả tiền, nhiều khi công ty chủ nhà có một tài khoản tại nhà hàng hay quán rượu và họ không cần phải đả động gì về chuyện thanh toán khi có mặt khách. Các doanh nghiệp Việt Nam cần để ý hơn đến vấn đề này, bởi khi đi ăn uống với nhau, người Việt Nam thường có thói quen “tranh giành nhau” trả tiền. Nếu muốn mời khách người Nhật đi ăn thì phải bố trí người thanh toán sao cho thật tế nhị và khéo léo.

b. Tặng quà

Trước khi chia tay đối tác Nhật Bản, tặng quà là việc không thể quên. Việc biếu tặng quà cấp khá phổ biến ở Việt Nam, đặc biệt là trong các thương vụ làm ăn để cho tiến trình thực hiện được nhanh chóng và thuận lợi. Nhưng đối với người Nhật Bản, tặng quà và nhận quà lại được coi là một nét đẹp riêng biệt. Đó không hẳn là một cách bày tỏ lòng biết ơn hay tình cảm mà là một nhu cầu được thể chế hoá để tạo dựng và duy trì mọi hình thức quan hệ. Quà tặng đã trở thành một phần thiết yếu trong kinh doanh với người Nhật. Món quà mang tính xã giao và nghi thức sâu sắc, nó là biểu hiện của sự trân trọng không diễn tả bằng lời. Giới kinh doanh Nhật luôn giữ danh sách những món quà họ đã nhận, thậm chí còn ghi lại giá trị món quà. Người Nhật hiếm khi bỏ lỡ dịp trao quà. Họ có nhiều dịp để tặng quà như cưới xin, sinh nhật, khai trương việc làm ăn, thăng quan tiến chức... Ngoài ra, các ngày lễ hội lớn trong năm cũng là dịp để người ta tặng quà cho nhau. Dù đoàn đàm phán Việt Nam đến Nhật trùng với những dịp này hay không, hoặc đối tác Nhật đến Việt Nam, thì phía Việt Nam cũng đều phải chuẩn bị quà để tặng. Thông thường người ta hay tặng quà khi kết thúc một cuộc đàm phán kinh doanh, trước khi hai bên chia tay nhau. Quà các doanh nghiệp Việt Nam tặng cho người Nhật càng đặc thù cho văn hoá Việt Nam càng tốt. Họ cũng thích những món quà mang nhãn hiệu nổi tiếng, đắt tiền và chất lượng cao. Những món hàng tốt mang biểu tượng của công ty đối tác cũng được ưa thích.

Cần phải chú ý tránh tặng cho người Nhật những món quà như:

- Trà, hoa loa kèn, hoa sen bởi chúng thường gắn liền với tang lễ. Tất cả các loại hoa màu trắng cũng nên tránh. Ngoài ra không nên tặng các loại cây cảnh trồng trong chậu vì người Nhật quan niệm rằng chúng làm tăng bệnh tật.

- Những đồ vật bén, nhọn, được cho là biểu thị sự cắt đứt quan hệ.

- Những món quà có số lượng 4 hoặc 9 cũng không được tặng vì đó là những con số không may mắn (trong tiếng Nhật hai con số này có phiên âm gần giống với từ “chết”).

- Bru thiếp màu đỏ cũng nên tránh vì các thông báo về tang lễ của người Nhật thường được in bằng màu này.

Phía Việt Nam không nên áp dụng cách nghĩ của mình để chọn quà cho người Nhật mà phải tìm hiểu kỹ về tâm lý của họ, để tránh những hiểu lầm đáng tiếc làm họ phật ý, ví dụ như: người Việt Nam, đặc biệt là doanh nhân rất thích con số 9 vì cho rằng nó sẽ đem lại may mắn, nếu được tặng quà bằng hiện vật có con số thì họ thích những món quà có con số 9 hay tổng các con số bằng 9, nhưng người Nhật lại luôn tránh con số 9 vì cho rằng nó là con số không may mắn.

Khi chọn quà, quan trọng là phải theo đúng nguyên tắc của người Nhật về vai vế. Nên cẩn thận để không làm méch lòng một người có chức vụ cao bằng một món quà giá trị chỉ ngang bằng hay kém hơn giá trị của món quà dành cho cấp dưới ông ta. Quà tặng phải được gói cẩn thận và đúng cách. Không bao giờ được tặng một món quà không có giấy gói bên ngoài. Phần bao bì bên ngoài quan trọng ngang với giá trị vật chất của món quà. Việc gói quà nên để cho các cửa hàng lưu niệm hoặc dịch vụ gói quà ở khách sạn Nhật làm. Quà được đựng trong một cái túi để trông thật khiêm tốn và tế nhị.

Khi được người Nhật tặng quà thì nhất thiết phải đáp lễ bằng một món quà. Vì vậy, nên chuẩn bị nhiều quà để đề phòng trường hợp được tặng quà bất ngờ thì có quà để đáp lễ. Nếu tặng quà cho một vài cá nhân thì phải tặng

khi họ có một mình, còn nếu tặng cho cả nhóm thì phải tặng đồng thời, tránh trường hợp không có quà cho người có mặt ở đó. Người Nhật thường mở quà khi đã về đến nhà, không có mặt người tặng. Điều này sẽ tránh tình trạng mất mặt nếu chọn quà không phù hợp hay tránh sự so sánh về món quà khi tặng cho nhiều người khác nhau ở những địa vị khác nhau.

Quà nên được trao và nhận bằng cả hai tay, kèm theo cúi đầu. Khi trao quà cần phải nói một vài lời khiêm tốn về giá trị của món quà, dù nó có đắt đến mấy, ví dụ như: “đây là một món quà nhỏ xin vui lòng nhận nó”, nhằm mục đích thể hiện sự tin tưởng và nhấn mạnh vào tầm quan trọng, quý giá của mối quan hệ hơn là món quà. Khi được tặng quà, phía đối tác cũng phải khiêm tốn từ chối một hai câu trước khi nhận quà. Sự khiêm tốn hình thức này trong văn hoá tặng quà và nhận quà của người Nhật cũng khá tương đồng với cách tặng quà, nhận quà của người Việt Nam.

2.4. MỘT SỐ BÀI HỌC KINH NGHIỆM CHO DOANH NGHIỆP VIỆT NAM TRONG ĐÀM PHÁN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ VỚI CÁC ĐỐI TÁC NHẬT BẢN

2.4.1. Chuẩn bị kỹ càng và thu thập đầy đủ thông tin

Đây là bài học đầu tiên trong đàm phán thương mại quốc tế mà doanh nghiệp cần phải chú trọng, nhất là khi đàm phán với đối tác Nhật Bản. Thực tế cho thấy phần lớn nguyên nhân dẫn đến thất bại trong đàm phán của các doanh nghiệp Việt Nam là thiếu chu đáo trong khâu chuẩn bị. Với nền văn hoá kinh doanh độc đáo riêng biệt như của đối tác Nhật Bản thì sự thiếu chú ý sẽ dẫn đến kết quả không mong muốn trong kinh doanh. Vì có quá nhiều khác biệt trong văn hoá và văn hoá kinh doanh nên sẽ dễ mắc sai lầm nếu không chuẩn bị kỹ. Sự chuẩn bị là nền móng của một quá trình thương lượng tốt. Nó gia tăng sự tự tin và tự chủ, giúp người đàm phán tránh được những bất ngờ khó chịu và cũng là cơ sở cho một hợp đồng có lợi cho cả hai bên.

Quá trình cải cách cơ chế kinh tế đã buộc các doanh nghiệp Việt Nam phải tự thân vận động, nỗ lực trong kinh doanh để tồn tại và phát triển. Khi

làm việc với các đối tác nước ngoài, họ đã biết coi trọng vai trò của công tác đàm phán và dành sự quan tâm thích đáng. Thế nhưng công tác chuẩn bị cho các cuộc đàm phán chưa thật sự kỹ lưỡng và chu đáo vẫn là hiện tượng còn tồn tại. Nhiều cuộc đàm phán bị bỏ dở mà nguyên nhân là thiếu thông tin về đối tác hoặc vi phạm các nguyên tắc xã giao. Đó là do các doanh nghiệp Việt Nam chưa thực sự nhấn mạnh vai trò của yếu tố văn hoá kinh doanh trong đàm phán và trong công tác chuẩn bị còn hời hợt, cuội ngựa xem hoa. Cách thức tiếp cận với nguồn thông tin của doanh nghiệp cũng còn nhiều hạn chế, thể hiện ở chỗ các doanh nghiệp chưa thực sự năng động và đầu tư thích đáng trong tìm kiếm thông tin. Chủ yếu các doanh nghiệp tìm thông tin qua bạn hàng cũ và Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam chứ ít khi mua thông tin từ các hãng điều tra. Vì thế nội dung thông tin nhiều khi còn thiếu cụ thể và chân thực. Người Nhật có tinh thần cộng đồng rất cao, họ thường bảo vệ nhau, nói tốt cho nhau, nên những thông tin từ họ không phải bao giờ cũng tin cậy được. Do phía Việt Nam ít khi tiến hành kiểm tra, đánh giá lại thông tin nên thông tin thu thập được còn mang nhiều cảm tính. Điều này không có lợi cho đàm phán, vì một khi mơ hồ trong nhận thức chúng ta sẽ bối rối trong ứng xử, trong việc thực hiện chiến lược đàm phán. Mọi nội dung thông tin về khía cạnh văn hoá kinh doanh của đối tác Nhật cần phải được lĩnh hội và nhận thức đầy đủ trước khi bước vào bàn đàm phán. Có như thế người đàm phán mới có thể cắt nghĩa và ứng xử phù hợp với các chiến lược của đối tác. Ngoài ra, kinh nghiệm cho thấy các đối tác Nhật Bản rất thích xem hàng trước và thường đánh giá cao những mặt hàng, sản phẩm có uy tín nên phía Việt Nam cần chuẩn bị chu đáo hàng mẫu hoặc các loại giấy tờ chứng nhận, đánh giá chất lượng sản phẩm nếu có.

Trình độ ngoại ngữ của các doanh nhân Việt Nam càng ngày càng được nâng cao. Nhiều công ty đã không cần đến phiên dịch trong công tác đàm phán. Tuy nhiên, đối với những hợp đồng phức tạp hoặc giá trị lớn thì việc sử dụng phiên dịch viên là rất cần thiết cho dù các nhà kinh doanh có am hiểu về

ngoại ngữ đi chăng nữa, bởi trong lúc phiên dịch viên làm việc, người đàm phán sẽ có thời gian quan sát đối tác cũng như suy nghĩ về các vấn đề vướng mắc. Hơn nữa, sử dụng phiên dịch sẽ đảm bảo độ tin cậy cho nội dung văn bản và thông tin, đồng thời người phiên dịch bao giờ cũng là người am hiểu về văn hoá kinh doanh của đối tác nên có thể đưa ra các gợi ý có ích cho quá trình đàm phán.

Một yếu kém nữa trong công tác chuẩn bị của các doanh nghiệp Việt Nam là ít tiến hành đàm phán thử. Đó có thể là do các doanh nghiệp chủ quan hoặc sợ mất chi phí. Nhưng rõ ràng lợi ích thu được từ hoạt động này rất xứng đáng với các chi phí bỏ ra. Việc ít diễn tập khiến các doanh nghiệp không lường trước được các tình huống có thể xảy ra nên không thể chủ động trong đối phó. Chỉ khi tiến hành đàm phán thử thì mới có thể phát hiện hết các khả năng, các phản ứng có thể có nhờ kết hợp giữa các tình huống trên bàn đàm phán thử với các hiểu biết về văn hoá, khả năng của đối tác để từ đó cố gắng đưa ra các giải pháp hợp lý cho mỗi tình huống.

Ngoài ra, việc lựa chọn nhân sự cũng chưa được quan tâm đúng mức. Một số doanh nhân còn tỏ ra thiếu kinh nghiệm và yếu về kiến thức ứng xử với đối tác Nhật Bản. Do vậy, các doanh nghiệp cần chú ý hơn nữa trong công tác này để lựa chọn được những người có kiến thức chuyên môn, có kinh nghiệm, có khả năng ứng xử linh hoạt cho hoạt động đàm phán với đối tác Nhật Bản của mình.

