

**ROGER DAWSON**

**64**



**NUỐC CỜ**

**TRÊN BÀN**

**THƯƠNG LƯỢNG**

# **MỤC LỤC**

Giới thiệu

PHẦN MỘT: CHƠI TRÒ THƯƠNG LƯỢNG HIỆU QUẢ

Các nước cờ thương lượng khai cuộc

Các nước cờ thương lượng trung cuộc

Các chiêu kết thúc thương lượng

Những mảnh khóc trong thương lượng

Những nguyên tắc thương lượng

PHẦN HAI: GIẢI QUYẾT NHỮNG VẤN ĐỀ THƯƠNG LƯỢNG HỌC BÚA

PHẦN BA: NHỮNG ĐIỂM GÂY ÁP LỰC TRONG THƯƠNG LƯỢNG

PHẦN BỐN: THƯƠNG LƯỢNG VỚI NGƯỜI NƯỚC NGOÀI

PHẦN NĂM: HIỂU RÕ VỀ ĐỐI PHƯƠNG

PHẦN SÁU: TĂNG CƯỜNG SỨC MẠNH LÊN ĐỐI PHƯƠNG

Kết luận: Thay cho lời kết

# GIỚI THIỆU

## THẾ NÀO LÀ THƯƠNG LƯỢNG HIỆU QUẢ?

Ebook miễn phí tại : [www.Sachvui.Com](http://www.Sachvui.Com)

Kể từ khi Career Press xuất bản cuốn sách này lần đầu tiên vào 15 năm trước, đến nay đã có nhiều thay đổi. Cá nhân tôi cũng như thế giới này đều đang thay đổi từng ngày. Nhưng sự thay đổi lớn có ảnh hưởng đến tất cả chúng ta tất nhiên vẫn là internet. So với trước đây, việc trao đổi, giao tiếp giữa con người với nhau đã trở nên dễ dàng hơn rất nhiều. Giờ đây mỗi buổi sáng thức dậy, tôi có thể hồi âm lại e-mail đến trong đêm hôm trước từ khắp nơi trên thế giới vì nhiều người vẫn làm việc khi tôi đang ngủ. Giờ đây tôi cũng có thể giảng bài về thương lượng hiệu quả cho mọi người ở Thượng Hải cũng như ở Seattle.

Ấn bản lần thứ ba này phản ánh khá nhiều điều về thế giới mới mẻ mà chúng ta đang sống. Bạn sẽ thấy có những chương bổ sung nói về việc thương lượng với con người thuộc các nền văn hóa khác. Đó là những gì mà tôi rút ra được khi tổ chức các buổi hội thảo về thương lượng hiệu quả ở khắp nơi trên thế giới, từ Kuwait sau đó là Nigeria, Trung Quốc, rồi từ New Zealand đến Iceland. Dù chúng ta [người Mỹ] có thể khác họ, song tôi nhận thấy hầu hết mọi người đều mong đợi cùng một điều từ các cuộc thương lượng: Họ muốn đạt được một thỏa thuận hợp lý cho cả hai bên. Họ muốn áp dụng những kỹ năng thương lượng mới để nâng cao vị thế của bản thân. Họ muốn đủ khéo léo để bên kia không thể lấn át được mình.

Ấn bản lần thứ ba này gồm các chương đề cập đến hai chủ đề có vẻ thu hút những người tham dự hội thảo của tôi: ngôn ngữ cơ thể và những ẩn ý trong cuộc đối thoại. Bạn có nhớ lý thuyết về công nghệ cao/công nghệ cảm ứng? Theo lý thuyết này, chúng ta càng tiếp xúc nhiều với nhau qua máy móc thì những cuộc tiếp xúc trực tiếp hiếm hoi càng trở nên quan trọng. Càng bị cô lập bởi e-mail và những tin nhắn ngày càng trở nên ngắn gọn, chúng ta càng mong được hiểu nhau nhiều hơn.

Bạn cũng sẽ thấy có nhiều chương bổ sung nói về việc hòa giải và sự phân xử. Đó là một thay đổi lớn trong thế giới của chúng ta, một thay đổi rất đáng hoan nghênh. Đưa đối phương ra tòa là cách giải quyết rất tốn kém và mất thời gian. Xu hướng thay đổi sang biện pháp hòa giải (khi con người có thiện ý, do một nhà trung gian hòa giải được đào tạo bài bản hướng dẫn và tìm kiếm một giải pháp chấp nhận được cho cả hai bên) càng trở nên có ý nghĩa hơn.

Trong ấn bản mới này, bạn sẽ thấy một phần mới – *Những điểm chính cần nhớ* – rất có giá trị. Nếu đọc cuốn sách này trên iPad hoặc Kindle, bạn sẽ thấy những điểm này có giá trị như một bản phác thảo vào phút cuối cùng trước khi bước vào một cuộc thương lượng thực sự. Hãy tìm kiếm cụm từ “Những điểm chính” và lướt qua chúng trên máy bay khi bạn

đang trên đường tới cuộc thương lượng. Còn nếu đang đọc theo kiểu sách truyền thống thì bạn sẽ thấy “Những điểm chính cần nhớ” này ở phía cuối mỗi chương sách.

Trong 15 năm qua, nhiều thay đổi đã diễn ra nhưng vẫn còn nhiều điều được giữ nguyên. Mục tiêu của một cuộc thương lượng vẫn là đưa ra một giải pháp đôi bên cùng có lợi một cách sáng tạo để cả bạn và bên kia đều có thể cảm thấy mình đã chiến thắng khi rời bàn đàm phán.

Các nhà thương lượng thường nói về câu chuyện chỉ có một quả cam mà cả hai bên cùng muốn có. Họ quyết định cách tốt nhất nên làm là bỏ đôi quả cam và mỗi người sẽ có một nửa. Để đảm bảo việc phân chia công bằng, họ quyết định để một người bỏ còn một người chọn. Tuy nhiên, trong khi trao đổi về nhu cầu thực sự của mỗi bên, họ nhận thấy một người cần cam để pha nước còn người kia cần cam để lấy vỏ làm bánh. Họ đã tìm ra một giải pháp kỳ diệu mà cả hai cùng có lợi, không có ai phải chịu thua.

Chắc chắn rồi! Điều này có thể xảy ra trong đời thực nhưng chưa đủ để cho thấy hết ý nghĩa của khái niệm. Hãy đổi mặt với thực tế là khi bạn ngồi xuống thương lượng, nhiều khả năng là bên kia cũng muốn chính thứ mà bạn muốn. Sẽ không có một giải pháp cùng có lợi diệu kỳ đâu. Nếu họ mua thì họ sẽ muốn mua với giá thấp nhất trong khi bạn lại muốn bán với giá cao nhất. Còn nếu họ bán thì họ sẽ muốn giá cao nhất còn bạn lại muốn trả giá thấp nhất. Họ muốn móc tiền từ túi bạn để bỏ ngay vào túi của mình.

Thương lượng hiệu quả tạo ra một vị thế khác biệt. Nó chỉ cho bạn cách chiến thắng ở bàn thương lượng nhưng để đối phương có cảm giác là họ vẫn thắng. Tôi sẽ chỉ cho bạn cách thức làm được điều này, để sáng hôm sau họ sẽ không thức dậy và nghĩ: “Giờ ta đã biết người giờ chiều gì với ta. Hãy chờ ngày ta gặp lại người”. Không! Họ sẽ nghĩ rằng thương lượng với bạn thật tuyệt và họ nóng lòng muốn được gặp lại bạn biết bao.

Khả năng khiến người khác cảm thấy họ chiến thắng quan trọng đến mức gần như tôi coi đó là một định nghĩa về Nhà thương lượng hiệu quả. Hai đối thủ có thể bước vào cuộc thương lượng với những điều kiện như nhau. Có lẽ họ sẽ mua hoặc bán bất động sản hoặc một thiết bị nào đó. Cả hai có thể kết thúc cuộc thương lượng với cùng mức giá và điều khoản nhưng Nhà thương lượng hiệu quả rời bàn đàm phán khi để đối phương cảm thấy mình đã chiến thắng. Trong khi đó, người thương lượng kém lại ra đi khi để cho đối phương cảm thấy mình đã thua.

Nếu học hỏi và áp dụng những bí quyết về thương lượng hiệu quả mà tôi chỉ cho bạn trong cuốn sách này, bạn sẽ không bao giờ cảm thấy bị thua thiệt hơn so với những người khác. Bạn sẽ luôn bước đến bàn thương lượng để biết rằng mình sẽ thắng đồng thời vẫn cải thiện được mối quan hệ với người kia.

Nếu bạn có bất kỳ nhận xét, gợi ý hay câu chuyện nào muốn chia sẻ, cùng những lời phàn nàn hay có câu hỏi nào muốn nêu ra, hãy vui lòng e-mail cho tác giả theo địa chỉ [Roger@RogerDawson.com](mailto:Roger@RogerDawson.com).

# PHẦN MỘT

## CHƠI TRÒ THƯƠNG LƯỢNG HIỆU QUẢ

Bạn chơi trò thương lượng hiệu quả theo một bộ quy tắc, giống như chơi cờ vây. Khác biệt lớn nhất giữa thương lượng và chơi cờ là khi thương lượng, người kia không cần phải biết luật chơi. Anh ta sẽ phản ứng trước những bước đi của bạn theo một cách có thể dự đoán được – không phải do một phép thuật siêu hình nào cả mà vì trong nhiều năm qua, hàng nghìn học viên của tôi đã kể cho tôi nghe kinh nghiệm thương lượng của họ và từ những phản hồi này chúng ta biết người khác sẽ phản ứng thế nào trước một bước thương lượng hiệu quả của bạn. Tất nhiên không phải lần nào cũng như nhau nhưng rất nhiều khả năng là bây giờ chúng ta đã hiểu rằng thương lượng là một môn khoa học hơn là một môn nghệ thuật.

Nếu chơi cờ, bạn sẽ biết những bước đi chiến lược được gọi là nước cờ. Khi nói với bạn về nước cờ trong thương lượng, chính là tôi đang nói về bước đi chiến lược có thể mang tính rủi ro. Tôi sẽ chỉ cho bạn cách lựa chọn nước cờ phù hợp. Kỹ năng chọn nước cờ đúng và sử dụng nước cờ này đúng lúc sẽ làm giảm bớt rủi ro. *Các nước cờ Khai cuộc* sẽ để trò chơi bắt đầu theo hướng bạn muốn. *Các nước cờ Trung cuộc* giữ cho trò chơi diễn biến theo hướng bạn muốn. Bạn dùng *các nước cờ Kết cuộc* khi đã sẵn sàng chiếu tướng người kia, hay theo cách nói của giới kinh doanh là “chốt thỏa thuận”.

Trong phần đầu cuốn sách này, tôi sẽ chỉ cho bạn các nước cờ trong thương lượng hiệu quả. Bạn sẽ được học về các nước cờ Khai cuộc: những điều mà bạn thường làm trong giai đoạn đầu khi tiếp xúc với đối phương để đảm bảo rằng bạn đang chuẩn bị cho một kết thúc thành công. Trong quá trình thương lượng, bạn sẽ thấy mỗi thành tựu sẽ phụ thuộc vào môi trường mà bạn đã tạo ra từ những giai đoạn đầu. Bạn nên xác định những yêu cầu của mình và thái độ cần thể hiện với một kế hoạch được chuẩn bị kỹ lưỡng bao gồm mọi yếu tố cho một cuộc thương lượng.

Chính các nước cờ Khai cuộc sẽ dẫn bạn đến chiến thắng hoặc thất bại. Bạn phải áp dụng chúng dựa trên việc đánh giá kỹ lưỡng về người khác, về thị trường và công ty đối thủ.

Tiếp theo, tôi sẽ chỉ cho bạn các nước cờ Trung cuộc để giúp duy trì thế có lợi cho bạn. Giai đoạn này cần có những thứ khác nữa. Nước đi của hai bên tạo ra tình thế hiện tại xoay quanh những người chơi và đẩy họ ra theo những hướng khác nhau. Bạn sẽ học cách phản ứng trước những áp lực này và tiếp tục làm chủ trò chơi.

Cuối cùng, tôi sẽ dạy bạn về các nước cờ Trái luật, những nguyên tắc thương lượng và các nước cờ kết cuộc để kết thúc cuộc thương lượng khi bạn đạt được điều mình muốn mà người khác vẫn cảm thấy họ đã thắng. Những giây phút cuối cùng có thể tạo nên nhiều khác biệt, cũng giống như trong một cuộc đua ngựa, chỉ có một thứ được tính đến, đó chính là vạch về đích. Là một Nhà thương lượng hiệu quả, bạn sẽ học được cách kiểm soát êm đẹp

quá trình này đến cùng. Hãy bắt đầu tìm hiểu về các nước cờ trong thương lượng hiệu quả!

Nhưng trước tiên hãy nói một (hoặc hai) từ về giới tính. Việc sử dụng từ chỉ giới trong tiếng Anh-Mỹ đã có nhiều thay đổi kể từ khi tôi từ nước Anh mới đến đây. John F. Kennedy sẽ không được phép nói những câu như: “Mục tiêu của chúng ta là đưa *con người*<sup>(1)</sup> lên Mặt trăng... và đưa *anh ta* trở về Trái đất an toàn”. Bobby Kennedy sẽ không thắng cuộc bầu cử sơ bộ ở bang California với câu khẩu hiệu: “Một vài *người*<sup>(2)</sup> nhìn thấy mọi vật đúng như chúng thể hiện và hỏi tại sao? Tôi mơ về những điều chưa từng có và nói tại sao không?”

Trong cuốn sách này, điều đúng đắn về mặt chính trị là phải coi con người là cả nam giới và phụ nữ (*he* hoặc *she*, *him* hoặc *her*). Với những chiếc máy tính đời mới mà chúng ta đang dùng để viết sách như hiện nay, tôi chỉ cần năm phút là có thể làm được điều này. Nhưng hãy tin tôi đi: Bạn sẽ ghét điều này, giống như khi đi chân trần trên sỏi nóng và bạn cứ phải vấp ngã hoài để khám phá hết mọi điều. Thậm chí biên tập viên xuất sắc của tôi, Jodi Brandon đã nói với tôi: “Dùng từ ‘anh ấy’ hay ‘chị ấy’ thì ngay từ đầu hãy để độc giả hiểu rằng người này cũng được hiểu là người kia.” Đó chính là điều mà bạn sẽ thấy ở đây. Nếu vẫn chưa hài lòng, mời bạn e-mail cho tôi ở địa chỉ [Roger@RogerDawson.com](mailto:Roger@RogerDawson.com).

# CÁC NƯỚC CỜ THƯƠNG LƯỢNG KHAI CUỘC

1. Đòi hỏi nhiều hơn những gì bạn muốn
2. Không bao giờ đồng ý với lời đề nghị đầu tiên
3. Giật mình sửng sốt trước những lời đề nghị
4. Tránh thương lượng kiểu đối đầu
5. Khách hàng miễn cưỡng và Người bán hàng miễn cưỡng
6. Dùng kỹ thuật câu kéo

## 1. ĐÒI HỎI NHIỀU HƠN NHỮNG GÌ BẠN MUỐN

Một trong những nguyên tắc chủ yếu của thương lượng hiệu quả là bạn nên đòi hỏi từ đối phương nhiều hơn những gì mình muốn nhận. Henry Kissinger đã đúng khi nói rằng: “Hiệu quả tại bàn đàm phán phụ thuộc vào việc nói quá lên nhu cầu của mình.” Bạn nên làm vậy vì một số lý do như sau:

- ◆ Tại sao bạn nên đề nghị cửa hàng giảm giá nhiều hơn mức mà bạn nghĩ mình có thể đạt được?
- ◆ Tại sao bạn nên đề nghị sếp cấp cho mình một phòng làm việc như của ban quản trị mặc dù bạn nghĩ có một phòng làm việc riêng là may rồi?
- ◆ Nếu bạn đang đi xin việc, tại sao bạn nên đề nghị mức lương và phụ cấp nhiều hơn mức bạn nghĩ họ sẽ cho bạn?
- ◆ Nếu không hài lòng với bữa ăn ở một nhà hàng, tại sao bạn nên yêu cầu ông chủ không tính tiền toàn bộ hóa đơn của bữa ăn dù bạn nghĩ họ chỉ cần trừ tiền món ăn dở kia thôi?

Nếu đã nghĩ về điều này, có thể bạn sẽ tìm ra một vài lý do hợp lý để đề nghị nhiều hơn những gì mình mong muốn. Câu trả lời rõ ràng là nó cho bạn các cơ hội để thương lượng. Nếu bán hàng, bạn chỉ có thể giảm giá chứ không bao giờ có thể tăng giá. Nếu mua hàng, bạn thường gặp giá tăng chứ ít khi được giảm giá. (Khi đến Chương 14, tôi sẽ chỉ cho bạn cách nài thêm để nhận được nhiều hơn. Một số thứ dễ đạt được lúc kết thúc cuộc đàm phán hơn là ngay lúc đầu.) Điều bạn cần hướng tới là MPP (Maximum Plausible Position) – vị thế chính đáng tối đa – của bạn. Đó là tất cả những gì bạn có thể yêu cầu mà vẫn để đối phương thấy sự đáng tin cậy trong đề nghị của bạn.

Càng biết ít về đối phương, lời đề nghị ban đầu của bạn càng phải cao vì hai lý do:

1. Bạn có thể sai lầm vì những giả định của mình. Vì bạn không biết rõ về đối phương và nhu cầu của anh ta nên có thể anh ta sẵn sàng trả nhiều hơn mức bạn nghĩ. Còn nếu

bán hàng thì anh ta có thể sẵn sàng chấp nhận mức thấp hơn bạn nghĩ.

2. Nếu đây là một mối quan hệ mới, bạn sẽ thể hiện thiện chí hợp tác khi có thể đưa ra nhiều nhượng bộ hơn. Càng biết về đối phương và nhu cầu của anh ta, bạn càng có thể điều chỉnh đề nghị của mình cho phù hợp. Nếu đối phương chưa biết về bạn, yêu cầu ban đầu của họ có thể còn thái quá hơn.

Khi yêu cầu cao hơn vị thế chính đáng tối đa, bạn hãy gọi mở một số điều có thể linh hoạt. Nếu đề nghị ban đầu của bạn có vẻ thái quá so với đối phương và thái độ của bạn là “đồng ý hay là biến”, bạn thậm chí còn không thể bắt đầu cuộc thương lượng nào được. Phản ứng của đối phương có thể sẽ là: “Vậy thì chúng ta không có gì để nói chuyện nữa.” Bạn vẫn có thể thoát khỏi vị thế mở đầu thái quá đó nếu gọi mở một số điều linh hoạt.

Nếu mua bất động sản trực tiếp từ người bán, bạn có thể nói: “Theo tôi thấy, ông đề nghị bán với giá 200.000 đôla và theo ông thì đó có vẻ là một mức giá hợp lý. Có lẽ ông biết nhiều hơn tôi nhưng dựa trên những gì tôi tìm hiểu được thì chúng ta nên nói về mức giá khoảng 160.000 đôla.” Khi đó, người bán có thể nghĩ: “Thật vớ vẩn. Ta sẽ không bao giờ bán với mức giá đó, nhưng anh ta có vẻ thành thật, nên dành chút thời gian thương lượng cũng có mất gì đâu, hãy để xem ta có thể đòi anh ta cao đến đâu?”

Nếu là người bán hàng, bạn có thể nói với người mua: “Chúng tôi có thể điều chỉnh lại tình thế này nếu chúng tôi biết chính xác hơn nhu cầu của anh, nhưng dựa trên những gì chúng tôi đã biết về số lượng anh yêu cầu, chất lượng đóng gói và việc không cần kiểm kê đúng hạn, giá tốt nhất của chúng tôi có thể nằm trong khoảng 2,25 đôla một sản phẩm.” Khi đó, đối phương có thể nghĩ: “Thật quá đáng, nhưng dường như vẫn có thể linh hoạt một chút, có lẽ ta nên đầu tư thêm thời gian thương lượng với cô ta để xem có thể thỏa thuận được không.”

Nếu không phải là một nhà thương lượng dày dạn kinh nghiệm, bạn sẽ gặp phải vấn đề ở đây. Vị thế chính đáng tối đa thực sự của bạn có thể cao hơn rất nhiều so với bạn nghĩ. Tất cả chúng ta đều sợ bị đối phương lừa giỡn (điều mà tôi sẽ nói kỹ hơn sau khi nói về sức mạnh áp chế ở Chương 55) và đều ngần ngại khi đưa ra một lời đề nghị có thể khiến đối phương nhạo báng mình. Do sự đe dọa này, bạn có thể muốn điều chỉnh vị thế chính đáng tối đa của mình tới mức bạn yêu cầu ít hơn mức tối đa mà đối phương có thể chấp nhận.

Nếu bạn là một người có tư duy tích cực thì còn một lý do nữa rất rõ ràng của việc đề nghị nhiều hơn mức bạn mong đợi: Bạn có khả năng đạt được những gì mình đề nghị. Bạn không biết đến lúc đó thời thế sẽ thay đổi như thế nào. Có lẽ vị Thánh bảo trợ của bạn đang nghiêng người ló ra từ một đám mây để nhìn xuống bạn và nghĩ: “Ồ, hãy xem con người tốt bụng đó. Cô ấy đã phải làm việc vất vả quá lâu rồi. Giờ hãy cho cô ấy được nghỉ ngơi.” Bạn có thể đạt được những gì mình đề nghị và cách duy nhất mà bạn có thể tìm ra là đưa ra yêu cầu.

Ngoài ra, đề nghị nhiều hơn những gì mình mong đợi sẽ làm gia tăng nhận thức về giá trị của những thứ bạn đề nghị. Khi đi xin việc và yêu cầu mức lương cao hơn mức mong đợi,



bạn đã in sâu vào đầu Giám đốc Nhân sự ý nghĩ rằng bạn xứng đáng với điều đó. Nếu bạn bán một chiếc ô tô và đề nghị mức giá cao hơn mức mong đợi sẽ khiến người nghe tin rằng chiếc xe có giá trị cao.

Một lợi thế khác của việc đề nghị nhiều hơn những gì bạn mong đợi là giúp ngăn không cho cuộc thương lượng rơi vào thế bế tắc. Hãy xem xét về cuộc Chiến tranh Vùng Vịnh. Chúng ta [người Mỹ] đã đề nghị Saddam Hussein làm gì? (Có lẽ “đề nghị” không phải từ dùng chính xác ở đây). Tổng thống George Bush, trong Thông điệp Liên bang của mình đã dùng một đoạn điệp âm hay ho, có lẽ do Peggy Noonan viết, để minh họa cho vị thế mở đầu thương lượng. Ông nói: “Tôi không khoác lác, không lừa gạt, không đe dọa bất kỳ ai. Có ba điều mà người đàn ông này phải làm đó là, rút ra khỏi Kuwait, khôi phục lại chính quyền Kuwait hợp pháp (đừng làm giống như Liên Xô đã làm ở Afghanistan và dựng lên một chính quyền bù nhìn) và sửa chữa những sai lầm đã gây ra.”

Đó là một tình huống thương lượng mở đầu rất rõ ràng và đặc biệt. Vấn đề là đó cũng chính là những điểm căn bản, là mục tiêu thấp nhất mà chúng ta sẵn sàng chấp nhận. Không có gì ngạc nhiên là tình hình đã rơi vào thế bế tắc. Bế tắc vì chúng ta không cho Saddam Hussein có cơ hội để chiến thắng. Nếu chúng ta nói rằng: “Được. Chúng tôi muốn ông và người thân phải sống lưu vong. Chúng tôi muốn một chính quyền trung lập không phải của người Ả Rập được thiết lập ở Baghdad. Chúng tôi muốn Liên hợp quốc giám sát việc giải giáp các thiết bị quân sự. Ngoài ra, chúng tôi muốn ông rời khỏi Kuwait, chính quyền Kuwait hợp pháp phải được khôi phục và những sai lầm ông gây ra phải được sửa chữa.” Như thế chúng ta có thể đạt được những gì mình muốn mà vẫn cho Saddam Hussein một chiến thắng.

Tôi biết bạn đang nghĩ gì. Bạn đang nghĩ: “Saddam Hussein không nằm trong danh sách nhận quà Giáng sinh của tôi năm qua. Ông ta không phải là người tôi phải trao chiến thắng”. Tôi đồng ý với điều đó. Nhưng nó đã gây ra một vấn đề trong thương lượng vì thế bế tắc đã được tạo ra.

## **ĐÔI KHI BẠN MUỐN TẠO RA MỘT THẾ BẾ TẮC**

Từ câu chuyện về Vùng Vịnh, bạn có thể rút ra một trong hai kết luận. Thứ nhất là các nhà thương lượng ở Bộ Ngoại giao của chúng ta là những kẻ ngu ngốc. Khả năng thứ hai đây chính là tình huống mà chúng ta muốn tạo ra thế bế tắc, vì nó phục vụ mục đích của chúng ta. Chúng ta không có ý định dàn xếp để đạt được ba điều mà George Bush yêu cầu trong Thông điệp Liên bang. Tướng Schwarzkopf, trong hồi ký của mình, cuốn Không cần một Anh hùng, đã nói: “Ngay khi đến đó, chúng tôi đã hiểu rằng bất cứ kết quả nào nếu không phải là một chiến thắng quân sự sẽ là một thất bại đối với Mỹ”. Chúng ta không thể để Saddam Hussein rút 600.000 quân khỏi biên giới để rồi lại tự hỏi không biết khi nào ông ta sẽ quyết định quay trở lại. Chúng ta cần một lý do để dùng biện pháp quân sự đối với ông ta.

Chiến tranh Vùng Vịnh là một tình huống mà việc tạo ra thế bế tắc lại phục vụ cho mục đích của chúng ta. Điều tôi quan tâm là khi tham gia vào một cuộc thương lượng, bạn đã vô tình tạo ra những thế bế tắc vì bạn không đủ can đảm để đề nghị nhiều hơn mức bạn mong muốn. Lý do cuối cùng giải thích tại sao các Nhà thương lượng hiệu quả khuyên bạn nên đề nghị nhiều hơn mức bạn mong muốn vì đó là cách duy nhất để bạn có thể tạo ra một hoàn cảnh mà đối phương cảm thấy mình đã thắng.

Nếu đưa ra lời đề nghị tốt nhất ngay từ đầu thì bạn sẽ không có cơ hội thương lượng với đối phương và cho họ cảm giác họ đã chiến thắng. Chỉ những nhà thương lượng thiếu kinh nghiệm mới bắt đầu với đề nghị tốt nhất của mình. Giống như một ứng viên khi xin việc đã nghĩ: “Thị trường việc làm giờ thật khó khăn, nếu mình đòi hỏi quá nhiều thì họ thậm chí sẽ chẳng để ý đến mình mất.”

Đó cũng là kiểu người đang muốn bán nhà hoặc xe và nghĩ: “Nếu mình đòi giá quá cao, họ sẽ cười mình mất.” Là nhân viên bán hàng nói với Giám đốc kinh doanh: “Hôm nay tôi sẽ đi chào hàng và tôi biết lần này sự cạnh tranh sẽ rất cao. Tôi biết họ đang nhận được lời chào mời từ rất nhiều người ở khắp thành phố này. Hãy để tôi giảm giá ngay từ đầu nếu không chúng ta sẽ không có cơ hội được đặt hàng.” Các nhà thương lượng biết được giá trị của việc đề nghị nhiều hơn mức bạn mong muốn.

Hãy tóm tắt lại những lý do của việc bạn cần đề nghị nhiều hơn những gì mình mong muốn:

- ◆ Bạn có thể đạt được chúng.
- ◆ Nó cho bạn cơ hội để thương lượng.
- ◆ Nó làm tăng nhận thức về giá trị những gì bạn mang lại.
- ◆ Nó ngăn không cho cuộc thương lượng rơi vào thế bế tắc.
- ◆ Nó tạo ra một hoàn cảnh để đối phương cảm thấy họ đã thắng.

Trong các cuộc thương lượng công khai, ví dụ như khi các cầu thủ hoặc phi công tham gia đình công, yêu cầu ban đầu của hai bên thường có vẻ lạ lùng. Tôi nhớ có lần mình đã tham gia vào một cuộc thương lượng của công đoàn mà những yêu cầu đưa ra ban đầu quá đáng đến khó tin. Đề nghị của công đoàn là tăng lương cho công nhân lên gấp ba lần. Đề nghị mở đầu của công ty là biến nó thành một xí nghiệp mở<sup>(3)</sup> – nói cách khác là một công đoàn tự nguyện có thể sẽ nhanh chóng phá tan sức mạnh của công đoàn ở đó.

Khi những phiến quân Sudan bắt cóc ba nhân viên Chũ thập đờ làm con tin, họ đòi tiền chuộc 100 triệu đôla. Thật may là chẳng ai quan tâm đến đòi hỏi này và họ nhanh chóng giảm xuống còn 2,5 triệu đôla. Nghị sỹ Bill Richardson, người sau này nhờ tài thương lượng đã vươn lên trở thành đại sứ của Mỹ ở Liên hợp quốc, đã lờ đi những phiến quân đang chĩa súng vào mình. Cuối cùng ông đã đảm bảo cho vụ thả con tin chỉ với năm tấn

gạo, bốn chiếc xe jeep cũ và mấy chiếc đài lấy từ nguồn cứu trợ Chữ thập đỏ.

Tôi nhớ hồi mình đến thăm Bắc Kinh, Trung Quốc khi họ bắt đầu mở cửa đón khách quốc tế. Tôi muốn đi một chiếc xe ô tô về khách sạn chỉ cách đó có hai tòa nhà. Khi những người lái xe ô tô thấy tôi là người Mỹ, họ đã vô cùng mừng rỡ. Tất cả bọn họ xúm lại (có vẻ quên mất là tôi cũng ở đó) để khuyên người lái xe may mắn cách thương lượng với tôi. Một người trong số đó bảo anh ta đòi tôi 10 đôla, người khác bảo 20 đôla, và cuối cùng họ thống nhất 50 đôla là mức hợp lý để bắt đầu thương lượng. Cuối cùng tôi chỉ đưa cho anh ta 1 đôla, số tiền cao hơn một ngày thu nhập của anh ta, và anh ta đã rất vui vẻ.

Các Nhà thương lượng hiệu quả hiểu rằng đề nghị ban đầu trong những cuộc thương lượng kiểu này thường bị nêu ra một cách quá mức nên họ không bận tâm đến chúng. Họ biết rằng trong quá trình thương lượng, họ sẽ tìm ra một giải pháp khiến cả hai có thể chấp nhận được. Rồi hai bên cùng có thể tổ chức họp báo để tuyên bố rằng họ đã thắng trong cuộc thương lượng.

## **CÁC LUẬT SƯ THƯỜNG ĐÒI HỎI CAO HƠN NHƯ THẾ NÀO?**

Một người bạn của tôi làm nghề luật sư tên là John Broadfoot, sống ở Amarillo, Texas, đã thử nghiệm lý thuyết này giúp tôi. Anh thay mặt cho một người mua một mảnh đất và mặc dù đã tìm ra một thỏa thuận khá tốt, anh vẫn nghĩ: “Ta sẽ xem xem nguyên tắc ‘Đề nghị nhiều hơn mức bạn mong muốn’ của Roger có hiệu quả không.” Anh đã nghĩ ra bản đề nghị dài đến 23 đoạn để đưa cho người bán đất. Một vài đề nghị trong đó khá buồn cười. Anh cảm thấy chắc chắn là ít nhất một nửa những đề nghị đó sẽ bị loại bỏ ngay lập tức. Thật đáng kinh ngạc, anh thấy người bán đất chỉ kiên quyết phản đối duy nhất một câu trong một đoạn. Thậm chí cho đến lúc đó, John vẫn không chịu nhượng bộ. Anh còn dùng dằng vài ngày trước khi đi đến kết thúc bằng việc nhượng bộ một cách miễn cưỡng. Dù chỉ bỏ có một câu trong bản đề nghị dài 23 đoạn, người bán đất vẫn cảm thấy mình đã thắng trong cuộc thương lượng.

## **Chia nhỏ khoảng cách đến mục tiêu**

Câu hỏi tiếp theo là: Nếu đề nghị nhiều hơn mức mình mong muốn, bạn nên đề nghị nhiều hơn là bao nhiêu? Câu trả lời là bạn nên chia nhỏ khoảng cách đến mục tiêu của mình. Đề nghị ban đầu của bạn nên cách mục tiêu của bạn bằng một khoảng so với đề nghị của họ.

Để tôi cho bạn một vài ví dụ đơn giản:

◆ Người bán ô tô đòi 15.000 đôla. Bạn chỉ muốn mua với giá 13.000 đôla. Hãy đưa ra đề nghị ban đầu là 11.000 đôla.

♦ Một nhân viên của bạn đề nghị chi 400 đôla để mua chiếc bàn mới. Bạn nghĩ chi 325 đôla là hợp lý. Bạn nên nói với cô ấy là bạn không muốn cô ấy chi quá 250 đôla.

♦ Bạn là nhân viên bán hàng và người mua đề nghị trả 1,6 đôla cho một sản phẩm. Bạn có thể chấp nhận mức giá 1,7 đôla. Theo cách chia nhỏ thì bạn nên bắt đầu với 1,8 đôla. Như thế nếu kết thúc ở khoảng giữa, bạn sẽ vẫn đạt được mục tiêu của mình.

Tất nhiên, không phải lúc nào bạn cũng kết thúc ở khoảng giữa nhưng đó cũng là một giả định tốt nếu bạn không có gì làm cơ sở để đưa ra đề nghị ban đầu của mình. Nếu để ý, tôi nghĩ bạn sẽ thấy ngạc nhiên là điều này vẫn thường xảy ra.

*Trong những chuyện nhỏ nhất.* Con trai bạn đến nói với bạn rằng nó cần 20 đôla để tham gia chuyên câu cá cuối tuần này. Bạn trả lời: “Không đời nào. Bố sẽ không cho con 20 đôla. Con có biết là khi bằng tuổi con, bố chỉ được 50 xu tiêu vặt mỗi tuần mà bố còn phải làm việc nhà mới được không? Bố sẽ chỉ cho con 10 đôla.”

Con trai bạn lại nói: “10 đôla không thể được bố ạ.”

Giờ bạn đã tạo ra một khoảng thương lượng. Con bạn đòi 20 đôla. Bạn sẵn sàng cho 10 đôla nhưng bạn thường sẽ kết thúc với 15 đôla. Trong văn hóa của chúng ta, chia đôi khoảng cách dường như vẫn là phương án công bằng.

## **CHIA NHỎ KHOẢNG CÁCH TRONG THƯƠNG LƯỢNG QUỐC TẾ**

*Trong những chuyện to tát.* Năm 1982, nước Mỹ đang thương lượng việc thanh toán một khoản vay quốc tế lớn với chính phủ Mexico. Mexico sắp không trả được khoản nợ 82 tỉ đôla. Nhà thương lượng chính của Mexico là Jesus Herzog, Bộ trưởng Bộ Tài chính. Bộ trưởng Ngân khố Donald Regan và Chủ tịch Quỹ Dự trữ Liên bang Paul Volcker đại diện cho phía Mỹ. Với một giải pháp sáng tạo, Mỹ đề nghị Mexico góp một lượng xăng dầu lớn vào trữ lượng xăng dầu chiến lược của mình và Herzog đã đồng ý. Nhưng vẫn chưa hết vì Mỹ còn đề nghị Mexico trả 100 triệu đôla tiền phí thương lượng. Đây là một điều có thể chấp nhận được về mặt chính trị vì Mexico phải trả lãi tích lũy cho Mỹ. Khi Tổng thống Lopez Portillo biết những điều Mỹ đề nghị, ông ta đã nổi điên. Ông ta nói: “Ông bảo Donald Reagan đi chết đi. Chúng ta sẽ không trả cho phía Mỹ phí thương lượng. Không một peso<sup>(5)</sup> nào cả.” Giờ Mỹ đã có một khoảng cách thương lượng. Mỹ đề nghị 100 triệu đôla còn Mexico không muốn trả một đôla nào hết. Hãy đoán xem cuối cùng Mexico trả cho Mỹ bao nhiêu? Đúng vậy: 50 triệu đôla.

Trong những việc nhỏ nhất cũng như to tát, chúng ta thường kết thúc bằng việc chia đôi khoảng cách. Với việc chia đôi khoảng cách này, các Nhà thương lượng hiệu quả có thể đảm bảo rằng nếu mọi chuyện diễn ra thì họ sẽ đạt được những gì mình muốn. Nếu đối phương khiến bạn phải nêu đề nghị của mình trước, họ có thể chia nhỏ đề nghị để nếu kết thúc

bằng việc chia đôi khoảng cách như thường thấy, họ vẫn đạt được điều mình muốn. Đó là một nguyên tắc thương lượng cơ bản mà tôi sẽ nói kỹ sau (ở Chương 26). Hãy để đối phương nêu đề nghị trước. Điều này không đến nỗi tệ như bạn lo ngại và đó là cách duy nhất bạn có thể chia nhỏ một đề nghị.

Ngược lại, đừng để đối phương đẩy mình vào thế phải cam kết trước. Nếu có thể chấp nhận được nguyên trạng thì bạn không có áp lực nào buộc phải hành động, hãy đủ kiên quyết để nói với đối phương: “Anh là người đã đến với tôi. Tôi đang hài lòng với mọi thứ. Nếu anh muốn có đề nghị gì, anh phải nêu ra với tôi đã.”

Một lợi ích khác của việc chia nhỏ khoảng cách là nó cho bạn biết mức độ nhượng bộ của mình trong quá trình thương lượng. Hãy xem xét kỹ hơn điều này ở ba tình huống mà tôi đã nêu ra phía trên. Người bán xe đòi bán chiếc xe với giá 15.000 đôla. Bạn chỉ muốn mua nó với giá 13.000 đôla. Bạn đưa ra lời đề nghị ban đầu là 11.000 đôla. Rồi người bán xe hạ xuống mức giá 14.500 đôla, bạn tăng lên 11.500 đôla và vẫn chia nhỏ khoảng cách tới mục tiêu của mình. Nếu sau đó người bán đòi 14.200 đôla, bạn cũng có thể thay đổi đề nghị của mình với mức 300 đôla và đến mức giá 11.800 đôla.

Một nhân viên của bạn đề nghị chi 400 đôla để mua chiếc bàn mới. Bạn nghĩ chi 325 đôla là hợp lý. Bạn đề nghị chi 250 đôla. Người nhân viên đáp lại rằng cô ấy có thể mua với giá 350 đôla, bạn đáp lại là ngân sách chỉ có 300 đôla. Vì cả hai đều tăng hoặc giảm 50 đôla nên mục tiêu của bạn vẫn ở mức giữa.

Bạn còn nhớ vị khách hàng đề nghị trả 1,6 đôla cho một sản phẩm? Bạn nói với họ rằng công ty mình không thể giảm thêm đồng nào so với mức 1,8 đôla. Mục tiêu của bạn là 1,7 đôla. Người mua tăng lên mức 1,63 đôla. Giờ bạn có thể giảm xuống còn 1,77 đôla và mục tiêu của bạn vẫn nằm trong khoảng giữa hai đề nghị trên bàn thương lượng. Theo cách đó, bạn có thể đến gần với mục tiêu của mình và biết rằng nếu đối phương đề nghị chia đôi khoảng cách, bạn vẫn đạt được mục tiêu đề ra.

Tuy nhiên, việc chia nhỏ khoảng cách đến mục tiêu cũng có điều nguy hiểm. Bạn không được để lộ ý định chia nhỏ khoảng cách đó để đối phương phát hiện ra cách thức nhượng bộ của mình. Tôi đã minh họa điều này với những nhượng bộ được tính toán về mặt toán học để làm rõ quan điểm của mình hơn. Bạn nên thay đổi lời đề nghị theo từng bước và từng mức khác nhau để lý do thay đổi của mình không dễ nắm bắt được. Tôi sẽ nói kỹ hơn về cách thức nhân nhượng này ở chương sau (Chương 16).

## **TRUYỀN THUYẾT VỀ VIỆC ĐÒI HỎI NHIỀU HƠN NỬA**

Có một đôi vợ chồng già sống trong một túp lều xơ xác trên một hòn đảo xa xôi ở Thái Bình Dương. Một ngày nọ, một cơn bão tràn qua ngôi làng và phá tan túp lều của họ. Vì già nua và nghèo khổ, họ không thể dựng được một túp lều khác nên hai vợ chồng đã đến sống với con gái và con rể. Điều này dẫn đến một tình huống không mấy dễ chịu trong gia đình vì túp lều của người con gái chỉ đủ

chỗ cho cô ta cùng chồng và bốn đứa con chứ chưa nói đến bố mẹ mình.

Người con gái đến gặp một nhà thông thái trong làng để kể lại câu chuyện và hỏi: “Con phải làm gì đây?”

Nhà thông thái chậm chậm rút râu thuốc trong miệng ra và nói: “Con có nuôi gà chứ?”

“Có”, cô trả lời, “con có bốn con.”

“Vậy thì hãy cho gà vào cùng sống trong lều.”

Người con gái cảm thấy thật buồn cười, nhưng cô vẫn làm theo lời khuyên. Việc đưa thêm gà vào lều càng làm trầm trọng thêm vấn đề, mọi người không thể chịu nổi những chiếc lông gà cùng những lời nói khó chịu trong căn lều. Người con gái quay lại gặp nhà thông thái và xin lời khuyên một lần nữa.

“Con có nuôi lợn chứ hả?”

“Vâng, con có ba con.”

“Vậy hãy mang hết lợn vào cùng sống trong lều.”

Đây cũng có vẻ là một lời khuyên nực cười nhưng người con gái không dám hỏi lại mà chỉ làm theo. Cuộc sống giờ đây đã trở nên thật kinh khủng, với tám con người, bốn con gà và ba con lợn cùng chung sống trong một chiếc lều nhỏ xíu và ẩm ỉ. Anh con rể kêu ca rằng anh ta không thể nghe đài được trong mớ hỗn độn đó.

Vì lo sợ cho sự bình yên trong gia đình, ngày hôm sau người con gái đã đến gặp nhà thông thái để khẩn cầu lần cuối trong nỗi tuyệt vọng. Cô khóc lóc và cầu xin: “Xin hãy làm ơn, chúng con không thể sống thế này được. Hãy cho con biết phải làm gì, con sẽ làm theo nhưng xin hãy giúp đỡ.”

Lần này, câu trả lời của nhà thông thái vẫn khó hiểu nhưng dễ thực hiện hơn: “Đưa hết lợn gà ra khỏi lều.” Người con gái liền đuổi hết lũ gia súc gia cầm ra và cả nhà đã sống vui vẻ suốt những ngày còn lại. Triết lý của câu chuyện này là một thỏa thuận luôn có vẻ tốt hơn sau khi loại bỏ một số thứ phiền nhiễu.

Hãy đòi hỏi nhiều hơn mức bạn mong đợi. Đó có vẻ là một nguyên tắc rõ ràng, nhưng cũng là những gì bạn có thể áp dụng trong một cuộc thương lượng. Trong hàng ngàn tình huống hội thảo và trong hàng chục ngàn tình huống thực tế, có thể thấy mọi người luôn chứng minh điều tương tự. Bạn càng đòi hỏi nhiều, bạn sẽ càng nhận được nhiều hơn.

Mục tiêu của bạn nên là thúc đẩy MPP – vị thế chính đáng tối đa của mình. Nếu đề nghị ban đầu có vẻ quá mức thì hãy gọi mở một khoảng linh hoạt. Điều này sẽ khuyến khích đối

phương thương lượng với bạn. Càng không biết về đối phương, bạn càng phải đòi hỏi nhiều hơn. Một người lạ càng dễ làm bạn ngạc nhiên và bạn có thể tạo ra thiện chí bằng cách nhân nhượng nhiều hơn. Chia nhỏ đề nghị của đối phương để cuối cùng bạn có thể chia đôi khoảng cách và vẫn đạt được những gì mình muốn. Bạn chỉ có thể chia nhỏ khoảng cách khi đề người khác đưa ra lời đề nghị của mình trước. Hãy tiếp tục cho đến khi bạn tiến gần đến mục tiêu của mình.

### ***Những điểm chính cần nhớ***

Đòi hỏi nhiều hơn những gì bạn muốn nhận vì năm lý do:

1. Bạn có thể đạt được chúng.
2. Nó cho bạn cơ hội để thương lượng.
3. Nó làm tăng nhận thức giá trị về những gì bạn mang lại.
4. Nó ngăn không cho cuộc thương lượng rơi vào thế bế tắc.
5. Nó tạo ra một hoàn cảnh để đối phương cảm thấy họ đã thắng.

## **2. KHÔNG BAO GIỜ ĐỒNG Ý VỚI LỜI ĐỀ NGHỊ ĐẦU TIÊN**

Lý do bạn không nên đồng ý với lời đề nghị đầu tiên (hoặc đề nghị tiếp theo) là vì nó sẽ ngay lập tức đưa đến hai ý nghĩ trong đầu người khác. Giả dụ trong tình huống bạn đang nghĩ đến việc mua một chiếc xe thứ hai và có người trên phố đang muốn bán một chiếc xe với giá 10.000 đôla. Đó là một giá tốt cho chiếc xe tuyệt vời mà bạn không thể chờ thêm được nữa và muốn mua ngay trước khi có kẻ khác nhảy vào giành lấy. Trên đường đến đó bạn bắt đầu nghĩ sẽ là sai lầm nếu đáp ứng những gì họ đòi hỏi, vì vậy bạn quyết định đưa ra một mức giá vô cùng thấp là 8.000 đôla chỉ để xem họ sẽ phản ứng thế nào. Bạn xuất hiện ở nhà họ, xem xét kỹ càng chiếc xe, đi thử một lúc và nói với người chủ: “Đây không phải là chiếc xe tôi định tìm, nhưng tôi sẽ trả anh 8.000 đôla.”

Bạn đang chờ thấy họ tức điên lên với mức giá đó nhưng thực tế lại là người chồng nhìn người vợ và hỏi: “Theo em thì sao?”

Người vợ nói: “Cứ bán nó đi cho rồi”.

Cuộc trao đổi này có khiến bạn nhảy lên vì sung sướng? Nó có khiến bạn phải nghĩ: “Trời, không thể tin được vụ này. Tôi không thể mua được rẻ hơn xu nào nữa sao?”

Tôi không nghĩ vậy, có lẽ bạn đang nghĩ: “Lẽ ra mình có thể làm tốt hơn. Chắc hẳn có điều gì đó không ổn.” Giờ bạn hãy xem xét một ví dụ phức tạp hơn và đặt mình vào vị trí của người khác. Giả dụ bạn là khách hàng của một hãng sản xuất động cơ máy bay và bạn

chuẩn bị gặp một nhân viên bán hàng đại diện cho nhà sản xuất trụ động cơ, một thành phần quan trọng sống còn đối với công ty bạn.

Nhà cung cấp cũ đã khiến bạn thất vọng và bạn cần mua gấp sản phẩm từ công ty mới này. Đó là công ty duy nhất có thể cung cấp những gì bạn cần trong vòng 30 ngày để cứu dây chuyền sản xuất của bạn không bị gián đoạn. Nếu bạn không thể cung cấp động cơ đúng hạn, hợp đồng của công ty bạn với nhà sản xuất máy bay vốn mang lại 85% số việc làm cho công ty sẽ bị cắt đứt.

Trong hoàn cảnh này, giá cả của thứ bạn cần chắc chắn không phải là vấn đề ưu tiên đối với bạn. Tuy nhiên, khi thư ký báo người đại diện bán hàng tới, bạn thầm nghĩ: “Tôi sẽ là một Nhà thương lượng hiệu quả. Hãy xem chuyện gì xảy ra, tôi sẽ đưa ra cho anh ta một mức giá vô cùng thấp.”

Người bán hàng trình bày một lượt và đảm bảo rằng sẽ giao hàng đúng hạn theo yêu cầu của bạn. Anh ta chào giá 250 đôla một trụ động cơ. Điều này khiến bạn vô cùng ngạc nhiên vì bạn thường phải trả 275 đôla một chiếc. Bạn đã cố gắng che giấu sự ngạc nhiên đó và trả lời: “Chúng tôi vẫn thường mua với giá 175 đôla” (trong kinh doanh ta gọi trường hợp này là nói dối nhưng nó vẫn thường xuyên xảy ra) và người bán hàng đáp lại: “Được. Chúng tôi chấp nhận mức đó.”

Đến lúc này, bạn gần như chắc chắn có hai phản ứng: 1) “Lẽ ra tôi có thể làm tốt hơn nữa” và 2) “Chắc hẳn phải có điều gì đó không ổn”. Trong hàng ngàn cuộc hội thảo mà tôi tổ chức trong nhiều năm qua, tôi đã đưa ra tình huống này cho khán giả và tôi thấy không có phản ứng nào khác ngoài hai phản ứng nói trên. Có khi thứ tự bị đảo lại nhưng thường thì phản ứng ngay lập tức sẽ là: “Lẽ ra tôi có thể làm tốt hơn” và “Chắc hẳn phải có điều gì không ổn”. Hãy xem xét riêng từng phản ứng.

**Phản ứng thứ nhất:** Lẽ ra tôi có thể làm tốt hơn. Điều thú vị ở đây là nó chẳng liên quan gì đến giá cả. Nó chỉ liên quan đến phản ứng của đối phương trước lời đề nghị. Chuyện gì xảy ra nếu bạn đề nghị mức giá 7.000 đôla hoặc 6.000 đôla cho chiếc xe và họ trả lời luôn là họ sẽ giữ nó? Bạn vẫn sẽ nghĩ là mình có thể làm tốt hơn nữa chứ? Điều gì xảy ra nếu người bán trụ động cơ đồng ý với giá 150 đôla hoặc 125 đôla. Bạn vẫn nghĩ là mình còn có thể làm tốt hơn chứ?

## “LẼ RA TÔI CÓ THỂ LÀM TỐT HƠN” TRONG MỘT VỤ MUA ĐẤT

Nhiều năm trước tôi có mua 100 mẫu Anh đất ở Eatonville, bang Washington – một thị trấn nhỏ xinh đẹp ở phía tây núi Rainier. Người bán đòi giá 185.000 đôla. Tôi đã xem xét kỹ mảnh đất và suy nghĩ nếu có thể mua với giá 150.000 đôla cũng là một điều vô cùng tuyệt vời. Tôi đã chia nhỏ mức giá đó và đề nghị một người đại diện về bất động sản đưa ra cho người bán mức giá 115.050 đôla. (Việc đưa ra những con số cụ thể sẽ tạo ra sự tin cậy, họ dễ có khả năng chấp nhận hơn là từ chối những lời đề nghị thế này. Tôi sẽ nói kỹ hơn về phần này



sau).

Tôi quay về nhà ở La Habra Heights, bang California, để cho người đại diện nêu ra đề nghị với người bán đất. Thực lòng tôi nghĩ họ chịu đưa ra lời đề nghị tiếp theo cho mức giá khá thấp này của tôi cũng là may rồi. Thật ngạc nhiên, chỉ vài ngày sau họ gửi thư đồng ý chấp nhận giá cả và các điều khoản mà tôi đưa ra. Tôi chắc chắn là mình đã mua được mảnh đất đó với giá hời. Chỉ trong vòng một năm, tôi đã bán 60 mẫu đất với giá còn cao hơn toàn bộ mảnh đất. Sau đó tôi lại bán đi 20 mẫu với giá còn cao hơn toàn bộ mảnh đất ban đầu. Khi họ chấp nhận đề nghị của tôi, lẽ ra tôi phải nghĩ là: “Trời! Thật tuyệt vời, mình không thể nào mua với giá thấp hơn được nữa.” Lẽ ra tôi phải nghĩ thế, nhưng tôi đã không nghĩ thế mà tôi lại nghĩ: “Lẽ ra mình có thể làm tốt hơn.”

**Phản ứng thứ hai:** Phản ứng thứ hai khi tôi nhận được lời đề nghị chấp nhận bán mảnh đất đó là: “Chắc hẳn có điều gì đó không ổn. Mình sẽ xem xét kỹ lại tình hình giấy tờ sở hữu ban đầu. Có điều gì đó đang diễn ra mà mình không hiểu nếu họ sẵn sàng chấp nhận đề nghị mà mình không nghĩ là họ sẽ chấp nhận.”

Ý nghĩ thứ hai của bạn khi người bán chiếc xe đồng ý với lời đề nghị ban đầu của bạn là phải có điều gì đó không ổn. Ý nghĩ thứ hai của người mua trụ động cơ sẽ là: “Chắc hẳn phải có điều gì đó không ổn. Có lẽ kể từ khi mình thương lượng hợp đồng về thiết bị này lần cuối cùng, thị trường đã có nhiều thay đổi. Thay vì tiếp tục, mình nghĩ mình sẽ nói với người bán hàng rằng mình phải hỏi ý kiến ban lãnh đạo và sau đó sẽ tìm hiểu từ các nhà cung cấp khác.”

Hai phản ứng này sẽ diễn ra trong đầu bất cứ ai nếu bạn đồng ý ngay với lời đề nghị đầu tiên. Giả dụ khi con trai bạn đến bên bạn và nói: “Bố cho con mượn xe đi chơi tối nay nhé?”, bạn trả lời: “Được thôi, con trai. Vui vẻ nhé”. Liệu nó có ngay lập tức nghĩ rằng: “Lẽ ra mình nên thử thêm chút nữa. Lẽ ra mình có thể xin thêm 10 đôla đi xem phim nữa!” Và liệu nó có ngay lập tức nghĩ rằng: “Chuyện gì thế nhỉ? Tại sao bố mẹ lại muốn mình đi chơi? Có chuyện gì mà mình không biết?”

Đây là một nguyên tắc thương lượng rất đơn giản nhưng cũng rất khó nhớ nếu bạn đang trong vòng quay thương lượng. Bạn có thể đã tạo ra một bức tranh trong tâm trí về cách phản ứng của người khác và đó là một điều nguy hiểm. Napoleon Bonaparte từng nói: “Lỗi lầm không thể tha thứ được của một vị tướng là ‘tạo nên một bức tranh’ với giả định kẻ thù sẽ phản ứng theo một cách nhất định trong một hoàn cảnh nhất định khi thực ra phản ứng của người đó hoàn toàn khác.” Bạn đang muốn họ phản bác lại một mức giá quá thấp và thật ngạc nhiên, đề nghị của đối phương còn phải chững hơn nhiều so với điều bạn mong đợi.

Đây là một ví dụ: Bạn thu hết can đảm đề nghị sếp cho tăng lương. Bạn đề nghị tăng 15% nhưng chỉ nghĩ được tăng 10% là may mắn rồi. Thật ngạc nhiên, sếp bảo rằng bạn đang làm việc rất tốt và sẵn sàng tăng lương cho bạn. Bạn có nghĩ mình đang làm việc cho một công

ty thật tuyệt vời không? Tôi không nghĩ vậy. Có lẽ bạn đang ước giá mà mình đề nghị tăng 25%.

Con trai xin bạn 100 đôla để đi dã ngoại cuối tuần. Bạn đáp: “Bố sẽ cho con 50 đôla, không thêm một đồng nào nữa.” Thực tế bạn đã chia nhỏ đề nghị của con trai (xem Chương 1) và hy vọng chốt lại với 75 đôla. Thật ngạc nhiên con trai bạn lại nói: “Thế thì ít quá bố ạ nhưng cũng đành vậy, 50 đôla cũng tốt lắm rồi”. Bạn có nghĩ là mình đã rất khéo léo để con mình chấp nhận 50 đôla? Tôi không nghĩ vậy. Có lẽ bạn đang tự hỏi liệu cậu ta còn có thể chấp nhận số tiền ít hơn nữa hay không.

Bạn đang bán một mảnh đất do mình sở hữu. Bạn ra giá 100.000 đôla. Một người đề nghị mua lại với giá 80.000 đôla, bạn đáp lại 90.000 đôla. Bạn đang nghĩ có thể chốt lại ở mức 85.000 đôla nhưng thật ngạc nhiên, người mua chấp nhận ngay lập tức với 90.000 đôla. Thú nhận đi – Có phải bạn đang nghĩ nếu họ đồng ý với 90.000 đôla thì có lẽ bạn còn có thể đòi được cao hơn?

Những Nhà thương lượng hiệu quả thường thận trọng tránh rơi vào cái bẫy đồng ý quá nhanh để ngay lập tức gieo vào đầu đối phương suy nghĩ: “Tôi còn có thể làm được hơn thế, lần sau tôi sẽ làm được.” Một người khéo léo sẽ không để bạn biết họ cảm thấy mình thua thiệt trong cuộc thương lượng nhưng họ sẽ quay đi và thầm nghĩ: “Lần sau gặp người này, mình phải là một người thương lượng cứng rắn hơn. Lần sau mình sẽ không bỏ phí tiền trên bàn thương lượng nữa.”

## Chắc phải có điều gì đó không ổn

Từ chối lời đề nghị ban đầu có thể là việc khó khăn, đặc biệt khi bạn đã liên hệ với người kia nhiều tháng trời và khi đang định từ bỏ thì cô ta đồng ý. Việc này sẽ khiến bạn phải giữ ngay lấy những gì mình có thể. Một khi đã vậy, hãy làm một Nhà thương lượng hiệu quả – nhớ đừng đồng ý quá nhanh.

Nhiều năm trước, tôi là Chủ tịch của một công ty bất động sản có 28 văn phòng và 54 cộng tác viên kinh doanh ở Nam California. Một hôm, một nhân viên kinh doanh của một tạp chí đến công ty và cố gắng thuyết phục tôi đặt quảng cáo trên tạp chí của anh ta. Tôi biết khá rõ về tờ tạp chí này và biết rằng đây là một cơ hội tuyệt vời để quảng bá cho hình ảnh của công ty. Anh ta đưa ra lời đề nghị khá hợp lý với mức đầu tư khiêm tốn là 2.000 đôla.

Vốn thích thương lượng, tôi bắt đầu áp dụng một vài nước cờ thương lượng với anh ta và buộc anh ta đồng ý với mức giá thấp đến khó tin là 800 đôla. Bạn có thể tưởng tượng tôi đã nghĩ gì khi đó. Đúng vậy. Tôi đã nghĩ: “Khỉ thật. Nếu có thể buộc anh ta giảm từ 2.000 đôla xuống còn 800 đôla chỉ trong vài phút, liệu mình còn có thể buộc anh ta giảm đến mức nào nếu còn tiếp tục thương lượng?” Tôi đã chơi một nước cờ Trung cuộc với anh ta gọi là Quyền lực Cao hơn (xem Chương 7). Tôi nói: “Có vẻ ổn đấy. Nhưng tôi còn phải lấy ý kiến Ban giám đốc nữa. May sao họ có cuộc họp tối nay. Hãy để tôi nói với họ và sẽ quay lại chốt với anh lần cuối nhé.”

Một vài ngày sau tôi gọi lại cho anh ta và nói: “Anh không hiểu tôi ngại đến thế nào đâu. Anh biết đấy, tôi không tin là có vấn đề gì khi nêu mức giá 800 đôla mà anh đề nghị với Ban giám đốc, nhưng giờ họ có vẻ chặt chẽ quá. Gần đây vấn đề ngân sách luôn làm mọi người đau đầu. Họ đã thống nhất với một đề nghị mới, nhưng nó quá thấp khiến tôi không biết phải nói với anh thế nào.”

Trầm ngâm một lúc lâu, cuối cùng anh ta đáp lại: “Họ thống nhất bao nhiêu?”

“500 đôla.”

“Được, tôi đồng ý”, anh ta nói. Tôi cảm thấy như bị lừa. Dù đã thương lượng để anh ta giảm từ 2.000 đôla xuống còn 500 đôla, tôi vẫn cảm thấy lẽ ra mình còn có thể làm được hơn thế.

Tái bút cho câu chuyện này: Tôi luôn cảm thấy ngần ngại khi kể những câu chuyện thế này tại các buổi hội thảo của mình vì sợ rằng nó có thể đến tai người mà tôi đã thương lượng. Tuy nhiên, nhiều năm sau, khi tôi đến nói chuyện ở hội nghị của Hiệp hội Bất động sản California tổ chức ở San Diego, tôi đã kể câu chuyện này trong bài nói chuyện của mình và không bao giờ nghĩ rằng anh nhân viên kinh doanh của tờ tạp chí đó cũng đang đứng ở cuối phòng. Khi tôi kết thúc bài nói chuyện, tôi thấy anh ta lách qua đám đông và tiến lên. Tôi tự trấn an mình để chờ đợi một cuộc cãi vã hoặc chửi bới. Nhưng không, anh ta bắt tay tôi và mỉm cười nói: “Tôi không biết cảm ơn ông thế nào vì đã giúp tôi hiểu ra một điều. Tôi đã không hiểu rằng việc mình hay vội vã đồng ý đã có tác động như thế nào đến mọi người. Tôi sẽ không bao giờ lặp lại nữa”.

## **ĐÔI KHI BẠN NÊN ĐỒNG Ý VỚI LỜI ĐỀ NGHỊ ĐẦU TIÊN**

Tôi thường nghĩ một điều, chắc chắn 100% là bạn không bao giờ nên đồng ý với lời đề nghị đầu tiên – cho đến khi tôi gặp Tim Rush, một nhà kinh doanh bất động sản ở Los Angeles. Anh đã kể lại cho tôi nghe câu chuyện của mình: “Tôi qua khi tôi đang lái xe dọc theo đại lộ Hollywood, vừa đi vừa nghe băng của anh rồi tôi dừng lại ở một trạm xăng để đi toa-lét. Khi tôi trở lại xe, một người đã giáng súng vào sườn tôi và nói: “Ok, anh bạn. Đưa ví đây”. Vì vừa nghe băng của anh nên tôi nói: “Tôi sẽ đưa anh tiền, nhưng hãy để lại cho tôi ví và thẻ tín dụng, được không?” Thế là anh ta nói: “Anh bạn, anh không nghe tôi nói gì à? Mau đưa ví đây!” Trong thời buổi nhiễu nhương này, tôi chỉ có thể nói rằng: Đôi khi bạn nên đồng ý với lời đề nghị đầu tiên, nhưng gần như 100% là bạn không bao giờ được đồng ý ngay với chúng.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Đừng bao giờ chấp nhận lời đề nghị hoặc lời trả giá đầu tiên từ đối phương. Việc này sẽ

ngay lập tức đưa đến hai ý nghĩ: “Lẽ ra tôi có thể làm được hơn thế (lần sau tôi sẽ làm)” và “Chắc phải có điều gì không ổn”.

2. Có một nguy cơ lớn là khi bạn tạo nên một bức tranh trong tâm trí về phản ứng của đối phương trước đề nghị của bạn trong khi họ có thể cho bạn nhiều hơn những gì bạn mong đợi. Hãy chuẩn bị sẵn cho khả năng này để nó không làm bạn phải phân tâm.

### 3. GIẬT MÌNH SÙNG SÓT TRƯỚC NHỮNG LỜI ĐỀ NGHỊ

Nhà thương lượng hiệu quả hiểu rằng mình luôn phải tỏ ra giật mình – phản ứng sùng sốt và ngạc nhiên với đề nghị của đối phương. Giả dụ bạn đang ở một khu nghỉ dưỡng và dừng lại xem một họa sỹ vẽ chân dung ký họa. Ông ta không ghi giá nên bạn hỏi ông ta lấy bao nhiêu tiền, ông ta trả lời là 15 đôla. Nếu bạn không tỏ ra ngạc nhiên, ông ta sẽ nói: “Có màu sẽ thêm 5 đôla.” Nếu bạn vẫn có vẻ không ngạc nhiên, ông ta sẽ nói: “Tôi còn có cả hộp đựng nữa, anh cũng nên mua.”

Có lẽ bạn biết sẽ có người không bao giờ ngạc nhiên như thế vì nó không phù hợp với phẩm giá của họ, đó là kiểu người sẽ bước vào cửa hàng và hỏi người bán hàng: “Chiếc áo khoác này bao nhiêu tiền?”

Người bán hàng sẽ trả lời: “2.000 đôla.”

Người này sẽ nói: “Không thành vấn đề!” Có lẽ đứng phía trong bạn sẽ đau tim mất. Tôi biết là có vẻ ngớ ngẩn và nực cười nhưng thực tế là khi mọi người đưa ra lời đề nghị cho bạn, họ sẽ xem phản ứng của bạn thế nào. Có thể họ không nghĩ là bạn sẽ chấp nhận lời đề nghị. Họ chỉ muốn xem bạn phản ứng thế nào thôi.

Ví dụ:

◆ Bạn bán máy tính và người mua đòi tăng thời gian bảo hành.

◆ Bạn mua ô tô và người bán đề nghị chỉ bớt vài trăm đôla.

◆ Bạn bán thiết bị cho nhà thầu và người mua yêu cầu bạn giao hàng miễn phí đến tận nơi.

◆ Bạn bán nhà và người mua muốn chuyển tới trong vòng hai tuần trước khi hoàn tất mọi thủ tục.

Trong mỗi tình huống nêu trên, đối phương có thể không nghĩ rằng bạn sẽ chấp nhận lời đề nghị của họ, nhưng nếu bạn không tỏ ra giật mình, họ sẽ ngay lập tức suy nghĩ: “Có lẽ mình sẽ thử xem sao. Không biết có được không nhưng mình sẽ thương lượng thật rần xem có thể được đến đâu.”

Thật thú vị khi quan sát một cuộc thương lượng mà bạn biết cả hai bên đang nghĩ gì. Điều này có hấp dẫn bạn không? Bạn có muốn biết người kia đang nghĩ gì khi bạn thương lượng với họ? Khi tổ chức các cuộc hội thảo Bí quyết thương lượng hiệu quả trong một hoặc hai ngày, chúng tôi thường chia nhóm và thực hành thương lượng theo những nguyên tắc mà tôi nói. Tôi tổ chức hội thảo và điều chỉnh nội dung cho phù hợp với ngành nghề của những người tham gia. Nếu họ là người kinh doanh thiết bị y tế, họ sẽ được thương lượng về việc bán thiết bị mổ laser cho một bệnh viện. Nếu họ là chủ các công ty in ấn, hội thảo sẽ xoay quanh việc mua lại các công ty in nhỏ hơn ở một thị trấn xa xôi.

Tôi chia khán giả thành các bên mua, bên bán và trọng tài. Trọng tài là vị trí rất thú vị vì họ được tham dự vào các cuộc chuẩn bị của cả bên mua và bên bán. Họ biết khoảng thương lượng của mỗi bên và mức giá mà hai bên có thể chấp nhận được. Người bán công ty in có thể bán với giá chỉ 700.000 đôla nhưng họ có thể bắt đầu với mức rất cao là 2 triệu đôla. Người mua có thể bắt đầu với mức 400.000 đôla, nhưng họ sẵn sàng mua với giá 1,5 triệu đôla nếu cần. Khoảng thương lượng là từ 400.000 đôla đến 2 triệu đôla nhưng khoảng chấp nhận từ 700.000 đôla đến 1,5 triệu đôla.

Khoảng chấp nhận bao gồm những mức giá mà khoảng thương lượng của cả người bán và người mua trùng nhau. Nếu trùng nhau và có một khoảng chấp nhận, gần như chắc chắn là mức giá cuối cùng mà hai bên chấp nhận sẽ nằm trong khoảng này. Nếu mức cao nhất trong khoảng thương lượng của người mua lại thấp hơn mức thấp nhất trong khoảng thương lượng của người bán thì một trong hai bên sẽ phải nhượng bộ để điều chỉnh mục tiêu của mình.

Cuộc thương lượng bắt đầu khi mỗi bên đều cố gắng để bên kia đưa ra lời đề nghị trên bàn thương lượng trước. Vì cần phải có người phá băng nên bên bán đề nghị mức giá 2 triệu đôla (mức cao nhất trong khoảng thương lượng của họ). Họ tin rằng mức giá 2 triệu đôla là quá cao và họ đã phải rất quyết đoán mới dám đề nghị như vậy. Họ nghĩ là mình sẽ bị cười nhạo ngay khi đưa ra đề nghị như vậy. Thật ngạc nhiên, bên mua không có vẻ kinh ngạc gì hết. Bên bán nghĩ là bên mua sẽ nói: “Các anh muốn chúng tôi phải làm gì bây giờ? Các anh chắc là đã mất trí cả rồi”. Phản ứng của bên mua thực tế lại ôn hòa hơn nhiều: “Chúng tôi không nghĩ là mình sẵn sàng mua với mức giá cao như vậy.” Ngay lập tức, cuộc thương lượng chuyển sắc thái. Chỉ một giây trước, mức giá 2 triệu đôla có vẻ là một mục tiêu bất khả thi. Giờ bên bán đang nghĩ rằng có lẽ mục tiêu không quá xa vời như họ nghĩ. Giờ đây họ sẽ nghĩ: “Hãy từ từ và làm những nhà thương lượng thật cứng rắn. Có thể ta sẽ đạt được nhiều đây.”

Việc tỏ ra sừng sốt rất quan trọng vì hầu hết mọi người đều tin vào điều họ nhìn thấy hơn là nghe thấy. Hầu hết ở mọi người thị lực lấn át thính lực. Bạn có thể cho rằng ít nhất 70% số người mà mình phải thương lượng là những người ưa thị giác. Điều họ thấy còn quan trọng hơn điều họ nghe. Tôi chắc là bạn đã từng biết về lập trình ngôn ngữ tư duy. Bạn biết là con người có thể thuộc nhóm ưa thị giác, thính giác và cảm giác vận động (điều họ cảm thấy là quan trọng nhất). Cũng có người thuộc nhóm vị giác và khứu giác nhưng không nhiều và họ thường là đầu bếp hoặc người sản xuất nước hoa.

Nếu muốn biết bạn thuộc nhóm nào, hãy nhắm mắt lại khoảng 10 giây và nghĩ về ngôi nhà bạn từng sống hồi 10 tuổi. Nếu thấy được ngôi nhà trong tâm trí, bạn thuộc nhóm ưa thị giác. Có thể bạn không thấy một bức tranh thị giác, nhưng bạn lại nghe được tiếng tàu chạy qua hoặc tiếng trẻ con đùa nghịch. Điều đó có nghĩa bạn thuộc nhóm thính giác. Neil Berman, một người bạn của tôi, là nhà trị liệu tâm lý ở Santa Fe, bang New Mexico, có thể nhớ được mọi cuộc nói chuyện với các bệnh nhân của mình. Nhưng nếu vô tình gặp họ ở siêu thị, anh ta không thể nhớ ra họ là ai. Khi họ lên tiếng chào hỏi, anh ta thường nghĩ: “À vâng, đó là cá tính lưỡng cực với xu hướng khó gần gũi.”

Khả năng thứ ba là bạn không nhìn rõ ngôi nhà hay nghe được điều gì đã diễn ra nhưng bạn có cảm nhận về nó như hồi bạn 10 tuổi. Điều này khiến bạn thuộc nhóm cảm giác vận động. Hãy giả định là mọi người thuộc nhóm ưa thị giác, trừ khi họ có đặc điểm khác để bạn tiếp tục xác định. Hãy giả định rằng những gì họ nhìn thấy còn quan trọng hơn những gì họ nghe thấy. Chính vì vậy, việc tỏ ra sững sốt trước một lời đề nghị rất quan trọng. Đừng coi việc tỏ ra sững sốt là trẻ con hoặc có vẻ đóng kịch nếu bạn chưa có cơ hội xem điều này hiệu quả đến thế nào. Một người phụ nữ nói với tôi rằng cô ấy đã sững sốt khi chọn một chai vang ở một trong những nhà hàng ngon nhất tại Boston và người phục vụ rượu liền giảm giá 5 đôla cho cô ấy. Một người đàn ông nói với tôi rằng nét mặt sững sốt có thể khiến nhân viên bán hàng giảm giá đến 2.000 đôla cho một chiếc Corvette<sup>(6)</sup>. Một người bạn của tôi làm nghề diễn giả đã từng dự hội thảo của tôi ở Quận Cam, bang California đã quyết định xem liệu anh ta có thể tặng tiền thù lao diễn giả được không. Lúc đó anh ta cũng mới bắt đầu vào nghề và thường yêu cầu mức giá 1.500 đôla. Anh ta đến một công ty và đề nghị họ thuê mình đào tạo tại chỗ. Vị Giám đốc Đào tạo nói: “Chúng tôi cũng muốn thuê anh làm, nhưng chúng tôi chỉ có thể trả tối đa 1.500 đôla”.

Nếu là trước đây thì anh ta sẽ nói: “Tôi cũng thường đề nghị mức đó.” Nhưng giờ anh ta lại há hốc miệng ra tỏ vẻ ngạc nhiên và nói: “1.500 đôla ư? Tôi không thể làm được nếu chỉ với 1.500 đôla.”

Vị Giám đốc Đào tạo đăm chiêu tư lự và nói: “Vậy thì chúng tôi chỉ có thể trả tối đa là 2.500 đôla, đây là mức cao nhất chúng tôi có thể đáp ứng được.” Điều đó có nghĩa là thêm 1.000 đôla lợi nhuận ròng cho mỗi bài nói chuyện của anh bạn tôi mà anh ta chỉ mất có 15 giây. Thu nhập không tệ đấy chứ!

## Những điểm chính cần nhớ

1. Hãy tỏ ra sững sốt trước một lời đề nghị của đối phương. Họ có thể không nghĩ là sẽ đạt được những gì đã đề nghị nhưng nếu bạn không tỏ ra ngạc nhiên, họ sẽ hiểu rằng đó là một khả năng.
2. Tiếp sau việc tỏ ra sững sốt sẽ là nhượng bộ. Nếu bạn không tỏ ra sững sốt thì người kia sẽ bắt đầu cứng rắn hơn trong thương lượng.

3. Hãy giả định là đối phương thuộc nhóm ưa thị giác trừ khi bạn biết thêm điều gì khác để tiếp tục nhận định.
4. Kể cả khi không tiếp xúc trực tiếp với đối phương thì bạn vẫn nên tỏ ra sững sờ và kinh ngạc. Việc tỏ ra giật mình sững sốt trên điện thoại cũng rất hiệu quả.

## 4. TRÁNH THƯƠNG LƯỢNG KIỂU ĐỐI ĐẦU

Những gì bạn nói trong vài giây đầu tiên của cuộc thương lượng thường tạo ra không khí cho cuộc thương lượng đó. Đối phương sẽ nhanh chóng cảm nhận được liệu bạn đang tìm kiếm một giải pháp cùng có lợi hay bạn là một người thương lượng cứng rắn, sẵn sàng làm tất cả để đạt được những gì có thể. Đó là vấn đề tôi đã từng gặp với các luật sư khi họ tham gia thương lượng – họ là những người thương lượng kiểu đối đầu. Bạn vẫn thường nhận được một phong bì trắng với hàng chữ đen nằm ở góc trái phía trên cùng và bạn nghĩ: “Ô không! Lần này là cái gì đây?” Bạn mở bức thư, và thông điệp đầu tiên của họ là gì? Đó là một lời đe dọa – những gì họ sẽ làm với bạn nếu bạn không cho thứ họ cần.

### LUẬT SƯ LÀ NHỮNG NGƯỜI THƯƠNG LƯỢNG KIỂU ĐỐI ĐẦU

Tôi từng tổ chức một cuộc hội thảo về thương lượng cho 50 luật sư thường tiến hành các vụ kiện về vi phạm y đức hay như cách họ thường thích gọi, đó là các vụ kiện về trách nhiệm y khoa. Tôi chưa từng gặp bất cứ một luật sư nào háo hức đi dự hội thảo về thương lượng mặc dù thương lượng là công việc chính của họ, và những người này cũng không phải là ngoại lệ. Hãng thuê những luật sư này làm việc nói rằng họ muốn đi dự hội thảo chỉ vì họ muốn được nhận thêm các vụ kiện từ hãng.

Các luật sư này đến hội thảo nhưng ngay từ đầu đã không vui vẻ gì vì phải mất cả ngày thứ Bảy với tôi. Tuy nhiên, khi chúng tôi bắt đầu, họ đã tham gia khá tích cực, thoải mái. Tôi đưa cho họ một vụ trong đó một bác sỹ bị kiện vì liên quan đến một vụ việc không may với một y tá. Tôi không thể tin được là họ lại có vẻ ưa đối đầu đến vậy. Hầu hết bọn họ đều bắt đầu bằng sự đe dọa hãn học và từ đó dần trở nên thô bạo hơn. Tôi phải cho dừng bài tập và nói với họ nếu thực sự muốn giải quyết vụ việc mà không cần đến kiện tụng tốn kém (và tôi đặc biệt nghi ngờ động cơ của họ về ý tưởng này) thì họ không nên tỏ ra ưa đối đầu ngay từ giai đoạn đầu tiên của cuộc thương lượng.

Hãy cẩn thận với những gì bạn nói khi bắt đầu. Nếu đối phương đưa ra quan điểm mà bạn hoàn toàn không tán thành thì cũng đừng tranh cãi. Tranh cãi luôn chỉ làm đối phương càng mong muốn chứng minh là mình đúng. Tốt nhất là bạn nên đồng ý với họ trước rồi đáp trả lại với công thức 3F – Feel, Felt, Found (cảm giác, đã có cảm giác, nhận thấy).

Trả lời kiểu như: “Tôi hiểu rõ những cảm giác của anh về điều này. Nhiều người cũng có cảm giác giống hệt như anh bây giờ. [Giờ thì bạn đã làm dịu đi không khí cạnh tranh đó. Bạn không tranh cãi với họ mà đang đồng ý với họ]. Nhưng anh có biết chúng tôi cũng luôn nhận thấy điều gì không? Khi tìm hiểu cận kề, chúng tôi luôn nhận thấy rằng...” Hãy xem một vài ví dụ sau.

Bạn đang bán hàng và một khách hàng nói: “Giá của anh quá cao.” Nếu bạn tranh cãi với anh ta, anh ta sẽ cảm thấy cần chứng minh là bạn sai và anh ta đúng. Thay vào đó, bạn có thể nói: “Tôi hiểu rõ những cảm giác của anh về điều này. Nhiều người cũng đã có cảm giác giống hệt như anh bây giờ khi họ mới nghe về giá cả. Nhưng khi tìm hiểu cận kề lời chào hàng của chúng tôi, họ luôn nhận thấy rằng giá của chúng tôi là hợp lý nhất trên thị trường.”

Trong cuốn sách *Bí quyết thương lượng hiệu quả về mức lương* do Career Press xuất bản, tôi đã bàn về việc thương lượng hợp đồng lương lậu. Giả dụ bạn đang xin việc và Giám đốc Nhân sự nói với bạn rằng: “Tôi không nghĩ là anh có đủ kinh nghiệm trong lĩnh vực này.” Nếu bạn trả lời: “Tôi đã từng làm nhiều công việc phức tạp hơn thế này rồi” thì có nghĩa ý của bạn là “Tôi đúng, cô sai”. Việc này chỉ làm cho cô ta càng muốn bảo vệ nhận định của mình. Thay vào đó, hãy nói: “Tôi hiểu rõ những cảm giác của chị về điều này. Nhiều người cũng đã có cảm giác giống hệt như chị bây giờ. Nhưng có một số điểm tương đồng khá lớn giữa công việc tôi đã làm và đang muốn làm dù không hoàn toàn dễ nhận thấy. Hãy để tôi nói đó là gì.”

Bạn là một nhân viên bán hàng và khách hàng nói với bạn: “Tôi nghe nói phòng giao nhận của anh có nhiều vấn đề.” Tranh cãi chỉ làm anh ta nghi ngờ mục tiêu của bạn. Thay vào đó, hãy nói: “Tôi biết anh nghe điều này từ đâu vì tôi cũng đã nghe rồi. Tôi nghĩ đó là tin đồn từ cách đây mấy năm khi chúng tôi chuyển nhà kho, nhưng giờ nhiều công ty lớn như General Motors và General Electric đã tin cậy vào hệ thống lưu kho của chúng tôi và chúng tôi cũng chưa bao giờ gặp vấn đề gì cả.”

Người kia nói: “Tôi không tin tưởng vào việc mua bán từ một công ty bên ngoài. Tôi nghĩ là chúng ta nên làm việc trong nước thôi.” Càng tranh cãi bạn càng buộc anh ta phải bảo vệ quan điểm của mình. Thay vào đó, bạn hãy nói: “Tôi hiểu rất rõ cảm giác của anh về việc này vì gần đây mọi người đều có cảm giác như vậy. Nhưng anh có biết chúng tôi nhận thấy điều gì không? Dù đây chuyện ban đầu được thực hiện ở Thái Lan, nhưng thực tế chúng ta đã làm gia tăng lực lượng lao động ở Mỹ lên hơn 42% và lí do là...” Thay vì tranh cãi ngay sẽ tạo ra cuộc thương lượng mang tính đối đầu, hãy tập thói quen đồng ý rồi tìm cách xoay chuyển tình thế.

Tại các cuộc hội thảo của mình, thỉnh thoảng tôi có đề nghị một người ở hàng ghế đầu đứng lên. Khi tôi chìa hai tay ra và giơ về phía người đó, tôi bảo anh ta hãy giơ tay ra áp vào tay tôi. Sau đó, không nói gì hết, tôi bắt đầu đẩy nhẹ về phía anh ta. Ngay lập tức, không chờ ai phải nói gì, anh ta bắt đầu đẩy lại tôi. Mọi người thường đẩy lại khi bạn đẩy họ. Tương tự, việc bạn tranh cãi với ai đó ngay lập tức sẽ khiến họ muốn tranh cãi lại.



Một điều tuyệt vời khác về công thức 3F là nó cho bạn thời gian để suy nghĩ. Nhiều khi bạn gặp ai đó vào những thời điểm không phù hợp. Bạn có thể là người bán hàng gọi điện đến để hẹn gặp và nghe khách hàng nói kiêu như: “Tôi không có thì giờ rảnh rỗi để nói chuyện với một kẻ dối trá cặn bã như anh.” Bạn chưa từng nghe thấy điều nào tương tự trước đó. Nó làm bạn choáng váng. Bạn không biết nói gì, nhưng nếu biết về công thức 3F, bạn có thể nói: “Tôi rất hiểu cảm giác của anh lúc này. Nhiều người cũng đã có cảm giác tương tự nhưng tôi thường nhận thấy là...” Đến lúc nói được như thế là bạn đã nghĩ ra thêm những gì cần phải nói. Bạn hãy bình tĩnh nói: “Tôi rất hiểu cảm giác của anh lúc này. Nhiều người cũng đã có cảm giác tương tự nhưng...” Công thức 3F giúp bạn lấy lại sự điềm tĩnh để biết chính xác mình sẽ phải nói gì.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Đừng tranh cãi với mọi người ngay khi bắt đầu thương lượng vì điều này sẽ tạo ra không khí đối đầu.
2. Dùng công thức 3F – Feel, Felt, Found (cảm giác, đã có cảm giác, nhận thấy) để làm xoay chuyển thái độ thù địch.
3. Việc luôn ghi nhớ công thức 3F trong đầu sẽ cho bạn thêm thời gian suy nghĩ khi đối phương thể hiện thái độ thù địch không mong muốn.

## 5. KHÁCH HÀNG MIỄN CƯỖNG VÀ NGƯỜI BÁN HÀNG MIỄN CƯỖNG

Hãy tưởng tượng bạn đang sở hữu một chiếc du thuyền nhưng rất muốn bán nó đi. Lúc mới mua bạn rất thích nhưng giờ bạn ít khi dùng đến mà phí bảo dưỡng và neo đậu khiến bạn mất một khoản lớn. Một buổi sáng Chủ nhật, bạn phải bỏ lỡ cơ hội đi đánh gôn với bạn bè để đến bến tàu rửa thuyền. Bạn vừa dọn dẹp vừa thầm chửi rủa việc mình đã ngu ngốc mua chiếc du thuyền này. Bạn đang nghĩ: “Mình sẽ bán ngay “con gà tây” này cho người nào đến hỏi đầu tiên” thì bạn nhìn lên và thấy một người đàn ông ăn mặc sang trọng, tay trong tay với một cô gái trẻ. Ông ta đang đi đôi giày hiệu Gucci, mặc quần trắng, áo khoác hiệu Burberry và cà vạt lụa. Cô bạn gái của ông ta đi giày cao gót, váy lụa bó, kính mắt to và đôi khuyên tai kim cương rất lớn.

Họ dừng lại trước chiếc du thuyền của bạn rồi người đàn ông nói: “Chiếc thuyền đẹp đấy anh bạn. Anh có định bán không?”

Cô bạn gái ôm lấy ông ta và nói: “Mua đi anh. Chắc là thích lắm đấy.”

Bạn thấy tim mình đang vỡ ra vì sung sướng, trong đầu bạn như đang ca hát: “Tạ ơn Chúa! Tạ ơn Chúa!”