Những khác biệt trong văn hoá có thể là trở ngại cho quá trình thương lượng. Mong đợi đối tác Nhật thay đổi cá tính hoặc sự định hướng văn hóa của họ là điều không tưởng. Ngược lại, nhà đàm phán Việt Nam cũng không thể thay đổi văn hóa của mình theo họ. Cách tốt nhất là tích cực tìm hiểu đối tác để tăng cường sự hiểu biết của hai bên, tạo thuận lợi cho tiến trình đàm phán. Như vậy, để hiểu biết và thích ứng được với văn hoá kinh doanh của đối tác Nhật Bản trong đàm phán thương mại thì không thể không chuẩn bị

thật chu đáo. Điều đó sẽ đảm bảo chắc chắn hơn cho thành công của phía Việt Nam.

2.4.2. Xây dựng chiến lược đàm phán thích hợp.

Xây dựng chiến lược là một khâu trong công tác chuẩn bị. Nhưng nếu các công việc chuẩn bị khác đã ít nhiều được chú ý thì công tác xây dựng chiến lược cho đàm phán không được các nhà kinh doanh nhận thức đầy đủ và tiến hành chu đáo. Chưa nói gì đến việc chuẩn bị chiến lược đàm phán kỹ lưỡng mà ngay cả hiểu biết của người đàm phán về vấn đề này còn rất mơ hồ và chưa đầy đủ. Phong cách, chiến lược đàm phán của các đối tác Nhật mang tính đặc trưng cao nhưng không phải vì thế mà dễ đối phó. Đằng sau thái độ nhã nhặn, lịch thiệp và ôn hoà của người Nhật là cả một cuộc chiến hơn thua. Từ mục tiêu đề ra, từ những hiểu biết về mục đích, tiềm lực đối tác, từ những nghiên cứu về thái độ, cách tiếp cận và xử lý vấn đề của đối tác, nhà đàm phán phải vạch ra cho mình một chiến lược đàm phán khoa học, hiệu quả. Như vậy thì các chi phí và công sức bỏ ra cho quá trình thu thập, nghiên cứu thông tin mới không vô ích.

Để xây dựng chiến lược đàm phán trước hết cần phải xác định rõ những lợi ích cơ bản cần đạt được, những mục tiêu cần hướng tới và giới hạn của sự nhượng bộ. Trên cơ sở đó mới có thể xây dựng chiến lược tổng quát và xác định chiến thuật đàm phán phù hợp. Chiến thuật chính là kỹ thuật để thực hiện chiến lược. Các thông tin hay sự kiện mới có thể dẫn đến thay đổi trong chiến thuật nhưng bản thân chiến lược thì không thay đổi.

Trong thực tế các doanh nghiệp Việt Nam rất ít khi tiến hành xây dựng chiến lược cụ thể và chu đáo trước mỗi cuộc đàm phán với đối tác nước ngoài. Điều này dẫn đến việc không chủ động trước các tình huống, diễn biến của các cuộc đàm phán. Sự lúng túng, bối rối trong chiến lược do không chuẩn bị trước sẽ đẩy phía Việt Nam vào thế bất lợi và có thể dẫn đến thất bại rất đáng tiếc. Do vậy, việc xây dựng chiến lược cần được quan tâm và đầu tư hơn nữa để có thể đạt kết quả cao trong đàm phán với đối tác Nhật.

2.4.3. Những lưu ý trong quá trình đàm phán.

- *Về thái độ*: Luôn luôn lịch sự và tôn trọng đối tác. Đó là nguyên tắc đầu tiên khi đàm phán với bất kỳ đối tác nào chứ không chỉ riêng đối tác Nhật. Tuy nhiên với các đối tác Nhật các doanh nghiệp cần chú ý hơn về thái độ nhã nhặn, ôn hoà cũng như tránh thái độ đối đầu, tránh từ chối trực tiếp để giữ thể diện cho nhau. Để đối tác tôn trọng, người đàm phán cần thể hiện phong cách tự tin nhưng vẫn khiêm tốn. Khi đối tác có những sai sót trong ứng xử, nhất là do thiếu hiểu biết về văn hoá Việt Nam thì nhà đàm phán Việt Nam nên phản ứng một cách lịch sự và bỏ qua. Nếu trong đoàn đàm phán có thành viên nữ, người đàm phán nên thể hiện sự lịch thiệp và quan tâm đặc biệt. Với nguyên tắc ứng xử này, đoàn đàm phán Việt Nam sẽ gây được thiện cảm với người Nhật và tạo không khí cởi mở cho quá trình đàm phán. Nhưng có một điều các nhà đàm phán cần phải nhớ là có thể tạo bầu không khí thoải mái, dễ chịu nhưng không được làm giảm sự nghiêm túc trong đàm phán. Ngoài ra, các nhà đàm phán cũng nên cẩn trọng, luôn biết mình nói gì và làm gì để không gây ảnh hưởng đến uy tín cá nhân và tổ chức.

- *Về thời gian*: Tránh bộc lộ cho đối tác Nhật thời gian, lịch trình của công ty và nên tỏ ra rằng mình không chịu sức ép về thời gian. Đồng thời chủ động, bình tĩnh trước những khoảng lặng của đối tác Nhật Bản. Đó chỉ là một thói quen, có khi là một chiến lược thường gặp của họ. Theo phong cách đàm phán từng vấn đề của Nhật thường mất khá nhiều thời gian nhưng không được vì thế mà tỏ ra quá nôn nóng hay quá chặt chẽ về mặt thời gian.

- *Về việc kiểm soát thông tin*: Điều đặc biệt quan trọng mà các nhà đàm phán cần phải nhớ là chỉ tiết lộ thông tin vào thời điểm cần thiết. Nhà đàm phán giỏi là người biết giữ bí mật các thông tin và tung ra đúng thời điểm quyết định, đồng thời tìm cách khai thác thông tin từ đối tác một cách khéo léo để hỗ trợ cho quá trình ra quyết định của mình. Bên cạnh đó, cần chú ý quan sát để hiểu được những thông tin không lời từ phía đối tác. Nên hạn chế

trao đổi, tranh luận riêng mang tính chất nội bộ vì điều này thể hiện sự thiếu nhất quán giữa các thành viên trong đoàn. Hơn nữa, nếu đối tác Nhật biết tiếng Việt thì có thể sẽ bị lộ bí mật trong quá trình đàm phán.

- *Về việc giải quyết các bế tắc*: Nếu xuất hiện bế tắc, tốt nhất là nên để lại giải quyết sau, không nên cố vượt qua bế tắc bằng mọi cách vì điều này sẽ dẫn đến việc phải nhượng bộ quá nhiều và phải chịu thiệt thòi. Hơn nữa, người Nhật cho rằng khi đàm phán, bên nào nhượng bộ ngay từ những bước đầu tiên là bên yếu, và họ sẽ gây áp lực cho đối tác. Hầu hết sự nhượng bộ và đồng ý thường diễn ra vào 20% thời gian cuối nên hãy giữ bình tĩnh và chờ thời cơ. Sự kiên nhẫn sẽ được đền bù xứng đáng.

Các kinh nghiệm khắc phục rào cản về văn hoá và văn hoá kinh doanh là vô cùng cần thiết đối với các nhà đàm phán. Khi ngồi vào bàn đàm phán, các nhà đàm phán nên tập trung vào các quyền lợi thay vì sự bất đồng văn hoá, nhưng điều đó không có nghĩa là chúng ta bỏ qua yếu tố văn hoá kinh doanh, ngược lại, cần phải biết kiểm soát để yếu tố này không chi phối sự tập trung trong quá trình đàm phán. Tuy có thể có nhiều nguồn thông tin về văn hoá kinh doanh của đối tác, nhưng cũng khá rủi ro nếu kết luận rằng những mô tả được chấp nhận phổ biến đó là đúng với mọi trường hợp. Do đó, nhà đàm phán nên có cái nhìn cởi mở, đón nhận. Với cách nhìn cởi mở cùng thái độ thiện chí trong kinh doanh, nhà đàm phán sẽ có thể vượt qua những khác biệt về văn hoá kinh doanh để đạt được kết quả tốt đẹp cho tiến trình đàm phán.

Với nền văn hoá kinh doanh đặc trưng không thể nhầm lẫn của mình, Nhật Bản đã vươn lên chiếm lĩnh nền kinh tế thế giới và mở rộng các quan hệ hợp tác nhiều mặt với các quốc gia trên toàn cầu. Trong quá trình tiếp xúc kinh doanh và đàm phán thương mại với đối tác Nhật Bản, việc hiểu biết về người Nhật và văn hoá kinh doanh của họ đóng vai trò rất quan trọng, giúp cho ta tránh được những hiểu lầm và góp phần vào sự thành công trong công việc. Đồng thời việc tìm hiểu về văn hoá kinh doanh của Nhật Bản cũng góp

phần phát triển quan hệ kinh doanh với người Nhật, và qua đó có thể rút ra những kinh nghiệm, bài học bổ ích cho sự phát triển của Việt Nam. Vấn đề này cần được các doanh nghiệp Việt Nam đánh giá đúng mức và quan tâm hơn nữa để có thể vượt qua những rào cản về văn hoá, giành được thế chủ động và thuận lợi trong đàm phán thương mại quốc tế với đối tác người Nhật, thúc đẩy mạnh mẽ mối quan hệ kinh tế Việt Nam - Nhật Bản.

CHƯƠNG 3

GIẢI PHÁP NHẪM TĂNG CƯỜNG HIỂU BIẾT VÀ VẬN DỤNG VĂN HÓA KINH DOANH TRONG ĐÀM PHÁN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM VỚI ĐỐI TÁC NHẬT BẢN

3.1. THỰC TRẠNG QUAN HỆ KINH TẾ THƯƠNG MẠI VIỆT NAM - NHẬT BẢN

Quan hệ kinh tế thương mại Việt Nam - Nhật Bản đã trải qua một quá trình lịch sử lâu dài. Đến khi hai nước chính thức thiết lập quan hệ ngoại giao và đặt đại sứ quán tại Thủ đô của mỗi nước vào ngày 21/9/1973 thì quan hệ kinh tế thương mại Việt - Nhật càng phát triển một cách mạnh mẽ hơn, toàn diện hơn. Trải qua một chặng đường dài hơn 35 năm, mối quan hệ hợp tác Việt Nam - Nhật Bản luôn được vun đắp, củng cố đã tạo đà cho sự phát triển vì lợi ích của nhân dân hai nước, đặc biệt là đã trợ giúp tích cực cho sự phát triển của Việt Nam.

3.1.1. Những kết quả đã đạt được

3.1.1.1. Trong lĩnh vực ngoại giao

Quan hệ Việt Nam - Nhật Bản thực sự phát triển mạnh mẽ sau hội nghị hoà bình về Campuchia năm 1991, đánh dấu bằng sự kiện Nhật Bản nối lại viện trợ với Việt Nam. Mối quan hệ tốt đẹp giữa hai nước được thắt chặt bằng nhiều cuộc viếng thăm cấp cao giữa các thành viên hai Chính phủ trong những năm sau đó. Ngày 12/9/2008, tại Hà Nội, Bộ Ngoại giao, Liên hiệp các tổ chức hữu nghị Việt Nam, Hội hữu nghị Việt Nam - Nhật Bản đã phối hợp tổ chức long trọng Lễ kỷ niệm 35 năm Ngày thiết lập quan hệ ngoại giao Việt Nam - Nhật Bản (21/9/1973 - 21/9/2008), cùng nhau bày tỏ niềm tin tưởng rằng quan hệ Việt Nam - Nhật Bản sẽ tiếp tục phát triển mạnh mẽ, hướng tới quan hệ đối tác chiến lược, vì lợi ích lâu dài của mỗi nước, vì hoà bình, phồn vinh ở châu Á cũng như trên thế giới.

Các nhà lãnh đạo cấp cao của hai nước đều đánh giá rất cao những ghi nhận về sự phát triển mạnh mẽ toàn diện trong quan hệ Việt Nam - Nhật Bản, và khẳng định rằng: Việt Nam và Nhật Bản là những đối tác chân thành và cởi mở “cùng hành động, cùng tiến bước” trong khu vực Châu Á - Thái Bình Dương, sẽ đóng góp tích cực cho hoà bình, ổn định và thịnh vượng của khu vực, thông qua việc thúc đẩy quan hệ thân thiện và hợp tác trên tinh thần “ổn định lâu dài và tin cậy lẫn nhau” trên cơ sở quan hệ đối tác bình đẳng.