Thế hiện ra tâm trạng đó sẽ không giúp bạn bán được giá tốt nhất đúng không? Bạn sẽ làm thế nào để có được giá tốt nhất? Hãy đóng vai người bán hàng miễn cưỡng. Bạn tiếp tục cọ rửa và nói: “Tôi chưa có ý định bán nhưng mời anh chị cứ lên thuyền.” Bạn dẫn họ đi xem một vòng và cứ một bước bạn lại nói bạn yêu con thuyền ra sao và bạn đã hạnh phúc thế nào với nó. Cuối cùng bạn bảo họ: “Tôi có thể thấy chiếc du thuyền này hợp với anh chị và anh chị sẽ thích nó thế nào, nhưng thực sự tôi thấy mình không nỡ rời xa nó. Nhưng để cho công bằng, anh chị có thể trả mức giá cao nhất là bao nhiêu?”

Nhà thương lượng hiệu quả hiểu rằng kỹ thuật bán hàng miễn cưỡng này sẽ mở rộng khoảng thương lượng trước khi cuộc thương lượng chính thức bắt đầu. Khi bạn làm được việc tạo cho người kia mong muốn được sở hữu con thuyền, trong đầu ông ta sẽ hình thành một khoảng thương lượng. Ông ta có thể nghĩ: “Trả 30.000 đôla hoặc 25.000 đôla là hợp lý, nhưng mình sẽ trả 20.000 đôla để mặc cả”. Do đó, khoảng thương lượng của ông ta là 20.000 đôla đến 30.000 đôla. Khi đóng vai là người bán hàng miễn cưỡng, bạn sẽ buộc ông ta phải nâng khoảng thương lượng đó lên. Ông ta thậm chí có thể đề nghị bạn một mức giá là 40.000 đôla. Nếu bạn có vẻ muốn bán, ông ta có thể chỉ đề nghị bạn 20.000 đôla. Khi đóng vai người bán hàng miễn cưỡng, bạn có thể đưa ông ta đến điểm giữa, hoặc thậm chí là vượt qua mức cao nhất trong khoảng thương lượng của ông ta ngay cả khi cuộc thương lượng chưa bắt đầu.

Một trong những Nhà thương lượng hiệu quả của tôi là một nhà đầu tư vô cùng giàu có và đầy quyền lực. Anh ta sở hữu bất động sản ở khắp nơi trong thành phố. Anh ta rất thành công, bạn có thể gọi anh ta là một nhân vật quyền lực. Anh ta rất thích các trò quanh co mảnh lới.

Giống như nhiều nhà đầu tư, chiến lược của anh ta cũng khá đơn giản: mua một mảnh đất với giá cả và điều kiện phù hợp, găm lại và chờ giá lên rồi bán với giá cao. Nhiều nhà đầu tư nhỏ muốn mua lại một phần cổ phần của anh ta vì mong muốn có được những bất động sản có giá hơn của anh ta. Đó là lúc nhà đầu tư thức thời này biết cách sử dụng chiêu của người bán hàng miễn cưỡng như thế nào.

Anh ta âm thầm đọc bản đề nghị và khi đọc xong, anh ta ngả người về phía sau, ra vẻ vò đầu bứt tai và nói đại loại như: “Tôi không biết nữa. Trong số các mảnh đất mình có, tôi có tình cảm đặc biệt với mảnh này. Tôi đang nghĩ đến việc giữ nó lại làm quà tốt nghiệp đại học cho con gái và thực lòng tôi không nghĩ là mình chịu rời xa nó với giá thấp. Hãy hiểu rằng mảnh đất này rất có ý nghĩa với tôi. Nhưng hãy xem nào, anh đã có ý tốt hỏi mua của tôi, để cho công bằng và khỏi mất thời gian của anh, giá tốt nhất mà anh thấy có thể trả cho tôi là bao nhiêu?” Nhiều lần tôi thấy anh ta kiếm được hàng ngàn đôla chỉ trong vài giây với triết lý người bán hàng miễn cưỡng này. Nhà thương lượng hiệu quả luôn mong muốn cố gắng nâng khoảng thương lượng của đối phương lên trước khi cuộc thương lượng bắt đầu.

**HÃY ĐÓNG VAI NGƯỜI BÁN HÀNG MIỄN CƯỖNG KỂ CẢ KHI BẠN THỰC SỰ MONG MUỐN**

Một vài năm trước, Donald Trump từng rơi vào tình cảnh khó khăn. Ông ta mắc nhiều khoản nợ về bất động sản trong khi thị trường bất động sản ở New York sắp sụp đổ. Cơ hội tốt nhất của ông ta lúc này là bán đi khách sạn St. Moritz mà ông ta mua của Helmsleys ba năm trước với giá 79 triệu đôla. Khách sạn này nằm ngay góc đường cùng với khách sạn hàng đầu Plaza mà ông ta mới mua lại được nên ông ta không cần đến nó nữa. Alan Bond, một tỉ phú huênh hoang người Úc, có vẻ quan tâm đến St. Moritz. Mặc dù đang rất cần bán song Trump vẫn đóng vai người bán hàng miễn cưỡng.

“Ôi, Alan, không thể là St. Moritz. Đó là khách sạn tôi vô cùng yêu thích. Tôi sẽ không bán đâu. Tôi sẽ trao lại cho các cháu thôi. Tôi có thể bán tất cả những thứ khác, anh có thể trả giá, nhưng không phải là St. Moritz. Nhưng xem nào, để cho công bằng, anh có thể trả cho tôi giá cao nhất là bao nhiêu?”

Trừ phi nhận ra những gì họ đang làm với mình, bạn sẽ đi từ mức thấp nhất đến mức trung bình, thậm chí là mức cao trong khoảng thương lượng của mình trước khi bắt đầu cuộc thương lượng. Alan Bond đã trả Trump 160 triệu đôla để mua St. Moritz, số tiền mà ông ta cần để chống đỡ với đợt suy thoái bất động sản đang đến.

Tôi nhớ mình đã từng đầu tư mua một căn hộ đất tiền hướng ra biển. Người chủ đã đưa ra một mức giá phải chăng. Hồi đó thị trường bất động sản còn rất nóng và tôi không rõ bà chủ này muốn bán đến mức nào hay còn ai muốn đề nghị mua nó không. Tôi viết ra ba bản đề nghị, một bản ở mức thấp nhất trong khoảng thương lượng của mình, một bản ở mức giữa và một bản ở mức cao nhất mà tôi sẵn sàng trả. Tôi hẹn gặp người bán – người đã chuyển ra khỏi khu căn hộ ở Long Beach và giờ đang sống ở Pasadena.

Sau khi nói chuyện với bà ta, tôi xác định là chưa có ai hỏi mua căn hộ và bà ta đang rất muốn bán. Tôi mở cặp và lấy ra bản đề nghị thấp nhất. Bà ta chấp nhận và khi tôi bán căn hộ này hồi năm ngoái, nó còn đắt gấp hai lần so với hồi tôi mua nó. (Hãy lưu ý bạn chỉ có thể làm được điều này khi “mua bán chính chủ”. Nếu một đại diện bất động sản rao bán thì người đại diện đó phải thay mặt người chủ và buộc phải cho người chủ biết theo anh ta thì người mua có sẵn sàng trả giá cao hơn không. Đó là một lý do nữa giải thích tại sao khi muốn bán, bạn luôn phải thông qua một người đại diện).

Các Nhà thương lượng hiệu quả thường đóng vai người bán hàng miễn cưỡng khi họ muốn bán cái gì đó. Việc này sẽ thu hẹp lại khoảng thương lượng của đối phương ngay từ khi cuộc thương lượng chưa bắt đầu. Hãy xem xét trường hợp của khách hàng miễn cưỡng. Hãy thử chuyển sang vị trí bên kia chiếc bàn một lúc. Giả dụ bạn đang phụ trách việc mua bán thiết bị máy tính mới của công ty. Bạn sẽ làm thế nào để người bán hàng đưa ra mức giá thấp nhất có thể? Tôi sẽ để người bán hàng tới trình bày từ đầu đến cuối. Tôi sẽ hỏi tất cả những câu có thể và khi không thể nghĩ ra thứ gì để hỏi, tôi sẽ nói: “Tôi thực sự trân trọng thời gian cô đã dành cho tôi. Chắc hẳn cô đã bỏ rất nhiều công sức cho lần trình bày này, nhưng thật tiếc là nó lại không hợp với định hướng của chúng tôi. Dù sao cũng chúc cô

gặp nhiều may mắn.”

Tôi sẽ dừng lại để xem biểu hiện thất vọng trên khuôn mặt của người bán hàng. Tôi sẽ nhìn cô ta uể oải thu dọn các tài liệu của mình. Rồi đến đúng phút cuối, ngay khi cô ta chạm tay vào tay nắm cửa, tôi sẽ quay lại với một biểu hiện bất ngờ. Có một vài phản ứng bất ngờ trong việc thương lượng. Nếu bạn sử dụng đúng lúc thì phản ứng của người khác sẽ dễ dàng bị bạn đoán được.

Tôi sẽ nói: “Cô biết đấy, tôi thực sự trân trọng thời gian cô dành cho tôi. Để cho công bằng, hãy cho tôi biết giá thấp nhất mà cô có thể cung cấp là bao nhiêu?”

Bạn có đồng ý với tôi là có thể suy đoán mức giá mà người bán hàng đưa ra không phải là mức lãi cơ bản thực sự? Chắc chắn là có thể đoán như vậy. Giá đầu tiên mà người bán hàng đưa ra tôi gọi là “con số mong muốn”. Đây là mức mà cô ta muốn đối phương chấp nhận. Nếu được chấp nhận, có lẽ cô ta sẽ chạy như bay về văn phòng và la lên: “Mọi người không thể tin được chuyện gì đã xảy ra đâu. Tôi tới công ty XYZ để chào hàng thiết bị máy tính mà họ cần cho trụ sở làm việc mới. Tôi đưa ra lời chào hàng và họ hỏi ‘Giá chốt cuối cùng thực sự của cô là bao nhiêu?’ Đang hào hứng nên tôi nói ‘Chúng tôi chưa bao giờ giảm giá thấp hơn báo giá vì số lượng, vì vậy mức thấp nhất là 225.000 đôla’ rồi nín thở. Vị Chủ tịch nói ‘Có vẻ cao, nhưng nếu đó là giá tốt nhất của cô thì chúng tôi chấp nhận, chuẩn bị giao hàng đi.’ Tôi không thể tin nổi. Hãy đóng cửa văn phòng và ăn mừng thôi.”

Đôi khi có mức giá gọi là “bỏ đi”, đó là mức giá mà người bán hàng sẽ không hoặc không thể bán được. Đối phương không biết mức giá bỏ đi là bao nhiêu nên họ phải thăm dò một chút để tìm kiếm thông tin. Họ phải thử một số nước cờ thương lượng để xem có thể tìm ra mức giá bỏ đi của người bán hay không.

Khi bạn đóng vai khách hàng miễn cưỡng, người bán hàng sẽ không lòng vòng đi từ mức giá mong muốn đến mức giá bỏ đi. Mà nó sẽ thế này. Khi bạn đóng vai khách hàng miễn cưỡng, người bán hàng sẽ bỏ đi một nửa khoảng thương lượng của mình. Nếu người bán máy tính đó biết mức giá thấp nhất là 175.000 đôla, thấp hơn mức giá chào 50.000 đôla, cô ta sẽ phản ứng với chiêu khách hàng miễn cưỡng bằng câu: “À tôi phải nói với ông thế này. Giờ đang là cuối quý và chúng tôi đang có cuộc thi bán hàng. Nếu ông đặt hàng hôm nay, tôi sẽ cho ông mức giá thấp đến khó tin là 200.000 đôla.” Cô ta sẽ bỏ đi một nửa mức thương lượng chỉ vì bạn đã đóng vai khách hàng miễn cưỡng.

Khi ai đó làm điều này với bạn thì điều đó chỉ có nghĩa là họ đang tham gia vào một trò chơi mà thôi. Nhà thương lượng hiệu quả không bực mình vì chuyện này. Họ chỉ cố gắng học cách chơi trò thương lượng hiệu quả giỏi hơn đối thủ. Khi đối thủ áp dụng trò chơi này với bạn, phản ứng đúng đắn trước chiêu này là tiến hành các nước cờ với thứ tự như sau:

“Tôi không nghĩ là có thể linh hoạt về giá cả, nhưng nếu ông bảo tôi phải làm gì để bên ông chấp nhận (để bên kia cam kết trước), tôi sẽ hỏi ý kiến mọi người bên tôi (Quyền lực cao hơn – một chiêu thương lượng Trung cuộc mà tôi sẽ nói sau), và tôi sẽ xem mình có thể làm gì cho ông được (Đóng vai Người tốt/Kẻ xấu – một chiêu kết thúc thương lượng)”.

# Những điểm chính cần nhớ

1. Luôn đóng vai người bán hàng miễn cưỡng.
2. Cẩn thận khi gặp khách hàng miễn cưỡng.
3. Chơi nước cờ này là một cách tốt để thu hẹp khoảng thương lượng của đối phương ngay cả khi cuộc thương lượng chưa bắt đầu.
4. Đối phương thường sẽ giảm đi một nửa khoảng thương lượng chỉ vì bạn dùng chiêu này.
5. Khi bạn phải ứng phó với chiêu này, hãy để đối phương cam kết trước, chuyển sang chiêu Quyền lực cao hơn và kết thúc với chiêu Đóng vai Người tốt/Kẻ xấu.

## 6. DÙNG KỸ THUẬT CÂU KÉO

Câu kéo là một chiêu thương lượng khác rất hiệu quả, có thể đem tới một kết quả làm bạn bất ngờ. Nó chỉ là một câu nói đơn giản: “Anh còn phải cố gắng nhiều thêm nữa”. Các Nhà thương lượng hiệu quả thường áp dụng chiêu này như sau: Giả dụ bạn sở hữu một công ty thép nhỏ, chuyên bán thép với khối lượng lớn. Bạn gọi cho một công ty chế tạo để họ nghe bản chào giá của mình. Dù họ khăng khăng nói rằng mình hài lòng với nhà cung cấp hiện tại, bạn vẫn tiếp tục thuyết phục cho đến khi thành công trong việc khiến họ thay đổi và muốn mua sản phẩm của mình.

Cuối cùng người kia nói với bạn: “Tôi thực sự hài lòng với nhà cung cấp hiện tại của mình, nhưng có lẽ thêm một nhà cung cấp dự phòng để họ biết mà cẩn thận cũng không sao. Tôi sẽ lấy một xe nếu anh giảm giá xuống còn 1,22 đôla cho khoảng nửa kg.”

Với chiêu Câu kéo, bạn có thể bình thản đáp: “Tôi rất tiếc. Anh cố gắng thêm chút nữa đi.”

Một nhà thương lượng có kinh nghiệm sẽ ngay lập tức phản ứng lại với chiêu này bằng cách nói: “Chính xác là anh muốn tôi phải cố gắng thêm bao nhiêu nữa?” Trong trường hợp này, người thương lượng đang cố ép bạn đến một con số cụ thể. Tuy nhiên, bạn sẽ thấy thật ngạc nhiên là thực tế thường có rất nhiều nhà thương lượng non nớt phải chịu nhượng bộ rất nhiều trong khoảng thương lượng của họ khi bạn áp dụng chiêu này.

Vậy khi đã nói “Anh phải cố gắng thêm nữa đi”, bạn sẽ phải làm gì tiếp theo? Đúng vậy. Hãy im lặng. Đừng nói thêm một lời nào nữa. Đối phương có thể sẽ nhượng bộ với bạn. Doanh nhân thường gọi điều này là cái kết im lặng và họ sẽ học áp dụng nó ngay trong tuần đầu tiên khi bắt đầu tham gia công việc kinh doanh. Bạn hãy đưa ra lời đề nghị và im lặng. Đối phương có thể sẽ đồng ý, vì vậy sẽ thật đại dột khi nói một câu gì đó trước khi xác định họ có đồng ý hay không.

Có lần tôi quan sát hai nhân viên kinh doanh áp dụng chiêu cái kết im lặng với nhau. Ba người chúng tôi cùng ngồi quanh một chiếc bàn họp hình tròn. Người ngồi bên phải tôi muốn mua một mảnh đất từ người ngồi bên trái. Anh ta đưa ra lời đề nghị rồi im lặng, như anh ta vẫn được dạy ở trường. Người có kinh nghiệm hơn ngồi ở bên trái tôi có lẽ đã nghĩ: “Thằng qui. Không thể tin được. Nó đang thử chơi trò cái kết im lặng với moa (ta) sao? Ta sẽ dạy cho người vài điều mới được. Ta cũng sẽ không nói”.

Tôi ngồi giữa hai người đàn ông sắt đá đang ngồi im lặng thách đố nhau nói trước. Sẽ là một sự im lặng chết người nếu không có chiếc đồng hồ cổ đang kêu tích tắc trong phòng. Tôi nhìn từng người, rõ ràng là cả hai đều biết điều gì đang diễn ra nhưng không ai chịu nhượng bộ. Tôi không biết tình hình này còn có thể giải quyết được không. Dường như nửa giờ đã trôi qua mặc dù có vẻ như mới chỉ có năm phút vì trong nền văn hóa của chúng ta, sự im lặng dường như luôn kéo dài đến như vậy.

Cuối cùng, người có kinh nghiệm hơn đã phá thế bế tắc bằng cách viết nguệch ngoạc chữ “quét định?” lên một mảnh giấy và đẩy nó cho người kia. Ông ta cố tình viết sai chính tả chữ “quyết định”. Người thanh niên nhìn thấy và buột miệng nói luôn: “Ông viết sai chữ quyết định.” Và khi đã bắt đầu nói, anh ta không thể dừng lại được nữa. (Bạn có biết người bán hàng nào như thế chưa? Một khi đã mở lời thì họ không thể dừng lại được nữa đúng không?) Anh ta tiếp tục nói: “Nếu ông không sẵn sàng chấp nhận mức giá tôi đề nghị, tôi có thể sẵn sàng tăng thêm 2.000 đôla nữa, không hơn.” Anh ta tự thương lượng lại lời đề nghị của mình trước khi xác định xem người kia có chấp nhận hay không.

Để áp dụng chiêu Câu kéo này, những Nhà thương lượng hiệu quả chỉ cần đáp lại lời đề nghị hoặc lời đề nghị tiếp theo của đối phương bằng câu: “Tôi rất tiếc. Anh phải cố gắng hơn chút nữa” và rồi lại im lặng.

Một khách hàng đã gọi cho tôi sau khi dự một cuộc hội thảo về bí quyết thương lượng hiệu quả mà tôi tổ chức cho các nhà quản lý của họ và nói: “Roger, tôi nghĩ là anh có thể muốn biết chúng tôi đã kiếm được 14.000 đôla từ việc áp dụng một trong những chiêu mà anh đã chia sẻ cho chúng tôi. Chúng tôi đang cần một thiết bị mới cho văn phòng ở Miami. Theo quy trình chuẩn, chúng tôi phải lấy bản báo giá của ba nhà cung cấp và chọn bản báo giá thấp nhất. Tôi đang ngồi xem các bản báo giá và chuẩn bị đồng ý với một bản mà tôi quyết định chấp nhận. Rồi tôi nhớ những gì anh đã chỉ cho chúng tôi về chiêu Câu kéo. Tôi nghĩ: ‘Mình có mất gì đâu?’ ‘Các anh cần làm tốt hơn thế’ và viết thư lại cho họ. Và họ đã đưa ra lời đề nghị tiếp theo với giá thấp hơn 14.000 đôla so với bản báo giá ban đầu mà tôi chuẩn bị chấp nhận.”

Bạn có thể nghĩ: “Roger, anh không nói liệu đó có phải là một bản chào thầu trị giá 50.000 đôla, khi đó 14.000 đôla sẽ là một khoản nhượng bộ lớn, hay một bản báo giá trị giá nhiều triệu đôla thì khi đó 14.000 đôla lại không phải là con số đáng kể”. Đừng rơi vào bẫy tính phần trăm trong thương lượng trong khi bạn nên thương lượng theo số tiền. Vấn đề là anh ta đã kiếm được 14.000 đôla trong có hai phút khi viết ra đề nghị đối với bản báo giá, nghĩa là khi làm như vậy, anh ta đã tạo ra 420.000 đôla/giờ lợi nhuận ròng. Đó không phải

là khoản tiền đáng kể hay sao?

Đây cũng là một cái bẫy mà các luật sư thường hay mắc vào. Khi tôi làm việc với họ, rõ ràng là nếu họ thương lượng một vụ kiện trị giá 50.000 đôla, họ có thể gửi thư trao đổi về từng 5.000 đôla. Nếu đó là một vụ kiện trị giá một triệu đôla, họ sẽ trao đi đổi lại 50.000 đôla như thể nó chẳng có ý nghĩa gì, vì trong đầu họ đang thương lượng các con số phần trăm chứ không phải số tiền.

Việc bạn nhượng bộ 2.000 đôla cho một khách hàng sẽ không có vấn đề gì nếu nó khiến bạn bán được hàng trị giá 10.000 đôla hay một triệu đôla. Vẫn là việc bạn cho đi 2.000 đôla. Do đó, sẽ chẳng có ý nghĩa gì nếu bạn quay về nói với sếp Trưởng phòng Kinh doanh của mình rằng: “Tôi đã phải nhân nhượng 2.000 đôla nhưng lại bán được 100.000 đôla.” Điều mà lẽ ra bạn nên nghĩ là: “2.000 đôla đang nằm giữa bàn thương lượng. Tôi sẵn sàng dành thời gian thương lượng thêm để xem mình có thể kiếm được bao nhiêu?”

Hãy lưu ý đến giá trị thời gian của bạn. Đừng dành cả nửa giờ để thương lượng một thứ có giá 10 đôla (trừ khi bạn muốn làm thế để thực hành). Cho dù bạn có khiến cho đối phương nhân nhượng đến 10 đôla, bạn cũng chỉ kiếm được tiền với mức 20 đôla một giờ cho nửa giờ dành để thương lượng. Hãy để ý điều này, nếu kiếm được 100.000 đôla một năm, nghĩa là bạn đang kiếm khoảng 50 đôla một giờ. Bạn nên thầm nghĩ: “Có phải những gì tôi đang làm là tạo ra hơn 50 đôla mỗi giờ?” Nếu vậy thì đó là một phân giải pháp. Nếu bạn vô tình tán gẫu với ai đó khi đi lấy nước uống hay nói về bộ phim trên TV tối qua hay làm bất cứ điều gì khác không giúp bạn tạo ra 50 đôla một giờ, đó mới chính là vấn đề.

Đây là điều cần nói. Khi thương lượng với ai đó – khi bạn có một thỏa thuận ngay trước mặt có thể chấp nhận được – nhưng bạn lại tự hỏi liệu mình có nên chờ đợi và cố gắng thêm một chút, bạn sẽ không phải kiếm 50 đôla mỗi giờ nữa. Không, thưa ông. Không, thưa bà. Ông bà đang kiếm 50 đôla một phút và có thể là 50 đôla một giây.

Nếu vẫn còn băn khoăn thì hãy nhớ là một đồng thương lượng được là một đồng lãi ròng, không phải là một đồng thu nhập trước thuế. Có nghĩa là 2.000 đôla mà bạn phải nhân nhượng trong một vài giây vì bạn nghĩ đó là cách duy nhất để bán được hàng sẽ có giá trị hơn nhiều so với số tiền thu nhập trước thuế. Tôi đã từng đào tạo cho nhân viên ở các cửa hàng bán lẻ giảm giá và các tổ chức bảo hiểm sức khỏe (HMOs) nơi mà số dư lợi nhuận chỉ có 2%. Họ có thể đạt doanh thu hàng tỉ đôla mỗi năm nhưng chỉ mang lại 2% lợi nhuận ròng (sau thuế). Ở công ty của họ, việc nhân nhượng 2.000 đôla ở bàn thương lượng có tác động lên lợi nhuận ròng cũng như khi bán được 100.000 đôla.

Có lẽ ngành của bạn còn có thu nhập cao hơn thế. Tôi đã từng đào tạo cho nhân viên ở một số công ty mà lợi nhuận ròng chiếm đến 25% tổng doanh số, thật khó tin nhưng đó chỉ là ngoại lệ. Ở đất nước này, mức dư lãi trung bình chỉ chiếm 5% tổng doanh số, nghĩa là có thể 2.000 đôla nhân nhượng tương đương với 40.000 đôla bán được. Để tôi hỏi bạn điều này. Bạn sẵn sàng làm việc trong bao lâu để bán được 40.000 đôla? Một giờ? Hai giờ? Cả ngày? Tôi từng gặp nhiều Trưởng phòng bán hàng nói: “Để bán được 40.000 đôla, tôi muốn nhân viên của mình làm trong bao lâu cũng được.”

Dù công việc kinh doanh của bạn có tiến triển nhanh chóng đến đâu, có lẽ bạn vẫn sẵn sàng dành nhiều giờ để có doanh số 40.000 đôla. Tại sao bạn lại sẵn sàng nhân nhượng 2.000 đôla tại bàn thương lượng? Nó cũng mang lại lợi nhuận ròng y như việc bán được 40.000 đôla nếu bạn làm công việc kinh doanh thường tạo ra lợi nhuận ròng trung bình 5%.

Một đồng thương lượng được là một đồng lợi nhuận ròng. Bạn sẽ không bao giờ kiếm tiền nhiều hơn khi thương lượng! Nhà thương lượng hiệu quả nên đáp lại một lời đề nghị bằng câu: “Anh cần cố gắng nhiều hơn thế nữa.” Khi người khác áp dụng điều này với mình, họ sẽ ngay lập tức trả lời bằng chiêu Phản pháo: “Chính xác là anh muốn tôi phải cố gắng thêm bao nhiêu nữa?”

## Những điểm chính cần nhớ

1. Đáp lại một lời đề nghị hay lời đề nghị tiếp theo bằng chiêu Câu kéo: “Anh cần cố gắng nhiều hơn thế nữa.”
2. Khi chính mình gặp chiêu này, hãy ngay lập tức trả lời bằng chiêu Phản pháo là: “Chính xác là anh muốn tôi phải cố gắng thêm bao nhiêu nữa?” Điều này sẽ khiến đối phương phải nêu ra một con số cụ thể.
3. Tập trung vào số tiền được thương lượng. Đừng nhầm lẫn với tổng số doanh thu và bắt đầu nghĩ về những con số phần trăm.
4. Một đồng thương lượng được là một đồng lợi nhuận ròng. Hãy nhớ rõ giá trị thời gian của bạn theo từng giờ.
5. Bạn sẽ không bao giờ có thể kiếm tiền nhanh hơn khi thương lượng hiệu quả.



## CÁC NƯỚC CỜ THƯƠNG LƯỢNG TRUNG CUỘC

7. Đối phó với người không có quyền quyết định
8. Giá trị suy giảm của dịch vụ
9. Không bao giờ đề nghị chia đôi khoảng cách
10. Xử lý tình huống lâm vào ngõ cụt
11. Xử lý thế nan giải
12. Xử lý thế bế tắc
13. Luôn đòi hỏi có sự trao đổi

## 7. ĐỐI PHÓ VỚI NGƯỜI KHÔNG CÓ QUYỀN QUYẾT ĐỊNH

Một trong những tình huống khó chịu nhất bạn có thể gặp khi thương lượng là phải cố gắng nói chuyện với một người nói rằng họ không có quyền đưa ra quyết định cuối cùng. Trừ khi nhận ra đây chỉ là một chiêu thương lượng mà họ đang áp dụng, bạn sẽ có cảm giác là mình sẽ không bao giờ có thể nói chuyện được với người có quyền quyết định thực sự.

Khi là Chủ tịch của một công ty bất động sản ở California, tôi sẽ coi Ban giám đốc là quyền lực cao hơn của mình. Tôi thường gặp rất nhiều nhân viên bán hàng đến văn phòng của tôi với hy vọng bán được thứ gì đó, từ việc quảng cáo, bán máy photocopy, máy tính... Tôi sẽ luôn thương lượng giá thấp nhất có thể với tất cả những chiêu này. Rồi tôi nói với họ: “Có vẻ tốt đấy. Nhưng tôi phải hỏi ý kiến Ban giám đốc đã, ngày mai tôi sẽ quay trở lại với câu trả lời cuối cùng được không?”

Ngày hôm sau, tôi sẽ gặp lại họ và nói: “Giám đốc bên tôi gần đây thật khó khăn. Tôi đã tin tưởng khá chắc chắn là có thể thuyết phục được họ, nhưng họ sẽ không chịu trừ khi anh giảm thêm vài trăm đô giá bán nữa.” Và tôi luôn thành công với chiêu này. Không cần phải có sự chấp nhận của Ban giám đốc, và chiêu lừa này không bao giờ phải giấu giếm cả. Người mà bạn gặp cũng sẽ coi đó như một trong những nguyên tắc khi tham gia trò chơi thương lượng.

Khi đối phương nói với bạn rằng họ phải hỏi ý kiến một phòng ban, Ban giám đốc hay bộ phận pháp lý nào đó, có thể đó không phải là sự thật; tuy nhiên, đây lại là một thủ thuật thương lượng hiệu quả mà họ đang áp dụng với bạn. Trước tiên hãy xem liệu đối phương có quyết định áp dụng nó với bạn hay không.

## Đôi phương thích sử dụng Quyền lực cao hơn

Bạn thường nghĩ là khi chuẩn bị thương lượng về một vấn đề gì đó, người ta luôn muốn có quyền quyết định. Thoạt nhìn có vẻ như bạn sẽ có quyền lực hơn khi nói với đối phương: “Tôi có thẩm quyền thỏa thuận với anh.”

Bạn thường có xu hướng nói với sếp mình rằng: “Hãy để tôi lo vụ này. Hãy cho tôi quyền đi đến thỏa thuận tối ưu nhất”. Nhà thương lượng hiệu quả biết rằng nếu làm vậy, bạn sẽ đặt mình vào thế yếu khi thương lượng. Bạn luôn phải có một cấp trên có quyền lực cao hơn để hỏi ý kiến trước khi có thể thay đổi đề nghị hay đưa ra quyết định. Bất cứ ai tự coi mình là người quyết định đã đặt mình vào thế bất lợi trong thương lượng. Bạn phải gác lại cái tôi của mình, nhưng bạn sẽ nhận ra điều này rất hiệu quả.

Lý do vì sao nó hiệu quả cũng rất đơn giản. Khi đối phương biết bạn là người có quyền lực cao nhất, anh ta sẽ chỉ cần thuyết phục bạn mà thôi. Anh ta sẽ không phải nỗ lực nhiều để đưa ra những đề nghị có lợi cho bạn nếu bạn là người quyết định cuối cùng. Khi bạn đưa ra lời chấp nhận nghĩa là anh ta biết mình đã hoàn thành nhiệm vụ. Điều này sẽ không xảy ra nếu bạn nói với anh ta rằng mình còn phải xin ý kiến của cấp trên. Dù bạn phải xin ý kiến từ văn phòng khu vực, văn phòng chính, Ban lãnh đạo, đối tác hay Ban giám đốc thì anh ta cũng phải nỗ lực nhiều hơn để thuyết phục bạn. Anh ta phải đưa ra một lời đề nghị mà bạn sẽ dùng để báo cáo cấp trên. Anh ta biết phải làm cho bạn hoàn toàn ủng hộ mình để bạn có thể thuyết phục cấp trên đồng ý với đề nghị của anh ta.

Quyền lực cao hơn có hiệu quả hơn khi cấp trên lại là một thực thể mơ hồ như một phòng ban hay Ban giám đốc nào đó. Chẳng hạn, bạn đã bao giờ thực sự gặp một Ban tín dụng của một ngân hàng? Tôi thì chưa bao giờ. Những người làm ngân hàng dự hội thảo của tôi luôn nói với tôi rằng, với những khoản vay trên 500.000 đôla hoặc ít hơn, người ở ngân hàng có thể đưa ra quyết định mà không cần phải hỏi Ban tín dụng. Tuy nhiên, nhân viên tín dụng biết rằng nếu cô ta nói với bạn “Hồ sơ của anh đang nằm trên bàn của Chủ tịch rồi” thì bạn sẽ nói “Vậy thì chúng ta hãy đến gặp Chủ tịch ngay. Hãy giải quyết dứt điểm việc này đi.” Với một thực thể mơ hồ, bạn sẽ không thể làm được điều này.

Nếu bạn dùng chiêu Quyền lực cao hơn thì hãy đảm bảo cấp trên của mình là một thực thể càng mơ hồ càng tốt, ví dụ như một Ban định giá, người ở tập đoàn hay Ban tiếp thị. Nếu bạn nói với đối phương rằng cần phải đưa cho Trưởng phòng của mình duyệt, họ sẽ có ý nghĩ gì đầu tiên? Ý nghĩ đó sẽ là: “Tại sao tôi phải tốn thời gian nói chuyện với ông? Nếu Trưởng phòng của ông là người duy nhất có thể quyết định, vậy thì hãy gọi Trưởng phòng ra đây.” Khi cấp trên của bạn là một thực thể mơ hồ thì họ sẽ thấy khó tiếp cận. Không biết bao nhiêu lần phải bảo những người bán hàng để mình hỏi ý kiến Ban giám đốc, tôi chỉ gặp duy nhất một lần có người bảo tôi: “Khi nào thì Ban giám đốc họp? Khi nào tôi có thể đến trình bày với họ?” Việc dùng Quyền lực cao hơn sẽ giúp bạn tạo ra sức ép cho đối phương mà không cần phải đối đầu.

**MỘT NHÀ ĐẦU TƯ BẤT ĐỘNG SẢN DÙNG QUYỀN LỰC CAO HƠN**

Có một thời gian tôi hay đầu tư vào các khu căn hộ và nhà riêng. Khi lần đầu tiên mua các khu nhà, tôi thấy thích được nói với những người thuê nhà rằng mình là chủ. Với tôi đó là niềm hãnh diện. Nhưng khi đầu tư nhiều lên, tôi nhận thấy đó không còn là điều vui vẻ nữa, vì những người thuê nhà đều cho rằng người chủ khu nhà hẳn phải có nhiều tiền lắm, vậy thì việc thay thảm do cháy tàn thuốc lá hay thay rèm cửa vì có một vết rách nhỏ trong căn hộ không phải là vấn đề gì lớn. Trả tiền thuê nhà chậm cũng không phải là vấn đề. Trong mắt họ, chắc chắn tôi là một người vô cùng giàu có vì tôi sở hữu toàn bộ khu nhà. Tại sao điều này lại làm tôi không vui?

Khi hiểu ra sức mạnh của chiêu Quyền lực cao hơn và bắt đầu mở công ty Bất động sản Plaza, tôi đã giải quyết được những vấn đề kể trên. Tôi trở thành Chủ tịch của công ty, mà đối với những người thuê nhà, tôi sẽ đứng ra quản lý tòa nhà và chịu trách nhiệm trước một nhóm các nhà đầu tư mơ hồ ở đâu đó.

Khi họ nói: “Thảm nhà tôi bị cháy do tàn thuốc nên cần được thay”, tôi sẽ nói: “Tôi không biết có thể nói các chủ đầu tư xử lý việc này cho bà ngay được không. Dù vậy, tôi phải nói với bà thế này: bà cứ thuê nhà khoảng 6 tháng, rồi tôi sẽ nói với người chủ. Khi đó để tôi gặp họ xem có thể làm được gì cho bà hay không.” (Đó là chiêu Đóng vai Người tốt/Kẻ xấu, một chiêu kết thúc thương lượng mà tôi sẽ chỉ cho bạn ở Chương 14). Nếu họ nói: “Roger, chúng tôi sẽ chưa trả tiền thuê nhà cho đến ngày 15 tháng này”, tôi sẽ nói: “Tôi hiểu rất rõ mọi chuyện mà. Đôi khi cũng khó khăn, nhưng với khu nhà này, tôi không có cách nào trì hoãn được đâu. Người chủ khu nhà này nói với tôi rằng nếu không thanh toán tiền thuê nhà vào ngày 15 hàng tháng thì tôi phải làm thông báo tìm người thuê nhà khác. Chúng ta phải làm gì để có tiền thuê nhà đúng hạn đây?”

Chiêu Quyền lực cao hơn rất hiệu quả trong việc gây áp lực cho đối phương mà không phải đối đầu với họ. Tôi chắc chắn bạn cũng hiểu tại sao đối phương cũng thích dùng chiêu này với bạn. Hãy xem những lợi ích khi đối phương nói với bạn rằng họ phải hỏi ý kiến một ủy ban, giám đốc hay ông chủ nào đó về bản đề nghị của bạn. Điều này giúp họ có thể gây áp lực cho bạn mà không cần đối đầu. “Chúng ta sẽ mất thời gian đưa lời đề nghị lên cho một ủy ban.” Nó làm bạn mất thế cân bằng khi thương lượng vì thật khó chịu khi nghĩ rằng mình không thể tiếp cận được với người có thể đưa ra quyết định thực sự.

Bằng cách nghĩ ra một quyền lực cao hơn để xin ý kiến trước tiên, họ có thể gạt đi áp lực phải đưa ra quyết định, có thêm thời gian cần thiết xem xét lại cuộc thương lượng. Khi còn làm người môi giới bất động sản, tôi thường hướng dẫn các đại diện của mình rằng, trước khi đưa khách hàng ra xe đi xem căn nhà, họ nên hỏi khách hàng: “Nếu hôm nay chúng ta tìm được đúng ngôi nhà mà anh cần, anh có lý do gì mà chưa thể quyết định được ngay hôm nay không?”

Khách hàng có thể hiểu đây là hành động gây sức ép để họ phải quyết định nhanh. Điều

thật sự ở đây là nó khiến cho họ không có quyền trì hoãn bằng cách nghĩ ra một quyền lực cao hơn do sức ép phải kết thúc tình huống. Họ thường hay trì hoãn quyết định bằng cách nói: “Chúng tôi không thể quyết định ngay hôm nay vì chú Harry đang phải lo giúp chúng tôi phần thanh toán.”

Điều này khiến cho họ dễ áp dụng chiến thuật câu kéo “Anh còn phải cố gắng hơn nữa nếu muốn được Ủy ban thông qua.” Nó đặt bạn vào vị trí cần đối phương phải đứng về phía mình nếu muốn Ủy ban kia chấp thuận. Họ có thể đưa ra cho bạn những gợi ý mà không cần phải cho biết đó có phải là những điều họ sẽ chấp nhận hay không: “Ngày mai Ủy ban sẽ họp để đưa ra quyết định cuối cùng. Tôi được biết họ đã nhận được một vài bản báo giá thực sự thấp nên việc anh gửi thêm bản báo giá cũng không chắc có được không, nhưng nếu anh chào với giá vô cùng thấp thì có lẽ vẫn được.”

Điều này khiến đối phương phải dùng chiêu Đóng vai Người tốt/Kẻ xấu: “Nếu có quyền quyết định, tôi rất muốn được hợp tác với anh, nhưng mấy người liên quan đến tài chính trong Ủy ban chỉ quan tâm đến mức giá thấp nhất.” Đến lúc này, có thể bạn sẽ nghĩ: “Roger, tôi không thể áp dụng được chiêu này. Tôi chỉ sở hữu một công ty nhỏ sản xuất thiết bị ngoài trời và mọi người đều biết rằng chẳng có ai cao hơn để tôi phải hỏi ý kiến cả.”

Tôi chắc chắn bạn vẫn có thể áp dụng được. Tôi cũng sở hữu công ty riêng của mình, nhưng vẫn có những quyết định mà tôi không thể tự quyết nếu không hỏi những người mà tôi đã trao trách nhiệm phụ trách. Nếu ai đó đề nghị tôi tổ chức hội thảo cho công ty họ, tôi sẽ nói: “Tốt quá, nhưng tôi phải hỏi nhân viên thị trường bên tôi đã. Vậy có được không?” Nếu bạn có công ty riêng, cấp trên của bạn chính là những người được trao quyền phụ trách trong công ty của bạn.

Trong các cuộc thương lượng quốc tế, Tổng thống thường thận trọng tự bảo vệ mình bằng cách duy trì vị thế không thể đưa ra quyết định cho đến khi nhận được sự chấp thuận của các nhà thương lượng và của Thượng nghị viện.

## Các chiêu Phản pháo đối với chiêu Quyền lực cao hơn

Tôi chắc chắn bạn có thể hiểu tại sao mọi người lại dùng chiêu Quyền lực cao hơn đối với bạn. Rất may là bạn có thể học cách đối phó với tình huống này một cách êm đẹp và hiệu quả. Cách tiếp cận đầu tiên của bạn nên là cố gắng để đối phương không vận dụng chiêu này ngay từ khi chưa bắt đầu cuộc thương lượng bằng cách để anh ta phải xác nhận liệu mình có thể đưa ra quyết định ngay nếu lời đề nghị là khả thi.

Đó chính là điều mà người bán xe sẽ làm với bạn. Trước khi để bạn thử xe, anh ta nói: “Để chắc chắn tôi đã hiểu đúng, nếu anh thích chiếc xe này, mà như tôi đoán là anh sẽ thích, có lý do gì khiến anh chưa thể đưa ra quyết định ngay hôm nay không?” Vì họ biết rằng nếu không loại bỏ ngay từ đầu khả năng sử dụng chiêu Quyền lực cao hơn, đối phương sẽ viện cớ hỏi ý kiến cấp trên như một chiến thuật trì hoãn, kiểu như: “Tôi rất muốn quyết định ngay hôm nay nhưng không thể vì còn phải để bố vợ tôi xem cái nhà (hoặc xe) này đã,

mà chú Joe sẽ hỗ trợ tiền thanh toán nên chúng tôi phải hỏi ý ông trước.”

Một trong những điều khó chịu nhất mà bạn gặp phải là đề nghị với đối phương rồi nhận được câu trả lời: “Cảm ơn anh đã đề nghị. Tôi sẽ nói với Ủy ban (hay luật sư hay các chủ sở hữu) của chúng tôi về việc này và nếu có gì quan tâm, chúng tôi sẽ liên lạc lại với anh.” Bạn phải làm gì trong tình huống này? Nếu bạn đủ thông minh để đối phó với chiêu Quyền lực cao hơn ngay trước khi bắt đầu thì bạn sẽ tránh cho mình khỏi tình huống nguy hiểm này.

Trước khi trình bày kế hoạch đề xuất với đối phương, hoặc thậm chí ngay trước khi lấy nó ra khỏi cặp, bạn luôn có thể nói: “Hãy để tôi đảm bảo là mình đã hiểu đúng. Nếu đề nghị này đáp ứng mọi yêu cầu của anh (rất chung chung như mọi tuyên bố đúng không?), có lý do nào khiến anh không thể đưa ra quyết định ngay hôm nay được không?”

Đối phương thấy điều này cũng không hại gì vì họ nghĩ “Nếu anh ta đáp ứng mọi yêu cầu của ta ư? Không vấn đề, có hàng đống thứ còn phải yêu cầu ở đây.” Tuy nhiên, hãy xem những gì bạn có thể đạt được nếu đề đối phương trả lời rằng: “Vâng, được thôi. Nếu nó đáp ứng mọi yêu cầu của tôi, tôi sẽ đồng ý ngay.”

◆ Bạn vừa tước bỏ của họ quyền được suy nghĩ kỹ. Nếu họ trả lời như vậy, bạn hãy nói: “Vâng để tôi nói lại một lần nữa. Chắc chắn tôi sẽ không thể hiểu rõ hết vì ý anh vừa nói là anh sẵn sàng đưa ra quyết định ngay hôm nay.”

◆ Bạn vừa tước bỏ của họ quyền tham khảo Quyền lực cao hơn. Bạn không cho họ có quyền nói: “Tôi muốn để bộ phận pháp lý hay Ủy ban xem xét kỹ đã.”

Nếu bạn không thể ngăn họ viện đến Quyền lực cao hơn thì sao? Tôi chắc chắn bạn đã nhiều lần nói: “Nếu đề nghị này đáp ứng mọi yêu cầu của anh, có lý do nào khiến anh không thể đưa ra quyết định ngay hôm nay?” và người kia đáp: “Tôi rất tiếc, nhưng với những dự án quy mô thế này, mọi việc đều phải có các Ủy ban chuyên môn thông qua. Tôi sẽ phải tham khảo ý kiến của họ để đưa ra quyết định cuối cùng.” Đây là ba bước mà Nhà thương lượng hiệu quả có thể áp dụng khi họ không thể ngăn đối phương viện đến Quyền lực cao hơn:

**Bước 1 – Hướng tới cái tôi của họ.** Với một nụ cười trên môi, bạn hãy nói: “Họ luôn làm theo đề xuất của anh đúng không?” Với chút cá tính đủ để hướng tới cái tôi của mình, anh ta sẽ nói: “Vâng, có thể anh nói đúng. Nếu tôi muốn thì anh có thể hy vọng.” Thường họ sẽ nói: “Vâng, họ luôn theo đề xuất của tôi, nhưng tôi không thể đưa ra quyết định nếu chưa đưa ra Ủy ban.” Nếu nhận ra mình đang tiếp cận một người quá tự cao, hãy thử ngăn chặn việc họ viện đến Quyền lực cao hơn bằng cách nói: “Anh có nghĩ là khi đưa cho người phụ trách, cô ta sẽ đồng ý chứ?” Thường người có cái tôi lớn sẽ phạm sai lầm là khoe với bạn rằng anh ta không cần phải được sự chấp nhận của ai cả.

**Bước 2 – Để họ cam kết rằng họ sẽ đưa ra Ủy ban với những đề xuất tích cực.** Bạn hãy nói: “Anh sẽ đề xuất bản báo giá của tôi cho họ chứ?” Hy vọng bạn sẽ nhận được lời

đáp tương tự như: “Vâng, tôi thấy có thể. Tôi sẽ thử đề xuất với họ cho anh.” Để bên kia cam kết đề xuất với cấp trên là điều rất quan trọng vì đến lúc này, họ có thể để lộ ra là thực sự chẳng có ban bệ nào cả. Họ thực sự có quyền quyết định và việc nói họ phải hỏi ý kiến người khác chỉ là một chiêu thương lượng mà họ đang áp dụng với bạn mà thôi.

## **QUYỀN LỰC CAO HƠN ĐÃ ĐƯỢC ÁP DỤNG VỚI TÔI NHƯ THẾ NÀO?**

Tôi còn nhớ hồi mình mới đến đất nước này vào năm 1962, tôi làm việc cho Ngân hàng Mỹ ở Menlo Park, bang California. Sau chín tháng, tôi nhận thấy mình không thể chịu được những công việc sôi động trong ngành ngân hàng, vì vậy tôi muốn tìm một công việc khác. Tôi đã xin vào vị trí một nhân quản lý tập sự ở Montgomery Ward, một chuỗi cửa hàng bán lẻ.

Trước khi làm việc cho họ, tôi phải được người quản lý chấp thuận. Họ gửi tôi đến Napa, bang California để có cuộc phỏng vấn với Lou Johnson – một người quản lý cửa hàng ở đó. Không hiểu vì lý do gì, cuộc phỏng vấn không thành công. Tôi hiểu là mình sẽ không được nhận việc – có lẽ vì tôi còn quá mới mẻ với đất nước này khiến Lou không tin là tôi sẽ ở lại đây. Cuối cùng, ông ta nói với tôi: “Roger, cảm ơn anh đã đến phỏng vấn. Tôi sẽ báo cáo lại Ủy ban ở văn phòng chính và họ sẽ hỏi âm cho anh.”

Tôi nói với ông ta: “Ông sẽ đồng ý giới thiệu tôi cho họ chứ?” Đó là bước thứ hai: đề nghị được cam kết với một đề xuất tích cực. Tôi thấy ông ta có vẻ suy nghĩ rất dăm chiêu. Một mặt, ông ta không muốn đối đầu bằng cách nói với tôi rằng ông ta sẽ không giới thiệu tôi. Ông ta phải đấu tranh một hồi lâu rồi cuối cùng mới lên tiếng: “Được, tôi nghĩ là tôi sẵn sàng để anh thử sức.” Qua đó, ông ta ngay lập tức cho thấy là không có quyền lực cao hơn nào cả. Không có Ủy ban nào cả. Ông ta chính là người quyết định.

Ở bước hai, Nhà thương lượng hiệu quả để đối phương cam kết sẽ hỏi ý kiến cấp trên với một đề xuất tích cực. Giờ chỉ còn hai khả năng xảy ra: Hoặc cô ta sẽ nói có, cô ta sẽ gửi đề xuất cho họ, hoặc cô ta sẽ không đề xuất vì... Dù là cách nào thì bạn vẫn có lợi. Tất nhiên có được sự ủng hộ của cô ta vẫn hơn, nhưng khi nào bạn nhận thấy sự phản đối, bạn nên nói “Ơn Chúa”, vì phản đối chính là những dấu hiệu họ sẽ mua. Mọi người thường không phản đối mức giá của bạn trừ khi họ muốn mua. Nếu muốn mua của bạn, họ sẽ không quan tâm tới giá cả sản phẩm hay dịch vụ của bạn cao tới mức nào.

## **KHI BẠN KHÔNG QUAN TÂM HỌ ĐÒI BAO NHIÊU**

Có một thời gian tôi quen với một phụ nữ rất quan tâm đến thiết kế nội thất. Một hôm, cô ta hào hứng kéo tôi đến một Trung tâm Thiết kế ở Quận Cam để xem một chiếc sofa phủ da dê mềm. Chật da mềm mại chưa từng thấy. Khi thấy tôi ngồi trên đó, cô ta nói: “Có phải là một chiếc sofa tuyệt vời không?”

Tôi đáp: “Đúng là một chiếc sofa tuyệt vời.”

Cô ta nói tiếp: “Và nó chỉ có 12.000 đôla.”

Tôi nói: “Thế à? Sao họ chỉ bán với giá 12.000 đôla thôi nhỉ?”

Cô ta nói: “Anh không thấy băn khoăn gì về giá cả à?”

“Tôi không thấy băn khoăn gì hết.” Tại sao tôi lại phải có băn khoăn về giá cả? Vì tôi không có ý định trả 12.000 đôla cho một chiếc ghế sofa dù nó có phủ bằng gì đi chăng nữa. Hãy để tôi hỏi bạn điều này: Nếu tôi thực sự muốn mua nó thì tôi có phải băn khoăn về giá cả hay không? Tốt nhất bạn nên tin là tôi sẽ băn khoăn về giá cả.

Phản đối là dấu hiệu sẽ mua. Trong ngành bất động sản, chúng tôi hiểu rằng khi cho khách xem mảnh đất hay ngôi nhà, nếu họ cứ “ô” hay “a” như thể họ vô cùng thích thú thì họ sẽ không mua. Những người thực sự muốn mua là những người sẽ nói: “Chúng tôi muốn cái bép rộng hơn. Tôi cũng không thích giấy dán tường lắm. Có thể chúng tôi sẽ đập bỏ bức tường đó.” Đó chính là những người có thể sẽ mua.

Nếu là người bán hàng, bạn hãy suy nghĩ về điều này. Bạn đã bao giờ bán được nhiều hàng cho một người ngay từ đầu đã thích mức giá của bạn chưa? Tất nhiên là không. Tất cả những người thực sự muốn mua sẽ phàn nàn về giá cả. Vấn đề lớn nhất của bạn không phải là sự phản đối mà là sự thờ ơ. Tôi thà để họ nói: “Tôi sẽ không mua sản phẩm của công ty anh dù công ty anh có là người cuối cùng cung cấp sản phẩm này trên thế giới vì...” hơn là nói rằng: “Tôi đã có một nhà cung cấp sản phẩm duy nhất từ 10 năm nay và họ làm rất tốt. Tôi không muốn dành thời gian nói chuyện với ai khác để thay đổi cả.” Sự thờ ơ chứ không phải là sự phản đối mới là vấn đề của bạn bởi vì lý do để phản đối thì lúc nào cũng có và mọi người lúc nào cũng có thể thay đổi ý kiến.

Để tôi chứng minh điều này cho bạn thấy. Cho tôi từ trái nghĩa với từ “yêu”. Nếu bạn nói là “ghét” thì hãy nghĩ lại. Dù họ có ném bát đĩa vào bạn thì bạn vẫn có thể hợp tác với họ về mặt nào đó. Chính sự thờ ơ mới là từ đối lập với “yêu”. Khi họ nói với bạn giống như cách Rhett Butler nói trong *Cuốn theo chiều gió*: “Thực lòng, anh không bận tâm, em yêu ạ” – đó là khi bạn biết đã đến lúc hết phim. Sự thờ ơ, chứ không phải là sự phản đối mới là vấn đề của bạn. Phản đối là dấu hiệu sẽ mua.

Khi bạn nói với họ: “Anh sẽ giới thiệu tôi cho họ chứ?”, họ có thể nói có hoặc không. Dù là cách nào thì bạn vẫn đạt được thứ gì đó. Sau đó bạn có thể chuyển sang bước tiếp theo.

**Bước 3 – Kết thúc bằng câu “tùy thuộc vào” có điều kiện.** Kết thúc theo kiểu “tùy thuộc vào” giống như khi nhân viên bán bảo hiểm nhân thọ cho bạn nói rằng: “Thực sự tôi không biết liệu có thể làm bảo hiểm ở mức này cho người ở tuổi của ông không. Nó còn tùy thuộc vào việc ông có qua kỳ kiểm tra thể lực hay không, vậy thì tại sao chúng ta

không viết ra bằng văn bản là tùy thuộc vào việc ông vượt qua kỳ kiểm tra thể lực.” Người nhân viên đó biết rằng nếu bạn có thể tin chắc vào kỳ kiểm tra đó thì anh hay chị ta có thể bán bảo hiểm cho bạn. Như thế nghe sẽ có vẻ không giống như bạn đang phải đưa ra một quyết định quan trọng như trong thực tế.

Tóm lại, bạn có thể thực hiện ba bước nếu không thể ngăn cho đối phương viện đến Quyền lực cao hơn:

1. Hướng đến cái tôi của đối phương.
2. Đề đối phương cam kết sẽ đề xuất với cấp trên.
3. Kết thúc theo kiểu “tùy thuộc vào” có điều kiện.

Cách ứng phó trước chiêu Phản pháo là gì? Bạn sẽ làm gì nếu ai đó cố tình khiến bạn không thể viện đến Quyền lực cao hơn như thế? Nếu đối phương nói với bạn: “Anh có quyền đưa ra quyết định đúng không?”, bạn có thể nói bằng nhiều cách: “Nó tùy thuộc vào những gì anh đề nghị. Có một số vấn đề tôi phải hỏi Phòng Thị trường.”

Giả dụ bạn đang bán tám nhôm bao cho một dây chuyền phụ kiện nhà kho và họ đề nghị bạn tham gia vào đợt quảng cáo cuối tuần của họ. Trưởng phòng Kinh doanh của bạn có thể dành ra 30.000 đôla cho hoạt động này, còn khách hàng thì muốn bạn cam kết dành 35.000 đôla. Bạn nên lắc đầu và nói: “Cao hơn nhiều so với mức giá tôi nghĩ. Tôi sẽ phải hỏi ý kiến của nhóm quảng cáo. Tôi có thể đáp ứng cho anh ngay với 25.000 đôla, còn nếu cao hơn thì tôi phải hỏi ý kiến xem nhóm quảng cáo sẽ nói gì đã.”

Không cần tạo ra thế đối đầu, bạn đã có thể đặt đối phương vào tình thế muốn có 25.000 đôla hơn là để toàn bộ chương trình phải chờ đến khi bạn có phản hồi. Lưu ý là bạn cũng đã chia nhỏ khoảng cách với đề nghị của anh ta. Giả sử cuối cùng phải chia đôi khoảng cách thì bạn vẫn đảm bảo được về ngân sách.

Một điều nữa liên quan đến chiêu Quyền lực cao hơn đó là: Bạn sẽ làm gì nếu ai đó cố tình buộc bạn phải đưa ra một quyết định khi bạn chưa sẵn sàng? Giả dụ bạn là một nhà thầu phụ về điện đang thương lượng với một trung tâm mua sắm. Nhà thầu chính đang ép bạn phải cam kết theo một mức giá và ngày thực hiện cụ thể mà lại muốn bạn phải quyết định ngay. Ông ta nói: “Harry, tôi coi cậu như em trai mình vậy, nhưng đây là kinh doanh chứ không phải làm từ thiện. Hãy trả lời ngay về đề nghị của tôi nếu không tôi sẽ phải đi tìm người cạnh tranh với cậu.” (Ở Chương 37, tôi sẽ chỉ cho bạn cách một người có thể linh hoạt như thế nào dưới áp lực thời gian).

Bạn xử lý tình huống này như thế nào? Rất đơn giản. Bạn nói: “Joe, tôi rất muốn đưa ra quyết định ngay. Thật ra tôi sẽ trả lời anh ngay nếu anh muốn. Nhưng phải nói thật là, nếu anh buộc tôi phải quyết định ngay thì câu trả lời của tôi là không. Còn nếu để ngày mai, sau khi tôi có cơ hội nói với bên dự toán thì câu trả lời có thể là có. Tại sao anh không đợi đến ngày mai để xem tình hình thế nào có phải tốt hơn không?”



Bạn có thể thấy mình đang gặp một tình huống có áp dụng chiêu Quyền lực leo thang. Bạn nghĩ là mình đã đạt được một thỏa thuận nhưng hóa ra việc này cần phải có sự chấp thuận của khách hàng chính mà ông ta lại không chấp thuận. Bạn hài lòng với thỏa thuận rồi cuối cùng vị Phó Chủ tịch bên kia lại không chấp thuận. Quyền lực leo thang theo tôi là điều rất vô lý nhưng bạn cũng sẽ có lúc phải gặp. Tôi chắc là bạn đã gặp điều này khi mua một chiếc ô tô. Sau một số cuộc thương lượng ban đầu, người bán hàng gây ngạc nhiên cho bạn khi chấp nhận ngay mức giá thấp mà bạn đề nghị. Sau khi để bạn cam kết về mức giá (điều khiến bạn dễ có tâm lý là mình sẽ mua chiếc xe), người bán hàng sẽ nói những điều đại loại như: “Thế là ổn. Giờ tôi phải mang qua cho Trưởng phòng và anh có thể lấy xe.”

Bạn có cảm tưởng như chiếc chìa khóa và giấy tờ xe đã nằm trong tay mình rồi, và bạn ngồi đó tự thưởng cho mình vì đã mua được với giá tốt thì người bán hàng quay trở lại cùng với Trưởng phòng bán hàng. Vị Trưởng phòng ngồi xuống và xem lại giá cả với bạn. Anh ta nói: “Anh biết đấy, Fred hơi có chút vội vã ở đây.” Fred có vẻ bối rối. “Mức giá này gần như thấp hơn 500 đôla so với hóa đơn chi phí sản xuất của nhà máy.” Rồi anh ta đưa ra một tờ hóa đơn có vẻ chính thức của nhà máy. “Tất nhiên anh không thể bảo chúng tôi phải chấp nhận bán lỗ chiếc xe này đúng không?”

Giờ thì chính bạn lại cảm thấy bối rối. Bạn không biết phải phản ứng ra sao. Bạn nghĩ là mình đã thỏa thuận xong, vậy mà cấp trên của Fred lại vừa phá bỏ nó vì không biết rằng cửa hàng đó có thể bán cho bạn chiếc xe với giá thấp hơn 5% so với hóa đơn mà vẫn có lãi do chính sách khuyến mại của nhà máy, bạn đã để cho người Trưởng phòng bán hàng biến mình thành một người dễ tính và ép bạn tăng giá đề nghị lên 200 đôla.

Một lần nữa, bạn nghĩ là mình đã mua được chiếc xe cho đến khi Trưởng phòng bán hàng giải thích rằng đây là mức giá thấp khác thường, anh ta cần phải hỏi ý kiến sếp của mình. Và cứ như vậy. Bạn phải lần lượt làm việc với một tiểu đội trưởng phòng, mỗi người lại khiến bạn phải tăng giá thêm một chút. Nếu thấy đối phương áp dụng chiêu Quyền lực leo thang với bạn, hãy nhớ đến các chiêu Phản pháo. Bạn cũng có thể áp dụng trò chơi này bằng cách viện đến các cấp trên của mình. Đối phương sẽ nhanh chóng hiểu ra bạn đang làm gì và đề nghị “ngừng bắn”. Với mỗi mức leo thang quyền lực, bạn lại quay về với đề nghị mở đầu thương lượng. Đừng để họ dùng mỗi cấp quyền lực cắt bỏ dần từng miếng salami trong tổng số tiền của bạn.

Đừng nghĩ đó là một thỏa thuận chắc chắn cho đến khi bạn nhận được sự chấp thuận cuối cùng và mực đã ráo trên hợp đồng. Nếu tâm trí bạn bắt đầu nghĩ đến việc tận hưởng lợi ích hay bắt đầu tưởng tượng là mình đang lái chiếc xe, bạn đang quá hứng thú với việc mua nó đến mức khó có thể từ chối. Đừng quá thất vọng đến mức nổi nóng với họ và bỏ qua một giao dịch có thể mang lại lợi nhuận cho tất cả mọi người. Chắc chắn chiến thuật này là vô lý và không đúng, nhưng đây là công việc kinh doanh chứ không phải hoạt động tôn giáo. Bạn ở đây để bôi trơn bánh xe thương mại chứ không phải để rửa tội cho những kẻ tội lỗi. Khả năng áp dụng và đối phó với việc viện dẫn đến Quyền lực cao hơn là điều quan trọng khi bạn thương lượng hiệu quả. Luôn tự viện dẫn đến Quyền lực cao hơn và cố gắng để đối phương không viện dẫn đến Quyền lực cao hơn.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Đừng để đối phương biết chính bạn là người có quyền đưa ra quyết định.
2. Cấp trên của bạn nên là một thực thể mơ hồ chứ không phải là một cá nhân.
3. Ngay cả khi là chủ công ty, bạn vẫn có thể dùng chiêu này bằng cách chuyển xuống cho người trong công ty.
4. Một khi thương lượng thì hãy cất cái tôi của mình ở nhà. Đừng để đối phương gài bẫy khiến bạn thừa nhận là mình có quyền lực.
5. Cố gắng để đối phương phải thừa nhận mình có thể chấp thuận nếu đề nghị của bạn đáp ứng mọi yêu cầu của anh ta. Nếu không được, hãy thực hiện ba chiêu Phản pháo: Hướng đến cái tôi của anh ta, để anh ta hứa sẽ giới thiệu lên cấp trên và kết thúc theo kiểu “tùy thuộc vào” có điều kiện.

## 8. GIÁ TRỊ SUY GIẢM CỦA DỊCH VỤ

Đây là điều bạn có thể nghĩ đến khi giao dịch với người khác: Bất cứ nhân nhượng nào bạn dành cho họ cũng sẽ nhanh chóng giảm giá trị đối với họ. Bất kỳ sản phẩm vật chất nào mà bạn mua sẽ tăng dần giá trị sau nhiều năm, nhưng giá trị của dịch vụ luôn có vẻ suy giảm nhanh chóng sau khi thực hiện những dịch vụ đó. Nhà thương lượng hiệu quả hiểu rằng trong một cuộc thương lượng, bất cứ khi nào có nhân nhượng cho đối phương, bạn nên đề nghị họ có một nhân nhượng tương ứng ngay. Những gì bạn làm cho đối phương sẽ mất đi giá trị rất nhanh, có khi chỉ sau hai tiếng đồng hồ.

Những nhà kinh doanh bất động sản thường rất quen với nguyên lý giảm giá trị dịch vụ này. Khi một người gặp khó khăn trong việc bán bất động sản, nhân viên bất động sản sẽ đề nghị giải quyết khó khăn đó với mức 6% phí rao bán. Lúc đó họ sẽ thấy đó không phải là khoản tiền lớn.

Tuy nhiên, khi nhân viên môi giới bất động sản thực hiện được dịch vụ này với việc tìm được một khách hàng, tự nhiên 6% nghe có vẻ là một số tiền lớn. Người bán nói: “6%. Tức là 12.000 đôla”. “Để làm gì? Họ đã làm gì? Họ chỉ làm mỗi một công việc là rao bán mảnh đất đó ở một số nơi.” Thực tế là nhân viên bất động sản đã phải làm nhiều hơn việc đưa mảnh đất đó ra thị trường và thương thảo hợp đồng, nhưng hãy nhớ nguyên tắc: Giá trị của dịch vụ luôn có vẻ giảm đi nhanh chóng sau khi thực hiện dịch vụ đó.

Tôi chắc chắn là bạn đã từng trải qua điều này. Một người không có mối quan hệ làm ăn thân thiết đã gọi cho bạn. Anh ta đang lo lắng vì nhà cung cấp thường xuyên của anh ta đã không giao hàng. Toàn bộ dây chuyền sản xuất của anh ta có thể phải dừng lại vào ngày mai nếu bạn không mang đến một điều kỳ diệu là giao hàng ngay cho anh ta vào sáng mai. Bạn có thấy quen không? Bạn phải ra sức làm việc cả ngày lẫn đêm, sắp xếp lại tất cả các đơn

hàng và vượt qua mọi khó khăn mới có thể giao hàng đúng hạn để dây chuyền tiếp tục hoạt động. Thậm chí bạn còn đến tận nhà máy của họ để trực tiếp giám sát việc bốc dỡ khiến khách hàng vô cùng cảm động. Khi bạn còn đang hồ hởi phúi bụi trong tay ở nơi bốc dỡ, anh ta đến tận nơi và nói: “Không thể tin được anh đã cứu cho tôi một bàn thua như thế. Một công việc phi thường. Anh thật phi thường.”

Bạn trả lời: “Tôi rất vui vì giúp được anh, Joe. Chúng tôi luôn làm thế này nếu cần thiết. Anh có nghĩ đã đến lúc chọn chúng tôi trở thành nhà cung cấp chính chưa?”

Anh ta đáp: “Nghe được đây, nhưng tôi chưa có thời gian để nói về chuyện này vì tôi còn phải đi kiểm tra dây chuyền sản xuất để đảm bảo mọi chuyện ổn thỏa. Hãy đến văn phòng của tôi vào lúc 10 giờ sáng thứ Hai tới để cùng bàn bạc nhé. Mà tốt hơn hãy đến vào buổi trưa, tôi sẽ mời anh đi ăn luôn. Tôi thực sự biết ơn những gì anh đã làm cho tôi. Anh thật tuyệt vời.” Sau hai ngày cuối tuần chờ đợi, bạn thầm nghĩ: “Giờ mình đã làm được rồi. Anh ta phải biết ơn mình.” Rồi thứ Hai cũng đến, nhưng việc thương lượng với anh ta thì vẫn khó khăn như mọi khi. Có chuyện gì vậy? Chính là do giá trị suy giảm của dịch vụ. Giá trị của một dịch vụ luôn có vẻ suy giảm nhanh chóng sau khi bạn thực hiện dịch vụ đó.

Nếu bạn đưa ra một nhượng bộ trong cuộc thương lượng đó, hãy đòi hỏi một nhượng bộ tương ứng ngay. Đừng chờ đợi! Đừng ngồi đó nghĩ là vì bạn đã cho họ một ân huệ, họ biết ơn bạn và sẽ tìm cách đền bù cho bạn sau này. Với tất cả những thiện chí có thể, những gì bạn làm vẫn nhanh chóng giảm đi giá trị trong đầu họ.

Cũng vì lý do đó, các nhà tư vấn hiểu rằng họ luôn phải thương lượng ngay mức giá cả chứ không đợi đến sau này. Những người thợ nước cũng biết điều đó đúng không? Họ biết phải thương lượng với bạn trước chứ không phải sau khi bắt đầu công việc. Tôi từng gọi một anh thợ nước đến nhà. Sau khi kiểm tra tình hình, anh ta lắc đầu và nói: “Ông Dawson. Tôi đã tìm hiểu ra nguyên nhân vấn đề và có thể sửa chữa cho ông. Chi phí là 150 đôla.”

Bạn có biết anh ta hoàn thành công việc trong bao lâu không? Năm phút. Tôi nói: “Hãy chờ một chút. Anh làm việc có năm phút mà đòi tôi 150 đôla? Tôi là một diễn giả nổi tiếng toàn quốc mà cũng không kiếm được nhiều tiền thế đâu.”

Anh ta đáp lại: “Tôi cũng không thể kiếm được từng ấy tiền hồi tôi còn là một diễn giả nổi tiếng toàn quốc.”

## Những điểm chính cần nhớ

1. Giá trị của sản phẩm vật chất có thể tăng lên nhưng giá trị dịch vụ thường có vẻ giảm xuống.
2. Đừng nhân nhượng và tin tưởng rằng đối phương sẽ đền bù cho bạn sau này.
3. Hãy thương lượng mức giá cả trước khi bắt đầu công việc.

## 9. KHÔNG BAO GIỜ ĐỀ NGHỊ CHIA ĐÔI KHOẢNG CÁCH

Ở Mỹ con người rất thích sự công bằng. Người Mỹ thường nghĩ rằng nếu cả hai cùng nhân nhượng như nhau thì đó là công bằng. Nếu Fred rao bán nhà với giá 200.000 đôla, Susan trả 190.000 đôla, cả hai cùng muốn nhân nhượng và nghĩ: “Nếu thỏa thuận ở mức 195.000 đôla sẽ là công bằng, vì như thế là nhân nhượng bằng nhau.” Công bằng phụ thuộc vào những lời đề nghị mở đầu thương lượng của cả Fred và Susan. Nếu căn nhà trị giá 190.000 đôla và Fred đưa ra giá quá cao chỉ vì Susan đã thích ngôi nhà của anh ta thì đó không phải là công bằng. Nếu căn nhà trị giá 200.000 đôla và Susan sẵn sàng trả mức đó nhưng cô lại lợi dụng việc Fred đang gặp khó khăn về tài chính thì cũng không phải là công bằng.

Chia đôi khoảng cách không nhất thiết là sự công bằng. Việc này còn tùy thuộc vào những đề nghị mở đầu thương lượng của mỗi bên. Bỏ qua quan niệm sai lầm đó, hãy để tôi chỉ ra rằng Nhà thương lượng hiệu quả hiểu rằng chia đôi khoảng cách không có nghĩa là chia đến khoảng giữa. Nếu chia đôi khoảng cách hai lần thì tỷ lệ sẽ trở thành 75/25%. Hơn nữa, bạn có thể khiến bên kia chia đôi khoảng cách thêm ba lần hoặc hơn nữa.

### **CHIA ĐÔI KHÔNG PHẢI LÚC NÀO CŨNG CÓ NGHĨA LÀ ĐI ĐẾN KHOẢNG GIỮA**

Tôi từng thương lượng với một ngân hàng có quyền thế chấp nhiều bất động sản mà tôi sở hữu. Tôi đã bán một khu nhà với khoản thế chấp này và theo hợp đồng, họ có thể nhận 32.000 đôla trong khoản vay. Tôi đề nghị mức 28.000 đôla. Tôi muốn để họ đề nghị chia đôi khoảng cách ở mức 30.000 đôla. Nhiều tuần trôi qua cho đến khi khu nhà gồm bốn căn hộ này bán xong, tôi đã để họ đề nghị chia đôi khoảng cách ở mức 29.000 đôla rồi lại ở mức 28.500 đôla và cuối cùng họ đồng ý ở mức 28.250 đôla.

Chiêu này có tác dụng như sau: Điều đầu tiên cần nhớ là bạn không nên tự đề nghị chia đôi khoảng cách mà khuyến khích đối phương đề nghị. Giả dụ bạn là một nhà thầu xây dựng. Bạn chào thầu để tham gia một công việc tu sửa ở mức 86.000 đôla còn họ đề nghị 75.000 đôla. Bạn đã thương lượng trong một thời gian và khiến cho người chủ tăng lên 80.000 đôla và bạn muốn đề nghị đến mức 84.000 đôla. Bạn phải làm gì tiếp đây? Bạn tin chắc rằng nếu mình đề nghị chia đôi khoảng cách, họ sẽ đồng ý ngay, có nghĩa là họ đồng ý ở mức 82.000 đôla.

Thay vì đề nghị chia đôi khoảng cách, bạn hãy nói: “Tôi nghĩ là việc này không thể tiến triển. Dù vậy cũng thật đáng tiếc khi chúng ta đã dành quá nhiều thời gian với đề nghị này” (Ở Chương 37, tôi sẽ chỉ cho bạn cách trở nên linh hoạt hơn về vấn đề thời gian thương lượng). “Chúng ta đã dành quá nhiều thời gian cho đề nghị này, và chúng ta đã đến rất gần với một mức giá có thể chấp nhận được cho cả hai bên. Thật đáng tiếc là mọi việc lại không thành khi hai bên chỉ còn cách nhau có 4.000 đôla.”

Nếu bạn tiếp tục thúc ép về thời gian đã dành cho thương lượng và số tiền không lớn đang còn cách biệt, đối phương cuối cùng sẽ nói: “Vậy tại sao chúng ta không chia đôi khoảng cách đó?”

Bạn ra vẻ lặng đi rồi nói: “Xem nào, chia đôi khoảng cách, ý của anh là gì? Tôi muốn 84.000 đôla còn anh muốn 80.000 đôla. Có phải ý anh là anh sẽ tăng lên 82.000 đôla? Tôi nghe như thế có đúng không?”

“Đúng vậy”, họ nói. “Nếu anh xuống mức 82.000 đôla thì chúng tôi cũng sẽ chấp nhận.” Theo cách này, ngay lập tức bạn chuyển khoảng thương lượng từ 80.000 đôla sang 84.000 đôla. Khoảng thương lượng giờ là 82.000 đôla đến 84.000 đôla và bạn chỉ cần nhân nhượng một chút nữa thôi.

Bạn nói: “82.000 đôla có vẻ tốt hơn 80.000 đôla. Hãy để tôi nói với các đối tác [hay bất kỳ quyền lực cao hơn nào mà bạn có thể nghĩ ra] và xem họ thấy thế nào. Tôi sẽ nói với họ rằng anh muốn tăng lên mức 82.000 đôla để xem người bên tôi có thể chấp thuận được không. Ngày mai tôi sẽ trả lời anh.”

Ngày hôm sau, bạn quay lại gặp họ và nói: “Ôi, các đối tác của tôi rất cứng rắn. Tôi cứ nghĩ là họ sẽ đồng ý ở mức 82.000 đôla, nhưng tối qua chúng tôi phải mất hai tiếng đồng hồ để tính toán lại các con số và họ cứ khẳng khẳng là chúng tôi sẽ lỗ nếu nhận dưới mức 84.000 đôla. Nhưng trời ơi! Trong vụ này chúng ta chỉ còn cách nhau có 2.000 đôla. Chắc chắn là chúng ta không thể chịu bỏ qua khi chỉ còn cách nhau có 2.000 đôla chứ?” Nếu bạn đủ kiên trì thì cuối cùng họ cũng sẽ chia đôi khoảng cách một lần nữa.

Nếu họ chịu chia đôi khoảng cách một lần nữa, chiêu này sẽ giúp bạn kiếm thêm 1.000 đôla lợi nhuận ròng. Tuy nhiên, kể cả khi không thể khiến họ chia đôi một lần nữa và bạn vẫn có thể chấp nhận ở mức 82.000 đôla mà bạn lẽ ra có thể phải đề nghị. Có một điều quan trọng ở đây. Đó là gì vậy? Họ nghĩ là họ đã thắng vì bạn để họ đề nghị chia đôi khoảng cách ở mức 82.000 đôla. Sau đó bạn có thể làm cho các đối tác của mình miễn cưỡng đồng ý với đề nghị đối phương đã đưa ra. Nếu bạn đề nghị chia đôi khoảng cách thì chính bạn là người đề nghị trên bàn thương lượng và buộc họ đồng ý.

Điều này nghe có vẻ đơn giản với bạn nhưng lại rất quan trọng nếu xét đến việc ai cảm thấy thắng và ai cảm thấy thua. Hãy nhớ rằng ý nghĩa cơ bản của thương lượng hiệu quả là luôn để cho đối phương cảm thấy mình đã thắng. Nguyên tắc là thế này: Không bao giờ chủ động đề nghị mà luôn để đối phương đề nghị chia đôi khoảng cách.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Đừng rơi vào cái bẫy tin rằng chia đôi khoảng cách là một điều công bằng nên làm.
2. Chia đôi khoảng cách không có nghĩa là chia đến khoảng giữa vì bạn có thể chia đôi khoảng cách nhiều lần.

3. Không bao giờ đề nghị nhưng luôn khuyến khích đề đối phương đề nghị chia đôi khoảng cách.
4. Bằng cách đề đối phương đề nghị chia đôi khoảng cách, bạn đặt họ ở vị trí đề nghị nhân nhượng. Khi đó bạn có thể miễn cưỡng đồng ý với đề nghị của họ và cho họ có cảm giác là mình đã thắng.

## 10. XỬ LÝ TÌNH HUỐNG LÂM VÀO NGỖ CỤT

Trong các cuộc thương lượng kéo dài, bạn thường gặp phải thế ngỗ cụt (impasse), thế nan giải (stalemate) và thế bế tắc (deadlock). Tôi định nghĩa ba khái niệm này như sau:

- ◆ Thế ngỗ cụt: Hai bên hoàn toàn bất đồng về một vấn đề, điều này có thể đe dọa đến cuộc thương lượng.
- ◆ Thế nan giải: hai bên vẫn trao đổi nhưng không có tiến triển nào để tiến tới một giải pháp chung.
- ◆ Thế bế tắc: Việc thiếu tiến triển đã khiến hai bên bức bối đến mức không muốn nói chuyện với nhau nữa.

Người thương lượng thiếu kinh nghiệm thường nhầm lẫn thế ngỗ cụt với thế bế tắc. Giả dụ bạn là nhà sản xuất linh kiện ô tô và một nhân viên mua bán của một nhà máy sản xuất ô tô ở Detroit nói với bạn: “Anh phải giảm giá cho chúng tôi 5% mỗi năm trong vòng 5 năm tới, nếu không chúng tôi sẽ phải tìm nguồn cung cấp khác.” Bạn biết là muốn có lợi nhuận thì không thể làm thế, nên bạn dễ nghĩ rằng mình đã gặp thế bế tắc trong khi thực ra đó chỉ là thế ngỗ cụt.

Bạn là một nhà thầu và người chủ xây dựng nói với bạn: “Tôi rất muốn cộng tác với anh nhưng anh đưa ra giá quá cao. Tôi đang có ba bên chào mức giá thấp hơn của anh.” Công ty bạn có chính sách không tham gia dự thầu, vì vậy bạn rất dễ nghĩ rằng mình đã bị rơi vào thế bế tắc trong khi thực ra đó chỉ là một thế ngỗ cụt.

Bạn có một cửa hàng bán lẻ và bị một khách hàng mắng: “Tôi không muốn nói về chuyện này nữa. Hãy mang hàng về và trả lại tiền cho chúng tôi nếu không anh sẽ gặp luật sư của tôi!” Bạn biết là sản phẩm vẫn hoạt động tốt nếu khách hàng này để bạn hướng dẫn cách sử dụng. Nhưng vì bà ta quá nóng giận nên bạn nghĩ là mình đã gặp thế bế tắc.

Bạn sản xuất đồ dùng phòng tắm, ông Chủ tịch một công ty cung cấp thiết bị ống nước ở New Jersey chỉ điều thuốc vào mặt bạn và cầu nhàu: “Để tôi nói cho anh biết, anh bạn. Đối thủ của anh sẽ cho tôi ký nợ 90 ngày, vì thế nếu anh không làm vậy thì chúng ta khỏi nói chuyện.” Bạn hiểu rằng trong suốt 72 năm hoạt động, công ty mình chưa bao giờ có ngoại lệ cho phép nợ quá 30 ngày, vì vậy bạn dễ nghĩ rằng mình đã gặp thế bế tắc trong khi thực ra đó chỉ là thế ngỗ cụt.

Tất cả những ví dụ trên nghe có vẻ giống như thế bé tắc đối với người thương lượng thiếu kinh nghiệm nhưng đối với Nhà thương lượng hiệu quả, đó chỉ là thế ngõ cụt. Bạn có thể áp dụng một chiêu rất đơn giản khi gặp thế ngõ cụt này. Đó gọi là chiêu Tạm gác lại.

Ngay cả khi gần như chưa thể thay đổi nhanh như vậy thì bạn vẫn có thể sử dụng chiêu Tạm gác lại. “Tôi hiểu chính xác nó quan trọng với anh như thế nào, nhưng hãy tạm gác lại một phút và nói về những vấn đề khác. Hãy nói cho tôi biết những chi tiết cụ thể về công việc này. Anh có cần chúng tôi phối hợp với công đoàn không? Các điều khoản thanh toán thì như thế nào?”

Khi áp dụng chiêu Tạm gác lại, bạn có thể giải quyết trước nhiều vấn đề nhỏ để tạo ra một số động lực cho cuộc thương lượng trước khi đi đến những vấn đề lớn. Như tôi sẽ hướng dẫn ở Chương 64, đừng chỉ giới hạn thương lượng về một vấn đề. (Nếu chỉ có một vấn đề trên bàn thương lượng thì sẽ phải có một người thắng và một người thua).

Bằng cách giải quyết trước những vấn đề nhỏ, bạn tạo ra một tình thế khiến cho những vấn đề lớn có thể dễ dàng giải quyết hơn. Người thương lượng thiếu kinh nghiệm dường như luôn nghĩ rằng cần phải giải quyết những vấn đề lớn trước. “Tại sao chúng ta không cùng nhau xem xét những vấn đề quan trọng như giá cả và điều kiện thực hiện? Tại sao lại phải mất thời gian nói về những vấn đề nhỏ như thế?” Nhà thương lượng hiệu quả hiểu rằng đối phương sẽ trở nên linh hoạt hơn sau khi thống nhất về những vấn đề nhỏ.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Đừng nhàm lẫn thế ngõ cụt với thế bé tắc. Bé tắc thực sự rất hiếm khi xảy ra nên có lẽ bạn mới chỉ bị lâm vào thế ngõ cụt thôi.
2. Đối phó với một thế ngõ cụt bằng chiêu Tạm gác lại: “Hãy tạm gác lại đó một lúc để nói về một số vấn đề khác được không?”
3. Tạo thêm động lực bằng cách giải quyết những vấn đề nhỏ trước, nhưng đừng tự hạn chế bằng cách chỉ thương lượng về một vấn đề duy nhất (xem Chương 64).

## 11. XỬ LÝ THẾ NAN GIẢI

Đôi khi giữa thế ngõ cụt và thế bé tắc, bạn sẽ gặp phải một thế nan giải. Đó là khi hai bên vẫn trao đổi nhưng không có bất cứ tiến triển nào để tiến tới một giải pháp. Lâm vào thế nan giải giống như tình trạng “bị khóa tay”. Đây là một thành ngữ dùng trong hàng hải, chỉ trạng thái khi con tàu ngừng chạy vì ngược chiều gió. Một con tàu không thể chạy ngược dòng mà chỉ có thể gần như chạy ngược gió. Để chạy ngược gió, bạn phải chạy chệch mạn phải khoảng 30 độ rồi lại vượt gió 30 độ để sang phía trái. Điều chỉnh cánh buồm như vậy rất vất vả nhưng cuối cùng bạn vẫn đến được nơi cần đến.

Để chạy ngược dòng, bạn phải giữ cho mũi tàu liên tục vượt qua mọi sóng gió. Nếu chần chừ, bạn có thể khiến mũi tàu bị mắc lại vì gió và nếu để mất đà sẽ không đủ gió để chinh mũi tàu. Khi người thuyền trưởng bị “khóa tay” như vậy thì anh ta sẽ phải làm mọi cách để khắc phục khó khăn, trong đó có việc chỉnh lại buồm, củng cố lại lá buồm ở mũi tàu, quay bánh lái hoặc làm bất cứ điều gì để lấy lại đà. Tương tự, khi thương lượng bế tắc, bạn phải thay đổi cơ chế để lấy lại đà. Đây là một số việc bạn có thể làm ngoài việc thay đổi số tiền liên quan:

Đổi người trong nhóm thương lượng. Các luật sư thường có một câu nói ưa thích là: “Tôi phải đến tòa<sup>(7)</sup> chiều nay nên đồng nghiệp của tôi Charlie sẽ làm thay tôi.” “Tòa” ở đây có thể là sân tennis, nhưng đó là một cách khéo léo để thay đổi người trong nhóm.

- ◆ Đổi địa điểm bằng cách gợi ý tiếp tục thảo luận tại bữa trưa hoặc bữa tối.

- ◆ Loại bớt thành viên đang gây khó chịu cho đối phương. Một người thương lượng tinh ý sẽ không tự ái khi bị đề nghị ra khỏi nhóm vì mình đã hoàn thành vai trò trong vai một kẻ xấu. Giờ đã đến lúc thay đổi áp lực lên đối phương bằng cách nhượng bộ thay người trong nhóm của mình.

- ◆ Xoa dịu căng thẳng bằng cách nói về những sở thích hay một số câu tán gẫu liên quan đến tin tức thời sự hoặc bằng cách kể một câu chuyện cười.

- ◆ Thăm dò khả năng thay đổi về khía cạnh tài chính như gia hạn khoản vay, giảm tiền đặt cọc cho đơn hàng hay thay đổi cách thanh toán. Bất cứ thay đổi nào ở đây cũng có thể góp phần lấy lại đà và đưa bạn ra khỏi thế nan giải. Hãy nhớ rằng đối phương có thể ngần ngại đưa những vấn đề này ra vì sợ bị hiểu là đang có khó khăn về tài chính.

- ◆ Thảo luận phương pháp chia sẻ rủi ro với đối phương. Việc đưa ra cam kết có thể khó thực hiện sẽ làm họ bận tâm. Hãy thử gợi ý rằng một năm sau, bạn sẽ nhận lại tất cả những sản phẩm lưu kho chưa sử dụng đến và vẫn còn trong tình trạng tốt với mức phí nhập lại kho là 20%. Có lẽ việc áp dụng một điều khoản mở trong hợp đồng nếu thị trường có sự thay đổi sẽ làm giảm bớt lo ngại của họ.

- ◆ Thử thay đổi không khí trong phòng thương lượng. Nếu cuộc thương lượng có vẻ không sôi nổi vì quá chú trọng đến giải pháp đôi bên cùng có lợi, hãy cố gắng trở nên cạnh tranh hơn. Nếu thương lượng diễn biến theo chiều hướng căng thẳng thì hãy thử chuyển sang trạng thái đôi bên cùng có lợi.

- ◆ Gợi ý thay đổi về các tiêu chuẩn cụ thể, quy cách đóng gói hay phương thức vận chuyển để xem liệu những thay đổi này có khiến mọi người suy nghĩ tích cực hay không.

Có thể để họ bỏ qua bất kỳ sự khác biệt về quan điểm nào miễn là bạn đồng ý với một phương thức hòa giải cho bất kỳ tranh chấp nào nếu có xảy ra sau này.

Khi con tàu trong tình trạng bị “khóa tay”, người thuyền trưởng có thể biết chính xác



phải làm sao để chinh lại buồm nhưng đôi khi anh ta cũng phải thử nhiều cách khác nhau để xem chúng hiệu quả ra sao. Nếu thương lượng đến thế nan giải, bạn phải thử nhiều cách khác nhau để tìm xem có cách nào giúp mình lấy lại động lực. Điều này khiến tôi nhớ lại câu chuyện được nghe nhiều năm trước về một đội xây dựng ở Ấn Độ đang hối hả đào một đường hầm qua một quả đồi. Có vẻ như họ đang thực hiện công việc một cách rất thô sơ với hàng ngàn công nhân cùng cuộc xẻng mà thật ngạc nhiên là họ không có gì khác ngoài sức người.

Bỗng một vị khách đến gặp người đốc công và hỏi: “Làm sao các anh có thể làm được công việc này?”

Anh ta trả lời: “Đơn giản thôi. Khi tôi thổi còi, tất cả những người công nhân bên này bắt đầu đào xuyên vào quả đồi. Bên kia đồi chúng tôi cũng có một đội công nhân khác được yêu cầu đào xuyên qua đồi về phía chúng tôi. Nếu hai bên gặp nhau ở giữa thì chúng tôi đã có một cái hầm. Còn nếu không gặp nhau, chúng tôi sẽ có hai cái hầm.”

Xử lý một tình thế bế tắc cũng giống như vậy. Khi bạn thay đổi cơ chế nhằm tạo ra động lực thì sẽ có một sự thay đổi nào đó, nhưng bạn không bao giờ biết chắc thay đổi đó là gì.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Phân biệt rõ sự khác nhau giữa thế ngõ cụt, thế nan giải và thế bế tắc. Ở thế nan giải, cả hai bên đều muốn tìm ra một giải pháp nhưng cùng không tìm ra cách để đi tiếp.
2. Để đối phó với thế nan giải, bạn nên thay đổi cơ chế thương lượng bằng cách thay đổi một yếu tố nào đó của cuộc thương lượng.

## 12. XỬ LÝ THẾ BẾ TẮC

Ở hai chương trước, tôi đã chỉ cho bạn cách xử lý vấn đề ở hai cấp độ có thể xảy ra là thế ngõ cụt và thế nan giải. Nếu tình hình xấu đi, bạn có thể gặp phải thế bế tắc mà tôi đã định nghĩa là: “Việc thiếu tiến triển đã khiến hai bên bực bội đến mức không muốn nói chuyện với nhau nữa.”

Thế bế tắc hiếm khi xảy ra nhưng nếu bạn gặp phải, cách giải quyết duy nhất là đưa bên thứ ba vào – một người sẽ đóng vai trò trung gian hòa giải hay trọng tài. Như bạn thấy ở Chương 34 và Chương 35, giữa trọng tài và người trung gian hòa giải có sự khác nhau rất lớn. Với trọng tài, trước khi tiến trình thương lượng bắt đầu, cả hai bên đều phải đồng ý sẽ tuân theo quyết định của trọng tài. Nếu công đoàn của một ngành nào đó có vai trò quan trọng đối với phúc lợi của những người tổ chức đình công, chẳng hạn như công đoàn ngành giao thông hoặc vệ sinh môi trường, Chính phủ liên bang sẽ yêu cầu phải cử ra bằng được một trọng tài và cả hai bên sẽ phải chấp nhận giải pháp mà trọng tài nghĩ là công bằng. Người trung gian hòa giải sẽ không có quyền lực giống như vậy. Anh ta chỉ là người được

đưa vào để thúc đẩy một giải pháp. Anh ta sẽ đóng vai trò như một chất xúc tác và dùng kỹ năng của mình để tìm kiếm một giải pháp mà cả hai bên đều coi là thỏa đáng.

Người thương lượng thiếu kinh nghiệm sẽ không muốn dùng người trung gian hòa giải vì họ nghĩ việc mình không giải quyết được vấn đề là một thất bại. Trong đầu họ nghĩ rằng: “Tôi không muốn nhờ Trưởng phòng của mình giúp vì ông ta sẽ nghĩ tôi là một người thương lượng kém.” Nhà thương lượng hiệu quả hiểu rằng có nhiều lý do khiến bên thứ ba có thể giải quyết được vấn đề và điều này quan trọng hơn việc họ có phải là Nhà thương lượng hiệu quả hay không.

Một trọng tài hay người trung gian hòa giải chỉ có thể mang lại hiệu quả khi cả hai bên đều thấy rằng người đó đúng là trung lập. Đôi khi bạn phải cố gắng rất nhiều để tin chắc vào nhận định này. Nếu bạn đưa người quản lý của mình vào giải quyết vấn đề thì liệu khách hàng có coi vị quản lý này là trung lập được không? Giữa số 0 và không có gì là khác nhau. Quản lý của bạn phải làm gì đó để tạo cảm giác trung lập trong đầu đối phương, ví dụ như phải có một nhượng bộ nhỏ trước đối phương ngay từ đầu quá trình thương lượng.

Chẳng hạn, người quản lý của bạn sẽ bước vào và dù đã hiểu rõ vấn đề, anh ta vẫn nói: “Tôi chưa có dịp hiểu rõ mọi chuyện. Tại sao hai anh không nói lại quan điểm của mình cho tôi để tôi xem có thể đưa ra một giải pháp mà cả hai đều có thể chấp nhận được không?” Vấn đề thuật ngữ rất quan trọng ở đây. Với việc yêu cầu hai bên nói lại đề nghị của mình, anh ta tạo ra tâm thế bước vào quá trình thương lượng mà không có chút định kiến nào. Cũng cần lưu ý rằng anh ta tránh dùng từ “chúng tôi” khi nói về bạn.

Sau khi kiên nhẫn lắng nghe hai bên, anh ta sẽ quay sang bạn và nói: “Cậu làm như thế có công bằng không? Lẽ ra cậu có thể nhượng bộ một chút về một số điều khoản [hoặc một số chi tiết khác]? Cậu có thể chờ đến 60 ngày được không?” Đừng nghĩ là người quản lý không giúp được gì cho bạn. Anh ta chỉ đang đóng vai trò trung lập trong mắt khách hàng của bạn mà thôi.

Đừng cho rằng mình phải tránh thế ngõ cụt, thế nan giải hay thế bế tắc bằng mọi giá. Người thương lượng dày dạn có thể coi chúng là công cụ để gây áp lực lên đối phương. Một khi trong suy nghĩ bạn xác định bế tắc là không thể được, bạn sẽ không sẵn sàng cho sự ra đi và đánh mất đi một trong những điểm gây áp lực mạnh nhất (thế có lợi) của mình, như bạn sẽ thấy ở Chương 17.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Cách duy nhất để giải quyết một thế bế tắc thực sự là đưa bên thứ ba vào cuộc.
2. Bên thứ ba có thể đóng vai trò là người trung gian hòa giải hoặc trọng tài. Trung gian hòa giải chỉ có thể góp phần đưa đến giải pháp, trong khi đó cả hai bên sẽ phải đồng ý ngay rằng họ sẽ tuân thủ quyết định cuối cùng của trọng tài.

- Đừng coi việc đưa người thứ ba vào cuộc là thất bại của bạn. Có nhiều lý do khiến cho bên thứ ba có thể góp phần đạt được một giải pháp mà các bên tham gia thương lượng không thể tự mình đạt được.
- Bên thứ ba phải được hai bên coi là trung lập. Nếu không trung lập, anh hoặc chị ta phải tự xác định mình là trung lập bằng cách đưa ra một nhượng bộ nhỏ cho đối phương ngay trong giai đoạn đầu của cuộc thương lượng.
- Hãy cởi mở chấp nhận khả năng có thể dẫn đến thế bế tắc. Bạn chỉ có thể phát huy toàn bộ sức mạnh như một Nhà thương lượng hiệu quả khi sẵn sàng đứng ra ngoài. Nếu không chịu tính đến thế bế tắc, bạn có thể đang đánh mất một điểm đáng giá có thể gây áp lực lên đối phương.
- Bạn có thể tìm hiểu thêm về nghệ thuật hòa giải và trọng tài ở Chương 34 và Chương 35.

## 13. LUÔN ĐÒI HỎI CÓ SỰ TRAO ĐỔI

Chiêu trao đổi giúp bạn hiểu rằng bất cứ khi nào đối phương đề nghị bạn nhượng bộ trong cuộc thương lượng, bạn phải ngay lập tức đòi hỏi một điều gì đó để đổi lại. Nếu áp dụng chiêu này, bạn có thể lấy lại được ngay gấp nhiều lần số tiền mà bạn đầu tư vào mua cuốn sách này và sẽ kiếm hàng ngàn đô la mỗi năm. Hãy xem một số cách áp dụng chiêu trao đổi này.

Giả dụ bạn vừa bán nhà và người mua hỏi liệu họ có thể chuyển ít đồ đến để trong gara nhà bạn vào ba ngày trước khi hoàn tất các thủ tục hay không. Dù không muốn họ dọn đến trước khi hoàn tất các thủ tục, bạn thấy việc để họ sử dụng gara cũng có cái lợi, khiến họ có cảm giác gấn bó và sẽ không gây khó dễ cho bạn khi hoàn tất thủ tục. Với ý nghĩ đó, bạn sẽ gằn như háo hức mong được nhượng bộ ngay về việc đó, nhưng hãy nhớ nguyên tắc này: Dù họ có yêu cầu một sự nhượng bộ nhỏ đến đâu, hãy luôn yêu cầu thứ gì đó để đổi lại. Hãy nói với họ: “Hãy để tôi hỏi cả nhà [Quyền lực cao hơn] xem họ thấy thế nào, nhưng hãy cho tôi biết nếu tôi đồng ý thì anh sẽ làm gì cho tôi?”

Giả dụ bạn bán xe nâng và đã bán một lượng lớn cho một cửa hàng thiết bị nhà kho. Họ đề nghị được chuyển hàng vào ngày 15/8 – 1 tháng trước ngày khai trương cửa hàng của họ. Rồi vị phụ trách ở đó gọi điện cho bạn và nói: “Chúng tôi đã xây dựng xong cửa hàng trước thời hạn và đang nghĩ đến việc chuyển ngày khai trương lên để tranh thủ kỳ nghỉ nhân ngày Lao động. Anh có cách nào chuyển hàng sớm cho chúng tôi vào thứ Tư tuần tới không?” Bạn đang nghĩ: “Tuyệt quá! Hàng đã có sẵn trong kho chỉ chờ xuất đi, nếu chuyển đi sớm và được thanh toán sớm thì tốt quá.” Mặc dù thâm tâm bạn đã có ý muốn nói: “Được thôi”, tôi vẫn muốn bạn áp dụng chiêu trao đổi. Tôi muốn bạn nói rằng: “Thực lòng, tôi không biết liệu chúng tôi có thể giao hàng sớm được hay không. Tôi sẽ phải kiểm tra lại với bên kế hoạch [chú ý cách dùng Quyền lực cao hơn] và xem họ nói gì. Nhưng anh hãy cho tôi biết: nếu chúng tôi làm theo ý anh, anh sẽ làm gì cho tôi?”

Khi bạn yêu cầu điều gì đó để đổi lại thì kết quả là bạn có thể nhận được điều đó. Người mua nhà có thể sẵn sàng tăng tiền đặt cọc, mua lại đồ ngoài trời của bạn hay cho con chó của bạn một cái nhà tốt. Người chủ cửa hàng thiết bị có thể nghĩ: “Anh bạn, chúng ta có vấn đề phải cân nhắc ở đây. Ta có thể đưa ra cái gì để khuyến khích bên anh ta chuyển hàng nhanh lên đây?” Vậy là họ sẽ phải nhượng bộ thứ gì đó cho bạn: “Tôi sẽ bảo kế toán gửi séc ngay cho anh hôm nay” hay “Cứ lo vụ này cho tôi, tôi sẽ ưu tiên cho bên anh khi chúng tôi mở cửa hàng mới ở Chicago vào tháng Mười hai tới.”

Khi đề nghị một thứ gì đó để đổi lại, bạn đã nâng thêm giá trị của điều mình đã nhượng bộ. Khi thương lượng tại sao lại phải nhượng bộ? Hãy luôn tận dụng cơ hội này. Bạn hẳn sẽ cần đến nó. “Anh có biết việc chuyển đồ vào gara của chúng tôi có thể gây bất tiện cho chúng tôi đến thế nào không? Chúng tôi đã chấp nhận điều đó, giờ tôi muốn anh phải lưu ý đến vấn đề nhỏ này.” Hoặc sau này bạn có thể đến gặp người phụ trách cửa hàng thiết bị và nói: “Anh có nhớ hồi tháng Tám vừa rồi anh đã nhờ tôi chuyển hàng sớm lên không? Anh có biết tôi đã phải vất vả như thế nào để thuyết phục người bên tôi sắp xếp lại lịch giao hàng không? Chúng tôi đã giúp anh nên đừng để chúng tôi phải chờ lấy tiền nữa. Anh chuyển séc ngay cho chúng tôi nhé.” Khi nâng cao giá trị nhượng bộ, bạn đã chuẩn bị cho một cuộc trao đổi sau này.

Lý do chính khiến bạn nên áp dụng chiêu trao đổi này là do nó cũng ngăn chặn quá trình yêu sách liên tục. Nếu đối phương hiểu rằng mỗi lần họ yêu cầu bạn một điều gì đó, bạn sẽ đòi hỏi một cái khác để đổi lại, họ sẽ không liên tục quay lại đòi hỏi thêm nữa. Có một học viên thường đến hội thảo để gặp tôi hoặc gọi điện đến văn phòng tôi và nói: “Roger, anh có thể giúp tôi giải quyết vấn đề này không? Tôi nghĩ là mình đã có một thỏa thuận tốt và không còn vấn đề gì nữa. Nhưng lúc đầu họ đòi tôi nhân nhượng một chút, vì muốn hợp tác với họ nên tôi đã nói: “Được, chúng tôi chấp nhận điều đó.” Một tuần sau, họ lại gọi cho tôi và yêu cầu nhượng bộ một thứ khác và tôi lại nói: “Được rồi, tôi nghĩ là có thể làm được.” Cứ như thế, hết lần này đến lần khác. Giờ cứ như thể mọi chuyện đều đổ lên đầu tôi hết vậy.” Anh ta nên hiểu ngay từ đầu là khi đối phương đề nghị mình nhượng bộ một điều gì đó dù là nhỏ nhất, anh ta cũng nên đòi hỏi nhận lại điều gì đó. “Nếu chúng tôi giúp anh việc này thì anh sẽ làm gì cho chúng tôi?”

## **MỘT CÔNG TY NẴM TRONG DANH SÁCH FORTUNE 50 ĐÃ THĂM THĨA BÀI HỌC NÀY**

Có lần tôi đã tham gia đào tạo cho 50 nhân viên kinh doanh hàng đầu của một công ty nằm trong danh sách Fortune 50. Họ có một Phòng Khách hàng chính chịu trách nhiệm thương lượng với các khách hàng lớn nhất. Một nhân viên kinh doanh dự hội thảo đã ký được hợp đồng bán hàng trị giá 43 triệu đôla cho một công ty sản xuất máy bay. (Đó chưa phải là một con số kỷ lục. Khi đào tạo cho mọi người ở văn phòng chính của một nhà sản xuất máy tính lớn, một nhân viên kinh doanh từng tham dự hội thảo của tôi còn kết thúc được một thương vụ trị giá 3 tỉ đôla).

Phòng Khách hàng chính này có vị Phó Chủ tịch riêng và nhân vật này sau đó đã đến nói với tôi: “Roger, điều anh nói về việc trao đổi là bài học giá trị nhất mà tôi nhận được ở các cuộc hội thảo. Những năm qua tôi cũng đến dự nhiều cuộc hội thảo và nghĩ là mình đã biết hết, nhưng tôi chưa bao giờ được biết là thật sai lầm khi đưa ra một nhân nhượng mà không đòi hỏi điều gì ngược lại. Điều này sẽ giúp chúng tôi tiết kiệm được hàng ngàn đô la sau này.”

Hãy áp dụng chiêu này đúng theo cách mà tôi đã chỉ cho bạn. Nếu bạn thay đổi chỉ một từ thôi thì hiệu quả cũng sẽ thay đổi hẳn. Chẳng hạn, khi thay mẫu câu “Nếu chúng tôi giúp anh thì anh sẽ làm gì cho chúng tôi” bằng câu “Nếu chúng tôi giúp anh thì anh sẽ phải giúp chúng tôi việc này”, bạn đã trở nên quá yêu sách. Bạn trở nên thiếu thiện chí ở một thời điểm rất nhạy cảm trong cuộc thương lượng, khi đối phương đang chịu áp lực và mong muốn sự nhân nhượng từ bạn. Đừng làm vậy. Nó có thể khiến cuộc thương lượng sẽ đến lúc đập lại chính bạn. Bạn dễ có xu hướng đòi hỏi một sự nhượng bộ đặc biệt vì khi đó mình sẽ được nhiều hơn. Tôi không đồng ý. Tôi nghĩ là bạn sẽ nhận được nhiều hơn khi để họ tự đề xuất.

## **ĐỪNG ĐÒI HỎI ĐIỀU GÌ CỤ THỂ**

Jack Wilson, người sản xuất băng đĩa hướng dẫn của tôi, cho biết sau khi nghe tôi nói về chiêu này, anh ta đã áp dụng và tiết kiệm được hàng ngàn đô la. Một phòng thu gọi điện cho Jack nói một người quay phim của họ bị ốm và hỏi liệu anh có phiền không nếu họ gọi cho một người quay phim đang làm việc với anh vào thế chỗ? Đó chỉ là cuộc gọi mang tính xã giao mà bình thường Jack có thể nói: “Không vấn đề gì.” Tuy nhiên, lần này anh nói: “Nếu tôi đồng ý thì anh sẽ làm gì cho tôi?” Thật ngạc nhiên, họ nói: “Xem nào, lần sau khi anh dùng phòng thu của chúng tôi, nếu anh bị quá giờ, chúng tôi sẽ không tính tiền ngoài giờ của anh nhé.” Như vậy, họ đã nhân nhượng cho Jack hàng ngàn đô la vì một thứ mà trước đây anh không bao giờ nghĩ mình sẽ làm được nếu anh không biết chiêu này.

Khi được đề nghị nhượng bộ lại điều gì đó tương ứng, họ có thể nói “Chẳng có gì cả” hay “Anh sẽ được tiếp tục làm việc với chúng tôi. Thế là anh đã được rồi.” Được thôi, vì bạn đã đòi hỏi và nhận được mọi thứ mà chẳng mất gì. Nếu cần, bạn vẫn có thể trở lại vị trí chủ động đề nghị một sự trao đổi bằng cách nói: “Tôi không biết người bên tôi có đồng ý không trừ khi anh sẵn sàng chấp nhận mức phí cho việc chuyên hàng nhanh” hay “trừ khi anh sẵn sàng chuyển ngày thanh toán sớm lên.”

## **Những điểm chính cần nhớ**

1. Khi được đề nghị đưa ra một nhượng bộ nhỏ, hãy luôn đề nghị nhận lại một thứ gì đó tương ứng để đổi lại.

2. Dùng câu: “Nếu chúng tôi giúp anh thì anh sẽ làm gì cho chúng tôi?”, có thể bạn sẽ nhận lại được thứ gì đó. Điều này làm tăng giá trị nhượng bộ của bạn để bạn có thể dùng nó cho lần trao đổi sau này.
3. Đừng thay đổi cách dùng từ ở đây và đòi hỏi thứ gì đó quá cụ thể để đổi lại vì nó sẽ tạo ra không khí đối đầu.

# CÁC CHIÊU KẾT THÚC THƯƠNG LƯỢNG

14. Đóng vai Người tốt/Kẻ xấu
15. Chiêu Nài thêm
16. Làm thế nào để giảm dần nhượng bộ?
17. Chiêu Rút lại đề nghị
18. Tạo cảm giác dễ dàng chấp nhận

## 14. ĐÓNG VAI NGƯỜI TỐT/KẺ XẤU

Chiêu Người tốt/Kẻ xấu là một trong những chiêu thương lượng nhiều người biết nhất. Charles Dickens đã viết về chiêu này trong cuốn sách *Những kỳ vọng lớn lao*. Trong màn mở đầu câu chuyện, nhân vật cậu bé Pip đang ở trong nghĩa trang thì một người đàn ông to lớn, đáng sợ bước ra từ màn sương. Đó là một tên tội phạm bị xích ở chân. Hắn ta bảo Pip vào làng lấy thức ăn và tìm một cái giũa để hắn ta tháo xích ra. Tuy nhiên, tên tội phạm này cũng gặp phải một tình thế khó xử. Hắn ta muốn dọa dẫm trẻ làm theo những gì mình yêu cầu nhưng lại không được phép tạo ra quá nhiều áp lực lên Pip để cậu ta sợ chết khiếp đến mức phải trốn vào làng rồi đi báo với cảnh sát.

Giải pháp cho vấn đề này của tên tội phạm chính là dùng chiêu Đóng vai Người tốt/Kẻ xấu. Do đó, hơi biến tấu một chút so với bản gốc, tên tội phạm sẽ nói: “Cậu biết đấy, Pip, tôi rất thích cậu và sẽ không bao giờ làm gì có hại cho cậu. Nhưng tôi phải nói thật là đang đứng đợi trong màn sương mù ngoài kia là một người bạn của tôi, anh ta rất hung dữ và tôi là người duy nhất có thể kiềm chế anh ta. Nếu tôi không tháo được chiếc xích này ra – nếu cậu không giúp tôi tháo nó ra – thì người bạn của tôi sẽ đuổi theo cậu. Cậu phải giúp tôi. Cậu hiểu không?” Đóng vai Người tốt/Kẻ xấu là một cách rất hiệu quả để gây áp lực lên người khác mà không gây đối đầu.

Tôi chắc là bạn đã từng thấy chiêu này áp dụng trong các bộ phim hình sự ngày trước. Nhân viên cảnh sát đưa về đồn một nghi phạm để thẩm tra và thám tử đầu tiên thẩm vấn là một người trông thô bạo, bặm trợn, xấu xa. Ông ta dọa nghi phạm đủ mọi chuyện sẽ làm nếu anh này không chịu hợp tác. Rồi ông ta bỏ đi một cách bí ẩn để nghe điện thoại. Người thám tử thứ hai đến thay là người âm áp, dễ chịu nhất trên đời. Ông ta ngồi xuống và kết bạn với nghi phạm. Ông ta đưa cho anh này một điếu thuốc và nói: “Hãy nghe này cậu bé, mọi chuyện không đến nỗi tệ hại như thế. Tôi thấy khá thích cậu. Tôi cũng biết những chiếc dây thòng lọng ở đây. Tại sao cậu không cho tôi biết tôi có thể giúp gì cho cậu?” Trong trường hợp này, bạn rất dễ có xu hướng nghĩ rằng người tốt này đang đứng ở phía bạn trong khi tất nhiên là không phải thế.

Rồi người tốt sẽ tiến thêm một bước và kết thúc theo cách mà một nhân viên kinh doanh coi là một cái kết nhỏ. Ông ta nói với nghi phạm: “Tất cả những gì mà các thám tử đều thực sự muốn biết đó là cậu mua súng ở đâu?” Còn điều ông ta muốn biết là: “Cậu giấu cái xác đó ở đâu?”

Bắt đầu với một điểm nhỏ nhỏ như vậy rồi từng bước lần tới cũng rất có hiệu quả đúng không? Người bán xe nói với bạn: “Nếu anh đầu tư vào chiếc xe, anh muốn nó có màu xanh hay màu xám? Anh muốn bọc nhựa hay bọc da?” Những quyết định nhỏ nhỏ đó sẽ dẫn đến những quyết định lớn hơn. Người môi giới bất động sản nói: “Nếu đầu tư vào căn nhà này, anh muốn bố trí đồ đạc trong phòng khách như thế nào?” Hay “Anh muốn dành phòng ngủ nào làm phòng sơ sinh cho bé?” Đúng là những quyết định nhỏ nhỏ đó sẽ dẫn đến những quyết định lớn hơn.

## **MỘT NHÀ ĐỘC TÀI ĐỊNH DÙNG CHIÊU ĐÓNG VAI NGƯỜI TỐT/KẺ XẤU**

Bill Richardson, cựu Đại sứ của Mỹ ở Liên hợp quốc đã kể câu chuyện về Tướng Cedras, nhà độc tài của Haiti đã dùng chiêu này như thế nào trong tạp chí *Fortune* (ngày 26/5/1996): “Với Tướng Cedras của Haiti, tôi hiểu rằng ông ta đã đóng vai người tốt còn Philippe Biamby, một vị tướng hàng đầu khác, đóng vai kẻ xấu nên tôi đã chuẩn bị trước. Khi gặp tôi, Biamby nhảy lên và bắt đầu la lên ‘Tôi không muốn chính quyền Mỹ gọi tôi là kẻ ác ôn... Je ne suis pas un thug (Tôi không phải là một kẻ côn đồ)’. Tôi còn nhớ khi Biamby nói thế, tôi đã quay sang Cedras và nói ‘Tôi không nghĩ là ông ta thích tôi lắm’. Cedras cười mãi và nói ‘Được rồi, Biamby, ngồi xuống đi’.”

Mọi người thường dùng chiêu Người tốt/Kẻ xấu nhiều hơn bạn nghĩ. Mỗi khi giao dịch với hai người, bạn hãy để ý đến điều này. Có thể là bạn sẽ thấy nó được áp dụng với bạn dưới dạng này hoặc dạng khác. Chẳng hạn, bạn có thể bán các chương trình bảo hiểm doanh nghiệp cho một tổ chức bảo hiểm sức khỏe (HMO) và hẹn gặp vị Phó Chủ tịch phụ trách nhân sự ở công ty sản xuất máy cắt cỏ. Khi Thư ký dẫn bạn vào gặp vị Phó Chủ tịch, bạn thấy thật ngạc nhiên vì vị Chủ tịch của công ty cũng muốn ngồi nghe phần trình bày của bạn.

Đó là trường hợp phải thương lượng một chọi hai (điều này không tốt, tôi sẽ nói kỹ hơn lý do tại sao ở Chương 48 phần về ngôn ngữ cơ thể), nhưng bạn cứ tiếp tục và mọi thứ có vẻ ổn thỏa. Bạn cảm thấy có nhiều khả năng hoàn tất vụ này cho đến khi vị Chủ tịch có vẻ bực bội nói với vị Phó Chủ tịch: “Xem này, tôi không nghĩ là những người này muốn đề nghị thực sự với chúng ta, nhưng tôi còn phải đi đã” rồi ông ta đi ra. Nếu chưa quen với việc thương lượng thì điều này sẽ khiến bạn lo sợ. Nhưng rồi vị Phó Chủ tịch lại nói: “Ôi, đôi khi ông ta vẫn thế mà, nhưng tôi lại thích phần trình bày của anh, tôi nghĩ là chúng tôi vẫn có thể hợp tác với anh nếu anh có thể linh hoạt hơn về giá cả. Nói cho anh biết – tại sao anh không để tôi xem có thể giúp anh đối phó với ông ta thế nào nhi?” Nếu không nhận ra chiêu của hai người này, có lẽ bạn đã định nói những điều kiểu như: “Theo ông thì ông Chủ



tịch sẽ đồng ý thế nào?” Rồi không lâu sau bạn phải thương lượng thực sự với vị Phó Chủ tịch đó và ông ta không hề đứng về phía bạn.

Nếu bạn vẫn nghĩ là tôi đang nói quá thì hãy thử nghĩ lại xem bạn đã bao giờ nói với người bán xe: “Theo anh thì Trưởng phòng Kinh doanh sẽ đồng ý như thế nào?” Hay bạn đã bao giờ tìm mua bất động sản và nói với nhân viên môi giới giúp mình tìm được mảnh đất ưng ý: “Theo anh thì người bán đồng ý với giá bao nhiêu?” Hãy để tôi hỏi bạn nhé: Nhân viên môi giới đó làm việc cho ai? Ai trả tiền cho cô ta? Chắc là không phải bạn đúng không? Cô ta đang làm việc cho người bán nhưng lại đóng vai Người tốt/ Kẻ xấu với bạn rất hiệu quả. Hãy cẩn thận với chiêu này vì bạn sẽ phải gặp nó rất nhiều.

Hồi tôi còn làm Chủ tịch của một công ty bất động sản lớn ở California, chúng tôi có một chi nhánh thường xuyên thua lỗ. Chi nhánh này đã mở được khoảng một năm nhưng chúng tôi lại ký hợp đồng thuê địa điểm ba năm, nghĩa là chúng tôi còn phải cố gắng ở đó thêm hai năm nữa. Dù có cố gắng đến thế nào, tôi cũng không thể làm tăng doanh thu hay giảm bớt chi phí hoạt động của văn phòng. Vấn đề lớn nhất ở đây là chi phí thuê. Chúng tôi phải trả 1.700 đôla mỗi tháng, mức giá này khiến chúng tôi không thể có lãi được nữa.

Tôi đã gọi điện cho người chủ nhà để giải thích vấn đề và cố gắng thuyết phục ông ta giảm tiền thuê xuống 1.400 đôla/tháng, con số này có thể giúp chúng tôi có được chút ít lợi nhuận. Ông ta nói: “Anh còn hạn thuê hai năm nữa nên phải chịu thôi.” Tôi áp dụng đủ các chiêu mình biết mà vẫn không làm ông ta thay đổi quyết định. Có vẻ như tôi phải chấp nhận thực tại.

Cuối cùng tôi đã thử áp dụng chiêu đóng vai Người tốt/Kẻ xấu kết hợp với việc đặt ra áp lực thời gian. Nhiều tuần sau, tôi gọi cho ông ta vào lúc 5h50 phút chiều. Tôi nói: “Về chuyện thuê nhà, đã có vấn đề rắc rối xảy ra. Tôi đồng ý với ông là chúng tôi đã thuê nhà trong thời hạn ba năm nên phải tiếp tục thuê trong hai năm nữa, không có gì phải bàn cãi nhiều. Nhưng vấn đề ở đây là nửa giờ nữa tôi sẽ phải đi họp với Ban giám đốc và họ sẽ hỏi tôi xem liệu ông có chấp nhận giảm tiền thuê xuống còn 1.400 đôla không. Nếu tôi nói không, họ sẽ bảo tôi đóng cửa văn phòng.”

Người chủ nhà phản đối: “Nếu thế thì tôi sẽ kiện.”

Tôi nói: “Tôi biết. Tôi hoàn toàn đồng ý với ông. Dứt khoát là tôi sẽ đứng về phía ông, nhưng vấn đề là Ban giám đốc. Nếu ông dọa kiện, họ sẽ nói ‘Được, cứ để ông ta kiện. Đây là Los Angeles, ông ta sẽ phải mất hai năm mới cho ra tòa được.’”

Phản ứng của ông ta cho thấy hiệu quả rõ rệt của chiêu này. Ông ta nói: “Anh sẽ đi họp để xem có thể giúp gì cho tôi được chứ? Tôi sẵn sàng bớt xuống còn 1.550 đôla, nhưng nếu họ không chấp nhận mức đó thì tôi có thể giảm xuống 1.500 đôla”. Chiêu này hiệu quả đến mức thực tế là ông ta đã bảo tôi thay mặt ông ta thương lượng với Ban giám đốc của tôi.

Bạn có thấy chiêu này hiệu quả đến thế nào trong việc gây áp lực lên đối phương mà không cần đối đầu không? Điều gì có thể xảy ra nếu tôi nói với ông ta: “Cứ đi mà kiện tôi.

Ông phải mất hai năm mới ra tòa được đây.” Ông ta sẽ tức giận đến mức sẵn sàng để hai bên nói chuyện với nhau qua luật sư trong hai năm sau đó. Bằng việc dùng quyền lực cao hơn mơ hồ nào đó làm “kẻ xấu”, tôi đã có thể tạo áp lực đáng kể lên ông ta mà không khiến ông ta bực bội với mình.

## Các chiêu phản pháo với việc đóng vai Người tốt/Kẻ xấu

Chiêu phản pháo đầu tiên là xác định chiêu được áp dụng. Dù có nhiều cách khác để xử lý vấn đề, chiêu này vẫn hiệu quả đến mức nó có thể là chiêu duy nhất bạn cần biết. Chiêu này phổ biến đến mức mọi người sẽ phải lúng túng nếu bị phát hiện áp dụng nó. Nếu nhận ra đối phương đang áp dụng chiêu này, bạn nên cười và nói: “Thôi nào, không phải anh đang đóng vai Người tốt/Kẻ xấu với tôi đấy chứ? Thôi nào, ngồi xuống giải quyết vấn đề đi.” Thường sự lúng túng này khiến họ phải thay đổi quan điểm rất nhiều.

Bạn cũng có thể đáp lại bằng cách tự tạo ra hình ảnh một “kẻ xấu”. Nói với họ rằng bạn muốn làm theo ý của họ, nhưng còn có những người ở văn phòng chính chỉ chăm chăm thực hiện đúng chương trình kế hoạch. Bạn luôn có thể tạo ra một “kẻ xấu” hư cấu nào đó có vẻ khó chịu hơn “kẻ xấu” đang có mặt trong cuộc thương lượng.

Bạn cũng có thể qua mặt họ, đến gặp thẳng người quản lý của họ. Chẳng hạn, nếu bạn đang giao dịch với một khách hàng còn khách hàng chính lại là nhà phân phối của họ, bạn có thể gọi cho người chủ của nhà phân phối và nói: “Người của anh đang chơi trò Người tốt/Kẻ xấu với tôi. Anh không chấp nhận điều này đúng không?” (Hãy luôn cẩn thận khi qua mặt ai đó vì chiến lược này có thể bị trả đũa do những phản ứng tâm lý tiêu cực).

Đôi khi hãy để vai “kẻ xấu” tự giải quyết vấn đề, đặc biệt là khi anh ta đang khó chịu. Suy cho cùng, chính những người bên anh ta mới phải mệt mỏi và bảo anh ta dừng lại.

Bạn có thể đối phó với chiêu này bằng cách nói với “người tốt” rằng: “Xem này, tôi hiểu hai anh đang chơi trò gì với tôi. Từ giờ anh ta nói gì thì tôi cũng sẽ coi là lời của anh luôn.” Giờ bạn có hai “kẻ xấu” để đối phó nên có thể làm giảm bớt hiệu quả của chiêu này. Đôi khi chỉ cần xác định trong đầu đây đều là những “kẻ xấu” sẽ giúp bạn giải quyết vấn đề, không cần phải nói ra hay buộc tội họ.

Nếu đối phương xuất hiện cùng với luật sư hay người quản lý để đóng vai “kẻ xấu” thì hãy lên tiếng chặn trước việc đóng vai này. Hãy nói với họ: “Tôi chắc là anh chỉ ở đây để đóng ‘vai xấu’ nhưng đừng có làm vậy. Tôi rất muốn tìm một giải pháp cho tình thế này, vì vậy tại sao chúng ta không áp dụng cách tiếp cận hai bên cùng có lợi? Như thế có công bằng không?” Điều này thực sự sẽ làm đối phương “mất điện”.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Mọi người áp dụng chiêu Đóng vai Người tốt/Kẻ xấu thường xuyên hơn bạn nghĩ. Hãy

cần thận bất cứ khi nào phải gặp hai người hoặc hơn. Đó là cách hiệu quả để gây áp lực lên đối phương mà không tạo thế đối đầu. Có thể chống lại chiêu này bằng cách xác định rõ về nó. Đó là chiến thuật nhiều người biết đến mức nếu bị phát hiện, người áp dụng nó sẽ bối rối và phải từ bỏ.

- Đừng bận tâm đến việc đối phương biết bạn đang làm gì. Kể cả như vậy thì đây vẫn là một chiến thuật hiệu quả. Khi bạn thương lượng hiệu quả với một người hiểu hết mọi chiêu thương lượng thì trò chơi lại càng thú vị hơn. Giống như chơi cờ với một người chơi giỏi như mình còn hơn là với người bạn dễ dàng qua mặt.

## 15. CHIÊU NÀI THÊM

Nhà thương lượng hiệu quả hiểu rằng nếu dùng chiêu Nài thêm, họ có thể đạt được thêm chút kết quả nữa kể cả sau khi hai bên đã thống nhất về mọi thứ. Bạn cũng có thể khiến cho đối phương phải làm những điều mà trước đó họ từ chối. Người bán xe rất hiểu điều này đúng không? Họ hiểu rằng khi áp dụng điều này với bạn, một dạng phản kháng về tâm lý đã hình thành trong quá trình mua bán. Trước tiên họ biết cách để bạn phải nghĩ là: “Ừ, mình sẽ mua xe, mình sẽ mua xe ở đây.” Ngay cả khi bạn chấp thuận bất kỳ kiểu dáng hay mẫu mã nào, kể cả là mẫu mã đơn giản nhất thì họ cũng vẫn có thể có lợi. Rồi họ đưa bạn vào phòng thanh toán và bắt đầu thêm thắt những chi tiết khác để thực sự có thể mang lại lợi nhuận từ chiếc xe.

Theo nguyên tắc Nài thêm, bạn có thể hoàn tất mọi việc nhanh chóng, dễ dàng hơn khi để đến lúc kết thúc thương lượng mới nài thêm. Trẻ con chính là những người biết nài thêm một cách thông minh. Ai có con trẻ ở nhà đều biết là chúng không phải tham gia bất cứ khóa học nào về thương lượng cả. Nhưng bạn thì phải học – chỉ để có cơ hội vượt qua toàn bộ quá trình nuôi dưỡng chúng – vì chúng sinh ra đã là những nhà thương lượng thông minh. Không phải là vì chúng học ở trường mà vì chúng còn nhỏ nên nếu muốn có gì, chúng phải dùng kỹ năng thương lượng.

### **TRẺ CON NÀI DÀN ĐỂ CÓ ĐƯỢC NHỮNG GÌ CHÚNG MUỐN NHƯ THỂ NÀO?**

Khi con gái tôi, Julia, tốt nghiệp phổ thông, cháu muốn tôi tặng một món quà tốt nghiệp thật ý nghĩa. Trong danh sách bí mật của nó có ba thứ. Một là, một chuyến đi năm tuần tới châu Âu. Hai là 1.200 đôla tiền để dành. Ba là một bộ hành lý mới.

Cô bé rất thông minh, không đòi hỏi mọi thứ ngay từ đầu. Nó khéo léo thương lượng để tôi đồng ý về chuyến đi trước rồi vài tuần sau lại đưa cho tôi đề nghị viết ra giấy về khoản tiền để dành 1.200 đôla buộc tôi phải đồng ý (tôi sẽ nhấn mạnh tầm quan trọng của việc “viết ra giấy” ở Chương 31). Rồi đến phút chót, nó lại đến bảo với tôi: “Bố ơi, chẳng nhẽ bố lại muốn con đi châu Âu với cái vali

cũ kỹ đó? Đứa trẻ nào cũng đến đó với vali mới.” Thế là nó lại được vali mới. Nếu nó nêu ra ngay từ đầu, có lẽ tôi sẽ chỉ đồng ý thương lượng về khoản tiền để dành chứ không có cái vali nào cả.

Điều tôi muốn nói ở đây là tâm trí con người luôn hoạt động theo hướng củng cố quyết định vừa được đưa ra. Nhà thương lượng hiệu quả biết được cơ chế này và dùng nó để khiến đối phương đồng ý với những điều mà họ có lẽ đã không đồng ý khi thương lượng trước đó.

Tại sao Nài thêm lại là một chiêu hiệu quả đến vậy? Để giải thích điều này, một số nhà tâm lý học đã tiến hành một nghiên cứu trên qui mô rộng tại một cuộc đua ở Canada. Họ nghiên cứu thái độ của mọi người ngay trước khi đặt cược và một lần nữa ngay sau khi đặt cược. Họ thấy trước khi đặt cược, mọi người thường có vẻ bồn chồn, lo lắng không biết phải làm gì. Hãy so sánh họ với bất cứ ai mà bạn thương lượng: họ có thể không biết bạn, không biết công ty của bạn và chắc chắn họ không biết mối quan hệ này sẽ dẫn tới đâu. Có thể là họ cũng bồn chồn và lo lắng như vậy.

Nghiên cứu về cuộc đua trên, các nhà tâm lý học nhận thấy một khi đã quyết định đặt cược, mọi người đột nhiên cảm thấy thoải mái về những gì đã làm và có xu hướng muốn đặt cược thêm trước khi cuộc đua bắt đầu. Tóm lại là tâm trí họ cứ giằng co mãi rồi cuối cùng phải đưa ra quyết định. Trước khi quyết định, họ sẽ phải đấu tranh, còn khi đã quyết định, họ sẽ bảo vệ nó.

Khi chơi đánh bạc, bạn cũng có cảm giác như vậy đúng không? Hãy xem mọi người chơi trò roulette ở Atlantic City hay Las Vegas. Người chơi sẽ đặt số trên bàn. Người hô li sẽ gieo xúc xắc. Đến phút chót, người chơi lại đặt thêm. Tâm trí họ luôn muốn củng cố quyết định đã đưa ra trước đó.

Tôi từng đến nói chuyện tại một sự kiện ở Philadelphia với giải thưởng xổ số Pennsylvania trị giá 50 triệu đôla, nơi mà nhiều khán giả vẫn đang cầm chiếc vé số trong tay. Để cho thấy cơ chế hoạt động của tâm trí hướng đến quyết định được đưa ra, tôi đã thử mua lại vé số của một khán giả. Bạn có nghĩ là họ sẽ bán không? Tất nhiên là không, kể cả khi tôi mua với giá gấp 50 lần giá vé họ đã mua. Tôi chắc chắn rằng, trước khi mua chiếc vé đó, anh ta cũng hồi hộp và lo lắng với tỉ lệ đặt cược 1 triệu ăn 1.

Tuy nhiên khi đã quyết định thì anh ta sẽ không chịu thay đổi. Tâm trí anh ta luôn muốn củng cố quyết định đã đưa ra trước đó. Bạn gắng sức đẩy quả bóng lên đỉnh đồi. Đỉnh đồi chính là lúc bạn đạt được thỏa thuận lần đầu tiên. Khi đã đạt đến vị trí đó, quả bóng dễ dàng lăn xuống dốc phía bên kia. Đó là vì mọi người thường cảm thấy phán chán khi đạt được thỏa thuận ban đầu. Họ cảm thấy nhẹ nhõm vì không còn căng thẳng, lo lắng. Tâm trí họ luôn muốn củng cố quyết định đã đưa ra trước đó và họ càng dễ dàng chấp nhận những đề xuất khác của bạn. Sau khi đối phương đồng ý mua của bạn dưới bất cứ hình thức gì là lúc bạn có thể “cố gắng lần nữa”.

**VINCE LOMBARDI VÀ VIỆC CỐ GẮNG LẦN NỮA**

Vince Lombardi là người thích nói về việc cố gắng lần nữa. Ông thường cho các cầu thủ học trò xem các đoạn băng quay cảnh các cầu thủ gần như bắt được bóng nhưng bị lơ trớn và phải cố gắng lần nữa. Nhưng thay vì bỏ cuộc, họ sẽ cố gắng lần nữa. Họ nhào ra bắt bóng trước khi trái bóng chạm đất. Lombardi thường bảo mọi người phải cố gắng ngay từ đầu. Bạn sẽ không thể tham gia đội chơi nếu không biết cách chơi tốt và làm tất cả những gì ông bầu dặn dò khi ra sân. Mọi người đều làm thế. Các cầu thủ đội đối phương cũng làm thế. Các cầu thủ dự bị đang muốn thể chân bạn cũng có thể làm thế.

Lombardi cũng thích chỉ ra sự khác biệt giữa cầu thủ tốt và cầu thủ xuất sắc. Đó là cầu thủ xuất sắc luôn muốn cố gắng lần nữa dù lần đầu có thất bại. Chỉ làm những điều ông bầu mong muốn chưa đủ để trở thành một cầu thủ xuất sắc, họ phải làm nhiều hơn thế.

Hãy diễn giải triết lý cố gắng lần nữa này vào tình huống công sở. Nếu là một nhân viên lễ tân, bạn cần nhận ra là biết cách làm việc và làm mọi việc sắp giao là chưa đủ. Sếp muốn ai ở vị trí của bạn cũng phải làm như thế. Bạn phải tìm kiếm những cơ hội để cố gắng thêm. Có lẽ bạn nên học cách nói chuyện thêm với một khách hàng đang tới phàn nàn cho đến khi làm họ thỏa mãn mà không cần phải gọi đến sếp.

Nếu là một kiến trúc sư, bạn cần nhận ra rằng thiết kế làm vui lòng khách hàng là chưa đủ. Khách hàng muốn mọi kiến trúc sư ở nước này đều phải làm thế. Bạn phải tìm hiểu về khách hàng kỹ hơn người khác một chút để có thể đưa ra mẫu thiết kế đánh gục họ hoàn toàn.

Nếu là nhân viên bán hàng, bạn cần hiểu là bạn sẽ không bán được gì cho công ty nếu không biết rõ về trò chơi bán hàng và làm mọi việc mà công ty mong muốn. Nhưng mọi người đều phải làm thế. Người bán hàng của công ty đối thủ của bạn cũng đang làm thế. Người đang xin làm công việc của bạn cũng có thể làm được. Sự khác biệt giữa một nhân viên bán hàng giỏi và một nhân viên bán hàng xuất sắc là người xuất sắc luôn phải cố gắng nhiều hơn. Ngay cả khi sếp vỗ vai và an ủi họ không việc gì phải buồn vì đã làm mọi cách để bán hàng rồi, điều này là chưa đủ đối với các nhân viên bán hàng siêu hạng. Họ luôn phải cố gắng lần nữa.

Khi chuẩn bị kết thúc, hãy luôn quay lại thử nỗ lực thêm lần nữa. Là một nhân viên lễ tân, một trong những nhiệm vụ của bạn là bán hợp đồng gia hạn bảo hành thiết bị mà khách hàng mang đến sửa chữa. Bạn giới thiệu về chương trình bảo hành nhưng khách hàng từ chối. Hãy lấy hết can đảm cố gắng lần nữa trước khi khách hàng ra về. Bạn có thể nói: “Ông Jones, ông có thể xem lại việc gia hạn bảo hành lần nữa được không? Điều mà ông có lẽ đang bỏ qua là yếu tố bảo trì phòng ngừa. Nếu ông biết là sửa chữa không mất tiền thì ông sẽ gọi cho chúng tôi sớm hơn là khi ông phải trả tiền. Ông càng gọi sửa sớm thì thiết bị dùng càng được lâu. Vâng, điều này có lợi cho chúng tôi nhưng cũng có lợi cho cả ông nữa.” Có thể khi đó ông Jones sẽ nói: “Vâng thì được, nếu anh nghĩ là cần thì tôi sẽ xem.”

Là một kiến trúc sư, bạn có thể gặp khó khăn khi thuyết phục khách hàng nên dùng loại thảm tốt nhất ở sảnh khách sạn họ mới xây và bạn phải tạm gác lại chủ đề này. Sau khi đạt được thỏa thuận về các vấn đề khác, hãy lấy can đảm và nói: “Chúng ta có thể xem lại lần nữa việc nâng cấp thảm ở sảnh được không? Tôi nghĩ đó là khoản đầu tư đáng kể nhưng không gì có thể cho thấy hình ảnh về chất lượng tốt hơn là để khách hàng phải ngỡ ngàng khi nhìn thấy chiếc thảm lộng lẫy khi họ vừa bước vào cửa. Không phải ai tôi cũng đề xuất loại thảm này, nhưng với tầm cỡ dự án như thế này, tôi nghĩ là nó rất quan trọng.” Và rất có thể khách hàng sẽ nói: “Vâng được. Nếu anh nghĩ là quan trọng thì chúng ta sẽ thử bàn xem sao.” Đây là cách để khách hàng có suy nghĩ giống bạn trong cuộc thương lượng.

Có lẽ khi bán thiết bị đóng gói, bạn đang cố gắng thuyết phục khách hàng đồng ý với mẫu mã mới nhất nhưng họ vẫn đang do dự về chi phí. Bạn tạm gác lại rồi quay lại nài thêm trước khi cuộc thương lượng kết thúc. Sau khi đạt được thỏa thuận về các điều khoản khác, bạn nói: “Chúng ta có thể xem lại mẫu mã mới nhất kia không? Không phải ai tôi cũng giới thiệu, nhưng với tiềm năng phát triển như thế này, tôi thực sự nghĩ là anh nên áp dụng, mà đó chỉ là khoản đầu tư thêm 500 đôla mỗi tháng thôi.” Và rất có thể họ sẽ nói: “Vâng thì được, nếu anh nghĩ là quan trọng thì chúng ta sẽ xúc tiến việc này.” Luôn đợi đến lúc kết thúc thương lượng để quay lại cố gắng đề nghị lần nữa những gì mà bạn không thuyết phục được họ trước đó.

## Hãy cẩn thận với những người nài thêm với bạn

Có một thời điểm trong cuộc thương lượng mà bạn rất dễ bị tổn thương, đó là khi bạn nghĩ thương lượng đã hoàn toàn kết thúc. Tôi dám cá là bạn đã từng một hoặc vài lần là nạn nhân của chiêu này. Giả dụ bạn là người bán xe con hoặc xe tải và cảm thấy thoải mái vì cuối cùng cũng tìm được người mua. Bạn cảm thấy mọi áp lực căng thẳng đã biến mất. Người mua đang ngồi trong văn phòng của bạn để viết séc. Nhưng khi chuẩn bị ký, ông ta ngẩng lên và nói: “Chiếc xe phải được đồ đầy xăng chứ nhỉ?” Đây chính là lúc mà bạn dễ bị tác động nhất trong cuộc thương lượng vì những lý do sau:

- ◆ Bạn đã bán được hàng và cảm thấy thoải mái. Khi thấy thoải mái, bạn thường có xu hướng dễ dãi hơn bình thường.

- ◆ Bạn đang nghĩ: “Ôi không. Mình nghĩ là đã giải quyết xong mọi chuyện. Mình không muốn phải quay lại và thương lượng lại tất cả. Nếu làm vậy thì mình sẽ chịu thua mất. Có lẽ tốt nhất là mình nên nhượng bộ thêm vấn đề nhỏ này nữa thôi.”

Bạn dễ bị tổn thương nhất ngay sau khi đối phương quyết định đi tiếp. Hãy cẩn thận với chiêu Nài thêm. Bán được hàng tốt khiến bạn phấn chấn muốn gọi cho sếp để báo cáo mọi chuyện. Đối phương nói rằng anh ta cần gọi phòng mua bán và lấy số đơn mua hàng cho bạn. Khi gọi điện, anh ta vừa giữ một đầu máy vừa nói: “À mà anh sẽ cho chúng tôi thời hạn thanh toán là 60 ngày đúng không? Các đối thủ của anh đều làm thế mà.” Vì đã bán được hàng và sợ phải quay lại thương lượng với nhiều khả năng sẽ thất bại, bạn sẽ phải đấu tranh với ý muốn nhân nhượng.

(Nói thêm với các Trưởng phòng bán hàng: Khi nhân viên bán hàng của bạn gặp vấn đề này, họ sẽ không về nói với bạn: “Anh ơi, đó là một Nhà thương lượng hiệu quả. Anh ta cứ nài thêm tôi và trước khi tôi biết những gì anh ta vừa làm, tôi đã đồng ý với thời hạn 60 ngày.” Không! Nhân viên bán hàng sẽ quay về nói với bạn: “Tôi đã nhận được đơn đặt hàng, nhưng tôi phải cho họ thời hạn 60 ngày”).

## Ngăn chặn đối phương dùng chiêu Nài thêm

Hãy cố ngăn khả năng bị nài thêm bằng các kỹ thuật sau đây: Cho họ thấy bằng văn bản bất cứ ưu đãi nào cũng sẽ phải mất tiền. Đưa ra các thời hạn bổ sung nếu có, nhưng phải cho thấy chi phí của chúng. Liệt kê ra chi phí đào tạo, lắp đặt, gia hạn bảo hành và bất cứ thứ gì họ có thể nài thêm. Đừng cho mình quyền đưa ra các nhượng bộ. Tự bảo vệ mình bằng chiêu Quyền lực cao hơn (xem Chương 7) và Người tốt/Kẻ xấu (xem Chương 14). Phản pháo lại chiêu Nài thêm mà đối phương đang áp dụng với bạn, đó là làm cách nào đó nhẹ nhàng để đối phương tự cảm thấy nhỏ nhất quá. Bạn phải cẩn thận khi làm điều này vì đang ở thời điểm nhạy cảm trong cuộc thương lượng. Bạn hãy mỉm cười và nói: “Thôi nào, anh đã thương lượng được giá tốt của tôi rồi. Đừng để chúng tôi mất thêm tiền nữa. Thế có được không?” Đó là chiêu Phản pháo khi bạn gặp chiêu Nài thêm của đối phương. Hãy nhớ đừng áp dụng chiêu này với khuôn mặt nhăn nhó để đối phương tưởng bạn đang nói đùa.

Hãy cân nhắc những điều này khi bước vào thương lượng: Bạn có thể Nài thêm những gì sau khi đạt được thỏa thuận ban đầu? Bạn có định cố gắng lần nữa với điều gì mà mình chưa thể thuyết phục được họ đồng ý ngay từ đầu? Bạn đã sẵn sàng với khả năng họ sẽ Nài thêm bạn vào phút chót?

## Ngăn ngừa việc Nài thêm sau khi thương lượng

Đôi khi đối phương nuối tiếc vì mình đã không nài thêm trong khi thương lượng nên anh ta quyết định sẽ nài thêm sau đó. Điều này có thể có nhiều kịch bản: Đối phương đồng ý với thời hạn 30 ngày nhưng lại cố tình để 60 ngày hoặc hơn mới thanh toán. Anh ta thanh toán trong vòng 30 ngày nhưng lại trừ đi 15%. Anh ta đề nghị trả chậm nhiều giai đoạn không tính lãi suất có khi chỉ để trì hoãn việc thanh toán. Anh ta phản đối phí lắp đặt và nói rằng bạn đã không nói về điều này với anh ta. Anh ta phản đối phí đào tạo vì đối thủ của bạn thường không làm thế...

Bạn có thể tránh được hầu hết những chuyện khó chịu này bằng cách thương lượng mọi chi tiết ngay từ đầu và đưa vào văn bản. Đừng bỏ lại chi tiết nào để “Chúng ta có thể bàn sau”. Đừng lười biếng và cảm thấy nếu tránh né một vấn đề là bạn đã đến gần hơn với việc hoàn tất vụ mua bán. Hãy dùng những chiêu để tạo ra một bối cảnh mà đối phương cảm thấy mình đã thắng. Nếu cảm thấy là mình đã thắng, họ sẽ ít có khả năng muốn nài thêm dù là trong hay sau khi thương lượng. Nhà thương lượng hiệu quả luôn cân nhắc khả năng có thể nài thêm. Việc chọn thời điểm rất quan trọng – bạn phải nắm bắt được lúc đối phương thấy thoải mái vì họ nghĩ là việc thương lượng đã hoàn tất.

Mặt khác, hãy đề phòng việc đối phương có thể nài thêm bạn vào phút chót khi bạn cảm thấy thoải mái. Đến lúc đó, bạn rất dễ bị tổn thương và dễ nhân nhượng mà chỉ nửa tiếng sau bạn có thể nghĩ: “Tại sao mình lại làm thế nhỉ? Mình đâu cần phải làm thế? Hai bên đã thống nhất về mọi thứ rồi mà?”

## Những điểm chính cần nhớ

1. Với việc nài thêm đúng lúc, khi kết thúc thương lượng bạn có thể đạt được những điều mà đối phương không đồng ý trước đó. Đó là vì tâm trí của đối phương thường tự thay đổi ngược lại sau khi đưa ra một quyết định. Lúc bắt đầu thương lượng, anh ta có thể phải đấu tranh tư tưởng với đề nghị bán hàng của bạn. Nhưng sau khi quyết định mua hàng của bạn, bạn có thể nài thêm với họ để có đơn hàng lớn hơn, sản phẩm được nâng cấp hay các dịch vụ khác kèm theo.
2. Việc sẵn sàng cố gắng lần nữa là điều phân biệt giữa người bán hàng tốt và người bán hàng xuất sắc.
3. Ngăn cho đối phương nài thêm bằng cách chỉ ra bằng văn bản chi phí của bất kì tính năng, dịch vụ bên ngoài nào khác hay gia hạn thời hạn bảo hành bằng cách không thể hiện là bạn có quyền đưa ra bất kỳ nhân nhượng nào.
4. Khi đối phương dùng chiêu Nài thêm với bạn, hãy đáp lại bằng một cách đơn giản và tự nhiên nhất để họ tự thấy mình thật nhỏ nhặt.
5. Tránh việc nài thêm sau khi thương lượng bằng cách khẳng định thêm mọi chi tiết và áp dụng các chiêu khiến họ cảm thấy mình đã chiến thắng khi thương lượng.

## 16. LÀM THẾ NÀO ĐỂ GIẢM DẦN NHUỘNG BỘ?

Khi thương lượng thêm về giá cả, hãy cẩn thận đừng tạo thành khuôn mẫu khi đưa ra những nhượng bộ. Giả dụ bạn đang bán một chiếc xe cũ, thương lượng với mức giá 15.000 đôla và có thể xuống đến 14.000 đôla. Khoảng thương lượng của bạn là 1.000 đôla.

Cách bạn nhượng bộ trong khoảng 1.000 đôla này rất quan trọng. Bạn cần tránh rất nhiều lỗi như sau:

Các mức nhượng bộ đều nhau, nghĩa là bạn chia khoảng thương lượng 1.000 đôla thành bốn lần, mỗi lần 250 đôla. Hãy tưởng tượng người khác sẽ nghĩ gì nếu bạn làm thế. Họ không biết có thể ép bạn đến mức nào, chỉ biết là mỗi lần ép sẽ được thêm 250 đôla. Thế là họ cứ ép. Thực ra, nhượng bộ hai lần với mức độ giống nhau là một sai lầm. Nếu bạn mua một chiếc xe mà người chủ nhượng bộ 250 đôla rồi khi bị ép lại nhượng bộ tiếp 250 đôla, chắc chắn bạn sẽ đoán là họ sẽ tiếp tục nhượng bộ thêm 250 đôla nữa chứ?



Một sai lầm khác là để lần nhượng bộ cuối cùng quá lớn. Giả dụ bạn nhượng bộ 600 đôla, tiếp đó là nhượng bộ 400 đôla rồi bảo với đối phương: “Đây là giá cuối cùng đây, tôi không thể bớt thêm xu nào nữa đâu.” Vấn đề là 400 đôla cho thấy lần nhượng bộ cuối cùng quá lớn. Nếu bạn nhượng bộ 600 đôla, rồi lại 400 đôla, đối phương sẽ nghĩ là họ có thể bớt ít nhất 100 đôla nữa của bạn. Anh ta nói: “Chúng ta sắp hoàn tất thương lượng rồi. Nếu anh giảm thêm 100 đôla nữa thì chúng ta có thể nói chuyện tiếp.” Bạn từ chối không chịu giảm thêm dù là 10 đôla nào nữa vì đã đưa ra giá cuối cùng rồi. Đến lúc này, đối phương sẽ rất tức giận và nghĩ: “Anh đã nhượng bộ đến 400 đôla rồi mà lại không chịu thêm chỉ có 10 đôla nữa thôi. Sao anh khó khăn thế nhỉ?” Tránh để nhượng bộ cuối cùng quá lớn vì nó sẽ gây ra sự phản đối.

Đừng bao giờ ngả bài ngay từ đầu. Một kiểu nhượng bộ sai lầm khác là đưa ra toàn bộ khoảng thương lượng 1.000 đôla luôn một lần. Khi tôi đưa vấn đề này ra một cuộc hội thảo của mình, thật kinh ngạc là có nhiều người quay ra nói với người đang thương lượng với mình: “Tôi sẽ cho anh biết ông ta đã nói gì.” Sự ngây thơ đó trong thương lượng thật tệ hại. Tôi gọi đó là “đơn phương giải giáp”. Đó là điều mà những nhà theo chủ nghĩa hòa bình muốn thực hiện đối với vấn đề vũ khí hạt nhân: giải giáp tất cả vũ khí hạt nhân của chúng ta và hy vọng Iran và Triều Tiên cũng sẽ làm tương tự. Tôi không nghĩ đó là ý hay.

Tôi đoán là bạn đang nghĩ: “Làm sao mà ai đó lại có thể bảo tôi làm điều ngu ngốc như thế nhỉ?” Thực ra rất đơn giản. Một người vừa xem xe của bạn hôm trước và hôm nay đã gọi điện nói: “Chúng tôi đã tìm được ba chiếc xe chúng tôi cùng thích như nhau, vấn đề bây giờ chỉ là giá cả. Chúng tôi nghĩ công bằng nhất là để ba anh đưa ra giá thấp nhất của mình rồi chúng tôi sẽ quyết định.” Nếu không phải là người thương lượng dày dạn thì có lẽ bạn sẽ hoảng hốt và giảm giá hết cỡ dù họ cũng chưa đảm bảo với bạn là sau này sẽ không còn vòng đấu thầu nào nữa.

Có một cách khác mà đối phương có thể khiến bạn phải đưa ra toàn bộ khoảng thương lượng ngay từ đầu là chiêu “chúng tôi không thích thương lượng”. Giả dụ bạn là một nhân viên bán hàng đang muốn hợp tác với một khách hàng mới là một công ty. Với vẻ mặt chất phác, khách hàng ở công ty đó nói: “Để tôi nói cho anh biết cách làm việc của chúng tôi. Kể từ năm 1926 khi mới thành lập công ty, người sáng lập công ty chúng tôi đã nói ‘Hãy đối xử tốt với các nhà cung cấp. Đừng mặc cả với họ. Để họ chào giá thấp nhất rồi cho biết chúng ta có thể chấp nhận hay không’. Chúng tôi vẫn luôn làm như vậy. Hãy cho tôi biết giá thấp nhất của anh, tôi sẽ chỉ cần trả lời được hay không thôi vì chúng tôi không muốn mặc cả.”

Họ đang nói dối đấy! Họ thích thương lượng mặc cả. Đó chính là một cách thương lượng – để đối phương đưa ra hết mọi nhượng bộ ngay từ khi thương lượng chưa bắt đầu.

Một sai lầm nữa là đưa ra một nhượng bộ nhỏ để thăm dò. Tất cả chúng ta đều thích làm thế. Lúc đầu bạn nói với đối phương: “Tôi có thể giảm thêm 100 đôla, vậy là đúng giá rồi đây.” Nếu họ từ chối, bạn có thể nghĩ: “Cuộc thương lượng này không đơn giản như mình đã nghĩ.” Bạn đề nghị giảm cho họ 200 đôla nữa. Họ vẫn không chịu mua xe, vậy là bạn tiếp tục giảm thêm 300 đôla nữa rồi bạn chỉ còn có thể giảm được 400 đôla trong khoảng

thương lượng và cuối cùng là bạn phải giảm hết cỡ.

Bạn hiểu mình đã làm gì chưa? Bạn bắt đầu với một thương lượng nhỏ và tiếp tục thương lượng nhiều dần lên. Bạn sẽ không bao giờ đạt được thỏa thuận bằng cách này vì mỗi lần yêu cầu bạn nhượng bộ, họ lại được lợi thêm một chút nên họ sẽ tiếp tục yêu cầu bạn.

Tất cả những cách nhượng bộ này đều sai lầm vì chúng tạo ra những kỳ vọng trong đầu đối phương. Cách tốt nhất là đưa ra một nhượng bộ hợp lý về vấn đề gì đó. Sau đó hãy đảm bảo là nếu có nhượng bộ thêm thì nhượng bộ đó phải ngày càng ít đi, có thể là 300 đôla, rồi 200 đôla, rồi 100 đôla. Bằng cách giảm dần mức độ nhượng bộ, bạn cho đối phương thấy là anh ta đã ép bạn đến hết mức có thể.

Nếu muốn chứng minh điều này hiệu quả, hãy thử áp dụng đối với trẻ nhỏ. Hãy đợi đến lần tới khi chúng đến xin tiền bạn để đi dã ngoại hay đi hội chợ sách. Chúng xin bạn 100 đôla. Bạn nói: “Không đời nào. Con có biết khi bố bằng tuổi con, mỗi tuần bố chỉ được có 50 xu không? Bố phải lấy tiền đó để mua giày mà lại còn phải đi bộ 10 dặm đến trường trong mưa tuyết và còn leo dốc nữa. Bố còn phải tháo giày ra đi chân đất để tiết kiệm đây (và còn nhiều câu chuyện khác mà các ông bố bà mẹ trên khắp thế giới vẫn thường nói với con). Bố sẽ không cho con 100 đôla. Bố chỉ cho 50 đôla, còn lại con phải tự kiếm.”

Con bạn sẽ sợ hãi phản đối: “50 đôla không được đâu ạ.”

Giờ bạn đã thiết lập khoảng thương lượng với con mình. Chúng xin 100 đôla, bạn chỉ đưa 50 đôla. Cuộc thương lượng diễn ra quyết liệt và đã lên mức 60 đôla, rồi 65 đôla và cuối cùng là 67,50 đôla. Đến lúc đạt con số này thì bạn không cần phải nói với chúng là bạn không thể cho thêm được, chúng đã tự biết. Bằng cách nhượng bộ ít dần, bạn đã ngầm cho thấy chúng không thể xin quá mức 67,50 đôla mà bạn đã đồng ý cho.

Tuy nhiên, Nhà thương lượng hiệu quả biết cách làm tốt hơn nữa. Họ còn biết cách rút lại nhượng bộ đã đồng ý cho đối phương, tôi sẽ nói về điều này ở Chương 17.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Cách bạn nhượng bộ có thể tạo ra một kiểu kỳ vọng trong đầu đối phương.
2. Đừng đưa ra các nhượng bộ với mức độ giống nhau vì đối phương sẽ tiếp tục ép bạn nhượng bộ.
3. Đừng để nhượng bộ cuối cùng quá lớn vì nó tạo sự khó chịu.
4. Đừng bao giờ nhân nhượng đến hết toàn bộ khoảng thương lượng của bạn chỉ vì đối phương yêu cầu bạn đưa ra đề nghị “cuối cùng không hơn” hay nói là họ “không thích thương lượng”.

5. Hãy nhượng bộ ít dân đi để cho thấy là đối phương đã đạt được thỏa thuận tốt nhất.

## 17. CHIÊU RÚT LẠI ĐỀ NGHỊ

Trong chương này, tôi sẽ chỉ cho bạn cách kết thúc thương lượng một cách hiệu quả. Bạn không cần phải áp dụng chiêu này nếu đối phương có vẻ thành thật với mình mà chỉ áp dụng khi thấy đối phương cố gắng để lấy từng xu cuối cùng của bạn. Hoặc khi bạn thấy đối phương muốn hợp tác với mình nhưng lại nghĩ: “Mình có thể kiếm được bao nhiêu mỗi giờ nếu dành thêm thời gian thương lượng với người này?”

Giả dụ có một nhóm bạn cùng mua chung một căn nhà gỗ trên núi để nghỉ hè. Cả nhóm sẽ cùng sở hữu và sử dụng căn nhà gỗ đó. Một thành viên xin rút ra khỏi nhóm và hàng xóm tới rủ bạn cùng tham gia. Phản ứng đầu tiên của bạn là: “Nghe có vẻ hay đấy. Tôi cũng muốn thử xem sao.” Tuy nhiên, bạn cũng đủ thông minh để dùng chiêu Khách hàng miễn cưỡng (xem Chương 5).

Bạn nói: “Tôi rất cảm ơn anh đã chia sẻ thông tin, nhưng tôi không nghĩ là chúng tôi muốn mua ngay. Tôi quá bận nên không biết có thời gian lên đó không. Nhưng xem nào, vì anh đã muốn thế nên để cho công bằng, giá thấp nhất mà anh muốn mua chung căn nhà là bao nhiêu?”

Nhưng anh này cũng đã học về thương lượng và biết rằng mình không nên là người đầu tiên ra giá. Anh ta nói: “Chúng tôi để cả nhóm quyết định giá cả [chiêu Quyền lực cao hơn; xem Chương 7] nên tôi không biết giá là bao nhiêu. Tôi có thể bảo họ đưa ra đề nghị nhưng cũng chưa biết thế nào.”

Khi bạn ép thêm chút nữa, cuối cùng anh ta nói: “Tôi chắc chắn là họ sẽ đòi 20.000 đôla”.

Ít hơn nhiều so với bạn nghĩ! Bạn sẵn sàng trả đến 30.000 đôla. Phản ứng đầu tiên của bạn là muốn nhận lời ngay, nhưng bạn cũng đủ thông minh để nhớ đến chiêu Tỏ ra sùng sốt (xem Chương 3). Bạn la lên: “20.000 đôla! Ôi không, tôi không thể mua được với giá đó. Quá cao. Nói thật với anh, 16.000 đôla thì tôi còn mua. Nếu họ muốn giá 16.000 đôla thì hãy nói với tôi rồi chúng ta cùng bàn tiếp.”

Ngày hôm sau anh ta quay lại và quyết định làm giống tôi bằng cách dùng chiêu Rút lại đề nghị. Anh ta nói: “Tôi thật ngại quá. Tôi hiểu là chúng ta đã nói về mức giá 20.000 đôla từ hôm qua, nhưng nhóm của tôi lại quyết định là họ không thể bán với giá thấp hơn 24.000 đôla.”

Điều này tác động nghiêm trọng đến tâm lý bạn vì hai lý do:

◆ Vì bạn cảm thấy mình đã tự gây ra rắc rối, bạn nói: “Anh bạn, tôi ước gì mình đừng biết đến Roger Dawson và cách thức thương lượng hiệu quả của ông ta vì nếu không biết, có thể

tôi đã chốt với anh 20.000 đôla từ hôm qua rồi.”

◆ Bạn đã mắc sai lầm khi kể cho gia đình về chuyện này. Họ đang háo hức với căn nhà trên núi và bạn đã bỏ qua mất một điểm quan trọng cốt yếu trong thương lượng khi chuẩn bị chấp nhận nó.

Bạn nói: “Joe, anh nói gì thế? Hôm qua anh bảo là 20.000 đôla cơ mà. Hôm nay lại là 24.000 đôla. Chắc ngày mai là 28.000 đôla. Có chuyện gì thế?”

Anh ta nói: “Tôi đâu muốn thế, nhưng cả nhóm [Quyền lực cao hơn] đã quyết thế rồi.”

Bạn nói: “Thôi nào Joe.”

Joe nói: “Tôi thấy bực chuyện này quá. Để tôi quay lại gặp họ lần nữa xem sao, xem tôi có thể thuyết phục được họ không” (Đây là chiêu Đóng vai Người tốt/Kẻ xấu đúng không?) “Nếu tôi thuyết phục họ được mức 20.000 đôla, anh có quan tâm không?”

“Tất nhiên là tôi quan tâm. Tôi cũng muốn mua mà.” Thế là anh ta đã bán cho bạn nguyên giá, và bạn sẽ không nhận ra chiêu thức của anh ta cho đến khi quá muộn.

Vì đây là một chiêu thương lượng rất hiệu quả nên hãy để tôi cho bạn một ví dụ nữa. Giả dụ bạn chào bán thiết bị với giá 1,80 đôla, khách hàng đòi 1,60 đôla. Hai bên cứ mặc cả qua lại và cuối cùng có vẻ anh ta chịu chấp nhận mức giá 1,72 đôla. Trong đầu khách hàng có thể nảy ra ý nghĩ: “Mình đã mặc cả được từ 1,80 đôla xuống còn 1,72 đôla. Chắc là mình có thể ép anh ta giảm thêm 1 xu nữa xuống còn 1,71 đôla”. Anh ta nói: “Anh xem, bây giờ làm ăn khó khăn quá. Tôi không thể mua thiết bị của anh nếu anh không chào giá ở mức 1,71 đôla.”

Có lẽ anh ta chỉ muốn thử xem có thể ép bạn hơn nữa được không. Đừng lo sợ và cảm thấy mình phải nhượng bộ để tiếp tục cuộc chơi. Cách chấm dứt sự lấn tới này là bạn hãy nói: “Tôi không biết có thể đồng ý được không, nhưng nói thật với anh, nếu làm được thì tôi đã làm rồi [đó là một dạng đơn giản của chiêu Người tốt/Kẻ xấu, xem Chương 14]. Chúng tôi sẽ tính toán lại xem có thể làm gì được không. Mai tôi sẽ gọi lại cho anh.”

Ngày hôm sau, bạn quay lại và giả vờ muốn rút lại nhượng bộ ngày hôm trước. Bạn nói: “Tôi thật ngại quá, nhưng chúng tôi đã tính toán lại giá thiết bị cả đêm hôm qua. Ai đó trong lúc tính toán đã nhầm lẫn. Giá nguyên liệu thô của chúng tôi đã tăng mà họ không biết. Tôi biết là hôm qua chúng ta đã bàn ở mức 1,72 đôla nhưng chúng tôi không thể bán với giá này được – 1,73 đôla là giá thấp nhất mà chúng tôi có thể bán cho anh.”

Khách hàng sẽ phản ứng ra sao? Anh ta sẽ tức giận nói: “Này chờ một phút. Hôm qua chúng ta đã thống nhất giá 1,72 đôla rồi mà. Tôi muốn mua với giá 1,72 đôla.” Ngay lập tức anh ta đã quên mất mức giá 1,71 đôla. Chiêu Rút lại đề nghị này rất có hiệu quả nếu bạn muốn khách hàng thôi không lấn tới nữa.

Bạn đã bao giờ gặp một người bán xe hay đồ dùng gia đình, khi bạn muốn ép giá xuống

thêm chút nữa, đối phương đã nói: “Đề tôi hỏi Trưởng phòng Kinh doanh xem đã.” Rồi anh ta quay lại và nói: “Thật ngại quá. Anh có biết chương trình quảng cáo khuyến mại mà chúng ta đã nói đó không? Tôi tưởng hãng vẫn áp dụng nhưng hóa ra nó đã kết thúc từ thứ Bảy vừa rồi nên tôi không thể bán cho anh với mức giá đã nói.” Ngay lập tức, bạn quên mất những nhượng bộ tiếp theo và muốn mua ngay thiết bị đó với mức giá đã thỏa thuận. Bạn cũng có thể áp dụng chiêu này khi giảm bớt một ưu đãi trong đề nghị thay vì tăng giá.

Đây là một vài ví dụ: Người bán sản phẩm cho bạn nói: “Tôi biết là chúng ta đã nhắc đến việc miễn phí lắp đặt nhưng sắp tới giờ lại bảo với mức giá đó, chúng tôi không thể làm thế vì nó giống như cướp không vậy.” Người bán điều hòa nói với bạn: “Tôi biết là chúng ta đã đồng ý bao gồm cả giấy phép lắp đặt, nhưng với mức giá thấp thế này, người dự toán bên tôi nói có mà điên mới làm vậy.”

Bạn là một nhà thầu phụ nói với nhà thầu chính: “Tôi hiểu là anh muốn thời hạn 60 ngày, nhưng với mức giá này, chúng tôi muốn thanh toán trong 30 ngày.”

Bạn tiếp thị máy tính và nói với khách hàng: “Vâng, tôi đã nói với anh là chúng tôi sẽ miễn phí đào tạo người bên anh, nhưng người bên tôi lại nói với giá này, chúng tôi vẫn phải tính phí đào tạo.”

Đừng áp dụng điều này với những điều khoản quan trọng vì nó có thể khiến đối phương phản đối.

Chiêu Rút lại đề nghị này cũng giống như đánh bạc nhưng nó sẽ góp phần củng cố quyết định và thường đưa đến hoặc phá vỡ một thỏa thuận. Mỗi khi đối phương áp dụng chiêu này với bạn, đừng ngại phải phản pháo bằng cách dứt khoát yêu cầu đối phương giải quyết vấn đề nội bộ trước rồi hãy tiếp tục thương lượng thực sự.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Chiêu Rút lại đề nghị này cũng giống như trò chơi đánh bạc, vì vậy hãy áp dụng nó nếu đối phương đang muốn lần lượt bạn. Bạn có thể áp dụng bằng cách rút lại nhượng bộ về giá cả cuối cùng hoặc rút lại đề nghị bao gồm ưu đãi về vận chuyển, lắp đặt, đào tạo hay gia hạn,...
2. Tránh đối đầu trực tiếp, hãy dùng “kẻ xấu” làm Quyền lực cao hơn. Tiếp tục định vị mình là người đứng về phía đối phương.

## 18. TẠO CẢM GIÁC DỄ DÀNG CHẤP NHẬN

Chiêu tạo cảm giác dễ dàng chấp nhận rất quan trọng khi bạn gặp phải những người từng học cách thương lượng. Nếu họ tự hào về khả năng thương lượng của mình thì khi bạn sắp kết thúc, toàn bộ cuộc thương lượng có thể đổ vỡ ngay trước mặt bạn. Trong trường hợp đó,

có lẽ không phải là vấn đề giá cả hay các điều khoản trong thỏa thuận mà chính là cái tôi của đối phương có thể gây ra vấn đề khi tham gia thương lượng.

Giả dụ bạn đang tiếp thị một sản phẩm dịch vụ quảng cáo đặc biệt như chiếc thước kẻ có in tên công ty trên đó, hay mũ và áo bóng chày có in hình. Bạn đã hẹn gặp một vị quản lý cửa hàng thiết bị ở địa phương. Điều mà bạn không biết là ngay trước khi bạn đến thì vị quản lý nói với người chủ cửa hàng: “Anh cứ để tôi thương lượng với nhân viên đại diện quảng cáo này. Tôi biết phải làm gì rồi, tôi sẽ thương lượng được giá tốt.”

Giờ thì anh ta lại không làm tốt như mong đợi trước đó và miễn cưỡng không muốn chấp nhận đề nghị của bạn vì không muốn cảm thấy thua cuộc khi thương lượng với bạn. Điều này vẫn luôn xảy ra, kể cả khi đối phương biết đề nghị của bạn là hợp lý và thấy khá hài lòng. Khi điều này xảy ra, bạn phải tìm cách khiến cho đối phương cảm thấy thoải mái khi nhượng bộ trước bạn. Bạn phải tạo cảm giác dễ dàng chấp nhận. Nhà thương lượng hiệu quả biết cách tốt nhất để đạt điều này là đưa ra nhượng bộ nhỏ vào phút chót. Qui mô của nhượng bộ có thể nhỏ nhưng vẫn có thể mang lại hiệu quả vì không phải là qui mô mà là thời điểm nhượng bộ mới quan trọng.

Bạn có thể nói: “Tôi không thể giảm giá thêm một đồng nào nữa nhưng cho anh hay, nếu anh chấp nhận mức giá đó, tôi sẽ trực tiếp theo dõi việc lắp đặt để đảm bảo mọi thứ ngon lành.” Có lẽ là bạn đã định làm thế nhưng vấn đề là bạn đã khéo léo tạo cảm giác cho đối phương phải nói: “Được thôi. Nếu anh làm thế cho tôi thì chúng tôi sẽ đồng ý mức giá đó.” Như thế anh ta không cảm thấy là mình đã thua bạn trong cuộc thương lượng. Tạo cảm giác dễ dàng chấp nhận là một lý do nữa khiến bạn không nên đưa ra đề nghị tốt nhất ngay từ đầu. Nếu bạn đưa ra ngay hết mọi nhượng bộ thì trước khi kết thúc thương lượng, bạn sẽ chẳng còn gì để tạo cảm giác thắng lợi cho đối phương.

Đây là một số nhân nhượng bạn có thể dùng để tạo cảm giác cho đối phương:

- ◆ Bạn bán chiếc thuyền máy và đề nghị đưa người mua đi một vòng để hướng dẫn cách lái.
- ◆ Khi bán thiết bị văn phòng, bạn đề nghị lập danh sách các nhà cung cấp của họ vào hệ thống tự động.
- ◆ Khi bán xe, bạn đề nghị bao gồm cả lớp chống tuyết.
- ◆ Giữ mức giá này trong 90 ngày trong trường hợp họ muốn đặt hàng tiếp.
- ◆ Bạn thuê một người và không thể trả mức lương họ yêu cầu nhưng bạn đề nghị sẽ xem xét lại sau 90 ngày.
- ◆ Đề nghị thời hạn 45 ngày thay vì 30 ngày.
- ◆ Đề nghị kéo dài thành ba năm cho mức giá của hai năm, đồng thời gia hạn bảo hành.

Hãy nhớ là chính thời điểm chứ không phải qui mô nhượng bộ mới quan trọng. Mức nhượng bộ có thể nhỏ đến vô lý nhưng vẫn hiệu quả. Dùng chiêu này, Nhà thương lượng hiệu quả có thể khiến đối phương cảm thấy thoải mái khi chấp nhận.

Đừng bao giờ tỏ ra hả hê. Bạn đừng bao giờ, dù sau khi thương lượng, nói với đối phương: “Harry, anh biết đấy, nếu anh chịu nghe tôi thêm một chút nữa, tôi sẵn sàng làm điều này điều kia cho anh.” Khi nghe nói thế, Harry chắc chắn sẽ nói những điều khó chịu về mẹ của bạn.

Tôi nhận ra thông thường trong kinh doanh, bạn không bao giờ nên ngu ngốc đến mức tỏ ra hả hê vì cảm thấy mình đã qua mặt được người khác. Tuy nhiên, bạn sẽ gặp vấn đề rắc rối khi thương lượng với người mà mình đã biết rõ. Có lẽ bạn đã chơi gôn với người này nhiều năm rồi. Giờ hai người lại thương lượng với nhau về một vấn đề nào đó. Bạn vẫn luôn hứng thú với trò chơi thương lượng. Cuối cùng anh ta nói với bạn: “Được rồi. Chúng ta đã thống nhất và không có gì phải thay đổi nữa, nhưng tôi vẫn muốn biết thêm, lợi ích thực sự của anh ở đây là gì?” Tất nhiên bạn sẽ muốn khoe khoang một chút, nhưng đừng làm thế. Hai mươi năm sau anh ta vẫn còn nhớ đấy.

Khi kết thúc thương lượng, hãy chúc mừng đối phương. Dù bạn có nghĩ là anh ta kém cỏi đến mức nào thì cũng hãy chúc mừng anh ta. Hãy nói: “Chà, anh thương lượng thật tuyệt vời. Tôi thấy mình không thành công lắm nhưng thật sự rất xứng đáng vì tôi đã học hỏi được nhiều điều về thương lượng. Anh thật xuất sắc.” Bạn muốn đối phương cảm thấy họ đã thắng trong cuộc thương lượng.