3.1.1.2. Trong lĩnh vực đầu tư và viện trợ phát triển

Sự giúp đỡ to lớn và rất hiệu quả về ODA của Chính phủ và nhân dân Nhật Bản dành cho Việt Nam có ý nghĩa quan trọng góp phần vào sự phát triển nhanh chóng, bền vững về kinh tế, xã hội của Việt Nam, đặc biệt là việc xóa đói giảm nghèo ở các vùng xa, miền núi, dân tộc ít người. Nhật Bản là nhà viện trợ ODA lớn nhất cho Việt Nam. Trong giai đoạn 1992- 2007, tổng số vốn ODA Nhật Bản cam kết dành cho Việt Nam đạt khoảng 13 tỉ USD, chiếm khoảng 30% tổng số khối lượng ODA của cộng đồng quốc tế cam kết dành cho Việt Nam.

Về đầu tư trực tiếp, đến tháng 9/2008, Nhật Bản có hơn 928 dự án đầu tư trực tiếp (FDI) còn hiệu lực tại Việt Nam, với tổng số vốn đầu tư đăng ký trên 9,03 tỷ USD, đứng thứ 4 trong các nước và vùng lãnh thổ có vốn đầu tư trực tiếp tại Việt Nam. Tuy nhiên, Nhật Bản lại là nước đứng đầu trong thực hiện và giải ngân nguồn vốn này, với tổng số vốn thực hiện lên tới hơn 5,2 tỷ USD. Đáng chú ý là từ năm 2005, Việt Nam đã tiếp nhận hàng loạt các dự án đầu tư lớn từ các tập đoàn nổi tiếng của Nhật Bản như: Yamaha Motor với 48 triệu USD; Nippon với 145 triệu USD; Canon với 70 triệu USD. Các nhà đầu tư Nhật Bản đang có xu hướng chuyển đầu tư từ Trung Quốc sang Việt Nam, tập trung nhiều nhất vào các ngành sản xuất linh kiện máy móc vận tải (23%) và linh kiện điện tử (18%).

Về phía Việt Nam, đến nay, Việt Nam có 5 dự án đầu tư sang Nhật Bản là Công ty Liên doanh Gemasa Corp (dịch vụ hàng hải), Công ty Liên doanh

Yasaka - Sài Gòn, Công ty Liên doanh Dịch vụ Du lịch và Nhà hàng Việt - Nhật (Khách sạn và du lịch), Vijasgate Japan (hợp đồng sản xuất phần mềm), Công ty TNHH Phần mềm FPT Nhật Bản. Tổng vốn đầu tư sang Nhật Bản là 2,1 triệu USD, trong đó vốn thực hiện là 400.000 USD.

3.1.1.3. Trong lĩnh vực thương mại

Những năm 1990-1998 đã được ghi nhận như một giai đoạn hưng thịnh nhất của quan hệ thương mại Việt Nam - Nhật Bản trong toàn bộ tiến trình phát triển từ khi hai nước chính thức thiết lập quan hệ ngoại giao cho đến nay. Giai đoạn tiếp theo, từ năm 1999 đến 2002 quan hệ kinh tế Việt Nhật tuy vẫn tiếp tục phát triển nhưng động thái tăng trưởng đã không đều qua từng năm. Mặc dù vậy, nếu nhìn về tổng thể thời gian hơn 5 năm kể từ 1997 đến 2002, phải thừa nhận rằng vượt qua những khó khăn, thách thức riêng đối với từng nước trong bối cảnh kinh tế toàn cầu, khu vực, nhất là kinh tế Nhật Bản bị suy giảm, các hoạt động xuất nhập khẩu hàng hoá Việt - Nhật vẫn được duy trì ở mức tăng trưởng tương đối ổn định như vậy đã là một cố gắng lớn, một thành công lớn của cả hai nước.

Cho đến nay, quan hệ kinh tế thương mại Việt Nam - Nhật Bản đã vượt qua mọi trở ngại và đang ở trong một thời kỳ mới với triển vọng tốt đẹp chưa từng có. Trong quá trình đổi mới, mở rộng hội nhập và tăng cường hợp tác với các nước, Việt Nam luôn coi Nhật Bản là một trong những đối tác kinh tế thương mại quan trọng hàng đầu. Trong giai đoạn 2000 - 2005, tổng kim ngạch thương mại giữa Việt Nam và Nhật Bản tăng gần 2 lần (từ 4,871 tỷ USD năm 2000 lên 8,510 tỷ USD năm 2005). Năm 2007, kim ngạch thương mại song phương đạt khoảng 12,5 tỷ USD, tăng 26,1% so với năm 2006, trong đó xuất khẩu của Việt Nam sang Nhật Bản đạt khoảng 6,5 tỷ USD, tăng 16,7%, và nhập khẩu của Việt Nam từ Nhật Bản đạt khoảng 6 tỷ USD, tăng 38,2%. Trong quan hệ thương mại với Nhật Bản, Việt Nam luôn xuất siêu và đạt mức thặng dư thương mại với hơn 500 triệu USD. Trong tháng 8/2008

kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam sang thị trường Nhật Bản đạt 687,6 triệu USD, tính chung 8 tháng đạt 5,7 tỷ USD tăng 56,1% so với cùng kỳ năm ngoái. Về nhập khẩu, 8 tháng năm 2008, kim ngạch nhập khẩu của Việt Nam từ thị trường Nhật Bản đạt 5,6 tỉ USD.

Về cơ cấu xuất nhập khẩu giữa hai nước, Việt Nam xuất khẩu sang thị trường Nhật Bản chủ yếu là các loại sản phẩm thô hoặc có hàm lượng chế biến thấp như: dầu thô, thủy hải sản, hàng dệt may, than đá, giày dép, cà phê và một số mặt hàng nông sản khác, ngoài ra là hàng tiêu dùng như dụng cụ gia đình, vali, cặp túi..., trong khi nhập khẩu từ Nhật Bản các loại hàng hóa có lượng công nghệ cao như hàng điện tử, hoá chất, máy móc xây dựng, thiết bị viễn thông, ô tô, xe máy...

3.1.2. Những cơ hội và thách thức đối với việc tăng cường và mở rộng quan hệ kinh tế thương mại Việt Nam - Nhật Bản

3.1.2.1. Cơ hội

Trong bối cảnh gia tăng hội nhập khu vực và toàn cầu hoá hiện nay, với tiềm năng của hai nước, quan hệ Việt Nam - Nhật Bản có rất nhiều thuận lợi và cơ hội để phát triển hơn nữa về mọi mặt, đặc biệt là về lĩnh vực kinh tế thương mại.

- Những bước phát triển toàn diện trong quan hệ Việt Nam - Nhật Bản là cơ sở để thúc đẩy mở rộng hợp tác kinh tế giữa hai nước

Quan hệ Việt Nam - Nhật Bản đã có những bước phát triển khá vững chắc và toàn diện về mọi mặt: văn hoá, chính trị, ngoại giao, an ninh quân sự.... Mỗi quan hệ hai nước được tạo lập trên cơ sở tự nguyện vì lợi ích chung và lợi ích riêng của mỗi nước là điều kiện hết sức quan trọng để thúc đẩy quan hệ kinh tế Việt Nam - Nhật Bản phát triển hơn nữa trong tương lai. Về chính sách đối ngoại, cả hai nước Việt Nam và Nhật Bản đều tương đồng quan điểm trong việc ưu tiên phát triển mạnh quan hệ hợp tác hữu nghị toàn diện với nhau trên nhiều lĩnh vực vì lợi ích của mỗi nước, đồng thời góp phần

tích cực vào hoà bình, ổn định, hợp tác, phát triển trong khu vực và trên thế giới. Trong những năm vừa qua, Chính phủ hai nước đã có những phối hợp tích cực để góp phần đẩy mạnh quan hệ hợp tác kinh tế trên nhiều lĩnh vực. Các cuộc viếng thăm cấp chính phủ giữa hai nước, giữa các tập đoàn kinh tế đã tăng cường hiểu biết lẫn nhau nhằm tìm hiểu thị trường cùng khả năng hợp tác. Rõ ràng, sự phát triển quan hệ hai nước với nền tảng cơ bản là các lợi ích chính trị, ngoại giao sẽ tạo lập cơ sở vững chắc để hướng đến tầm cao mới trong việc tăng cường hợp tác kinh tế thời gian tới.

- Sự ổn định và phát triển quan hệ kinh tế hai nước trước đây và hiện nay chính là tiền đề quan trọng đối với tương lai

Dù rằng quan hệ hai nước đã trải qua nhiều biến cố thăng trầm, song khi được khởi động trở lại thường hồi phục khá nhanh chóng và có kết quả tốt đẹp. Việt Nam và Nhật Bản đã có rất nhiều nỗ lực để thúc đẩy mối quan hệ này. Những con số về ODA, đầu tư, giá trị xuất nhập khẩu đã cho thấy sự hợp tác ngày càng tăng của hai nước và điều quan trọng là tạo lập được sự tin cậy với tư cách là bạn hàng, là đối tác tin cậy trong quan hệ kinh tế ở nhiều lĩnh vực khác nhau. Đây chính là cơ sở cần thiết quan trọng và là một thuận lợi để hai nước có thể tiếp tục xây dựng và phát triển quan hệ hợp tác kinh tế trong tương lai.

- Xu hướng hội nhập kinh tế quốc tế và khu vực là động lực thúc đẩy quan hệ kinh tế Việt Nam - Nhật Bản phát triển ngày càng mạnh mẽ

Ngày nay, liên kết hội nhập kinh tế quốc tế và khu vực đã trở thành xu hướng nổi trội hơn bao giờ hết và đã trở thành hiện thực ở các cấp độ, mức độ khác nhau. Mở cửa hội nhập là yêu cầu khách quan để tăng cường các hoạt động kinh tế và gắn kết các nền kinh tế với nhau. Việt Nam hiện nay đã gia nhập Tổ chức Thương mại Thế giới (WTO), và đang hết sức nỗ lực để khẳng định vị trí của mình trên thị trường khu vực cũng như thế giới. Trong bối cảnh đó, quan hệ hợp tác Việt Nam - Nhật Bản càng có nhiều cơ hội thuận lợi để

mở rộng và phát triển. Ngày 25/12/2008, tại Tokyo, Việt Nam và Nhật Bản đã ký Hiệp định Đối tác Kinh tế (VJEPA). Đây là hiệp định tự do thương mại thứ 10 mà Nhật Bản ký kết tiếp sau những hiệp định tương tự với các nền kinh tế như: Singapore, Mexico, Malaysia, Chile..., nhưng là hiệp định tự do thương mại song phương đầu tiên của Việt Nam kể từ khi Việt Nam gia nhập WTO. VJEPA là một thoả thuận song phương mang tính toàn diện bao gồm các lĩnh vực như thương mại hàng hóa, thương mại dịch vụ, đầu tư, cải thiện môi trường kinh doanh, di chuyển lao động, hợp tác về tiêu chuẩn kỹ thuật .v.v. Hiệp định sẽ khuyến khích hoạt động hợp tác kinh tế, trao đổi thương mại và đầu tư giữa Việt Nam và Nhật Bản, qua đó phát huy hiệu quả các tiềm năng và lợi thế của hai nước trong mối tương quan chung với nền kinh tế khu vực và thế giới.

Theo đó, Nhật Bản cam kết trong vòng 10 năm sẽ đưa thuế suất xuống bằng 0% đối với 94% giá trị hàng hóa xuất khẩu của Việt Nam sang Nhật Bản. Đáng chú ý, Nhật Bản sẽ miễn thuế đối với 86% hàng nông sản xuất khẩu của Việt Nam. Đây là cam kết cao nhất của Nhật Bản về hàng nông sản so với các nước ASEAN khác mà Nhật Bản đã ký kết hiệp định tự do thương mại. Đổi lại, trong vòng 10 năm, Việt Nam cũng đưa thuế suất về 0% đối với 87% giá trị hàng hóa xuất khẩu của Nhật Bản sang Việt Nam. Việt Nam vẫn giữ được quyền bảo hộ đối với những hàng hóa đang có lợi thế đồng thời chỉ nhập khẩu những sản phẩm hiện đang rất cần cho đầu tư và sản xuất ở Việt Nam, nhất là máy móc, thiết bị, công nghệ... Phần xuất khẩu của Nhật Bản sang Việt Nam có tính chất hỗ trợ rất nhiều cho Việt Nam. Đối với ngành Dệt may, Nhật Bản cam kết giúp Việt Nam phát triển ngành công nghiệp phụ trợ, triển khai những dự án tăng khả năng sản xuất tại chỗ của Việt Nam đối với nguyên phụ liệu cho ngành Dệt may. Đây là nội dung rất quan trọng góp phần tăng giá trị gia tăng của hàng dệt may Việt Nam xuất khẩu sang Nhật Bản nói riêng và sang các nước khác nói chung. Trong thời gian tới, hai nước sẽ bàn

cụ thể về những dự án, lĩnh vực mà ngành Dệt may Việt Nam sẽ triển khai để tiếp nhận sự hỗ trợ của Nhật Bản

Việc triển khai Hiệp định đối tác kinh tế Việt Nam - Nhật Bản VJEPA sẽ tạo bước ngoặt cho mối quan hệ hợp tác toàn diện giữa hai Chính phủ, các doanh nghiệp và người dân hai nước Việt Nam - Nhật Bản, tạo nền tảng vững chắc để thực hiện mục tiêu hướng tới quan hệ đối tác chiến lược vì hòa bình và thịnh vượng ở châu Á mà lãnh đạo hai nước đã đề ra từ năm 2006.