## **CÁC LUẬT SƯ KHÔNG CẦN THÊM RẮC RỐI**

Bạn đã bao giờ quan sát các luật sư tại tòa chưa? Họ có thể làm như đang cắn xé nhau trong phòng xử án. Nhưng khi ra bên ngoài thì luật sư quận sẽ đến nói luật sư bào chữa: “Chà, hôm nay anh thật xuất sắc. Đã 30 năm trong nghề, tôi chưa thấy ai giỏi hơn anh.” Vị luật sư quận này hiểu rằng một ngày nào đó ông ta sẽ lại gặp vị luật sư bào chữa kia tại một phiên tòa khác nên không muốn tạo cảm giác cạnh tranh cá nhân. Việc tỏ ra hả hê với chiến thắng có thể chỉ khiến vị luật sư kia cứng rắn hơn nữa để cố chiến thắng trong lần độ sức tiếp theo. Hãy nhớ rằng bạn sẽ còn gặp lại đối phương. Bạn không muốn cô ta cảm thấy đã thất bại trước mình vì như thế sẽ khiến cô ta càng quyết tâm chiến thắng bạn trong lần tới.

## **Những điểm chính cần nhớ**

1. Việc đối phương quá tự hào về khả năng thương lượng và mong muốn chiến thắng có thể gây khó khăn cho việc đạt được một thỏa thuận chung.

2. Tạo cho đối phương có cảm giác thoải mái khi đồng ý với họ một nhượng bộ nhỏ vào phút chót.
3. Vì thời điểm còn quan trọng hơn mức độ nhượng bộ nên một nhượng bộ dù rất nhỏ vẫn có thể mang lại hiệu quả.
4. Luôn luôn chúc mừng đối phương khi kết thúc thương lượng dù bạn nghĩ họ có giỏi hay không.



# NHỮNG MẢNH KHÓE TRONG THƯƠNG LƯỢNG

19. Giảng bẫy
20. Chiêu “Cá trích đỏ” (Đánh lạc hướng chú ý)
21. Chọn đào
22. Lỗi cố ý
23. Mặc định
24. Lấn tới
25. Thông tin bịa đặt

## 19. GIẢNG BÃY

Đối phương có thể áp dụng chiêu Giảng bẫy để đánh lạc hướng chú ý của bạn khỏi vấn đề thực chất trong cuộc thương lượng. Chẳng hạn khi bạn bán phụ tùng cho một nhà máy sản xuất thiết bị xe kéo lớn ở Houston, bạn đã phải liên tục tiếp cận để bắt tay được với công ty này trong suốt hai năm qua nhưng họ vẫn chưa sẵn sàng thay đổi nhà cung cấp hiện tại. Nhưng ngày hôm nay có vẻ là ngày mọi kiên trì của bạn đã được đền đáp. Khách hàng muốn trao cho bạn một đơn hàng lớn miễn là bạn có thể giao hàng được trong 90 ngày. Cả hai bên đều biết là thường phải mất 120 ngày để thiết kế và sản xuất một thiết bị như vậy. Ý nghĩ có được đơn hàng làm bạn phấn chấn nhưng bạn nhận ra thời hạn giao hàng trong 90 ngày gần như là không thể.

Bạn kiểm tra lại với người ở nhà máy và họ khẳng định là 120 ngày cũng đã rất khó và chi phí kỹ thuật đột xuất sẽ là 22.000 đôla. Dù bạn có cố gắng đấu tranh để đẩy nhanh ngày giao hàng lên, nhà máy vẫn không chịu thay đổi. Phải mất 120 ngày không sớm hơn, kể cả có mất đơn hàng cũng vậy thôi.

Bạn quay lại trình bày đề nghị với đối phương. Bạn đề nghị giá thiết bị là 230.000 đôla, cộng với 22.000 đôla phí kỹ thuật đột xuất, F.O.B (nghĩa là người mua chịu phí vận chuyển) từ nhà máy ở Toledo, giao hàng trong 120 ngày.

Khách hàng khẳng định là phải giao hàng trong vòng 90 ngày để họ hoàn tất một đợt giao hàng lớn cho một dự án xây dựng của công ty ở Buenos Aires. Cuộc thương lượng diễn ra trong bối cảnh cả hai bên cùng rất muốn giải quyết vấn đề nhưng chưa tìm ra cách. Cuộc thương lượng có vẻ rơi vào thế bế tắc.

Cuối cùng khách hàng nói: “Có lẽ tôi có cách. Để tôi hỏi lại bên vận chuyển xem họ nói

gì. Tôi sẽ quay lại ngay.” Anh ta đi khoảng 15 phút. Bạn đang trong trạng thái tâm trí rối bời vì nghĩ đến khoản tiền hoa hồng có thể mất đi nếu không thực hiện được đơn hàng này. Khi khách hàng quay lại, bạn gần như muốn phát điên.

Khách hàng có vẻ lo lắng và nói: “Tôi nghĩ là đã có cách, nhưng tôi cần sự hỗ trợ của anh. Người vận chuyển bên tôi nói chúng ta có thể chuyển bằng đường hàng không tới Argentina nhưng chúng ta sẽ phải chi tiền cho vài cán bộ hải quan. Để làm được điều này, tôi muốn anh miễn phí kỹ thuật và chịu chi phí vận chuyển bằng máy bay tới Houston.”

Nếu không cẩn thận thì cảm giác nhẹ nhõm khi tìm ra giải pháp cho vấn đề khiến bạn rối trí đến mức bạn sẽ chấp nhận chi phí kỹ thuật 22.000 đôla và đồng ý chịu 6.000 đôla phí vận chuyển. Và có lẽ phải nhiều tháng sau bạn mới nhận ra khách hàng đã áp dụng chiêu Giăng bẫy với bạn. Sáu tháng sau, bạn ngồi uống cà phê ở Dallas với một người bạn cũng đang cung cấp tấm kim loại cho nhà sản xuất xe kéo đó. Người bạn hỏi lý do bạn có thể bắt tay được với họ và bạn kể hết mọi chuyện.

Người bạn nói: “Tôi không tin những gì họ nói với anh. Có vẻ không ổn lắm. Đó là nhà máy sản xuất có tổ chức nhất trong ngành. Họ luôn có kế hoạch trước ít nhất là 6 tháng nên không có chuyện đặt hàng trong 90 ngày.” Đến lúc này bạn mới hiểu rằng thời hạn giao hàng không phải là vấn đề thực chất ở đây mà đó chỉ là Cái bẫy. Khách hàng kia đã tạo ra vấn đề thời hạn giao hàng sớm lên để sau đó đánh đổi với vấn đề thực chất: phí lắp đặt và vận chuyển bằng máy bay.

Nhiều năm trước đây, một hiệp hội đã thuê tôi tới nói chuyện tại một hội thảo ở Khách sạn Cây đào của John Portman ở Atlanta. Đó là một khách sạn khá lộng lẫy thuộc hệ thống Westin, cao 73 tầng và là một trong những khách sạn cao nhất của Mỹ, có lẽ là của cả thế giới. Khách sạn có dạng hình tháp tròn cao, mỗi tầng có khoảng 15 phòng ngủ hình miếng bánh.

Khi bước vào khách sạn, tôi vẫn tự hỏi mình sẽ lấy gì làm ví dụ minh họa về thương lượng hiệu quả cho hội thảo ngày mai. Hiệp hội đã bố trí cho tôi một phòng trong khách sạn nhưng tôi vẫn quyết định sẽ thương lượng giảm giá phòng xuống. Các phòng ở đây thường có giá là 135 đôla nhưng phòng của tôi đã được giá ưu đãi là 75 đôla. Nhưng tôi vẫn quyết định thử xem thế nào và trong vòng 10 phút đã khiến họ giảm giá phòng xuống 37,50 đôla.

Tôi đã áp dụng chiêu Giăng bẫy với họ. Họ nói với tôi là họ chỉ có phòng hai giường đơn. Bạn hãy hiểu là nếu họ nói họ chỉ có giường đôi thì có lẽ tôi đã đề nghị phòng hai giường đơn rồi. Thế nào cũng được, nhưng tôi lại nói: “Hiệp hội thuê tôi đã đặt phòng trước cả tháng rồi nên tôi sẽ không chấp nhận phòng hai giường đơn.” Nhân viên lễ tân khách sạn liền gọi quản lý ra. Ông này giải thích là họ có 1.074 phòng và hiện 1.064 phòng đã có người ở, họ chỉ còn 10 phòng nên tôi hãy chấp nhận phòng hai giường đơn.

Tôi đã dùng chiêu trao đổi (xem Chương 13). Tôi nói: “Nếu tôi chấp nhận ở phòng đó thì các anh sẽ làm gì cho tôi?” Tôi nghĩ có lẽ họ sẽ đề nghị ăn sáng miễn phí hoặc điều gì đó

tương tự. Nhưng thật ngạc nhiên, họ lại nói: “Chúng tôi có thể điều chỉnh giá phòng xuống một chút. Giảm giá một nửa ông thấy thế nào?”

Tôi nói: “Thôi cũng được.” Rồi khi đưa cho tôi chìa khóa phòng, người quản lý nói: “Để tôi kiểm tra lại đã. Chúng tôi có một cách rồi.” Sau khi gọi điện cho ai đó, họ thấy còn một phòng giường đôi cỡ lớn (queen size) vừa được nâng cấp hình như chưa có người ở. Cuối cùng tôi được ở căn phòng đó với giá 37,50 đôla. (Ngoài việc có một câu chuyện phù hợp để đưa vào hội thảo, tôi cũng không được gì vì hiệp hội thuê tôi sẽ trả tiền nên họ mới là người được lợi).

Cái bẫy mà tôi áp dụng là họ chỉ có phòng hai giường đơn chứ không phải phòng giường đôi. Tất nhiên đó không phải là vấn đề thực chất ở đây mà tôi chỉ muốn giảm giá phòng. Kích cỡ cái giường đã đánh lạc hướng chú ý của họ khỏi vấn đề thực chất.

Đôi khi đối phương sẽ cố tỏ ra tự ái hay tổn thương trước những gì bạn làm. Khi Bill Richardson, cựu Đại sứ của Mỹ ở Liên hợp quốc, thương lượng với một nhà độc tài Hồi giáo, ông được khuyên rằng: “Các nhà độc tài thường cố áp đảo bạn ngay từ đầu. Họ muốn có hạ gục bạn ngay.”

Richardson nói: “Khi mới gặp nhà độc tài, tôi có gác chân lên để lộ đế giày. Ông ta liền đứng lên bỏ đi. Tôi hỏi người phiên dịch: ‘Tôi đã làm gì à?’ Anh ta nói: ‘Tổng thống thấy bực bội vì ông gác chân lên. Đối với người Ả Rập, đó là một điều sỉ nhục lớn, ông nên xin lỗi.’ Tôi hỏi: ‘Ông ta sẽ quay lại chứ?’ Anh ta trả lời: ‘Có, ông ta sẽ quay lại’. Khi ông ta quay lại, tôi đã quyết định không xin lỗi. Tôi sẽ không nhún nhường và nói ‘Tôi thực sự xin lỗi vì đã gác chân lên’. Tôi chỉ hạ chân xuống và nói: ‘Ngài Tổng thống, để tôi nói tiếp’. Và tôi nghĩ là ông ta tôn trọng điều đó vì cuộc thảo luận sau đó có vẻ dễ chịu hơn. Bạn cố gắng chứng tỏ là người khiêm nhường nhưng đồng thời cũng không thể nhún nhường. Bạn không thể bộc lộ điểm yếu của mình. Hãy tiếp tục thể hiện trước họ.”

(Tạp chí *Fortune*, ngày 26/5/1996)

Hãy cẩn thận với những người muốn dụ bạn quên đi vấn đề thực chất bằng chiêu Giảng bẫy. Hãy tiếp tục tập trung và cô lập sự phản đối. “Đó là vấn đề duy nhất khiến bạn bận tâm?” Vậy thì hãy dùng chiêu Quyền lực cao hơn và Người tốt/Kẻ xấu: “Hãy viết ra bằng văn bản, tôi sẽ mang đến gặp người bên tôi xem có thể làm được gì không?” Sau đó quay qua ngả bài: “Chúng tôi có thể đẩy nhanh ngày giao hàng nhưng sẽ phải tăng phí kỹ thuật đột xuất.”

## Những điểm chính cần nhớ

1. Hãy cẩn thận trước những vấn đề mà đối phương cho là quan trọng.
2. Họ có thể giảng bẫy để sau này đổi lấy điều mà họ thực sự quan tâm.

3. Dừng chùn lại nếu họ có vẻ tự ái trước những lỗi nhỏ của bạn.
4. Hãy cẩn thận với những người muốn dụ bạn ra khỏi vấn đề thực chất bằng chiêu Giăng bẫy. Hãy tiếp tục tập trung và cô lập sự phản đối.

## 20. CHIÊU “CÁ TRÍCH ĐỎ” (ĐÁNH LẠC HƯỚNG CHÚ Ý)

Chiêu “Cá trích đỏ” là một biến tấu của chiêu Giăng bẫy. Với chiêu Giăng bẫy, đôi phương đưa ra một vấn đề giả tạo để được nhượng bộ về vấn đề thực sự. Với chiêu “Cá trích đỏ”, đôi phương có thể đưa ra một vấn đề giả tạo mà sau đó anh ta sẽ rút lại, chỉ để đổi lại một nhượng bộ. Chiêu này có thể đánh lừa khiến bạn nghĩ rằng đó là vấn đề quan trọng đối với đôi phương nhưng thực ra lại không phải. “Cá trích đỏ” là một thành ngữ nói về việc săn cáo của Anh. Ở Anh có rất nhiều nhà hoạt động xã hội mạnh mẽ về quyền của động vật mà mục tiêu chính của họ là trò săn cáo. Theo đó, cá trích được sấy khô và ướp muối cho có màu đỏ giống như cá ngừ hun khói. Tiếng Anh gọi đó là “cá trích hun khói”. Những người phản đối trò săn cáo thấy nếu họ để một miếng cá trích đó dọc đường đi săn thì sẽ làm mất mùi của cáo và chó săn sẽ không xác định được đường đi. Khi đó người thợ săn sẽ nói: “Mấy thằng cha khó chịu này lại làm hỏng lũ chó của mình rồi.” Cụm từ “cá trích đỏ” trở thành câu tiếng Anh, ý nói việc đưa ra một vấn đề để đánh lạc hướng đối thủ.

### **TRIỆU TIÊN ĐÃ DÙNG CHIÊU “CÁ TRÍCH ĐỎ” NHƯ THẾ NÀO?**

Ví dụ kinh điển của việc áp dụng chiêu “Cá trích đỏ” bắt nguồn từ cuộc đàm phán đình chiến cho cuộc Chiến tranh Triều Tiên. Ngay từ đầu các bên đã đồng ý là các quan chức ngoại giao của ba nước trung lập và nhà thương lượng ở nước họ sẽ đại diện cho mỗi bên tại bàn đàm phán. Hàn Quốc chọn Na Uy, Thụy Điển và Thụy Sĩ làm ba nhà đàm phán trung lập của mình. Triều Tiên chọn Ba Lan, Tiệp Khắc nhưng có vẻ chưa tìm được nước thứ ba. Họ đề nghị cứ bắt đầu đàm phán rồi họ sẽ xác định sau.

Thực ra là họ định tạo khoảng trống cho việc áp dụng chiêu “Cá trích đỏ”. Khi thời gian chín muồi và đã chuẩn bị xong, họ tuyên bố chọn nước thứ ba là Liên Xô. Cộng đồng thế giới đồng loạt phản đối: “Liên Xô? Chờ đã. Liên Xô đâu phải là nước trung lập.”

Triều Tiên đáp lại là Liên Xô không liên quan trực tiếp đến cuộc chiến nên không có lý gì lại cho họ là không trung lập.

Họ cứ giăng co mãi quanh chiêu “Cá trích đỏ” (xin lỗi vì sự chơi chữ này) một thời gian cho đến khi tình thế trở nên buồn cười. Điều mà Triều Tiên đang áp dụng cùng chiêu “Cá trích đỏ” là một chiến thuật nài nỉ lặp đi lặp lại mà trẻ con ở đâu cũng biết.

Đứa con nói: “Bố, cho con đi xem phim tối nay đi!”

Với quyền lực của bậc phụ huynh, ông bố nói: “Không, con trai. Bố không muốn con đi tối nay.”

Đứa con nài nỉ: “Sao lại thế hả bố?”

“Vì tuần trước con đã đi xem phim rồi.”

“Con biết, nhưng tại sao hôm nay lại không được?”

Người bố nói: “Bố không muốn con đi xem phim nhiều quá.”

“Tại sao lại không hả bố? Con không hiểu.”

Phải đến khi người cha nhắc đi nhắc lại 10-12 lần thì ông ta đã quên mất tại sao mình lại cứ phải lo ngại việc con trai đi xem phim. Lý lẽ của ông dường như đã mất hết ý nghĩa và ông bắt đầu nghĩ mình đang chuyện bé xé ra to.

Đó là chiến thuật mà Triều Tiên áp dụng để hỗ trợ cho chiêu “Cá trích đỏ” của mình. Họ tiếp tục khẳng định là không hiểu tại sao mọi người lại phản đối việc coi Liên Xô là nước thứ ba trung lập, cho đến khi sự phản đối của Hàn Quốc cũng buồn cười giống như đề nghị của Triều Tiên và cuộc thương lượng rơi vào bế tắc.

Ngay khi tưởng chừng như việc tranh luận vô ích cứ kéo dài mãi thì Triều Tiên tuyên bố họ sẽ không khẳng định phải có Liên Xô trên bàn thương lượng, nhưng họ cũng muốn có nhượng bộ tương ứng từ phía bên kia.

Trước đó cả hai đã đồng ý là không bên nào được xây dựng lại đường băng. Nhưng Triều Tiên nhận ra là điều này khiến họ rơi vào thế bất lợi nghiêm trọng vì Mỹ có thể dùng tàu sân bay mà Triều Tiên thì vẫn cần đường băng cho mình. Họ quyết định đã đến lúc áp dụng chiêu “Cá trích đỏ” và đề nghị đưa Liên Xô vào làm nước thứ ba trung lập. Giờ đã đến lúc ngã bài: Họ sẽ nhượng bộ và chọn nước khác để đại diện cho mình nhưng với điều kiện Hàn Quốc bãi bỏ qui định cấm xây dựng lại đường băng.

Triều Tiên không bao giờ nghĩ là chúng ta sẽ chấp nhận để Liên Xô tham gia đàm phán. Tuy nhiên, họ đã rất tài tình khi tạo ra một vấn đề để mặc cả rồi đánh đổi lấy một vấn đề mà họ thực sự quan tâm.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Hãy tinh táo nếu đối phương áp dụng chiêu “Cá trích đỏ” với bạn.
2. Họ có thể tạo ra một vấn đề để cố tình đánh đổi sau đó.
3. Để ý đến vấn đề thương lượng thực sự và đừng để họ dùng chiêu “Cá trích đỏ” để đổi lấy một nhượng bộ mà bạn không muốn.

## 21. CHỌN ĐÀO

Chọn đào là chiêu rất lợi hại mà người mua có thể áp dụng đối với người bán trừ khi người bán là Nhà thương lượng hiệu quả và biết các phương án lựa chọn của mình. Giả dụ bạn đang gọi thầu cho công trình cải tạo lại nhà mình, trong đó có việc làm thêm văn phòng ở tầng hai phía trên gara. Bạn đề nghị ba nhà thầu chào giá trong đó chia nhỏ các hạng mục như sau:

Nhà thầu A chào		Nhà thầu B chào		Nhà thầu C chào	
Khung:	19.200 đôla	Khung:	17.200 đôla	Khung:	18.400 đôla
Sàn:	2.400 đôla	Sàn:	2.900 đôla	Sàn:	2.800 đôla
Mái:	6.300 đôla	Mái:	6.800 đôla	Mái:	7.300 đôla
Đó gỗ:	4.300 đôla	Đó gỗ:	4.100 đôla	Đó gỗ:	4.100 đôla
Thảm:	1.750 đôla	Thảm:	1.950 đôla	Thảm:	1.950 đôla
Đường ống nước:	1.800 đôla	Đường ống nước:	1.600 đôla	Đường ống nước:	1.600 đôla
Sơn:	1.100 đôla	Sơn:	1.500 đôla	Sơn:	1.300 đôla
Tổng cộng:	36.850 đôla	Tổng cộng:	36.050 đôla	Tổng cộng:	37.650 đôla

Người chọn đào loại A có thể làm hơn thế nữa. Anh ta sẽ đến gặp nhà thầu B và nói: “Giá chào của anh gần được rồi nhưng giá sàn còn cao hơn 500 đôla và giá thảm còn cao hơn 200 đôla so với nhà thầu A. Nếu anh giảm hai hạng mục này xuống bằng mức của nhà thầu A thì tôi sẽ chấp nhận.” Điều này có thể khiến nhà thầu B quay về gặp các nhà thầu phụ về sàn và thảm để tính toán lại giá chào. Đây là lý do vì sao các nhà thầu không muốn chia nhỏ thành các hạng mục như vậy.

Bạn cũng có thể “chọn đào” về các điều khoản của đơn chào. Giả dụ bạn đang muốn mua một mảnh đất mà người bán đề nghị mức giá 100.000 đôla, giảm 20% và thanh toán chậm quá 10 năm sẽ phải cộng thêm lãi suất 10%. Bạn có thể nói với người bán đưa ra mức giá thấp nhất nếu bạn thanh toán hết bằng tiền mặt. Họ đồng ý với mức 90.000 đôla nếu thanh toán hết bằng tiền mặt. Rồi bạn lại hỏi mức lãi suất thấp nhất nếu thanh toán trước 50%. Họ bảo 7%. Thế là bạn “chọn đào” những ưu đãi tốt nhất từ hai lựa chọn này và đề nghị mức 90.000 đôla, giảm giá 20% và phần chưa thanh toán tính lãi suất 7%.

### Người mua thích “chọn đào” – Người bán ghét nó

Không có gì nghi ngờ về việc thông tin chính là chìa khóa cho việc “chọn đào” hiệu quả và việc này cũng cần mất thời gian. Nhưng nếu đang nghĩ đến việc mua thiết bị mới cho công ty, bạn cần tham khảo từ các cửa hàng và thu thập thông tin trước khi quyết định. Hãy gọi

cho nhân viên bán hàng của các công ty khác nhau đến chào giá. Bạn sẽ thấy mỗi công ty có những thế mạnh riêng, bên thì có giá thấp, bên thì có hạn bảo hành tốt. Qua các cuộc gặp này, bạn có thể tổng hợp lại thông tin và xác định được thiết bị lý tưởng cho công ty của mình.

Rồi bạn gặp một trong những công ty mà mình thích nhất và nói: “Tôi muốn mua sản phẩm của anh trừ khi anh kéo dài thời hạn bảo hành. Hoặc tôi muốn giao hàng nhanh hơn.” Bằng cách đó, bạn tạo ra loại thỏa thuận và hợp đồng mà mình muốn. Người mua có thể đề nghị hợp đồng theo từng hạng mục trong khi người bán thường muốn tránh điều này. Vì Chọn đào là chiêu không đẹp nên chiêu này ít áp dụng với người quen và tin cậy hơn là với người ngoài. Người bán có thể chặn trước điều này bằng cách thiết lập mối quan hệ cá nhân thân thiết với người mua.

Một cách khác để đối phó với người muốn “chọn đào” với bạn là chặn trước chiêu này. Giả dụ bạn là một nhà thầu cho công trình cải tạo nhà trên và bạn biết người chủ có thể sẽ đi tham khảo tất cả các nhà thầu khác trong thị trấn. Làm thế nào để chặn lại? Câu trả lời là bạn phải hiểu về các đối thủ cạnh tranh nhiều hơn họ. Họ nói: “Tôi muốn kiểm tra lại với những bên khác trước khi quyết định.”

Bạn trả lời: “Tôi hoàn toàn đồng ý với chị.” Luôn đồng ý ngay đúng không? Người bán hàng luôn phải đồng ý ngay với bất kỳ điều phản đối nào dù vô lý đến đâu rồi tìm cách lựa sau. “Tôi hoàn toàn đồng ý với chị. Chị nên kiểm tra với các công ty khác trước khi quyết định. Nhưng hãy khoan, tôi sẽ giúp chị tiết kiệm thời gian. Chị đã gặp Ted Smith ở công ty Xây dựng ABC chưa? Anh ta dùng tủ XYZ có tính năng này, tính năng này, nhưng họ lại không có tính năng nọ. Rồi khi đi quanh các cửa hàng trong khu mua sắm, chị sẽ gặp Fred Harrison, anh ta sẽ giới thiệu cho chị mẫu này mẫu kia...”

Trong lúc bạn nói để cô ta hiểu bạn biết rõ thế nào về các đối thủ cạnh tranh, cô ta sẽ nghĩ: “Tại sao mình lại phải mất thời gian nói chuyện với tất cả những người đó khi mà người này còn biết nhiều hơn những gì mình có thể tìm hiểu?”

Để tự vệ trước chiêu này, hãy luôn tính đến những lựa chọn khác của đối phương trước khi quyết định. Họ càng có ít lựa chọn, bạn càng có thế. Nếu người bán như bạn không chịu hạ giá thì bạn sẽ buộc người mua phải trả nhiều hơn cho nhà cung cấp khác hay nhiều nhà cung cấp một lúc. Trong trường hợp cải tạo nhà nói trên, người chủ sẽ phải đi đường vòng khỏi nhà thầu như bạn và có hợp đồng riêng với từng nhà thầu phụ. Điều này đòi hỏi phải có nhiều kiến thức chuyên môn hơn những gì đối phương có thể biết hoặc sẽ khiến họ phải vất vả và căng thẳng một cách không cần thiết.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Nếu bạn là khách hàng, hãy chia nhỏ gói thầu thành các hạng mục.

2. Cố gắng buộc họ đưa ra giá thấp nhất cho mỗi hạng mục.
3. Nếu là người cung cấp sản phẩm hay dịch vụ, hãy tìm hiểu thật nhiều về các đối thủ để khách hàng không phải mất thời gian nói chuyện và tìm hiểu với các đối thủ đó.
4. Cũng cần tính toán những phương án lựa chọn có thể của đối phương. Bạn sẽ có thể hơn trong thương lượng nếu có nhiều lựa chọn hơn họ.

## 22. LỖI CỐ Ý

Lỗi cố ý là một chiêu không hay và với bất kỳ mảnh khoe lừa bịp nào thì vẫn phải có một nạn nhân mà ở đây là người cũng không có đạo đức. Người bán đã như mỗi bằng cách chuẩn bị một đề nghị trong đó cố ý bỏ quên hoặc không tính giá một yếu tố nào đó. Chẳng hạn như một người bán xe chỉ nhớ tính tiền chiếc đầu chạy bằng mà quên mất chiếc xe còn có một chiếc ổ phụ để nghe nhạc MP3. Nếu người mua mắc bẫy, anh ta có thể nghĩ là mình đã có cơ hội ăn lãi từ người bán. Anh ta càng trở nên hứng thú với việc hoàn tất vụ mua bán trước khi người bán nhận ra thiếu sót. Điều này khiến anh ta trở thành người thương lượng tùy tiện hơn và cuối cùng có thể phải mua chiếc xe với giá cao hơn là khi anh ta chỉ ra lỗi lầm này. Ngoài ra, người bán cũng có quyền lựa chọn “phát hiện” sai lầm trước khi người mua hoàn thành vụ mua bán và với vẻ mặt trách cứ có thể buộc người mua phải trả giá thêm.

Chiêu phản pháo có vẻ cao thượng nhưng rõ ràng là không bao giờ nên chấp nhận bỏ qua điều gì. Nếu không phải trả giá vì lòng tham ngay lúc đó thì bạn sẽ phải trả giá vào một lúc nào đó trong đời. Thay vì thế, hãy chỉ ra sai sót và nói: “Tôi đoán là anh không tính cái ổ MP3 vì anh đang muốn tôi phải quyết định ngay đúng không?”

Một biến tướng khác của Lỗi cố ý này là kết luận sai lầm. Theo đó, người bán sẽ hỏi khách hàng một câu rồi cố ý rút ra một kết luận sai lầm. Khi khách hàng sửa lại, họ tự thấy mình đã có cam kết muốn mua. Chẳng hạn, người bán xe nói: “Nếu quyết định hôm nay, ông không cần phải giao hàng ngay đúng không?” Người mua đáp lại: “Tất nhiên là tôi muốn giao hàng ngay.”

Người bán bất động sản nói: “Anh không muốn người bán để lại chiếc tủ lạnh đúng không?” Người mua chưa nghĩ đến việc này nhưng nhìn chiếc tủ lạnh có vẻ tốt nên họ đáp: “Anh có nghĩ là họ sẽ để lại không?” Người bán sẽ nói: “Hãy đưa nó vào đề nghị xem thế nào.”

Người bán thuyền nói: “Anh không muốn chúng tôi đưa vào một thiết bị định vị toàn cầu (GPS) đúng không?” Người mua coi đó là một cơ hội không mất gì và trả lời: “Chắc chắn tôi muốn rồi.”

## 23. MẶC ĐỊNH



Mặc định là chiêu liên quan đến giả định đơn phương, rõ ràng là có lợi cho người đưa ra, ví dụ như một công ty chuyển séc thanh toán cho một nhà cung cấp sau khi trừ đi 2,5% cùng với một tờ giấy viết: “Tất cả các nhà cung cấp khác của chúng tôi đều giảm giá khi thanh toán trong vòng 15 ngày nên tôi đoán là bên anh cũng vậy.” Hay người bán hàng viết cho một khách hàng tiềm năng: “Vì tôi chưa nghe anh nói về việc chọn lựa các phương án nên nếu 10 ngày mà anh không nói gì thì tôi sẽ gửi các mẫu cao cấp nhất.”

Chiêu này chỉ áp dụng được với người quá bận rộn hoặc quá lười. Thay vì hành động, đối phương sẽ chấp nhận cho xong. Khi bạn không hỏi âm, họ sẽ áp dụng tiền lệ ngay. Khi bạn phản đối, họ có thể nói: “Nhưng trước đây vẫn thế có sao đâu.”

Cũng như với các chiêu không đẹp khác, hãy gọi điện cho đối phương và giải thích nhẹ nhàng rằng bạn muốn sau này họ hãy chơi đẹp hơn. Bạn có thể e-mail cho họ và nói: “Tôi rất thất vọng vì các anh đã trừ đi 2,5% trong hóa đơn trong khi chúng tôi không đồng ý. Hãy gửi lại ngay số còn thiếu qua bưu điện cho chúng tôi.”

## 24. LẤN TỚI

Tôi từng biết một người trở nên vô cùng giàu có sau khi nhượng quyền bất động sản cho một tập đoàn lớn. Sau khi tham dự một trong những hội thảo về *Bí quyết thương lượng hiệu quả* của tôi, ông ta đã mời tôi đi uống rượu và hỏi: “Roger, đã bao giờ anh nghe thấy những tiếng nói với mình từ bên trong khi thương lượng không?” Không muốn thừa nhận điều này, tôi hỏi lại ý ông ta muốn nói gì. Ông ta kể rằng sau khi đồng ý nhượng quyền sử dụng một phần đất đai cho người chủ tập đoàn mới với số tiền ông cho là rất lớn, ông ta bắt đầu suy nghĩ lại.

Vì là người nhượng quyền đầu tiên cho công ty nên họ mời ông ta bay đến New York để dự lễ ký kết, sau đó là hợp báo để công ty thông báo kế hoạch mua lại tất cả các hợp đồng nhượng quyền. Ông ta nói với tôi: “Đêm trước lễ ký kết, tôi không thể ngủ được. Tôi cứ nằm trên giường trần trọc tự hỏi liệu mình có làm đúng hay không. Đột nhiên tôi nghe thấy một tiếng nói riêng với mình.”

“Nói thế nào?”, tôi hỏi, nửa đùa nửa thật.

“Nó nói ‘Joey, số tiền đó chưa đủ đâu’. Sáng hôm sau, tôi đến gặp họ để đề nghị thêm nửa triệu đô la nữa và cuối cùng họ cũng đồng ý.”

Joey đang mô tả một trường hợp lấn tới kinh điển – gia tăng yêu cầu sau khi hai bên đã đạt được thỏa thuận. Tất nhiên điều này thật khó chịu và không tốt nhưng Joey đã nghe thấy tiếng nói từ bên trong bảo ông ta làm vậy chứ không chấp nhận chịu trách nhiệm vì hành động của mình, sát thủ này không thấy có gì không tốt khi đạt được thỏa thuận tốt nhất bằng mọi cách có thể.

Tại sao người ta lại cho phép bỏ qua cách cư xử đáng ghét như vậy? Thường thì đối

phương sẽ bỏ qua tự ái và nhượng bộ một cách dễ dàng như công ty kia đã nhượng bộ nửa triệu đô. Trong trường hợp đó, công ty thà mất tiền còn hơn chịu xấu hổ phải hủy bỏ cuộc họp báo. Hoặc có tình huống khác là, đối phương đã có tâm lý muốn mua quá nên không thể từ bỏ được nữa.

Trong lịch sử phát triển của các công ty lớn thường có rất nhiều câu chuyện về những người đã thay đổi một chút các thỏa thuận vì họ có đủ sức ảnh hưởng để làm việc đó. Thực sự tôi thấy khó nói về cách xử trí ở đây. Trái tim tôi mách bảo nếu họ làm vậy, mình có thể gọi họ là bịp bợm và bỏ qua thỏa thuận về nguyên tắc. Tuy nhiên, tôi cũng tin vào việc không đưa cảm xúc vào các cuộc thương lượng. Nếu công ty ở New York đó có thể trả thêm nửa triệu đô mà vẫn thấy đó là một thỏa thuận tốt (và vẫn đúng là một thỏa thuận tốt) thì họ đã đúng khi bỏ qua lòng tự ái để trả thêm tiền.

## CHÍNH TRỰC BẰNG MỌI GIÁ

Thật may là trong lịch sử phát triển của các công ty lớn cũng có nhiều câu chuyện về các cá nhân không bán rẻ sự chính trực của mình bằng mọi giá như người chủ trang trại đã từng thỏa thuận bán đất ở Orlando. Sau đó, tờ *Orlando Sentinel* hé lộ tin rằng Walt Disney đang bí mật mua lại toàn bộ khu đất để xây dựng Thế giới Walt Disney. Người chủ trang trại đó có thể trở mặt và đòi thêm nhiều triệu đô nữa, nhưng tính chính trực đã không cho ông ta làm vậy.

Khi Henry Hollis bán khách sạn Palmer House ở Chicago cho Conrad Hilton, ông đã đồng ý với đề nghị đầu tiên của Hilton là 19.385.000 đôla. Chỉ trong vòng một tuần, ông nhận được những lời đề nghị cao hơn thế một triệu đô nhưng ông không bao giờ nuốt lời. Như Hilton kể trong tự truyện của mình: “Tôi đã từng làm ăn với nhiều con người tuyệt vời cùng thời nhưng tôi không bao giờ nghĩ là mình có trải nghiệm tuyệt vời hơn khi gặp quý ông hoàn hảo này. Tôi cảm thấy thực sự mình đang thấy một bậc thầy về truyền thống kinh doanh tốt đẹp của người Mỹ.”

Ngoài việc bỏ qua tự ái hoặc không chấp nhận và bỏ đi, một số cách đối phó với chiêu Lấn tới mà bạn có thể thử là:

◆ Tự bảo vệ mình với Quyền lực cao hơn (xem Chương 7). Nói với họ là đề nghị của họ không ảnh hưởng gì đến bạn nhưng Ban giám đốc của bạn sẽ không bao giờ thương lượng lại một thỏa thuận đã từng đạt được và họ sẽ buộc bạn phải từ bỏ. Sau đó tạo thế Dễ dàng chấp nhận (xem Chương 18) bằng cách nói với họ rằng dù không thể thay đổi về giá cả, bạn có thể đề nghị cho họ ưu đãi về một vấn đề khác.

◆ Bạn đổi lại bằng cách nâng cao yêu cầu của mình. Bảo họ rằng bạn rất vui vì họ muốn thương lượng lại vì bên bạn cũng đã nghĩ lại. Tất nhiên, bạn sẽ không bao giờ tự phá vỡ một thỏa thuận nhưng vì họ đã chọn từ bỏ thỏa thuận ban đầu nên giá của bạn cũng phải tăng lên.

Tốt hơn là tránh trước còn hơn là phải đối phó với sự Lấn tới này bằng các thủ thuật sau: Chốt ngay mọi chi tiết, đừng bỏ lại chi tiết nào để “chúng ta có thể bàn sau”. Những vấn đề chưa dứt khoát sẽ dễ dẫn đến Lấn tới. Hãy xây dựng quan hệ cá nhân với đối phương để họ không thể vô tình với bạn. Đề nghị đặt cọc nhiều để họ khó rút lại. Xây dựng các cuộc thương lượng hai bên cùng có lợi để họ không muốn rút lại.

## 25. THÔNG TIN BỊA ĐẶT

Khi chuẩn bị ra về từ một buổi nói chuyện, tôi nói về buổi họp báo của Tổng thống với người ngồi bên cạnh: “Tôi không tin là ông ấy nói thật.” Ông ta nói: “Tôi đã gặp một người có quen biết người làm ở Nhà Trắng. Họ nói Tổng thống đã biết hết mọi chuyện. Ông ta chỉ cố che đậy thôi.” Điều tôi ngạc nhiên là mình lại tin những điều người đàn ông này nói hơn là những gì tôi đã nghe chính Tổng thống nói trước đó tại cuộc họp báo. Tại sao? Vì chúng ta thường tin vào những thông tin có được một cách lén lút.

Thông tin bịa đặt có thể gây ảnh hưởng mạnh đến kinh ngạc. Một nhân viên bán hàng đang trình bày trước Ban giám đốc. Anh ta dùng biểu đồ và các công cụ hỗ trợ nghe nhìn quanh mình. Anh ta tha thiết đề nghị họ hợp tác với công ty mình vì công ty đưa ra giá tốt nhất trên thị trường. Anh ta tin là không đối thủ nào có thể cạnh tranh về giá cả và tin tưởng rằng mình có thể kết thúc thương vụ với mức giá đề nghị là 820.000 đôla cho đến khi anh ta thấy một vị Giám đốc chuyển một mảnh giấy cho vị Giám đốc khác – người đã gạt đầu rồi để mảnh giấy lên bàn trước mặt mình.

Người nhân viên bán hàng thấy tò mò muốn biết cái gì trong mảnh giấy đó. Anh ta kết thúc bài trình bày, tiến lại chiếc bàn và ngả hẳn người về phía họ. “Thưa các ông, các ông có câu hỏi gì sao?” Trong lúc đó anh ta tranh thủ liếc nhìn mảnh giấy. Dù nhìn ngược, anh ta vẫn có thể thấy nó viết: “Giá của Universal là 762.000 đôla. Hãy gọi cho họ.”

Lãnh đạo Ban giám đốc nói: “Tôi có một câu hỏi. Giá của anh có vẻ cao. Chúng tôi buộc phải tìm được mức giá thấp nhất đáp ứng yêu cầu của mình. 820.000 đôla là giá thấp nhất của anh à?” Chỉ trong vòng vài phút, người bán hàng đã hạ giá bán của mình xuống 58.000 đôla.

Mảnh giấy đó là thật hay là Thông tin bịa đặt? Dù nó chỉ là một mảnh giấy nhỏ xíu xé ra từ một tờ giấy, người bán hàng đã tin nó vì anh ta thấy được thông tin một cách lén lút. Kể cả họ có bịa đặt thì liệu người bán hàng sau này có dám kêu ca gì không? Không, vì họ không hề bảo anh ta là đối thủ của anh ta chào giá 762.000 đôla. Anh ta đã lén thấy thông tin và phải chịu trách nhiệm vì những gì mình đã nhầm tưởng.

Việc biết là có thông tin bịa đặt sẽ giúp bạn cảnh giác với mảnh khốe không hay này. Mỗi khi chỉ thương lượng dựa trên những thông tin mà đối phương chọn nói cho mình là bạn rất dễ bị thao túng. Khi đối phương bịa ra các thông tin để bạn tìm hiểu, bạn càng nên tỉnh táo hơn.

# NHỮNG NGUYÊN TẮC THƯƠNG LƯỢNG

26. Đề đôi phương cam kết trước
27. Giả ngốc là khôn ngoan
28. Đừng đề đôi phương viết hợp đồng
29. Luôn đọc lại hợp đồng
30. Ví von về tiền
31. Mọi người thường tin vào những điều họ thấy bằng chữ viết
32. Tập trung vào vấn đề
33. Luôn chúc mừng đôi phương

## 26. ĐỀ ĐÔI PHƯƠNG CAM KẾT TRƯỚC

Nhà thương lượng hiệu quả biết là bạn luôn có lợi hơn nếu đề đôi phương cam kết trước với một lời đề nghị. Có nhiều lý do rõ ràng như sau:

- ◆ Đề nghị ban đầu của họ có thể tốt hơn bạn nghĩ.
- ◆ Nó giúp cho bạn có thông tin về họ trước khi nói chuyện với họ.
- ◆ Nó giúp bạn chia nhỏ khoảng cách tới đề nghị của họ (xem Chương 1). Nếu họ nói giá trước, bạn có thể chia nhỏ khoảng cách tới đề nghị của họ nên nếu cuối cùng phải chia đôi khoảng cách, bạn sẽ đạt được những gì mình cần. Nếu họ đề bạn cam kết trước, họ có thể chia nhỏ khoảng cách đến đề nghị của bạn. Rồi cuối cùng đến khi chia đôi khoảng cách, họ sẽ đạt được những gì mình cần.

Với một người thương lượng mới vào nghề, điều này nghe có vẻ không đúng. Giả dụ người hàng xóm của bạn có một chiếc thuyền máy để ở lối đi. Anh ta đã sống ở đây được 5 năm mà bạn chưa bao giờ thấy anh ta dùng đến chiếc thuyền đó. Nếu anh ta định bán với giá rẻ thì có thể bạn sẽ tính đến việc mua nó. Hỏi anh ta định bán chiếc thuyền với giá bao nhiêu tiền không phải là một ý hay. Nếu anh ta nghĩ là mình đã có con mồi ngon trong tay và cố tình thổi phồng giá lên thì sao? Giả dụ 10.000 đôla là giá hợp lý nhưng bạn vẫn hy vọng sẽ mua rẻ được với giá 5.000 đôla.

Khi tôi gặp anh ta, anh ta trở nên tham lam và nói: “Chiếc thuyền vẫn còn mới. 5 năm rồi mà tôi chưa bao giờ tháo nó ra. Tôi không thể bán kém 15.000 đôla được.” Bạn có thể lập luận rằng để anh ta nói giá trước, bạn đã mở rộng khoảng thương lượng và khiến mình

khó đạt được mục tiêu. Bạn thậm chí không thể chia nhỏ khoảng cách đó. Nếu anh ta muốn 15.000 đôla mà bạn chỉ có thể trả 5.000 đôla thì bạn sẽ phải bảo anh ta giảm đi 5.000 đôla để bạn có thể chia nhỏ chính xác được. Nếu bạn nhận thấy việc để anh ta nói trước là một sai lầm thì có lẽ bạn cũng đã quên mất là mình có thể làm nhiều cách để anh ta thay đổi lời đề nghị ban đầu đó mà không cần phải đề nghị trước. Bạn có thể làm theo những cách sau:

◆ Than khổ. “Mike, lúc này tôi chưa có đủ tiền để nghĩ đến việc mua chiếc thuyền của anh, nhưng vì tôi thấy anh không dùng, tôi nghĩ là anh có thể muốn bán với giá rẻ.”

◆ Dùng áp lực của Quyền lực cao hơn. “Mike, vợ tôi sẽ giết chết tôi mất nếu tôi hỏi anh về việc này, nhưng...”

◆ Sử dụng sức mạnh cạnh tranh. “Mike, tôi đang tìm một chiếc thuyền giống của anh mà giá cả phải chăng, nhưng trước khi làm thế tôi muốn hỏi qua xem anh muốn bán chiếc thuyền của mình với giá bao nhiêu.” Bằng những cách này, bạn có thể làm thay đổi ý muốn của Mike mà không cần phải cam kết gì. Bạn càng biết ít về đối phương hay về đề nghị mà mình phải thương lượng thì nguyên tắc không mở đầu trước càng trở nên quan trọng.

## **BEATLES ĐÃ ĐƯA RA LỜI ĐỀ NGHỊ TRƯỚC VÀ MẤT HÀNG TRIỆU ĐÔ**

Nếu ông bầu của Beatles, Brian Epstein hiểu được nguyên tắc này thì ông ta đã giành thêm được nhiều triệu đô từ bộ phim đầu tiên của nhóm Bộ Tứ do mình quản lý. Hãng United Artists muốn tranh thủ sự nổi tiếng của nhóm nhạc nhưng vẫn còn lưỡng lự chưa dám thử vì không biết nhóm này sẽ còn nổi tiếng được bao lâu. Thành công của họ có thể sẽ chỉ là phù du và biến mất trước khi phim lên màn ảnh. Họ dự định làm một bộ phim không tốn kém lắm với ngân sách chỉ có 300.000 đôla. Con số này rõ ràng sẽ không mang lại khoản thu nhập lớn cho Beatles nên United Artists định đề nghị trả nhóm này 25% lợi nhuận. Năm 1963 Beatles đang là một hiện tượng trên toàn thế giới nên nhà sản xuất thấy lưỡng lự khi đề nghị họ ra giá trước nhưng ông cũng đủ can đảm để áp dụng luật chơi. Ông đề nghị trả Epstein 25.000 đôla đầu tiên rồi hỏi ông ta xem bao nhiêu phần trăm lợi nhuận là hợp lý.

Brian Epstein không biết rõ về ngành phim ảnh và lẽ ra phải đủ khôn ngoan để đóng vai khách hàng miễn cưỡng (xem Chương 5) và Người tốt/Kẻ xấu (Chương 14). Lẽ ra ông ta phải nói: “Tôi không nghĩ là họ sẽ hứng thú bỏ thời gian ra làm một bộ phim nhưng nếu anh đưa ra đề nghị tốt nhất thì tôi sẽ nói chuyện với họ xem sao.” Thay vào đó, cái tôi đã khiến ông ta không thể Giả ngốc (xem Chương 27) nên ông ta tuyên bố hùng hồn là họ sẽ đồng ý với 7,5% lợi nhuận, nếu thấp hơn thì họ sẽ không tham gia. Lỗi chiến thuật nhỏ này đã làm nhóm nhạc mất đi hàng triệu đô khi thật ngạc nhiên là bộ phim *A Hard Day's Nights*, một chân dung hài hước về cuộc sống hàng ngày của nhóm, do Richard Lester đạo diễn đã nổi tiếng khắp thế giới.

Nếu cả hai cùng biết là mình không nên đề nghị trước thì họ sẽ không thể ngồi đó mãi mà không đưa ra một con số cụ thể trên bàn thương lượng, nhưng về nguyên tắc là bạn phải luôn tìm hiểu xem đối phương muốn gì trước.

Ngoài vấn đề giá cả, bạn luôn có lợi hơn khi để đối phương đưa ra một lời đề nghị thay vì tự đưa ra cho họ. Một số nhà thương lượng tài tình còn có thể đi xa đến mức khiến tình thế cứ như đối phương đang tiếp cận mình trong khi thực ra là ngược lại. Nhà sản xuất phim Sam Goldwyn từng muốn mượn một diễn viên hợp đồng từ Darryl Zanuck nhưng không thể tiếp cận với Zanuck vì anh ta còn đang bận hợp. Sau nhiều lần cố gắng tiếp cận Zanuck, Goldwyn trong trạng thái bực tức cuối cùng đã khẳng khẳng đòi gặp bằng được. Khi Darryl Zanuck cuối cùng đã phải nhấc điện thoại, Sam Goldwyn, người đã gọi trước, nói một cách lạnh lùng: “Darryl, tôi có thể làm gì cho anh hôm nay đây?”

Lewis Kravitz, một huấn luyện viên điều hành và người tư vấn nhân sự cũ của đội Atlanta, đã từng khuyên về sự kiên nhẫn và biết khi nào không nên nói. Ông kể về một thanh niên mà ông hướng dẫn vừa bị sa thải và anh này sẵn sàng nhận giảm mức lương 2.000 đôla xuống còn 28.000 đôla để làm công việc tiếp theo. Nhưng Kravitz đã khuyên anh ta để cho nhà tuyển dụng tương lai đưa ra đề nghị trước. Trong trường hợp này, người phỏng vấn đề nghị mức 32.000 đôla khiến cho người tìm việc kia lặng đi một lúc vì vui mừng trong khi người phỏng vấn lại hiểu là anh ta thất vọng nên đã tăng lên mức 34.000 đôla. Ông nói: “Trong thương lượng, người nói trước thường không bao giờ nắm được đằng chuôi.”

## Những điểm chính cần nhớ

1. Bạn sẽ ở thế bất lợi nếu nêu ra mức giá trước.
2. Đừng để điều này khiến bạn không dám thay đổi lời đề nghị mở đầu thương lượng. (“Nếu anh bán giá rẻ thì chúng tôi có thể quan tâm” hay “Chúng tôi đã từng bỏ qua mức đề nghị 10.000 đôla rồi”).

## 27. GIẢ NGỐC LÀ KHÔN NGOAN

Với Nhà thương lượng hiệu quả, khôn là dại mà dại là khôn. Khi thương lượng, tốt hơn là bạn hãy ra vẻ biết ít hơn chứ đừng biết nhiều hơn đối phương. Bạn càng tỏ ra ngốc nghếch thì bạn càng có lợi, trừ khi IQ của bạn xuống đến mức bạn không còn đủ độ tin cậy.

Điều này có cái lý của nó. Đa số mọi người thường sẽ giúp đỡ hơn là lợi dụng người mà họ thấy kém thông minh hay ít hiểu biết hơn mình. Tất nhiên, vẫn có những kẻ máu lạnh sẽ cố lợi dụng người yếu hơn mình nhưng hầu hết mọi người đều muốn cạnh tranh với người mà mình thấy thông minh hơn và giúp đỡ người mà họ thấy kém thông minh hơn. Lý do của việc tỏ ra ngốc nghếch là nó làm giảm đi tính cạnh tranh của đối phương. Làm

sao bạn còn muốn cạnh tranh với người đang muốn bạn giúp trong việc thương lượng với bạn? Làm sao bạn có thể tiếp tục kiêu đũa giỡn có tính cạnh tranh với một người nói với mình: “Tôi không biết. Anh thấy thế nào?” Hầu hết mọi người khi gặp tình huống này đều cảm thấy thương đối phương và tìm cách giúp họ.

Bạn có nhớ chương trình có tên *Columbo*? Peter Falk đóng vai một thám tử mặc một chiếc áo mưa cũ, trông có vẻ lơ đãnh, miệng ngậm chiếc tẩu thuốc cũ đi loanh quanh. Ông thường có vẻ mặt hình như vừa để quên cái gì đó ở đâu mà không nhớ đó là cái gì chứ đừng nói là ở đâu. Thật ra, thành công của ông ta lại liên quan trực tiếp đến sự thông minh của mình – ở việc ông ấy giả ngốc. Cách xử sự của ông ta có vẻ vô hại đến mức kẻ sát nhân cũng muốn tiếp cận nhờ ông ta giải quyết vụ việc vì ông ta có vẻ tuyệt vọng quá. Những người thương lượng để cái tôi điều khiển mình và tỏ ra là người sắc sảo sẽ gặp những điều có thể làm hại họ khi thương lượng, ví dụ cụ thể là:

- ◆ Người đưa ra quyết định quá nhanh là người không cần thời gian để suy xét kỹ.
- ◆ Người không cần phải kiểm tra lại với người khác trước khi quyết định.
- ◆ Người không phải tham khảo ý kiến chuyên gia trước khi bắt tay vào việc.
- ◆ Người không cúi xuống cầu xin sự nhân nhượng.
- ◆ Người không bao giờ bị người quản lý o ép.
- ◆ Người không phải ghi chép về tiến độ của cuộc thương lượng và thường xuyên tham khảo chúng.

Nhà thương lượng hiệu quả hiểu được tầm quan trọng của việc giả ngốc sẽ phải nhớ được những lựa chọn sau:

- ◆ Đòi hỏi phải có thời gian suy nghĩ kỹ để suy xét đến những nguy hiểm khi chấp nhận đề nghị hay những cơ hội mà các đề nghị khác có thể mang lại.
- ◆ Trì hoãn đưa ra một quyết định trong khi chờ kiểm tra lại với phòng ban nào đó hay Ban giám đốc.
- ◆ Yêu cầu có thêm thời gian để các chuyên gia luật pháp hay kỹ thuật xem xét lại đề nghị.
- ◆ Nài nỉ được nhượng bộ hơn nữa.
- ◆ Dùng chiêu Người tốt/Kẻ xấu để gây áp lực lên đối phương mà không gây đối đầu.
- ◆ Dành thời gian suy nghĩ bằng cách giả bộ xem lại phần ghi chép về cuộc thương lượng.

Tôi thường giả ngốc bằng cách hỏi lại nghĩa của từ. Nếu đối phương nói: “Roger, tôi không thể tin là anh lại ngạo mạn đề nghị như thế”, tôi sẽ đáp lại: “Ngạo mạn... ngạo mạn...”

hùm. Anh biết không, tôi đã nghe từ này rồi nhưng không biết thực sự nó nghĩa là gì. Phiên anh giải thích giúp tôi được không?” Hay tôi có thể nói: “Phiên anh xem lại những con số này một lần nữa được không? Tôi biết anh đã làm vài lần rồi nhưng không hiểu sao tôi vẫn chưa hiểu. Phiên anh...?” Điều này khiến họ nghĩ: “Đúng là lần này mình gặp một thằng đàn rồi.” Như thế là tôi có thể xóa đi tính cạnh tranh có thể khiến mình khó hoàn tất vụ này. Giờ đối phương sẽ không còn muốn đấu với tôi nữa mà bắt đầu muốn giúp đỡ tôi.

Hãy lưu ý đừng giả ngốc trong lĩnh vực chuyên môn của mình. Nếu là bác sỹ phẫu thuật tim thì bạn đừng nói: “Tôi không biết liệu anh phải dùng đường dẫn nhân tạo ba hay hai nữa.” Nếu là kiến trúc sư thì đừng nói: “Tôi không biết liệu tòa nhà này có đứng vững được không nữa.” Việc thương lượng hai bên cùng có lợi phụ thuộc vào thiện chí của mỗi bên có thấu hiểu cho bên kia hay không. Điều này sẽ không thể xảy ra nếu hai bên tiếp tục cạnh tranh với nhau. Các nhà thương lượng biết việc giả ngốc sẽ làm giảm đi tinh thần cạnh tranh để mở ra cơ hội đến với giải pháp hai bên cùng có lợi.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Giả ngốc làm giảm tính cạnh tranh của đối phương.
2. Giả ngốc khiến họ muốn giúp bạn.
3. Hãy đề nghị giải thích lại từ ngữ.
4. Hãy đề nghị họ giải thích lại điều gì đó.
5. Đừng giả ngốc trong lĩnh vực chuyên môn của bạn.

## 28. ĐỪNG ĐỀ ĐỐI PHƯƠNG VIẾT HỢP ĐỒNG

Trong một cuộc thương lượng bình thường, bạn thường thương lượng về các chi tiết bằng lời nói sau đó mới đưa thành văn bản để sau đó hai bên có thể xem lại và thông qua. Thế nhưng tôi đã gặp một tình huống khi đã trao đổi miệng hết mọi chi tiết mà vẫn có những điểm chúng tôi đã bỏ qua khi trao đổi nên vẫn phải trình bày chi tiết trên giấy.

Khi phải ngồi xuống để ký thỏa thuận bằng văn bản, chúng ta đề đối phương phải chấp thuận hoặc thương lượng lại – đó là khi bên viết ra hợp đồng có lợi thế hơn hẳn so với bên không viết. Có thể là người dự thảo thỏa thuận đã nghĩ ra thêm được vài điểm mà họ chưa nghĩ ra khi thương lượng bằng miệng. Sau đó họ có thể viết ra những điều làm rõ ra những điểm có lợi cho họ, khiến cho đối phương phải thương lượng lại những thay đổi trong thỏa thuận để có thể ký vào đó.

Đừng đề đối phương viết hợp đồng vì việc này sẽ khiến bạn rơi vào thế bất lợi. Điều này đúng với những đề nghị thay thế ngắn gọn cũng như những thỏa thuận dài hàng trăm



trang. Chẳng hạn, một đại diện bất động sản có thể đưa ra mức giá đề nghị cho một khu nhà gồm bốn căn hộ và người bán có thể đồng ý với các điều khoản chung của nó nhưng vẫn muốn mức giá phải cao hơn 5.000 đôla nữa. Khi đó, người đại diện cho bên bán hoặc đại diện cho bên mua có thể lấy ra từ cặp một bản đề nghị sửa đổi tiếp theo. Họ có thể viết ra một bản đề nghị thay thế ngắn gọn để người bán ký vào đó và người đại diện bên bán có thể đưa cho khách hàng xem xét. Cũng không cần phải phức tạp gì, chỉ cần viết: “Đề nghị được chấp thuận trừ mức giá phải là 598.000 đôla” là đủ.

Nhưng nếu đại diện bên niêm yết viết đề nghị sửa đổi tiếp theo, họ có thể nghĩ ra một vài điểm có thể làm lợi cho người bán, chẳng hạn như: “Đề nghị được chấp thuận trừ mức giá phải là 598.000 đôla, khi chấp thuận cần thêm 5.000 đôla để làm giao kèo với bên thứ ba. Đề nghị sửa đổi tiếp theo được chấp thuận khi gặp mặt trực tiếp trong vòng 24 giờ.”

Nếu đại diện bên bán viết ra lời đề nghị sửa đổi tiếp theo, họ có thể viết: “Đề nghị được chấp thuận trừ mức giá phải là 598.000 đôla, cộng thêm 5.000 đôla kèm theo thông báo bên bán làm thủ tục hoàn thuế.”

Những điều khoản bổ sung này có thể không lớn khiến bên bán hoặc bên mua phải phản đối nếu họ đang muốn hoàn tất các thủ tục mua bán nhưng nó vẫn rất có lợi cho bên viết ra chúng. Nếu người viết ra bản đề nghị sửa đổi một trang có thể làm được như vậy thì hãy xem họ có thể làm được gì với một bản hợp đồng nhiều trang.

Hãy nhớ rằng đây không phải là vấn đề bên này lợi dụng bên kia. Cả hai bên đều thực sự nghĩ là họ đã đạt được thỏa thuận nhưng khi viết ra thì cách hiểu của họ có thể khác nhau.

Nếu là người viết ra hợp đồng, tốt nhất là bạn hãy giữ lại các bản ghi chép trong lúc thương lượng và đánh dấu ngoài lề những điểm sẽ được đưa vào thỏa thuận cuối cùng, chúng sẽ có tác dụng như sau:

- ◆ Nó nhắc bạn nhớ ra tất cả những điểm mà mình muốn.
- ◆ Khi viết hợp đồng, nếu không nhớ cụ thể bên kia đã đồng ý hay chưa, bạn sẽ ngần ngại không muốn đưa vào các điều khoản của thỏa thuận.

Ghi chép của bạn sẽ giúp bạn tin tưởng chắc chắn hơn và đưa vào thỏa thuận những điều mà có thể mình cũng không nhớ rõ.

Nếu bạn thương lượng theo nhóm, hãy nhớ để cả nhóm xem lại hợp đồng trước khi đưa cho đối phương. Có thể bạn sẽ bỏ qua một điểm lẽ ra phải đưa vào hoặc hiểu nhầm một điểm nào đó. Người thương lượng chính thường dễ tình cảm thái quá chi phối mình ở một thời điểm nào đó khiến cô ta cảm thấy đối phương đã đồng ý với những điều mà những người quan sát độc lập khách quan hơn không thấy rõ.

Tôi không tin lắm vào việc để các luật sư thương lượng cho bạn vì rất ít người như họ biết cách thương lượng tốt. Họ thường có vẻ ưa đối đầu vì đã quen với việc dọa đối phương phải chấp thuận và họ cũng ít khi cởi mở trước những giải pháp sáng tạo vì trách nhiệm của

họ trước tiên là giúp bạn tránh khỏi mọi rắc rối chứ không phải giúp bạn kiếm tiền. Hãy nhớ là ở trường luật họ không được dạy cách đưa ra một thỏa thuận mà chỉ được dạy cách phá vỡ một thỏa thuận.

Tuy nhiên, trong xã hội hay tranh chấp kiện tụng của chúng ta, việc đưa ra một thỏa thuận không có giá trị tại tòa là điều không thể được, vì vậy tốt nhất là trước khi ký kết, bạn hãy đưa cho luật sư xem và thông qua trước. Đối với những thỏa thuận phức tạp, những gì bạn chuẩn bị để đối phương ký không khác gì một bản ý định thư nên sau đó hãy đưa cho luật sư để họ hợp pháp hóa văn bản này. Bạn hãy tập trung sức lực để đạt được thỏa thuận.

Nếu đã chuẩn bị một thỏa thuận mà bạn nghĩ là đối phương có thể không muốn ký, bạn có thể khéo léo đưa câu “nếu được luật sư bên đó cho phép” vào để khuyến khích họ ký.

Sau khi kết thúc thương lượng bằng lời, hãy cho ký một bản ghi nhớ càng sớm càng tốt. Bạn để họ nhìn thấy văn bản càng lâu thì càng có nhiều khả năng là họ sẽ quên những gì mình đã đồng ý và sẽ đặt lại vấn đề với những gì bạn đã chuẩn bị.

Đồng thời cũng cần đảm bảo họ hiểu rõ về thỏa thuận. Đừng tùy ý để họ ký khi bạn biết là họ không hiểu rõ ý tứ. Nếu họ không hiểu và sau này có chuyện gì xảy ra, họ sẽ đổ lỗi cho bạn chứ không bao giờ nhận trách nhiệm.

Cũng cần để ý đến các chi tiết kỹ thuật pháp lý. Bên soạn thảo hợp đồng phải chịu trách nhiệm tạo ra một bản hợp đồng rõ ràng, chính xác. Nếu sau này có tranh chấp về hợp đồng phải ra tòa, thẩm phán sẽ đưa ra phán quyết gây bất lợi cho bên soạn hợp đồng nếu tranh chấp là do sự mập mờ trong hợp đồng gây ra.

Tôi thấy trước khi bước vào thương lượng, ta nên viết ra một thỏa thuận mình mong muốn. Tôi sẽ không cho đối phương xem thỏa thuận đó nhưng sẽ rất có ích khi đối chiếu nó với thỏa thuận mà mình đã đạt được để xem mình thành công đến đâu. Đôi khi bạn rất dễ bị phân khích khi đối phương đưa ra những nhượng bộ mà bạn không ngờ tới, vậy là bạn như đi trên mây vì sung sướng và chấp nhận những gì mình cảm thấy là tốt. Đó có thể là một thỏa thuận tốt nhưng có thể không phải là thỏa thuận bạn muốn có trừ khi bạn đã xác định rõ tiêu chí ngay từ đầu.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Được viết hợp đồng là một lợi thế lớn.
2. Khi bắt đầu viết ra một thỏa thuận đã thống nhất bằng miệng, bạn sẽ nghĩ ra đủ thứ mà khi thỏa thuận miệng mình chưa nghĩ ra.
3. Hãy giữ những phần ghi chép chính xác về cuộc thương lượng để đảm bảo bạn đưa đầy đủ vào thỏa thuận bằng văn bản.

4. Đề những thành viên khác trong nhóm thương lượng xem lại phần ghi chép nhằm đảm bảo bạn không bỏ sót phần nào.
5. Hãy tính đến việc chuẩn bị thỏa thuận trước khi bạn bắt đầu thương lượng để có thể đối chiếu các mục tiêu của mình với thỏa thuận cuối cùng.

## 29. LUÔN ĐỌC LẠI HỢP ĐỒNG

Trong thời đại hợp đồng được soạn thảo bằng máy tính này, đáng tiếc là bạn luôn phải đọc lại hợp đồng mỗi khi thấy nó trên bàn. Trước kia, hợp đồng thường được viết bằng tay nên hai bên sẽ phải xem lại và viết ra bất kỳ thay đổi nào, sau đó mỗi bên lại đề xuất một thay đổi. Bạn có thể nhìn qua và nhanh chóng xem lại bất kỳ thay đổi nào mình đưa ra hay đã đồng ý. Giờ đây, chúng ta có thể dùng máy tính sửa chữa và in ra hợp đồng mới.

Vấn đề là ở đây. Có thể bạn đã từ chối ký vào một điều khoản trong hợp đồng. Đối phương đồng ý sẽ thay đổi và gửi cho bạn bản đã sửa để bạn ký. Khi hợp đồng xuất hiện trên bàn làm việc của bạn thì bạn đang bận quá nên chỉ xem qua xem họ đã đưa vào thay đổi mà mình muốn chưa rồi giở đến trang cuối để ký. Thật không may là vì không dành thời gian đọc kỹ toàn bộ hợp đồng, bạn không biết là họ còn thay đổi một số chỗ khác. Có thể là những điều rất rõ ràng như thay “F.O.B tại nhà máy” thành “F.O.B tại công trường” hoặc cũng có thể là những thay đổi nhỏ về từ ngữ mà bạn không phát hiện ra cho đến nhiều năm sau khi có vấn đề xảy ra và bạn cần hợp đồng để thực thi một số công việc. Đến lúc đó thậm chí bạn có thể không còn nhớ là mình đã đồng ý những gì và bạn chỉ có thể cho là vì đã ký nên mình phải chấp nhận tuân theo.

Tôi từng nghĩ điều này hiếm khi xảy ra – rằng đối phương sẽ biến bạn thành bên bị hại bằng cách bí mật thay đổi một vài phần trong hợp đồng. Rồi tôi bắt đầu hỏi mọi người ở hội thảo của mình là liệu họ đã từng gặp chuyện này chưa. Thật ngạc nhiên là có đến 20% trả lời là họ đã từng bị hại bởi trò thiếu đạo đức này.

Một số bản hợp đồng có thể dài hàng chục trang nên dưới đây là một số bí quyết để phát hiện những thay đổi dễ dàng hơn:

- ◆ Giở hai bản hợp đồng ra chỗ có ánh sáng để xem chúng có giống nhau không.
- ◆ Quét hợp đồng mới vào máy tính và dùng phần mềm xử lý văn bản so sánh hai bản với nhau.
- ◆ Dùng chương trình xử lý văn bản như Microsoft Word để theo dõi mọi thay đổi. Bạn có thể in ra bản cuối cùng nhưng luôn xem lại những thay đổi trong quá trình chỉnh sửa. Điều này đặc biệt có ý nghĩa nếu trong quá trình thương lượng kéo dài, hợp đồng được chuyển đi chuyển lại qua đĩa hoặc e-mail.

Vâng, tôi đồng ý với bạn: Bạn sẽ có một vụ kiện tuyệt vời nếu đối phương lừa mình –

nhưng tại sao lại để mình rơi vào rắc rối đó? Trong thời đại hợp đồng được soạn thảo bằng máy tính này, bạn nên đọc kỹ lại toàn bộ hợp đồng trước khi ký.

## 30. VÍ VON VỀ TIỀN

Có đủ mọi cách để nói về giá cả của một thứ gì đó. Nếu bạn đến Hãng máy bay Boeing và hỏi giá khi bay trên một chiếc 747 từ bờ này sang bờ kia hết bao nhiêu thì họ sẽ không trả lời bạn là “52.000 đôla” mà sẽ nói là 11 xu cho một hành khách trong một dặm. Nhà kinh doanh gọi đó là chia nhỏ xuống đến những con số nhỏ nhất. Bạn đã từng nghe một nhân viên kinh doanh bất động sản nói với mình: “Anh có biết là anh đang nói 35 xu một ngày không? Anh không để vì 35 xu mà không thực hiện được giấc mơ về mái nhà của mình chứ?” Điều này khiến bạn không biết rằng 35 xu một ngày tiền thế chấp bất động sản trong suốt 30 năm cuộc đời có nghĩa là hơn 7.000 đôla. Để bảo vệ mình, Nhà thương lượng hiệu quả luôn phải nghĩ về số tiền thực sự.

Khi một nhà cung cấp nói với bạn là chỉ tăng 5 xu cho mỗi sản phẩm, có vẻ như điều đó không quan trọng đến mức bạn phải dành thời gian cho nó – cho đến khi bạn bắt đầu nghĩ đến việc bạn sẽ phải mua bao nhiêu sản phẩm như vậy trong một năm. Rồi bạn sẽ thấy số tiền đó đủ lớn để bạn phải dành thời gian cho nó và làm một cuộc thương lượng hiệu quả.

### **CHIA NHỎ XUỐNG ĐẾN NHỮNG CON SỐ VỐ VẮN VỀ BỘ GA TRẢI GIƯỜNG**

Tôi từng có thời gian hẹn hò với một người sành điệu. Cô ấy đưa tôi đến một cửa hàng vải ở Newport Beach để mua ga gối. Chúng khá đẹp nhưng khi thấy giá tiền là 1.400 đôla, tôi rất kinh ngạc và nói với người bán hàng là sự sang trọng này sẽ biến tôi thành địa chủ để có ngày nông dân đến cướp phá mất.

Người bán hàng bình thản nhìn tôi và nói: “Thưa ông, tôi nghĩ là ông không hiểu. Một bộ chăn ga đẹp như thế này sẽ dùng được ít nhất là 5 năm nên thực ra ông chỉ mất có 280 đôla một năm thôi.” Rồi cô ta rút ra một chiếc máy tính và bấm liên hồi các con số.

“Chỉ có 5,38 đôla mỗi tuần. So với một trong những bộ chăn ga đẹp nhất thế giới thì có đáng là bao.”

“Thật vớ vẩn”, tôi nói.

Không hề nhếch miệng, cô ta nói: “Chưa hết đâu. Với một bộ chăn ga đẹp thế này mà chắc chắn là ông sẽ không bao giờ ngủ một mình nên giá chỉ có 38 xu một ngày cho một người thôi.” Đó chính là kiểu chia nhỏ xuống đến mức vớ vẩn.

Dưới đây là một số ví dụ khác về cách Ví von về tiền:

- ◆ Lãi suất được thể hiện bằng số phần trăm chứ không phải là số tiền cụ thể.
- ◆ Nhân mạnh số tiền mất đi mỗi tháng chứ không phải là giá cả thực tế của sản phẩm.
- ◆ Chi phí cho mỗi viên gạch, viên ngói hay một foot vuông (30,48cm<sup>2</sup>) thay vì tổng chi phí.
- ◆ Số tiền tăng lương cho mỗi người theo mỗi giờ thay vì chi phí tăng lương hàng năm.
- ◆ Số tiền nộp bảo hiểm hàng tháng thay vì số tiền phải nộp hàng năm.
- ◆ Giá đất được thể hiện bằng số tiền trả hàng tháng.

Các nhà kinh doanh biết là nếu bạn không phải rút tiền mặt ra khỏi ví thì bạn sẽ có xu hướng chi nhiều hơn. Đó là lý do tại sao các sòng bài thường bảo bạn chuyển tiền thật sang xèng. Đó là lý do tại sao các nhà hàng lại thích bạn trả bằng thẻ tín dụng mặc dù họ phải trả phí cho công ty thẻ tín dụng. Hồi tôi còn làm việc cho một dây chuyền bán lẻ, chúng tôi thường phải ép nhân viên bán hàng thuyết phục khách hàng đăng ký dùng thẻ tín dụng của chúng tôi vì chúng tôi biết là khách hàng dùng thẻ sẽ chi tiền nhiều hơn và họ cũng sẽ mua hàng chất lượng cao hơn khách hàng dùng tiền mặt. Động cơ khuyến khích dùng thẻ tín dụng của chúng tôi không hoàn toàn là vì tài chính mà vì chúng tôi biết là khách hàng dùng thẻ sẽ mua sản phẩm chất lượng cao hơn, khi đó họ sẽ thấy hài lòng hơn và thích được mua hàng hơn.

Khi thương lượng, hãy chia nhỏ khoản tiền bỏ ra thành những con số nhỏ nhất vì nó sẽ có vẻ ít tốn tiền hơn nhưng hãy học cách tư duy bằng số tiền thật nếu ai đó ra giá cho bạn. Đừng để mọi người dùng chiêu Ví von về tiền với bạn.

## 31. MỌI NGƯỜI THƯỜNG TIN VÀO NHỮNG ĐIỀU HỌ THẤY BẰNG CHỮ VIẾT

Những từ ngữ in ra có sức ảnh hưởng rất lớn đối với con người. Hầu hết mọi người đều tin vào những gì họ nhìn thấy bằng chữ kể cả khi họ không tin khi nghe thấy. Mấy năm trước người của chương trình *Candid Camera* đã gây chú ý khi chứng minh điều này, chắc hẳn bạn vẫn còn nhớ khi xem trên truyền hình. Họ đặt một tấm biển trên đường cạnh một sân ở Delaware có ghi “Delaware đóng cửa.” Allen Funt trong bộ đồng phục kỵ binh đứng cạnh tấm biển. Thậm chí anh còn không được phép nói mỗi khi có người đến gần mà chỉ được chỉ vào tấm biển. Những gì xảy ra khiến tôi rất ngạc nhiên. Nhiều người phanh kít lại rồi nói những câu kiểu như: “Đóng cửa trong bao lâu? Vợ con tôi còn ở trong đó mà” và “Jersey vẫn mở chứ?”

Mọi người thường tin vào những điều họ thấy bằng chữ viết. Đó là lý do tại sao tôi lại

thích dùng các tài liệu khi trình bày. Khi bạn ngồi xuống với ai đó cùng tài liệu trình bày và nói rằng “Công ty chúng tôi là nhà sản xuất thiết bị tuyệt vời nhất thế giới”, rồi bạn lại giờ sang trang tiếp nói: “Công nhân của chúng tôi là những người thợ lành nghề nhất trong ngành”. Bạn giờ trang tiếp theo cho họ thấy thư giới thiệu từ những công việc trước đây. Họ thấy có thể tin được dù biết rằng có thể bạn vừa từ nhà in ra.

Đó cũng là cách mà các khách sạn có thể khiến khách check-out đúng giờ. Holiday Inns từng có thời gian rất khó khăn trong vấn đề để khách check-out vào buổi trưa cho đến khi họ biết được cách dùng chữ in và treo những tấm biển nhỏ sau cửa. Giờ thì có tới 97% số khách check-out đúng giờ mà không cần đợi phải yêu cầu vì những chữ viết ra khiến họ tin tưởng làm theo.

Mỗi khi có cơ hội, bạn hãy viết ra mọi thứ. Chẳng hạn khi bạn có nhân viên bán hàng cho mình mà bạn muốn thực hiện việc thay đổi giá cả thì hãy viết nó ra thành văn bản. Vì giữa việc họ ngồi với một khách hàng tiềm năng và nói: “Từ đầu tháng sau chúng tôi sẽ bắt đầu thay đổi giá cả, vì vậy anh nên đặt hàng ngay” và việc họ nói: “Hãy xem bức thư tôi mới nhận được từ ông chủ của tôi. Chúng tôi sẽ tăng giá vào ngày 01/7 tới” có sự khác nhau rất lớn. Bất cứ khi nào có thể hãy cho họ xem những gì được viết ra văn bản. Nếu thương lượng bằng điện thoại thì hãy khẳng định lại những gì bạn nói bằng cách fax hoặc e-mail cho họ nội dung đó.

Nếu bạn bán các sản phẩm đắt tiền và không có phần mềm để làm bản chào hàng thì tôi khuyên bạn nên dừng mọi việc lại và đặt mua ngay phần mềm đó. Bạn sẽ được đền đáp ngay từ thương vụ đầu tiên. Nhiều năm trước, khi tôi đi giảng bài ở Úc đã có một vụ cháy tại tầng hai nhà tôi ở California. Khi tôi trở về, có ba nhà thầu chào giá sửa chữa căn nhà. Hai nhà thầu chào giá bằng bản viết tay. Nhà thầu thứ ba chuẩn bị một bản chào chi tiết đầy đủ bằng máy tính. Tất cả các chi tiết dù nhỏ nhất cũng được nêu ra, nhưng giá chào thầu tận 49.000 đôla, cao gấp đôi các nhà thầu kia. Tôi đã chấp nhận gói thầu cao hơn vì hiệu ứng của chữ viết quá mạnh đến nỗi tôi không thể tin tưởng vào các bản chào viết tay.

Vấn đề mấu chốt ở đây là gì? Vì mọi người thường không nghi ngờ những gì họ thấy bằng văn bản, bạn hãy luôn đưa ra những dẫn chứng bổ sung bằng văn bản để hỗ trợ đề nghị của mình. Nếu cuộc thương lượng bao gồm cả những kỳ vọng rằng đối phương sẽ đáp ứng một số yêu cầu nhất định thì việc có văn bản cũng giúp củng cố những yêu cầu đó.

## 32. TẬP TRUNG VÀO VẤN ĐỀ

Nhà thương lượng hiệu quả biết rằng họ luôn phải tập trung vào vấn đề chứ không để phân tâm vì hành động của những nhà thương lượng khác. Bạn đã bao giờ xem một trận đấu trên TV và thấy một ngôi sao giàu cảm tính như Serena Williams hét lên với một trọng tài phụ? Bạn tự hỏi: “Làm sao người ta có thể chơi với một người như thế nhỉ? Đó là trò chơi cần sự tập trung, có vẻ không công bằng lắm.”

Câu trả lời là người chơi tennis giỏi hiểu rằng chỉ một điều có thể ảnh hưởng đến kết quả

trận đấu, đó là đường đi qua lưới của bóng. Đối phương làm gì cũng không ảnh hưởng đến kết quả trận đấu miễn là bạn vẫn biết bóng đang ở đâu. Do đó, người chơi tennis phải học cách tập trung vào trái bóng chứ không phải vào đối phương.

Khi thương lượng, trái bóng chính là các bước nhượng bộ trên bàn thương lượng. Đó là thứ duy nhất ảnh hưởng đến kết quả trận đấu nhưng thực tế là ta cũng rất dễ bị phân tâm bởi những gì đối phương đang làm đúng không?

## **MẤT ĐI TÂM NHÌN TRONG MỘT VỤ GIAO DỊCH LỚN**

Tôi nhớ có lần mình muốn mua một dự án bất động sản lớn ở Signal Hill, bang California gồm 18 khu nhà 4 căn hộ. Tôi biết là mình phải mua được với mức giá thấp hơn mức 1,8 triệu đô mà người bán đang đề nghị cho toàn bộ các khu nhà do một nhóm đông các nhà đầu tư bất động sản sở hữu. Một đại diện bất động sản đã khiến tôi chú ý nên tôi cảm thấy cần để anh ta trình bày lời đề nghị đầu tiên, đồng thời giữ quyền được quay lại thương lượng trực tiếp với người bán nếu anh ta không thể khiến họ chấp nhận mức giá 1,2 triệu đô của tôi.

Chắc điều cuối cùng trên đời mà người đại diện bán hàng này muốn làm là đưa ra một đề nghị 1,2 triệu đô – thấp hơn 600.000 đôla so với mức giá yêu cầu – nhưng tôi đã thuyết phục được anh ta hãy thử xem sao và sau đó anh ta đã đi gặp các nhà đầu tư để trình bày lời đề nghị của tôi. Như thế là anh ta đã mắc một sai lầm về chiến thuật. Lẽ ra anh ta không nên đi gặp họ mà phải để họ đến gặp anh ta. Bạn luôn có nhiều quyền lực hơn khi thương lượng ở nơi mình có lợi thế hơn là nơi họ có lợi thế. (Tôi sẽ nói kỹ ở Chương 48 về ngôn ngữ cơ thể).

Mấy tiếng sau anh ta quay lại và tôi hỏi: “Thế nào rồi?”

“Thật kinh khủng, thật kinh khủng. Tôi ngại quá”, anh ta nói: “Tôi vào một phòng họp lớn và tất cả những cổ đông chính đều đã đến để nghe tôi trình bày bản đề nghị. Họ còn mang theo luật sư, kiểm toán viên độc lập và người môi giới bất động sản của mình nữa. Tôi đang định dùng cái kết im lặng với họ [nghĩa là đọc lời đề nghị trước rồi im lặng, người nói tiếp theo sẽ là người chịu thua trong thương lượng]. Vấn đề là chẳng có ai im lặng cả. Tôi nói về mức giá 1,2 triệu đôla, thế là họ nói: ‘Chờ chút đã. Anh đề nghị giá thấp hơn những 600.000 đôla cơ à? Thật xấu hổ.’ Rồi họ cùng đứng dậy và ủa ra khỏi phòng.”

Tôi nói: “Không có gì nữa à?”

Anh ta nói: “À, có một vài người dừng lại ở cửa trên đường đi ra và nói: ‘Chúng tôi sẽ không bán dưới 1,5 triệu đô’. Thật kinh khủng. Làm ơn đừng bao giờ bảo tôi đưa ra một lời đề nghị thấp như thế nữa.”

Tôi nói: “Chờ đã. Ý của anh là, trong có năm phút, anh đã khiến họ giảm xuống 300.000 đôla, thế mà anh lại buồn về diễn biến cuộc thương lượng à?”

Hãy xem, thật dễ dàng để bị đánh gục bởi những gì đối phương đang làm hơn là tập trung vào những vấn đề trong cuộc thương lượng? Thật khó hiểu là một người thương lượng chuyên nghiệp – giả dụ là các nhà thương lượng quốc tế – sẽ bước ra khỏi cuộc thương lượng vì không nghĩ là đối phương công bằng. Anh ta có thể bước ra ngoài nhưng đó là vì anh ta đang thực hiện một chiến thuật thương lượng chứ không phải vì tức giận.

Bạn có thể tưởng tượng một nhà thương lượng về vũ khí hàng đầu xuất hiện ở Nhà Trắng rồi Tổng thống hỏi: “Anh làm gì ở đây thế? Tôi nghĩ là anh đang ở Geneva để thương lượng với Nga rồi chứ.”

“Vâng, thưa Tổng thống, nhưng bọn họ thật không công bằng. Ngài không thể tin họ vì họ không bao giờ giữ lời. Tôi tức quá nên đã bỏ về.” Nhà thương lượng hiệu quả không làm thế. Họ tập trung vào vấn đề chứ không vào các cá nhân. Bạn cũng nên luôn nghĩ là: “Giờ chúng ta đang ở đâu so với một giờ trước đó, so với ngày hôm qua hoặc so với tuần trước?”

Cựu Ngoại trưởng Mỹ Warren Christopher nói: “Bạn có thể tức giận khi thương lượng miễn là mình vẫn kiểm soát được và coi đó là một chiến thuật thương lượng đặc biệt.” Chỉ khi cáu giận và mất kiểm soát thì bạn mới thua cuộc.

Đó là lý do tại sao người bán hàng sẽ gặp phải điều này. Họ không giữ được khách hàng. Họ đến gặp Trưởng phòng Kinh doanh và nói: “Chúng ta đã mất khách hàng này. Đừng mất thêm thời gian cố gắng lấy lại. Tôi đã làm tất cả những gì có thể rồi. Nếu mọi người lấy lại được thì tôi đã lấy được rồi.”

Trưởng phòng nói: “Vậy thì để tôi gọi điện cho họ coi như là một hành động PR thôi.” Người Trưởng phòng có thể cứu vãn tình thế không phải vì anh ta thông minh sắc sảo hơn mà vì anh ta không bị cảm xúc chi phối như người nhân viên bán hàng kia. Đừng làm như thế. Hãy học cách tập trung vào vấn đề.

## 33. LUÔN CHÚC MỪNG ĐỐI PHƯƠNG

Dù bạn nghĩ là đối phương có thương lượng dở đến đâu thì hãy luôn chúc mừng họ khi thương lượng xong. Hãy nói: “Ôi, anh đã thương lượng thật tuyệt vời. Tôi thấy dù mình không đạt được thỏa thuận như mong muốn song thực sự cũng rất đáng vì tôi đã được học hỏi rất nhiều về thương lượng. Anh thật xuất sắc”. Bạn muốn đối phương cảm thấy mình đã chiến thắng trong cuộc thương lượng.

Khi xuất bản một cuốn sách trước về thương lượng, một tờ báo đã bình luận về nó và tập trung vào ý mà tôi nói là bạn hãy luôn chúc mừng đối phương. Họ cho rằng chúc mừng đối phương khi bạn không thực sự nghĩ là họ thắng thì rõ ràng là giả tạo. Tôi không đồng ý. Tôi coi đó là cử chỉ lịch thiệp nhất của người chinh phục đối với người bị đánh bại.

Khi người Anh đưa một đội đặc nhiệm tới Đại Tây Dương để chiếm lại quần đảo Falkland của người Argentina, chỉ trong vài ngày, hải quân Argentina mất hầu hết tàu



thuyền của mình và chiến thắng của Anh là điều chắc chắn. Buổi tối sau khi Đô đốc của Argentina đầu hàng, Đô đốc của Anh mời ông ta lên tàu ăn tối với các tướng lĩnh của mình và chúc mừng ông ta về một chiến dịch rất đáng nể.