3.1.2.2. Khó khăn và thách thức

- Trình độ phát triển của Việt Nam và Nhật Bản quá chênh lệch

Dù quan hệ hai nước Việt Nam - Nhật Bản nói chung, quan hệ kinh tế nói riêng khá phát triển, song chưa thực sự vững chắc, thiếu tính chủ động, độc lập và thiếu chiều sâu. Sự khác biệt về chế độ chính trị cũng như mục tiêu và cơ chế vận hành nền kinh tế sẽ là trở ngại vô cùng to lớn để hai nước có thể có được tiếng nói chung trong việc giải quyết các vấn đề, trong đó có các vấn đề kinh tế.

Việt Nam và Nhật Bản là hai nền kinh tế có trình độ phát triển rất chênh lệch nhau: Việt Nam chưa phát triển, trong khi đó Nhật Bản đã là cường quốc công nghiệp đứng thứ hai trên thế giới. Trong quá trình hợp tác cùng phát triển, hai nước đã gặp nhau ở nhiều điểm về đất nước học, địa lý, nhân văn... và có thể bổ sung hỗ trợ lẫn nhau về vốn đầu tư, kỹ thuật, thị trường lao động, vật tư nguyên liệu và các loại hàng hoá. Thế nhưng, thực tế quan hệ Việt Nam - Nhật Bản hiện nay vẫn chưa tương xứng với nhu cầu và với tiềm năng hiện có của hai nước. Trong quan hệ buôn bán với Nhật Bản nhiều năm qua, hầu như Việt Nam liên tục xuất siêu, song xem xét kỹ, trong tổng kim ngạch nhập khẩu của Nhật Bản, giá trị hàng hoá Việt Nam chỉ chiếm tỷ trọng rất nhỏ, khoảng 0,6% trong khi đó của Trung Quốc là 14,4%, Malaysia 2,7%, Thái Lan 2,6%. Các mặt hàng Việt Nam xuất khẩu sang Nhật Bản còn khá hạn hẹp, trên 50% vẫn là các sản phẩm thô và sản phẩm sơ chế. Dù rất coi trọng địa

bàn nước ta, song dường như họ quan tâm với tư cách là một thị trường tiêu thụ mà dung lượng của nó còn quá nhỏ bé và một tiềm năng ở mức trung bình.

- Nhật Bản hiện nay đang lâm vào tình trạng suy thoái kinh tế

Tình hình kinh tế kém khả quan của Nhật Bản hiện nay cũng là một trở ngại sẽ tác động tiêu cực đến triển vọng quan hệ Việt Nam - Nhật Bản trong thời gian tới. Xuất khẩu sụt giảm mạnh do ảnh hưởng của khủng hoảng tài chính toàn cầu đã đẩy nền kinh tế lớn nhất châu Á, lớn thứ hai thế giới lâm vào suy thoái nghiêm trọng nhất kể từ sau Chiến tranh thế giới lần thứ II. Từ tháng 10 cho đến tháng 12 năm 2008, tổng sản phẩm quốc nội (GDP) của nước này đã giảm 12,7% so với cùng kỳ năm trước. Theo dự báo của Quỹ Tiền tệ quốc tế (IMF), tăng trưởng kinh tế của Nhật Bản trong năm 2009 sẽ là âm 5,8%. Cùng sự tụt dốc của cỗ xe kinh tế, tại đất nước Mặt trời mọc, chỉ số niềm tin của các doanh nghiệp lớn cũng đã hạ xuống mức thấp nhất kể từ năm 1974, còn tỉ lệ phá sản doanh nghiệp lại tăng lên mức cao nhất trong 6 năm qua. Tình hình kinh tế này của Nhật Bản sẽ ảnh hưởng mạnh mẽ đến quan hệ hợp tác buôn bán giữa Nhật Bản và các nước trong khu vực, trong đó có Việt Nam.

- Khả năng của các doanh nghiệp Việt Nam và mẫu mã, chất lượng của hàng hoá Việt Nam còn nhiều hạn chế

Trình độ phát triển kinh tế, kỹ thuật, kinh nghiệm sản xuất và kinh doanh xuất nhập khẩu theo cơ chế thị trường của Việt Nam còn thấp so với một số nước Châu Á khác, trong khi đó thị trường Nhật Bản lại là một thị trường rất khắt khe, khó tính về tiêu chuẩn chất lượng và vệ sinh kiểm dịch... Vì thế nhìn chung hàng hoá của Việt Nam tuy đã vào được thị trường Nhật Bản song uy tín và sức cạnh tranh chưa cao, còn gặp rất nhiều khó khăn, thậm chí phải nhượng bộ, thua kém các đối thủ như Trung Quốc, Thái Lan, Indonesia... Trong điều kiện hiện nay do khủng hoảng kinh tế, sức mua của thị trường Nhật càng bị giảm sút vì người Nhật thắt chặt hơn nữa các nhu cầu đầu tư và chi tiêu, do đó hàng hoá Việt Nam muốn tồn tại và xuất hiện nhiều hơn nữa ở

thị trường Nhật Bản là điều không đơn giản, cần phải phấn đấu cải tiến, đổi mới mẫu mã hình thức, nâng cao chất lượng, đa dạng hoá các mặt hàng... Đây rõ ràng là một khó khăn, thách thức rất lớn đối với Việt Nam.

Kinh nghiệm thời gian qua cho thấy, các doanh nghiệp xuất nhập khẩu của Việt Nam thường mắc phải 3 nhược điểm chính khi xuất khẩu sang thị trường Nhật Bản: Thứ nhất, doanh nghiệp Việt Nam chưa có khả năng tiếp nhận những đơn hàng lớn từ phía đối tác. Thứ hai, các doanh nghiệp Việt Nam thường vi phạm điều khoản về thời hạn giao hàng. Thứ ba, nhiều loại hàng hoá của Việt Nam xuất sang Nhật, nhất là hàng thủ công mỹ nghệ có chất lượng không đồng đều nên nhiều lô hàng thường bị loại từ các địa điểm kiểm tra chất lượng trước khi vào thị trường Nhật.

- Các hoạt động xúc tiến thương mại ở Việt Nam chưa được quan tâm đúng mức

Vấn đề thiếu những giải pháp phát triển thương mại một cách tích cực hơn cũng cần được chú trọng. Ở bất kỳ đâu người ta cũng nghe nói tới các hoạt động của văn phòng xúc tiến thương mại Jetro (Nhật Bản), Kotra (Hàn Quốc), Matrade (Malaysia) song ít khi nghe nói về các hoạt động xúc tiến thương mại của Việt Nam. Việt Nam vẫn hay phó thác việc này cho các tham tán thương mại tại đại sứ quán của mình ở nước ngoài nhưng họ mới chỉ chú trọng về các vấn đề thương mại song phương ở cấp Chính phủ hoặc chỉ đơn thuần đưa ra những giải pháp chung chung. Mặt khác chính bản thân các doanh nghiệp cũng thường ít chịu bỏ chi phí hoặc không có khả năng chi cho những chuyến đi nghiên cứu, thăm dò thị trường hay tổ chức các cuộc hội thảo ở nước ngoài để khuyến khích trưng sản phẩm của mình. Một thói quen của các doanh nghiệp Việt Nam là ngồi chờ khách hàng tới hỏi và mua hàng. Nhưng tại Nhật và rất nhiều quốc gia khác hiện không có thị trường bảo đảm chắc chắn cho hàng hoá Việt Nam. Ngoài Việt Nam, luôn có rất nhiều các đối thủ cạnh tranh cũng muốn cung cấp hàng hoá dịch vụ cho thị trường Nhật

Bản. Do đó, muốn thành công, các doanh nghiệp Việt Nam phải năng động và tích cực hơn.

- Môi trường kinh doanh Việt Nam còn tồn tại nhiều vấn đề bất cập

Việc duy trì tính bền vững và tốc độ tăng trưởng kinh tế cao của Việt Nam sẽ không dễ dàng. Mặc dù kinh tế Việt Nam đã có bước phát triển khá nhanh trong thời gian qua, song để duy trì tốc độ tăng trưởng đó quả là một việc khó khăn khi mà sự cạnh tranh ngày càng quyết liệt hơn. Việc tìm kiếm các đối sách phù hợp cho phát triển kinh tế đang là thách thức to lớn đối với Việt Nam hiện nay và sắp tới. Trong quan hệ hợp tác kinh tế của Việt Nam với các nước nói chung và với Nhật Bản nói riêng cũng đang tồn tại nhiều vấn đề làm nản lòng các nhà kinh doanh và đầu tư: thuế, luật pháp, tệ tham nhũng, nạn quan liêu giấy tờ... Đây sẽ là những nhân tố cản trở việc tăng cường và mở rộng quan hệ hợp tác kinh tế thương mại Việt Nam - Nhật Bản.

3.2. THỰC TRẠNG ĐÀM PHÁN KÝ KẾT HỢP ĐỒNG VỚI CÁC DOANH NGHIỆP NHẬT BẢN

3.2.1. Những kết quả đã đạt được

Bằng những nỗ lực của mình các doanh nghiệp Việt Nam thời gian qua đã đạt được những thành công nhất định trong hoạt động đàm phán ký kết hợp đồng ngoại thương với doanh nghiệp Nhật Bản. Kim ngạch thương mại của hai nước đang ngày càng tăng lên, năm 2005 đạt 8,510 tỷ USD thì đến năm 2007 đã đạt khoảng 12,5 tỷ USD. Năm 2008, kim ngạch xuất khẩu của Việt Nam sang Nhật Bản đạt 8,5 tỷ USD, tăng 37% so với năm 2007. Các mặt hàng có kim ngạch xuất khẩu lớn nhất của Việt Nam sang Nhật Bản là thủy sản: 550 triệu USD/năm, hàng dệt may: 820 triệu USD (năm 2008). Đặc biệt kim ngạch xuất khẩu mặt hàng thủ công mỹ nghệ tăng mạnh trong những năm gần đây, ngày càng có nhiều doanh nghiệp không chỉ là doanh nghiệp nhà nước mà còn có cả các doanh nghiệp tư nhân đứng ra xuất khẩu mặt hàng này.

Cho đến nay đã xuất hiện nhiều doanh nghiệp Việt Nam làm ăn hiệu quả thông qua việc thực hiện đàm phán kinh doanh thành công với các đối tác

Nhật Bản. Những doanh nghiệp này ngày càng phát đạt, đóng góp vào sự tăng cường giao lưu kinh tế, phát triển mối quan hệ thương mại với các nước nói chung và với Nhật Bản nói riêng. Nền tảng của sự thành công đó có một phần lớn là do họ đã xác định được tầm quan trọng của đối tác Nhật Bản và tầm quan trọng của việc tìm hiểu văn hoá trong đàm phán kí kết hợp đồng ngoại thương với các doanh nghiệp Nhật Bản. Do vậy những doanh nghiệp này đã quyết định đầu tư một phần vốn cần thiết để tìm hiểu kỹ đối tác, nghiên cứu thị trường, tự trau dồi kiến thức, kỹ thuật và nghệ thuật đàm phán quốc tế... Chắc chắn trong hoạt động kinh doanh, nhạy bén trước biến động của thị trường thế giới phức tạp và nhanh chóng thích nghi được với những biến động này, vì thế họ có thể tránh được nhiều rủi ro và cạm bẫy trong hoạt động kinh doanh nói chung và trong quá trình đàm phán nói riêng.