Nhà thương lượng hiệu quả luôn muốn đối phương nghĩ rằng họ đã thắng trong cuộc thương lượng. Bắt đầu từ việc đề nghị nhiều hơn những gì bạn muốn nhận, sau đó tiếp tục với tất cả các chiêu thức khác nhằm củng cố nhận thức là họ đang chiến thắng và kết thúc với việc chúc mừng đối phương.

## PHẦN HAI

# GIẢI QUYẾT NHỮNG VẤN ĐỀ THƯƠNG LƯỢNG HỌC BÚA

Phần này sẽ cho bạn biết cách xử lý khi tình hình trở nên khó khăn. Trong các chương trước bạn đã biết cách:

- ◆ Xử lý thế ngõ cụt – bằng cách gác lại vấn đề lớn và tạo đà bằng những vấn đề nhỏ trước (xem Chương 10).
- ◆ Xử lý thế nan giải – bằng cách thay đổi cơ chế thương lượng (xem Chương 11).
- ◆ Xử lý thế bế tắc – bằng cách dùng một người hòa giải hoặc trọng tài (xem Chương 12).

Trong phần này, bạn sẽ tìm hiểu về sự khác nhau giữa hòa giải và phân xử. Bạn sẽ học cách chuẩn bị và tiến hành một cuộc hòa giải hay phân xử. Cuối cùng, bạn sẽ tìm hiểu về nghệ thuật giải quyết xung đột. Làm cách nào mà các nhà thương lượng giải cứu con tin có thể giải quyết những cuộc xung đột đe dọa tính mạng con người như vậy?

## 34. NGHỆ THUẬT HÒA GIẢI

Như đã giải thích ở Chương 12, chỉ có một cách duy nhất để giải quyết thế bế tắc đó là đưa bên thứ ba vào làm nhà hòa giải hay trọng tài. Thế bế tắc là khi “Việc thiếu tiến triển đã khiến hai bên bực bội đến mức không muốn nói chuyện với nhau nữa.” Vụ đình công của UPS cuối những năm 1990 đã đi đến giai đoạn đó. Cả hai bên đều không muốn nói đến cuộc gặp tiếp theo nữa vì sẽ chẳng đi đến đâu. Bộ trưởng Bộ Lao động Alexis Herman trở thành người hòa giải và đã khiến họ nhượng bộ, giải quyết những bất đồng. (Có lẽ tôi nói hơi quá nhưng ít nhất là bà đã giúp hai bên ký được một bản hợp đồng lao động mới).

Giữa hòa giải và trọng tài có sự khác biệt lớn và bạn cũng không nên nhầm lẫn giữa hai khái niệm này. Người hòa giải không có quyền phán xét hay phán quyết về việc ai đúng ai sai. Họ sẽ dùng các kỹ năng của mình nhằm một giải pháp. Trường hợp dùng trọng tài là khi cả hai bên đều đồng ý ngay từ đầu là họ sẽ chấp nhận những gì mà trọng tài cho là công bằng. Mỗi bên đều cho trọng tài quyền được phán xét hoặc đưa ra một giải pháp. Ở đây tôi nói đến việc trọng tài có ràng buộc, hãy xem chương tiếp theo nói về sự khác biệt giữa việc trọng tài ràng buộc và không ràng buộc.

Trong trường hợp hòa giải, cả hai bên đều gặp nhau và mong muốn được thỏa hiệp. Họ muốn đạt được một thỏa thuận chấp nhận được cho cả hai bên. Một thỏa thuận không phải lúc nào cũng đạt được vì cần sự đồng ý của cả hai bên. Trong trường hợp nhờ trọng tài, hai bên đều muốn chiến thắng. Họ hy vọng trọng tài sẽ thấy họ đúng còn bên kia sai. Họ sẽ cố gắng đến cùng với hy vọng trọng tài sẽ “quyết định” ưu tiên cho mình. Với trường hợp này, hai bên luôn đạt được một thỏa thuận vì trọng tài có quyền ép hai bên phải chấp nhận

“quyết định” của mình.

Bạn cũng có thể thấy cả hòa giải và phân xử được áp dụng trong cùng một vụ tranh chấp. Chẳng hạn, khi nhân viên của GM đình công năm 1997, họ và công ty đã dàn xếp nhằm tiến tới một giải pháp. Tuy nhiên, họ phải áp dụng phân xử với một phần nội dung tranh chấp. Liệu đây có phải là một cuộc đấu tranh pháp lý hay không?

## Tầm quan trọng của việc hòa giải

Quá trình hòa giải đang ngày càng phổ biến. Việc giải quyết vấn đề bằng cách kiện ra tòa ngày càng trở nên ít hiệu quả. Bằng cách hòa giải một cuộc tranh chấp, các bên đang góp phần giúp cho hệ thống tòa án xử lý những vụ việc quan trọng hơn. Hòa giải có nhiều lợi thế hơn so với việc kiện tụng. Nó ít tốn kém hơn nhiều so với việc kiện tụng. Trừ khi bạn có thể thuê một luật sư làm việc cho mình trên cơ sở tùy thuộc, nghĩa là họ sẽ không được gì nếu bạn thua. Luật sư có thể tính toán với bạn rất nhiều khoản tiền cho những hoạt động điều tra trước khi xét xử đầy tốn kém để lấy lời khai từ bất kỳ ai dù chỉ liên quan chút ít và còn rất nhiều công việc chuẩn bị khác.

Ngoài việc đỡ tốn kém hơn, việc hòa giải cũng nhanh chóng hơn. Để một vụ án dân sự được mang ra xét xử phải mất hàng tháng, có thể hàng năm và trước khi xét xử thẩm phán vẫn sẽ yêu cầu hai bên trước tiên hãy cố gắng hòa giải. Có thể hòa giải một vấn đề chỉ mất vài tiếng sau khi hai bên đồng ý hòa giải. Người hòa giải không cần nhiều thời gian để chuẩn bị vì như thế sẽ làm mất đi tính trung lập. Họ chỉ chuẩn bị bằng cách tìm hiểu quan điểm của hai bên. Một vụ án dân sự ít khi được mang ra tòa xét xử. Do những vấn đề chi phí, chờ đợi kéo dài và việc thẩm phán không muốn đưa vào lịch xét xử những vấn đề có thể giải quyết được bằng hòa giải hay phân xử nên rất ít tranh chấp dân sự được mang ra tòa.

Hai bên không thể kháng cáo phương án giải quyết thông qua hòa giải. Trong một vụ kiện, bạn có thể giành được kết quả có lợi cho mình nhưng kết quả đó có thể bị trì hoãn hoặc thậm chí là đảo ngược khi bị kháng cáo. Bị đơn có thể làm hồ sơ phá sản để không phải trả tiền theo kết quả vụ kiện. Còn với việc hòa giải, cả hai bên đều đồng ý với phương án giải quyết và có nhiều khả năng sẽ tuân theo phương án đó. Nếu cả hai bên đồng ý trước là họ sẽ hòa giải bất kỳ tranh chấp nào, họ có thể tiến hành một cách tự tin là sẽ không bao giờ phải dính vào một vụ kiện khó chịu nào nữa.

Người hòa giải hiểu vấn đề tốt hơn một thẩm phán vì thường mọi người sẽ chọn người hòa giải là một chuyên gia trong lĩnh vực liên quan đến tranh chấp. Một chuyên gia bất động sản sẽ hòa giải về vấn đề xây dựng. Một chuyên gia lao động việc làm sẽ hòa giải tranh chấp lao động. Người hòa giải là chuyên gia sẽ hiểu rõ vấn đề hơn một thẩm phán. Việc hòa giải cũng ít ảnh hưởng đến quan hệ của các bên hơn. Bạn chỉ có thể đạt được thỏa thuận thông qua hòa giải khi cả hai bên đều đồng ý với thỏa thuận đó. Với việc phân xử hoặc vụ kiện dân sự thì lại khác. Các bên trong một cuộc hòa giải có thể tiếp tục mối quan hệ mà không có hận thù, ganh ghét. Tất cả các chi tiết đều được giữ bí mật. Các nhà hòa giải đều

hiểu rằng họ không bao giờ được tiết lộ các thông tin về cuộc hòa giải kể cả nhiều năm sau này. Tất cả những ghi chép của người hòa giải đều được hủy đi, chỉ còn thỏa thuận cuối cùng được giữ lại. Trong khi đó, các vụ kiện tụng sẽ trở thành vấn đề công khai. Việc giữ bí mật có thể là một lợi thế quan trọng cho người hoặc công ty không muốn bị phát hiện là mình từng mắc sai lầm hoặc không muốn tiết lộ rằng họ đã từng đưa ra một đề nghị hòa giải.

## Tại sao hòa giải lại có hiệu quả?

Đừng ngần ngại khi dùng phương pháp hòa giải để giải quyết một tranh chấp. Đừng nghĩ là: “Tôi không muốn đưa sếp mình vào việc này vì như thế có nghĩa là tôi thừa nhận mình không biết cách thương lượng tốt để dàn xếp vụ này.” Điều đó không có nghĩa là bạn phải đưa vào một Nhà thương lượng giỏi hơn chỉ vì có nhiều lý do khiến cho việc thương lượng hiệu quả hơn khi ban đầu các bên không thể đi đến thống nhất.

Một nhà hòa giải có thể đến gặp riêng từng bên và gợi ý để họ có quan điểm hợp lý hơn. (Một trọng tài thậm chí có thể buộc hai bên phải tuân theo điều này bằng cách đề nghị mỗi bên đưa ra một giải pháp cuối cùng trong vòng 24 giờ để anh ta chọn ra phương án giải quyết hợp lý khiến cho mỗi bên phải cố đưa ra một kế hoạch hấp dẫn hơn, gần như một cuộc đấu giá ý tưởng không công khai).

Nhà hòa giải biết lắng nghe mỗi bên tốt hơn vì anh ta không phải sàng lọc thông tin qua cái nhìn định kiến. Vì không liên quan nhiều nên anh ta có thể nghe thấy những điều mà người đối lập sẽ không thể nghe thấy. Anh ta có thể thuyết phục tốt hơn vì cả hai bên đều coi anh ta là không có gì nhiều để mất. Như tôi đã từng chỉ ra trong cuốn sách *Bí quyết thuyết phục hiệu quả*, bạn sẽ mất đi đáng kể khả năng thuyết phục nếu người nghe nghĩ là bạn có lợi ích gì ở đây. Chẳng hạn, một khách hàng sẽ dễ tin vào một người bán hàng hơn nếu anh ta biết là người bán hàng đó không được hoa hồng từ vụ mua bán.

Khi thương lượng trực tiếp, bạn thường giả định là nếu đối phương “quảng chài” nghĩa là họ sẽ dễ dàng chấp nhận những gì họ đề xuất hơn. Nhà hòa giải có thể đến gặp từng bên và đề xuất một giải pháp mà không cần phải cho biết là đối phương của họ có sẵn sàng tuân theo hay không. Anh ta cũng có thể khiến hai bên quay lại bàn thương lượng mà không cần phải hứa sẽ nhân nhượng. Anh ta thường là một chuyên gia trong lĩnh vực liên quan, có thể mang lại một cái nhìn mới mẻ cho cả hai bên và có kinh nghiệm giải quyết những tranh chấp tương tự. Ngoài những kỹ năng mà kinh nghiệm này mang lại, người hòa giải còn có thể mang lại tầm nhìn về một giải pháp công bằng và hợp lý.

## Việc nhà hòa giải được coi là trung lập rất quan trọng

Như tôi đã nói ở Chương 12, nhà hòa giải hoặc trọng tài phải được hai bên coi là trung lập. Nếu không được coi là trung lập thì anh ta sẽ không thể làm việc hiệu quả. Vì lý do đó, nhà hòa giải phải ra sức củng cố hình ảnh trung lập. Nhà hòa giải chuyên nghiệp sẽ không nhận

nhệm vụ này nếu họ đã từng có quan hệ làm ăn hoặc thân quen với một bên chứ không phải cả hai bên. Không phải tình thân hay quan hệ công việc mà hình ảnh trung lập mới là vấn đề. Nếu thân quen hoặc đã từng làm ăn với cả hai bên với mức độ như nhau thì anh ta vẫn có thể hoạt động hiệu quả.

Đôi khi nhà hòa giải bắt đầu quá trình với sự tin tưởng rồi nhận ra mình biết một trong những người liên quan thì anh ta nên giải thích tình thế cho cả hai bên và xin rút lui. Nếu không ai phản đối thì anh ta vẫn có thể tiếp tục nhưng sẽ phải giải quyết dứt điểm vấn đề trên. Một nhóm các nhà tâm lý từng tiến hành một nghiên cứu xác định tác động của một nhà hòa giải trung lập đối với quá trình hòa giải. Một trong những điều họ cần tìm hiểu là sẽ phải làm gì nếu nhà hòa giải không được coi là trung lập. Câu trả lời mà họ gặp chỉ là điều bình thường khi bạn nghĩ đến. Nhà hòa giải có thể vượt qua cảm giác thiên vị một bên bằng cách nhanh chóng nhân nhượng cho bên kia. Câu chuyện sau đây sẽ minh họa điều này trong thực tế.

Tôi từng tham gia một cuộc thương lượng trong vụ mua bán công ty này cho công ty khác. Chúng tôi có hai nhóm luật sư tham gia, cố gắng giải quyết những bất đồng giữa hai bên. Sau nhiều tuần thương lượng, có vẻ như chúng tôi đã hoàn toàn bế tắc. Một luật sư rất thông minh giải quyết được thế bế tắc này khi nói: “Việc này rõ ràng sẽ mất nhiều thời gian hơn tôi nghĩ. Chiều nay tôi phải tới tòa nên đồng nghiệp của tôi, Joe, sẽ thay tôi chiều nay.”

Khi luật sư đầu tiên đến tòa chiều hôm đó, Joe đã tới thay anh ta. Joe hoàn toàn là người mới trong tình huống này. Do đó mỗi bên lại phải giải thích tình hình thương lượng và Joe đã phải rất vất vả để định vị mình là người trung lập. Anh đã làm được điều này bằng cách nói: “Chúng ta ép họ thế có công bằng không? Có lẽ chúng ta nên nhượng bộ một chút ở đây.” Điều này sẽ khiến đối phương nghĩ: “Anh ta có vẻ biết điều hơn người trước. Có lẽ cuối cùng chúng ta sẽ có cách giải quyết.” Bằng cách định vị mình là người trung lập, Joe đã có thể tìm ra những điểm chung trong cuộc thương lượng để giúp hai bên vượt qua thế bế tắc. Bất cứ khi nào bị rơi vào thế bế tắc, bạn hãy thử đưa người thứ ba là người được đối phương coi là tương đối trung lập vào cuộc.

## Việc định vị mình là trung lập có thể mất nhiều năm

Tổng thống Carter đã rất thành công khi đứng ra hòa giải giữa người Israel và người Ai Cập ở Trại David cuối những năm 1970 vì ông được cả hai bên coi ở vị trí trung lập. Mỹ phải mất nhiều năm mới có thể định vị mình là trung lập đối với Ai Cập. Các nhà lãnh đạo Ai Cập luôn coi người Mỹ là kẻ thù còn Liên Xô là bạn của họ. Henry Kissinger nhận thấy một cơ hội quan trọng để thay đổi điều này và đã nắm ngay lấy nó. Đó là lần ông ở văn phòng của Anwar el Sadat khi Sadat đang cố gắng thuyết phục Liên Xô dọn dẹp khu Kênh đào Suez đang bị đóng cửa do xác tàu đắm trong chiến tranh. Họ muốn nhanh chóng đưa kênh đào này trở lại hoạt động vì các khoản lệ phí từ tàu bè qua lại con kênh này vốn là xương sống của nền kinh tế Ai Cập.

Liên Xô có lẽ cũng sẵn sàng làm việc này nhưng vì hệ thống quan liêu quá lớn nên họ

chưa thể làm nhanh được. Khi Kissinger hỏi: “Các ông có muốn chúng tôi giúp không?”, Sadat trả lời: “Ông sẽ giúp chứ?” Kissinger nhắc ngay điện thoại ở văn phòng của Sadat lên và gọi cho Tổng thống Nixon ở Nhà Trắng. Chỉ trong một vài ngày, hạm đội 6 đã lên đường tới kênh đào Suez. Kissinger và Nixon bắt đầu quá trình định vị Mỹ là một người trung lập hợp lý giữa người Israel và người Ai Cập – một cử chỉ cuối cùng đã giúp Tổng thống Carter hòa giải thành công ở Trại David.

Ngày nay, cuộc xung đột giữa người Palestine và Israel vẫn tiếp tục và tôi thấy Mỹ ít có khả năng hòa giải hiệu quả để đưa tới một giải pháp vì các nước khác ở Trung Đông không coi người Mỹ là trung lập mà chỉ coi là bạn của Israel. Tôi không thấy có nhiều cơ hội tiến tới một giải pháp nếu không có một nước Ả Rập (như Ả Rập Xê-út hay Liên minh các Tiểu Vương quốc Ả Rập Thống nhất – UAE) tiến tới thúc đẩy việc hòa giải vấn đề này.

## QUÁ TRÌNH HÒA GIẢI

Neil Berman là một người bạn của tôi làm nghề tâm lý trị liệu đã từng nói với tôi rằng, để việc trị liệu tâm lý có hiệu quả, nhà tâm lý trị liệu phải thuyết phục bệnh nhân rằng anh ta biết mình đang làm gì và anh ta đang áp dụng một liệu trình sẽ có hiệu quả đối với bệnh nhân. Bệnh nhân không cần hiểu liệu trình đó thế nào mà chỉ cần tin là có một liệu trình. Khi tiến hành trong thực tế thậm chí cũng chẳng cần có liệu trình nào cả. Điều quan trọng duy nhất là bệnh nhân phải tin rằng có một liệu trình như vậy. Tương tự, người tham gia hòa giải cũng phải tin là người hòa giải có những kỹ năng đặc biệt và anh hay chị ta đang áp dụng một hệ thống được chứng minh là có hiệu quả cho cả hai bên liên quan trong cuộc thương lượng. Người hòa giải phải thể hiện là họ:

- Trung lập.
- Hiểu về chủ đề thương lượng, có thể là chủ đề về xây dựng, bán lẻ, xung đột trong gia đình hay bất cứ vấn đề gì liên quan đến xung đột.
- Có kinh nghiệm tích cực trong việc hòa giải những vấn đề tương tự.
- Sẽ áp dụng một tiến trình được chứng minh là thành công.

## Tiếp xúc ban đầu với các bên

Người hòa giải làm được điều này bằng cách tổ chức một cuộc họp. Dù họ có thể tiếp xúc với các bên từ trước đó nhưng điều này không mấy khi là ý hay. Nếu một bên cảm thấy người hòa giải quá thân mật với bên kia trước khi bắt đầu hòa giải thì tính trung lập sẽ không còn. Trong cuộc họp đó, người hòa giải sẽ tái khẳng định rằng hòa giải bao hàm sự sẵn sàng thỏa hiệp. Tiến trình này sẽ không có hiệu quả nếu mỗi bên cứ khẳng khẳng giữ nguyên lập trường ban đầu của mình và chỉ muốn có chứng minh là bên kia sai. Điều này là

vô cùng quan trọng đối với tiến trình hòa giải.

Sau đó, người hòa giải sẽ giải thích tiến trình cho mỗi bên (chẳng hạn, khi nào gặp và trao đổi bằng cách nào). Anh ta nhấn mạnh lại rằng tiến trình này đã được chứng thực và nếu được áp dụng sẽ mang lại khả năng thành công khá cao. Tiếp theo, người hòa giải cần tìm cách để từng bên không thể áp dụng chiêu Quyền lực cao hơn (xem Chương 7). Anh ta cần khẳng định là những người tham gia hòa giải có quyền đưa đến một giải pháp. Có lẽ anh ta không thể áp đặt được điều này vì có khi một công ty lớn không sẵn sàng trao toàn quyền quyết định cho người làm việc trực tiếp nhưng cũng cứ nên thử xem sao. Ít nhất là điều này sẽ giúp loại bỏ những thứ quyền lực cao hơn nhưng mang tính hư cấu nào đó và tránh được những điều ngạc nhiên không thú vị trong tiến trình hòa giải.

Sau đó người hòa giải sẽ yêu cầu mỗi bên gửi cho mình một văn bản trình bày đề nghị của mình bao gồm bất kỳ tài liệu hỗ trợ cần thiết nào cho việc hiểu rõ đề nghị đó. Anh ta đề nghị họ chuẩn bị một văn bản ngắn gọn – không quá 4-5 trang. Mỗi bên cũng nên gửi thông tin đó cho bên kia. Việc biết là bất kỳ thông tin nào gửi cho người hòa giải cũng sẽ phải được gửi cho bên kia sẽ ngăn cho mỗi bên cố tìm cách tác động đến người hòa giải. Anh ta sẽ không khuyến khích các bên gửi nhiều tài liệu hỗ trợ kèm theo. Văn bản của hai bên nên bao gồm những thông tin sau:

- ◆ Tranh chấp về vấn đề gì.
- ◆ Những vấn đề mà bên đó muốn được giải quyết.
- ◆ Họ bị ảnh hưởng thế nào bởi tranh chấp.
- ◆ Thỏa thuận mà mỗi bên đang đề nghị.

Người hòa giải nói với mỗi bên rằng, trong cuộc họp chung đầu tiên, họ nên đưa ra lời đề nghị mở đầu để trình bày lập trường của mình. Do đó người hòa giải nên lên kế hoạch cho cuộc gặp chung đầu tiên này càng sớm càng tốt. Nếu các bên muốn bắt đầu và có nhiều hy vọng là thỏa thuận sẽ đạt được thì tốt hơn là hành động càng nhanh càng tốt. Người hòa giải thường sẽ dành ra nguyên một ngày để hòa giải nên cuộc gặp đầu tiên nên được tổ chức vào buổi sáng, ở văn phòng của người hòa giải hoặc nếu không thì ở một địa điểm trung lập. Người hòa giải sẽ bắt đầu với một đề nghị mở đầu, trong đó anh ta hay chị ta sẽ nhấn mạnh vào những điểm sau:

- ◆ Kiến thức nền của anh hay chị ta trong lĩnh vực đang tranh chấp và thành tích trong việc hòa giải tranh chấp.
- ◆ Anh ta hay chị ta không phải là một trọng tài hay thẩm phán và các bên chưa trao cho mình quyền áp đặt một giải pháp.
- ◆ Các bên không ở đây để thuyết phục người hòa giải hay bên kia là mình đúng hay sai.
- ◆ Họ đang trong quá trình thảo luận lập trường của mình với hy vọng rằng họ có thể đạt

được một thỏa thuận cùng có lợi.

Các bên nên trình bày lập trường cho nhau nghe hơn là đề nghị với người hòa giải. Người hòa giải xin phép được ghi chép nhưng đảm bảo với họ là các bản ghi chép đó sẽ bị hủy và mọi điều được nói ra sẽ được giữ bí mật và không được sử dụng tại tòa. Mỗi bên sẽ bắt đầu bằng cách đưa ra một tuyên bố mở đầu. Đó là một điểm quan trọng trong việc hòa giải. Các bên có thể đã xung đột trong nhiều tháng nên có khả năng là họ chưa trao đổi gì với nhau. Bây giờ cuối cùng thì họ đã có cơ hội trực tiếp trình bày với bên kia. Điều này rất có tác dụng đối với các bên. Cả hai bên đều thấy nhẹ nhõm vì đã có quyền được nói ra quan điểm của mình. Họ thở phào vì những căng thẳng khi phải trình bày đề nghị đã qua đi. Điều này giúp họ có một trạng thái tốt để chấp nhận một thỏa thuận. Nếu mỗi bên trình bày một lập luận mà không thể chứng minh được thì người hòa giải sẽ nhẹ nhàng nhắc nhở rằng họ chỉ nên dựa vào những dữ liệu thực tế và có thể chứng minh được. Trong lúc đó, người hòa giải có thể tìm hiểu cá tính của các bên. Nếu họ chỉ dựa trên thực tế và tôn trọng đối phương thì có nhiều khả năng nhanh chóng đạt được thỏa thuận. Nếu các bên chỉ tập trung công kích nhau thì người hòa giải sẽ phải ra tay hành động. Đây là tóm tắt những kết quả cần có của cuộc gặp đầu tiên:

- ◆ Mọi người đều hiểu rõ vấn đề dẫn đến tranh chấp.
- ◆ Mỗi bên biết rõ điều bên kia muốn đề nghị.
- ◆ Người hòa giải nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tập trung vào các dữ kiện thực tế chứ không phải cảm xúc.
- ◆ Người hòa giải tỏ ra thấu hiểu hai bên như nhau. Anh ta “đồng cảm” với khó khăn của họ.
- ◆ Cả hai bên cảm thấy đang đi theo một tiến trình và cũng hy vọng sẽ đạt được một thỏa thuận.

## Cuộc gặp riêng đầu tiên

Tiếp theo, người hòa giải sẽ gặp riêng mỗi bên trong khi để bên kia chờ ở một phòng khác. Anh ta sẽ yêu cầu mỗi bên tự sắp xếp các vấn đề theo thứ tự quan trọng rồi tự tìm hiểu để xác định giá trị của từng vấn đề. Anh ta xem xét sức nặng trong lập trường của mỗi bên về những vấn đề này nếu tranh chấp cuối cùng vẫn phải đưa ra tòa. Bằng cách đặt câu hỏi về sức nặng trong lập luận của mỗi bên, người hòa giải sẽ ép mỗi bên có lập trường ôn hòa hơn khi họ sẵn sàng nhân nhượng hơn để tiến tới một giải pháp.

Người hòa giải biết rằng mỗi bên đều có những điểm yếu trong lập luận của mình. Có lẽ họ đã không đọc kỹ hợp đồng trước khi ký. Có lẽ họ biết có những chỗ khó hiểu trong hợp đồng nhưng lại quyết định không chỉ ra. Có lẽ họ đã quay ngoắt với tuyên bố ban đầu của mình. Chẳng hạn, trước đó, họ có thể đã nói: “Chúng tôi không biết rằng điều này có thể



xảy ra.” Trong giai đoạn hòa giải này, họ sẵn sàng thay đổi lập trường đó. Giờ nó sẽ trở thành: “Chúng tôi nhận thức là điều này có thể xảy ra.” Việc có thể bộc lộ điểm yếu của lập luận trong bối cảnh bí mật rất có tác dụng. Các bên sẽ cảm thấy tốt hơn khi được thoải mái bộc lộ.

## Cuộc gặp riêng thứ hai

Trong lần gặp thứ hai, người hòa giải sẽ cố gắng để mỗi bên đề xuất một giải pháp trong khi hứa hẹn không tiết lộ giải pháp được đề xuất cho bên kia. Anh ta để cho họ đưa ra giải pháp hơn là tự mình đưa ra giải pháp vì anh ta biết rằng việc đưa ra giải pháp đầu tiên có thể thuận lợi một cách bất ngờ.

Tiếp theo, người hòa giải sẽ để mỗi bên mơ hồ biết là họ còn cách biệt nhau bao xa. Với những đề nghị đã đưa ra, cuộc hòa giải đã chuyển sang một giai đoạn mới quan trọng – giai đoạn thương lượng. Tất cả các chiêu thương lượng mà tôi chỉ cho bạn trước đó đều có thể vào cuộc.

## Giai đoạn giải pháp

Sau khi các bên đạt được thỏa thuận, họ nên viết ra một bản thỏa thuận và ký vào đó. Có thể họ còn muốn luật sư của mình dự thảo thỏa thuận cuối cùng để có tính pháp lý tại tòa. Người hòa giải không chuẩn bị dự thảo thỏa thuận dù anh ta hay chị ta có là luật sư. Việc họ đại diện cho cả hai bên là không phù hợp và sẽ khiến người hòa giải dễ bị buộc tội xung đột lợi ích. Việc giới thiệu khái quát về tiến trình hòa giải này có vẻ còn mơ hồ nhưng hãy xem những gì mà người hòa giải đã làm được. Anh ta bắt đầu với những người bị bế tắc trong cuộc xung đột mà họ thậm chí còn không nói chuyện với nhau. Từ vị trí vô vọng đó, người hòa giải đã làm được những việc sau:

- ◆ Buộc họ phải nói chuyện với nhau.
- ◆ Buộc họ phải đồng ý đưa ra nhượng bộ.
- ◆ Cho phép họ gác lại thù hận trong một môi trường có kiểm soát.
- ◆ Để họ tập trung vào vấn đề hơn là cá tính và cảm xúc.
- ◆ Để họ tin tưởng vào khả năng đưa tới một giải pháp của người hòa giải.
- ◆ Thuyết phục họ rằng tiến trình hòa giải có ý nghĩa và hiệu quả.
- ◆ Để họ tập trung vào lợi ích chung hơn là sự khác nhau về quan điểm.
- ◆ Để họ đưa ra đề xuất giải pháp ban đầu.
- ◆ Để các bên tin tưởng rằng bên kia sẽ tôn trọng thỏa thuận đạt được.

## Các điểm chính cần nhớ

1. Hòa giải và phân xử có sự khác nhau đáng kể.
2. Người hòa giải không có nhiều quyền lực. Anh ta chỉ có mặt để thúc đẩy một giải pháp.
3. Trọng tài có nhiều quyền lực. Với việc trọng tài có ràng buộc, sẽ phải có người thắng và kẻ thua.
4. Hòa giải ngày càng phổ biến vì nó nhanh và đỡ tốn kém hơn nhiều so với việc kiện ra tòa.
5. Trong hòa giải không có giai đoạn kháng cáo vì cả hai bên đều đạt được thỏa thuận.
6. Các nhà hòa giải có thể hoạt động hiệu quả hơn các thẩm phán vì họ thường có chuyên môn trong một lĩnh vực cụ thể.
7. Không giống như phiên xử công khai, chứng cứ đưa ra trong quá trình hòa giải có thể được giữ bí mật.
8. Một nhà hòa giải không thể phát huy vai trò nếu anh ta không được hai bên coi là trung lập.

## 35. NGHỆ THUẬT PHÂN XỬ

Trong chương trước, tôi đã nói với bạn về tiến trình hòa giải. Phân xử cũng tương tự như hòa giải xét về một số khía cạnh nhưng về những khía cạnh còn lại thì rất khác nhau. Điểm giống nhau là cả hai hình thức trên cùng nhanh hơn và ít tốn kém hơn việc kiện tụng pháp lý. Điểm khác nhau đáng kể là với phân xử sẽ phải có người thắng kẻ thua. Các bên không muốn qua trọng tài và để trọng tài đề nghị họ chia đôi khoảng cách và cùng dàn xếp đi đến một thỏa thuận. Trọng tài có thể khiến cho một bên hoặc cả hai bên phải thay đổi lập trường nhưng cuối cùng anh ta sẽ phải chọn ưu tiên lập trường của một bên. Tôi sẽ giới thiệu qua về quá trình phân xử để bạn có thể thấy nó khác với hòa giải (vốn đơn giản hơn) và kiện tụng (vốn phức tạp hơn) như thế nào.

### Chuẩn bị cho vụ phân xử

Mỗi bên đều có thống nhất về một trọng tài mà cả hai bên đều tin tưởng và tôn trọng. Tôi gợi ý các bạn nên chọn một thành viên của Hiệp hội Trọng tài Mỹ để đảm bảo là anh ta tuân theo những chuẩn mực đạo đức cao nhất. Hiệp hội này có quy định rất chặt chẽ cho các thành viên về cách làm trọng tài và cách đưa ra một quyết định có giá trị pháp lý. Trọng tài phải có kinh nghiệm trong lĩnh vực tranh chấp.

Bạn có thể cần ba trọng tài nếu:

♦ Cả hai bên đều không thể thống nhất về một trọng tài mà họ tin tưởng và tôn trọng. Trong trường hợp này, mỗi bên sẽ chọn ra một trọng tài và các trọng tài này sẽ chọn ra người thứ ba.

♦ Đây là một tranh chấp phức tạp khi cần nhiều trọng tài trong nhiều lĩnh vực chuyên môn.

♦ Khi có hơn một trọng tài thì đó phải là số lẻ để tránh thế bế tắc. Thường là ba. Họ sẽ chọn một trọng tài làm chủ tọa. Người này sẽ theo dõi tiến trình và nghe các bên trình bày. Với sự tham gia đồng thời của các trọng tài khác, anh ta sẽ có quyền xử lý những vấn đề thủ tục cho cả nhóm như việc sắp xếp lịch gặp hay việc cấp phát hầu tòa.

## Tính trung lập của trọng tài

Trọng tài phải trung lập, được nguyên đơn, bị đơn và tất cả những người liên quan coi là trung lập và được thừa nhận là trung lập. Điều này trong việc phân xử còn quan trọng hơn trong hòa giải vì bản chất đối kháng của quá trình phân xử. Cuối cùng, một bên sẽ không vui vẻ vì trọng tài quyết định thiên về bên kia. Rất khó trải qua toàn bộ tiến trình này mà có thể đảo ngược lại quyết định bằng cách kháng cáo chỉ vì bên thua cuộc nói rằng trọng tài không trung lập.

Trọng tài phải tiết lộ mọi mối quan hệ trước đây với các bên. Anh ta phải tiết lộ mọi thông tin có thể cho thấy khả năng thiên vị. Anh ta phải tránh bất kỳ tiếp xúc nào với một bên khi bên kia không có mặt (được gọi là tiếp xúc một bên – *ex parte contact*). Để tránh tiếp xúc một bên, một Trợ lý Hành chính sẽ chịu trách nhiệm về mọi chi tiết hành chính như việc hỏi về địa điểm, thời gian cuộc gặp.

## Cuộc gặp ban đầu

Nguyên đơn – người lập hồ sơ đưa ra yêu cầu phân xử và tìm kiếm sự hỗ trợ và bị đơn được gọi tới một cuộc gặp ban đầu. Việc này có nhiều mục đích. Nó cho phép các bên giải tỏa tâm trạng và thăm dò khả năng hòa giải tranh chấp thay vì phân xử vốn là một quá trình có tính đối đầu nhiều hơn.

Sau khi được giải tỏa, cả hai bên đều thấy lợi ích của việc tìm ra một giải pháp đôi bên cùng có lợi thông qua hòa giải hơn là để mình rơi vào một quyết định về cơ bản là theo kiểu được ăn cả ngã về không. Nếu họ tìm kiếm biện pháp hòa giải trong giai đoạn này, trọng tài phải chỉ ra là mặc dù đóng vai trò là người hòa giải, việc này sẽ khiến anh ta không thể làm trọng tài cho vụ việc sau này nếu họ không thể đạt được thỏa thuận thông qua hòa giải. Những thông tin mà họ thu thập được qua quá trình hòa giải cũng như những đề xuất giải pháp của từng bên sẽ làm hạn chế khả năng phân xử hiệu quả. Nếu các bên muốn nỗ lực tự giải quyết vấn đề, người trọng tài phải tự bỏ qua vai trò của chính mình.

Số lượng lớn đề nghị và bất kỳ lời đề nghị ngược lại nào được đưa ra cho đến lúc này được công khai cho các bên. (Trọng tài sẽ hỏi các bên bị xem họ có muốn đưa ra đề nghị ngược lại nào không. Điều này sẽ tránh đề nghị ngược lại vào phút chót như một chiến thuật trì hoãn). Cho đến giờ, cả hai bên đều có thể nhận ra bao nhiêu thời gian, nỗ lực và chi phí đã dành cho việc phân xử và sẽ dễ tuân theo việc hòa giải.

Cả hai bên đều thống nhất về những nội dung điều tra mà mỗi bên yêu cầu. Trọng tài không có quyền đề nghị điều tra như các thẩm phán. Điều này có thể là một lý do khiến các bên chọn trọng tài thay vì kiện tụng. Hy vọng là cả hai sẽ đưa ra tất cả những tài liệu thích hợp. Nếu họ không đồng ý làm vậy thì cuộc gặp ban đầu là thời điểm thích hợp để thống nhất về những nguyên tắc cơ bản cho việc điều tra và đưa ra thời hạn cho việc này vì sau đó không thể lấy vấn đề này để làm chậm lại các thủ tục.

Các bên đồng ý một khung thời gian cho việc trao đổi các báo cáo chuyên môn, cung cấp bằng chứng và trả lời các chất vấn. Các bên đồng ý với một ngày để điều trần. Cuộc gặp ban đầu có nhiều mục đích, không chỉ là việc các bên có thể quyết định sẽ thông qua hòa giải hay trọng tài.

## Việc trao đổi thông tin trước phiên điều trần đầu tiên

Mỗi bên nên chuẩn bị và nộp cho đối phương và trọng tài một tập Tài liệu ngỏ bao gồm mọi tài liệu liên quan. Mỗi bên sẽ nộp một danh sách các nhân chứng chuyên môn mà họ định mời đến, một danh sách tài liệu và nhân chứng mà họ muốn trọng tài sẽ có giấy gọi đến. Họ cũng nên quyết định liệu có muốn nghe phản ghi chép không vì đây là một thủ tục không bắt buộc mà bên yêu cầu phải chịu chi phí.

## Phiên điều trần trong phân xử

Phiên điều trần này cũng giống như các phiên tòa mà bạn thấy trên TV, chỉ khác là không có khán giả hay Bồi thẩm đoàn. Có thể chỉ có ba người trong phòng: trọng tài, nguyên đơn và bị đơn. Họ có thể có thêm luật sư và luật sư có thể thay mặt cho họ nói nếu cần.

Mỗi bên sẽ đưa ra một lời tuyên bố mở đầu. Sau đó các nhân chứng được gọi đến và tuyên thệ. Các nhân chứng được thẩm tra chéo. Nhân chứng phản cung cũng có thể được gọi đến. Các lập luận đến cùng có thể được đưa ra. Mỗi bên có thể bác bỏ một câu hỏi nếu nó có tính chất lèo lái, không phù hợp hoặc chỉ là ý kiến vô căn cứ.

## Cách xử sự của trọng tài

Trọng tài sẽ đặt ra những câu hỏi để làm rõ hơn đối với các nhân chứng hay các bên. Anh ta có thể hỏi những việc mà mình thấy là quan trọng kể cả khi chủ đề của câu hỏi không có cơ sở kèm theo. Anh ta sẽ lắng nghe mọi chứng cứ nhưng thận trọng không phản ứng trước

những chứng cứ đó. Anh ta không nên gặt đầu vì điều này có thể mang hàm ý thiên vị. Anh ta thường xuyên phải kiểm tra chứng cứ xem có phù hợp với vụ phân xử và độ tin cậy của người nói hay không.

## Sự khác biệt quan trọng giữa vụ phân xử và vụ kiện tụng

Sự khác biệt đáng kể nhất giữa phân xử và kiện tụng là phân xử thì không có Bồi thẩm đoàn. Trọng tài đóng vai cả Thẩm phán và Bồi thẩm đoàn. Anh ta không thể như Thẩm phán yêu cầu Bồi thẩm đoàn rời phòng xét xử khi đang lắng nghe lập luận của các bên. Anh ta cũng không thể gọi một nhóm luật gia đến nghe vấn đề ngoài phiên điều trần của Bồi thẩm đoàn.

Trọng tài thường nghe thông tin mà Bồi thẩm đoàn không được phép nghe chỉ bởi vì anh ta phải quyết định về tính pháp lý của nó. Tốt nhất là trọng tài nên thừa nhận chứng cứ và xét tính pháp lý sau khi đưa ra phán quyết hơn là từ chối thừa nhận chứng cứ và phán quyết khi kháng cáo. Chẳng hạn, tin đồn không được thừa nhận tại tòa thì có thể được thừa nhận trong vụ phân xử. Trọng tài chỉ cần quyết định xem có cần xem xét đến chứng cứ khi đưa ra phán quyết hay không.

## Đưa ra một phán quyết

Trong vòng 30 ngày kể từ ngày nghe phiên điều trần cuối cùng, trọng tài sẽ trao một phán quyết bằng văn bản cho cả hai bên. Với một văn bản ngắn gọn, anh ta tuyên bố những gì mà các bên sẽ yêu cầu và yêu cầu lại hay có thể bác bỏ các yêu cầu. Anh ta có thể bác bỏ một phần yêu cầu vì lý do gì đó. Chẳng hạn, anh ta thấy bị đơn nợ nguyên đơn 200.000 đôla tiền mua chiếc du thuyền mới. Anh ta không nợ nguyên đơn 20.000 đôla khi đi vòng quanh vịnh Caribe để tìm chiếc du thuyền mới. Điều trọng tài không nên làm là đưa ra một phán quyết từng phần với hy vọng chiều lòng cả hai bên, điều mà hòa giải có thể làm được.

Hầu hết trong các vụ phân xử là trọng tài có ràng buộc. Cả hai phải đồng ý ngay từ đầu là họ sẽ tuân theo những gì trọng tài quyết định. Trong phân xử có ràng buộc, bên chiếm ưu thế có thể đưa phán quyết của trọng tài ra tòa và ghi lại mặc dù nó là một vụ xét xử.

Vẫn có khả năng là các bên sẽ không đồng ý với việc phân xử có ràng buộc. Nếu thế thì bước tiếp theo sẽ là một vụ kiện trừ khi họ chịu theo việc phân xử không ràng buộc. Khi cả hai bên đồng ý với việc phân xử không ràng buộc, họ sẽ nói: “Tôi đồng ý đi theo qui trình này và lấy ý kiến của trọng tài. Khi trọng tài bênh vực tôi hơn anh, có lẽ anh sẽ thấy những điểm yếu trong vụ của mình. Nhưng nếu anh ta không bênh vực tôi, tôi vẫn có quyền kiện anh.” Anh bạn ơi! Tôi hy vọng họ là những Nhà thương lượng hiệu quả để tránh được thế bế tắc đó, nhưng thực tế là vậy.

Thường thì hai bên sẽ tự chịu các chi phí hợp pháp của mình dù ai thắng trừ khi có một thỏa thuận từ trước là bên thua phải trả chi phí cho bên thắng. Trọng tài sẽ bỏ qua đề nghị

là một bên chịu chi phí cho bên kia. Anh ta không giải thích lý do đưa ra phán quyết. Bởi thẩm đoàn không phải giải thích lý do cho quyết định của mình và trọng tài cũng vậy.

## Sau khi có phán quyết

Nếu trọng tài đưa ra phán quyết, bên thắng thế có thể đưa phán quyết đó ra tòa và chứng thực nó. Trọng tài không cần tham gia vào việc phán quyết được đưa ra thế nào hay nó được thanh toán thế nào. Khi đã đưa ra phán quyết hay bác bỏ một phán quyết là anh ta đã hoàn thành nhiệm vụ. Anh ta sẽ ngồi nghỉ ngơi và hy vọng không có sự thay đổi nào nữa.

Đa phần tòa án không thể đảo ngược một phán quyết chỉ vì tòa không đưa ra phán quyết đó nếu đã thụ lý vụ việc. Tòa chỉ có thể đảo ngược phán quyết khi cần đặt vấn đề nghi ngờ trước hành động của trọng tài. Có sự dính líu của lừa đảo hay tham nhũng ở đây không? Trọng tài có thiên vị không? Hy vọng là chúng ta có thể loại trừ được tham nhũng hay lừa đảo, nghĩa là cách có giá trị duy nhất để đảo ngược một phán quyết là chứng minh trọng tài đã thiên vị. Giờ bạn đã hiểu tại sao trọng tài lại phải làm mọi việc để chứng tỏ với các bên là mình trung lập chưa?

Sau khi trao phán quyết, trọng tài sẽ phải hủy hết mọi giấy tờ ghi chép. Anh ta sẽ phải trả lại tất cả tài liệu chứng cứ cho các bên sau khi khẳng định rõ là mình không giữ lại gì, kể cả là để lại một cái ghim kẹp giấy.

Ở hai chương trước, chúng ta đã xem xét hai phương án giải quyết tranh chấp mà không cần phải đưa ra tòa. Như bạn có thể thấy, giữa hai phương án này có sự khác biệt đáng kể. Với việc hòa giải, cả hai bên cùng gặp nhau với hy vọng họ sẽ tìm ra cách thỏa hiệp chấp nhận được với cả hai bên. Với việc phân xử, nếu có thì cũng sẽ rất ít nhân nhượng mà chỉ có người thắng và kẻ thua.

Ở chương tiếp theo, tôi sẽ chỉ cho bạn cách giải quyết các tình huống xung đột đến nay vẫn ngoài tầm kiểm soát, nên qua hòa giải hay phân xử. Bạn sẽ tìm hiểu về nghệ thuật giải quyết xung đột.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Không giống như hòa giải, với phân xử sẽ chỉ có người thắng và kẻ thua.
2. Phân xử là phương pháp nhanh chóng và ít tốn kém hơn kiện tụng.
3. Mỗi bên phải chọn lựa cẩn thận một trọng tài mà cả hai cùng tin tưởng và tôn trọng.
4. Nếu hai bên không thể thống nhất về một trọng tài thì mỗi bên sẽ phải chọn ra một người để cùng chọn ra người thứ ba.

5. Các thành viên trong Hiệp hội Trọng tài Mỹ tuân theo tiêu chuẩn đạo đức cao nhất. Hiệp hội này có quy định chặt chẽ về cách thức để các thành viên tiến hành phân xử và đưa ra một phán quyết có thể mang ra tòa nếu cần.
6. Trọng tài phải trung lập, được nguyên đơn, bị đơn và tất cả những người liên quan coi là trung lập và được thừa nhận là trung lập.
7. Cuộc gặp ban đầu sẽ nhằm thăm dò khả năng hòa giải tranh chấp chứ không phải là phân xử vì đây là quá trình có tính đối kháng nhiều hơn.
8. Cả hai bên đồng ý về mức độ điều tra mà mỗi bên cần. Trọng tài không thể yêu cầu điều tra như thẩm phán, đây chính là lợi thế lớn so với việc kiện tụng nếu các bên muốn bảo vệ bí mật riêng tư.
9. Tin đồn không được thừa nhận tại tòa nhưng có thể được thừa nhận trong vụ phân xử. Trọng tài chỉ cần quyết định xem có cần xem xét đến chúng khi đưa ra một phán quyết hay không.
10. Bồi thẩm đoàn và trọng tài đều không cần đưa ra lý do tại sao họ lại đưa ra phán quyết của mình như vậy.
11. Sau khi đưa ra phán quyết, trọng tài sẽ hủy bỏ hết mọi ghi chép và trả lại các tài liệu bằng chứng cho các bên.

## 36. NGHỆ THUẬT GIẢI QUYẾT XUNG ĐỘT

Có vẻ như bây giờ đó là chuyện thường ngày – ít nhất là ở Los Angeles nơi tôi sống. Ai đó có súng và thế là có vụ bắt cóc con tin xảy ra. Các đội phản ứng nhanh (SWAT) được gọi đến, barie được dựng lên, trực thăng đưa tin liên tục quần thảo trên bầu trời để đưa tin nóng trực tiếp trong khi các nhà thương lượng là cảnh sát đang cố gắng giải quyết vụ việc.

Đôi khi đó là một vụ cướp không thành, đôi khi là một nhân viên bắt mẫn hay một nhân viên cũ có điều gì đó không bằng lòng với ông chủ. Đôi khi vấn đề nhỏ đến mức buồn cười. Ở Quận Cam gần đây đã có vụ một vị phụ huynh nóng tính đã bắt cóc một vị trong Ban giám hiệu nhà trường do bất đồng về vấn đề giáo dục con mình. Làm thế nào các nhà thương lượng con tin xử lý những tình huống xung đột này? Và chúng ta có thể rút ra những gì từ đó để xử lý những bất đồng với người khác trong đời sống hàng ngày?

Ở Mỹ, chúng ta thường ít khi nghĩ về các vụ thương lượng con tin cho đến khi có hai vụ việc nghiêm trọng thu hút sự chú ý của dư luận: cuộc vây hãm nhà tù Attica vào tháng 9/1971 và vụ bắt cóc con tin ở Thế vận hội Munich một năm sau đó.

Vụ lộn xộn ở Nhà tù Attica vẫn là một trong những vụ việc kinh hoàng nhất trong lịch sử giải quyết xung đột. Trong suốt bốn ngày, các tù nhân đã gây náo loạn ở nhà tù cách Buffalo, New York 30 dặm về phía đông. Họ đã giết chết một cai tù và ba tù nhân khác. Sau

đó bốn ngày, Thống đốc Nelson Rockefeller đã ra lệnh cho cảnh sát bang trấn áp để lấy lại quyền kiểm soát nhà tù. Cảnh sát đã nổ súng làm 29 tù nhân và 10 con tin thiệt mạng. Trầm trọng hơn, lúc đầu cảnh sát tuyên bố là các tù nhân đã rạch họng các con tin. Nhưng cuộc khám nghiệm tử thi sau đó cho thấy sự thật là họ bị giết bởi chính tay súng của cảnh sát. Các tù nhân hoặc gia đình của họ đã lập 1.280 hồ sơ kiện nhà tù và vụ đầu tiên đã được xét xử vào 26 năm sau đó với số tiền bồi thường 4 triệu đôla.

Một năm sau, một vụ bắt cóc con tin dã man đã xảy ra ở Thế vận hội Munich vào năm 1972 và nỗ lực giải cứu tệ hại đã làm chết 11 vận động viên Israel, 5 kẻ khủng bố người Palestine và một cảnh sát Đức. Cảnh sát Đức sau này thừa nhận là họ đã không chuẩn bị tốt cho vụ việc xảy ra. Họ quan tâm hơn đến việc thế giới có thể nhớ lại việc Hitler đã áp chế Thế vận hội năm 1936 để làm công cụ tuyên truyền cho mình và cố gắng không làm to chuyện này lên.

Do đó, những người ủng hộ Palestine đã không khó khăn gì khi lọt vào khu vực huấn luyện để bắt 9 vận động viên làm con tin và còn giết chết 2 vận động viên kháng cự lại. Từ đó, các nhà thương lượng đã gặp hết sai lầm này đến sai lầm khác. Tiếp sau việc Thủ tướng Israel Golda Meir kêu gọi nhất quyết không được nhân nhượng dù chỉ một chút đối với những kẻ khủng bố, không có đường dây điện thoại nào được xác lập và gần như không có nỗ lực trao đổi nào với phe khủng bố. Cảnh sát đã cho phép bọn khủng bố đưa con tin ra sân bay, điều mà các nhà thương lượng ngày nay sáng suốt hơn sẽ không bao giờ chấp nhận.

Phía Đức hứa sẽ đưa bọn khủng bố an toàn tới Cairo dù họ không có ý định để bọn chúng rời đi. Kiểu đánh lừa đó, như giờ chúng ta đã biết, khi bị phát hiện thường dẫn đến những phản ứng giận dữ thái quá. Chỉ có 5 tay súng thiện xạ không được huấn luyện kỹ càng được đưa vào cuộc và họ cũng không có thiết bị để có thể định vị trong đêm tối hay có thể liên lạc qua radio.

Và cũng như ở vụ Attica, cảnh sát đã cố tình che đậy sai lầm của mình. Khi các gia đình nạn nhân Israel khởi kiện Chính phủ Đức, họ đã phủ nhận mọi bằng chứng về “đường đạn, pháp lý hay bất cứ thứ gì khác” tồn tại. Hai mươi năm sau vụ việc, vợ của một vận động viên xấu số đã xuất hiện trên truyền hình của Đức và nhận được cuộc gọi từ một người Đức giấu tên. Người đó đã đưa ra 80 trang báo cáo khám nghiệm tử thi và đường đạn lấy cắp được. Chính vì việc này mà chính quyền Đức buộc phải công bố một kho dữ liệu với hơn 3.000 tài liệu và 900 bức ảnh liên quan.

Đó là một năm kinh khủng cho các nhà thương lượng con tin. Hơn 1.000 con tin bị thiệt mạng, trong đó có 760 người chết khi cảnh sát oanh tạc khu vực bắt giữ con tin. Rõ ràng là chiến lược từ chối thương lượng với kẻ bắt cóc con tin và cố gắng trấn áp chúng bằng bạo lực không có hiệu quả. Việc chữa trị đã làm trầm trọng thêm căn bệnh.

Cục Cảnh sát New York đã phát triển một chương trình để ứng phó tốt hơn với các cuộc khủng hoảng như bắt cóc con tin và đe dọa tự tử. Họ giao cho Trung úy Frank Bolz chịu trách nhiệm về chương trình này với sự hỗ trợ của nhà Tâm lý học lâm sàng Harvey



Schlossberg. Chương trình mà họ xây dựng và thử nghiệm trên đường phố New York đã trở thành mô hình cho các cơ quan cảnh sát trên khắp nước Mỹ. Do đó, rất ít có khả năng là các con tin sẽ bị thiệt mạng khi các nhà thương lượng tới hiện trường và liên hệ với kẻ bắt cóc con tin.

Theo một nghiên cứu qui mô lớn về bắt cóc con tin của trường Đại học Vermont, 98% số trẻ em bị bắt làm con tin được thả mà không có thương tích gì. Đồng thời số kẻ sát nhân bị giết cũng ít hơn, một điều đặc biệt đáng chú ý nếu bạn theo dõi tình hình “Tự tử được cảnh sát hỗ trợ” như hiện nay. Đây là thuật ngữ mà các cảnh sát dùng cho những kẻ bắt cóc con tin trên thực tế đã tự tử. Họ để cho cảnh sát đến giết mình. Hiện giờ ở California, 25% số vụ sát hại kẻ bắt cóc con tin của cảnh sát được chính thức coi là những vụ việc Tự tử được cảnh sát hỗ trợ.

Trong quá trình nghiên cứu của Cục Cảnh sát New York, Frank Bolz đã xác định có 5 cách phản ứng đối với tình huống bắt cóc con tin như sau:

1. Tấn công mà không có hoặc rất ít nỗ lực thương lượng. (Đây là cách được áp dụng ở vụ Attica và Munich với những kết cục kinh hoàng).
2. Chờ xem tình hình diễn biến như thế nào. (Đây là một cách tốt nếu bạn xác định không có gì nguy hiểm xảy ra. Như tôi đã giải thích trong cuốn sách *Người quyết định tự tin* của mình, đây là điều đầu tiên mà bạn phải tính đến khi gặp phải kiểu quyết định làm hay không làm. Điều gì sẽ xảy ra nếu ta không làm gì? Những người vây quanh khu Waco, Texas lẽ ra phải biết được điều này. Bên trong khu này không có gì nguy hiểm và lẽ ra chúng ta nên chờ xem tình hình diễn biến thế nào đã.)
3. Thương lượng mà không đưa ra bất kỳ nhượng bộ nào. (Đây là lời kêu gọi rất phổ biến dưới thời Reagan. Chúng ta sẽ nhất quyết không thương lượng với những kẻ khủng bố!). Nghe có vẻ hợp lòng công chúng nhưng lại cứng nhắc một cách ngu ngốc. Chúng ta nên thương lượng với những kẻ khủng bố và việc sẵn sàng đưa ra những nhượng bộ nhỏ cũng là một phần của cuộc thương lượng. Điều không được phép xảy ra là để cho bọn khủng bố lấn tới và đưa ra những yêu sách lớn hơn. Điều đó rõ ràng sẽ khuyến khích người khác ganh đua với hành động của họ.
4. Thương lượng và nói dối nhượng bộ. Phương pháp này thường hấp dẫn công chúng. Một tay súng từng bắt giữ một lớp học làm con tin trong một ngôi trường ở Tuscaloosa, bang Alabama. Thống đốc Guy Hunt đã thu hình lời tha thứ cho kẻ bắt cóc con tin và gửi cho hắn. Hắn đã thả bọn trẻ nhưng sau đó bị bắt ngay lập tức. Thống đốc bang đã bác bỏ lời tha thứ với lập luận sau: 1) Bạn chỉ có thể ân xá cho một tù nhân và 2) lời tha thứ được đưa ra do sự thúc ép. Kẻ bắt cóc bị kết án chung thân. Mới nhìn qua có vẻ đó là một chiến thuật hiệu quả. Tại sao ta lại phải bận tâm về việc nói dối kẻ phạm tội bạo lực? Tuy nhiên, chiến thuật đánh lừa kẻ bắt cóc là một ví dụ kinh điển của việc đạt kết quả ngắn hạn còn về dài hạn sẽ có nhiều tổn thất. Nó ảnh hưởng đến kết quả của tất cả các cuộc thương lượng sau đó vì nó hạn chế khả năng xây dựng lòng tin với kẻ bắt cóc con

tin của người thương lượng. Nếu có một điều mà các nhà thương lượng con tin đều đồng ý thì đó là: Đừng nói dối (về các vấn đề quan trọng) với kẻ khủng bố.

## 5. Thương lượng và sẵn sàng đưa ra nhượng bộ.

Chương trình mà họ xây dựng là một phiên bản của phương pháp cuối cùng. Mô hình mà họ phát triển kêu gọi nhà thương lượng phải bình tĩnh áp dụng một cách tiếp cận nhân văn để giải quyết vấn đề, lấy được lòng tin của kẻ bắt cóc và làm chúng thỏa mãn phần nào bằng cách đưa ra những nhượng bộ nhỏ.

Hãy xem qui trình được áp dụng trong một hiện trường vụ khủng hoảng điển hình, đồng thời hãy nghĩ xem chúng ta có thể áp dụng chúng đến mức độ nào trong những dạng tình huống khủng hoảng có thể liên quan đến chúng ta, ví dụ như một khách hàng bực bội muốn hủy một đơn hàng. Có ba dạng khủng hoảng cần xem xét: đe dọa tự tử, nghi phạm bị ngăn chặn và bắt giữ con tin. Quy tắc cho mỗi tình huống này là như nhau.

Người nhân viên đầu tiên đến hiện trường phải đánh giá mức độ nghiêm trọng của tình hình, bảo vệ hiện trường trước những người có thể là đồng phạm, báo chí và những người dân tò mò; đánh giá mức độ nguy hiểm đối với con tin và người qua đường và gọi các đơn vị hỗ trợ dự phòng thích hợp. Bảo vệ hiện trường là một phần rất quan trọng, đặc biệt trong tình huống bắt giữ con tin. Gần như trong mọi trường hợp nghi phạm đều không được phép di chuyển. Để hấn ta rời khỏi hiện trường thường sẽ làm tình hình thêm xấu đi.

Trong một vụ cướp ngân hàng ở Houghton, một thị trấn nhỏ ở Michigan, giữa mùa đông giá rét, một thanh niên 24 tuổi bước vào ngân hàng, bắt một thu ngân làm con tin và gắn bom vào người cô ta. Sau đó hấn yêu cầu lấy xe của một nhân viên ngân hàng để tẩu thoát và trong lúc đó đã làm người quản lý ngân hàng bị thương nặng. Cảnh sát đã nhanh chóng chặn hấn lại nhưng rồi họ phát hiện ra có bom khi mở cửa xe và bảo hấn ta ra khỏi xe. Hấn dọa sẽ cho nổ bom nên họ phải lùi ra nhưng ngay sau đó họ đã nhẹ nhàng bắn thủng cả bốn lốp xe khiến hấn chỉ đi được vài thước do bánh xe bị xẹp lốp và kẹt trong tuyết.

Cảnh sát bao vây chiếc xe và bắt đầu thương lượng. Thật không may cho thủ phạm, cuộc thương lượng không thành công lắm. 17 tiếng sau, tình thế nguy hiểm này đã kết thúc khi các cảnh sát thiện xạ bắn hạ tên cướp khi hấn mệt mỏi để kịp nổ xuống. Con tin được an toàn. Việc bắn thủng lốp xe có vẻ rủi ro cao nhưng việc bảo vệ hiện trường và không cho kẻ bắt giữ con tin di chuyển luôn là cách làm đúng.

Bước tiếp theo là gọi tiếp viện. Một nhóm các nhà thương lượng, những người sẽ tiếp cận với nghi phạm, xác định yêu cầu và cố gắng giải quyết xung đột mà không gây thương vong, được lập ra. Nhóm này bao gồm một nhà thương lượng chính, người sẽ trao đổi liên lạc với nghi phạm và một nhà thương lượng hỗ trợ để ghi chép và đưa ra lời khuyên cho nhà thương lượng chính. Thành viên thứ ba là nhà thương lượng tình báo, người sẽ thu thập thông tin bằng cách phỏng vấn bất kỳ ai biết về nghi phạm. Những thông tin đặc biệt quan trọng bao gồm tiền án, tiền sự và bệnh án của nghi phạm.

Sau đó một đội đặc nhiệm sẽ được đưa tới. Hy vọng là họ không cần phải ra tay nhưng việc họ ở đó sẽ có tác dụng làm vô hiệu hóa nghi phạm nếu thương lượng không thành công. Cảnh sát chọn ra một người phụ trách hiện trường để giám sát toàn bộ các hoạt động. Người phụ trách hiện trường này phải ý thức được là nếu tình hình không được giải quyết ổn thỏa thì anh ta sẽ là chủ đề chỉ trích của dư luận. Mọi người từ Thị trưởng cho đến các biên tập viên báo chí sẽ bình luận phán đoán của anh ta. Để tự bảo vệ mình và cơ quan của mình, người này muốn hoàn tất chiến dịch theo đúng bài bản. Anh ta sẽ kiên quyết yêu cầu làm theo qui trình. Những người thông minh thường dùng một bản danh sách tương tự như danh sách mà các phi công dùng trước mỗi chuyến bay để đảm bảo họ không bỏ qua một bước quan trọng nào khi quá căng thẳng.

Bước đầu tiên trong tiến trình thương lượng là nhà thương lượng chính sẽ bắt đầu liên lạc với nghi phạm và cắt đứt mọi liên lạc của hắn với bất kỳ người nào khác. Nhà thương lượng chính không nên cố gây sự chú ý của nghi phạm. Theo đó, nghi phạm trở nên phụ thuộc vào việc giao tiếp với nhà thương lượng chính và quá trình xây dựng lòng tin bắt đầu. Nếu nghi phạm tìm được điện thoại thì hắn ta cũng sẽ không thể liên lạc được. Cảnh sát không muốn nghi phạm có thể tiếp xúc với báo giới hay bất kỳ ai. Họ cũng muốn ngăn việc tiếp cận thông tin về các chiến thuật của cảnh sát. Việc giao tiếp trao đổi thường tiến hành qua điện thoại. Việc để cho nghi phạm và nhà thương lượng gặp mặt trực tiếp sẽ rất nguy hiểm.

Trong các bộ phim Hollywood, bạn sẽ thường thấy tình huống khi một người bạn hay người thân của nghi phạm được phép nói chuyện trực tiếp với hắn. Tình thế căng thẳng thường xảy ra khi bạn bè, người thân dám liều mạng vì họ quá yêu nghi phạm. Sau một cái ôm đầy nước mắt, nghi phạm sẽ đầu hàng. Điều này sẽ không bao giờ xảy ra trong thực tế. Một mặt, người bạn hay người thân đó có thể là nguyên nhân gây ra sự xúc động quá mức cho nghi phạm và làm tình hình tồi tệ thêm. Tuy nhiên, lý do chủ yếu vẫn là trong những ngày đầu, mọi liên lạc cần thông qua nhà thương lượng chính để anh ta có thể kiểm soát được môi trường quanh nghi phạm.

Nếu mọi phương pháp khác thất bại thì một người đáng tin cậy và được đào tạo có thể sẽ được đưa vào để làm thay đổi tình hình. Năm 1993, một viên cảnh sát trưởng ở địa phương đã được đưa tới Waco, bang Texas chỉ vì David Koresh biết và tin cậy anh ta. Khi các phạm nhân người Cuba gây rối loạn ở nhà tù Oakdale, bang Louisiana năm 1987, các nhà thương lượng đã đưa một cha đạo sinh ra ở Cuba tới. Việc đưa người thứ ba vào được coi là trung lập cũng giống như đưa vào một nhà thương lượng để giải quyết thế bế tắc như tôi đã nói ở Chương 34. Việc này không phải là vô có.

Thường thì điện, nước, hệ thống sưởi cũng sẽ bị cắt hết vì nhiều lý do. Việc này ngăn nghi phạm không thu thập thông tin từ TV, không phi tang các loại ma túy hay các chứng cứ tội phạm khác. Nó giúp cho nhóm đặc nhiệm có thể dùng thiết bị soi hồng ngoại để khám xét hiện trường. Nó làm giảm bớt những tiện ích thoải mái như lò sưởi và nhà vệ sinh. Nó có thể được áp dụng làm công cụ đánh đổi sau này.

Việc cắt đứt các tiện ích cũng có thể khiến nghi phạm gắn bó hơn với con tin, khiến cho họ ít có khả năng bị nghi phạm làm hại. Những người cùng chịu cảnh khó khăn khổ sở thường sẽ dễ nương tựa vào nhau. Điều này được các nhà thương lượng áp dụng rất hiệu quả vào tháng 12 năm 1996 tại nhà riêng của đại sứ Nhật Bản tại Peru nhân dịp kỷ niệm ngày sinh Nhật hoàng Akihito ở Lima, Peru. Những kẻ khủng bố MRTA (Phong trào Cách mạng Tupac Amaru) bắt giữ hơn 500 vị khách làm con tin. Tình thế cực kỳ nguy hiểm vì người Nhật đã ra sức biến nhà đại sứ thành một pháo đài không thể xâm phạm một cách dễ dàng. Phía MRTA đã bắn một lỗ thủng lớn trên tường khu nhà. Khi họ đã ở trong thì rất dễ bảo vệ khu nhà từ bên trong. Cảnh sát nhanh chóng tắt hết các tiện ích của tòa nhà. Họ muốn bọn khủng bố cũng phải chịu chung cảnh khổ sở với các con tin vì biết rằng điều này sẽ khiến hai bên gắn bó với nhau hơn. Nhưng chỉ sau vài ngày, họ bật điện nước trở lại. Nếu hai bên gắn bó quá mật thiết thì thực tế các con tin có thể cản trở nỗ lực giải cứu được đưa ra. Vụ vây bắt kéo dài 126 ngày trước khi Lực lượng Vũ trang Peru oanh tạc khu nhà. Mặc dù ngay cả các con tin cũng bị chĩa súng vào, bọn khủng bố đã phải do dự khá lâu đủ để các con tin không bị giết chết (mà chỉ có một người chết vì đau tim). Việc để sát thủ gắn bó với nạn nhân có thể góp phần cứu sống nhiều sinh mạng.

Thời gian là người bạn của nhà thương lượng chính. Mỗi khoảnh khắc trôi qua mà không có chuyện gì xảy ra sẽ giúp đưa tình huống đến gần hơn với một giải pháp hòa bình (không giống như những bộ phim Hollywood, thời gian trôi qua thường làm tăng thêm kịch tính). Một thời hạn chót bị bỏ lỡ có thể là một sự đột phá đối với nhà thương lượng.

Kẻ bắt con tin có thể nói: “Nếu Thống đốc bang không nghe điện thoại vào 12h trưa thì tôi sẽ giết một con tin.” Điều này có thể khiến cho một nhà thương lượng thiếu kinh nghiệm hoảng hốt nhưng sẽ làm hài lòng nhà thương lượng chính vì điều đó cho thấy nghi phạm đã sẵn sàng thương lượng. Anh ta cũng biết rằng nếu 12h trưa trôi qua mà không có con tin nào bị hại thì nghi phạm đã bị mất mặt và mất đi thế mặc cả rất nhiều. Hắn sẽ không còn hung dữ như bạn có thể tưởng vì rất ít con tin bị hại với những lời đe dọa cụ thể như vậy. Các con tin dễ bị mất phương hướng vì quá xúc động, hoặc là ở ngay giai đoạn đầu bị bắt làm con tin khi cảm xúc còn dâng cao hay khi nghi phạm cảm thấy bị nhà thương lượng chính phản bội.

Mối quan hệ mà nhà thương lượng chính xây dựng lên với nghi phạm là chìa khóa để giải quyết xung đột một cách ôn hòa. Một mặt, nhà thương lượng chính đã dành nhiều tuần ở lớp học về cá tính của kẻ bắt giữ con tin và những người công khai dọa sẽ tự tử. Họ là chuyên gia về rối loạn hành vi thần kinh và cá tính. Họ hiểu thấu đáo về trạng thái tâm lý của nghi phạm và biết cách điều khiển nghi phạm vượt qua cơn khủng hoảng. Đó là lý do tại sao tốt hơn là chỉ có một nhóm thương lượng gồm một nhà thương lượng chính, một nhà thương lượng hỗ trợ và một nhà thương lượng tình báo chia sẻ những bí mật riêng tư của cuộc thương lượng thực sự.

Ngay cả người phụ trách hiện trường có nhiều kinh nghiệm xử lý khủng hoảng sẽ vẫn không hiểu được sắc thái của cuộc trao đổi giữa nhà thương lượng chính và nghi phạm. Anh ta thường sẽ phản ứng thái quá. Chẳng hạn khi nghe nghi phạm yêu cầu 10 triệu đôla hay

đòi hợp báo với Thống đốc, anh ta sẽ thấy đó là đề nghị bất khả thi có thể dẫn đến bạo lực. Nhà thương lượng chính sẽ chỉ coi đó là một đề nghị mở đầu thương lượng và rất sẵn lòng bàn bạc cụ thể hơn. Không có gì nguy hiểm hơn là một nghi phạm không chịu nói gì.

Nhà thương lượng chính theo dõi trạng thái tâm lý của nghi phạm. Nếu anh ta có vẻ dễ lay động, nhà thương lượng sẽ cố gắng hướng anh ta đến việc thương lượng hợp lý bằng cách đưa ra những nhượng bộ nhỏ để đổi lấy những nhượng bộ nhỏ tương ứng. Theo đó, nhà thương lượng khiến cho nghi phạm không còn tư duy bằng não phải vốn rất tùy hứng và biến động mà chuyển sang tư duy bằng não trái có tính logic và dễ kiểm soát hơn. Nếu nghi phạm quá trầm lặng thì đó có thể là biểu hiện của trầm cảm. Để vượt qua vấn đề này, nhà thương lượng đảm bảo với nghi phạm rằng sẽ có cách thoát khỏi tình thế này, rằng sẽ không ai bị tổn thương và anh ta vẫn sẽ có những lựa chọn. Anh ta thậm trọng không nói những điều khiến sau này có thể bị nghi phạm coi là lừa dối. Anh ta phải thực hiện mọi lời hứa hay cam kết mà mình đã đưa ra.

Trên hết là nhà thương lượng chính sẽ tìm cách để nghi phạm thay đổi lập trường ban đầu của mình và quay trở lại tập trung vào những lợi ích chung. Quan điểm của hai bên có thể cách xa nhau đến 180 độ và việc tập trung vào sự khác biệt này có thể che khuất những phần lợi ích chung tồn tại giữa nhà thương lượng và nghi phạm. Điều này không có nghĩa là nhà thương lượng chính sợ phải cứng rắn với nghi phạm. Nguy cơ bạo lực vẫn luôn hiện hữu. Điều này đặc biệt đúng nếu nghi phạm làm hại một ai đó. Nhà thương lượng phải nhắc lại: “Nếu anh làm hại một ai đó thì tôi không thể bảo vệ được anh. Khi đó thì tôi bó tay rồi”.

Thời gian trôi đi. Nghi phạm đã bớt đi cảm xúc. Thời hạn chót bị bỏ qua. Yêu cầu bị thay đổi. Không có nhượng bộ nào nếu không có gì để đổi lại. (“Anh thả một con tin thì chúng tôi sẽ mang đến một chiếc sandwich”). Một không gian để mặc cả được xác lập. Thời gian làm giảm dần quyết tâm. Thời gian chấp nhận (xem Chương 37) khiến cho nghi phạm phải thay đổi yêu cầu của mình và chấp nhận tình hình thực tế. Nghi phạm bắt đầu tin tưởng nhà thương lượng chính và nếu mọi việc thuận lợi thì hắn sẽ ra hàng.

Chúng ta có thể học hỏi được gì từ những nhà thương lượng con tin được đào tạo để áp dụng vào cuộc sống hàng ngày? Dù đó có thể là người chồng hay vợ đang cáu giận, là một nhân viên dọa sẽ nghỉ việc hay một khách hàng dọa hủy một đơn hàng thì đây là những nguyên tắc xử lý xung đột trong bất kỳ tình huống nào:

◆ **Kiểm soát tình hình để mọi việc không trở nên xấu đi.** Đó có thể là lấy lại vali từ tay người vợ hay chồng khi họ dọa sẽ ra đi. Đó có thể là lấy lại chìa khóa xe từ tay đứa con mới lớn đang giận dữ hay khiến khách hàng đồng ý nhận cuộc gọi hay gặp mặt để trao đổi lại mọi việc.

◆ **Cho phép người đang tức giận được xả bớt.** Nhà thương lượng con tin sẽ bảo bạn phải đối phó với người kia theo cách anh ta nhìn nhận vấn đề chứ không phải theo cách của bạn. Anh ta có thể cứ một mực cho là Abraham Lincoln đã nói chuyện với anh ta. Bạn không cần phải nói với anh ta là bạn cũng nghe thấy như thế nhưng bạn phải chấp nhận cách nhìn của anh ta. Áp dụng trong tình huống hàng ngày, điều này có nghĩa là con giận

dữ của người kia là vô lý nhưng bạn phải chấp nhận cơn giận dữ đó là có thật.

♦ **Khi người kia đang tức giận, hãy nghĩ đến sự tổn thương.** Tức giận thường đến sau khi bị tổn thương. Ai đó đã nói gì hay làm gì khiến người này cảm thấy tổn thương và bị đe dọa? Việc thừa nhận sự tổn thương sẽ góp phần đáng kể trong việc giảm bớt sự tức giận.

Bạn phải nhanh chóng để anh ta nói ra điều mình muốn. Để anh ta cam kết với một đề nghị. Phải làm gì để giải quyết vấn đề? Bạn làm được điều này ngay cả khi không sẵn sàng đưa ra bất kỳ một nhân nhượng nào. Chẳng hạn một nhân viên của bạn dọa sẽ bỏ việc nếu bạn không tăng lương. Bạn có một nguyên tắc bất di bất dịch là không tăng lương cho những ai dọa nghỉ việc. Đó là việc của bạn. Ngay cả như thế thì bạn vẫn nên để anh ta nói cho bạn biết anh ta muốn tăng bao nhiêu để ở lại. Việc định lượng vấn đề sẽ góp phần đáng kể trong việc giải quyết vấn đề.

Bạn hãy thu thập mọi thông tin có thể. Hãy nghĩ đến việc nhà thương lượng chính dùng nhà thương lượng tình báo để phỏng vấn những người biết về nghi phạm. Hãy tập trung vào con người hơn là vấn đề. Các giải pháp luôn liên quan đến con người hơn là tình huống. Càng hiểu rõ về con người, bạn càng đến gần hơn với giải pháp. Ở giai đoạn này, một vấn đề khác có thể bộc lộ ra. Tiền có thể không phải là lý do duy nhất khiến người đó ra đi. Anh ta có thể tức giận vì một đối thủ cạnh tranh đã được thăng tiến trước mình. Anh ta có thể có dính líu về quan hệ tình cảm với một nhân viên khác và cần tạo ra khoảng cách với người đó. Anh ta có thể phải hành động vì một lời đồn không có thật nào đó.

Hãy cố để đối phương thay đổi lập trường ban đầu của mình, để anh ta tập trung vào những lợi ích chung. Quan điểm của hai người có thể khác nhau đến 180 độ. “Anh đã lừa dối tôi!” “Không, tôi không lừa dối!” “Anh đã lừa tôi!” “Tôi không lừa!” Đó là những lời nói mạnh mẽ hoàn toàn trái ngược nhau, nhưng không có nghĩa là bạn vẫn không có những lợi ích chung đáng kể. Bạn vẫn có thể có những lợi ích chung đáng kể với người nhân viên ở lại với công ty. Cả bạn và khách hàng đang nổi nóng kia vẫn có thể có nhiều lợi ích từ việc duy trì mối quan hệ này.

Vấn đề là khi quá tập trung vào những lời nói hay lập trường, bạn sẽ không thể nhìn thấy những lợi ích chung của hai bên. Ví dụ kinh điển của điều này là cuộc Chiến tranh Lạnh. Chúng ta đã đưa ra lập trường rất mạnh mẽ. Chúng ta gọi họ là đế quốc ma quỷ. Họ đã đập giày trên bàn tại Liên hợp quốc, đã la hét là sẽ chôn sống chúng ta. Đó là những lời nói rất nặng nề nhưng cả hai vẫn có những lợi ích chung rất lớn. Chúng ta có lợi ích chung lớn trong việc giảm bớt chi phí quân sự. Chúng ta có lợi ích chung lớn trong việc hợp tác kinh doanh với nhau. Họ có trữ lượng titan mà ta cần cho các Câu lạc bộ gôn! Nhưng chúng ta lại không thấy thế khi quá tập trung vào quan điểm của mình.

Hãy xem xét cuộc xung đột kéo dài giữa người Đài Loan và Chính quyền Bắc Kinh. Trong hơn một nửa thế kỷ họ đã liên tục lên gân với nhau, đe dọa một cuộc chiến tranh kinh hoàng nổ ra. Mỹ đã hứa sẽ bảo vệ hòn đảo này nếu bị đại lục tấn công. Vậy cuộc xung đột này là thế nào? Lập trường của mỗi bên rất rõ ràng: Chính quyền Bắc Kinh nói Đài Loan là một tỉnh của Trung Quốc đại lục. Đài Loan tuyên bố là một quốc gia độc lập. Đây là

hai lập trường trái ngược nhau hoàn toàn. Nếu tập trung vào những lợi ích chung của hai bên, bạn sẽ thấy một bức tranh hoàn toàn khác. Nền kinh tế Đài Loan đã trì trệ trong hơn một thập kỷ qua. Việc cải thiện quan hệ và hợp tác làm ăn với Trung Quốc có thể giúp nền kinh tế này khởi sắc. Trong khi đó, Trung Quốc đại lục đang rất cần học hỏi kỹ năng kinh doanh của người Đài Loan. Cả hai bên đều rất có lợi nếu tìm ra giải pháp cho cuộc khủng hoảng.

Nghệ thuật giải quyết xung đột là để mọi người thay đổi lập trường ban đầu của họ và tập trung trở lại vào những lợi ích chung.

Chỉ khi cả hai bên đều biết cần phải làm gì để giải quyết vấn đề và đã thu thập đủ thông tin để cố gắng làm cho mọi người tập trung vào những lợi ích chung thì bạn mới có thể đi đến điều mà hầu hết mọi người đều nghĩ về thương lượng – phần tiến tới nhượng bộ. Đây là lúc suy nghĩ quan trọng nhất của nhà thương lượng có thể phát huy tác dụng. Tôi gọi đó là “Tín điều” của Nhà thương lượng hiệu quả. Suy nghĩ quan trọng nhất của bạn khi thương lượng không phải là: “Mình có thể buộc họ đưa ra cho mình cái gì?” mà là: “Mình có thể đưa ra những gì có giá trị với họ mà không làm thay đổi lập trường của mình?”

## Những điểm chính cần nhớ

1. Sau nhiều tổn thất khi xử lý vụ náo loạn tại Nhà tù Attica và vụ bắt giữ con tin ở Thế vận hội Munich, Cục Cảnh sát New York đã nghiên cứu các cách xử lý tình huống bắt giữ con tin nhằm bảo vệ cả con tin và sát thủ.
2. Chúng ta nên thương lượng với kẻ khủng bố nhưng không nên đưa ra những nhượng bộ lớn.
3. Mọi chuyên gia về con tin đều đồng ý là bạn không nên nói dối kẻ bắt giữ con tin vì điều này ảnh hưởng đến khả năng thực thi pháp luật khi thương lượng các tình huống khủng hoảng sau này.
4. Bước đầu tiên của quá trình thương lượng là nhà thương lượng chính tìm cách trao đổi, liên lạc với nghi phạm và cắt đứt mọi cơ hội để hắn trao đổi, liên lạc với bất kỳ ai khác.
5. Sát thủ phải bị cô lập cả về mặt thân thể và tâm lý.
6. Việc đưa người nhà vào nói chuyện với kẻ bắt giữ con tin hiếm khi mang lại hiệu quả vì có thể gây ra cảm xúc cực đoan và làm căng thẳng thêm tình hình.
7. Nhà thương lượng cần kiểm tra mọi thời hạn chót mà sát thủ đưa ra.
8. Nghệ thuật hòa giải là để các bên thay đổi lập trường ban đầu của mình và tập trung trở lại vào lợi ích chung giữa các bên.

9. Khi đối phó với người đang nóng giận, trước tiên hãy kiểm soát tình hình để mọi việc không trở nên xấu đi. Sau đó hãy cho người đó được xả bớt. Hãy quan tâm đến sự tổn thương. Sự tức giận thường đến sau khi bị tổn thương.
10. Đề người tức giận đưa ra một đề nghị, sau đó thu thập mọi thông tin có thể.
11. Hãy nhớ đến “Tín điều” của Nhà thương lượng hiệu quả. Suy nghĩ quan trọng nhất của bạn khi thương lượng không phải là: “Mình có thể buộc họ đưa ra cho mình cái gì?” mà là: “Mình có thể đưa ra những gì có giá trị với họ mà không làm thay đổi lập trường của mình?”



## PHẦN BA

# NHỮNG ĐIỂM GÂY ÁP LỰC TRONG THƯƠNG LƯỢNG

Louis (Satchmo) Armstrong từng kể câu chuyện về những ngày đầu làm nhạc sỹ của mình như sau: “Có một đêm, một người mặc áo trùm đầu thiện nghệ đột nhập vào phòng thay đồ của tôi ở Chicago và bảo tôi phải mở một câu lạc bộ ở New York vào đêm tới. Tôi bảo hẳn tôi đang có việc ở Chicago và không định đi đâu cả rồi quay lưng lại với hắn để thể hiện sự dứt khoát. Rồi tôi nghe thấy âm thanh lách cách. Tôi quay lại, nhìn thấy hắn đã giở súng vào người tôi và sẵn sàng bóp cò. Chúa ơi, trông cứ giống như khẩu đại bác và tôi chết đến nơi rồi. Thế là tôi nhìn xuống cái cục thép đó và nói: “Thôi được, có lẽ ngay mai tôi sẽ ở New York.”

Như Al Capone từng nói: “Bạn có thể đạt được kết quả bằng lời nói dễ chịu cùng một khẩu súng hơn là chỉ có lời nói dễ chịu không thôi.”

Giở súng vào người nào đó trong cuộc thương lượng là điểm gây áp lực thô bạo nhất. Tôi nghĩ điều này sẽ đặc biệt hiệu quả nhưng bạn cũng sẽ không bao giờ phải làm thế. Trong phần này, tôi sẽ chỉ cho bạn một số điểm gây áp lực mà bạn có thể áp dụng hiệu quả mà vẫn chấp nhận được. Trong đó có nhiều điểm mà bạn có thể áp dụng với mức độ thô bạo như giở súng vào ai đó nhưng thường thì nhẹ nhàng hơn sẽ hiệu quả hơn. Nếu đã có sức mạnh thì bạn sẽ không cần phải phô trương.

## 37. ÁP LỰC THỜI GIAN

Vilfredo Pareto có lẽ chưa bao giờ nghiên cứu về yếu tố thời gian trong thương lượng nhưng nguyên tắc Pareto cho thấy áp lực lạ thường mà thời gian mang lại trong cuộc thương lượng. Pareto là một nhà kinh tế học sống vào thế kỷ XIX. Mặc dù sinh ra ở Paris nhưng ông chủ yếu sống ở Ý, nơi ông nghiên cứu về sự cân bằng của cái được phân bố trong dân chúng. Trong cuốn sách *Cours d'Economie Politique* của mình, ông chỉ ra 80% số của cải tập trung vào tay 20% số người.

Điều thú vị về nguyên tắc 80/20 là nó thể hiện liên tục trong nhiều lĩnh vực rõ ràng là không liên quan với nhau. Các Trưởng phòng Kinh doanh nói với tôi rằng 80% doanh số đến từ 20% số nhân viên bán hàng. Do đó, họ nghĩ là nên sa thải 80% và chỉ cần giữ lại 20%. Vấn đề ở đây là nguyên tắc 80/20 cũng lại áp dụng cho số 20% còn lại và bạn lại gặp phải vấn đề như trước dù chỉ với số nhân viên ít hơn. Các giáo viên bảo tôi là 20% số học sinh gây ra 80% rắc rối. Trong các cuộc hội thảo, 20% số sinh viên đặt đến 80% số câu hỏi.

Nguyên tắc trong thương lượng là 80% số nhượng bộ đạt được trong 20% thời gian cuối cùng còn lại. Nếu các yêu cầu được đưa ra ngay trong giai đoạn đầu của cuộc thương lượng thì có lẽ không bên nào muốn đưa ra nhân nhượng và toàn bộ giao dịch có thể đổ vỡ. Trong

khi đó, có nhiều vấn đề hơn xảy ra trong 20% thời gian cuối cùng còn lại để thương lượng thì cả hai bên lại sẵn sàng đưa ra nhân nhượng hơn. Thử nhớ lại lần gần đây nhất bạn mua một mảnh đất. Bạn có thể mất 10 tuần từ khi ký hợp đồng ban đầu cho đến khi thực sự trở thành chủ sở hữu của miếng đất. Giờ hãy nhớ lại những nhân nhượng được đưa ra. Có đúng là trong suốt 2 tuần cuối cùng khi mọi thứ gần như phải thương lượng lại thì cả hai bên lại trở nên linh hoạt hơn?

Một số người có thể không thật tử tế khi áp dụng điều này với bạn. Họ trì hoãn đưa ra những yếu tố trong cuộc thương lượng lẽ ra có thể được đưa ra sớm hơn để mọi chuyện được giải quyết một cách đơn giản. Rồi khi bạn đang sẵn sàng chốt lại thỏa thuận thì những vấn đề đó nảy sinh vì họ biết bạn sẽ dễ dàng chấp nhận hơn dưới áp lực thời gian.

## Chốt lại mọi chi tiết ngay từ đầu

Có một điều bạn cần biết là nên chốt lại mọi chi tiết ngay từ đầu. Đừng để mọi thứ lại để “Thôi được, chúng ta có thể bàn sau”. Một vấn đề có vẻ ít quan trọng lúc đầu có thể trở thành một vấn đề rất lớn dưới áp lực thời gian.

## **NHỮNG VẤN ĐỀ Ở BIG SKY COUNTRY**

Có lần tôi ở Kalispell, Montana để tổ chức một cuộc hội thảo cho học viên tốt nghiệp tại Học viện Realtor, Montana. Đây là những người làm về bất động sản dân sinh được đào tạo ở cấp cao nhất. Chúng tôi tổ chức cuộc hội thảo kéo dài cả ngày về Thương lượng hiệu quả, và trong giờ nghỉ, một người đến gặp tôi và nói: “Có lẽ anh có thể giúp tôi. Tôi gặp một vấn đề rắc rối lớn. Có vẻ như tôi sẽ mất phần hoa hồng lớn trong một vụ giao dịch rất lớn.”

Tôi bảo cô ta kể rõ thêm, cô ta nói: “Nhiều tháng trước đây, một người đàn ông đến văn phòng của tôi đề nghị rao bán căn nhà 600.000 đôla. Tôi chưa bao giờ rao bán một căn nào lớn đến vậy nên tôi có vẻ không tin chắc lắm vì khi ông ta hỏi tôi lấy bao nhiêu tiền hoa hồng, ông ta đã tỏ ra giật mình sững sốt và tôi đã mắc bẫy. Tôi bảo ông ta là 6%. Ông ta nói: “36.000 đôla! Quá nhiều tiền”. Tôi nói: “Xem nào, nếu ông thống nhất giảm bớt giá cả căn nhà thì chúng tôi sẽ bàn với ông về số tiền hoa hồng.” Tôi chỉ nói như vậy và không hề băn khoăn nghĩ lại về điều này.

“Thật may là cuối cùng tôi không chỉ rao bán được căn nhà mà còn tìm được người mua mà ông ta không phải giảm giá nhiều, giờ thì tôi gần như đã có toàn bộ 36.000 đôla tiền hoa hồng và thương vụ sẽ hoàn tất vào tuần tới. Thế mà hôm qua ông ta đến văn phòng tôi và nói: “Tôi đã nghĩ đến công sức cô bỏ ra cho vụ mua bán này.” Hãy nhớ là giá trị của dịch vụ thường có vẻ suy giảm nhanh chóng sau khi được thực hiện (xem Chương 8). “Cô có nhớ là cô đã bảo tôi cô sẽ bàn với tôi về số tiền hoa hồng chứ?”

“Vâng, tôi đã nghĩ đến công sức cô bỏ ra và tôi quyết định là 5.000 đôla là mức hoa hồng hợp lý cho cô.” Ông ta chỉ đề nghị có 5.000 đôla trong khi cô ta mong đợi 36.000 đôla. Cô ta vô cùng hoảng hốt. Điều này cho thấy rằng bạn không bao giờ nên để bất cứ thứ gì lại để “chúng ta có thể bàn sau” vì một chi tiết nhỏ ban đầu có thể trở thành một vấn đề lớn sau này khi bạn gặp áp lực thời gian.

Câu chuyện này cũng cho thấy một điều là chúng ta thường nghĩ rằng mình ở thế yếu hơn trong cuộc thương lượng dù mình ở bên nào. Thực ra người đại diện bất động sản ở Montana đã ở vị thế rất tốt đúng không? Như tôi đã giải thích cho cô ta, trên giấy tờ cô ta đã có 6%. Nếu có chẳng thì cô ta đã thay đổi bằng một câu nói mơ hồ không thể mang ra tòa được. Cô ta có thể mạnh nhưng lại không biết là mình có.

Vậy thì tại sao bạn lại để mình rơi vào rắc rối đó? Hãy chốt lại mọi chi tiết ngay từ đầu. Khi đối phương nói với bạn: “Chúng ta có thể bàn sau, có vấn đề gì lớn đâu”, bạn cần để ý cảnh giác ngay. Đừng để mọi người làm thế với bạn.

Mọi người thường trở nên dễ chấp nhận hơn dưới áp lực thời gian. Điều tiếp theo mà Nhà thương lượng hiệu quả hiểu được về thời gian là mọi người thường trở nên dễ chấp nhận hơn dưới áp lực thời gian. Con bạn thường xin bạn thứ gì đó vào lúc nào? Julia, con gái tôi, hồi đi học ở Đại học Nam California đã sống trong một căn nhà nội trú và thỉnh thoảng mới về nhà vào dịp cuối tuần hoặc khi cần xin tiền. Nó thường xin tôi vào lúc nào? Vào 7 giờ sáng thứ Hai, khi chạy vội ra cửa nó mới nói với tôi: “Bố ơi, con xin lỗi, con suýt quên mất, con cần 60 đôla để mua sách.”

Tôi nói: “Julia, đừng chơi trò đó với bố. Tại sao con ở nhà suốt mấy ngày cuối tuần mà không hề nói gì với bố về việc này?”

“Ôi con xin lỗi bố, đến lúc chuẩn bị đi con mới nhớ ra, nhưng giờ con muộn mất rồi. Con phải lên đường đây không con muộn mất. Nếu không có sách hôm nay, con sẽ không thể làm xong bài đúng hạn. Bố làm ơn cho con tiền ngay rồi chúng ta sẽ nói chuyện tiếp vào cuối tuần tới được không ạ?” Không phải là bọn trẻ chơi trò khôn lỏi với chúng ta mà theo bản năng sau nhiều năm phải đối phó với người lớn, chúng hiểu là dưới áp lực thời gian, mọi người thường trở nên dễ chấp nhận hơn.

## **VẤN ĐỀ HÌNH DÁNG CHIẾC BÀN CÓ QUAN TRỌNG ĐẾN THẾ KHÔNG?**

Thật thú vị khi tìm hiểu về các cuộc thương lượng quốc tế, trong đó áp lực thời gian đã tác động đến kết quả như thế nào. Hãy nhớ đến các cuộc hòa đàm về Việt Nam ở Paris. Bạn có thể nhớ lại vào mùa xuân năm 1968, Lyndon Johnson đã tuyên bố sẽ không ứng cử lần tới và sẽ dành thời gian cho các cuộc hòa đàm.

Ông ta háo hức muốn đạt được một hòa ước vào trước tháng Mười một trong khi Hubert Humphrey, Phó Tổng thống của ông ta, sẽ tập trung tranh cử. Ông ta cử nhà đàm phán của chúng ta, Averell Harriman, tới Paris với một mệnh lệnh rõ ràng: Mang lại kết quả nhanh và ngay. Đúng theo phong cách Texas. Averell Harriman thuê một phòng hạng sang trong khách sạn Ritz ở Paris theo từng tuần, còn nhà đàm phán phía Việt Nam thì thuê hẳn một căn biệt thự ở ngoại ô trong hai năm rưỡi. Rồi phía Việt Nam cứ liên tục hết tuần này đến tuần khác nói về vấn đề hình dáng chiếc bàn thương lượng.

Họ có thực sự quan tâm đến hình dáng chiếc bàn hay không? Tất nhiên là không! Họ đang làm hai việc. Thứ nhất, họ đang ra vẻ, và rất thành công, là họ không chịu bất kỳ áp lực thời gian nào. Họ đã ở trong chiến tranh trong khoảng 30 năm nên một, hai năm hay thêm nữa cũng không làm họ thực sự bận tâm lắm. Thứ hai, họ đang cố ép ta về thời hạn tháng Mười một, và họ đã rất thành công. Vào ngày 01 tháng Mười một, chỉ còn năm ngày trước cuộc bầu cử, Johnson phải ngừng ném bom Việt Nam. Dưới áp lực thời gian kiểu như vậy thì chỉ có phép màu mới giúp ông ta không phải làm thế.

Khi thương lượng với ai đó, bạn đừng để họ biết rằng mình đang phải chịu một thời hạn chót. Giả dụ bạn vừa bay xuống Dallas để hoàn tất cuộc thương lượng với một người chủ khách sạn và bạn phải bay về lúc 6 giờ chiều. Chắc chắn là bạn rất muốn lên chuyến bay đó để về nhà nhưng đừng để người khác biết. Nếu họ biết bạn có chuyến bay lúc 6 giờ chiều thì hãy cố để họ biết thêm là bạn còn có thể bay chuyến 9 giờ tối nếu không kịp hoặc bạn có thể ở lại bao lâu cũng được để đạt được một thỏa thuận chấp nhận được cho cả hai bên.

Nếu họ biết bạn phải chịu áp lực thời gian, họ có thể cố tình trì hoãn cuộc thương lượng đến phút cuối cùng miễn là còn có thể. Như vậy nguy cơ hiện hữu là dưới áp lực thời gian như vậy, bạn sẽ phải chịu nhượng bộ. Trong các cuộc hội thảo về thương lượng hiệu quả của mình, tôi thường đưa ra bài tập để các học viên thực hành thương lượng. Họ có 15 phút để thương lượng và tôi thường nhấn mạnh với họ yêu cầu quan trọng của việc hoàn tất thương lượng trong giới hạn thời gian như vậy. Khi tôi đi quanh phòng để nghe qua quá trình thương lượng của họ, tôi có thể nói là trong suốt 12 phút đầu họ không có tiến triển gì hết. Cả hai bên đều rơi vào bế tắc và gần như rất ít quá trình cho và nhận. Hết 12 phút, tức là 80% thời gian, tôi dùng micro nói với họ là họ chỉ còn 3 phút nữa. Rồi tôi liên tục nhắc để họ thấy được áp lực thời gian và cuối cùng kết thúc bằng việc đếm ngược số giây từ 5 đến 0. Có thể thấy rất rõ ràng là họ đã đưa ra 80% số nhượng bộ trong 20% thời gian cuối cùng còn lại để thương lượng.

Nếu cả hai bên cùng phải tiến tới một thời hạn chót như nhau thì sao? Một câu hỏi thú vị được đặt ra khi cả hai bên đều tiến đến cùng một thời hạn chót. Điều này có thể đúng trong trường hợp bạn phải thuê văn phòng chẳng hạn. Giả dụ hợp đồng thuê 5 năm của bạn sẽ kết thúc trong 6 tháng tới và bạn phải thương lượng việc gia hạn với người chủ nhà. Bạn có thể nghĩ: “Mình sẽ dùng áp lực thời gian đối với ông ta để đạt được thỏa thuận tốt nhất. Mình sẽ chờ đến phút chót mới thương lượng với ông ta. Điều đó sẽ khiến ông ta phải chịu

nhiều áp lực thời gian. Ông ta biết là nếu mình không thuê nữa thì chỗ đó sẽ phải để trống trong nhiều tháng trước khi ông ta tìm được người thuê khác.” Có vẻ như đó là một chiến lược tuyệt vời cho đến khi bạn nhận ra không có gì khác nhau giữa điều đó với việc người chủ nhà cũng không chịu thương lượng cho đến phút cuối để gây áp lực lên chính bạn.

Như vậy là bạn gặp phải tình huống cả hai bên cùng tiến tới một thời hạn chót. Bên nào nên dùng áp lực thời gian và bên nào nên tránh? Câu trả lời là bên có thể nhất có thể dùng áp lực thời gian, còn bên ở thế yếu hơn nên tránh áp lực thời gian và nên thương lượng sớm trước thời hạn chót. Cũng đúng thôi, nhưng ai sẽ là người có thể nhất? Bên có nhiều lựa chọn nhất là bên có thể nhất. Nếu bạn không thể thương lượng để gia hạn việc thuê văn phòng thì ai có nhiều lựa chọn khả thi nhất?

Để xác định điều này, bạn có thể lấy ra một tờ giấy và kẻ một đường dọc ở giữa. Ở bên trái, hãy liệt kê những lựa chọn nếu bạn không thể gia hạn hợp đồng thuê nhà. Bạn còn có thể thuê được ở chỗ nào khác? Sẽ tốn kém hơn hay tiết kiệm hơn? Chi phí chuyển điện thoại và in lại logo biển hiệu các loại là bao nhiêu? Khách hàng có thể tìm được địa chỉ nếu công ty chuyển đi hay không? Ở phía bên phải tờ giấy, bạn liệt kê ra những lựa chọn của người chủ nhà. Căn nhà này có điểm gì đặc biệt và ông ta có thể khó tìm được người thuê mới như thế nào? Họ có thể trả cao hơn hay ông ta phải giảm mức thuê đi? Ông ta phải chi bao nhiêu để nâng cấp hay sửa sang lại căn nhà cho phù hợp với yêu cầu của người thuê mới? Bạn phải hiểu được thực tế là dù ở bên nào trên bàn thương lượng thì bạn vẫn luôn nghĩ mình ở thế yếu hơn. Suy cho cùng, bạn sẽ biết rõ về áp lực đè lên mình chứ không biết về áp lực lên người chủ nhà. Để trở thành một Nhà thương lượng hiệu quả hơn, bạn hãy hiểu rằng mọi người luôn nghĩ mình ở thế yếu hơn và muốn tìm cách bù đắp cho điều đó. Khi bạn liệt kê ra lựa chọn của mỗi bên theo cách này, cuối cùng bạn có thể kết luận là người chủ nhà có nhiều lựa chọn hơn bạn.

Hãy bù đắp cho điều đó, nhưng nếu bạn làm vậy và rõ ràng người chủ nhà vẫn có nhiều lựa chọn hơn bạn thì ông ta chính là người có thế hơn. Bạn nên tránh áp lực thời gian và thương lượng việc gia hạn hợp đồng thuê nhà khi còn nhiều thời gian. Tuy nhiên, nếu rõ ràng là bạn có nhiều lựa chọn hơn người chủ nhà thì hãy gây áp lực thời gian cho ông ta bằng cách thương lượng vào phút chót.

## **GÂY ÁP LỰC THỜI GIAN NHÀM PHÍA**

Vào tháng Chín năm 1994, cựu Tổng thống Jimmy Carter cùng với Thượng nghị sỹ Sam Nunn và cựu Tham mưu trưởng Colin Powell bay đến Haiti để xem liệu họ có thể buộc Tướng Cedras từ bỏ quyền lực mà chúng ta [nước Mỹ] không cần phải tấn công nước này để ép ông ta. Đến cuối ngày thương lượng thứ hai, Tổng thống Clinton đã gọi cho Tổng thống Carter để thông báo ông đã bắt đầu cuộc tấn công và Carter chỉ có 30 phút để rời khỏi nước này. Đó không phải là một ví dụ kinh điển của việc dùng áp lực thời gian lên một cuộc thương lượng. Vấn đề duy nhất là Clinton đã gây áp lực thời gian nhằm đối tượng. Chúng ta có đủ thế trong cuộc thương lượng đó vì chúng ta có tất cả các lựa chọn. Lẽ ra phải là

Carter gây áp lực thời gian lên Cedras chứ không phải là Clinton gây áp lực thời gian lên Carter.

Khi thương lượng tiếp tục kéo dài, mọi người sẽ trở nên linh hoạt hơn. Bạn càng giữ cho đối phương tham gia thương lượng càng lâu, càng có nhiều khả năng là đối phương sẽ tiến gần hơn đến quan điểm của bạn. Lần sau khi gặp tình huống mà bạn bắt đầu nghĩ là mình sẽ không bao giờ làm lay chuyển đối phương thì hãy nghĩ đến những chiếc tàu kéo trên sông Hudson gần Manhattan. Một chiếc tàu kéo nhỏ có thể làm dịch chuyển cả một chiếc tàu thủy lớn mỗi lần một chút. Nhưng nếu người lái tàu kéo muốn đi nhanh và cố gắng đẩy chiếc tàu thủy đi nhanh hơn thì điều này sẽ không còn hiệu quả nữa. Một số người cũng thương lượng kiểu đó. Họ gặp phải một thế bế tắc trong thương lượng khiến họ bực bội, trở nên thiếu kiên nhẫn và cố ép đối phương thay đổi ý kiến. Vậy thì hãy nghĩ đến chiếc tàu kéo. Mỗi lần một chút thì bạn sẽ có thể dịch chuyển được chiếc tàu thủy lớn. Nếu có đủ sự kiên trì, bạn có thể thay đổi suy nghĩ của người khác từng chút một.

Thật không may là điều này lại có tính hai mặt. Càng thương lượng lâu thì bạn càng có nhiều khả năng đưa ra nhượng bộ. Chẳng hạn bạn bay tới San Francisco để thương lượng một thương vụ lớn. Đúng 8 giờ sáng, bạn xuất hiện ở văn phòng của họ với vẻ hồ hởi và quyết tâm theo đuổi để hoàn tất mọi mục tiêu. Thật không may, mọi việc không như ý bạn. Cả buổi sáng diễn ra mà không có bất kỳ dấu hiệu tiến triển nào, vì thế bạn phải nghỉ ăn trưa. Sau đó hết cả buổi chiều mà bạn vẫn chỉ đạt được thỏa thuận về một số điểm nhỏ. Bạn phải gọi cho hãng hàng không để đặt lại lịch bay vào nửa đêm. Bạn nghỉ ăn tối và quay trở lại quyết tâm hoàn tất công việc. Hãy cẩn thận. Nếu bạn không thật thận trọng thì đến 10 giờ tối bạn sẽ bắt đầu đưa ra những nhượng bộ mà buổi sáng khi bắt đầu bạn không bao giờ nghĩ là mình sẽ làm vậy.

Tại sao lại như thế? Vì tiềm thức của bạn giờ đang la lên với bạn: “Mình không thể ra đi trắng tay sau bao nhiêu thời gian và công sức dành cho nó. Mình phải làm điều gì đó thôi.” Mỗi khi vượt qua thời điểm mà bạn sẵn sàng ra đi, bạn đã chuẩn bị tinh thần cho việc chịu thua trong cuộc thương lượng (chi tiết hơn ở Chương 39). Nhà thương lượng hiệu quả biết rằng bạn cần phải bỏ qua tất cả thời gian hay tiền bạc mà mình đã đầu tư vào một dự án cho đến một thời điểm nhất định nào đó. Thời gian và tiền bạc đã hết dù bạn có đạt được thỏa thuận hay không. Hãy luôn xem xét các điều khoản của cuộc thương lượng đang có ở thời điểm đó và nghĩ: “Bỏ qua tất cả thời gian và tiền bạc đổ vào vụ này từ trước đến giờ, ta có nên tiếp tục không?”

Đừng bao giờ chán chừ rút ỏ cắm nếu nó không còn cần thiết nữa. Từ bỏ một khoản đầu tư còn đỡ tốn kém hơn là tiếp tục với một thỏa thuận không phù hợp chỉ vì mình đã đầu tư quá nhiều vào đó. Đó là một trong những điều khiến Donald Trump trở thành một Nhà thương lượng hiệu quả đến vậy: Ông không sợ rút ỏ cắm khi nó không còn cần thiết nữa. Chẳng hạn, ông đã đầu tư 100 triệu đôla để mua lại địa điểm cho Television City ở Bồ Tây

Manhattan. Ông cũng đã đầu tư nhiều triệu đôla nữa cho việc thiết kế dự án bao gồm một tòa tháp cao nhất thế giới 150 tầng và một trường quay hoành tráng mà ông hy vọng sẽ thu hút được NBC. Tuy nhiên, khi không thể thương lượng được với thành phố về mức giảm thuế phù hợp, ông đã cho xẹp xó toàn bộ dự án này. Bạn cũng phải nhìn cuộc thương lượng theo cách tương tự. Hãy quên đi những gì mình đã đầu tư và xem xét liệu có thể duy trì được nữa không.

## Thời gian chấp nhận

Một cách khác để biến thời gian thành lợi thế của mình là điều mà các nhà thương lượng gọi là “thời gian chấp nhận”. Đề nghị ban đầu của họ có thể không hợp với đối phương và chắc chắn là họ sẽ không thêm quan tâm đến. Nhưng nếu bạn đủ kiên trì thì cuối cùng đối phương cũng sẽ thấy có thể chấp nhận được. Thời gian cần thiết để một người chấp nhận lời đề nghị không thể chấp nhận này như một phương án tối ưu chính là thời gian chấp nhận. Dưới đây là một số ví dụ cụ thể:

♦ **Cái chết.** Có thể phải mất mấy chục năm nhưng cuối cùng tất cả chúng ta đều sẽ học cách chấp nhận nó.

♦ **Không tặc.** Kẻ không tặc đòi 10 triệu đôla và một chiếc vé tới tự do. Cuối cùng hẳn chấp nhận cơ hội đầu hàng trong danh dự.

♦ **Bán bất động sản.** Chúng ta nghĩ là mình sẽ kiếm được 1 triệu đôla cho căn nhà mà mình rất thích. Sau khi rao bán ra thị trường được sáu tháng, chúng ta phải miễn cưỡng chấp nhận rằng khách hàng có thể không thích nó như chúng ta.

♦ **Thăng tiến trong công ty.** Chúng ta hy vọng sẽ được nhận chức Phó Chủ tịch ở thành phố New York. Sau một tuần đau khổ, chúng ta chấp nhận vị trí phụ trách quận ở El Paso trước đã.

♦ **Vào học đại học.** Chúng ta mong mỏi gửi con trai đến học ở Stanford. Chúng ta miễn cưỡng chấp nhận thực tế là với mức điểm của mình, cậu con trai được vào trường Cao đẳng Cộng đồng là may mắn rồi.

Hãy để ý đến hiện tượng thời gian chấp nhận và kiên trì. Có thể đối phương phải mất một khoảng thời gian mới nhìn nhận nghiêm túc đề nghị của bạn. Thời gian cũng tương đương với tiền bạc. Cả hai đều có thể đầu tư, tiêu tốn, để dành và làm lãng phí. Hãy đầu tư thời gian để thực hiện tất cả các bước thương lượng, dùng áp lực thời gian để giành lợi thế và đừng chiều theo xu hướng muốn kết thúc nhanh. Các Nhà thương lượng hiệu quả hiểu rằng thời gian chính là tiền bạc.

## Những điểm chính cần nhớ

1. 80% nhượng bộ diễn ra trong 20% thời gian cuối cùng còn lại.
2. Hãy chốt lại mọi chi tiết ngay từ đầu. Đừng để điều gì để “Chúng ta có thể bàn sau.”
3. Mọi người thường trở nên dễ chấp nhận hơn dưới áp lực thời gian.
4. Đừng bao giờ để lộ ra là bạn phải chịu một thời hạn chốt.
5. Cố gắng để khiến đối phương chịu một thời hạn chốt.
6. Trong một tình huống mà cả hai bên đều cùng tiến tới một thời hạn chốt thì bên có thể nhất có thể dùng áp lực thời gian nhưng bên ở thế yếu nhất nên tránh áp lực thời gian và thương lượng trước khi đi đến thời hạn chốt.
7. Thế mạnh liên quan trực tiếp đến những lựa chọn của mỗi bên trong trường hợp họ không thể đạt được thỏa thuận.
8. Thời gian chấp nhận nghĩa là bạn nên cho đối phương có thời gian chấp nhận là họ sẽ không đạt được nhiều như mong muốn.

## 38. SỨC MẠNH THÔNG TIN

Tại sao các nước phải gửi gián điệp đến các nước khác? Tại sao các đội bóng đá chuyên nghiệp phải xem lại các trận đấu của đối thủ? Vì kiến thức là sức mạnh và bên nào càng thu thập được nhiều kiến thức về đối thủ, bên đó càng có nhiều cơ hội chiến thắng. Nếu hai nước có chiến tranh thì nước có nhiều thông tin tình báo về nước kia sẽ có lợi thế. Điều này chắc chắn đúng trong trường hợp Chiến tranh Vùng Vịnh Ba Tư: Các gián điệp của CIA đã chụp lại tất cả các tòa nhà ở Baghdad và chúng ta [người Mỹ] đã có thể hoàn toàn phá hủy hệ thống thông tin truyền thông của họ ngay từ những đợt ném bom đầu tiên.

### **BIẾT ĐƯỢC ĐỀ NGHỊ CỦA ĐỐI PHƯƠNG**

Các Chính phủ thường dành hàng tỉ đôla để tìm hiểu về đối phương trước khi bước vào đàm phán kiểm soát vũ khí. Thật thú vị khi biết Henry Kissinger được phỏng vấn trước một cuộc họp cấp cao: “Ông Kissinger, ông có nghĩ rằng có khả năng các nhà thương lượng của chúng ta biết trước đối phương sẽ đề nghị những gì tại các cuộc đàm phán trước khi họ thực sự đề nghị không?” Ông trả lời: “Ồ chắc chắn rồi – không có gì phải nghi ngờ về điều này cả. Chúng ta sẽ rất khó khăn khi bước vào cuộc thương lượng mà không biết trước là đối phương sẽ đề nghị những gì.”

Bạn có thể tưởng tượng ra chi phí của việc có được những thông tin kiểu đó không? CIA thường rất bí mật về chi tiêu ngân sách của mình nhưng tại một hội nghị thu thập tình báo ở San Antonio, Mary Graham, Phó Giám đốc tình báo và là một cựu binh 27 năm trong ngành tình báo của CIA đã hé lộ là tổ chức này



chi 44 tỉ đôla mỗi năm. Nếu Chính phủ nghĩ là nó quan trọng như vậy thì tại sao chúng ta không dành chút thời gian để thu thập thông tin trước khi bước vào một cuộc thương lượng?

Khi Bill Richardson, cựu Đại sứ Mỹ ở Liên hợp quốc được Tạp chí *Fortune* hỏi làm sao để trở thành Nhà thương lượng hiệu quả, điều đầu tiên mà ông nói là: “Bạn phải là người biết lắng nghe tốt. Bạn phải tôn trọng quan điểm của đối phương. Bạn phải biết điều gì khiến đối thủ quan tâm.” Khi được hỏi ông đã chuẩn bị cho cuộc thương lượng như thế nào, ông lại ngay lập tức nói đến việc thu thập thông tin: “Tôi nói chuyện với những người biết về đối tượng tôi sẽ thương lượng. Tôi nói chuyện với các học giả, các chuyên gia của Bộ Ngoại giao và các phóng viên. Trước khi gặp Saddam Hussein, tôi dựa rất nhiều vào Đại sứ của Iraq tại Liên hợp quốc. Ông ta bảo tôi phải rất thành thật với Saddam – đừng dùng cú đấm nào. Với Castro, tôi biết là ông luôn khát thông tin về Mỹ. Chắc chắn là ông cũng rất quan tâm đến Steve Forbes và quan tâm đến tình hình bé tắc về ngân sách trong quốc hội. Ông tự coi mình là một chuyên gia về nền chính trị của Mỹ. Với Cedras của Haiti, tôi hiểu là ông ta thường chơi trò đóng vai Người tốt, kẻ xấu.”

Nếu hai công ty đang có kế hoạch sáp nhập, công ty biết nhiều thông tin hơn thường sẽ đạt được thỏa thuận tốt hơn. Nếu hai nhân viên bán hàng đang cạnh tranh để tiếp cận một khách hàng, người biết nhiều hơn về công ty và đại diện của nó sẽ có cơ hội được khách hàng đó lựa chọn.

Dù tầm quan trọng của thông tin trong thương lượng đã rõ ràng như vậy nhưng rất ít người lại dành thời gian phân tích về đối phương trước khi bắt đầu thương lượng. Họ sẽ mất hàng nghìn đôla nếu không dành đủ thời gian thu thập những thông tin lẽ ra họ phải có trước đó.

## Nguyên tắc số 1: Đừng sợ phải thừa nhận là bạn không biết

Nếu bạn có nhà riêng, hãy nhớ lại lúc bạn mua ngôi nhà hiện giờ. Bạn biết được bao nhiêu về người bán trước khi đưa ra lời đề nghị? Bạn có biết tại sao họ lại bán nhà và họ đã cố gắng bán được bao lâu rồi? Bạn đã tìm hiểu xem vì sao họ lại đưa ra mức giá như vậy hay chưa? Bạn đã biết gì về nhu cầu và ý định thực sự của họ trong cuộc thương lượng? Thường thì cả bên đại lý rao bán cũng không biết đúng không? Anh ta vẫn liên hệ trực tiếp với người bán khi họ rao bán căn nhà. Nhưng khi được hỏi về mục đích của người bán nhà, anh ta thường trả lời là: “À, tôi không biết. Tôi chỉ biết là họ đang cần tiền nên không muốn giữ nữa, nhưng tôi không biết họ cần tiền làm gì. Tôi nghĩ là mình không có quyền được hỏi chuyện đó.”

Trong các cuộc hội thảo một hoặc hai ngày của mình, tôi đã chia học viên thành các nhóm thương lượng khác nhau, một bên là người mua còn một bên là người bán. Tôi cung cấp cho họ đủ thông tin để hoàn tất một cuộc thương lượng thành công. Thực ra, tôi cố tình đưa cho mỗi bên những điểm mạnh và điểm yếu dễ nhận ra. Tôi nói với mỗi bên là nếu đối

phương hỏi họ một câu hỏi mà họ đã được đưa trước câu trả lời thì họ không được phép nói dối. Nếu một bên chỉ hé lộ một nửa số thông tin hay họ đã được dàn dựng tinh vi thì bên đó sẽ ở một vị trí thuận lợi để kết thúc thương lượng thành công.

Thật đáng tiếc là dù tôi có nhấn mạnh bao nhiêu lần cho học viên về tầm quan trọng của việc thu thập thông tin – thậm chí đến mức phải phân bổ 10 phút trong cuộc thương lượng chỉ để làm việc đó – thì họ vẫn không muốn làm công việc mất thời gian này.

Tại sao mọi người lại không muốn thu thập thông tin? Vì để tìm hiểu mọi thứ, bạn phải thừa nhận là mình không biết và hầu hết chúng ta đều không muốn thừa nhận là mình không biết. Hãy để tôi đưa cho bạn một bài tập nhỏ để chứng minh cho điều này. Tôi sẽ hỏi bạn sáu câu hỏi, tất cả đều trả lời bằng một con số, nhưng thay vì để bạn phải cố gắng phán đoán con số chính xác, tôi sẽ cho bạn thoải mái hơn bằng cách chỉ trả lời theo kiểu ước lượng.

Nếu tôi hỏi bạn có bao nhiêu bang, thay vì nói là 50, bạn sẽ nói: “Từ 49 đến 51.” Nếu tôi hỏi bạn khoảng cách từ Los Angeles đến New York, bạn có thể không chắc chắn lắm nên bạn sẽ nói: “Từ 2.000 đến 4.000 dặm”. Bạn có thể nói là từ một đến một triệu và tất nhiên là chắc chắn 100%, nhưng tôi muốn bạn phải chắc chắn đến 90% là câu trả lời đúng sẽ rơi vào khoảng mà bạn ước lượng. Bạn đã hiểu ý chưa?

Câu hỏi như sau:

**H:** Canada có bao nhiêu tỉnh bang?

Từ .... đến ....

**H:** Brigham Young có bao nhiêu vợ?

Từ .... đến ....

**H:** Chúng ta mua lại bang Florida từ Tây Ban Nha hết bao nhiêu?

Từ .... đến ....

**H:** Erle Stanley Gardner viết bao nhiêu tiểu thuyết Perry Mason?

Từ .... đến ....

**H:** Gà ở Mỹ thường đẻ bao nhiêu trứng mỗi năm?

Từ .... đến ....

**H:** Theo Sáng Thế Ký [Kinh Thánh] thì độ dài của Noah Ark<sup>(1)</sup> là bao nhiêu feet?

Từ .... đến ....

Đáp án:

Đ: Có 10 tỉnh bang (và hai vùng lãnh thổ) ở Canada.

Đ: Brigham Young, người đứng đầu nhà thờ Mormon, có 27 vợ.

Đ: Chúng ta đã trả 5 triệu đôla để mua lại Florida.

Đ: Erle Stanley Gardner viết 75 tiểu thuyết Perry Mason.

Đ: Khoảng 67 tỉ quả trứng ở Mỹ mỗi năm.

Đ: Chiếc thuyền Noah Ark dài gần 140m. Theo Sáng Thế Ký 6:15, con thuyền là 300x50x30 khối, mỗi khối bằng 45cm.

Thế nào? Bạn có trả lời đúng không? Có lẽ là không, nhưng hãy nghĩ xem để trả lời đúng hết dễ dàng thế nào. Bạn chỉ cần thừa nhận là mình không biết và đưa ra khoảng ước lượng thật lớn. Có lẽ bạn đã không làm thế vì giống như bất kỳ ai khác, bạn không thích thừa nhận là mình không biết. Nguyên tắc đầu tiên cho việc thu thập thông tin là: Đừng quá tự tin. Hãy thừa nhận là bạn không biết và thừa nhận là bất cứ điều gì bạn làm cũng có thể sai.

## Nguyên tắc số 2: Đừng sợ phải đặt câu hỏi

Tôi từng rất sợ đặt câu hỏi vì sợ rằng câu hỏi đó có thể làm người nghe khó chịu. Tôi là một trong những người hay nói: “Anh có phiền không nếu tôi hỏi?” hay: “Phiền anh cho tôi biết?” Giờ tôi không còn làm như vậy nữa. Tôi hỏi họ: “Năm ngoái thu nhập của anh là bao nhiêu?” Nếu họ không muốn nói cho bạn thì họ sẽ không nói. Ngay cả khi họ không trả lời câu hỏi thì bạn vẫn thu thập được thông tin.

Các phóng viên giỏi thường đặt đủ loại câu hỏi mà họ biết đối phương sẽ không trả lời, nhưng họ vẫn cứ hỏi. Điều này có thể tạo áp lực lên đối phương khiến họ phải thốt ra điều gì đó mà mình không định nói. Chỉ đánh giá phản ứng của đối phương trước câu hỏi cũng có thể cho bạn biết nhiều điều.

## **BẠN CÓ THỂ GIẢI QUYẾT MỘT VẤN ĐỀ HỌC BÚA CHỈ BẰNG CÁCH HỎI LẠI**

Đôi khi mọi người rơi vào một cuộc thương lượng để giải quyết mâu thuẫn mà họ lại sợ phải hỏi đối phương muốn gì. Nhiều năm trước, tôi là Trợ lý Quản lý cho một cửa hàng ở Montgomery Ward ở Auburn, California. Chính sách của công ty khiến cho tôi hay bất kỳ nhân viên nào khác không được từ chối yêu cầu của khách hàng. Nếu chúng tôi không thấy lời phàn nàn của khách hàng là hợp lý thì họ sẽ chuyển lời phàn nàn lên cấp cao hơn trong hệ thống dịch vụ khách hàng. Điều này có nghĩa là nếu một khách hàng cứ phàn nàn mà không

được giải quyết thỏa đáng thì vấn đề đó sẽ phải được đưa lên cho Chủ tịch Hội đồng Quản trị ở trụ sở chính tại Chicago.

Một đôi vợ chồng già mua một chiếc lò nướng Franklin từ catalog của công ty. Họ đã tự lắp đặt và theo thư khiếu nại thì chiếc lò không hoạt động bình thường và đã làm đen tường nhà họ đồng thời làm cháy một góc thảm.

Bất kỳ ai muốn giải quyết đơn khiếu nại này hẳn sẽ cho rằng sẽ phải rất tốn kém mới làm hài lòng đôi vợ chồng trên nên mọi người đều e ngại nhận lỗi và đề nghị giải quyết. Thư khiếu nại của họ được chuyển hết từ chỗ nọ sang chỗ kia rồi đến bàn của Phó Chủ tịch phụ trách khu vực. Ông ta không muốn đơn khiếu nại này lên tới trụ sở chính ở Chicago nên đã viết thư cho tôi, đề nghị tôi gặp đôi vợ chồng nọ và chụp một vài bức ảnh để có thể tính toán mức độ chi phí đền bù.

Tôi lái xe đến căn nhà nhỏ ở vùng ngoại ô để gặp họ. Họ là một đôi vợ chồng hiền lành, đáng tin cậy đã mua chiếc lò từ catalog và thực sự thất vọng với những gì xảy ra. Người chồng bình tĩnh cho tôi thấy vết nhọ từ ống khói làm đen tường ngoài căn nhà rồi ông ta dẫn tôi vào trong để chỉ vết thủng trên thảm. Ông ta thuyết phục ngay được tôi là chiếc lò hoạt động không bình thường và vấn đề không phải là do cách họ lắp đặt.

Lo ngại phải nói đến giải pháp đền bù hàng ngàn đôla, tôi bắt đầu với một câu hỏi mà tôi nghĩ là nhiều người đã hỏi họ từ trước đó: “Cụ thể là ông muốn công ty chúng tôi làm gì cho ông? Chúng tôi có thể đền bù cho ông như thế nào?”

Thật ngạc nhiên, người chồng đáp lại rằng: “Anh biết đấy, chúng tôi đã về hưu và là tí phú thời gian. Bức tường đang bản thế kia nhưng chúng tôi có thể dọn được. Không vấn đề gì cả. Nhưng chúng tôi đang lo về lỗ thủng trên thảm. Nó cũng khá lớn nhưng chúng tôi thực sự không cần phải thay toàn bộ tấm thảm. Nếu có được một chiếc thảm dày để đặt lên lỗ thủng thì sẽ ổn thôi.”

Ông ta đề nghị quá ít khiến tôi ngạc nhiên. Nhưng tôi cũng đủ bình tĩnh để nói: “Ý ông muốn nói là nếu chúng tôi mua cho ông một chiếc thảm dày để phủ lên thì vấn đề sẽ được giải quyết?”

Ông ta trả lời: “Ồ vâng. Chúng tôi sẽ rất vui lòng.”

Thế là chúng tôi cùng lên xe đến thẳng cửa hàng, tôi giúp họ chọn một chiếc thảm dày đẹp để phủ lên lỗ thủng trên thảm của họ. Tôi bảo họ ký vào biên bản khẳng định là họ đã hài lòng với cách giải quyết đó rồi gửi cho Phó Chủ tịch phụ trách khu vực. Nhiều ngày sau, tôi nhận được thư của ông Phó Chủ tịch chúc mừng tôi vì đã “thực hiện được công việc thương lượng tài tình”. Tất nhiên là điều này thật buồn cười, tôi đã giải quyết được vấn đề chỉ bằng cách hỏi điều mà không ai có đủ can đảm để hỏi trước đó: “Cụ thể là ông muốn thế nào?”

Sau này khi trở thành Chủ tịch của một công ty bất động sản lớn, tôi bắt đầu áp dụng bài học trên để giải quyết vấn đề với những khách hàng không hài lòng với căn nhà họ mua. Người bán căn nhà thường đi khỏi khu vực đó, để cho công ty và tôi phải ở lại giải quyết vấn đề.

Tôi sẽ ngồi với khách hàng ở văn phòng của mình cùng với một tờ giấy lớn trước mặt và hỏi: “Hãy cho tôi biết chính xác yêu cầu khiếu nại của anh là gì và cụ thể theo anh chúng tôi nên làm gì cho anh trong trường hợp này.”

Họ sẽ nói: “Vâng, công tắc đèn trong phòng khách không hoạt động.” Tôi sẽ viết lên giấy: “Công tắc đèn ở phòng khách.” Tôi sẽ tiếp tục hỏi họ xem còn vấn đề gì khác cho đến khi họ trút hết mọi than phiền và tôi cẩn thận ghi lại lên tờ giấy của mình.

Khi họ không còn phàn nàn gì nữa, tôi sẽ kẻ một đường ngang tờ giấy dưới vấn đề cuối cùng và đưa cho họ xem. Rồi tôi sẽ thương lượng việc mình sẽ làm gì và không làm gì cho họ. Hầu hết mọi người đều sẵn sàng thỏa hiệp và nếu tôi đề nghị cử thợ nước đến sửa cái vòi nước bị dò rỉ thì họ sẽ sẵn sàng thay công tắc đèn ở phòng khách. Với phương pháp này, những gì họ muốn đã rất rõ ràng ngay từ đầu, họ đã ngã ra hết các quân bài, còn tôi ở vị trí điều khiển vì tôi có thể quyết định cách ứng phó của mình.

Làm điều này theo cách khác thật là ngu ngốc nhưng hầu hết những người phải xử lý những lời phàn nàn đều làm thế. Họ sẽ hỏi vấn đề là gì rồi xử lý từng vấn đề một. Người chủ nhà phàn nàn rằng công tắc đèn bị hỏng và vì nó không tốn kém lắm nên người xử lý lời phàn nàn này nói: “Không vấn đề gì. Chúng tôi sẽ lo vụ này.” Người chủ nhà ngay lập tức nghĩ là sẽ dễ dàng nhận được nhiều nhân nhượng hơn và tiếp tục nghĩ đến những vấn đề khác. Theo thuật ngữ trong thương lượng, đó được gọi là yêu sách lấn tới. Bằng cách buộc họ cam kết trước với một danh sách các yêu cầu, bạn đã đặt giới hạn cho các yêu cầu.

Nếu muốn tìm hiểu về người khác, không có cách nào tốt hơn là đặt câu hỏi trực tiếp. Theo kinh nghiệm của riêng tôi – giờ tôi không còn sợ phải hỏi nữa, tôi chỉ gặp một vài người thực sự không thích việc trả lời những câu hỏi riêng tư nhất. Chẳng hạn, có bao nhiêu người cảm thấy khó chịu khi bạn hỏi họ: “Tại sao anh lại vào viện?” Không nhiều đâu.

Trong bản chất con người có đặc điểm lạ lùng là chúng ta rất sẵn lòng nói về chính mình nhưng lại dè dặt khi hỏi người khác về chính họ. Chúng ta sợ cái nhìn khó chịu và lời từ chối trước một câu hỏi riêng tư. Chúng ta không muốn hỏi vì chúng ta nghĩ đến phản ứng kiểu như: “Đó không phải là việc của anh”. Tuy nhiên, chúng ta thường phản ứng trước người khác theo cách đó như thế nào?

Là Chủ tịch của một công ty bất động sản ở California, tôi muốn khuyến khích các nhân viên đại diện của mình đi gõ cửa từng nhà để tìm ra các thông tin manh mối. Người làm về bất động sản gọi đó là chăm sóc khách hàng. Tôi thấy nhân viên của mình thường rất miễn cưỡng làm điều này. Cuối cùng tôi đã vạch ra một kế hoạch, trong đó tôi sẽ cử ra 28 người phụ trách văn phòng chia nhau ra đi gõ cửa các nơi và chơi trò chơi thông tin. Tôi sẽ nói:

“Được. Tôi sẽ gõ cửa đầu tiên và sẽ xem có thể thu thập được bao nhiêu thông tin từ những người này. Các anh gõ cửa lần thứ hai để xem liệu các anh có thể thu thập được nhiều thông tin hơn tôi hay không”.

Thật ngạc nhiên trước lượng thông tin mà mọi người sẵn lòng cung cấp cho người lạ trước bậc cửa nhà mình! Tôi có thể khiến họ nói cho mình biết họ làm việc ở đâu, vợ họ làm ở đâu, đôi khi là họ kiếm được bao nhiêu, họ đã ở đây bao lâu, họ mua nhà với giá bao nhiêu, họ phải trả góp bao nhiêu... Mọi người thường rất hăng hái tự nguyện cung cấp thông tin, chỉ cần chúng ta hỏi thôi.

Hỏi thêm thông tin trong việc giao dịch với người khác không chỉ giúp bạn trở thành một người thương lượng tốt hơn mà đó còn là một nhân tố quan trọng trong việc giúp bạn đạt được những gì mình muốn trong cuộc sống. Đặt câu hỏi là một thói quen tốt mà bạn cần có. Hãy cứ hỏi. Nghe rất đơn giản đúng không? Vậy mà hầu hết chúng ta đều quá cầu nệ về việc hỏi người khác.

Khi bạn vượt qua được sự ngần ngại khi đặt câu hỏi cho mọi người thì số người sẵn lòng giúp bạn sẽ khiến bạn phải ngạc nhiên. Khi muốn trở thành một diễn giả chuyên nghiệp, tôi đã gọi cho Danny Cox, một diễn giả mà tôi thực sự ngưỡng mộ và mời anh ta đi ăn trưa. Khi cùng ăn, anh ta nói sẵn sàng chủ trì một cuộc hội thảo về cách trở thành một diễn giả với mức 5.000 đôla. Giờ đây mỗi khi gặp anh ta, tôi đều nhớ lại việc anh ta lẽ ra có thể dễ dàng bỏ qua ý kiến của tôi đến thế nào. Nhưng thay vào đó, anh ta lại rất khuyến khích. Tôi vẫn còn ngạc nhiên là làm sao mà mọi người có thể dành cả đời để tích lũy kiến thức về một lĩnh vực cụ thể nào đó lại rất sẵn sàng chia sẻ thông tin với tôi đến như vậy mà không nghĩ đến việc được đền đáp.

Có vẻ còn ngạc nhiên hơn là các chuyên gia này rất hiếm khi được đề nghị chia sẻ chuyên môn. Hầu hết mọi người đều thấy các chuyên gia khó gần nên những kiến thức chuyên sâu mà họ có thể chia sẻ chưa bao giờ được tận dụng hết. Thật là một sự lãng phí nguồn lực quý một cách vô lý – tất cả chỉ vì một nỗi sợ vô có.

### Nguyên tắc số 3: Đặt những câu hỏi mở

Nhà thương lượng hiệu quả hiểu rõ tầm quan trọng của việc đặt câu hỏi và dành thời gian hợp lý cho việc này. Cách hỏi tốt nhất là gì? Rudyard Kipling đã nói về sáu người trợ lý chân thật của mình đó là:

*Tôi có sáu người trợ lý chân thật.*

*(Họ dạy cho tôi tất cả những gì tôi biết);*

*Tên họ là Cái gì (What), Tại sao (Why) và Khi nào (When)*

*Và Như thế nào (How), Ở đâu (Where) và Ai (Who).*

Trong số sáu người trợ lý chân thật của Kipling, tôi không thích anh Tại sao nhất. Tại sao dễ bị coi là móc máy. “Tại sao anh lại làm thế?” ám chỉ sự phê phán, chỉ trích. “Sau đó anh đã làm gì?” không ám chỉ sự phê phán nào. Nếu bạn thực sự muốn biết tại sao thì hãy làm nhẹ câu hỏi đi bằng cách nói rằng: “Chắc hẳn anh có lý do chính đáng để làm điều đó. Đó là gì vậy?” Hãy học cách dùng sáu người trợ lý chân thật của Kipling để tìm hiểu những gì bạn muốn biết.

Bạn sẽ có thêm nhiều thông tin hơn khi học được cách đặt các câu hỏi mở. Câu hỏi đóng có thể được trả lời theo kiểu có, không hay một câu trả lời cụ thể. Chẳng hạn, “Anh bao nhiêu tuổi?” là một câu hỏi đóng. Bạn sẽ nhận được một con số và thế là hết. “Đến độ tuổi này anh cảm thấy thế nào?” là một câu hỏi mở. Nó sẽ gợi mở nhiều hơn một câu trả lời cụ thể nào đó. “Khi nào thì phải làm xong việc này?” là một câu hỏi đóng. “Hãy cho tôi biết giới hạn thời gian của việc này” là một câu hỏi mở để lấy thông tin.

Đây là bốn mẹo để đặt câu hỏi mở mà bạn có thể áp dụng để lấy thông tin. Thứ nhất, cố gắng lặp lại câu hỏi. Họ nói: “Anh lấy cao quá” nhưng họ lại không giải thích tại sao họ lại thấy như thế và bạn muốn biết. Bạn hãy lặp lại câu hỏi “Anh nghĩ là chúng tôi lấy quá cao à?” Thường thì họ sẽ đáp lại và giải thích đầy đủ hơn tại sao họ lại nói thế. Hoặc họ không thể cụ thể hóa những gì mình nói vì họ chỉ đưa ra lời nói đó để xem phản ứng của bạn ra sao, có thể họ sẽ rút lại.

Mẹo thứ hai là hỏi về cảm giác. Không phải là điều gì xảy ra mà họ cảm thấy thế nào về điều đã xảy ra? Bạn là một nhà thầu và người đốc công của bạn nói: “Họ mắng ngay khi tôi vừa đến”. Thay vì nói “Tại sao thế?”, bạn hãy thử nói: “Anh cảm thấy thế nào?” Có lẽ phản ứng mà bạn nhận được sẽ là: “Có thể tôi đáng bị như thế. Tôi đến muộn một tiếng và họ đã có ba xe tải chờ xi măng chờ tôi ở đó rồi”.

Mẹo thứ ba là hỏi về phản ứng. Nhân viên ngân hàng nói: “Ban tín dụng thường đòi phải có đảm bảo cá nhân từ các chủ kinh doanh nhỏ.” Thay vì cho rằng đó là cách duy nhất để nhận được khoản tín dụng, hãy thử nói: “Anh thấy thế nào?” Cô ta có thể quay lại nói: “Tôi không nghĩ là cần thiết, miễn là anh đảm bảo duy trì mức giá trị ròng trong công ty. Để xem tôi có thể giúp gì cho anh trong chuyện này.”

Mẹo thứ tư là yêu cầu trình bày lại. Họ nói: “Giá của anh quá cao.” Bạn trả lời: “Tôi không hiểu tại sao anh lại nói thế.” Có thể thay vì nhắc lại nguyên xi những gì đã nói, họ sẽ quay lại giải thích chi tiết hơn về vấn đề.

Hãy tóm tắt lại bốn mẹo đặt câu hỏi mở để thu thập thông tin.

1. Lặp lại câu hỏi. “Anh không nghĩ là chúng tôi đáp ứng các yêu cầu cụ thể?”
2. Hỏi về cảm giác. “Và anh cảm thấy thế nào về chính sách đó?”
3. Hỏi về phản ứng. “Lúc đó anh phản ứng thế nào?”

4. Yêu cầu trình bày lại. “Anh không nghĩ là chúng tôi sẽ hoàn tất đúng hạn?”

## Nguyên tắc số 4: Bạn đặt câu hỏi ở đâu cũng rất quan trọng

Nhà thương lượng hiệu quả cũng hiểu là nơi bạn đặt câu hỏi cũng có thể tạo ra sự khác biệt đáng kể. Nếu bạn gặp một người ở trụ sở chính của công ty với hàng loạt ràng buộc về quyền lực và chi phối và cả cách thức kinh doanh thì bạn rất ít có khả năng lấy được thông tin.

Mọi người trong môi trường làm việc của mình thường bị bao vây bởi những sợi dây ràng buộc vô hình về thủ tục – những gì họ cảm thấy nên nói và không nên nói. Điều này cũng đúng với một nhân viên điều hành ở văn phòng của mình, với một nhân viên bán hàng khi gọi điện cho khách hàng và với cả một anh thợ nước sửa đường ống dưới tầng hầm nhà bạn. Khi đang ở trong môi trường làm việc của mình, họ thường thận trọng khi chia sẻ thông tin. Hãy tách họ ra khỏi môi trường làm việc đó thì thông tin sẽ tuôn ra dễ dàng hơn. Và bạn cũng không mất gì nhiều. Đôi khi bạn chỉ cần mời vị Phó Chủ tịch xuống căng tin để uống cà phê thôi. Thường thì bạn chỉ cần làm sao để làm giảm không khí căng thẳng trong cuộc thương lượng và để thông tin tuôn ra. Và nếu bạn gặp họ để ăn trưa tại câu lạc bộ của mình, với những sợi dây ràng buộc về quyền lực của bạn, nơi mà đối phương cảm thấy có nghĩa vụ với bạn vì bạn mời họ ăn trưa thì sẽ tốt hơn.

## Nguyên tắc số 5: Hỏi những người khác – không phải những người bạn sẽ thương lượng

Nếu bạn bước vào một cuộc thương lượng mà chỉ biết những gì đối phương lựa chọn để nói với mình thì bạn sẽ ở thế rất nguy hiểm. Những người khác sẽ nói cho bạn biết những điều mà đối phương không nói hoặc sẽ có thể xác minh những điều mà đối phương nói với bạn.

Hãy bắt đầu với người đã từng làm ăn với đối phương. Tôi nghĩ điều này sẽ làm bạn ngạc nhiên khi thấy họ sẵn lòng chia sẻ cho bạn biết bao nhiêu thứ ngay cả khi bạn nghĩ họ là đối thủ cạnh tranh. Hãy sẵn sàng trao đổi thông tin. Đừng để lộ bất cứ điều gì mà bạn không muốn họ biết, nhưng cách tốt nhất để người khác mở lòng là đưa ra thông tin để đổi lại.

Người đã từng làm ăn với đối thủ thường sẽ giúp bạn biết thêm về đặc điểm của người mà bạn đang thương lượng. Bạn có thể tin cậy họ không? Họ có hay bịp bợm khi thương lượng hay sẽ thẳng thắn khi giao dịch? Họ có giữ đúng thỏa thuận bằng lời nói hay bạn phải cần có một luật sư để làm rõ mọi điều trong hợp đồng?

Tiếp theo, hãy hỏi người cấp thấp hơn trong công ty của người mà bạn định tiếp cận. Giả dụ bạn đang chuẩn bị thương lượng với một người ở văn phòng chính của một dây chuyền bán lẻ trên toàn quốc. Bạn có thể gọi điện đến một văn phòng chi nhánh và hẹn ghé qua để gặp người quản lý tại đó.



Hãy tiến hành thương lượng sơ bộ với người đó. Anh ta sẽ nói cho bạn nhiều điều (thậm chí ngay cả khi anh ta không thể thương lượng thỏa thuận nào) về cách đưa ra quyết định trong công ty, tại sao một nhà cung cấp lại được ưu tiên chấp nhận hơn người khác, những nhân tố cụ thể được xem xét, mức số dư lợi nhuận được trông đợi và cách công ty đãi ngộ... Hãy nhớ là bạn phải biết cách tinh táo phân biệt thực hư trong những dạng trao đổi như vậy.

Nếu bạn không biết những điều đó, cuộc thương lượng vẫn có thể bắt đầu. Chẳng hạn, một người phụ trách chi nhánh có thể nói với bạn: “Họ không bao giờ làm với mức dưới 40%” trong khi thực ra không phải như thế. Và đừng bao giờ nói với người phụ trách chi nhánh điều gì mà bạn sẽ không nói với người ở văn phòng chính. Hãy thận trọng đề phòng trường hợp những gì bạn nói sẽ quay lại đó.

Tiếp theo, hãy tranh thủ việc chia sẻ giữa những người trong ngành với nhau. Điều này có liên quan đến một thực tế là mọi người thường có xu hướng tự nhiên chia sẻ thông tin với những người cùng nghề nghiệp. Tại một bữa tiệc cocktail, bạn sẽ thấy các luật sư kể về các vụ họ đang theo cho nhau nghe và họ cho rằng sẽ không phù hợp nếu chia sẻ thông tin đó với người không cùng nghề. Các bác sỹ sẽ nói về bệnh nhân của mình với các bác sỹ khác chứ không nói cho người ngoài.

Nhà thương lượng hiệu quả biết cách dùng hiện tượng này vì nó áp dụng cho mọi nghề nghiệp chứ không chỉ trong nghề của mình. Các kỹ sư, người quản lý, đốc công, người lái xe tải đều có tinh thần trách nhiệm đối với nghề nghiệp của mình cũng như với ông chủ của mình. Hãy để họ gặp nhau và thông tin mà bạn không thể lấy được bằng cách nào khác sẽ tuôn ra.

Nếu bạn đang nghĩ đến việc mua một thiết bị đã qua sử dụng, hãy để lái xe thường giám sát thiết bị của mình tới gặp người đồng nghiệp của anh ta ở nơi bạn định mua. Nếu đang có ý định mua lại một công ty khác thì hãy để người quản lý của bạn đi ăn trưa với nhân viên kế toán bên đó. Bạn có thể đưa một kỹ sư của công ty mình đi cùng đến công ty khác để anh ta tiếp xúc với các kỹ sư của họ. Bạn sẽ thấy là, không giống như ở vị trí quản lý cấp cao mà bạn có thể sẽ thương lượng, các kỹ sư thường có sự gắn kết chung về nghề nghiệp hơn là chỉ có sự trung thành với công ty mà mình đang làm việc. Tất cả các loại thông tin sẽ được trao đổi lại giữa hai người họ.

Đương nhiên là bạn cũng phải cẩn thận đề phòng trong việc người của mình không đưa ra những thông tin có thể gây bất lợi cho bạn cho nên hãy đảm bảo chọn đúng người làm việc này. Hãy lưu ý cẩn thận về những gì bạn sẵn lòng nói và không nói cho đối phương – sự khác nhau giữa ý định công khai và ý định ngầm. Rồi để cô ta đến gặp họ, đặt ra thách thức cho cô ta xem cô ta có thể tìm hiểu được gì. Việc thu thập thông tin trong nhóm đồng nghiệp rất có hiệu quả.

**Nguyên tắc số 6: Đặt câu hỏi vì nhiều lý do chứ không chỉ là thu thập**

# thông tin

Mặc dù lý do chính của việc đặt câu hỏi là thu thập thông tin song còn có nhiều lý do khác như sau:

◆ Để chỉ trích đối phương. Anh đã giải quyết vấn đề giao hàng của mình chưa? Vụ kiện của khách hàng đó đến đâu rồi? Tại sao anh lại đóng cửa văn phòng ở Atlanta chỉ sau sáu tháng hoạt động? Tại sao Universal lại rút hợp đồng với anh? Liệu cuộc điều tra FTC có tiến triển không? Có thể bạn đã biết câu trả lời cho những câu hỏi này hoặc câu trả lời không quan trọng đối với bạn.

◆ Để cho đối phương suy nghĩ. Anh có chắc là việc mở rộng sang Puerto Rico là việc nên làm không? Anh thấy dễ chịu với đại lý quảng cáo mới của mình chứ? Mọi người bên anh phản ứng thế nào với việc các anh hợp tác với chúng tôi? Có phải việc bắt tay hoàn toàn với nhà cung cấp đó làm anh lo lắng không?

◆ Để quảng bá, giới thiệu. Anh có tham dự cuộc họp của Hiệp hội mà ở đó chúng tôi đã nhận được giải thưởng của năm về quảng cáo? Anh đã xem phần đánh giá về sản phẩm của chúng tôi trên tạp chí *Newsweek* chưa? Anh có biết là chúng tôi đã có nhà máy mới ở Bangkok không? Anh có biết là Phó Chủ tịch của chúng tôi từng là Chủ tịch của Universal không?

◆ Để tuyên bố lập trường của mình. Anh có biết là các chuyên gia đánh giá hệ thống giao nhận của chúng tôi là tốt nhất trong ngành không? Tại sao chúng tôi lại sẵn lòng làm thế? Anh có biết ai khác cũng tin như thế không? Thế thì tại sao 95% khách hàng của chúng tôi lại tiếp tục tăng thêm qui mô các đơn hàng?

◆ Để giành được một cam kết. Mẫu mã nào tốt nhất cho anh? Chúng tôi nên chuyển cho anh bao nhiêu? Anh muốn đóng gói hạng sang hay theo kiểu đặt riêng? Anh muốn giao hàng nhanh thế nào?

◆ Để hai bên xích lại gần nhau. Đây là một kỹ thuật thường được các nhà hòa giải và trọng tài áp dụng. Họ nói: Chúng ta có thể cùng thống nhất về điều đó được không? Điều gì sẽ xảy ra nếu tôi có thể khiến họ đồng ý tăng 5%? Nhưng anh sẽ làm gì nếu họ quyết định đứng chân ở cửa hàng của anh? Anh không thực sự muốn họ chấp nhận điều đó đúng không?

Tôi nghĩ quá trình thu thập thông tin cũng tương tự như trò Đánh trận giả mà tôi thường chơi lúc còn nhỏ. Giờ bạn có thể mua phiên bản điện tử của trò chơi này ở các cửa hàng đồ chơi nhưng không có đồ chơi nào được sản xuất ra khi tôi lớn lên ở Anh sau Đại chiến lần thứ II. Chúng tôi phải tự chơi những trò chơi nhỏ tự tạo để không phải mua gì và trò chơi Đánh trận giả vẫn là vui nhất.

Em họ tôi là Colin và tôi, mỗi đứa sẽ ngồi một bên bàn và dựng lên một rào chắn ở giữa để hai bên không nhìn thấy mảnh giấy trước mặt mỗi bên. Chúng tôi luôn tạo ra rào chắn

bằng một đồng sách. Mỗi đũa sẽ lấy ra một tờ giấy và vẽ một trăm hình vuông khác nhau được đánh dấu bởi các chữ cái dọc xuống một bên và các con số ở phía dưới. Trên sơ đồ này, chúng tôi sẽ vẽ ra những hạm đội tàu chiến, tàu tuần tra và tàu khu trục của mình. Em họ tôi không thể xác định được vị trí tôi đặt các loại tàu của mình và tôi cũng thế. Rồi chúng tôi sẽ cố gắng ném bom vào hạm đội của nhau bằng cách đọc ra các vị trí trên bản đồ. Mỗi khi bắn trúng, chúng tôi sẽ đánh dấu vị trí đó trên sơ đồ và cứ thế dần dần có được bức tranh toàn cảnh về hạm đội bí mật của đối phương.

Điều tương tự ở đây là mảnh giấy bí mật trong thương lượng cũng chính là mục tiêu ẩn giấu của đối phương. Bằng cách đặt câu hỏi có suy xét, bạn nên cố gắng tìm hiểu càng nhiều càng tốt về mục tiêu ẩn giấu của người đó và tái tạo nó cho mình để bạn có thể biết chính xác anh ta xuất phát từ đâu và đang cố gắng đạt được điều gì.

Nhà thương lượng hiệu quả luôn nhận toàn bộ trách nhiệm về những gì đã xảy ra trong cuộc thương lượng. Các nhà thương lượng kém thường đổ lỗi cho đối phương về chính cách mà họ thương lượng.

## **NGHỆ SỸ KHÔNG BAO GIỜ CÓ KHÁN GIẢ KHÓ CHỊU**

Tôi từng tổ chức một cuộc hội thảo về thương lượng ở Thung lũng San Fernando và diễn viên hài kịch Slappy White cũng đến dự. Đến lúc giải lao, tôi nói với anh ta tôi đã ngưỡng mộ các diễn viên hài kịch đến thế nào. “Thành công như anh thật thích”, tôi bảo anh ta, “nhưng đến các câu lạc bộ hài kịch đó với những khán giả khó chịu hẳn phải rất tệ hại.”

Anh ta nói với tôi: “Roger, tôi chưa bao giờ gặp khán giả khó chịu cả”.

Tôi đáp lại: “Thôi nào, Slappy. Lúc mới vào nghề, hẳn có lúc anh đã gặp những khán giả khó chịu rồi chứ?”

Anh ta nhắc lại: “Tôi chưa bao giờ gặp khán giả khó chịu. Tôi chỉ gặp những khán giả mà mình chưa hiểu rõ”.

Là một diễn giả chuyên nghiệp, tôi chấp nhận không có cái gọi là khán giả khó chịu. Chỉ có những khán giả mà tôi chưa hiểu rõ. Tôi đã xây dựng được tiếng tăm nhờ việc lên kế hoạch và tìm hiểu trước khi đứng trước khán giả.

Là một nhà thương lượng, tôi chấp nhận không có cái gọi là khán giả khó chịu. Chỉ có những khán giả mà tôi chưa hiểu rõ. Thu thập thông tin là điều quan trọng nhất mà chúng ta có thể làm để đảm bảo cuộc thương lượng diễn ra êm thấm.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Việc thu thập tốt thông tin rất cần thiết cho việc thương lượng thành công.
2. Đừng sợ phải thừa nhận là bạn không biết.
3. Hãy là một phóng viên giỏi. Hãy đặt ra những câu hỏi hóc búa.
4. Đừng mặc định là bạn đã biết đối phương muốn gì. Hãy để họ nói cho bạn biết.
5. Hãy hỏi những câu hỏi mở không thể trả lời là có hay không. Việc hỏi cái gì, tại sao, khi nào, như thế nào, ở đâu và ai sẽ giúp bạn biết tất cả những gì mình cần.
6. Hãy thận trọng khi hỏi tại sao. Đừng tạo ra cảm giác chỉ trích móc máy.
7. Nhắc lại câu hỏi. “Anh không nghĩ là chúng tôi có thể đáp ứng mọi yêu cầu cụ thể?”
8. Hỏi về cảm giác. “Vậy anh cảm thấy thế nào về chính sách đó”.
9. Hỏi về phản ứng. “Lúc đó anh phản ứng thế nào?”
10. Yêu cầu trình bày lại. “Anh không nghĩ là chúng tôi sẽ hoàn tất đúng hạn?”
11. Đừng chỉ dựa vào những thông tin mà đối phương cung cấp cho bạn.
12. Mọi người sẵn sàng chia sẻ thông tin hơn khi ở xa nơi họ làm việc.
13. Dùng các kỹ thuật thu thập thông tin trong nhóm đồng nghiệp. Mọi người sẽ dễ chia sẻ thông tin hơn khi có mối quan hệ tốt hơn với đối phương.

## 39. SẴN SÀNG BỎ QUA

Trong tất cả các điểm gây áp lực khi thương lượng, đây là điểm hiệu quả nhất. Nó cho đối phương thấy là bạn sẽ rời bỏ cuộc thương lượng nếu không đạt được những gì mình muốn. Nếu có một điều mà tôi có thể làm để giúp bạn trở thành một Nhà thương lượng hiệu quả hơn mười lần nữa thì đó là: Hãy phát triển khả năng Bỏ qua. Điều đáng ngại là có một thời điểm trong tâm trí mà bạn phải vượt qua khi không thể bỏ qua được nữa.

◆ Sẽ đến một lúc trong thương lượng bạn bắt đầu nghĩ: “Mình sẽ mua chiếc xe này. Mình sẽ cố mua với giá tốt nhất có thể, nhưng mình sẽ không thể rời khỏi đây cho đến khi mua được nó.”

◆ Nếu bạn là một ông chủ và bạn nghĩ: “Mình sẽ tuyển người này. Mình sẽ cho anh ta mức lương và đãi ngộ thấp nhất có thể nhưng mình không thể để tuột mất người này khỏi tay mình được”.

◆ Bạn đang đi tìm việc và nghĩ: “Mình phải được làm công việc này. Mình sẽ cố giành mức lương và mức đãi ngộ cao nhất có thể nhưng mình nhất định phải làm việc này”.

♦ Bạn thích một ngôi nhà mới và nghĩ: “Mình sẽ mua căn nhà này. Mình sẽ cố gắng giảm giá thấp nhất có thể nhưng đây chính là căn nhà mình muốn”.

♦ Hoặc bạn là một nhân viên bán hàng và nghĩ: “Mình phải có thương vụ này. Mình không thể rời khỏi đây mà không giành được một lời cam kết đặt hàng nào.”

Giây phút mà bạn vượt qua thời điểm bạn sẵn sàng nói: “Tôi sẵn sàng bỏ qua vụ này” chính là lúc bạn đã thua trong cuộc thương lượng. Hãy đảm bảo đừng vượt qua thời điểm đó. Không có cái gọi là thương vụ mà bạn phải có được bằng mọi giá hay chiếc xe hay căn nhà duy nhất dành cho bạn, công việc hay nhân viên mà bạn nhất định phải có. Giây phút bạn nghĩ như vậy là bạn đã thua trong cuộc thương lượng.

Tại các cuộc hội thảo, khi mọi người kể cho tôi về những sai lầm họ mắc phải khi thương lượng thì đây thường là một phần của vấn đề. Họ đã vượt qua thời điểm sẵn sàng bỏ qua. Khi liên hệ đến câu chuyện, lúc họ nói với tôi “Tôi đã quyết định là tôi sẽ giành được nó”, tôi hiểu đó chính là bước ngoặt trong cuộc thương lượng. Đó chính là lúc họ thua cuộc.

## **LÀM SAO ĐỂ KIẾM ĐƯỢC MỘT NGÀN ĐÔLA TRONG MỘT GIỜ**

Nhiều năm trước, Julia con gái tôi đi mua chiếc xe hơi đầu tiên cho mình. Nó đi gặp người bán xe và lái thử một chiếc xe đã qua sử dụng nhưng còn tốt. Nó rất thích chiếc xe và họ biết điều đó. Rồi nó về nhà và muốn tôi đi cùng để thương lượng lại mức giá tốt hơn. Thật là một tình huống khó đúng không? Khi đến đó, tôi nói: “Julia, con có sẵn sàng về nhà tối nay mà không có chiếc xe đó không?”

Con gái tôi nói: “Không, không thể. Con muốn nó. Con muốn nó”.

Tôi bảo con gái: “Julia, con hãy mang theo quyền séc và trả cho họ số tiền mà họ đòi vì con đã tự để mình thua trong cuộc thương lượng này rồi. Chúng ta phải sẵn sàng bỏ qua mới được”.

Chúng tôi ra khỏi phòng trưng bày xe hai lần trong vòng hai giờ dành để thương lượng và đã mua được chiếc xe với giá rẻ hơn 2.000 đôla so với mức con bé lẽ ra đã trả cho họ. Thế là con bé đã kiếm được bao nhiêu khi thương lượng, chưa nói đến mức mà tôi vẫn thường đạt được? Con bé đã kiếm được 1.000 đôla/giờ. Tất cả chúng ta đều muốn làm việc với mức 1.000 đôla/giờ đúng không? Bạn không thể kiếm được tiền ở đâu nhanh hơn là khi thương lượng.

Bạn trở thành một Nhà thương lượng hiệu quả khi bắt đầu học cách cho bên kia thấy là bạn sẽ bỏ qua mọi việc nếu không đạt được những gì mình muốn. Nếu bạn là người bán thứ gì đó, hãy đảm bảo tạo ra đủ khát khao cho người mua trước khi bạn dọa bỏ qua. Rõ ràng là nếu họ chưa thực sự muốn sản phẩm hay dịch vụ của bạn mà bạn đã dọa bỏ qua thì bạn sẽ phải tự đứng bên đường mà hỏi: “Chuyện gì thế nhỉ?”

Bạn hãy coi việc bán hàng như một quá trình gồm bốn bước sau:

1. **Tìm khách hàng tiềm năng.** Hãy tìm những người muốn làm ăn với bạn.
2. **Xác định năng lực.** Xác định xem liệu họ có đủ khả năng bắt tay với bạn hay không.
3. **Tạo ra lòng khát khao.** Làm cho họ phải muốn có sản phẩm hay dịch vụ của bạn hơn ai hết.
4. **Chốt hạ.** Giành được cam kết. Bỏ qua là một chiêu gồm bốn giai đoạn. Bạn áp dụng nó sau khi tạo cho đối phương lòng khát khao muốn có rồi tiến tới cam kết.

Hãy nhớ mục tiêu ở đây là giành được thứ mình muốn bằng cách dọa bỏ qua chứ không phải bỏ qua. Đừng e-mail cho tôi nói là: “Roger, anh hẳn sẽ rất tự hào về tôi. Tôi vừa bỏ qua một thương vụ trị giá một triệu đôla.” Giống như khi Tướng Patton nói với quân của mình: “Hãy hiểu rõ ràng về mục tiêu. Mục tiêu của chiến tranh không phải là để bạn hy sinh vì đất nước mình mà để những gã đáng thương đó phải hy sinh vì đất nước của họ.”

Trong những tình huống phức tạp hơn, khi có một vấn đề lớn xảy ra, đừng dọa bỏ đi mà không có sự bảo trợ của Người tốt/Kẻ xấu. Đừng hành động một mình. Bạn nên có một Người tốt hỗ trợ phía sau. Rồi khi bạn dọa bỏ đi mà họ không nói: “Này hãy chờ đã, anh đi đâu đấy. Quay lại đây, chúng ta vẫn có thể bàn tiếp mà” thì bạn vẫn có Người tốt hỗ trợ phía sau để nói: “Anh thấy đấy, anh ấy đang cấu ròi. Tôi nghĩ là chúng ta vẫn có thể bàn tiếp nếu các anh linh hoạt hơn nữa về giá cả.”

## Phát triển khả năng Bỏ qua

Bạn phát triển khả năng bỏ qua bằng cách tăng thêm các phương án lựa chọn thay thế của mình. Hãy nhớ là bên có nhiều lựa chọn nhất sẽ có thế nhất. Nếu bạn tìm được ngôi nhà mơ ước và đang chuẩn bị trả giá thì hãy làm như sau: Bạn nên tìm hai căn nhà mà bạn cũng thích như thế. Điều này sẽ giúp bạn trở thành một nhà thương lượng cứng rắn khi giao dịch với người bán căn nhà đầu tiên. Thay vì nghĩ rằng đây là căn nhà duy nhất mà bạn hài lòng thì bạn có thể nghĩ: “Không vấn đề gì. Nếu không mua được căn nhà này với giá tốt thì mình vẫn có thể hài lòng với một trong hai căn nhà mà mình đã chọn được kia.” Việc bạn không mua được căn nhà đầu tiên không quan trọng mà khi bạn cho mình nhiều quyền chọn lựa thì bạn đã cho mình thêm nhiều thế mạnh.

Nếu bạn đang cố gắng mua một chiếc thuyền từ một người chủ, trước tiên hãy tìm thêm hai con thuyền mà bạn cũng thích như thế. Bên có nhiều lựa chọn nhất sẽ có thế nhất. Nếu bạn là khách hàng duy nhất của người bạn đang giao dịch và bạn có ba chiếc thuyền cùng thích như nhau thì bạn sẽ là một nhà thương lượng nhiều thế mạnh nhất.

## Làm sao để thể hiện khả năng Bỏ qua

Hãy để tôi chỉ cho bạn cách thể hiện khả năng bỏ qua bằng câu chuyện về một người môi giới bất động sản đã áp dụng với tôi. Tôi có sở hữu một số căn nhà ở Long Beach, California

cách nơi tôi sống khoảng 50 dặm. Tôi không nắm rõ về thị trường khu vực này lắm và thấy khó tìm được một đại lý bất động sản tốt để lo vụ này cho mình. Cuối cùng tôi nghe nói về Walter Sanford, một nhân viên môi giới bất động sản có vẻ khá hung hăng trong cách giao dịch công việc. Anh ta có vẻ là kiểu người mà tôi muốn làm đại diện cho mình trong vụ mua bán này.

Tôi gọi cho anh ta và nói: “Tôi có vài căn nhà rất gần văn phòng của anh. Tôi muốn anh rao bán giúp tôi.” Anh ta trả lời: “Tôi có thể sẵn sàng đại diện cho anh. Khi nào anh có thể đến văn phòng của tôi để chúng ta có thể bàn về việc này?” Tôi thích cách làm này. Rõ ràng là anh ta đã quen với việc thương lượng hiệu quả. Thứ nhất, anh ta sẵn sàng bỏ qua vụ rao bán. Anh ta không có kiểu thái độ thường thấy trong ngành bất động sản: “Chà, để rao bán hai căn nhà, tôi sẽ bỏ hết mọi việc và đến ngay” mà chỉ nói: “Tôi có thể sẵn sàng đại diện cho anh.”

Thứ hai, anh ta biết là lúc nào bạn cũng cần cố gắng thương lượng trên “lãnh địa” của mình. Anh ta sẽ có lợi hơn nhiều nếu bảo tôi tới văn phòng của anh ta hơn là đến nhà tôi để trao đổi công việc.

Thứ ba, anh ta bắt đầu quá trình làm cho tôi phải thực hiện theo yêu cầu của mình. Nếu bạn khiến cho người khác bắt đầu làm những việc mà mình bảo họ làm, dù đó là những việc rất nhỏ thì bạn đã bắt đầu điều khiển được mối quan hệ này. Vòng quay đã bắt đầu để đi đến câu kết thúc kiểu như: “Xong, bản copy thứ tư là của anh”.

Tôi hẹn gặp vào ba, bốn ngày sau và đến văn phòng gặp anh ta. Trong khi đó, anh ta đã xem xét các căn nhà và chuẩn bị hai tập tài liệu thông tin cùng với mức giá đề nghị. Mức giá này thấp hơn rất nhiều so với mức giá tôi nghĩ.

Tuy nhiên, đến thời điểm này, tôi đã khá tin tưởng vào anh ta và nghĩ: “Anh ta biết về khu này hơn mình. Mình có thể tin anh ta hoặc không. Mình sẽ thử đi tiếp với mức giá rao bán mà anh ta đề xuất.” Rồi anh ta nói với tôi: “Roger, anh cũng hiểu là tôi sẽ không chấp nhận việc rao bán dưới chín tháng đúng không?”

Tôi nói: “Chờ đã, Walter. Chín tháng, trong khi chúng ta chưa từng hợp tác trước đây ư? Tôi không nghĩ là mình có thể sẵn sàng để rao bán nhà của mình trên thị trường đến chín tháng.”

Điều mà anh ta làm tiếp theo rất thông minh. Anh ta đứng lên, đóng tập tài liệu lại và chìa tay qua bàn nói: “Ông Dawson, tôi rất tiếc, nhưng tôi nghĩ là chúng ta không thể hợp tác được với nhau”.

Anh ta đã sẵn sàng bỏ qua vụ rao bán nếu không đạt được những gì mình muốn. Tôi phải làm gì đây? Giờ tôi đang ở vị thế phải thương lượng với anh ta để anh ta đồng ý rao bán cho mình.

Tất nhiên là anh ta không biết mình đang gặp phải một nhà thương lượng tuyệt vời đến

thế nào. Tôi đã có thể thuyết phục anh ta rao bán xuống còn sáu tháng, điều mà có lẽ anh ta đã muốn ngay từ đầu!

Tôi rất khâm phục điều đó. Bạn hãy luôn yêu cầu nhiều hơn những gì mình muốn nhận để có thể tạo ra một môi trường mà đối phương cũng có thể chiến thắng khi thương lượng. Vấn đề quan trọng ở đây là việc thể hiện cho đối phương thấy bạn sẵn sàng bỏ đi. Điều thường xảy ra với bạn cũng thường xảy ra khi đến các cửa hàng ở Mexico. Khi bạn đã sẵn sàng ra khỏi cửa hàng, họ sẽ chạy đuổi theo bạn. Nhà thương lượng hiệu quả biết rằng cách thể hiện tinh tế với đối phương là bạn sẵn sàng bỏ đi chính là chiêu thương lượng hiệu quả nhất.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Luôn tỏ ra là bạn sẵn sàng bỏ đi.
2. Khi đã tỏ ra là bạn sẽ không bỏ đi, bạn đang cho thấy là mình không có lựa chọn nào khác và bạn đã mất hết thế thương lượng.
3. Bán hàng là một qui trình gồm bốn bước: Tìm khách hàng tiềm năng, Xác định năng lực, Tạo ra lòng khát khao và Chốt hạ.
4. Mục tiêu của bạn không phải là bỏ đi mà là giành được những nhượng bộ từ đối phương vì họ tin là bạn sẽ bỏ đi.
5. Trong cuộc thương lượng phức tạp, hãy tự bảo vệ mình với chiêu Người tốt/Kẻ xấu.
6. Phát triển khả năng bỏ qua bằng cách tạo ra các lựa chọn trước khi bắt đầu thương lượng.
7. Học cách thể hiện tinh tế với đối phương là bạn sẵn sàng bỏ đi chính là chiêu thương lượng hiệu quả nhất.

## 40. ĐỒNG Ý HAY LÀ BIẾN

Ở chương trước, tôi đã nói rằng, thể hiện là bạn sẵn sàng bỏ đi là chiêu thương lượng hiệu quả nhất. Nhưng nếu bạn áp dụng chiêu này thì hãy đảm bảo là bạn phải rất nhẹ nhàng, tinh tế khi cho họ biết là bạn sẵn sàng bỏ đi. Hãy nhớ rằng mục tiêu không phải là có được thứ bạn muốn bằng cách cho thấy bạn sẵn sàng bỏ đi mà mục tiêu là không phải bỏ đi – chỉ có thằng ngốc mới làm thế.

Nếu quá thẳng thừng trong cách thể hiện điều này thì bạn có thể đang gây thù địch với họ nên hãy cẩn thận. Đừng dùng câu nói khó chịu kiểu như “đồng ý hay là biến”. Ngay cả những người có thiện chí cảm thấy sẵn sàng đáp ứng yêu cầu của bạn cũng sẽ tìm cách



tránh đi nếu bạn làm thế. Thay vào đó, hãy dùng những câu nói nhẹ nhàng, khiêm tốn hơn như: “Rất tiếc đó là giá cuối cùng của tôi rồi” hay “Chúng tôi không thể giảm hơn mức giá niêm yết.”

## **ĐIỀU KHÔNG NÊN LÀM KHI THƯƠNG LƯỢNG**

Cách tiếp cận “đồng ý hay là biến” đối với các cuộc thương lượng của công đoàn thậm chí đã được gọi thành cái tên là Chủ nghĩa Boulware. Lemuel Boulware phụ trách về quan hệ lao động của công ty General Electric (GE) trong suốt những năm 1950 - 1960. Phương pháp thương lượng của ông ta là đưa ra những gì mà ông ta nghĩ là công bằng cho công ty, cho công đoàn và tất cả những người liên quan và sẽ không nhân nhượng gì. Thái độ “đồng ý hay là biến” này rõ ràng đã tạo cảm giác tiêu cực vì nó không cho các nhà thương lượng của công đoàn cơ hội giành chiến thắng cho đoàn viên của mình. Tôi chắc chắn rằng Boulware cũng biết là nếu công đoàn đưa ra đề nghị đầu tiên thì các đoàn viên sẽ bắt đầu tự hỏi họ cần công đoàn để làm gì. Năm 1964, Hội đồng Quan hệ Lao động Quốc gia đã buộc GE tội không thực sự muốn thương lượng. Tệ hơn là, thái độ không khoan nhượng của Boulware đã khiến cho 13 công đoàn phải tham gia đình công chống lại công ty vào năm 1969.

Một cách tuyệt vời để tỏ ra cứng rắn mà không gây khó chịu là dùng chiêu Quyền lực cao hơn. Ai có thể tức giận nếu bạn nói: “Tôi muốn cố lắm nhưng người ở văn phòng chính không cho tôi làm vậy?” Bạn có thể gây ra nhiều áp lực cho mọi người mà không cần đối đầu với chiêu Quyền lực cao hơn này.

Tôi biết một người sở hữu một khách sạn nhỏ ở Manhattan. Một trong những vấn đề mà anh ta gặp phải là những người bạn muốn đến ở miễn phí. Anh ta đã giải quyết được vấn đề này bằng cách đặt ra mức giá dành cho mẹ vợ. Khi bạn bè gọi điện đến hỏi anh ta có phòng trống không, anh ta sẽ nói: “Tôi sẽ để cho anh mức giá dành cho mẹ vợ. Bà ấy cũng phải trả mức đó mỗi khi đến ở đây. Không ai ở với giá rẻ hơn đâu.” Theo đó, anh ta nhất quyết cho họ thấy là “không có gì mà miễn phí” cả nhưng anh ta đã làm được bằng một cách rất khéo léo.

## **Đối phó với kiểu “đồng ý hay là biến”**

Khi ai đó dùng câu nói thẳng thừng “đồng ý hay là biến” với bạn (và có thể được nói một cách nhẹ nhàng hơn kiểu như “giá của chúng tôi là thế đấy, chúng tôi không thương lượng đâu”), bạn có ba lựa chọn:

1. Bảo anh ta xem lại. Bảo anh ta là cấp trên của bạn cứ khẳng khẳng đòi nhượng bộ và nếu họ cứ khẳng khẳng lập trường như vậy thì bạn không có cách nào hợp tác được. Có lẽ bạn sẽ bước đi và hy vọng họ sẽ gọi lại.

Trước khi tính đến cách phản ứng quyết liệt này, hãy xem liệu những nhà thương lượng khác có gì để mất nhiều hay không nếu bạn bỏ đi. Nếu đó là một nhân viên bán hàng ở một cửa hàng bán lẻ không được phần trăm hoa hồng thì có lẽ anh ta sẽ chẳng có gì để mất nhiều nếu có mất và sẽ để bạn đi. Tôi chưa bao giờ gặp may mắn thương lượng được về giá cả với những người cộng sản vì lợi nhuận không phải là yếu tố kích lệ họ.