Để có được những kết quả như vậy là cả một quá trình tích lũy kinh nghiệm đúc rút từ thực tế nhiều năm kinh doanh cùng doanh nghiệp Nhật Bản, trải qua những khó khăn vô cùng lớn tưởng chừng không thể vượt qua. Việt Nam thực hiện đổi mới kinh tế bắt đầu từ năm 1986, chuyển đổi từ nền kinh tế tập trung bao cấp sang nền kinh tế hàng hoá nhiều thành phần, mở cửa thị trường tiếp nhận đầu tư nước ngoài, phát triển thương mại với các nước trong khu vực và trên thế giới. Nhưng trong giai đoạn này ngoại thương vẫn chưa có điều kiện phát triển. Trên thực tế quan hệ giữa Việt Nam và các nước mới chỉ thực sự phát triển kể từ những năm 90 trở lại đây. Đặc biệt, với các đối tác Nhật Bản - một bạn hàng quan trọng của Việt Nam thì ngay từ thời kỳ đầu đã được Nhà nước và các doanh nghiệp chú ý quan tâm nhưng do hạn chế về nhiều mặt nên việc đàm phán kí kết hợp đồng ngoại thương trong thời gian này gặp nhiều khó khăn, trở ngại, nhất là về thông tin thị trường cũng như kiến thức về nghiệp vụ ngoại thương. Tuy nhiên trải qua nhiều năm, các doanh nghiệp Việt Nam đã dần khắc phục được những hạn chế đó bằng cách rút ra những bài học từ những thất bại ban đầu, để từng bước đứng vững và

khẳng định mình trên thị trường thế giới, mà trước tiên là thị trường Nhật Bản. Hiện nay với những kinh nghiệm quý báu trong đàm phán thương mại với các doanh nghiệp Nhật Bản, các doanh nghiệp Việt Nam có thể dễ dàng hơn trong quan hệ với các đối tác nước ngoài khác, từ đó có thể mở rộng thị trường và tự tin tham gia vào thị trường khu vực và thế giới.

3.2.2. Những hạn chế còn tồn tại và nguyên nhân

Thực tế cho thấy, do mới tham gia vào thị trường thế giới nên các doanh nghiệp Việt Nam còn thiếu kinh nghiệm và chưa được cọ xát nhiều trong các cuộc đàm phán với đối tác nước ngoài nói chung và với đối tác Nhật Bản nói riêng trên thương trường quốc tế. Chính vì vậy mà còn nhiều hạn chế trong quá trình đàm phán chưa được khắc phục khiến các doanh nghiệp Việt Nam chưa dành được thế chủ động để có thể ký kết được hợp đồng với những điều khoản có lợi về phía mình

3.2.2.1 Hạn chế về mặt tìm hiểu đối tác

Tuy có chiều hướng đa nguồn nhưng thông tin mà các doanh nghiệp Việt Nam có được nhiều khi không chính xác và không mang tính hiệu quả cao. Họ mới chỉ dựa vào chính lời giới thiệu của bản thân đối tác Nhật Bản hoặc làm quen với đối tác thông qua những mối quan hệ dài và phức tạp dẫn đến tình trạng nhiều doanh nghiệp Việt Nam bị lừa do các doanh nghiệp đối tác là những doanh nghiệp đang bị phá sản hoặc không còn đủ năng lực kinh doanh. Nhìn chung doanh nghiệp Việt Nam còn thiếu một nguồn thông tin đối tác chung vừa có tính tổng hợp lại vừa mang tính chi tiết cụ thể. Có tình trạng như vậy là do doanh nghiệp Việt Nam còn hạn chế về vốn kinh doanh, mà chi phí giao dịch và điều tra hiện trường lại cao nên không có điều kiện điều tra kỹ lưỡng. Bên cạnh đó, do bản thân các doanh nghiệp Việt Nam nhằm đảm bảo yếu tố cạnh tranh thị trường nên không thông báo cho nhau các thông tin về đối tác để rút kinh nghiệm trong giao dịch với họ. Mặc dù việc tìm hiểu thị trường và đối tác Nhật Bản có phần dễ dàng hơn so với tìm hiểu các đối tác

nước ngoài khác do thị trường Nhật Bản là thị trường có quy củ, có luật pháp chặt chẽ và phong cách kinh doanh của người Nhật là luôn trọng chữ tín, hơn nữa nhiều doanh nghiệp Nhật Bản đã đặt văn phòng đại diện tại Việt Nam, thế nhưng khi tìm hiểu đối tác Nhật Bản hiện nay nhiều doanh nghiệp Việt Nam mới chỉ dừng ở bước tìm hiểu năng lực tài chính, kinh doanh, kiến thức sản phẩm, khả năng cung ứng hàng chứ chưa đi sâu nghiên cứu các yếu tố khác mà nhiều khi cũng có ảnh hưởng không nhỏ tới kết quả đàm phán. Ví dụ như trong các doanh nghiệp Nhật Bản thường tổ chức các bộ phận thương mại, nếu doanh nghiệp Việt Nam không quan hệ tốt với bộ phận này thì khi hỏi hàng, họ sẽ từ chối, cũng có nghĩa là mọi việc làm ăn sẽ chấm dứt, dù cấp trên có muốn bao nhiêu đi nữa mà người phụ trách của bộ phận này không đồng ý thì cũng chẳng giải quyết được vấn đề gì.

3.2.2.2. Hạn chế về nguồn thông tin chuẩn bị cho đàm phán

Nguồn thông tin chuẩn bị cho đàm phán nói chung còn nghèo nàn và việc đầu tư mua thông tin thương mại còn chưa được chú trọng thích đáng. Các thông tin thương mại sẵn có chưa được khai thác một cách triệt để, có hệ thống và hiệu quả. Đặc biệt các doanh nghiệp Việt Nam còn thiếu các thông tin thương mại có giá trị, phản ánh một cách nhạy bén và liên tục tình hình của thị trường, thông tin về quá trình hoạt động của đối tác. Các thông tin của doanh nghiệp Việt Nam thường chỉ là những thông tin được đăng trên báo và tạp chí hàng ngày mà độ chính xác không cao. Các thông tin này chưa mang tính phân tích và tổng hợp tình hình, vì vậy mà khả năng phân tích cũng như khả năng tổng hợp của các doanh nghiệp Việt Nam còn rất hạn chế. Ví dụ như thông tin liên quan đến mặt hàng phân bón hoá học nhập khẩu thì ngoài kinh nghiệm cá nhân của người đàm phán thông qua việc theo dõi và dự đoán diễn biến thị trường quốc tế, họ chỉ có thể tham khảo chủ yếu các bản tin chung ra hàng tháng của tổ chức Nông lương khu vực Châu Á-Thái Bình Dương phát hành. Trong khi đó, thông tin của các doanh nghiệp Nhật Bản là các thông tin fax và telex vào thứ sáu hàng tuần của hãng Reuter với các thông tin chi tiết

của các thương vụ trong khu vực hay trên thế giới nói chung và trên thị trường Việt Nam nói riêng. Nhưng thông tin này ngay cả các doanh nghiệp Việt Nam cũng chưa biết để cập nhật.

3.2.2.3. Hạn chế trong khâu chuẩn bị đàm phán

Trong giai đoạn chuẩn bị đàm phán, nhìn chung các doanh nghiệp chưa chuẩn bị chu đáo, cẩn thận, mà mới chỉ nhấn mạnh đến mục tiêu cụ thể của cuộc đàm phán chứ chưa xác định được một chiến lược chung có hiệu quả và chưa phân tích được tâm lý đàm phán của đối tác. Các kỹ năng, kỹ thuật đàm phán còn bị xem nhẹ, bỏ qua hoặc chỉ được coi là kinh nghiệm của từng cá nhân nên không có người chỉ dẫn và truyền đạt kinh nghiệm trong vấn đề này. Kinh nghiệm giao dịch, vị trí cấp bậc và thành phần công tác vẫn được coi là những vấn đề thiết yếu nhất trong việc lựa chọn và cử đoàn đàm phán. Ngoài ra, việc giao quyền chủ động sản xuất kinh doanh vào một mình giám đốc nhiều khi cũng dẫn đến việc mọi vấn đề giao dịch bị tập trung hết trong tay của giám đốc, khiến lực lượng đàm phán của phía Việt Nam bị suy yếu hoặc không phát huy được hết khả năng của từng thành viên. Sự thành công hay thất bại của cuộc đàm phán phụ thuộc rất nhiều vào phương hướng lãnh đạo và khả năng của giám đốc. Không những vậy, việc lựa chọn đoàn đàm phán mới chỉ căn cứ vào nghiệp vụ chứ chưa xét đến năng lực hay khả năng ứng đối toàn diện của người được chọn.

3.2.2.4. Hạn chế trong quá trình đàm phán

Các kỹ năng đàm phán nhằm khai thác thông tin, thuyết phục và tạo ra lợi thế trong đàm phán chưa được các doanh nghiệp Việt Nam chú trọng. Phương thức đàm phán còn đơn giản và chưa linh hoạt vì nhiều lý do khác nhau như do tiết kiệm chi phí giao dịch với nước ngoài, do trách nhiệm của cá nhân đối với công việc của tập thể còn hạn chế, do cơ chế kiểm duyệt thông tin quá chặt chẽ và phiền hà, cơ chế quản lý của Nhà nước còn mang nặng tính quan liêu bao cấp... Chính vì vậy, nó đã gây tác động không nhỏ tới việc trao đổi thông tin, đàm phán và tiến hành kinh doanh. Ngoài ra, khả năng

ngoại ngữ của các cán bộ lâu năm cũng gây cản trở lớn tới việc tiếp nhận và truyền đạt thông tin. Trong khi đó, chính sách quản lý kinh doanh và con người của các doanh nghiệp Nhật Bản là dựa trên cơ sở hiệu quả công việc nên bộ máy làm việc hết sức gọn gàng. Người Nhật cho rằng việc giao dịch, báo cáo, thông tin cho nhau và thông tin với bạn hàng một cách kịp thời và chính xác là biện pháp nắm chắc khách hàng và thị trường, tạo điều kiện đẩy mạnh và mở rộng kinh doanh trong tương lai. Vì vậy mà các nhân viên phụ trách mặt hàng có quyền giao dịch trực tiếp với đối tác nước ngoài trên cơ sở tự chịu trách nhiệm bản thân đối với hiệu quả kinh doanh và lợi ích của doanh nghiệp. Đặc biệt trong quá trình đàm phán, khi đàm phán về giá cả thì vấn đề đầu tiên luôn được các doanh nghiệp Việt Nam quan tâm là giá trị thực tế của mặt hàng đó như thế nào còn các yếu tố ảnh hưởng có tác động điều chỉnh đến mức giá đó thì vẫn chưa được quan tâm cân nhắc đến. Chỉ cần rẻ là mua mà không xét tới chế độ bảo dưỡng sản phẩm, bảo hành hàng hoá của các loại mặt hàng như thế nào. Hơn nữa các doanh nghiệp Việt Nam còn chưa nhanh nhạy trong việc phân tích thành phần giá thực tế của một hệ thống. Ví dụ, doanh nghiệp có thể thành công trong việc yêu cầu giảm giá đối với một thiết bị nào đó trong toàn bộ dây chuyền sản xuất, nhưng lại không đủ thông tin và kỹ năng để có thể phân tích thấy được rằng, đối tác Nhật Bản có thể đã tăng giá ở một thiết bị khác cùng một hệ thống đó, dẫn đến tổng thể giá cả của cả dây chuyền thiết bị không có gì thay đổi.

3.3. GIẢI PHÁP NHẪM TĂNG CƯỜNG HIỂU BIẾT VÀ VẬN DỤNG VĂN HOÁ KINH DOANH TRONG ĐÀM PHÁN THƯƠNG MẠI QUỐC TẾ CỦA CÁC DOANH NGHIỆP VIỆT NAM VỚI ĐỐI TÁC NHẬT BẢN

3.3.1. Các giải pháp đối với Nhà nước

3.3.1.1. Đẩy mạnh giao lưu kinh tế đi đôi với giao lưu văn hoá

Trong thời đại toàn cầu hoá và hội nhập kinh tế quốc tế như hiện nay, việc mở rộng các loại hình kinh doanh quốc tế và đẩy mạnh giao lưu kinh tế là điều tất yếu. Nhưng giao lưu kinh tế không chỉ đơn thuần là xuất khẩu

những hàng hoá nguyên liệu hoặc hàng gia công mang nhãn mác của nước ngoài và nhập khẩu về những hàng hoá thoả mãn nhu cầu xa xỉ của một số người. Việc buôn bán với nước ngoài thông qua trao đổi hàng hoá còn nhằm giới thiệu về văn hoá, phong tục tập quán của mình và tìm hiểu về văn hoá của nước ngoài. Mỗi một sản phẩm đều là kết tinh của trình độ phát triển văn hoá, xã hội của mỗi dân tộc. Cần phải làm sao cho giao lưu kinh tế sẽ mở đường cho giao lưu văn hoá và giao lưu văn hoá lại thúc đẩy giao lưu kinh tế, mở ra những cơ hội thâm nhập thị trường, học hỏi kỹ năng kinh doanh.

Nhật Bản là một đất nước có nền văn hoá độc đáo và luôn coi trọng truyền thống, do đó muốn tạo dựng quan hệ lâu dài với họ, các doanh nghiệp Việt Nam càng phải coi trọng vấn đề này. Phía Việt Nam có thể tổ chức nhiều hơn những cuộc giao lưu văn hoá Việt - Nhật, trong đó tiến hành giới thiệu những nét đặc sắc của văn hoá Việt Nam như nghệ thuật rỗi nước, sơn mài, khám trai..., đồng thời đưa ra giới thiệu một số mặt hàng truyền thống của Việt Nam, từ đó sẽ tạo được sự quan tâm đến Việt Nam nói chung và hàng hoá Việt Nam nói riêng. Thông qua đó, các doanh nghiệp Việt Nam cũng sẽ hiểu hơn về đất nước, con người và văn hoá Nhật Bản, tạo điều kiện cho việc xây dựng mối quan hệ tốt đẹp về mọi mặt với đất nước này. Ngoài ra, còn có thể tổ chức giao lưu về văn nghệ, thể thao..., tận dụng mọi hình thức để giới thiệu với người Nhật về một đất nước Việt Nam có thiên nhiên tươi đẹp, con người dễ mến, đang trên đà phát triển, nhằm nâng cao hình ảnh của Việt Nam trong mắt họ và tạo nên những cơ hội hợp tác làm ăn lâu dài.

3.3.1.2. Tăng cường thông tin và giáo dục về văn hoá kinh doanh

Trong thời gian qua, văn hoá kinh doanh, văn hoá doanh nhân... là những vấn đề thường xuyên được đề cập đến trên thông tin đại chúng. Nhưng việc thiếu kiến thức về văn hoá kinh doanh trong một số doanh nghiệp Việt Nam vẫn còn là một vấn đề đáng lo ngại. Một số hội thảo về văn hoá kinh doanh, văn hoá doanh nghiệp, văn hoá doanh nhân cũng đã được các viện nghiên cứu như Viện Quản trị doanh nghiệp, Viện Kinh tế thế giới... tổ chức. Tuy nhiên, các cuộc hội thảo này còn mang tính chất toạ đàm chứ chưa đưa ra được

những khái niệm chính thức, đặc biệt là chưa có những số liệu cụ thể về vai trò của văn hoá kinh doanh đối với sự thành bại của doanh nghiệp và trong đàm phán với các đối tác nước ngoài. Chính vì vậy, nội dung những cuộc hội thảo đó chưa có tính thuyết phục cao. Trong thời gian tới, công tác tuyên truyền và thông tin này cần được đẩy mạnh hơn, với những nội dung thiết thực, giải thích rõ tầm quan trọng của văn hoá kinh doanh, đồng thời cung cấp những thông tin cần thiết về văn hoá kinh doanh của các đối tác nước ngoài, đặc biệt là về một đối tác quan trọng như Nhật Bản, để doanh nghiệp có thể vận dụng vào công việc của mình. Các cơ quan xúc tiến thương mại như Phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam có thể xuất bản các cuốn sách giới thiệu về vai trò của văn hoá kinh doanh, văn hoá doanh nghiệp... trên thế giới. Các cơ quan thương vụ ở nước ngoài có thể đưa ra những cuốn sách hướng dẫn việc kinh doanh tại từng thị trường, bao gồm cả những nội dung về văn hoá kinh doanh của thị trường đó. Đây sẽ là chỉ dẫn bổ ích cho các doanh nghiệp, đồng thời nâng cao vai trò của những cơ quan này trong tiến trình đưa nền kinh tế Việt Nam hội nhập cùng thế giới.

3.3.1.3. Đưa các nội dung về văn hoá kinh doanh, văn hoá doanh nghiệp vào giảng dạy tại các trường đại học

Hiện nay, ngay trong nội dung giảng dạy tại các trường đại học ở Việt Nam, các vấn đề như văn hoá kinh doanh, văn hoá doanh nghiệp, đạo đức kinh doanh... đều chưa được coi trọng. Trong khi các vấn đề này từ lâu đã trở thành một nội dung giảng dạy bắt buộc tại các trường đại học ở nhiều nước phát triển trên thế giới, trong đó Nhật Bản là một ví dụ điển hình. Để có thể xây dựng ý thức về văn hoá kinh doanh cho các doanh nhân trong tương lai, các trường đại học kinh tế cần đưa những vấn đề này vào chương trình giảng dạy như một môn học chính thức, trong đó cung cấp những nội dung thiết thực, những thông tin về các nền văn hoá kinh doanh đặc trưng trên thế giới như Nhật, Anh, Mỹ... Việc đưa văn hoá kinh doanh và các nội dung có liên quan vào chương trình giảng dạy chính thức, có giáo trình cụ thể, với các khái

niệm chính xác sẽ góp phần thống nhất cách hiểu về những phạm trù còn tương đối mới mẻ này. Chỉ có như vậy mới có thể hy vọng lớp doanh nhân mới của Việt Nam sẽ quan tâm và hiểu biết hơn về vấn đề này, để từ đó góp phần nâng cao hơn nữa vị thế của Việt Nam trong mắt các đối tác nước ngoài.

3.3.1.4. Thành lập các cơ quan tư vấn về văn hoá kinh doanh và xây dựng văn hoá doanh nghiệp

Văn hoá kinh doanh và văn hoá doanh nghiệp là một công cụ quan trọng để nâng cao năng lực cạnh tranh. Tuy nhiên, ở Việt Nam, số doanh nghiệp quan tâm đến vấn đề này còn rất ít ỏi. Thời gian gần đây, nhờ sự tuyên truyền rộng rãi của các phương tiện thông tin đại chúng, nhiều doanh nghiệp đã bắt đầu quan tâm đến văn hoá kinh doanh và xây dựng văn hoá doanh nghiệp, nhưng lại không biết bắt đầu từ đâu, không biết tìm kiếm thông tin và ứng dụng những thông tin đó như thế nào. Một số trung tâm nắm bắt được nhu cầu này, đã quảng cáo tư vấn về văn hoá kinh doanh và xây dựng văn hoá doanh nghiệp, tuy nhiên chương trình và nội dung lại không thống nhất. Vậy nên chẳng các viện nghiên cứu như Viện Quản trị doanh nghiệp có thể kết hợp với các trường đại học, đưa ra một chương trình thống nhất về văn hoá kinh doanh và văn hoá doanh nghiệp, nhằm tư vấn cho các doanh nghiệp có nhu cầu? Bằng cách này, các doanh nghiệp sẽ có được sự trợ giúp đảm bảo khi tìm hiểu về văn hoá kinh doanh và xây dựng văn hoá doanh nghiệp, còn các viện nghiên cứu và các trường đại học sẽ phát huy tích cực hơn vai trò của mình, sâu sát hơn với tình hình thực tế của các doanh nghiệp. Điều này cũng sẽ rất có lợi cho công cuộc nghiên cứu và giảng dạy của các trường và viện.

3.3.2. Các giải pháp đối với doanh nghiệp

3.3.2.1. Nhận thức đầy đủ tầm quan trọng của đàm phán và những khác biệt về văn hoá kinh doanh trong đàm phán thương mại quốc tế

Kết quả của đàm phán ảnh hưởng đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp. Chính vì thế các doanh nghiệp phải coi trọng hơn nữa công tác đàm

phán và đầu tư thích đáng. Đối với công ty kinh doanh xuất nhập khẩu thì đàm phán thương mại quốc tế là khâu quyết định hiệu quả, chất lượng kinh doanh. Nhật Bản là một thị trường khó tính, vì thế sẽ rất đáng tiếc nếu như hàng hoá của chúng ta đã đáp ứng được yêu cầu của họ mà vẫn không ký được hợp đồng do những yếu kém trong khâu đàm phán. Có làm tốt công tác đàm phán thì hai bên mới có thể phát triển mối quan hệ làm ăn lâu dài, tin tưởng lẫn nhau.

Nhật Bản và Việt Nam đều có nền văn hoá mang đậm bản sắc văn hoá phương Đông, tuy nhiên trong quá trình phát triển của mình, văn hoá mỗi nước lại có một đặc trưng riêng. Là một nền kinh tế phát triển, hiện đại, Nhật Bản đã xây dựng cho mình một văn hoá kinh doanh riêng rất dễ nhận ra. Nhưng điều đó không có nghĩa là các doanh nghiệp Việt Nam có thể dễ dàng thích ứng với văn hoá kinh doanh của họ nếu không hiểu biết cặn kẽ và đánh giá đúng vai trò của nó đối với hoạt động kinh doanh. Các doanh nghiệp Việt Nam hiện nay nếu có tìm hiểu trước khi đàm phán cũng mới chỉ dừng lại ở những đánh giá bề ngoài chứ ít khi chịu đi sâu phân tích để có cái nhìn thấu đáo, triệt để hơn nhằm phục vụ tốt cho công tác đàm phán. Có thể một phần là do các hợp đồng của chúng ta không phải bao giờ cũng có giá trị lớn, các doanh nghiệp không muốn phải đầu tư chuẩn bị quá chu đáo vì sợ lãng phí không cần thiết. Thế nhưng đã xác định làm ăn lâu dài với người Nhật thì chúng ta đâu chỉ đàm phán với họ một lần. Việc tìm hiểu văn hoá và văn hoá kinh doanh của họ không phải chỉ trước mỗi lần đàm phán mới cần thiết. Chính sự chủ quan “nước đến chân mới nhảy” của các doanh nghiệp là một nguyên nhân dẫn đến sự bị động, gập gáp trong công tác thu thập, nghiên cứu thông tin và các công tác chuẩn bị khác. Do vậy các doanh nghiệp cần chủ động hơn nữa trong việc tìm hiểu, nghiên cứu và chuẩn bị cho công tác đàm phán.

3.3.2.2. Nâng cao trình độ, phẩm chất của cán bộ đàm phán

Nhân tố con người được coi là một nguồn lực quan trọng. Đàm phán là một hoạt động giao tiếp mà con người là chủ thể. Chính vì thế, phẩm chất, năng lực của nhà đàm phán trực tiếp ảnh hưởng đến kết quả đàm phán nói

riêng và kết quả kinh doanh nói chung. Thực tế cho thấy nhiều doanh nghiệp do không chú trọng đến vấn đề này nên đã để những người thiếu phẩm chất, năng lực đi đàm phán với đối tác nước ngoài gây ảnh hưởng xấu đến kết quả đàm phán và uy tín của doanh nghiệp. Ví dụ như trường hợp cán bộ của Việt Nam gửi giá trước cho đối tác, đang đàm phán tự dung bỏ ra ngoài với lý do là “cho đỡ căng thẳng”. Những hiện tượng đó là rất khó chấp nhận, nhất là khi đàm phán với những đối tác kỹ tính như người Nhật. Các doanh nghiệp về lâu dài, phải đào tạo cho mình một đội ngũ cán bộ đàm phán có đầy đủ phẩm chất và trình độ chuyên môn. Cụ thể, một số tiêu chuẩn đối với cán bộ đàm phán là:

- *Về phẩm chất đạo đức:*

+ Trung thực: Thể hiện sự nhất quán giữa nói và làm, không dùng các thủ đoạn gian dối để mưu lợi cho bản thân.

+ Tôn trọng đối tác: Coi trọng đối tác và văn hoá của họ, đồng thời coi trọng chữ tín trong giao tiếp, quan hệ kinh doanh.

+ Có chí tiến thủ: Không ngừng tu dưỡng, học tập và nỗ lực vươn lên. Không ngại khó, ngại khổ và chấp nhận những khó khăn do đòi hỏi của công tác.