## **TẠI SAO THƯƠNG LƯỢNG VỚI NHỮNG NGƯỜI XÃ HỘI CHỦ NGHĨA LẠI KHÓ KHĂN?**

Tôi nhớ có lần vào một khách sạn ở Đông Berlin một vài tuần sau khi bức tường Berlin sụp đổ nhưng khi đó thành phố vẫn nằm trong tay những người cộng sản. Lúc đó là 4 giờ sáng và tôi vừa lái xe từ Zermatt, Thụy Sĩ tới. Thực sự là tôi bị lạc đường và không hề biết là mình đã tới Đông Berlin cho đến khi nhân viên lễ tân từ chối không chịu linh hoạt giá phòng. Đề nghị ban đầu của tôi là vì đã 4 giờ sáng rồi, anh ta không nên tính tiền đêm đầu tiên và tôi sẽ trả cho đêm tiếp theo. Anh ta không chịu. Tôi cố đòi giảm 50% rồi 25% cho đêm đầu tiên nhưng cũng không được. Cuối cùng anh ta nói: “Có lẽ ở Tây Berlin người ta làm vậy nhưng ở đây thì không.”

Tôi nói: “Chờ chút. Tôi đang ở Đông Berlin à? Làm sao tôi đến đây được nhỉ? Tôi chẳng thấy bức tường nào cả”.

“Bức tường đó đổ rồi”, anh ta thẳng thừng nói. Chúng tôi đã nghe tin tức đó nhưng tôi cứ nghĩ là bức tường phải lớn lắm và dày cả mét. Tôi chắc chắn là đã nhìn thấy nhiều người đứng trên tường mà không biết rằng đó chỉ là một bức tường đổ bằng xi măng rất dễ dỡ bỏ. Do đó, tôi đã lái xe qua mà không thấy bất kỳ biển hiệu nào. Khi biết là mình đang gặp một người xã hội chủ nghĩa, tôi đã từ bỏ ý định thuyết phục anh ta nhân nhượng. Anh ta không có động lực nào để phải làm hài lòng tôi cả.

Trước khi bỏ đi, hãy cân nhắc xem đối phương sẽ mất gì nếu để bạn làm thế. Nếu họ không có gì để mất thì có lẽ bạn có bỏ đi cũng chẳng có ích gì.

2. Qua mặt đối phương. Điều này không có nghĩa là yêu cầu được gặp ông chủ hay gọi cho ông chủ của anh ta để kêu ca. Cách nhẹ nhàng là hỏi: “Ai được quyền đưa ra ngoại lệ cho việc này?” Mạnh hơn chút nữa là: “Anh có phiền không nếu anh hỏi người quản lý của mình và có thể đề nghị cô ta đưa ra một ngoại lệ về việc này không? Tôi chắc chắn nếu có ai đó khiến cô ta đồng ý thì đó là anh.” Thậm chí có thể mạnh hơn nữa là: “Anh có phiền không nếu tôi nói chuyện với sếp anh về việc này?”

3. Tìm một cách giữ thể diện để đối phương thay đổi lập trường không khoan nhượng của mình. Tất nhiên đây là cách hay nhất để xử lý tình huống “đồng ý hay là biến”. Điều này đặc biệt hiệu quả nếu người thương lượng kia thu được điều gì đó bằng cách tìm ra đường vòng để tránh thế bế tắc này, điều rất dễ thấy khi bạn gặp một chủ doanh nghiệp hay

một người được nhận hoa hồng. Bạn nói: “Tôi có thể hiểu tại sao anh lại thấy căng thẳng đến vậy nhưng tôi chắc là nếu tôi sẵn sàng chỉ cho anh tiền hoa hồng thì anh sẽ sẵn sàng cho tôi một ngoại lệ đúng không Joe?” Hoặc bạn có thể thử nói: “Joe, cho tôi hỏi điều này. Tôi cần phải làm gì để anh thay đổi lập trường về việc này, chỉ riêng lần này thôi?”

## Những điểm chính cần nhớ

1. Tránh những câu nói khó chịu kiểu “đồng ý hay là biến”. Nó chỉ khiến mọi người càng cứng rắn hơn thôi.
2. Bạn có thể gây ra nhiều áp lực cho mọi người mà không cần tạo ra thế đôi đầu với chiêu Quyền lực cao hơn. “Tôi rất muốn thế nhưng tôi không thể thuyết phục người bên tôi đồng ý.”
3. Đối phó với kiểu thái độ “đồng ý hay là biến” bằng cách: a) Bảo anh ta xem lại, b) Qua mặt đối phương một cách tế nhị hoặc c) Tìm một cách giữ thế diện để đối phương nhượng bộ với bạn.

## 41. VIỆC ĐÃ RỜI

*Việc đã rời* là một thành ngữ của Pháp nghĩa là “coi như xong”. Chẳng hạn đến lỗ thứ 16, chiến thắng của Tiger Woods<sup>(2)</sup> là việc đã rời.

Trong thương lượng nó có nghĩa hơi khác một chút.

Nếu bạn từng gửi cho ai đó một tấm séc có giá trị ít hơn những gì họ yêu cầu và ghi lại vào sau tấm séc là “Đã thanh toán hết”, điều đó có nghĩa là bạn đã dùng chiêu Việc đã rời. Đó là khi một nhà thương lượng coi đối phương sẽ chấp nhận phương án giải quyết còn hơn là phải thương lượng lại. Nguyên tắc ở đây là thà xin lỗi còn hơn xin phép.

Ở California và các bang khác, Việc đã rời trở thành quá phổ biến trong ngành sửa chữa ô tô đến mức chúng tôi đã phải thông qua luật chống lại việc này. Các trạm dịch vụ ở đây thường sửa chữa xe của bạn mà không cần bạn phải đồng ý về dự toán chi phí khiến cho bạn không thể làm gì được một khi họ đã sửa xe cho mình và sẽ giữ xe của bạn cho đến khi bạn chịu trả tiền.

Một người bạn của tôi, Mike sở hữu một công ty quảng cáo ở Asheville, Bắc Carolina và đang phải thương lượng với một người nông dân đã để cây mọc trên đất của ông ta, làm che khuất và mất đi giá trị thương mại của mấy tấm biển. Mike đã cố thương lượng về mức đền bù với thiện chí để người nông dân kia tía bớt mấy cái cây đi nhưng ông ta đòi một số tiền khá lớn vì nghĩ là Mike không có lựa chọn nào khác. Mike quyết định dùng chiêu Việc đã rời với ông ta.

Một buổi sáng anh thuê bốn công nhân đến khu đất của người nông dân để đồng loạt cưa đổ mấy cái cây và lái xe đi trước khi người nông dân kịp lấy súng ngắn. Sau đó, Mike tới xin lỗi về sự hiểu lầm và đã có thể dàn xếp được một thỏa thuận hợp lý hơn với người nông dân.

## CHIÊU VIỆC ĐÃ RỜI CÓ THỂ HẠI BẠN

Chiêu Việc đã rời không tạo ra tình cảm tích cực mà mỗi bên dành cho nhau. Khi nhà sản xuất phim Batman Peter Guber và Jon Peters được mời tham gia vào các vị trí chủ chốt ở Sony Studios trong khi vẫn đang có hợp đồng với Warner Brothers, họ đã quyết định vẫn ký và dùng chiêu Việc đã rời với Steve Ross, sếp của họ ở Warner. Ross đã nổi điên với cách hành xử của Guber và Peters và quyết định đấu lại họ về vụ này.

Cuối cùng Guber và Peters phải mất hơn 500 triệu đôla để chuyển nhượng hợp đồng. Đó là một chọn lựa thương lượng tồi vì Ross có lẽ đã để họ ra đi mà không đòi phạt nếu việc này không làm ông ta tức giận đến thế. Bạn rút ra những gì từ chuyện này? Đừng dùng chiêu Việc đã rời trừ khi bạn không cần quan tâm đối phương sẽ phản ứng như thế nào vì việc này sẽ không làm họ quý mến bạn.

Đôi khi chiêu Việc đã rời khiến bạn phải ngậm bồ hòn với người đã áp dụng một cách thái quá. Hồi tôi còn nhỏ, tôi đã cho một người lớn tuổi hơn vẫn thường có nhiều chỉ bảo cho tôi mượn một chiếc máy ảnh đắt tiền. Anh ta liền đem chiếc máy đi cầm đồ và gửi cho tôi tờ biên nhận kèm một tờ giấy có ghi: “Anh rất tiếc nhưng anh đang cần tiền. Đây là một bài học cuộc đời rất quan trọng cho em – đừng tin vào bất kỳ ai cả.”

Gần đây một công ty diễn thuyết mời tôi đến nói chuyện và thu phí hơn 6.500 đôla nhưng không chia cho tôi một đồng nào cả. Anh ta nói với người phụ trách kinh doanh của tôi là anh ta phải dùng tiền để trả cho người chủ nợ đang bắt đầu kêu ca khó chịu. Khi có đưa ra một lý do để ăn chặn như vậy, anh ta nói: “Tôi thấy Roger đã quá giàu và không cần tiền như tôi nữa.” Sự trơ tráo của anh ta làm chúng tôi sùng sốt và khó chịu đến mức chúng tôi bắt buộc phải đòi tiền của anh ta.

Có nhiều dạng tệ hơn của Việc đã rời rất hiệu quả trong việc tạo áp lực cho người khác. Nếu bạn bị đòi số tiền quá cao, hãy cứ gửi tờ séc với với số tiền đúng có ghi “Đã thanh toán hết” ở đằng sau còn hơn là đi tranh luận với họ. Nếu bạn ký hợp đồng và không đồng ý về một vài điểm nào đó, hãy cứ tự sửa và gửi lại bản hợp đồng đã sửa lại cho họ. Họ cũng có thể chấp nhận những thay đổi đó còn hơn là phải thương lượng lại.

## Những điểm chính cần nhớ

1. *Việc đã rời* là một thành ngữ của Pháp có nghĩa là “coi như xong”.

2. Nếu được coi như một chiêu thương lượng, nó có ý nghĩa hơi khác, liên quan đến việc gửi cho đối phương ký một thỏa thuận trong đó mặc định sẵn là họ sẽ đưa ra những nhượng bộ mà bạn yêu cầu.
3. Thủ thuật này có thể khiến đối phương tức giận nên đừng áp dụng nó nếu bạn cần quan tâm đến phản ứng của họ.

## 42. ĐÁ BÓNG SANG CHÂN NGƯỜI KHÁC

Điểm áp lực tiếp theo là Đá bóng sang chân người khác, tức là khi ai đó muốn chuyển vấn đề của mình sang cho bạn và coi đó là vấn đề của bạn, giống như ném cho bạn một củ khoai tây nóng khi ăn đồ nướng ngoài trời.

Bạn bị ném “củ khoai tây nóng” gì? Bạn đã bao giờ nghe thấy rằng: “Chúng tôi không có tiền làm việc này”? Đó là vấn đề của ai nếu họ không có đủ tiền cho sản phẩm hay dịch vụ tốt của bạn? Đó không phải là vấn đề của họ sao? Vấn đề không phải của bạn nhưng họ lại thích ném sang bạn và coi đó là vấn đề của bạn.

Thế còn: “Tôi không có quyền làm việc này.” Vấn đề là của ai nếu anh ta chưa có được sự tin tưởng từ người mà mình phải báo cáo? Chính là của anh ta đúng không? Không phải là của bạn nhưng anh ta lại thích ném sang bạn và coi đó là vấn đề của bạn.

Nếu bạn là một nhà thầu và khách hàng có thể gọi điện cho bạn nói: “Tôi cần anh đây nhanh công việc của tôi lên. Nếu anh không đến đây ngay vào buổi sáng thì toàn bộ dự án sẽ phải dừng lại.” Vấn đề tiến độ này là của ai thế? Của họ đúng không? Không phải là của bạn nhưng họ lại thích ném sang bạn và coi đó là vấn đề của bạn.

Điều mà bạn nên làm là điều mà các nhà thương lượng quốc tế sẽ bảo bạn làm khi đối phương cố đẩy vấn đề của mình sang cho bạn. Tôi đã rút ra những nguyên tắc tương tự từ việc nghiên cứu các cuộc thương lượng quốc tế – những nguyên tắc áp dụng cho các nhà đàm phán ở Geneva trong các cuộc thương lượng về kiểm soát vũ khí cũng có thể áp dụng với bạn khi đối phương tìm cách gây áp lực lên bạn. Những điều tương tự nhau thì cách xử trí cũng có thể gần giống nhau.

Các nhà thương lượng quốc tế có thể sẽ bảo bạn xử trí việc này như sau: Trước hết, hãy kiểm tra tính xác thực. Đây là điều các nhà thương lượng quốc tế thường làm khi đối phương muốn đẩy vấn đề sang cho họ. Bạn phải xác định ngay xem liệu đó có thực sự là vấn đề trở ngại mà họ đưa ra cho bạn hay không hay đó chỉ là thứ mà họ tung lên bàn đàm phán để đánh giá phản ứng của bạn. Bạn phải tìm hiểu ngay. Để sau thì quá muộn. Nếu bạn tập trung vào vấn đề của họ thì họ sẽ tin ngay đó là vấn đề của bạn và khi đó sẽ quá muộn để xác định vấn đề.

Tôi từng là Chủ tịch của một công ty bất động sản có 28 văn phòng ở Nam California. Trong ngành bất động sản, chúng tôi “đá bóng” thường xuyên vì nhiều khách hàng đến văn

phòng chúng tôi và nói: “Chúng tôi chỉ có 10.000 đôla để mua thôi.” Trong lĩnh vực lao lực này, việc thanh toán như vậy là quá chậm. Các đại diện bất động sản của chúng tôi có thể vẫn làm được nhưng sẽ phải vất vả hơn.

Tôi yêu cầu các nhân viên kiểm tra tính xác thực ngay bằng cách nói với khách hàng: “Có thể chúng tôi sẽ cố tìm mảnh đất phù hợp mức 10.000 đôla nhưng cho tôi hỏi: Nếu tôi tìm được mảnh đất phù hợp với anh, ở khu vực anh muốn với giá cả và điều kiện tuyệt vời nhưng phải mất 15.000 đôla thì tôi có cần phải giới thiệu cho anh không hay tôi nên giới thiệu cho các khách hàng khác?”

Cũng có lúc họ sẽ trả lời: “Anh không hiểu tiếng Anh à? Nghe tôi nói cho rõ này: chỉ có 10.000 đôla không hơn. Tôi không cần biết hay dở thế nào hết”. Nhưng 10 lần thì đến 9 lần họ sẽ nói: “Chúng tôi không muốn phải dùng đến số tiết kiệm nhưng nếu điều kiện tốt thì có thể. Hoặc chú Joe sẽ giúp chúng tôi trả dần.” Ngay lập tức, nhân viên đó sẽ thấy vấn đề mà người mua đẩy sang cho mình không phải là vấn đề trở ngại như lúc đầu vẫn tưởng.

Nếu bạn bán đồ đặc gia đình thì khách hàng của bạn có thể nói: “Chúng tôi chỉ có thể trả 20 đôla một thước vuông thậm chí chỉ có thể thôi.” Nếu bạn nhận “củ khoai tây nóng” đó, thay vì ném lại, bạn có thể bắt đầu nghĩ đến việc giảm giá ngay nếu bạn cho những gì họ nói là những lời cuối cùng. Nhưng thay vào đó, bạn có thể kiểm tra tính xác thực bằng cách nói: “Nếu tôi cho chị xem một chiếc thảm bện gấp đôi mà 5 năm nữa trông vẫn mới nhưng đắt hơn 10% thì chị có muốn xem không?”

10 lần thì đến 9 lần họ sẽ nói: “Chắc chắn là chúng tôi sẽ xem”. Ngay lập tức, bạn biết giá cả không phải là vấn đề trở ngại cho việc thương lượng như lúc đầu vẫn tưởng. Một cách khác để đối phó với “củ khoai tây nóng” kiểu “Chúng tôi không có ngân sách cho việc này” là nói: “Thế ai có quyền vượt quá ngân sách?” Đôi khi bạn phải chuẩn bị cho tình huống tiếp theo. Họ sẽ nói: “Phải được sự đồng ý của Phó Chủ tịch”. Bạn nói: “Anh muốn làm việc này đúng không? Sao anh không gọi cho Phó Chủ tịch để xem có được phép vượt quá ngân sách không?” Anh ta sẽ nhắc điện thoại lên gọi Phó Chủ tịch và cố thuyết phục. Đôi khi chỉ đơn giản thế thôi. Hãy kiểm tra tính xác thực ngay.

Tôi nhớ có lần tổ chức một hội thảo của Hiệp hội Nhà thầu ở Alaska. Họ đặt cho tôi ở khách sạn Anchorage Hilton và hôm về tôi cần check-out khỏi phòng muộn. Có hai cô gái đứng cạnh nhau ở quầy lễ tân, tôi nói với một cô: “Cô có thể cho tôi check-out muộn vào 6 giờ chiều được không?”

Cô ta nói: “Ông Dawson, nếu thế thì ông phải thanh toán thêm nửa ngày nữa.”

Để kiểm tra tính xác thực, tôi nói: “Ai có quyền thay đổi mức qui định này?”

Cô ta chỉ sang cô bên cạnh và nói: “Chị ấy”. Chính là người đứng cạnh cô ta.

Tôi nói với cô kia: “Cô thấy thế nào?”

Cô này nói: “Ồ vâng, được thôi. Cứ làm thế đi”.

Một cách khác để đối phó với “Chúng tôi không có ngân sách cho việc này” là hỏi họ xem năm tài khóa của họ bao giờ kết thúc. Điều này đã có tác dụng với tôi như câu chuyện dưới đây.

## **CHIÊU NÀY ĐÃ GIÚP TÔI KIẾM ĐƯỢC 6.300 ĐÔLA NHƯ THẾ NÀO?**

Tôi từng đào tạo cho 80 nhân viên bán hàng ở một trong những HMO hàng đầu ở California. Một vài tuần trước hội thảo, Giám đốc Đào tạo đã gọi cho tôi mời ăn trưa để giới thiệu qua về tình hình công ty. Vì biết là cô ta mời nên tôi đã chọn một nhà hàng hạng sang của Pháp ở Quận Cam và đã có bữa ăn tối tuyệt vời cùng cô ta.

Khi ăn món khai vị, tôi nói: “Cô biết mình nên làm gì không? Cô nên đầu tư cho mỗi người một bộ CD ghi âm của tôi để họ có thể tiếp tục học sau này.” Khi nói thế, tôi đã thầm tính toán là 80 người mà mỗi người một bộ CD 79 đôla thì có nghĩa là tôi sẽ có thêm 6.300 đôla ngoài số tiền thù lao nói chuyện mà họ đã đồng ý.

Cô ta suy nghĩ một lát rồi nói: “Roger, đấy cũng là một ý hay nhưng chúng tôi không có ngân sách cho việc này.”

Tôi phải thành thực thú nhận ở đây. Tôi rất ngại phải nói những điều mình đã suy nghĩ lúc đó nhưng tôi vẫn muốn chia sẻ với bạn vì nó có thể có ích cho bạn nếu bạn cũng có cùng suy nghĩ đó. Tôi nghĩ: “Mình tự hỏi liệu mình giảm giá thì cô ta có đồng ý không.” Đó không phải là suy nghĩ đáng xấu hổ sao? Cô ta không nói là mấy cái đĩa quá đắt cả. Cô ta cũng không bảo là sẽ quan tâm nếu tôi giảm giá. Cô ta chỉ bảo tôi là cô ta không có ngân sách.

Thật may, tôi đã trấn tĩnh lại để kiểm tra tính xác thực. Tôi hỏi: “Năm tài khóa của công ty cô bao giờ kết thúc?” Giờ đang là tháng Tám và tôi đoán cô ta sẽ bảo tôi là vào ngày 31 tháng Mười hai.

Thật ngạc nhiên, cô ta lại nói: “Vào cuối tháng Chín.”

“Thế là đến ngày 01 tháng Mười sẽ có ngân sách đúng không?”

“Vâng, tôi nghĩ vậy.”

“Thế thì không vấn đề gì. Tôi sẽ gửi đĩa cho cô và tính tiền vào ngày 01 tháng Mười. Thế được không?”

“Thế thì được”, cô ta nói. Chỉ trong chưa đầy 30 giây, tôi đã kiếm được 6.300 đôla vì tôi biết là khi cô ta chuyển sang cho tôi chính vấn đề của mình, tôi nên kiểm tra tính xác thực của nó.

Tôi thấy quá vui về việc này đến mức khi phục vụ mang hóa đơn ra, tôi liền đưa thẻ của mình cho phục vụ. Anh ta cầm lấy ngay còn cô ấy thì nói: “Roger, chúng tôi muốn trả mà.” Tôi nghĩ: “Roger, có những ngày không vui về gì mà mình còn trải qua được. Hôm nay là ngày không có gì để phàn nàn được thì tại sao không tận hưởng nó nhỉ?” Tôi gọi người phục vụ lại và bảo anh ta là tôi đưa nhầm thẻ.

Hãy cẩn thận với việc mọi người có thể đẩy cho bạn vấn đề của họ. Bạn đã có đủ vấn đề rồi đúng không? Giống như một nhân viên kinh doanh đi qua đi lại trong nhà vào lúc nửa đêm. Anh ta không thể ngủ được còn vợ anh ta thì đang muốn phát điên: “Anh yêu, anh đang lo nghĩ gì thế? Sao không đi ngủ đi?” Anh ta nói: “Chúng ta phải trả một khoản nợ lớn vào ngày mai mà người phụ trách ngân hàng là một người bạn thân của chúng ta. Anh ngại không muốn gặp rồi nói là mình chưa thể trả tiền cho anh ấy.”

Vợ anh ta liền nhắc điện thoại lên, gọi cho người bạn ở ngân hàng và nói: “Khoản vay mà ngày mai chúng tôi phải trả, chúng tôi vẫn chưa có tiền trả đâu.” Người chồng như muốn khùng lên: “Em làm thế để làm gì? Anh đang sợ như thế mà.”

Vợ anh ta nói: “Thôi anh ơi, giờ đó là vấn đề của anh ấy và anh có thể đi ngủ rồi.”

Đừng để người khác đẩy vấn đề của họ sang cho bạn.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Hãy cẩn thận với việc người khác đẩy vấn đề của họ sang cho bạn.
2. Hãy xác minh nếu họ làm thế. Đó có thực sự là vấn đề trở ngại không?
3. Đừng để vướng vào những vấn đề thủ tục của họ. Nếu họ không có ngân sách thì họ phải điều chỉnh ngân sách. Nếu qui định công ty cho phép thì họ có thể thay đổi những qui trình thủ tục đó.

## 43. TỐI HẬU THU

Tối hậu thư là những lời tuyên bố rất hùng hồn thường làm những người thương lượng thiếu kinh nghiệm sợ hãi. Kẻ khủng bố bắt giữ một chiếc máy bay đầy con tin và nói với người thương lượng rằng nếu không đáp ứng yêu cầu của chúng thì chúng sẽ bắt đầu giết các con tin vào trưa ngày mai. Tối hậu thư là một điểm gây áp lực hiệu quả nhưng lại có một hạn chế: Nếu nói là sẽ bắt đầu giết các con tin vào trưa ngày mai thì bạn phải làm gì để chuẩn bị cho việc đó? Đúng thế. Bán con tin đầu tiên. Vì nếu thời điểm 12h01 trôi qua mà vẫn chưa làm được như đã nói thì bạn đã mất hết thế thương lượng.

Hạn chế đó cũng xuất hiện với việc ra tối hậu thư trong thương lượng kinh doanh. Khi



bạn nói với một nhà cung cấp là nếu cô ta không chuyển hàng vào trưa ngày mai thì bạn sẽ tìm người khác thay thế, vậy bạn sẽ phải làm gì để chuẩn bị cho điều đó? Đúng thế: hãy đi tìm các đối thủ cạnh tranh với cô ta. Vì nếu thời hạn chót đó trôi qua mà bạn vẫn chưa làm được thì bạn đã mất hết thế thương lượng. Bạn chỉ nên dùng tối hậu thư làm điểm gây áp lực thương lượng khi sẵn sàng làm như đã nói. Đừng lừa dối vì đối phương sẽ chờ đến thời hạn chót của bạn để xem có phải là bạn chỉ đang lừa bịp và lời đe dọa của bạn không có giá trị gì hết.

Khi hiểu được điểm yếu trong việc dùng tối hậu thư làm điểm gây áp lực, bạn có thể dễ dàng nhận ra chiêu phản pháo tốt nhất là gọi họ là kẻ lừa bịp và để cho thời hạn chót trôi qua. Nếu ai đó đưa ra cho bạn tối hậu thư, bạn có bốn cách để đối phó mà tôi liệt kê theo mức độ cứng rắn tăng dần như dưới đây:

1. Xác minh tối hậu thư càng nhanh càng tốt. Họ nói rằng bạn phải chuyển hàng vào trưa mai. Hãy kiểm tra lại bằng cách hỏi liệu bạn chuyển một phần hàng vào trưa mai có được không. Bạn có thể chuyển phát nhanh để họ có thể duy trì dây chuyền sản xuất và sẽ chuyển tiếp phần còn lại sau?
2. Không chấp nhận tối hậu thư. Nói với họ rằng bạn không biết liệu có thể đáp ứng thời hạn chót đó hay không, nhưng họ có thể tin là bạn sẽ làm mọi cách có thể để làm điều đó.
3. Câu giờ. Thời gian là điều quý giá khi một bên đe dọa bên kia bằng một tối hậu thư. Càng kéo dài thời gian mà không thực hiện lời đe dọa thì họ càng ít có khả năng thực hiện nó. Nhà thương lượng trong các vụ khủng bố thường phải câu giờ. Điều này thường xảy ra khi sát thủ đòi một chiếc trực thăng hay xe hơi để tẩu thoát. Các nhà thương lượng cảnh sát sẽ câu giờ bằng cách nói họ cần được phép của Thống đốc hoặc chiếc xe đó đang trên đường tới nhưng đang bị kẹt xe. Khi thời gian trôi đi, mọi việc sẽ tiến triển nhanh chóng theo hướng có lợi cho các nhà thương lượng.
4. Tìm cách đánh lừa để thoát hiểm và để tối hậu thư trôi đi. Nếu có tác dụng, đây sẽ là lựa chọn tốt nhất vì nó không chỉ giải quyết ngay được tình huống khó khăn mà còn cho họ biết là chúng ta sẽ không cho họ ép chúng ta sau này nữa. Tuy nhiên, việc đánh lừa cần có sự can đảm và bạn không nên làm một cách tùy hứng. Hãy thu thập mọi thông tin có thể về tình hình mà điều quan trọng nhất cần tìm hiểu là liệu có gì thay đổi chưa. Kể từ khi bạn ký hợp đồng với họ, đã có nhà cung cấp mới nào xuất hiện có thể cung cấp cho họ đúng hẹn với giá thấp hơn chưa? Nếu bạn có một hợp đồng hoặc một lựa chọn để mua, họ đã nhận được lời mời nào tốt hơn từ người khác chưa? Nếu chưa có gì thay đổi, bạn có thể an tâm khi tận dụng cơ hội này. Điều mà bạn đang muốn tìm ra tất nhiên là liệu họ có muốn tiếp tục mối quan hệ với bạn không hay liệu tối hậu thư có phải là cách để họ đưa bạn ra ngoài hay không.

Những điểm chính cần nhớ

1. Chỉ sử dụng tối hậu thư khi bạn sẵn sàng làm những gì mà mình đã dọa sẽ làm.
2. Đừng nói với mọi người là chỉ có giá tốt nếu họ mua ngay bây giờ trừ khi ý của bạn là như thế.
3. Các nhà thương lượng có kinh nghiệm luôn xác minh tối hậu thư.
4. Đối phó với tối hậu thư bằng cách: a) xác minh nó; b) từ chối không chấp nhận nó; c) câu giờ và d) tìm cách đánh lừa và để thời hạn chót trôi qua.

# PHẦN BỐN

## THƯƠNG LƯỢNG VỚI NGƯỜI NƯỚC NGOÀI

Khi tổ chức các cuộc hội thảo về Bí quyết thương lượng hiệu quả, tôi thường được hỏi về việc thương lượng với đối tượng không phải là người Mỹ và người Mỹ “mới” – những người nhập cư đã đến đây cùng với tập tục và giá trị của mình. Mặc dù đã sống ở Mỹ từ khi rời khỏi Anh năm 1962 và trở thành một công dân đáng tự hào của đất nước này từ năm 1972, tôi vẫn thấy khó khăn trong việc tiếp xúc với những người không phải người Mỹ. Ngoài những kinh nghiệm nhập cư từ Anh và phải thích nghi với lối sống Mỹ, tôi cũng đã từng đi đến 113 nước khác trên thế giới.

Do xuất thân của mình nên tôi biết người Mỹ khác với người từ các nước khác trên thế giới này như thế nào. Người nước ngoài thường nhìn nhận không đúng về sự khác biệt của người Mỹ vì nhiều người trong số đó đã tiếp xúc khá nhiều với văn hóa Mỹ qua phim ảnh và truyền hình. Tuy vậy, phim ảnh và truyền hình lại không phản ánh đúng những gì bên trong tâm trí người Mỹ và những gì tạo nên cách thức kinh doanh của chúng ta.

Ngược lại, chúng ta thường nhìn những người nước ngoài và nghĩ là mình đã hiểu về họ. Thực tế là họ có thể ăn mặc theo kiểu châu Âu và nói thứ tiếng của chúng ta nhưng điều đó không có nghĩa là giá trị và cách tư duy truyền thống của họ đã thay đổi. Họ có thể thích âm nhạc và phim ảnh của Mỹ nhưng niềm tin vào cách sống và những giá trị của truyền thống đối với họ lại mạnh mẽ hơn bao giờ hết.

Tôi tin rằng, bên trong những gì có vẻ tương đồng, họ vẫn có những khác biệt đáng kể trong cách tiếp cận đối với kinh doanh của chúng ta. Trong phần này, tôi sẽ cố gắng vén lên bức màn bí mật trong việc thương lượng với người nước ngoài và người Mỹ mới.

## 44. CÁCH THƯƠNG LƯỢNG CỦA NGƯỜI MỸ

### Nghệ thuật thương lượng của người Mỹ

Nhà đầu tư bất động sản ở New York Donald Trump đã từng viết một cuốn sách bán rất chạy, cuốn *Nghệ thuật thương lượng*, trong đó kể rõ những cuộc thương lượng của ông trước kia. Tựa đề và lời tựa của cuốn sách làm sáng tỏ mối quan tâm bao trùm của hầu hết những nhà thương lượng người Mỹ: đạt thỏa thuận. Chúng ta đang sống trong một xã hội quá chú trọng thỏa thuận.

Tôi nghĩ là các nhà xã hội học sẽ nói với bạn rằng chúng ta quan tâm đến thỏa thuận nhiều hơn so với các nước khác vì chúng ta là một xã hội có tính linh động và đa dạng đến mức không chú trọng về nguồn gốc. Thay vì tin tưởng người khác và cách họ làm mọi việc,

như vẫn thường thấy ở nhiều nơi trên thế giới, chúng ta lại đặt tất cả lòng tin lên bàn thương lượng khi tạo ra một thỏa thuận không thể phá bỏ được. Chúng ta chỉ cần biết “Có thể đưa ra tòa được không?” mặc dù bất cứ ai không tính đến khả năng phải bảo vệ thỏa thuận tại tòa cũng bị xem là ngây thơ.

Các nhà xã hội học thường chỉ ra rằng đây là một thay đổi mới diễn ra trong kết cấu cơ bản của xã hội. Cho đến nửa đầu thế kỷ 20, chúng ta vẫn dùng áp lực xã hội để qui định trách nhiệm của mình. Nuốt lời là điều không thể chấp nhận được vì trong cộng đồng của chúng ta, đó là một điều đáng xấu hổ. Ngoài ra, chúng ta còn có cộng đồng tôn giáo để kiểm soát mọi ý nghĩ về sự thất hứa. Làm cho các linh mục hay giáo sĩ của chúng ta thất vọng là điều không thể chấp nhận được. Hơn nữa, trước khi bị truyền hình chiếm hết thời gian của mình, chúng ta còn thuộc về nhiều tổ chức cộng đồng. Chúng ta không thể lạc lối vì những thành viên trong các câu lạc bộ của chúng ta như Lions, Kiwanis, Những người lạc quan, hay hội PTA, Masonic, Elks<sup>(1)</sup> có thể tẩy chay chúng ta. Thật đáng buồn là đến thế kỷ 21, chúng ta đã không còn cách sống như vậy. Giờ chúng ta chỉ còn lại những thỏa thuận và việc ra tòa để thực thi thỏa thuận đó bằng mọi cách đã trở nên quá thường xuyên. Thỏa thuận chỉ có hạn, thỏa thuận là bất biến và thỏa thuận đã đưa ra thì không thể thay đổi.

Hầu hết người nước ngoài đều phản đối việc chúng ta quá phụ thuộc vào thỏa thuận. Nếu họ có tham gia ký vào hợp đồng thì đó chỉ là một cách khẳng định sự nhất trí từng tồn tại vào một ngày đẹp trời nào đó. Đó là biểu hiện chính thức về một mối quan hệ tồn tại giữa hai bên. Cũng giống như bất kỳ mối quan hệ nào khác, nó phải biến đổi theo những điều kiện xung quanh.

Hầu hết người Mỹ đều sửng sốt khi thấy một hợp đồng đã ký ở Hàn Quốc 6 tháng sau đã trở nên vô hiệu. Anh ta sẽ tru tréo lên rằng: “Nhưng chúng ta đã ký hợp đồng rồi mà”.

Đối tác người Hàn Quốc sẽ giải thích một cách bình tĩnh: “Vâng, chúng ta đã ký hợp đồng dựa trên những điều kiện tồn tại 6 tháng trước đó. Giờ những điều kiện đó không còn tồn tại nên hợp đồng chúng ta đã ký trở nên vô nghĩa.”

Người Mỹ la lên: “Chơi bản. Anh đang định lừa tôi à?” Hoàn toàn không phải. Điều có vẻ rõ ràng không thể tranh cãi đối với chúng ta lại không hẳn như vậy đối với họ, chúng ta không nên nói họ như vậy. Đó chỉ là cách làm việc của họ thôi.

Người Mỹ thường rất hờ hởi khi thấy dễ thuyết phụ đối tác thương mại người Á Rập ký vào một hợp đồng, sau đó lại tá hỏa khi thấy trong thế giới Á Rập, việc ký hợp đồng mới chỉ là bước công bố cuộc thương lượng đã bắt đầu chứ không phải đã kết thúc. Trong văn hóa của họ, một hợp đồng đã ký không có ý nghĩa gì hơn một ý định thư của chúng ta. Tôi không quên việc này và các anh cũng nên như vậy. Điều chúng ta nên làm là thừa nhận sự khác biệt về quốc tịch và văn hóa sẽ dẫn đến sự khác biệt về cách làm việc, và chúng ta cần học hỏi, thấu hiểu và tôn trọng cách làm việc đó.

Không có gì ngạc nhiên nếu bạn thấy việc người Mỹ sử dụng các công cụ pháp lý nhanh chóng và thường xuyên hơn bất kỳ dân tộc nào trên Trái đất này. Điều này thật buồn cười

đối với một thương nhân người Ấn Độ vì Ấn Độ là đất nước mà hệ thống luật dân sự gần như không tồn tại. Tòa án xét xử của nước này hiện đang có hơn 30 triệu vụ việc trong tủ hồ sơ. Vị Chánh án của Tòa án ở Dehli ước tính rằng phải mất 466 năm nữa mới có thể giải quyết xong hồ sơ này. Năm 2010, tòa án cuối cùng đã có thể ra phán quyết vụ việc Union Carbide được đưa ra hơn 25 năm trước đây.

Rõ ràng người Ấn Độ phải dựa vào lòng tin tưởng đối với người mà họ hợp tác làm ăn. Tôi nhớ có lần thử giải thích với một người Ấn Độ về tập quán ở Mỹ, cô dâu và chú rể sẽ ký một bản thỏa thuận tiền hôn nhân trước khi cưới. Anh ta có vẻ ngờ vực: “Tại sao anh có thể cưới người mà mình không tin tưởng?”. Điều tôi không thể làm cho anh ta hiểu được là đối với người Mỹ, việc đưa ra một thỏa thuận bằng văn bản có thể chấp nhận được về mặt pháp lý không có nghĩa là không tin tưởng.

Ở Mỹ, hoạt động pháp lý đã trở nên phổ biến đến mức các công ty có thể tiếp tục làm ăn với một công ty từng kiện mình. Chúng ta coi đó là cách bình thường để giải quyết một tranh chấp và không có lý do gì phải thù hằn mãi. Ở hầu hết các nước, bị công ty khác kiện là một điều mất mặt đến mức họ sẽ không bao giờ có thể hợp tác được với công ty đã từng kiện họ. Khi tôi giảng bài ở Trung Quốc, các thương nhân có vẻ ngờ vực khi tôi nói rằng ở Mỹ, một công ty có thể kiện một công ty khác mà vẫn có thể tiếp tục hợp tác làm ăn với nhau. Ở Trung Quốc, điều này sẽ không bao giờ xảy ra.

## Các cuộc thương lượng phụ thuộc nhiều vào ngoại cảnh (High-Context) và ít phụ thuộc vào ngoại cảnh (Low-Context)

Từ *bối cảnh* cho thấy mức độ quan trọng gắn với một mối quan hệ giữa các bên, ngoài các chi tiết trong hợp đồng. Khi mối quan hệ là quan trọng nhất, chúng ta gọi đó là cuộc thương lượng phụ thuộc nhiều vào ngoại cảnh. Khi thỏa thuận mới là quan trọng, ta gọi đó là cuộc thương lượng ít phụ thuộc vào ngoại cảnh. Các nước khác nhau thì coi trọng ngoại cảnh – môi trường đưa ra lời đề nghị – ở mức độ khác nhau. Phân loại các nước phụ thuộc vào ngoại cảnh từ nhiều đến ít đó là các nước châu Á, Trung Đông, Nga, Tây Ban Nha, Ý, Pháp, Anh, Mỹ, các nước Bắc Âu, Đức, Thụy Sĩ.

Việc trao đổi giao tiếp ở Mỹ cũng ít phụ thuộc vào ngoại cảnh. Ý của tôi muốn nói là các câu từ thì vẫn giữ nguyên dù được nói ở bất cứ đâu. “Không” nghĩa là “không” dù là lời thề thốt trong buổi hẹn hay tiếng la hét của sếp đối với bạn. Ở Mỹ, chúng ta chấp nhận nó như thế. Tôi từng nhìn thấy những phụ nữ (có thể là sinh viên ngôn ngữ) mặc áo phông có ghi “Không” thì có chỗ nào mà không hiểu? Ở các nước phụ thuộc nhiều vào hoàn cảnh thì lại khác, để hiểu điều được nói ra, bạn phải hiểu ai nói gì với ai, lời nhận xét đó diễn ra ở đâu và trong hoàn cảnh nào.

Từ trải nghiệm của mình, tôi sẽ dẫn ra một ví dụ: Dwight là một người Mỹ đi xem kịch và bạn muốn hỏi xem anh ta có thích vở kịch đó không. Dwight có thể nói: “Nó khá được”. Đối với một người Mỹ điều này có ý nghĩa rất rõ ràng, nghĩa là theo Dwight vở kịch rất hay.

Giờ hãy giả dụ đó là Rodney, một người Anh đi xem kịch. Nếu anh ta nói “Nó khá được” thì câu này có rất nhiều ý nghĩa. Nó có thể mang ý nghĩa là vở kịch vô cùng kinh khủng nhưng “là người lịch sự nên tôi không nói công khai như thế với tác giả”. Nếu người hỏi là người cho anh ta vé đi xem kịch thì “khá được” có thể mang ý nghĩa là “cũng thường thôi” nhưng anh ta vẫn trân trọng việc được cho vé. Nếu con trai của Rodney viết ra vở kịch đó thì “khá được” có nghĩa là “xuất sắc, nhưng cha sẽ không để con phồng mũi đâu.”

Khi gôn thủ Colin Montgomerie người Scotland chơi ở giải Mỹ mở rộng tại Câu lạc bộ Olympic ở San Francisco, một phóng viên của tờ *Los Angeles Times* hỏi làm sao anh có thể gây một ấn tượng đặc biệt khi không bị hỏng quả nào trong toàn bộ mùa giải. Colin Montgomerie đáp: “Vâng, tôi chơi cũng tạm”. Người phóng viên coi đây là một phản ứng kênh kiệu và viết bài chỉ trích sắc bén về tính cách của Montgomerie. Thật không công bằng vì theo tôi, ý mà gôn thủ định nói chỉ là một cách trả lời tự giễu một cách khiêm tốn mà thôi. Nếu anh biết tiếng Anh Mỹ là ngôn ngữ ít phụ thuộc ngoại cảnh, có lẽ anh sẽ nói: “Vâng, tôi chơi khá tốt”. Để truyền tải ý này, người Mỹ sẽ phải nói: “Bởi vì tôi đã từng chơi ở giải này một lần rồi”.

Khi làm ăn ở Trung Quốc, bạn phải có một phiên dịch. Hãy lưu ý những khó khăn mà họ sẽ gặp phải khi dịch tiếng Anh sang tiếng Trung và ngược lại. Trước tiên, hãy xác định xem mình đang làm việc với một phiên dịch (người sẽ dịch những gì bạn nói) hay một người thông dịch (người sẽ dịch ý bạn muốn nói). Những thông dịch viên này rất tự hào là họ hiểu được ý bạn nói hơn là câu chữ đơn thuần.

Tiếng Trung là một ngôn ngữ phụ thuộc nhiều vào ngoại cảnh. Khi lần đầu tiên nói chuyện ở Trung Quốc, tôi đã rất cẩn thận khi dùng từ đứa con của họ chứ không phải những đứa con. Do chính sách một con của nước này nên tôi không muốn ai phải phiền lòng (hay để Chính phủ nghĩ rằng tôi không tôn trọng chính sách của họ). Người thông dịch của tôi, Paul Yeh, giải thích cho tôi rằng điều này không quan trọng vì trong tiếng Trung không có số ít hay số nhiều. Nếu một ai đó ở Trung Quốc bảo bạn rằng họ đang xây nhà thì bạn cũng không biết ý họ nói một hay một ngàn ngôi nhà. Bạn phải lắng nghe tiếp cuộc hội thoại để xác định.

Tiếng Trung cũng không có các thì. Nếu ai đó ở Trung Quốc nói với bạn rằng họ “xây nhà”, bạn sẽ không biết ý của họ là đang xây nhà, sắp xây nhà, đã xây nhà hay sẽ xây nhà. Bạn phải lắng nghe tiếp cuộc hội thoại để xác định.

Paul, một người sống ở Đài Loan và là một trong những phiên dịch tiếng Trung Quốc phổ thông tốt nhất của tôi đã giải thích cho tôi rằng dịch từ tiếng Anh sang tiếng Trung dễ hơn nhiều so với dịch ngược lại. Vì tiếng Anh là một ngôn ngữ rất cụ thể nên rất dễ dịch sang tiếng Trung. Còn với tiếng Trung, bạn phải lắng nghe cả một hoặc hai đoạn để hiểu hết ý nghĩa những gì được nói trước khi có thể dịch sang tiếng Anh.

Điều đầu tiên chúng ta cần tìm hiểu về việc thương lượng với người nước ngoài là thỏa thuận. Thỏa thuận không phải là vấn đề chính đối với họ mà họ chú trọng vào sự tin tưởng trong mối quan hệ giữa hai bên. Có sự thật lòng giữa hai bên hay không? Nếu còn sự nghi

ngờ thì không biện pháp khôn khéo về pháp lý nào có thể tạo nên một mối quan hệ giá trị được. Trong khi bạn ra sức nghĩ ra những điểm tốt trong thỏa thuận thì họ sẽ dành thời gian đánh giá những điểm tốt trong tính cách của bạn.

## Bắt tay hợp tác với người nước ngoài

Giờ chúng ta hãy tập trung vào một sai lầm lớn khác mà người Mỹ thường mắc phải khi hợp tác với người nước ngoài, đó là: Chúng ta muốn bắt tay hợp tác quá nhanh.

Không ai muốn bắt tay vào việc nhanh hơn người Mỹ. Thường thì chúng ta phải đưa ra một số câu pha trò để làm giảm bớt không khí căng thẳng và sau đó mới đi vào những chi tiết của hợp đồng. Tiếp đó chúng ta mới giao lưu. Người nước ngoài thường mất nhiều ngày, nhiều tuần hay thậm chí cả nhiều tháng trước khi họ muốn chuyển từ giai đoạn thăm dò tìm hiểu sang giai đoạn cảm thấy vui vẻ khi hợp tác.

Khi Shah (vua) của Iran không còn nắm quyền, công ty bất động sản mà tôi làm Chủ tịch ở Nam California có nhiều quan hệ hợp tác làm ăn với người Iran (mà họ thường thích gọi là người Ba Tư hơn) – những người trốn chạy chế độ mới đang có hàng triệu đôla tiền mặt để đầu tư. Thường tôi thấy nhân viên của mình mắc phải sai lầm khi cố gắng nói chuyện làm ăn quá nhanh, khiến người Iran không tin tưởng vào họ. Ngay sau đó chúng tôi hiểu ra rằng họ muốn ngồi uống trà nhiều giờ để đánh giá chúng tôi trước.

Nếu bay đến Nhật Bản để kinh doanh, bạn có thể phải mất nhiều ngày để tạo dựng quan hệ trước khi họ cảm thấy thoải mái để nói chuyện làm ăn với bạn. Nhưng hãy cẩn thận vì họ không chỉ gây sức ép cho bạn bất kể thời gian hay thời hạn. Ở hội thảo của tôi, nhiều người nói rằng niềm vui được đối xử quá tốt đã nhanh chóng trở thành nỗi thất vọng khi họ nhận thấy chuyển sang chuyện làm ăn mới khó khăn làm sao. Họ đã kể cho tôi những câu chuyện thót tim về việc không thể thương lượng được cho đến khi ngồi lên xe limousine ra sân bay để về nước. Thời gian ra sân bay Narita chỉ mất có hai tiếng nhưng đó là cuộc thương lượng với áp lực thời gian kinh khủng quá mức. Vì sợ hãi với ý nghĩ phải trở về trắng tay, họ đi thẳng luôn vào vấn đề cơ bản nhất.

Khi thương lượng với người nước ngoài, người Mỹ chúng ta sẽ làm tốt hơn nếu chậm lại một chút. Chúng ta thường nói trước rồi lắng nghe phản hồi và quan sát biểu hiện của những người thương lượng khác. Người nước ngoài nói với chúng ta rằng chúng ta nên đảo lại thứ tự đó. Chúng ta nên quan sát trước, sau đó lắng nghe và cuối cùng thì mới nói. Thực ra, việc phản ứng từ tốn trước đề nghị của đối phương là một biểu hiện tôn trọng. Sự im lặng của bạn không có nghĩa là bạn chấp nhận đề nghị của họ, chỉ có nghĩa là bạn đang dành thời gian cân nhắc đề nghị đó như nó cần phải thế.

Người Mỹ thường rơi vào hai cái bẫy chính khi giao dịch với người nước ngoài:

1. Chúng ta quá chú trọng thỏa thuận và không mấy chú trọng đến mối quan hệ giữa các bên.

## 2. Chúng ta bắt tay vào công việc quá nhanh.

Tất nhiên cả hai cái bẫy này có liên hệ chặt chẽ với nhau. Thiết lập một mối quan hệ với đối phương đến mức bạn cảm thấy thoải mái với họ phải cần có thời gian. Mở rộng mối quan hệ đó đến mức bạn có thể tin tưởng được đối phương và không phải phụ thuộc hoàn toàn vào hợp đồng thì phải mất rất nhiều thời gian.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Người Mỹ tập trung vào việc ký hợp đồng.
2. Các nền văn hóa khác tập trung vào quan hệ giữa các bên.
3. Với người Mỹ, ký hợp đồng là kết thúc thương lượng.
4. Với người Hàn Quốc, hợp đồng sẽ vô hiệu nếu hoàn cảnh thay đổi.
5. Với người Ả Rập, ký hợp đồng báo hiệu bắt đầu thương lượng.
6. Người Mỹ có thể kiên tụng nhau mà vẫn hợp tác làm ăn với nhau. Điều này là không thể tưởng tượng được đối với các nước khác.
7. Thương lượng phụ thuộc vào hoàn cảnh có nghĩa là mối quan hệ giữa hai bên là quan trọng nhất.
8. Thương lượng ít phụ thuộc vào ngoại cảnh tập trung vào việc ký được hợp đồng.
9. Tiếng Anh Mỹ là ngôn ngữ ít phụ thuộc ngoại cảnh. Những gì nói ra được hiểu một cách rõ ràng. Tiếng Trung lại là một ngôn ngữ phụ thuộc nhiều vào ngoại cảnh. Bạn phải nghe toàn bộ câu chuyện thì mới hiểu được ý nghĩa của nó.
10. Người Mỹ bắt tay vào kinh doanh rất nhanh và quan hệ thân tình sau. Với các nền văn hóa khác, mọi người lại muốn dành thời gian tìm hiểu về nhau trước khi bắt đầu thương lượng.

## 45. CÁCH LÀM ĂN VỚI NGƯỜI MỸ: CẨM NANG CHO NGƯỜI NƯỚC NGOÀI

Tôi đã sống ở nước Mỹ từ khi rời khỏi Anh năm 1962 mà hiện nay tôi vẫn đang nghiên cứu về nước Mỹ. Do đó, chương này sẽ còn tiếp tục phải cập nhật. Tôi sẽ nói cho bạn một số nhận định về người Mỹ và cách làm việc của họ. Đây là phần dành cho người nước ngoài. Nếu là người Mỹ, bạn có thể bỏ qua chương này. Còn nếu không, bạn có thể áp dụng quan điểm có tính khai sáng rằng để có thể hiểu được các nền văn hóa khác, bạn phải hiểu chính



mình trước.

## Người Mỹ rất ưa ngắn gọn, súc tích

Đây là điều tôi nhận thấy đầu tiên khi mới chuyển đến Mỹ sinh sống. Người Mỹ có thể nói trong một vài từ những điều mà người ở các nước khác, đặc biệt là người Anh, phải nói cả ngày. Một người Anh vào buổi sáng có thể bước ra cửa và nói: “Một ngày tuyệt vời! Tôi cảm thấy tràn đầy hứng khởi trước vẻ đẹp của buổi sáng hôm nay” còn người Mỹ thì nói “Một ngày tuyệt đẹp!” mà vẫn cùng một ý nghĩa.

Tôi đã nhận ra điều này trong các buổi họp báo trong thời gian Chiến tranh Vùng Vịnh. Cán bộ thông tin của Anh thông báo với báo giới: “Tôi rất vui mừng được thông báo rằng chúng ta đang thực hiện kế hoạch cho trận chiến và nếu mạnh dạn hơn thì tôi có thể nói chúng ta đã bắt đầu sớm hơn một chút so với kế hoạch.” Còn Cán bộ thông tin của Mỹ sẽ đứng lên với cái nhếch môi tinh quái và nói: “Chúng ta đang bắn!”. Ý nghĩa hoàn toàn giống nhau! Nếu là người nước ngoài, bạn có thể thấy sự súc tích, ngắn gọn này có vẻ cộc lốc nhưng người Mỹ không hề có ý kẻ cả khi nói vậy.

## Người Mỹ trả lời các câu hỏi bằng một từ

Khi người Mỹ hỏi bạn có thích khách sạn mình đang ở không, họ không muốn biết phản ứng của bạn về khách sạn mà chỉ muốn đảm bảo chắc chắn là bạn hài lòng. Bạn có thể trả lời câu hỏi của họ chỉ bằng một từ “Tuyệt!” Tương tự khi bạn gặp các câu hỏi kiểu như “Anh có thích...” hay “... thế nào?” hay “Anh thích... chứ?”

Bạn sẵn sàng thực hành chưa? Bắt đầu nào:

**Câu hỏi:** “Anh có thích nước Mỹ không?”

**Trả lời:** “Tuyệt!”

**Câu hỏi:** “Anh có thích người Mỹ không?”

**Trả lời:** “Tuyệt!”

**Câu hỏi:** “Anh ở đó có thích không?”

**Trả lời:** “Tuyệt!”

**Câu hỏi:** “Anh thấy thế nào về thói quen trả lời câu hỏi bằng một từ của người Mỹ?”

**Trả lời:** “Tuyệt!”

## Người Mỹ thích nói bằng thành ngữ

Người Mỹ thích thành ngữ! Thành ngữ là một câu nói không thể cắt nghĩa theo từng từ. Khi bạn nghe thành ngữ, bạn sẽ biết ngay ý tứ của nó không giống như nghĩa đen của từng câu chữ. Hầu hết người Mỹ đều dùng các thành ngữ quá thừa thãi mà không nhận ra. Người phiên dịch tiếng Trung thường nhắc tôi rằng khán giả sẽ không hiểu thành ngữ và tôi nên tránh dùng. Tôi đã nhớ lại bài nói chuyện của mình và ngạc nhiên vì mình đã dùng rất nhiều mà không nhận ra.

Đây là một số ví dụ về các câu thành ngữ:

- ◆ Tôi phải mất cả đêm để *vật lộn* với bản báo cáo này.
- ◆ Đó là một *miếng bánh ngon*.
- ◆ Anh ta chỉ *đổ thêm dầu vào lửa*.

Người Mỹ cần hiểu rằng những thành ngữ này có thể gây khó hiểu cho người nước ngoài. Để biết sự khó hiểu đến mức độ nào, minh họa này có thể cho thấy cách nhìn của người nước ngoài về người Mỹ:

*Anh ta thường trêu chọc làm tôi bực mình nên tôi đã cho anh ta một bài học. Đây là một nguồn tin đáng tin cậy – tôi cảm thấy vô cùng sung sướng. Anh ta đã để lộ bí mật nên tôi không ngại gì khó khăn trở ngại. Nhanh chân thì được, tôi đã dám liều mình tiết lộ bí mật khiến anh ta vô cùng phẫn chấn. Chúng tôi sẵn sàng làm mọi cách, chúng tôi không muốn làm anh ta mất hứng và vì chúng tôi chưa thoát khỏi vòng nguy hiểm, chúng tôi sẽ phải há miệng vì chúng tôi nghĩ anh ta sẽ trả đũa lại.*

## Người Mỹ rất yêu nước

Chỉ có một cách duy nhất để trả lời câu hỏi như “Anh thấy nước Mỹ thế nào?”, đó là trả lời một cách tràn đầy hứng khởi và triu mến. Bạn có thể nói: “Một đất nước tuyệt vời. Tôi rất thích nơi này.” Người Mỹ không muốn nghe đến việc bạn bị tắc đường một cách khó tin trên đường từ sân bay về hay mức độ tội phạm bạo lực ở đây làm bạn kinh hoàng.

Quan điểm của bạn về việc người Mỹ làm việc quá chăm chỉ hay họ quá trọng vật chất tốt nhất nên để nguyên trong vali ở khách sạn. Không phải là người Mỹ không đủ thực tế để nhận thức vấn đề của mình mà chỉ vì họ rất gia trưởng khi nói về đất nước mình. Hãy coi nước Mỹ như đứa con của họ và thậm chí là đứa con cưng nữa. Chắc bạn cũng chưa bao giờ nghĩ đến việc chê con của bạn mình đúng không?

Tôi là thành viên của Câu lạc bộ Thế kỷ Lữ hành ở Los Angeles. Để đăng ký làm thành viên, bạn phải đi du lịch đến hơn 100 nước khác nhau. Khi mọi người nghe nói là tôi đi lại rất nhiều, họ thường hỏi tôi: “Nếu có thể chọn sống ở một nơi nào đó trên thế giới này, bạn sẽ sống ở đâu?” Tôi sẽ không bao giờ trả lời thẳng câu hỏi đó mà trước khi trả lời tôi sẽ

khen nước Mỹ kiêu như: “Nếu không thể sống ở Mỹ, tôi sẽ sống ở bờ Bắc của Hồ Lema ở Vevey hay Montreux, vùng nói tiếng Pháp của Thụy Sĩ.”

Bạn có thể nghe thấy người Mỹ chỉ trích về đất nước của mình và đôi khi rất nặng nề. Đó là đặc quyền của họ. Tự do ngôn luận và quyền hội họp đã được đảm bảo bằng văn bản trong Hiến pháp. Đừng nghĩ sự chỉ trích đó nghĩa là người chỉ trích muốn thay đổi cách làm việc của chính quyền.

Bạn có thể ngạc nhiên khi Tổng thống và các thành viên của Quốc hội rất hay bị chỉ trích dù với bạn đó chỉ là do sự lơ là trách nhiệm một chút. Đó không phải là sự tức giận đến mức khất khe, mặc dù đúng là về mặt này thì người Mỹ có vẻ thiên cận hơn. Nữ diễn viên người Anh Emma Thompson, người đóng vai Hillary Clinton trong phim *Những sắc màu chủ đạo*, khi được hỏi về suy nghĩ của bà trước những lời buộc tội Tổng thống Clinton có quan hệ tình cảm với một thực tập sinh, bà đã trả lời với sự ngây thơ quá mức: “Tôi không hiểu lắm”. “Tôi có thể hiểu tất cả sự ồn ào này là gì nếu như có một con ngựa hay gì đó ở đây.” Hãy hiểu là sự tức giận đối với các vụ tai tiếng của chính quyền được giải tỏa với niềm tin trọn vẹn rằng chính quyền sẽ không đến mức sụp đổ trước hành vi đồi bại đó.

## Hệ thống đẳng cấp ở Mỹ

Một trong những điều tôi thích ở Mỹ ngay khi tôi đến đây là trong xã hội Mỹ không có một hệ thống đẳng cấp nào cả. Bỏ tôi làm nghề lái taxi ở Luân Đôn và sẽ suốt đời bị coi là tầng lớp lao động. Điều này sẽ ảnh hưởng rất nhiều đến khả năng phát triển của tôi trong xã hội. (Mọi thứ ở Anh đã thay đổi kể từ khi tôi rời đi, hy vọng không phải vì tôi đã ra đi. Tôi sẽ nói kỹ hơn về cách thương lượng với người Anh ở Chương 47). Ở Mỹ ít có những chuyện vô nghĩa này.

Bạn có thể gặp những người “giàu sẵn” vì được thừa hưởng gia tài lớn và không biết đến lao động để phát triển bản thân nhưng những người này không nhiều. Hầu hết những người Mỹ đều ở đúng vị trí mà họ đã bỏ công sức ra để vươn tới.

Anh bạn Michael Crowe của tôi cũng là một người nhập cư từ Anh, đã từng nói với tôi: “Sự khác nhau giữa Anh và Mỹ rất đơn giản. Ở Anh, người công nhân đào rãnh có thể ngược lên nhìn một chiếc Rolls Royce đi qua và nghĩ: “Hắn lấy đâu ra tiền thế nhỉ?” Còn ở Mỹ, người đào rãnh đó sẽ ngược lên và nghĩ: “Đến một ngày nào đó mình cũng có một chiếc Rolls Royce.”

Ở nước của bạn, cơ cấu giàu nghèo có thể theo hình kim tự tháp. Dưới chân tháp là những người nghèo. Trên đó là tầng lớn trung lưu ít hơn một chút và trên đỉnh là số ít những người giàu có. Cơ cấu giàu nghèo ở Mỹ lại giống như hình một chiếc điều. Một số rất ít những người nghèo, cao hơn là tầng lớp trung lưu chiếm khá lớn và trên cùng là một số ít những người rất giàu. Nếu làm ăn ở nước này thì phần lớn các đối tác của bạn là người thuộc nhóm trung lưu và trung lưu khá.

Vì ở Mỹ không có hệ thống đẳng cấp nên vấn đề danh hiệu khá quan trọng. Danh hiệu cho thấy đẳng cấp và mức độ phát triển của chúng ta. Không giống với các nước khác, ở Mỹ danh hiệu cũng cho thấy mức thu nhập, trong đó người phụ trách chung có thể giám sát nhiều nhà quản lý khác mà thu nhập có thể cao hơn mình. Danh hiệu rất quan trọng đối với người Mỹ. Đó là thứ chúng ta tạo ra theo một hệ thống đẳng cấp. Đẳng cấp ở Mỹ, nếu có thể gọi như vậy, hoàn toàn dựa trên đồng tiền. Nếu anh giàu có, anh sẽ được ngưỡng mộ, còn xuất xứ gia đình hay học vấn của anh sẽ không gây ấn tượng với ai cả. Thực ra người Mỹ thích khoe mẽ về xuất thân khiêm nhường của mình. Nếu không phải như vậy thì tôi nói với bạn bố tôi lái taxi làm gì.

## Tôn giáo ở Mỹ

Tôi cảm thấy rất khó tin Mỹ là một trong những quốc gia mộ đạo nhất thế giới. Có lẽ vì Hiến pháp đảm bảo sự phân tách giữa nhà thờ và Nhà nước nên bạn ít nghe nói về điều này. Hoặc do ở Mỹ có quá nhiều tôn giáo khác nhau. Có lẽ là do các nước sùng đạo nhất là các nước nông nghiệp, có ít người nhập cư. Thực tế, người Mỹ là những tín đồ đi nhà thờ mộ đạo nhất. Theo một cuộc thăm dò của Gallop, 41% người Mỹ thường xuyên đi nhà thờ (20 năm trước tỉ lệ này còn là 58%) và 80% số người không đi nói rằng họ thường xuyên cầu nguyện. 90% số người được hỏi nói họ tin vào Chúa. Có thể so sánh điều này với nước Anh, chỉ có 15% số người đi nhà thờ (theo Tearfund, một trong những tổ chức tín ngưỡng lớn nhất ở Anh).

Điều này thực sự quan trọng đối với bạn nếu bạn kinh doanh ở Mỹ. Dù trong kinh doanh ít khi động đến chủ đề tôn giáo, bạn vẫn có thể phải nói chuyện với một người Mỹ có niềm tin rất lớn vào Chúa. Hãy cẩn thận để không động chạm đến điều này, nhất là ở các bang Dải Kinh thánh trải dài khắp khu vực trung tâm của nước Mỹ từ bang Iowa đến Texas và phía đông đến Nam Carolina có lẽ là bang sùng đạo nhất.

Ram Dass là một lãnh tụ tôn giáo (siêu hình) thời mới và cũng là một diễn giả thú vị. Ông kể câu chuyện về việc được mời đến nói chuyện ở Denver. Nhà thờ dòng Baptist<sup>(2)</sup> tài trợ cho ông thực hiện bài giảng và đến phút chót thì những người có chức vụ trong nhà thờ lại thấy ngần ngại. Họ lo lắng liệu người đàn ông này có thể nói điều gì đi ngược lại với tôn giáo của mình không. Ông đã phải trấn an họ là không có chuyện đó. Họ hỏi: “Thế có nghi thức cầu nguyện không?” Ông trả lời: “Không hẳn đâu. Chỉ có một đoạn tất cả chúng ta có thể nắm tay nhau nguyện ước cho hòa bình trên thế giới này.” Thế là họ bảo ông: “Chúng tôi nghĩ là ông không nên làm thế.”

## Tâm lý về ranh giới

Bạn phải hiểu rằng mỗi người Mỹ gắn bó với số phận người nhập cư của mình như thế nào và cũng phải rất khó khăn mới có thể hiểu được người Mỹ. Một tỉ lệ phần trăm rất cao người Mỹ là những người nhập cư thực sự. Ở bang California, bang đa dạng nhất nước Mỹ,

tỉ lệ này là hơn 20%, còn cả nước là gần 10%. Ở đây tôi không nói người nhập cư từ các bang khác mà là người không sinh ra ở nước Mỹ. Hầu hết ông bà, cha mẹ của người Mỹ đều là người nhập cư đến nước này.

Điều này khiến người Mỹ trân trọng tự do của họ hơn mọi thứ trên đời. Người Mỹ ghét bị (đặc biệt là Chính phủ) bảo phải làm gì. Thái độ đó dẫn đến nhiều khía cạnh khó hiểu trong đời sống người Mỹ nên ở Mỹ gần như không có quy hoạch thành phố. Chẳng hạn như hầu hết người châu Âu đều sẵn sàng tuân thủ quy định về tiêu chuẩn thiết kế ngôi làng của mình nên toàn bộ cộng đồng của họ có vẻ ngoài đồng đều. Người Mỹ thì không, vì điều này sẽ làm họ mất đi quyền tự do không bị chính quyền quản lý mà họ luôn bảo vệ. Để tôi cho bạn một ví dụ khác.

Một trong những vấn đề gây tranh cãi nhất ở Mỹ là quyền giữ súng. Bạn sẽ thấy có những tờ giấy dán có ghi “Nếu cầm súng thì chỉ tội phạm mới có súng.” Không ai muốn ngăn người khác không sẵn bán nhưng nhiều người đặt câu hỏi tại sao người dân lại cần có quyền sở hữu loại vũ khí tự động mà mục đích duy nhất chỉ là để giết người. Bạn cũng sẽ thấy điều này thật khó hiểu nếu như không hiểu người Mỹ có ấn tượng đặc biệt thế nào đối với nhu cầu không bị sự quản lý của chính quyền.

## Với người Mỹ, thời gian là tiền bạc

Người Mỹ thường kể một câu chuyện vui về một luật sư khi chết đi đã lên thiên đàng (đó không phải là phần kết của câu chuyện đâu!). Thánh Peter (theo thần thoại Thiên Chúa giáo là người quyết định con người có được lên thiên đàng hay không) nói với anh ta: “Con trai, con ở đây làm chúng ta sợ quá. Chúng ta chưa bao giờ có luật sư nào 125 tuổi ở đây cả.”

Luật sư cãi lại: “Con chưa đến 125, con mới 39”.

Thánh Peter nói: “Chắc là có nhầm lẫn gì chẳng, theo như tổng số giờ mà con kiếm được tiền...”

Câu chuyện hài này rất được người Mỹ ưa thích vì nó đề cập đến thế giới đầy áp lực của những người làm kinh doanh. Đối với người Mỹ, thời gian là tiền bạc. Chúng ta nói về việc tiết kiệm, đầu tư và tiêu dùng thời gian. Nếu là người nước ngoài, hẳn bạn sẽ thấy tốc độ kinh doanh ở đây phải đến mức chóng mặt. Một thỏa thuận có thể là rất tốt, song sẽ tốt hơn nữa nếu người đạt được nó có thể tự hào về tốc độ nhanh chóng mà mình đạt được thỏa thuận đó. Michael Eisner, Chủ tịch Tập đoàn Disney đến gặp Chủ tịch Capital Cities, công ty mẹ của hãng truyền hình ABC tại một hội nghị ở Sun Valley, bang Idaho. Ông đề cập đến ý tưởng để Disney mua Capital Cities. Trong vòng chưa đầy hai tháng, ông đã mua được công ty này với 20 tỉ đôla. Tốc độ đạt được thỏa thuận đó đã khiến ông ta có thể tự hào tại bất cứ câu lạc bộ thể thao nào ở đất nước này. Khi một người Mỹ đang có vẻ muốn ép bạn về một thỏa thuận nào đó thì không phải anh ta đang cố gắng lừa bạn mà chỉ là vì anh ta vẫn làm theo cách của mình như vậy.

Bạn sẽ thấy cuộc sống ở Mỹ đầy những căng thẳng. Lúc nào mọi người cũng cảm thấy vội vã, nắm bắt cơ hội và tận dụng nó mỗi khi có thể. Một phần lý do là vì người Mỹ còn quá trẻ, xã hội chúng tôi còn quá trẻ. Một phần là vì ý thức về chủ nghĩa cá nhân quá cao. Diễn viên Katherine Hepburn từng nói: “Càng sống bạn càng hiểu ra rằng nếu không tự tập bơi thì bạn sẽ chết đuối.”

Một phần lý do là vì những gì người Mỹ đã trải qua. Trừ khi bạn đủ từng trải để nhớ về vụ Trân châu Cảng, còn đa số những người khác chưa bao giờ trải qua một cuộc chiến tranh nào. Cho đến khi những kẻ khủng bố phá sập Tòa tháp đôi ở New York, người Mỹ chưa bao giờ cảm thấy sự tồn tại của mình bị đe dọa. Đó là một sự kiện lớn trong đời khiến mọi người phải xem xét lại ưu tiên của mình và xác định rằng trong cuộc đời còn có những điều quan trọng hơn là kiếm tiền. Đối với một người Đức, dành ra 3 tuần ở một spa nào đó để trẻ hóa tâm hồn và thể chất là điều lý tưởng không gì hơn. Đối với người Mỹ, một lần đi spa chỉ có nghĩa là một lần đi mát-xa tranh thủ giữa các cuộc họp.

## Người Mỹ ngoan cố

Có một câu trong một bài hát của Paul McCartney nói về việc có quá nhiều người cùng giành một miếng bánh. Tôi luôn nghĩ về điều này mỗi khi nghe nói có một nhóm biểu tình ở đâu đó. Có quá nhiều người ở Mỹ cố gắng áp đặt quan điểm của mình lên người khác. Bạn sẽ thấy người Mỹ rất thẳng thắn, bộc trực và ngoan cố. Đừng ác cảm về điều này. Một thương nhân người Mỹ có thể nói với bạn: “Thật vớ vẩn, Hans, anh biết mà!” Đừng coi đó là một sự công kích cá nhân. Đó chỉ là vì người Mỹ đã quen với việc giao tiếp cởi mở và thẳng thắn.

## Người Mỹ thân thiện

Người Mỹ rất muốn bạn thích họ và tỏ ra khâm phục về những gì họ và đất nước của họ đã làm. Họ có một sự thân thiện bề ngoài dễ khiến người nước ngoài hiểu nhầm. Một phần là vì tính linh động của xã hội. Rất ít người Mỹ ở nguyên một chỗ trong một khoảng thời gian dài. Rất hiếm khi bạn gặp những người cùng sinh ra ở một bang rồi lại cùng sống một bang. Rất khó xây dựng một tình bạn lâu dài. Bạn đừng nhầm lẫn bởi những người Mỹ tự nhiên xuất hiện và trở thành bạn thân của mình. Hồi mới chuyển đến Mỹ, tôi nhận thấy nhiều người mình mới gặp một cách xã giao ở các bữa tiệc hay buổi picnic bảo mình đến nhà chơi hay muốn sớm gặp lại nhau. Tôi cứ nghĩ như thế là mình phải giờ lịch ra và chọn ngày hẹn gặp. Hoàn toàn không phải thế.

## Danh thiếp

Mọi doanh nhân người Mỹ đều có danh thiếp và việc trao danh thiếp khi mới gặp là điều phổ biến. Ở nước bạn, để cho lịch sự thì bạn phải đọc kỹ và trầm trồ trước tấm danh thiếp. Ở Mỹ bạn không cần phải làm thế. Bạn chỉ cần nhìn qua rồi bỏ vào túi.

## Đưa tiền boa ở Mỹ

Hãy chuẩn bị sẵn nhiều tờ 1 đôla vì bạn sẽ phải dùng nhiều đến nó ở Mỹ. Chuẩn bị tinh thần cộng thêm 15% vào tiền hóa đơn nhà hàng, quán bar hay taxi. Nhân viên an ninh ở sân bay và nhân viên phục vụ ở khách sạn đưa vali của bạn lên phòng cũng thường nhận 1 đôla/vali. Nhân viên mở cửa khách sạn cũng chờ đợi được nhận 1 đôla khi mở cửa xe cho bạn lúc bạn mới tới và khi họ gọi taxi cho bạn đi.

Đừng tính toán số tiền boa theo số tiền xu mà mình đang có. Hãy làm tròn lên thêm 1 đôla nữa. Tiền boa ở Mỹ là phải gấp lại chứ không kêu leng keng. Nếu bạn đến từ một nước không có văn hóa đưa tiền boa thì điều này có vẻ quá mức đối với bạn, nhưng ở đây là như thế. Đừng bỏ qua hay giảm bớt tiền boa dù dịch vụ không tốt, đặc biệt là khi bạn đi cùng người làm kinh doanh. Điều này khiến bạn có vẻ ti tiện.

## Dân số đa dạng của Mỹ

Mỹ là một trong những quốc gia đông dân nhất và đa dạng nhất trên Trái đất này. Chắc chắn bạn sẽ gặp những người từ đủ mọi sắc tộc ở đây. Nếu đến từ một đất nước đơn sắc tộc, điều này sẽ khiến bạn bối rối. Anh bạn Jack từ Anh sang thăm tôi khi nhìn quanh nhà hàng đã nói: “Không hiểu sao lại có nhiều người nước ngoài ở đất nước này thế nhỉ”. Tôi bảo anh ta: “Họ không phải là người nước ngoài đâu Jack. Họ là người Mỹ đấy. Chỉ có anh là người nước ngoài duy nhất ở đây thôi.”

Bang California mà tôi đang sống là bang có dân số đa dạng nhất. 20% dân số ở đây thậm chí còn không sinh ra ở Mỹ. Nếu là người da trắng sống ở thành phố Los Angeles thì có lẽ bạn là người thiểu số. Khoảng 20% dân số ở thành phố này là người châu Á, 30% là người gốc Mexico và 10% là người Mỹ gốc Phi. Calvin Trillin, một người phụ trách chuyên mục báo nhận xét: “Tôi tin vào việc nhập cư tự do làm cho các nhà hàng trở nên đa dạng hơn. Tôi sẽ cho bất kỳ ai nhập cư trừ người Anh.”

Đừng cho là mình có thể hiểu về vị thế của một ai đó từ bề ngoài của họ. Bạn có thể vừa gặp một vị Chủ tịch của một công ty có doanh thu 100 triệu đôla mỗi năm. Vị Chủ tịch đó có thể trông như người châu Á, là người Mỹ gốc Phi hay Mexico. Bạn không thể biết được. Và tất nhiên bạn cũng không thể cho rằng vị Chủ tịch đó phải là đàn ông.

## Người Mỹ tự lập

Thành tích cá nhân rất được vinh danh ở Mỹ. Ngay từ khi còn bé, trẻ em đã được khuyến khích phải biết cạnh tranh, khám phá sức mạnh bản thân và theo đuổi giấc mơ của mình. Với người Mỹ, thành đạt là trên hết, cho dù bạn phải tìm cơ hội ở xa gia đình hay cộng đồng của mình. Điều này có vẻ khó hiểu nếu bạn đến từ Nhật Bản, đất nước mà việc nổi trội hơn có vẻ xác xược hay từ Úc, nơi điều này cũng có vẻ ngạo mạn và kẻ “thích chơi trội” luôn bị tẩy chay.

Các doanh nhân người Mỹ thường có thu nhập cao so với mức chung của thế giới nhưng mức thu nhập này có thể bị điều chỉnh bởi Ban giám đốc hay các cổ đông vì một doanh nhân được đưa vào quản lý công ty có thể tác động đáng kể đến tài sản của công ty đó. Tính cạnh tranh ảnh hưởng lên toàn bộ hoạt động công ty. Mặc dù trong những năm gần đây các công ty đã cố gắng áp dụng các nhóm quản lý chất lượng và giải quyết vấn đề theo nhóm nhưng xem ra vẫn chưa thể. Ngay cả trong một dây chuyền sản xuất, các công nhân vẫn muốn làm việc hơn các đồng nghiệp. Mỹ thành công được chính vì là một xã hội có tính cạnh tranh cao.

Bạn sẽ gặp ngay tính ưa cạnh tranh này trong các giao dịch làm ăn. Người Mỹ luôn muốn chiến thắng. Họ không muốn nhân nhượng. Họ sẽ phải nhân nhượng nếu đó là vì lợi ích của công ty chứ không phải điều thực sự họ mong muốn. Điều này được tổng kết trong một câu nói của ông bầu bóng đá huyền thoại người Mỹ, Vince Lombardi. Bạn có thể thấy câu nói này được treo lên một cách tự hào trên những tấm biển trong phòng các vị quản lý: “Chiến thắng không phải là tất cả mà là nỗ lực để chiến thắng”.

Mỹ cũng là một xã hội vô tình. Người thành công sẽ được phần thưởng tuyệt vời còn người thất bại sẽ không được cớ vữa. Ở Mỹ không có cái gọi là trợ cấp thôi việc. Một nhân viên văn phòng bị mất việc có thể được thông báo vào 4 giờ 30 chiều thứ Sáu và phải ra khỏi công ty lúc 5 giờ chiều. Công ty sẽ không nợ gì của nhân viên ngoài những ngày phép chưa dùng đến và đó là tùy theo chính sách của công ty chứ không phải theo lệnh của Chính phủ. Nhân viên đó đã được yêu cầu đóng vào quỹ thất nghiệp của bang và sẽ chỉ xin trợ giúp khẩn cấp của bang không quá 13 tuần.

## Lời cuối về người Mỹ

“O beautiful for spacious skies, for amber waves of grain

For purple mountain majesties, above the fruited plain

America! America!

God shed His grace on thee, and crown thy good with brotherhood

From sea to shining sea!”

## Tạm dịch

“Ôi đẹp thay bầu trời bao la, một chút gợn sóng màu hổ phách, Vẻ uy nghi dãy núi màu đỏ tía, trên vùng đồng bằng xanh tươi!

Nước Mỹ! Nước Mỹ!

Chúa ban ân huệ nơi đây, cùng tươi sáng tình huynh đệ Từ biển cả đến sáng ngời!”



Bài hát đó, “Nước Mỹ tươi đẹp” của Katharine Lee Bates, không phải là bài quốc ca. Quốc ca của Mỹ là một bài ca chiến trận. Một vài người theo chủ nghĩa hòa bình muốn đưa bài hát này trở thành quốc ca của Mỹ cho đến khi họ được nghe rằng, ngay cả với người Mỹ, đó chỉ là vì họ quá yêu đất nước mình mà thôi. Người Mỹ rất tự hào về đất nước của mình. Họ tin tưởng rằng đây là đất nước tuyệt vời nhất thế giới. Bằng chứng là họ sẽ nói với bạn: “Ngay cả những người không thích đất nước này cũng muốn ở lại.”

## Những điểm chính cần nhớ

1. Người Mỹ rất ưa ngắn gọn, súc tích. Họ không dành cả buổi sáng để nói về những điều có thể nói trong một hai từ.
2. Bạn có thể trả lời bất kỳ câu hỏi nào của người Mỹ chỉ bằng một từ “Tuyệt!”
3. Người Mỹ hay nói theo thành ngữ. Đừng để ý câu chữ, nếu không bạn sẽ hiểu nhầm ngay.
4. Người Mỹ yêu đất nước của mình và họ muốn bạn cũng yêu như vậy.
5. Hệ thống đẳng cấp ở Mỹ dựa trên việc bạn kiếm được bao nhiêu tiền.
6. Mỹ là một quốc gia rất mộ đạo.
7. Người Mỹ yêu tự do và ghét mọi hình thức kiểm soát của chính quyền.
8. Cuộc sống ở Mỹ diễn ra với nhịp độ gấp gáp.
9. Mỹ là một đất nước đa dạng với tỉ lệ người nhập cư khá cao từ các nước khác.

## 46. ĐẶC ĐIỂM CỦA NGƯỜI MỸ KHI THƯƠNG LƯỢNG

Trước tiên chúng ta hãy xem những đặc điểm của một người Mỹ điển hình khi thương lượng với người nước ngoài và ở chương tiếp theo, chúng ta sẽ tìm hiểu về đặc điểm khi thương lượng của người nước ngoài.

### Người Mỹ thường trao đổi rất thẳng thắn

Chúng ta thường dùng những cách nói bằng thành ngữ kiểu như: “Vấn đề mấu chốt của anh là gì?” hay “Với con số đó thì anh được lợi bao nhiêu?” Hoặc chúng ta cố gắng chuyển trọng tâm cuộc thương lượng bằng cách nói: “Hãy ngả bài trên bàn thương lượng luôn” hay: “Hãy hoàn tất vụ này ngay tối nay.” Chúng ta thường nói “thẳng ruột ngựa” hay nỗ sủng “luôn và

ngay” và cố gắng “chốt hạ”. Chúng ta hiếm khi “đi lòng vòng”. Tôi khuyên bạn nên áp dụng cách thẳng thắn này khi thương lượng với một người Mỹ khác vì nó sẽ gây áp lực lên đối phương. Nhưng hãy lưu ý rằng đối với người nước ngoài, điều này có vẻ quá đùng đột và sự cộc lốc có thể làm họ khó chịu.

## Người Mỹ tránh việc đưa ra những đề nghị ban đầu quá mức

Điều này có liên quan đến ý muốn có thể “đạt được thỏa thuận” và “đánh nhanh thắng nhanh”. Vì muốn kết thúc cuộc thương lượng thật nhanh, chúng ta thường suy nghĩ trong khoảng thời gian ngắn hơn so với người nước khác. Chúng ta thường nghĩ là có thể kết thúc cuộc thương lượng trong một vài giờ trong khi họ thì nghĩ có thể phải mất nhiều ngày. Mặc dù người nước ngoài có thể thoải mái đưa ra những đề nghị ban đầu cao quá mức vì họ biết là giá cả và các điều kiện, điều khoản có thể thay đổi theo thời gian, còn chúng ta coi việc chậm trễ khi thương lượng chỉ khiến mình rơi vào quá trình mặc cả không biết bao giờ mới kết thúc.

## Người Mỹ dễ thương lượng một mình hơn

Không có gì lạ khi thấy một nhà thương lượng duy nhất người Mỹ tại các cuộc thương lượng quốc tế với đầy đủ các quyền hạn trong tay để có thể tham gia vào cuộc thương lượng. (Anh ta có thể mang theo một nhóm ba người nếu tính cả phiên dịch và lái xe). Rồi khi vào phòng thương lượng, anh ta mới thấy đối phương có một nhóm phải đến 10 hoặc 12 người tham gia thương lượng. Điều này không có lợi cho người Mỹ vì nếu lực lượng hai bên không cân bằng, anh ta sẽ cảm thấy bị áp đảo về mặt tâm lý. Tuy nhiên, tác động của điều này đối với phía nước ngoài khiến tôi quan tâm hơn.

Người nước ngoài có thể coi việc có một nhà đàm phán duy nhất là: “Họ không thực sự muốn đạt được một thỏa thuận tại cuộc họp này vì họ chỉ gửi một nhà đàm phán tới. Đó hẳn chỉ là sự thăm dò ban đầu,” hay người nước ngoài có ấn tượng rằng người Mỹ chỉ thu thập thông tin để về báo cáo lại cho cả nhóm.

Nếu người Mỹ không hiểu được điều này và nỗ lực giải thích rằng anh ta chính là toàn bộ nhóm thương lượng và anh ta có đủ quyền lực để thương lượng đi đến thỏa thuận, anh ta sẽ không được coi trọng. Điều này sẽ dẫn anh ta đến một thế vô cùng bất lợi vì đã mất khả năng viện đến Quyền lực cao hơn (xem Chương 7). Khi bị buộc phải nhấn mạnh tầm quyền thương lượng của mình, anh ta nên chỉ ra mình là người duy nhất có quyền thương lượng đến một mức giá cả nào đó. Ngoài điểm đó ra, anh ta cần phải xin phép. Nếu bị ép phải cho biết mức giá đó, anh ta nên giải thích rằng mình không được phép thông tin về điều này.

## Người Mỹ không thoải mái với việc thể hiện cảm xúc

Tất nhiên người Anh ít thoải mái nhất, nhưng người Mỹ cũng coi việc thể hiện cảm xúc ở nơi đông người là một điểm yếu của mình. Nếu vợ một người Mỹ khóc, anh ta sẽ ngay lập tức cho rằng mình đã làm điều gì có lỗi với vợ. Ở các nước Địa Trung Hải, khi đó người chồng thường sẽ chỉ tự hỏi không biết vợ mình đang giận vì điều gì đây. Việc e ngại với phản ứng xúc cảm khiến cho người Mỹ thường ngập ngừng khi thương lượng với người nước ngoài và nếu đối phương tỏ ra tức giận trước một lời đề nghị của mình, chúng ta thường có phản ứng thái quá. Thay vào đó, chúng ta chỉ nên coi đó là một chiêu thương lượng vẫn thường chấp nhận được trong nền văn hóa của họ.

## Người Mỹ chỉ trông đợi những lợi ích ngắn hạn

Ngoài việc muốn kết thúc thương lượng trước khi xây dựng quan hệ với đối phương, chúng ta còn muốn thỏa thuận đạt được mang lại kết quả thật nhanh. Chúng ta thường nhìn vào cổ tức hàng tháng trong khi các nhà đầu tư nước ngoài thường nhìn vào kế hoạch 10 năm. CEO của nhiều công ty từng thuê tôi đào tạo cho nhân viên của họ, đặc biệt là các công ty kinh doanh trong ngành công nghệ cao có nhiều biến động, dường như thường dành nhiều thời gian để lo lắng về phản ứng của Phố Wall trước những động thái của họ. Với nhiều người nước ngoài, việc chú trọng lợi ích ngắn hạn và giá cổ phiếu hiện tại hiển nhiên là tâm lý “ăn xổi”. Tôi nghĩ điều đó là không công bằng. Trong khi họ hướng đến việc thiết lập một mối quan hệ lâu dài thì chúng ta có vẻ chỉ tập trung vào lợi nhuận và điều này có thể gây khó chịu cho họ.