+ Có trách nhiệm: Phải gắn trách nhiệm của mình với thành công, thất bại của mỗi cuộc đàm phán để luôn cố gắng, nỗ lực vì kết quả tốt hơn cho toàn công ty.

- *Về năng lực:*

+ Hiểu biết về thị trường: Bao gồm hiểu biết về thị trường, về đối tác và các đối thủ cạnh tranh.

+ Hiểu biết về nghiệp vụ: Hiểu biết tinh thông về nghiệp vụ xuất nhập khẩu, về ngành hàng, về luật pháp, về giao dịch thương mại quốc tế...

+ Hiểu biết về văn hoá, con người đối tác Nhật và có khả năng xử lý tốt các mối quan hệ kinh doanh.

+ Linh hoạt, nhạy bén và có đầu óc phán đoán, khôn ngoan.

Ngoài ra, nhà đàm phán nếu không thể nghe nói thành thạo thì ít nhất cũng cần phải tìm hiểu và có hiểu biết về ngôn ngữ của đối tác nước ngoài.

Các doanh nghiệp cần thành lập bộ phận huấn luyện, đào tạo cho nhân viên mình về đàm phán. Cán bộ đàm phán phải được trang bị những khoá đào tạo ngắn hoặc dài hạn, và chương trình đào tạo này nên diễn ra liên tục, thường xuyên. Doanh nghiệp cũng cần tổ chức các hội thảo về vấn đề đàm phán để các cán bộ đàm phán có cơ hội học hỏi, trao đổi kinh nghiệm. Bên cạnh đó, để động viên tinh thần và thúc đẩy cán bộ đàm phán, doanh nghiệp nên có chế độ khen thưởng đối với những cá nhân xuất sắc, hoàn thành tốt nhiệm vụ bằng các hình thức như tuyên dương, tặng giấy khen, thưởng tiền... Chính những hoạt động này sẽ tác động tích cực đến tâm lý làm việc của các nhà đàm phán, giúp họ không ngừng vươn lên hoàn thiện bản thân, đóng góp tích cực cho doanh nghiệp.

3.3.2.3. Tăng cường các hoạt động tìm hiểu thị trường, tìm hiểu đối tác

Trên thực tế, các doanh nghiệp Việt Nam chưa tỏ ra chủ động tìm kiếm bạn hàng, phần nhiều là ngồi chờ các đối tác Nhật tự tìm đến mà chưa chú trọng đến công tác quảng bá về doanh nghiệp thông qua hình thức tham gia hội chợ, triển lãm, xúc tiến thương mại ở nước bạn. Điều này không những hạn chế cơ hội tiếp cận với các đối tác tiềm năng mà còn hạn chế cơ hội cho các doanh nghiệp cọ xát, tìm hiểu về đối tác, thị trường để bổ sung những kiến thức còn thiếu. Nguyên nhân cơ bản của hiện tượng này là các doanh nghiệp còn mang tâm lý bị động của thời bao cấp và còn sợ tốn chi phí hoặc chưa đủ kinh phí cho những hoạt động ấy.

Hiện nay, nhiều doanh nghiệp Việt Nam rơi vào tình trạng vừa thừa lại vừa thiếu thông tin. Có hai mảng thông tin mà doanh nghiệp của ta còn lúng túng. Thứ nhất là các doanh nghiệp khó mà nắm bắt kịp những thay đổi của chính sách Nhà nước, nhất là chính sách về thuế. Thứ hai là thiếu những thông tin về chiều sâu thị trường nước ngoài như các thông tin về hàng rào phi thuế, tiêu chuẩn kỹ thuật, kiểm dịch, an toàn thực phẩm, đặc biệt là các thông tin về văn hoá kinh doanh của đối tác. Một số doanh nghiệp có điều

kiện tiếp cận với nhiều nguồn thông tin khác nhau thì lại gặp vấn đề về xử lý và nhận định thông tin.

Các doanh nghiệp nếu muốn mở rộng và phát triển hoạt động kinh doanh với đối tác Nhật Bản cần chủ động và tích cực hơn nữa trong công tác này. Vấn đề kinh phí và tiềm lực là rất quan trọng nhưng chúng ta cần phải biết đầu tư để thu được những lợi ích lớn hơn. Các doanh nghiệp cũng có thể xin sự trợ giúp, hỗ trợ của các cơ quan chức năng liên quan, các tổ chức xúc tiến thương mại trong và ngoài nước.

Hiện nay, với sự phát triển vượt bậc của các phương tiện thông tin, các doanh nghiệp có nhiều cách tiếp cận với thông tin và với bạn hàng, không nhất thiết là bao giờ cũng phải gặp trực tiếp nếu chưa đủ điều kiện và quy mô giao dịch không lớn. Chỉ có cách tích cực, năng động và biết tận dụng mọi cơ hội, mọi nguồn thông tin thì các doanh nghiệp mới có thể tự mình vượt qua những khó khăn do hạn chế về mặt tiềm lực tài chính.

3.3.2.4. Xây dựng một thương hiệu vững chắc

Đây là một trong những vấn đề bức xúc nhất của các doanh nghiệp Việt Nam. Khi xâm nhập vào một thị trường nào đó thì thương hiệu là vấn đề sống còn. Với thị trường Nhật là một thị trường mới đầy tiềm năng thì việc xây dựng và bảo vệ thương hiệu càng phải được coi trọng. Hiện nay, Việt Nam đang xuất khẩu rất mạnh các mặt hàng giày dép, quần áo, thủ công mỹ nghệ, thuỷ hải sản, hàng nhựa... nhưng 90% vẫn là hàng gia công và mang thương hiệu do đối tác ấn định. Ví dụ như tại Nhật Bản, Trung Nguyên đã phải nhượng bộ cho tập đoàn Sanki để họ đồng ý trả lại quyền sở hữu nhãn hiệu cho Trung Nguyên, đổi lại họ được quyền khai thác độc quyền nhãn hiệu Trung Nguyên trên thị trường Nhật Bản trong vòng 20 năm. Với người tiêu dùng Nhật Bản, một thương hiệu vững chắc cũng đồng nghĩa với việc chất lượng có thể tin tưởng và được ưa chuộng. Các doanh nghiệp Việt Nam hiện vẫn chưa nhận thức đầy đủ về tầm quan trọng của thương hiệu dẫn đến chậm trễ trong việc đăng ký nhãn hiệu hàng hoá trên thị trường nước ngoài. Những

bài học kinh nghiệm ở các thị trường Mỹ, Pháp, Anh cũng cho thấy hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam bị đối tác của mình đăng ký nhãn hiệu, sau đó thương thảo để nhượng lại chính nhãn hiệu này với giá cao. Thông thường việc đăng ký một nhãn hiệu mất khoảng 1.200-1.500 USD nhưng việc mua lại thì mất khoảng 10.000 đến 100.000 USD.

3.3.2.5. Xây dựng văn hoá kinh doanh cho riêng mình

Hiện nay hầu hết các doanh nghiệp Việt Nam vẫn chưa xây dựng được cho mình một triết lý kinh doanh, văn hoá kinh doanh riêng. Hiện tượng kinh doanh thiếu văn hoá như làm hàng nhái, hàng giả, trốn thuế... vẫn còn phổ biến. Phần lớn các doanh nghiệp nước ta thuộc loại doanh nghiệp nhỏ, công nghệ lạc hậu, năng suất lao động thấp, giá thành sản phẩm cao, chất lượng và kiểu dáng chưa đáp ứng được nhu cầu đa dạng và biến động của thị trường.

Kinh doanh trên thị trường quốc tế với nhiều đòi hỏi khắt khe và cạnh tranh khốc liệt, việc không có một triết lý kinh doanh đúng đắn sẽ không thể giúp doanh nghiệp trụ vững được. Bán được hàng là một chuyện nhưng được sự tín nhiệm lâu dài của khách hàng lại là một chuyện hoàn toàn khác. Để đạt được điều đó, doanh nghiệp phải có một triết lý kinh doanh, một chiến lược kinh doanh dài hạn và đúng đắn. Tập đoàn Sumimoto của Nhật - một tập đoàn lớn với rất nhiều chi nhánh ở khắp nơi trên thế giới luôn luôn khẳng định rằng: “Việc tồn tại tên công ty Sumimoto gần 400 năm qua là một bằng chứng vững chắc cho triết lý kinh doanh của chúng tôi. Có thể nói một cách tin tưởng rằng chúng tôi là những người tạo ra thị trường toàn cầu. Muốn có vị trí toàn cầu đòi hỏi phải có tầm nhìn toàn cầu và dài hạn, và trên cơ sở đó xây dựng mối quan hệ kinh doanh”.

Muốn tạo lập, phát huy được các triết lý, văn hoá kinh doanh tích cực thì đội ngũ các nhà quản lý doanh nghiệp phải nhận thức được vai trò và ý nghĩa của nó đối với sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Theo xu thế phát triển hiện nay thì lối kinh doanh chộp giật, thiếu văn hoá sẽ không thể tồn tại được. Doanh nghiệp có thể đạt được lợi nhuận nhất thời nhưng không thể phát

triển lâu dài và bền vững. Triết lý phát triển bền vững là một lối ứng xử và phương thức hoạt động của doanh nghiệp bao gồm các nguyên tắc như:

- Coi con người, mà trực tiếp là cán bộ công nhân viên của doanh nghiệp là nguồn lực trung tâm và là trọng tâm của các quá trình đầu tư phát triển. Do vậy, trong công tác quản lý doanh nghiệp cần phải tạo ra môi trường và cơ hội thuận lợi cho các cá nhân phát huy năng lực, trình độ để đóng góp nhiều nhất cho sự phát triển của doanh nghiệp.

- Phát triển kinh doanh và nâng cao lợi nhuận nhưng không dẫn đến tình trạng làm huỷ hoại môi trường sinh thái, tài nguyên đất nước và những lợi ích chung của cộng đồng, xã hội. Song song với việc phát triển kinh doanh, nâng cao lợi nhuận doanh nghiệp phải quan tâm đến lợi ích chung của xã hội và góp phần duy trì, bảo vệ những lợi ích đó.

Xây dựng văn hoá kinh doanh riêng cho mỗi doanh nghiệp bao gồm các công việc như cải tiến bộ máy quản lý, đổi mới công nghệ, nâng cao chất lượng sản phẩm, xây dựng môi trường văn hoá doanh nghiệp nhằm thúc đẩy sản xuất, thúc đẩy tính sáng tạo của người lao động. Đồng thời để phát triển nội lực và nâng cao lợi thế cạnh tranh, doanh nghiệp phải biết kinh doanh phù hợp với bản sắc văn hóa dân tộc. Phát huy được bản sắc văn hóa dân tộc sẽ giúp các nhà kinh doanh tạo ra các công nghệ, cách thức sản xuất phù hợp và có hiệu quả cao. Ví dụ, tâm lý người nông dân Việt Nam là ăn chắc mặc bền, nên những sản phẩm có đặc tính này thường bán chạy ở thị trường nông thôn như đồ nhôm Liên Xô, xe Honda Cub 81 Nhật Bản.

Cạnh tranh trên thị trường trong nước và quốc tế bằng việc nâng cao chất lượng và hạ giá thành sản phẩm là con đường đi tắt yếu của doanh nghiệp Việt Nam. Trên cơ sở đó, tạo uy tín sâu rộng cho hàng hoá của chúng ta trên thị trường thế giới. Hàng hoá Việt Nam có chất lượng cao và có uy tín đối với người tiêu dùng trên thế giới là một yếu tố của văn hoá kinh doanh Việt Nam.

Ngoài ra, nếu doanh nghiệp biết phát huy nhân tố văn hoá trong sản xuất thì có thể làm gia tăng giá trị trong sản phẩm hàng hoá và dịch vụ, chẳng hạn

như sử dụng các hoạ tiết, hoa văn dân tộc trong thiết kế các sản phẩm may mặc hay hình vẽ của tranh Đông Hồ trên đồ gốm sứ... thì sản phẩm của Việt Nam sẽ mang giá trị văn hoá dân tộc sâu sắc và do vậy giá trị sản phẩm cũng được nâng lên. Mặt khác, cần khai thác, phát huy các sản phẩm dịch vụ đó một cách có văn hoá. Tương tự, khi làm ăn với đối tác Nhật Bản cần nghiên cứu văn hoá, thị hiếu tiêu dùng của họ để sản xuất ra những hàng hoá được họ chấp nhận và yêu thích.

Để xây dựng văn hoá kinh doanh cho riêng mình đòi hỏi doanh nghiệp phải có cái nhìn dài hạn, chiến lược và mất rất nhiều thời gian, tiền của cũng như sự nỗ lực chung của tất cả các thành viên.

3.3.2.6. Chú ý thành lập hiệp hội ngành hàng phù hợp

Các doanh nghiệp cùng ngành cũng nên thành lập các hiệp hội của ngành đó, tạo nên sức mạnh tổng hợp để có thể hỗ trợ nhau trong quá trình kinh doanh. Khi gặp các vấn đề khó khăn, nhiều khi cá nhân từng doanh nghiệp không thể giải quyết được, song nếu như có một tổ chức, hiệp hội đứng ra đại diện tập hợp sức mạnh của rất nhiều doanh nghiệp trong ngành thì sẽ không còn là vấn đề quá khó để có thể giải quyết. Hơn nữa, hiệp hội này sẽ đóng vai trò như là cơ quan đại diện cho chính các doanh nghiệp đó nên các doanh nghiệp này sẽ tạo được độ tin cậy cao hơn với đối tác Nhật Bản. Điều này rất có ý nghĩa khi đàm phán giao dịch với các doanh nghiệp Nhật Bản vì người Nhật là những người rất coi trọng các mối quan hệ và họ thường có xu hướng thích giao dịch với các doanh nghiệp thông qua một tổ chức đáng tin cậy nào đó.

Với một tiền đề vững chắc và những điều kiện thuận lợi, quan hệ thương mại Việt Nam - Nhật Bản ngày càng có nhiều triển vọng và cơ hội phát triển mạnh mẽ. Tuy nhiên, bên cạnh những cơ hội đó, nhiều khó khăn và thách thức nghiêm trọng cũng xuất hiện. Sự cạnh tranh gay gắt trong tiến trình mở cửa đã khiến các doanh nghiệp Việt Nam nói riêng và kinh tế Việt Nam nói chung bộc lộ rất nhiều yếu điểm, mà một trong những nhược điểm đó là chưa quan tâm đúng mức đến văn hoá kinh doanh và chưa có một nền tảng văn hoá

kinh doanh vững chắc. Đã có khá nhiều doanh nghiệp Việt Nam tiến hành đàm phán thương mại với đối tác Nhật Bản, nhưng văn hoá và văn hoá kinh doanh Nhật Bản thì lại chưa thực sự được các nhà đàm phán Việt Nam quan tâm tìm hiểu trước khi ngồi vào bàn đàm phán, dẫn đến việc không thể khắc phục các rào cản về văn hoá và không dành được thế chủ động để ký kết hợp đồng với những điều khoản có lợi về phía mình. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp Việt Nam cũng chưa xây dựng được một nền văn hoá kinh doanh đặc trưng để có thể tự tin khẳng định mình và dành ưu thế trước các đối tác Nhật Bản. Văn hoá kinh doanh là một phạm trù rộng lớn và phức tạp, nên việc nâng cao hiểu biết nhằm vận dụng hiệu quả văn hoá kinh doanh trong đàm phán thương mại quốc tế và việc xây dựng phát triển văn hoá kinh doanh cần có sự định hướng của Nhà nước, sự tham gia của các viện nghiên cứu, các trường đại học và nhất là sự hưởng ứng của các doanh nghiệp. Phải làm cho vấn đề về văn hoá kinh doanh được đánh giá đúng mức và thực sự phát huy được hết vai trò của nó. Có như vậy mới có thể thúc đẩy quan hệ hợp tác lâu dài trên cơ sở hiểu biết tôn trọng lẫn nhau giữa Việt Nam với Nhật Bản nói riêng và với các nước trên thế giới nói chung, đồng thời có thể xây dựng được một nền văn hoá kinh doanh Việt Nam tiên tiến, đậm đà bản sắc dân tộc, làm nền tảng cho sự phát triển bền vững của kinh tế Việt Nam trong thời gian tới.

KẾT LUẬN

Văn hoá kinh doanh là một khái niệm đã có từ lâu trên thế giới, song vẫn còn là một vấn đề khá mới và mở ở Việt Nam. Trong đàm phán thương mại quốc tế, văn hoá kinh doanh có thể xem là chìa khoá mở ra sự thành công cho các doanh nghiệp. Nhật Bản đã tạo được một nền văn hoá kinh doanh đặc trưng của mình và những giá trị văn hoá đó đã góp phần giúp họ từ một nước Nhật nghèo tài nguyên, bị thất trận, bị tàn phá nặng nề trong chiến tranh trở thành một cường quốc kinh tế lớn khiến cả thế giới phải kinh ngạc và thán phục.

Với đề tài “Ảnh hưởng của văn hoá kinh doanh Nhật Bản trong đàm phán thương mại quốc tế với các đối tác Việt Nam”, bài khoá luận đã đi sâu nghiên cứu, phân tích, tổng hợp, đối chiếu và đã đạt được một số kết quả như sau:

Chương I đã đưa ra được cái nhìn tổng quát và có hệ thống về văn hoá kinh doanh và đàm phán thương mại quốc tế, với những khái niệm, đặc điểm, các nhân tố cấu thành..., từ đó chỉ rõ vai trò và ảnh hưởng của văn hoá kinh doanh đối với đàm phán thương mại quốc tế. Đây là cơ sở lý luận cho những tìm hiểu và đánh giá về thực trạng ở những phần sau.

Trong chương II, dựa trên những hiểu biết về đất nước, văn hoá và con người Nhật Bản, người viết đã nghiên cứu chi tiết những đặc trưng của văn hoá kinh doanh Nhật Bản, đồng thời so sánh với một số nét văn hoá kinh doanh Việt Nam, cho thấy văn hoá kinh doanh ảnh hưởng như thế nào đến quá trình đàm phán giữa các doanh nghiệp Nhật Bản với các doanh nghiệp Việt Nam, từ giai đoạn chuẩn bị, giai đoạn tiếp xúc, thương lượng đến giai đoạn sau đàm phán. Chương này cũng rút ra được những bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp Việt Nam trong đàm phán thương mại quốc tế với các doanh nghiệp Nhật Bản.

Trong chương III, trên cơ sở những nghiên cứu ở chương II và đánh giá thực trạng quan hệ kinh tế cũng như thực trạng đàm phán thương mại Việt Nam - Nhật Bản những năm gần đây, người viết đã chỉ ra những thuận lợi và

hạn chế trong việc đàm phán ký kết hợp đồng của các doanh nghiệp Việt Nam với các doanh nghiệp Nhật Bản, từ đó đề xuất hai nhóm giải pháp, bao gồm một nhóm giải pháp đối với Nhà nước và một nhóm giải pháp cho các doanh nghiệp, nhằm khắc phục những trở ngại về văn hóa trong đàm phán kinh doanh với các đối tác Nhật Bản, góp phần thúc đẩy quan hệ kinh tế thương mại Việt - Nhật trên tinh thần tin cậy và tôn trọng lẫn nhau cùng hợp tác lâu dài.

Hiểu biết càng sâu sắc về văn hoá kinh doanh Nhật Bản, các doanh nghiệp Việt Nam sẽ có càng nhiều cơ hội thành công trong đàm phán thương mại với người Nhật. Và chúng ta cũng có quyền hy vọng rằng, trong tương lai không xa, các doanh nghiệp Việt Nam sẽ xây dựng được nền văn hoá kinh doanh đặc trưng của riêng mình, để có thể tự tin khẳng định mình trước các đối tác Nhật Bản và nâng cao vị thế của mình trên trường quốc tế.

Về cơ bản, khóa luận đã đáp ứng đúng mục đích đề ra ban đầu. Tuy nhiên do thời gian tìm hiểu và trình độ chuyên môn còn hạn chế, những thiếu sót là điều khó tránh khỏi. Vì vậy, em rất mong nhận được sự giúp đỡ và bổ sung từ phía thầy cô giúp em hoàn thiện bài viết của mình.

Em xin chân thành cảm ơn!

TÀI LIỆU THAM KHẢO

I. Sách, báo, luận văn tham khảo

1. Nguyễn Hoàng Ánh (2004), *Vai trò của văn hoá trong kinh doanh quốc tế và vấn đề xây dựng văn hoá kinh doanh ở Việt Nam*, Luận án tiến sĩ kinh tế, Đại học Ngoại thương, Hà Nội.
2. Ngô Thị Thanh Bình (2005), *Những nét đặc trưng trong văn hoá kinh doanh của các doanh nghiệp Nhật Bản*, Luận văn tốt nghiệp, Đại học Ngoại thương, Hà Nội.
3. Ngô Xuân Bình - Trần Quang Minh (Chủ biên) (2005), *Quan hệ Việt Nam- Nhật Bản: Quá khứ, hiện tại và tương lai*, Nhà xuất bản Khoa học xã hội, Hà Nội.
4. Từ Đức Chi (1997), *Bản lĩnh kinh doanh của các công ty Nhật Bản*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
5. Trần Quốc Dân (2003), *Tinh thần doanh nhân - Giá trị định hướng của văn hoá kinh doanh Việt Nam*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
6. Ngô Xuân Dân (1998), *Đàm phán và ký kết hợp đồng kinh doanh quốc tế*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
7. Phan Thị Thu Hà (2005), *Ảnh hưởng của văn hoá trong hoạt động ngoại thương Việt Nam - Nhật Bản*, Luận văn tốt nghiệp, Đại học Ngoại thương, Hà Nội.
8. GS.TS Dương Phú Hiệp - TS Vũ Văn Hà (Chủ biên) (2004), *Quan hệ kinh tế Việt Nam- Nhật Bản trong bối cảnh quốc tế mới*, Nhà xuất bản Khoa học xã hội, Hà Nội.
9. Vũ Dương Huân, “Phong cách đàm phán của người Nhật Bản”, *Tạp chí nghiên cứu Quốc tế*, (61) (6/2005), tr.103 - 109.
10. PGS.TS Dương Thị Liễu (Chủ biên) (2008), *Bài giảng văn hóa kinh doanh*, Nhà xuất bản Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội.
11. Thanh Lộc (2001), *Đàm phán trong kinh doanh*, Nhà xuất bản Trẻ, Hà Nội.
12. Vũ Văn Nghiên - Vũ Hoà (2001), *Văn hoá và văn hoá kinh doanh*, Nhà xuất bản Lao động, Hà Nội.
13. Vũ Thị Kim Nhung (2001), *Kinh doanh với thị trường Nhật Bản*, Nhà xuất bản Lao động, Hà Nội.

14. GS.TS Hoàng Đức Thân (Chủ biên) (2006), *Giáo trình giao dịch và đàm phán kinh doanh*, Nhà xuất bản Thống kê, Hà Nội.
15. Nguyễn Xuân Thơm (Chủ biên) - Nguyễn Văn Hồng (2001), *Kỹ thuật đàm phán thương mại quốc tế*, NXB Đại học quốc gia, Hà Nội.
16. Ngô Minh Thúy - Ngô Tự Lập (2003), *Nhật Bản - Đất nước, con người, văn học*, Nhà xuất bản Văn hoá thông tin, Hà Nội.
17. PGS.TS Đinh Văn Tiến (1998), *Nghệ thuật đàm phán kinh doanh*, Nhà xuất bản Chính trị quốc gia, Hà Nội.
18. Nguyễn Thu Trang (2005), *Tìm hiểu văn hoá giao dịch, đàm phán ký kết hợp đồng với Nhật Bản*, luận văn tốt nghiệp, Đại học Ngoại thương, Hà Nội.
19. Lam Triều (2004), *Làm thế nào để đàm phán thành công*, Nhà xuất bản Phụ nữ, Hà Nội.
20. PGS.TS Đoàn Thị Hồng Vân (2004), *Đàm phán trong kinh doanh quốc tế*, NXB Thống kê, Hà Nội.

II. Website tham khảo

1. <http://www.saga.vn>
2. <http://wikipedia.org>
3. <http://vietbao.vn>
4. <http://hanoi.vnn.vn>
5. <http://www.vcci.com.vn>
6. <http://www.nhatban.net>
7. <http://services.vctel.com>
8. <http://vietnambranding.com>
9. <http://ncnb.org>
10. <http://vietnamnet.vn>
11. <http://www.tuoitre.com.vn>
12. <http://vinhlong.tbvtvn.org/>
13. <http://vietnam.vnanet.vn/>
14. <http://www.hatinh.gov.vn/>
15. <http://www.vhdn.vn/>