## Người Mỹ ít khả năng nói được ngoại ngữ

Không còn điều gì phải nghi ngờ về việc tiếng Anh đang trở thành ngôn ngữ kinh doanh của thế giới. Trước khi nghỉ hưu, Gisela, vợ tôi là đồng sáng lập của một trong những công ty định vị sản phẩm thành công nhất ở Hollywood. Vợ tôi làm đại diện cho các công ty muốn tiếp thị sản phẩm của mình qua phim ảnh và truyền hình. Một trong các khách hàng đó là Philips, công ty điện tử lớn của Hà Lan. Từ năm 1983, Philips đã dùng tiếng Anh làm ngôn ngữ sử dụng trong công ty của mình. Tôi cũng từng tổ chức nhiều buổi hội thảo ở Mexico cho các công ty quốc tế như GE, trong đó mọi giao dịch đều được tiến hành bằng tiếng Anh.

Bất cứ khi nào một công ty của châu Âu sáp nhập với một công ty ở một nước châu Âu khác thì có lẽ họ sẽ lấy tiếng Anh làm ngôn ngữ làm việc của mình vì đó là ngoại ngữ mà cả hai công ty đều học để dùng. Các buổi hội nghị, hội thảo ở châu Âu hiện giờ thường được tiến hành bằng tiếng Anh vì đó là ngôn ngữ chung. Hầu hết các doanh nhân ở châu Âu đều nói được hai ngoại ngữ, trong đó có tiếng Anh. Hầu hết các doanh nhân châu Á ít nhất đều có thể hiểu tiếng Anh kể cả khi họ nói không giỏi lắm. Trong khi đó, thật đáng buồn là hiếm có người Mỹ nào nói được tiếng Đức hay tiếng Nhật. Nếu có biết ngoại ngữ thì có lẽ chúng ta chỉ biết tiếng Tây Ban Nha hoặc tiếng Pháp.

Theo một nghiên cứu của Liên minh châu Âu, 60% người châu Âu nói được ngôn ngữ

thứ hai, so với tỉ lệ 26% ở Mỹ mà trong đó một nửa là người nhập cư từ các nước khác.

Để hiểu điều này có vẻ trịch thượng thế nào trong mắt người nước ngoài, bạn hãy tưởng tượng mình sẽ khó chịu thế nào khi lần đầu tiên đi ăn ở một nhà hàng ở Paris. Khi người phục vụ có vẻ không nói được tiếng Anh, có lẽ bạn sẽ nghĩ giống như tôi rằng: “Đây là nhà hàng phục vụ khách du lịch. Họ lúc nào cũng phải có người nói tiếng Anh đến ăn chứ. Tại sao anh ta không chịu nói tiếng Anh như thế?”

Thật đáng tiếc, thái độ này quá phổ biến với những doanh nhân người Mỹ. Việc nghĩ rằng “nếu họ muốn hợp tác với mình thì họ phải học nói tiếng của mình chứ” có thể là một điều trịch thượng đến khó chịu đối với người nước ngoài. Chúng ta nên thường xuyên thể hiện sự ngạc nhiên và vui mừng khi thấy họ có thể nói được vài từ trong ngôn ngữ Anh của mình. Chúng ta nên cố gắng nói một vài từ tiếng của họ, kể cả chỉ là câu “xin chào” hay “cám ơn”.

Việc sẵn sàng nói chuyện kinh doanh bằng ngôn ngữ của họ đặc biệt quan trọng nếu đây là lần đầu tiên bạn kinh doanh ở nước họ. Họ sẽ muốn biết bạn có thực sự cam kết làm ăn ở nước mình hay không và muốn chắc chắn là không phải bạn chỉ muốn tranh thủ kiếm lời cho nhanh ở đây. Có thể bạn cũng nên chịu khó tốn kém cho dịch tài liệu của mình ra thứ tiếng của họ để khẳng định là bạn định làm ăn lâu dài. Tôi luôn mở đầu hội thảo của mình ở Trung Quốc bằng vài câu tiếng phổ thông khiến khán giả rất thích thú.

## Người Mỹ không hay đi nước ngoài

Mỹ là một trong những nước giàu nhất trên thế giới nhưng người Mỹ lại gần như không ra nước ngoài như các nước giàu có khác. Trong chiến dịch tăng cường an ninh sau vụ tấn công khủng bố vào Tòa tháp ở New York, người Mỹ bị buộc phải có hộ chiếu khi quay trở về từ Canada hay Mexico. Đến lúc đó, có khoảng 18 triệu người xin cấp hộ chiếu lần đầu khiến cho tỉ lệ người Mỹ có hộ chiếu tăng lên 21%. Trước đó tỉ lệ này chỉ có 16%.

Điều này có thể lý giải được phần nào. Mỹ là một đất nước rộng lớn với điều kiện về khí hậu và địa lý đa dạng. Nếu muốn đi trượt tuyết, leo núi hay lướt ván theo đẳng cấp quốc tế, bạn có thể đi ngay trong nước Mỹ. Một phần là vì vị trí địa lý. Ngoài Canada và Mexico, đi đến các nước khác lại quá xa. Một phần là vì sợ. Người Mỹ giờ được nghe quá nhiều chuyện về thế giới đáng sợ mà chúng ta đang sống. Điều mà nước Mỹ không có chính là lịch sử. Những gì bạn có thể học hỏi được khi đi thăm Luân Đôn, Rome hay Paris thật vô giá vì nó giúp bạn có được cái nhìn về thế giới.

Do đó, đừng mong người Mỹ hiểu được những điều phức tạp trong văn hóa của bạn.

## Người Mỹ không thích sự im lặng

15 giây im lặng đối với chúng ta tưởng chừng như vô tận. Bạn có nhớ lần cuối cùng nghe

thấy tiếng TV không? Đặc biệt đối với người châu Á, những người đã quen với những khoảnh khắc thiên định, sự thiếu kiên nhẫn này có thể coi là một điểm yếu mà họ có thể tận dụng được. Khi giao dịch với người nước ngoài, đừng cảm thấy khó chịu trước những lúc họ im lặng. Hãy coi đó là một thách thức để không phải là người nói tiếp theo. Sau một giai đoạn im lặng kéo dài, người đầu tiên mở lời là người thua cuộc vì họ sẽ phải đưa ra một nhân nhượng.

Một sinh viên của tôi làm ở ngân hàng thế chấp kể với tôi chuyện khi đi thương lượng ở Thượng Hải, Trung Quốc: “Có 20 người chúng tôi ngồi quanh một cái bàn họp để bàn về hàng chục triệu đôla thế chấp. Một bên đột nhiên im lặng hoàn toàn. Thật may là tôi đã biết chiêu này nên đã chuẩn bị tâm lý trước. Tôi liếc nhìn đồng hồ. 33 phút trôi qua mà không ai nói một câu nào. Cuối cùng một luật sư bên họ nói trước và đưa ra nhân nhượng giúp chúng tôi có thể hoàn tất giao dịch.”

## Người Mỹ ghét phải thừa nhận là mình không biết

Như đã thảo luận ở Chương 38 về tầm quan trọng của việc thu thập thông tin, người Mỹ ghét phải thừa nhận là họ không biết. Đây là điều người nước ngoài hiểu và có thể tận dụng. Bạn không cần phải trả lời mọi câu hỏi. Bạn hoàn toàn có quyền nói: “Đến thời điểm này thì thông tin đó vẫn còn là bí mật.” Chỉ cần bảo họ là bạn không biết hoặc bạn không được phép tiết lộ thông tin mà họ cần. Không phải câu hỏi nào cũng nên được trả lời.

Hãy cho phép tôi được biểu lộ tình cảm hơi thái quá một chút ở đây. Mọi người trên thế giới vẫn ngưỡng mộ và tôn trọng người Mỹ mà đặc biệt là doanh nhân Mỹ. Họ tin tưởng chúng ta và coi chúng ta là những người thẳng thắn khi giao dịch kinh doanh. Điều này thì tôi tin chắc. Ở chương này, tôi không chỉ ra những hạn chế của người Mỹ khi giao dịch với người nước ngoài. Tôi chỉ muốn nói người nước ngoài khi thương lượng đã hiểu nhầm về người Mỹ như thế nào thôi. Thế có đủ công bằng không?

## Những điểm chính cần nhớ

1. Người Mỹ thường rất thẳng thắn trong giao tiếp.
2. Người Mỹ tránh đưa ra đề nghị ban đầu thái quá.
3. Người Mỹ dễ thương lượng một mình hơn.
4. Người Mỹ không thoải mái với việc thể hiện cảm xúc.
5. Người Mỹ chỉ trông chờ vào những lợi ích ngắn hạn.
6. Người Mỹ ít khả năng nói được ngoại ngữ.

7. Người Mỹ không hay đi nước ngoài.
8. Người Mỹ không thích sự im lặng.
9. Người Mỹ ghét phải thừa nhận là mình không biết.

## 47. ĐẶC ĐIỂM CỦA NGƯỜI NƯỚC NGOÀI KHI THƯƠNG LƯỢNG

Có một câu chuyện hài hơi cũ về các nhà hàng trên thiên đường có quản lý người Đức, ông chủ người Pháp, phục vụ người Anh và đầu bếp người Ý. Trong khi đó, các nhà hàng dưới địa ngục thường có quản lý người Ý, ông chủ người Đức, phục vụ người Pháp và đầu bếp người Anh. Còn diễn viên hài George Carlin thường nói: “Nếu là thiên đường thì sẽ có thợ cơ khí người Đức, khách sạn Thụy Sĩ, đầu bếp Pháp, tình nhân người Ý và cảnh sát Anh. Nếu là địa ngục thì sẽ có thợ cơ khí người Ý, khách sạn Pháp, đầu bếp Anh, tình nhân Thụy Sĩ và cảnh sát Đức”. Chắc chắn đây là những khuôn mẫu mặc định nhưng nếu bỏ qua những đặc tính kinh doanh của từng nước để tránh việc mặc định theo khuôn mẫu cũng không hẳn là đúng.

Hãy xem những đặc điểm của người nước ngoài khi thương lượng. Tôi sẽ mắc tội mặc định theo khuôn mẫu nếu có ý nói rằng tất cả mọi người từ những nước này đều có xu hướng như vậy. Tuy nhiên, tôi cũng đủ thực tế để nhận định rằng phần lớn mọi người ở những nước đó đều có cách xử sự như vậy. Hiểu được xu hướng và quan sát xem những người nước ngoài mà bạn đang thương lượng có giống như khuôn mẫu đó không cũng rất cần thiết.

### Người Anh

Hãy cẩn thận về nguồn gốc dân tộc ở đây. Anh quốc (Great Britain) bao gồm Anh, xứ Wales và Scotland. Vương quốc Anh cũng bao gồm cả Bắc Ireland. Trong số bốn nước tạo nên Vương quốc Anh, 82% là người Anh cho nên trừ khi họ nói giọng địa phương Ireland, bạn có thể cho họ là người Anh. Người Anh thích được gọi là người Anh (English) không phải là người Anh quốc (British). Sự phức tạp này một phần là do những vấn đề liên quan đến việc di cư ở trước đây. Trước những năm 1960, bất kỳ ai sinh ra ở các nước thuộc địa của Anh (từng chiếm đến 60% diện tích bề mặt Trái đất này) đều được mang hộ chiếu Anh quốc và được tự do di cư đến Anh. Có một điệp khúc mà bạn thường nghe thấy là: “Tôi không muốn được gọi là người Anh quốc. Người Anh quốc có thể đến từ bất kỳ nơi nào. Tôi là người Anh.”

Hãy đặt lịch hẹn trước vì người Anh luôn sống theo lịch. Hãy đến đúng giờ, chứ đừng bao giờ đến sớm. Khi tham gia các hoạt động chung thì 10 phút đến muộn còn tốt hơn 1 phút đến sớm. Người Anh vô cùng lịch sự. Hãy nhớ rằng có hơn 60 triệu người Anh chen

chúc nhau trong một đất nước còn nhỏ bằng nửa bang Oregon của Mỹ mà hầu hết lại sống ở các vùng nông thôn quanh Luân Đôn. Ở một đất nước đông đúc như vậy, cách xử sự của con người cũng cần phải có giới hạn. Hiểu được điều này là điểm mấu chốt để hiểu được người Anh. Nếu ai đó chơi kèn saxophone hơi to trên một con tàu đông người, rất ít có khả năng có người phản đối. Ở Mỹ người đó có thể bị la ó rồi.

Đó là lý do tại sao bạn thấy cách ăn mặc, đầu tóc có phần thái quá của thanh niên ở Anh. Với người ngoài, có vẻ một thanh niên tóc bông màu cam, mặc một bộ đồ da khuy kim loại vàng chóc có thể sống hài hòa với một nhân viên ngân hàng đội mũ quả dưa suốt ngày, mang ô và khăn mùi xoa trên tay. Thật sai lầm. Họ không hề thích phong cách của nhau mà chỉ là quá lịch sự nên không lên tiếng phản đối mà thôi.

Bạn sẽ thấy hiếm khi một người Anh hỏi bạn những câu hỏi riêng tư. Ở Mỹ để bắt đầu câu chuyện bạn có thể hỏi: “Anh làm nghề gì?” hay “Anh sống ở đâu?”, với người Anh đây lại là sự vi phạm nghiêm trọng đến đời tư của nhau. Vì họ vô cùng lịch sự nên nếu bạn đã hỏi thì họ sẽ trả lời nhưng họ sẽ không bao giờ làm ngược lại bằng cách hỏi bạn làm gì.

Anh cũng là một xã hội có ý thức rõ rệt về tầng lớp dù điều này đang thay đổi khá nhanh. Biểu hiện của thay đổi đó là việc Margaret Thatcher, John Major, Tony Blair và Gordon Brown là bốn vị Thủ tướng đầu tiên không xuất thân từ tầng lớp thượng lưu. Và ông Gordon Brown người Scotland là Thủ tướng đầu tiên không sinh ra ở Anh. Tuy nhiên, bạn vẫn thấy nhiều tình huống liên quan đến ý thức về tầng lớp, đặc biệt trong số những người già. Nếu giả dụ họ có lảng tránh nói về nơi mình sống thì đừng ép vì tự họ có thể cảm thấy ngại về việc sống ở một khu ngoại ô của người lao động.

Người Anh không thấy thoải mái chút nào khi nói chuyện với người lạ như người Mỹ. Cách phù hợp nhất để mở đầu câu chuyện với một người lạ ở Anh là nói về thời tiết với những câu vô thưởng vô phạt kiểu như: “Hôm nay trời đẹp” hay “Có thể có mưa”. Nếu đáp bằng một từ khó hiểu kiểu như “Harrumph” thì họ hơi kiêu ngạo một chút vì họ không thấy thoải mái khi đáp lại bạn vào lúc đó. Nếu muốn tiếp tục câu chuyện, họ sẽ đáp lại với một câu vô thưởng vô phạt tương tự kiểu như: “Cây hoa hồng nhà tôi đang cần mưa” hay “Không có gì lạ là mùa này lại mưa. Không có gì lạ cả.” Khi đó bạn có thể bắt đầu câu chuyện nhưng nhớ đừng hỏi những câu riêng tư.

Bạn có thể lịch sự từ chối một lời mời trà hoặc cà phê trong khi đây là một điều xúc phạm ở nhiều nơi khác trên thế giới. Hãy nhớ rằng người Anh luôn nhìn người Mỹ với sự dè chừng. Đối với người Anh thì chúng ta hay tỏ ra khéo léo quá. Họ hơi sợ liên quan đến người Mỹ vì sợ bị một kẻ lẻo mép lừa bịp.

Doanh nhân người Anh thường không đi lại với tốc độ chóng mặt như người Mỹ. Tôi nhớ có lần ăn trưa với người cháu lúc đó đang làm cho Lloyds của London<sup>(3)</sup>. Cậu ta đưa tôi tới một quán rượu cổ trong thành phố đã có từ hơn 700 năm trước. Chúng tôi ngồi bên một chiếc bàn kiểu ghế dài với một nhóm ba doanh nhân người Anh. Trước khi ăn trưa, họ uống rất nhiều rượu gin và thuốc bỏ rồi sau đó mới ăn trưa bằng một miếng bò nướng rất to và

bánh pudding Yorkshire, tráng miệng bằng hai chai vang đỏ nữa.

Sau bữa tráng miệng như vậy, họ gọi rượu mạnh. Tôi cố gắng nói thật giống giọng Mỹ và hỏi một người trong số họ: “Xin lỗi anh, tôi có thể hỏi một chút được không? Ăn trưa thế này xong anh có quay lại làm việc được không?” Câu trả lời của anh ta nói lên rất nhiều điều về thái độ của người Anh liên quan đến công việc và sự thành công. Anh ta lịch sự nói: “Ồ Anh, chúng tôi nhìn sự thành công khác với mấy cha người Mỹ các anh. Ở đây chúng tôi coi thành công trong kinh doanh là cho phép mình được làm việc ít hơn. Còn các anh lại nghĩ rằng thành công đòi hỏi mình phải làm việc nhiều hơn nữa.”

## Người Pháp

Tôi chưa bao giờ gặp vấn đề với người Pháp như nhiều người Mỹ. Tôi nghĩ chủ yếu là do người Mỹ mới chỉ tiếp xúc với người Paris. Paris ở Pháp cũng giống như New York ở Mỹ thôi. Đó là một cái nôi hơi đầy những thương vụ hối hả – một môi trường mang tính cạnh tranh rất cao – nên họ có vẻ kém nhã nhặn hơn chúng ta muốn. Hãy nhớ rằng Pháp có tính tập trung rất cao. Chính phủ, các đại gia ngân hàng và công nghiệp, ngành giải trí và thời trang đều bắt nguồn từ Paris.

Ngoài những người sống ở Paris, người Pháp rất nhiệt tình và thân thiện. Ngay cả ở Paris, tôi thấy bạn đối xử với họ thế nào thì họ sẽ đối xử lại như thế. Nếu bạn thấy một con bọ trên vai áo và sợ nó sẽ cắn bạn thì bạn sẽ bị cắn thôi. Nếu bạn hồ hởi và phấn khởi được gặp họ và khám phá nền văn hóa của họ, bạn sẽ thấy họ cũng hồ hởi chia sẻ với bạn.

Người Pháp rất tự hào vì Pháp là trung tâm của thời trang thế giới. Họ thích sự thanh lịch, vì vậy hãy ăn mặc lịch sự hơn ở nhà, mang thêm một vài phụ kiện nhỏ như khăn tay bỏ túi hay khăn lụa. Hãy nhớ là người Pháp cũng rất tự hào về khả năng ngôn ngữ của họ. Tình yêu ngôn ngữ khiến ngay cả những người biết nói một chút tiếng Anh cũng không muốn nói vì không muốn nói dở. Không phải là vì họ có ý nghĩ “Nếu muốn nói chuyện với tôi thì anh phải học ngôn ngữ của tôi.” Doanh nhân người Pháp có lẽ hiểu tiếng Anh khá tốt kể cả khi họ không thấy thoải mái khi nói tiếng Anh. (Đúng là có nhiều người phản đối mạnh mẽ việc đưa các từ tiếng Anh vào tiếng Pháp nhưng đó lại là câu chuyện khác).

Người Pháp cũng rất tự hào về khả năng hùng biện của mình và rất thích tranh luận hay đối thoại. Không gì thú vị hơn là tranh luận về triết lý sống bên chiếc bánh sừng bò và ly cà phê vào buổi sáng. Nội dung tranh luận không quan trọng bằng logic mà họ sử dụng để tranh luận. Người Pháp là những người suy nghĩ logic và thường áp dụng logic lý trí hơn là hướng đến cảm xúc. Trong thương lượng, khi người Pháp nói “có”, điều đó nghĩa là “có thể”. Khi họ nói “không” thì nó có nghĩa là “Hãy thương lượng”.

Vì mọi thứ ở Pháp đều tập trung ở Paris nên các công ty của Pháp cũng mang tính tập trung cao. Ở các công ty lớn, các phòng ban đều sắp xếp theo thứ bậc trải ra từ Phòng Chủ tịch. Tương tự quyền hành cũng được sắp xếp từ trên xuống. Cũng giống như người Anh, người Pháp coi trọng nguyên tắc hơn là kết quả. Kiếm một đồng nhanh hơn không phải là



lý do khiến họ phải phá vỡ cách làm việc truyền thống. Hãy đến đúng giờ vì đến muộn là một sự xúc phạm đối với người Pháp. Bắt tay nhanh khi đến gặp họ. Chỉ những người bạn thân mới hôn vào má. Gọi phụ nữ có tuổi là quý bà kể cả khi họ chưa có gia đình.

Trên tất cả là đừng làm hỏng bữa ăn khi nói chuyện công việc. Một bữa ăn trưa kiểu Pháp có thể kéo dài 2 tiếng và có thể là một trải nghiệm tinh tế. Hãy tránh nói về công việc trừ khi người mời chủ động nói trước. Bạn sẽ được đánh giá cao nếu cho họ thấy bạn thích các món ăn của họ ra sao. Chuẩn bị tinh thần có thể phải trả nhiều tiền hóa đơn cho bữa ăn. Tôi nhớ có lần chủ trì một bữa tiệc tối ở một nhà hàng của Pháp mà một vị khách đã chọn món sa lát vịt làm khai vị. Lẽ ra tôi phải hiểu ngay vấn đề khi họ cắt thịt vịt ngay cạnh bàn. Chỉ riêng món khai vị này cũng mất đến 80 đôla!

## Người Đức

Đức (và vùng nói tiếng Đức ở Thụy Sĩ) là một nơi ít phụ thuộc vào ngoại cảnh; người Đức chú trọng thỏa thuận hơn là mối quan hệ giữa các bên hay hoàn cảnh mà họ ký hợp đồng. Người Đức là một trong số ít các nhóm người muốn có hợp đồng chi tiết còn hơn cả người Mỹ. Họ thực sự là bậc thầy về thỏa thuận đến mức khi đã nghĩ ra thì họ sẽ không bao giờ thay đổi. Hãy bắt tay họ thật chặt khi đến và khi ra về. Hãy thật đúng giờ vì điều này rất quan trọng với họ. Đừng cho tay vào túi quần khi nói chuyện công việc vì điều này có vẻ không nghiêm túc với họ. Đừng pha trò ở nơi làm việc. Người Đức cho rằng điều đó là hoàn toàn không phù hợp.

Người Đức lúc đầu có vẻ nghiêm trang và xa cách. Họ phải mất một thời gian dài mới cảm thấy thoải mái với bạn. Trong công việc họ nghiêm túc hơn người Mỹ rất nhiều, kể cả về thái độ lẫn phong cách. Trong ngôn ngữ của họ cũng có sự phân biệt giữa trang trọng và thân mật. Dùng phong cách thân mật (Du) chứ không phải là trang trọng (Sie) với cấp trên là một sai sót nghiêm trọng. Đừng gọi mọi người bằng tên riêng trừ khi họ đề nghị như vậy.

Người Đức rất chú trọng danh xưng. Hãy dùng danh xưng của mình nếu bạn có và tôn trọng danh xưng của họ. Hãy gọi mọi người là ông, cô hoặc bà rồi đến chức danh nghề nghiệp của họ (ví dụ, Ông Bác sỹ Schmitt hay Cô Giáo sư Schmitt). Những công nhân người Đức làm việc với nhau mấy chục năm vẫn gọi nhau bằng danh xưng và họ.

Người Đức lái xe rất nhanh. Qui định về hạn chế tốc độ vẫn thường bị họ bỏ qua. Hãy nhớ rằng dù bạn có chạy nhanh đến mấy thì làn chạy nhanh chỉ dành để vượt xe. Bạn có thể đang đi với tốc độ 100 dặm/giờ nhưng khi có một chiếc xe đang đến gần phía sau và ra tín hiệu đèn thì bạn vẫn phải nhường đường.

## Người châu Á

Người châu Á rất trọng quan hệ. Họ thích tin tưởng vào người mà mình thương lượng hơn là làm theo hợp đồng mình đã ký. Ở Thái Lan và các nước châu Á khác, bạn có thể được

đón chào bằng cách cúi chào và chắp hai tay đằng trước. Bạn có thể đáp lại bằng cách để tay bằng hoặc cao hơn tay họ một chút. Chiều cao tay giơ lên thể hiện sự quý trọng dành cho người mà họ đang gặp. Ai đó gặp người phục vụ hoặc cấp dưới của mình có thể để tay dưới thắt lưng một chút. Còn khi gặp một người tôn quý hay một vị lãnh đạo cao cấp nào đó thì họ có thể để tay trước trán. Đừng để bị cuốn theo họ nhưng vẫn nên thể hiện sự tôn trọng bằng cách giơ tay cao hơn tay họ một chút.

Người châu Á thường coi lời hứa đưa ra khi thương lượng là của cá nhân người thương lượng chứ không phải công ty của mình. Người Mỹ gọi việc ký một thỏa thuận là “chốt” còn người châu Á coi đó là sự mở đầu mối quan hệ. Với người châu Á, điều quan trọng là bạn thể hiện rằng bạn coi việc ký hợp đồng là sự bắt đầu, không phải là kết thúc. Đừng trông chờ vào sự giao tiếp bằng mắt vì họ nghĩ như vậy là không lịch sự chứ không phải là dấu hiệu của sự gian dối.

## Người Hàn Quốc

Người Hàn Quốc cũng coi thỏa thuận là sự khởi đầu chứ không phải là giải pháp cuối cùng. Họ không thể hiểu tại sao một bản thỏa thuận lại có thể dự kiến hết mọi khả năng có thể xảy ra nên họ chỉ coi hợp đồng là một văn bản thể hiện một sự hiểu biết nào đó vào ngày ký kết. Nếu hoàn cảnh thay đổi thì họ sẽ không có trách nhiệm phải thực hiện hợp đồng. Cách giải quyết của bạn ở đây không phải là không chú trọng hợp đồng nữa mà bạn phải dự thảo hợp đồng đủ khả năng linh hoạt để có thể phù hợp với các điều kiện sẽ thay đổi. Nếu có thể dự đoán sự thay đổi của các điều kiện, thay vì loại trừ nó, bạn nên chấp nhận là nó có thể xảy ra và đưa ra các chế tài nếu mỗi bên có sự thay đổi theo sự thay đổi của hoàn cảnh.

Người Hàn Quốc không tin vào sự đổ vỡ. Họ cho rằng nếu mình không thực hiện được một thỏa thuận thì đó là hành động của Thượng đế. Thật đáng tiếc là họ có thể có chủ ý lợi dụng bạn về điều này.

## Người Hoa

Người Trung Quốc có một câu nói: “He ging, he li, he fa”, có nghĩa là trước tiên phải xem xét mối quan hệ giữa các bên, sau đó xem cái gì đúng rồi mới phải lo xem pháp luật quy định thế nào. Nhiều người Trung Quốc giờ đã bắt tay khi gặp người Mỹ nhưng trước tiên hãy chờ xem họ có chìa tay ra không đã. Cách chào truyền thống là cúi đầu xuống đến gần vai và ít trịnh trọng hơn kiểu cúi chào đến gần thắt lưng của người Nhật.

Hãy tỏ ra từ tốn nhỏ nhẹ vì sự trịch thượng dễ làm người Hoa phật ý. Người Hoa làm ăn dựa trên việc xây dựng mối quan hệ với bạn nhưng họ không coi đây là một áp lực và buộc tội bạn phá hỏng tình bạn nếu bạn còn chần chừ chưa triển khai dự án.

Trong văn hóa Trung Hoa, xu hướng đặt nhu cầu tập thể lên trước nhu cầu cá nhân vô cùng rõ. Hãy nhớ rằng trong suốt hàng nghìn năm, người Hoa chỉ tập trung vào gia đình và

cao hơn là xóm làng. Không giáo cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của gia đình, họ hàng và xã hội.

Nhà thương lượng người Hoa làm việc theo nhóm và đi đến quyết định tập thể. Khổng giáo và Đạo giáo là những hệ tư tưởng chứ không phải tôn giáo. Khổng giáo chú trọng việc tổ chức gia đình, xóm làng và xã hội. Đạo giáo nhấn mạnh tầm quan trọng của việc cân bằng và hài hòa với thiên nhiên.

Người Hoa chú trọng cơ chế tập thể, phần nào là do khái niệm *Guanxi*, tức là quan hệ. Từ này có liên quan đến một khái niệm lâu đời là có đi có lại được áp dụng một cách thâm lặng nhưng lại là nền tảng của xã hội Trung Hoa. Khi một người làm gì đó cho người khác, anh ta có thể mong nhận được thứ gì đó đáp lại. Anh ta không biết cụ thể mình muốn gì hay khi nào mà trách nhiệm giờ đã trở thành một phần tạo nên mối quan hệ. Bạn sẽ bắt gặp *Guanxi* ở bất cứ nơi nào mà mình tới: khi giao dịch với doanh nhân, quan chức chính quyền và trong mọi mặt đời sống ở Trung Quốc.

Một khía cạnh quan trọng trong văn hóa Trung Hoa đó là sự tôn trọng vị thế con người. Hãy cố gắng hiểu rõ về thứ bậc của người mà mình cần giao dịch. Trẻ em ngay từ nhỏ đã được dạy dỗ chú ý đến vị thế và điều này sẽ theo chúng đến suốt cuộc đời chúng. Ở nơi làm việc, thường là thâm niên tuổi tác chứ không phải khả năng là tiêu chí để đề bạt thăng tiến. Mọi người đều phải chiều theo cấp trên cao tuổi hơn.

Tất nhiên bạn cũng biết rằng ở Trung Quốc người ta rất chú trọng đến việc giữ thể diện. Trong các cuộc họp làm ăn, đừng bao giờ mong họ nói ra ý kiến ủng hộ hay phản đối đề nghị của bạn. Họ lo ngại rằng mình sẽ bị mất mặt hoặc làm người khác mất mặt.

Về bản chất, mọi người Hoa đều thực sự là một doanh nhân và thích mặc cả trả giá. Đừng ngạc nhiên nếu họ trả giá cao và sẵn sàng nhượng bộ. Bạn cũng nên làm như vậy và đừng thấy tức giận trước việc mình có thể bị ép giá. Hãy vui vẻ với việc mặc cả.

## Người Nhật

Ở Nhật, người ta rất ngại nói không. “Vâng” với họ chỉ có nghĩa là họ đã nghe thấy bạn nói gì. Đừng hỏi những câu để họ có thể trả lời có hoặc không, thay vào đó hãy hỏi những câu hỏi mở. “Khi nào anh làm được việc này?” vẫn tốt hơn là “Anh có thể làm được việc này không?”

Người Nhật coi việc nói không với người cao tuổi hơn là điều khiếm nhã. Dù có ảnh hưởng của phương Tây bao nhiêu thì họ vẫn như vậy. Tôi biết một người đàn ông làm chủ một công ty kinh doanh làm hàng rào lớn. Anh ta bán hàng cho một công ty của Nhật và đang phải báo cáo cho một phụ trách kinh doanh kém tuổi mình. Anh ta kể với tôi: “Roger, tôi đã làm ăn với anh ta nhiều năm rồi và tôi chưa bao giờ thấy anh ta từ chối lời đề nghị nào của mình. Vấn đề là tôi có thể sẽ không bao giờ biết anh ta hài lòng với các đề nghị đó hay vì anh ta quá ngại phải nói không với một người hơn tuổi mình nên anh ta đành chấp

nhận”. Khi người Nhật nói: “Có thể khó đấy” nghĩa là họ nói không.

Nhật Bản là một nước chú trọng nhiều vào hoàn cảnh. Trong một nền văn hóa coi trọng sự tinh tế và phép lịch sự hơn là sự thành thật thì từ ngữ có thể không mang nghĩa đen của chúng. Giữa điều họ nói (tatemaie) và điều họ nghĩ (honne) có sự khác nhau đáng kể. Ở Nhật, “chúng tôi” phải đi trước “tôi”. Tập thể quan trọng hơn cá nhân, khác hẳn với văn hóa Mỹ tôn vinh và khích lệ tính độc lập. Để phạt trẻ con ở Mỹ, bạn nhốt chúng – để chúng ở nhà. Còn ở Nhật, để phạt trẻ con, bạn phải cho chúng ra khỏi nhà.

Cũng giống như các nền văn hóa khác ở châu Á bị ảnh hưởng bởi Khổng giáo, ở đây người ta chú trọng tôn ti trật tự. Hãy quan sát cách người Nhật cúi chào nhau. Người thấp nhất trong hệ thống thứ bậc sẽ phải cúi chào trước và cúi thấp nhất.

Khái niệm Wa để lại dấu ấn sâu đậm trong nền văn hóa của Nhật. Chúng ta dịch nó nghĩa là sự hài hòa. Họ luôn mong muốn có một giải pháp hài hòa cho mọi vấn đề. Để đạt được điều đó, họ tin rằng mỗi tình huống đều có những yếu tố riêng có thể giúp họ hướng đến một giải pháp để duy trì sự hài hòa. Trước khi chịu ảnh hưởng của văn hóa phương Tây từ thế kỉ XIX, họ không hiểu về khái niệm khách quan. Theo cách nhìn của họ, mọi thứ đều là chủ quan.

Người Nhật thích làm việc theo nhóm. Đừng cố gắng tìm ra nhà thương lượng chính, người có thể mở đầu hay chấm dứt cuộc thương lượng. Có lẽ là không có ai như thế đâu. Đừng hy vọng có nhiều phản hồi về đề nghị của bạn vì nhiều lý do:

- ◆ Trong các công ty của Nhật có một hệ thống thứ bậc. Các cá nhân không muốn tự làm khó mình khi nói ra ý kiến của họ.
- ◆ Doanh nhân người Nhật muốn giữ thể diện của mình và để bạn giữ thể diện.
- ◆ Họ sợ không dám liều lĩnh và do đó không sẵn sàng thể hiện quan điểm vì sợ rằng điều này sẽ bị cả nhóm phản đối.

Như tôi đã nói từ trước, người Hoa có khái niệm Guanxi, nghĩa là có đi có lại. Nếu tôi làm gì đó cho anh thì anh nợ tôi một đặc ân. Người Nhật gọi điều này là Kashi, nghĩa đen là món nợ. Trong các nhà hàng, bạn sẽ thấy mọi người rót rượu sake hay bia cho bạn bè. Điều này được coi là một dạng trách nhiệm nhỏ sẽ phải được đáp lại. Nếu chỉ thế thì cũng hay. Sẽ phức tạp hơn khi bạn thấy các đối tác người Nhật làm giúp bạn điều gì đó để hy vọng chắc chắn là bạn sẽ phải đền đáp lại.

Đề nghị mở đầu của người Nhật phụ thuộc vào việc họ biết rõ về bạn thế nào. Nếu không biết rõ về bạn hay nghề nghiệp của bạn, họ sẽ mở đầu bằng đề nghị khá cao, không phải để lợi dụng bạn mà vì họ muốn xem phản ứng của bạn thế nào. Đó gọi là cách thương lượng kiểu “banana no tataki uri”, một thuật ngữ chỉ cách người bán chuối dạo sẽ đòi giá cao quá mức với người mà họ chưa biết rồi sẽ hạ dần ngay nếu người mua phản đối. Với chúng ta thì nghe có vẻ không đáng hoàng nhưng đúng như vậy. Bạn không thể biết cách thương lượng

của người lạ như thế nào nhưng anh ta có thể đã quen với kiểu phải mặc cả nhiều. Nếu chào giá cao, bạn sẽ nhanh chóng hiểu rõ về họ và lần sau gặp lại sẽ tiếp cận kiểu khác.

Trong cuốn *Người đưa ra quyết định tự tin* (William Morrow, 1993), tôi đã dành hẳn một chương để giải thích cách đưa ra quyết định của người Nhật, với một số điểm chính sau:

Họ quyết định theo tập thể đông người nên chúng ta khó xác định ai là người đưa ra quyết định. Thực tế là chẳng có một người nào đưa ra quyết định cả. Họ coi việc xác định vấn đề còn quan trọng hơn việc tìm kiếm câu trả lời đúng. Cả nhóm đều có mặt để thu thập thông tin và cảm thấy một khi đã thực sự hiểu hết tình hình thì lựa chọn sẽ trở nên rõ ràng. Mỗi thành viên trong nhóm từ người thấp nhất cho đến cao nhất sẽ lần lượt cung cấp những thông tin đầu vào mà mình có.

Nhà quản trị người Nhật nhìn nhận công việc đòi hỏi họ phải có những ý tưởng sáng tạo chứ không phải chịu trách nhiệm trước kết quả. Trong khi chúng ta muốn có một người ra quyết định cuối cùng để họ phải đứng ra chịu trách nhiệm còn người Nhật lại muốn cả nhóm cùng ra quyết định tập thể. Khi tất cả đưa ra mọi thông tin đầu vào của mình thì quyết định sẽ trở nên rõ ràng. Nếu vẫn chưa rõ ràng, họ có thể tạm dừng vì biết rằng mình cần thu thập thêm thông tin. Điều này khiến người Mỹ khó chịu vì họ cảm thấy không có gì tiến triển. Ưu điểm của cách làm này là một khi họ đã quyết định thì mọi người đều được tham gia và hoàn toàn chuyên tâm với tất cả công việc chung.

## Người Nga

Tôi đã từng ở Liên Xô hai tuần khi Gorbachev đang cố gắng thúc đẩy cải cách ở nước này. Thực lòng tôi đã hoài nghi việc họ có thể chuyển tiếp sang một nền kinh tế thị trường vì người Nga không thực sự có máu kinh doanh. Hãy nhớ rằng trong suốt 70 năm họ đã sống dưới một chế độ mà tất cả mọi người cùng làm việc cho Nhà nước, không có ông chủ nào khác.

Tiền bạc gần như chẳng có ý nghĩa gì với họ vì kể cả khi họ có tiền cũng chẳng có gì để mua cả. (Tổng thống Reagan rất thích kể câu chuyện người Nga đã dành toàn bộ cuộc đời để mua ô tô và đã xin được giấy phép mua xe của Chính phủ. Khi anh ta mang tiền và giấy phép ra cửa hàng bán xe và hỏi khi nào thì mình có thể lấy xe, nhân viên cửa hàng liền trả lời: “Đồng chí sẽ có xe trong chính xác là bảy năm nữa”. “Bảy năm?”. “Vâng, bảy năm nữa, bắt đầu từ ngày hôm nay”. “Thế sáng hay chiều?” “Đồng chí này hay nhi, chúng tôi đã bảo là bảy năm, sáng hay chiều thì có khác gì đâu?”. “Nhưng đúng vào hôm đó thợ nước đã hẹn đến vào buổi sáng”. Mặc dù với một vài người Nga, chuyển sang Chủ nghĩa Tư bản giống như cá gặp nước, nhưng đối với đa số đó lại là một sự chuyển tiếp khó khăn, vì vậy đừng mong khuyến khích họ bằng lợi nhuận như chúng ta.

Người Nga không sợ phải đưa ra lời đề nghị ban đầu thật rắn. Họ muốn bạn thể hiện thái độ tôn trọng họ. Điều này có thể bị coi là kẻ cả đối với người Mỹ. Với người Nga thì

không phải vậy. Hãy tìm hiểu về người mà bạn đang thương lượng và để họ biết bạn thấy ấn tượng thế nào. Người Nga có đầu óc rất quan liêu nên họ không sợ phải nói họ không có quyền. Điều này khiến bạn khó chịu nhất. Người Nga đã học cách tự bảo vệ mình khỏi bị khiển trách bằng cách khiến cả tá người ký vào từng quyết định. Đây có thể là thói quen từ thời Xô Viết cũ.

Một thói quen nữa mà bạn sẽ nhận thấy đó là người Nga nghĩ rằng nếu không được phép làm thì có nghĩa là bị cấm. Người Mỹ chúng ta lại nghĩ ngược lại. Chúng ta nghĩ rằng nếu không bị cấm thì có nghĩa là có thể làm. Họ có thể liên tục từ chối để thử thách lòng quyết tâm của bạn.

Người Nga không sợ nêu ra những mối quan tâm của mình, kể cả khi nó khiến bạn phải lúng túng. Hãy cố trấn trọng sự cởi mở này và đừng để nó khiến bạn phải bận tâm. Cũng như với bất kỳ người nào đang tức giận, hãy cố khiến anh ta thay đổi quan điểm của mình và hướng sự tập trung quay trở lại với những lợi ích chung (xem Chương 36 để tìm hiểu thêm về việc giải quyết xung đột). Họ rất hiếu thắng và không quan tâm đến việc đôi bên cùng có lợi.

Nga là một quốc gia phụ thuộc nhiều vào ngoại cảnh hơn chúng ta nghĩ. Bạn có thể có ấn tượng là họ cứng rắn và lạnh lùng trong công việc vì họ rất thẳng thắn. Tuy nhiên, bên trong phong cách thương lượng cứng rắn là nhu cầu cảm thấy tôn trọng người mà mình đang tiếp cận. Điều này được thực hiện ở mức độ sâu hơn tình hữu nghị bề ngoài trong mối quan hệ làm ăn của người Mỹ. Đừng nghĩ rằng vì bạn đã cạn một thùng vodka với họ và ôm chặt họ là bạn đã có một mối quan hệ tin cậy.

Nếu người Nga nói rằng có điều gì đó không tiện thì ý của họ là không thể được. Tôi phải mất một thời gian mới hiểu ra điều này và vẫn không chắc tại sao lại thế, có thể là do hiểu nhầm qua khâu phiên dịch. Chẳng hạn, tôi bảo nhân viên một khách sạn ở Matxcova chuyển cho mình sang phòng rộng hơn. Cô ta nói: “Thế thì không tiện”. Tôi hiểu câu đó nghĩa là nếu tôi có nài nỉ thì cô ta sẽ đồng ý. Nhưng hoàn toàn không phải như vậy. Cô ta bảo rằng điều này là không thể. Tôi phải mất gần 15 phút thương lượng khó khăn mới được nâng cấp lên phòng hạng sang.

## Người Trung Đông

Hãy chú ý đến sự khác biệt về dân tộc khi bạn thương lượng ở Trung Đông. Trước tiên đừng coi họ là người Ả Rập trừ khi họ ở bán đảo Ả Rập, bao gồm Ả Rập Xê-út, Iraq, Jordan và các quốc gia vùng Vịnh. Người Ai Cập không thích được gọi là người Ả Rập và người Iran cũng không vì họ tự hào là người Ba Tư. Ở Iraq, 80% dân số là người Ả Rập nhưng họ không muốn gọi nước mình là một nước Ả Rập. Tốt nhất là tránh xa việc tranh cãi về vấn đề này.

Hãy xác định phải mất nhiều thời gian, có lẽ là nhiều ngày để hiểu về người nào đó trước khi anh ta cảm thấy thoải mái khi thương lượng với bạn. Khi ký hợp đồng, người Trung Đông thường chỉ coi đó là sự bắt đầu chứ không phải là kết thúc cuộc thương lượng.

Họ ký hợp đồng trước rồi mới thương lượng. Hầu hết người Mỹ làm ăn ở đây đều hiểu được điều này và gọi họ là “người thu thập hợp đồng”. Điều quan trọng là phải hiểu được điều này và không coi đó là sự quanh co lừa đảo mà đơn giản chỉ là cách họ làm việc mà thôi. Một bản hợp đồng với họ không khác gì một bức thư bày tỏ ý định đối với chúng ta.

Trong thế giới của họ, tầng trệt là nơi để người bán hàng kinh doanh và người bán hàng ở vị trí thấp hơn doanh nhân. Đừng xúc phạm các đối tác thương mại ở Trung Đông của mình bằng cách bảo họ làm việc ở văn phòng tầng trệt. Càng ở trên tầng cao, bạn càng được coi là có uy tín.

Đừng tức giận nếu họ đến muộn trong một buổi hẹn hay thậm chí là không đến. Ở nước này việc đặt lịch hẹn không có nghĩa là họ buộc phải đến và nói chung thời gian không được coi trọng như chúng ta vẫn thường coi trọng.

Bạn thường sẽ bị choáng ngợp với sự hiếu khách và việc quà cáp của những người nước ngoài mà mình đang thương lượng. Đây là một cố gắng lộ liễu nhằm tranh thủ bạn và bạn phải đối mặt với điều đó. Thay vì từ chối thiện chí đó khiến họ khó chịu thì tốt nhất bạn hãy đáp lại tương tự để giảm bớt nghĩa vụ cá nhân tạo ra khi nhận quà của họ. Và như thế bạn sẽ nhận đôi niềm vui.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Hiểu được những đặc trưng của từng nước khiến cho việc thương lượng với người nước ngoài dễ dàng hơn.
2. Người Anh không thấy thoải mái khi nói chuyện với người lạ như người Mỹ. Xã hội của họ chú trọng về tầng lớp nên hãy thận trọng khi hỏi họ sống ở đâu hay họ làm nghề gì để sống.
3. Pháp là cường quốc tập trung nhất trên thế giới nên người Paris phải sống căng thẳng hơn những người ở vùng nông thôn. Doanh nhân người Pháp có lẽ hiểu được tiếng Anh khá tốt ngay cả khi họ thấy không thoải mái khi nói bằng tiếng Anh.
4. Giống như người Mỹ, người Đức là một nước có phong cách thương lượng phụ thuộc nhiều vào ngoại cảnh. Việc ký được hợp đồng còn quan trọng hơn việc xây dựng quan hệ. Người Đức rất chú trọng danh xưng.
5. Người châu Á trân trọng mối quan hệ hơn hợp đồng. Họ thường nghĩ hợp đồng là một thỏa thuận ký giữa hai người hơn là hai công ty.
6. Người Hàn Quốc coi hợp đồng là văn bản thể hiện những hiểu biết chung vào ngày ký hợp đồng. Họ thấy mình không bị ràng buộc bởi hợp đồng đã ký nếu các điều kiện của hợp đồng thay đổi.

7. Guanxi (Quan hệ), quan niệm lâu đời về việc có đi có lại, là một phần quan trọng trong đời sống kinh doanh ở Trung Quốc. Bạn sẽ nhận quà cáp và cũng được mong đợi sẽ đáp lại như thế. Dịch từ tiếng Trung sang tiếng Anh rất khó vì tiếng Anh là ngôn ngữ cụ thể hơn rất nhiều.
8. Khái niệm Wa mà chúng ta dịch là sự hài hòa có ảnh hưởng sâu đậm trong văn hóa Nhật Bản. Họ muốn tìm ra phương án hài hòa cho mọi vấn đề. Họ quyết định theo kiểu tập thể chứ không theo thứ bậc. Đừng cố xác định người thương lượng chính, người sẽ bắt đầu hay kết thúc cuộc thương lượng vì có thể chẳng có người nào như thế.
9. Người Nga không sợ phải đưa ra đề nghị ban đầu cứng rắn. Họ muốn bạn phải tỏ ra tôn trọng họ. Hãy tìm hiểu kỹ về người sẽ thương lượng với mình và cho anh ta thấy mình ấn tượng thế nào.
10. Ở Trung Đông, đừng gọi mọi người là người Ả Rập trừ khi họ đến từ bán đảo Ả Rập vốn không bao gồm Ai Cập và Iran. Hãy chuẩn bị dành nhiều ngày để xây dựng quan hệ trước khi người Ả Rập cảm thấy đủ thoải mái để bắt đầu công việc với bạn.



# PHẦN NĂM

## HIỂU RÕ VỀ ĐỐI PHƯƠNG

Ở các phần trước, tôi đã tập trung nói về cách tham gia trò chơi thương lượng. Giờ tôi muốn tập trung vào tầm quan trọng của việc hiểu những người thương lượng khác và thấy rõ đây là vấn đề chính của thương lượng hiệu quả. Con người không ai giống ai. Họ sẽ thể hiện mình là ai khi tham gia thương lượng. Việc thương lượng ảnh hưởng đến chiến lược mà họ triển khai, những thủ thuật mà họ sẽ áp dụng và cách thức áp dụng chúng và từ đó quyết định toàn bộ phong cách thương lượng của họ.

Hãy nhớ rằng bạn luôn phải thương lượng với một cá nhân chứ không phải một tổ chức dù đó có là một nhà lãnh đạo công đoàn 10.000 thành viên. Tôi không chỉ trích việc bạn cho rằng yêu cầu của các thành viên công đoàn quyết định hành động của ông ta mà tôi lại tin rằng chính yêu cầu riêng của ông ta mới quyết định hành động của ông ta. Một vị Ngoại trưởng có thể nhận chỉ đạo công khai của Tổng thống trong việc tiến hành các cuộc thương lượng quốc tế, nhưng chính nhu cầu tự thân vẫn chi phối hành động của ông hay bà ta. Hiểu được con người đối phương thì bạn mới có thể dành thế áp đảo trong cuộc thương lượng.

Thông qua việc đọc ngôn ngữ cơ thể của đối phương và lắng nghe ý nghĩa thực sự ẩn sau cách họ nói chuyện, chúng ta sẽ xem xem bạn có những tố chất cần thiết để trở thành một Nhà thương lượng hiệu quả hay không. Sau đó bạn sẽ được tìm hiểu về các đặc điểm, thái độ và niềm tin cá nhân đặc trưng của Nhà thương lượng hiệu quả.

Mọi người thường nghĩ rằng một số người được sinh ra với những tố chất giúp họ trở thành người thương lượng thành công. Bạn sẽ nghe mọi người trầm trồ: “Ôi, ông ấy đúng là nhà thương lượng bẩm sinh.” Bạn biết là điều này không đúng. Tôi đó bạn mở một tờ báo địa phương và tìm thấy một tin thông báo về trẻ em mới sinh nói rằng: “Một nhà thương lượng đã được sinh ra ở Bệnh viện Thánh Bartholomew ngày hôm nay.” Không, chẳng ai là nhà thương lượng bẩm sinh cả. Thương lượng là một kỹ năng phải học. Trong phần này, tôi sẽ chỉ cho bạn cách cảm thấy thoải mái với bất kỳ phong cách thương lượng nào, để bạn có thể dễ dàng đọc vị các nhà thương lượng khác nhau và cách họ đạt được những gì mình muốn. Rồi tôi sẽ chỉ cho bạn cách điều chỉnh phong cách của mình để thích ứng với phong cách thương lượng của họ.

## 48. NGÔN NGỮ CƠ THỂ: CÁCH ĐỌC VỊ MỌI NGƯỜI

Trong chương này, tôi sẽ chỉ cho bạn cách mà Nhà thương lượng hiệu quả có thể hiểu về ngôn ngữ cơ thể.

Đáng tiếc, ngôn ngữ cơ thể là chủ đề dễ gây nhầm lẫn cho nhiều người. Tôi nghĩ rằng nhiều lĩnh vực khác cũng như vậy. Tôi đã gặp nhiều người tin vào chiêm tinh học đến mức có những ngày khi thấy một số dấu hiệu không thích hợp, họ sẽ không ra khỏi nhà. Một số người quá tin vào việc phân tích chữ viết đến mức họ sẽ không tuyên dụng ai có chữ viết không theo kiểu họ muốn. Tôi đã nghe nhiều người nói rằng họ tin là họ có thể nhận ra kẻ đã giết người thông qua cách viết chữ. Và bạn có thể mất một cơ hội làm việc ở đâu đó nếu bạn không đưa ra được kết quả chính xác cho bài kiểm tra theo vết mực Rorschach<sup>(1)</sup>.

Chúng tôi không muốn đi quá xa về lĩnh vực ngôn ngữ cơ thể nhưng đúng là có rất nhiều hoạt động giao tiếp phi ngôn từ. Hãy nhớ là chúng ta đã nói về điều này ở phần tỏ ra giật mình sững sốt – tầm quan trọng của phản ứng mang tính hình ảnh trước một lời đề nghị thương lượng? Khoảng 80% phản ứng của con người trước những gì đang xảy ra trong cuộc thương lượng là phi ngôn từ.

Nếu muốn minh họa việc chúng ta thường giao tiếp không cần qua nói chuyện như thế nào thì đến buổi họp nhân viên tiếp theo, hãy đi quanh phòng và bảo mọi người nói với bạn điều gì đó không dùng ngôn từ. Chẳng hạn, cử chỉ giơ ngón cái lên nghĩa là tốt. Giơ ngón cái xuống là dở. Một cái nhún vai nghĩa là không quan tâm,... Tôi đã áp dụng bài tập này với hơn 50 người mà chưa thấy có trường hợp nào không có các cử chỉ điệu bộ liên quan. Tôi cho là nếu bạn có làm với 100 người thì cũng thế thôi. Trên thực tế đã có những hình thức giao tiếp phi ngôn từ.

Để giúp bạn thấy khả năng giao tiếp phi ngôn từ của mình như thế nào, hãy xem liệu chúng ta có thể diễn đạt 20 điều sau chỉ bằng một tay không:

1. Vẫy tay hoặc gật đầu ra hiệu với một người.
2. Cầu phúc cho ai đó. Trong Thiên Chúa giáo, việc cầu phúc bằng ba ngón tay (ngón cái, ngón trỏ và ngón giữa) tượng trưng cho Chúa ba ngôi.
3. Ra hiệu với ai đó rằng anh ta đang nói quá nhiều bằng cách chập ngón cái vào bốn ngón còn lại.
4. Gọi lấy hóa đơn trong nhà hàng.
5. Tự cho phép mình nói dối bằng cách đan ngón tay vào nhau.
6. Nói với ai đó rằng bạn nghĩ anh ta điên khùng bằng cách lấy ngón giữa vòng vòng bên cạnh đầu.
7. Thú nhận với ai đó bằng cách để ngón tay trỏ và nắm đấm siết chặt giống hình khẩu súng lục.
8. Đập tay với ai đó để chia vui.
9. Vẫy tay xin đi nhờ xe bằng cách nắm chặt tay và để ngón trỏ chỉ thẳng ra.

0. Tránh điềm gỡ bằng cách nắm tay lấy ngón giữa gõ vào cạnh đầu giống kiểu “gõ vào gõ”.
1. Nhắc đến tiền bằng cách búng ngón trỏ và ngón giữa.
2. Chào hỏi ai đó bằng cách bắt tay.
3. Thể hiện lòng trung thành bằng cách đặt tay lên tim.
4. Thể hiện sự chấp thuận bằng cách vỗ nhẹ vào đầu trẻ hoặc chú chó nhỏ.
5. Bảo ai đó hãy “thả lỏng” bằng cách chìa ngón cái và ngón út rồi vẫy tay.
6. Nói “đi thôi” bằng cách nắm tay và chỉ ngón tay cái về phía cửa.
7. Bảo ai đó gọi điện cho bạn bằng cách giơ ngón út và ngón cái đặt lên cạnh tai.
8. Tỏ ra mình là người ôn hòa (hay cầu mong cho ai chiến thắng) bằng cách giơ ngón giữa và ngón trỏ thành hình chữ V.
9. Tỏ ra mình là người hâm mộ Star Trek<sup>(2)</sup> bằng cách giơ tất cả các ngón tay, lòng bàn tay hướng ra ngoài, tách ngón đeo nhẫn và ngón giữa – kiểu chào Vulcan.
10. Vẫy chào hoặc tạm biệt.

Tất cả chỉ với một tay! Đây là tôi còn bỏ qua tất cả những cử chỉ thô tục và tất cả những điều bộ cử chỉ trong thể thao như thế rìu chẻ của Atlanta Braves<sup>(3)</sup> và đầu bò của đội Đại học Texas.

Nhưng khi quá dễ ý thì chúng ta rất dễ hiểu nhầm các điều bộ cử chỉ này. Chẳng hạn, phụ nữ dễ có xu hướng tự nhiên khoan tay hơn nam giới. Đó chỉ là một tư thế giúp họ thấy thoải mái. Nếu hiểu là họ không cởi mở thì chúng ta đã hoàn toàn hiểu sai tình huống.

Nếu thấy ai đó gãi tai khi nói chuyện với mình, chúng ta thường nghĩ ngay là anh ta đang cần thêm thông tin trong khi thực ra có thể anh ta đang bị ngứa tai – đó có thể là một sai lầm lớn.

Đặc biệt khi giao dịch với người từ các nước khác, bạn càng có thể mắc sai lầm nghiêm trọng hơn. Bạn có biết rằng trong khi ở nước này gật đầu là đồng ý còn lắc đầu là phản đối thì với người Eskimo lại hoàn toàn ngược lại? Nhưng cũng đừng quá lo. Có lẽ bạn cũng sẽ không phải thương lượng nhiều với người Eskimo đâu.

Giờ hãy để tôi kể cho bạn nghe câu chuyện có lẽ là lớn nhất mọi thời đại về sự hiểu nhầm. Năm 1960, khi Neil Armstrong bước lên mặt trăng, có người đã hỏi: “Trên đó thế nào?” Anh trả lời bằng cách ra dấu “ok” bằng tay.

Cử chỉ đó không vấn đề gì đối với hàng triệu người Mỹ đang quan sát anh vì đó là cử chỉ

truyền thống kiểu Mỹ rất dễ hiểu. Nhưng với 600 triệu người khác đang theo dõi qua truyền hình thì cử chỉ đó đã bị hiểu nhầm hoàn toàn vì nó tương tự với một cử chỉ phản cảm gần như thô tục. Bạn có thể nghĩ rằng cử chỉ đó là của một người Ý nhưng thật ra nó phổ biến ở nhiều nơi.

Bạn có thể dễ dàng tưởng tượng một bình luận viên truyền hình của Nhật đã nói với người bên cạnh: “Anh ta nói gì thế? Anh ta nói gì thế?”

Người kia có thể đã nói: “Không biết, có vẻ giống một thằng điên!”

Tôi chỉ có thể nghĩ ra được một cách giao tiếp phi ngôn từ mang tính phổ biến toàn cầu. Tôi đã đi đến 113 quốc gia khác nhau, tới một vài nơi xa xôi, hẻo lánh nhất trên Trái đất và luôn thấy một nụ cười dù ở nơi nào cũng có ý nghĩa như nhau.

## Tại sao thương lượng trực tiếp lại tốt hơn?

Tầm quan trọng của việc đọc ngôn ngữ cơ thể cho bạn thấy việc thương lượng trực tiếp luôn tốt hơn là qua điện thoại, fax, e-mail hay nhắn tin.

Giả dụ bạn ghé qua văn phòng của một nhà triển khai dự án bất động sản, mời anh ta đi ăn trưa và đi xem một dự án Trung tâm mua sắm mà anh ta định tham gia.

Bạn có thể nhìn thấy qua bức tường kính chắn, anh ta đang gọi điện cho ai đó nên bạn quyết định đợi bên ngoài. Anh ta đang ngả người ra sau còn chân thì để lên bàn, điện thoại kẹp dưới cằm. Tay anh ta đang làm động tác so tay giống như kim tự tháp (steepling motion), một biểu hiện vô cùng tự tin. Rồi đột nhiên, anh ta bỏ chân khỏi bàn, ngồi thẳng lên và nắn túi quần tìm chiếc bút.

Anh ta nhìn ra chỗ cô thư ký, ngón tay trở chạm ngón giữa rồi búng búng tay. Cô ta hiểu ý và đưa cho anh ta chiếc bút, anh ta bắt đầu viết chăm chú vào giấy. Khi viết đến giữa trang anh ta dừng lại, gạch một đường phía dưới và đánh dấu rất to vào đó.

Rồi anh ta đứng dậy, đi quanh bàn, kéo lùi ghế vào gầm bàn và bắt đầu ngả ra ghế để nói chuyện.

Đến lúc đó thì anh ta nhìn thấy bạn bên ngoài và ra dấu hiệu bằng tay trở lên rồi lại một dấu hiệu với ngón cái và ngón trở hơi tách ra, ý nói chờ anh ta một vài phút nữa rồi tiếp tục nghe điện thoại.

Rồi mặt anh ta có vẻ lo lắng và khi trả lời anh ta vuốt nhẹ bên mũi. Đó là biểu hiện rõ ràng cho thấy anh ta đang nói quá lời hoặc đang nói dối. Sau đó anh ta cúi xuống tiếp tục sửa chữa gì đó với mấy con số trên tờ giấy, bắt đầu cười trở lại và với tay lấy áo khoác chuẩn bị bước ra và gác máy khi kết thúc cuộc gọi.

Điều mà tôi muốn nói ở đây là: Hãy xem bạn có thể hiểu về những gì đã diễn ra trong

cuộc nói chuyện nhiều hơn người bên kia đầu dây dù bạn không nghe thấy dù chỉ một từ.

Đó là lý do tại sao tôi khuyên bạn tránh thương lượng qua điện thoại. Hãy luôn tính đến việc gặp gỡ trực tiếp để bạn có thể đọc được ngôn ngữ cơ thể của đối phương. Không phải lúc nào bạn cũng phải đi nhưng nguyên tắc của tôi là: Nếu bạn đang cân nhắc có nên đi hay không thì bạn hãy đi.

Đặc biệt, bạn có thể biết rõ hơn nếu anh ta trở nên tức giận, khi đó bạn có thể điều chỉnh lại phản ứng của mình cho thích hợp.

Một điều hạn chế nữa của việc thương lượng qua điện thoại đó là bạn không thể bắt tay. Và ở đất nước này, một cái bắt tay để dần xếp một thỏa thuận là một công cụ thương lượng hiệu quả để bạn không bao giờ phải rơi vào một tình huống mà mình không thể đảm bảo một thỏa thuận bằng cách thực hiện nó.

Một điều quan trọng nữa cần nhớ là mọi người tin vào những gì họ nhìn thấy hơn là những gì họ nghe thấy. Chẳng hạn, nếu tôi bảo bạn: “Tôi sẽ không để nó làm tôi phải bận tâm” nhưng khi tôi nói với bạn thì tay tôi lại đang để trong túi quần, vai tôi thõng xuống, đầu tôi cúi thấp và trên khuôn mặt tôi có vẻ lo lắng thì bạn có tin không? Tôi có lo lắng hay không? Tất nhiên bạn sẽ tin vào những gì mình nhìn thấy hơn là những gì mình nghe thấy.

Nếu bạn là người ưa phân tích thì phần về ngôn ngữ cơ thể của chúng ta gần như không đủ sâu đối với bạn. Nó có vẻ rất chung chung, hời hợt. Nhưng nếu bạn cũng giống tôi thì chương này sẽ giúp bạn bắt đầu công cuộc tìm hiểu về ngôn ngữ cơ thể. Tôi sẽ cung cấp cho bạn một số điều cơ bản có thể áp dụng trực tiếp trong quá trình thương lượng. Từ đó bạn có thể tiếp tục tự nghiên cứu.

Có hai thời điểm quan trọng bạn có thể tiếp tục học hỏi. Đó là khi chờ đợi ở sân bay và khi xem TV tắt tiếng.

Thay vì sốt ruột ngồi đợi ở sân bay, bạn hãy bắt đầu thử quan sát mọi người quanh mình. Hãy quan sát những người ở đằng xa mà bạn không nghe thấy họ nói gì. Bạn không nghe thấy họ nói nhưng bạn vẫn thấy họ. Hãy tìm hiểu về điệu bộ và ngôn ngữ cơ thể của họ. Hãy thử đoán xem họ đang làm gì, đặc biệt là những người đang nói chuyện qua điện thoại di động. Hãy thử tìm hiểu xem họ đang nói chuyện với ai. Có phải là với vợ hoặc chồng, người yêu, khách hàng hay nhân viên? Chỉ cần luyện tập một chút bằng cách đọc ngôn ngữ cơ thể là bạn có thể hiểu được.

Dù vậy, hãy nhớ rằng chỉ một thay đổi về ngôn ngữ cơ thể cũng là một dấu hiệu quan trọng cần tìm hiểu. Đừng giả định rằng người đứng khoanh tay là người thiếu thiện chí. Cái cần chú ý là khi nghe điều gì đó khiến anh ta đột nhiên khoanh tay lại. Đó là khi ngôn ngữ cơ thể mới thực sự có ý nghĩa.

Có lần tôi đã gặp một chuyên gia về ngôn ngữ cơ thể của các nhân chứng thường được các luật sư thuê để dự và quan sát ngôn ngữ cơ thể ở phòng xét xử. Điều then chốt mà anh

ta nói với tôi là: “Hãy quan sát những thay đổi trong ngôn ngữ cơ thể. Chỉ vì một nhân chứng có thói quen gãi mũi thì không hẳn có nghĩa là anh ta đang nói dối mà chỉ vì anh ta hay bị ngứa mũi. Nhưng khi được hỏi một câu nào đó mà anh ta đột nhiên để tay lên cánh mũi thì đó có thể là một dấu hiệu cho thấy anh ta đang nói dối.”

Nhân thể, bạn có thể quan sát cử chỉ tương tự khi xem một biên tập viên bắt đầu chương trình đêm khuya của mình. Anh ta thường nói: “Tối nay chúng tôi có một chương trình tuyệt vời dành cho các bạn.” Nhưng đôi khi bạn lại thấy anh ta vô tình giơ tay lên mũi, điều đó cho thấy anh ta không thực sự nghĩ rằng đó là chương trình tuyệt vời.

Hãy quay trở lại với các nhân chứng trong phòng xét xử. Anh ta nói với tôi: “Chỉ vì nhân chứng hay đưa tay lên cổ áo thì không hẳn có nghĩa là anh ta cảm thấy có nhiều áp lực mà có thể là anh ta vừa mặc một chiếc áo sơ mi mới chưa được giặt qua nên nó hơi cứng và khó chịu”.

“Tuy nhiên, nếu đến phần chất vấn mà dưới áp lực nào đó anh ta đưa tay lên cổ áo thì hoàn toàn có nghĩa là anh ta cảm thấy căng thẳng.”

Đó là lúc bạn tôi sẽ bước vào, lưu ý điều này với luật sư của mình và trong suốt quá trình kiểm tra chéo, vị luật sư sẽ nhấn mạnh lại điểm này để cố gắng tìm ra những gì đang thực sự diễn ra trong đầu nhân chứng.

Giờ chúng ta hãy xem xét ngôn ngữ cơ thể đóng vai trò như thế nào trong các cuộc thương lượng thực tế.

## Bắt tay

Có nhiều cách để bắt tay. Nói chung ở nước Mỹ, cái bắt tay thông thường là cái bắt tay chắc chắn nhưng không quá mạnh đồng thời lắc đều vài lần. Thường chúng ta không dùng cả hai tay mặc dù với những người quen thân thì chúng ta có thể bắt cả hai tay, hay nói cách khác, chúng ta đặt tay trái ôm lấy tay của người kia. Nhiều người cho rằng điều này là quá sót sảng, đặc biệt khi mới gặp nhau lần đầu. Đó được gọi là kiểu bắt tay của chính trị gia.

Một cách khác nữa là dùng tay kia níu lấy cánh tay người khác, được gọi là kiểu bắt tay của Bộ trưởng.

Và lại có kiểu để tay lên vai người khác khi bắt tay. Đó là một dấu hiệu chắc chắn cho thấy anh ta muốn kết thân với bạn.

Hãy cẩn thận trước bất kỳ thay đổi nào so với kiểu bắt tay quen thuộc theo chuẩn mực chung. Rõ ràng lòng bàn tay ẩm ướt là dấu hiệu hồi hộp, vì vậy hãy để ý đến người phải lau tay vào áo khoác khi đưa tay bắt tay bạn.

Trước đây, nam giới thường ít khi đưa tay ra trước phụ nữ trước khi cô ta tỏ ý muốn bắt tay, nhưng giờ xã hội đã văn minh hơn, trong công việc làm ăn, nam giới nên đưa tay ra

trước cho phụ nữ.

Tôi cũng rất hiểu điều này khi đi khắp nước Mỹ để tổ chức hội thảo về Thương lượng hiệu quả. Tập tục ở các nơi khác nhau trên nước Mỹ thường rất khác nhau. Ở phía Nam (chẳng hạn Alabama, Mississippi, Florida Panhandle), tôi vẫn ngại phải chìa tay ra bắt tay phụ nữ. Điều này cũng đúng với các bang ở Dải Kinh Thánh (Bible Belt) như Oklahoma, Kansas và Nebraska. Vì vậy, hãy thận trọng để đảm bảo bạn xử sự phù hợp với tập tục địa phương nơi đó.

## Ngồi ở đâu trên bàn hội nghị

Nhà thương lượng hiệu quả hiểu rằng cách bạn ngồi quanh một cái bàn thương lượng có thể ảnh hưởng đến kết quả của cuộc thương lượng đó.

Nếu bạn đi một mình và phải thương lượng với hai người khác như vị Phó Chủ tịch phụ trách xây dựng và Chủ tịch của một công ty xây dựng, hãy nhớ đừng ngồi giữa hai người đó. Nếu bạn ngồi giữa, họ có thể ra dấu hiệu hay nháy mắt với nhau mà bạn không biết. Tất nhiên bạn cũng không thể dễ dàng đọc được ngôn ngữ cơ thể như khi bạn ngồi bên kia bàn. Và bạn cũng ở vị trí bất tiện vì sẽ phải quay qua bên này rồi lại bên kia như trái bóng ở sân tennis.

Làm thế nào để bạn có thể kiểm soát được việc họ ngồi đâu? Hãy nhớ để họ ngồi xuống trước rồi mới ngồi phía đối diện chứ đừng ngồi cùng phía.

Khi có một nhóm đông người thương lượng mà mỗi bên có số người giống nhau thì họ thường ngồi hai bên bàn đối diện nhau.

Nếu hai bên có số người không bằng nhau thì nhóm sẽ muốn giữ nguyên cách đó để bên mình đông hơn có thể áp đảo bên kia.

Tuy nhiên, nếu bạn lại nằm trong nhóm ít người hơn thì hãy thử ngồi tách nhau ra để nhóm mình có thể ngồi lẫn với người của nhóm kia. Điều này thường có thể làm giảm đi cảm giác bị áp đảo.

Khi hai người trong cùng một bên thương lượng ngồi cạnh nhau thì họ thường được cho là cùng nói giống nhau. Nếu tách ra, họ có thể có tiếng nói khác nhau – điều này giúp mang lại sức mạnh cho họ. Khi bên bạn chỉ có hai người còn bên kia có ba người cùng ngồi trên một chiếc bàn tròn thì bên bạn sẽ không muốn ngồi cùng nhau.

## Khi nào bắt đầu nói chuyện công việc?

Sau khi mọi người gặp nhau và cùng ngồi vào bàn, điều tiếp theo cần quan tâm là: Khi nào nên kết thúc chuyện gẫu và bắt đầu nói chuyện nghiêm túc về công việc. Nhà thương lượng hiệu quả biết rằng cần làm dịu bớt căng thẳng bằng một vài câu nói đùa nho nhỏ để mọi

người cảm thấy thoải mái trước khi sẵn sàng bắt tay vào công việc. Nhưng khi nào thì có thể nói chuyện công việc?

Nhà thương lượng hiệu quả sẽ theo dõi hiện tượng cái cúc áo. Đàn ông thường để nguyên cúc áo khoác cho đến khi họ cảm thấy thoải mái hơn khi nói chuyện với bạn. Nếu bạn thấy có người tham gia thương lượng vẫn để nguyên cúc áo thì hãy tiếp tục nói chuyện vui cho đến khi họ nhập cuộc và thư giãn bằng cách cởi cúc áo khoác. Có một cuộc khảo sát được tiến hành ở một đám cưới mà người tiến hành khảo sát không biết những người có mặt ở đó có phải là người nhà của cô dâu chú rể hay chỉ là khách được mời. Họ có thể nói với tỉ lệ chính xác đến 80% ai là người nhà chỉ vì thấy những người này cởi cúc áo khoác, còn những người khách thì để nguyên cúc áo lâu hơn.

Dưới đây là một số dấu hiệu khác cho thấy mọi người đã đủ thoải mái để bạn có thể bắt đầu nói chuyện công việc:

- ◆ Vai thả lỏng.
- ◆ Tay thoải mái và chỉ dùng để nhấn mạnh một điểm nào đó.
- ◆ Giọng nói thoải mái với độ cao thấp, âm sắc và tốc độ đều đặn.
- ◆ Mắt không chớp nhanh.
- ◆ Hai tay duỗi ra chứ không nắm chặt lấy nhau.
- ◆ Nụ cười nhẹ nhàng trên khuôn mặt.

## Tốc độ chớp mắt

Khi nhìn quanh bàn thương lượng, hãy cố xem mọi người thường chớp mắt với tần số như thế nào. Nếu chưa làm điều này bao giờ thì có lẽ bạn sẽ phải ngạc nhiên về tần số chớp mắt của mình, 60 lần một phút thì cũng không phải là khác thường (dù một số người có thể chậm hơn, khoảng 15 đến 20 lần một phút). Sau này bạn sẽ cần thông tin đó vì khi tốc độ chớp mắt của một người thay đổi đột ngột, bạn sẽ hiểu là anh ta đang rất chú ý đến điều bạn nói hoặc đang bị căng thẳng và có thể đang che giấu sự thật.

Xem TV là một cách thú vị khác để học ngôn ngữ cơ thể. Hãy thử tắt tiếng và quan sát các bình luận viên thời sự. Hãy xem cách chớp mắt của họ, bạn sẽ ngạc nhiên thấy mình có thể biết nhiều về câu chuyện mà họ đang liên hệ tới. Ở Anh, người ta có một câu nói kiểu như: “Hắn ta là một tên hấp háy phét lác.” Có lẽ không cần nhận ra là mình đang đọc ngôn ngữ cơ thể, anh ta cũng nhận thấy là mắt người kia đang chớp rất nhanh. Đây là một biểu hiện rất rõ ràng cho thấy người này đang thổi phồng hoặc nói dối, hoặc cảm thấy không thoải mái với những điều mình đang phải nói.

Nếu xem bình luận tin tức không có tiếng, bạn có thể tập trung hơn và sẽ ngạc nhiên



khi thấy những tần số chớp mắt khác nhau. Khi không thoải mái với bản tin mà họ đang phải đọc, bạn sẽ thấy tốc độ chớp mắt của họ có thể tăng lên bốn hoặc năm lần.

## Đề ý cử chỉ nghiêng đầu

Việc nghiêng đầu sẽ cho bạn biết liệu mọi người có đang chú ý đến bạn hay không. Người giữ đầu thẳng đứng khi nhìn bạn có lẽ đang không chú ý lắm. Đầu hơi nghiêng một chút, nhất là khi tay đưa lên cằm là một biểu hiện rõ ràng cho thấy họ đang tập trung chú ý.

Các diễn giả chúng ta phải tập tìm hiểu về điều này. Chúng ta có thể nhận ra trong số khán giả ai là người đang chăm chú lắng nghe bằng cử chỉ nghiêng đầu. Và kể cả khi phần lớn khán giả vẫn ngồi thẳng lưng một cách hoàn hảo, thậm chí miệng còn mỉm cười và có vẻ đang chăm chú thì chúng ta hiểu là không phải như vậy. Trong trường hợp đó, chúng ta sẽ hướng một câu hỏi tới bộ phận khán giả đó để họ trả lời. Hay chúng ta sẽ thay đổi tốc độ hoặc bằng cách nào đó khiến cho nhóm khán giả đó chú ý hơn.

Tất nhiên, nếu diễn giả thấy mọi người đang ngả người về phía cửa, đó là một dấu hiệu cơ thể rất rõ cho thấy họ không còn hứng thú!

## Khi để tay lên đầu

Hãy quan sát cẩn thận mỗi khi thấy tay được đưa lên đầu. Động tác xoa cằm bằng ngón trỏ và ngón cái cho thấy họ đang rất chăm chú vào những gì bạn nói. Bè đốt ngón tay và để dưới cằm cũng cho thấy mức độ chăm chú tương tự. Nhưng khi để đầu ngả lên một bên tay và cầm tựa lên gò lòng bàn tay là một dấu hiệu rõ ràng cho thấy đối phương đang chán.

Khi một người vuốt cánh mũi, đó là biểu hiện rõ ràng rằng anh ta đang thổi phồng hoặc nói dối bạn trừ khi đó là thói quen tâm lý bình thường của anh ta.

Khi một người tự kéo tai có nghĩa anh ta muốn nói rằng: “Tôi muốn nghe anh nói thêm những gì cần nói”.

Khi một người gãi gãi đỉnh đầu thì anh ta đang bối rối hoặc không thoải mái với những gì đang diễn ra. Bạn cần dừng lại và thay đổi hướng đi.

## Đề mắt đến đôi tay

Chúng ta có thể biết gì về đôi tay? Chúng ta đều biết việc gõ gõ ngón tay lên bàn chỉ sự mất kiên nhẫn. Chúng ta cũng biết rằng, khi quá căng thẳng mọi người cũng thường vịn tay. Hãy để ý động tác so tay, nghĩa là các đầu ngón tay chạm vào nhau còn phần lòng bàn tay phía dưới không chạm nhau. Đó là biểu hiện vô cùng tự tin. Bạn rất khó có cử chỉ này khi đang quá hồi hộp. Nếu thấy ai làm thế, bạn có thể hiểu là anh ta đang tự cảm thấy mình ở thế thượng phong.

Khi một người đàn ông đưa một hoặc cả hai tay lên ngực, đó là biểu hiện của sự cởi mở và chân thật. Còn khi phụ nữ làm vậy thì thường có nghĩa là họ đang bị sốc hay muốn tự vệ.

Một bàn tay để phía sau cổ, dù là một ngón tay để phía trong cổ hay một bàn tay xoa sau cổ thì đó gần như là một biểu hiện của sự bức bối. Anh ta thực sự cảm thấy bức bối ở cổ áo và thực sự có cảm giác đôi khi bạn chính là điều khó chịu ở cổ anh ta.

## Những người đeo kính cho bạn biết điều gì

Bạn có thể biết gì về một người đeo kính? Bạn cũng biết là cứ chỉ ghé mắt nhìn ra ngoài kính có nghĩa là: “Tôi không tin anh” hay: “Tôi không chấp nhận”. Đôi khi có người cứ lau đi lau lại cái kính ba đến bốn lần trong một giờ thì cũng có ý nghĩa giống như người thường xuyên châm lại tẩu thuốc của mình: Anh ta cần thêm thời gian để suy nghĩ về việc này. Khi thấy điều này, Nhà thương lượng hiệu quả sẽ ngừng nói hoặc nói về một điều gì đó nhỏ nhặt để đôi phương có thời gian nghiền ngẫm về những điều quan trọng hơn.

Mỗi khi ai đó đưa một thứ gì vào miệng, dù là gọng kính, cái bút hay bút chì thì hãy coi đó là anh ta đang cần thêm “dưỡng chất”. Anh ta đang muốn nghe nhiều hơn nữa.

Tất nhiên, nếu ai đó đột nhiên tháo kính ra và ném xuống bàn thì bạn có thể hiểu là anh ta đang tức giận với bạn và sẽ ngắt lời bạn. Nhưng cũng hãy để ý nếu biểu hiện này có phần nhẹ nhàng hơn như khi ai đó tháo kính và đặt lên bàn có nghĩa là anh ta sẽ không nghe bạn nói tiếp nữa.

## Khoảng cách giao tiếp là môn nghiên cứu về Khoảng cách cá nhân

Một phần rất thú vị về ngôn ngữ cơ thể là xem xem bạn cần giữ khoảng cách với một ai đó đến đâu khi giao tiếp với họ. Việc nghiên cứu mức độ gần gũi với một ai đó trong quá trình thương lượng có một tên riêng, đó là khoảng cách giao tiếp (proxemics).

Các nhà nghiên cứu đã xác định rằng dưới khoảng 46cm là vùng thân mật. Bạn không nên vượt quá giới hạn này nếu chưa được phép. Khoảng cách từ 45cm đến 1,2m được coi là vùng riêng. Quá 1,2m được coi là vùng chung, nơi mà bạn có thể cảm thấy thoải mái bên người khác.

Tuy nhiên cũng có nhiều tùy biến ở đây. Một trong số đó là xuất xứ, quốc tịch của người mà bạn đang nói chuyện. Những người đến từ các nước đông đúc như Anh nơi tôi lớn lên hay Nhật Bản sẽ cảm thấy thoải mái ở những môi trường đông đúc hơn so với người Mỹ. Đồng thời, chúng ta cũng biết tự im lặng dễ dàng hơn. Chúng ta có thể đơn độc trong đám đông một cách thoải mái hơn một người Mỹ vốn đã quen với những không gian rộng mở. Bạn có thể đến gần hơn với một người Anh hay người Nhật mà không khiến anh ta cảm thấy căng thẳng.

Tất nhiên với những người lớn lên ở thành phố như Los Angeles, Chicago hay New York

cũng tương tự như vậy, họ khác hẳn với những người lớn lên ở môi trường nông thôn thoáng đãng.

Một tùy biến khác là chiều cao của bạn trong tương quan với người mà mình nói chuyện. Nếu đang nói chuyện với một người thấp hơn nhiều so với mình, bạn phải đứng lùi lại đáng kể so với khi đứng với người cùng chiều cao với mình. Nếu không, bạn có thể tạo cảm giác lấn át người đó. Một cách khác để giảm bớt sự lấn át này là bạn hơi quay nghiêng người đi một chút khi nói chuyện để không tạo ra một bức tường chình ình trước mặt người khác.

Việc hiểu rõ ngôn ngữ cơ thể có thể mang lại cho bạn một lợi thế quan trọng trong các cuộc thương lượng. Sẽ có lúc điều này vô cùng ý nghĩa, đó là khi người mà bạn đang tiếp xúc cũng tìm hiểu về ngôn ngữ cơ thể. Nếu biết rằng anh ta đang nghiên cứu ngôn ngữ cơ thể của bạn, bạn sẽ có cơ hội tuyệt vời để dùng ngôn ngữ cơ thể tác động đến suy nghĩ của anh ta.

Tôi thường muốn bắt chước ngôn ngữ cơ thể của người khác trong một lúc. Nếu họ vát chéo chân hoặc tay, tôi cũng làm tương tự. Nếu thấy họ nhận ra điều này, tôi biết là họ đang tìm hiểu ngôn ngữ cơ thể của tôi.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Khoảng 80% phản ứng của con người trước những diễn biến của cuộc thương lượng là phi ngôn từ.
2. Hãy để ý đến những khác biệt về văn hóa. Ngoài nụ cười có tính phổ biến toàn cầu, các điệu bộ cử chỉ trong các nền văn hóa khác nhau có thể mang ý nghĩa khác nhau.
3. Hãy quan sát mọi người ở sân bay và xem TV tắt tiếng để xem bạn có thể thấu hiểu cách giao tiếp phi ngôn từ được bao nhiêu.
4. Hãy xem cách mọi người bắt tay. Cách bắt tay cho bạn biết rất nhiều điều.
5. Khi ngồi họp, đừng ngồi giữa hai người của bên đối phương vì bạn không thể đọc được ngôn ngữ cơ thể của họ và ở một thế bất lợi khi phải quay đầu qua bên này rồi bên kia.
6. Nếu bạn và cộng sự bị áp đảo về số lượng thì đừng ngồi cạnh nhau. Tranh luận của bạn sẽ mạnh hơn nếu bạn ngồi tách ra.
7. Đừng bắt đầu vào công việc cho đến khi họ cởi bỏ nút áo khoác và ngôn ngữ cơ thể cho thấy họ thoải mái.
8. Tốc độ chớp mắt liên tục cho thấy đối phương không thoải mái với những gì mình đang nói.

9. Khi chăm chú lắng nghe, đầu mọi người thường hơi nghiêng.
10. Chú ý khi ai đó đưa tay lên đầu. Cử chỉ tiếp theo của anh ta sẽ cho bạn biết rất nhiều điều.
11. Đề ý đến môn nghiên cứu khoảng cách cá nhân (proxemics). Hãy tìm hiểu xem bạn có thể đến gần người kia đến mức nào để không làm họ mất tự nhiên.
12. Việc sử dụng ngôn ngữ cơ thể rất quan trọng khi bạn nhận ra đối phương đang tìm hiểu về ngôn ngữ cơ thể của bạn.

## 49. NHỮNG ẨN Ý TRONG CUỘC ĐỐI THOẠI

Vì tôi chưa thách thức bạn nhiều với việc tìm hiểu về chiến thuật thương lượng, về cách phân tích các cá tính khác nhau và đề ý kỹ lưỡng về ngôn ngữ khi bạn tiếp xúc với mọi người, giờ tôi muốn đưa thêm một khía cạnh nữa. Đó là tìm kiếm những ẩn ý trong cuộc đối thoại.

Khi Tổng thống Mỹ phát biểu, lúc nào ông ta cũng phải đọc, đặc biệt là nếu bài phát biểu có liên quan đến ngoại giao. Đó là vì từng từ trong bài phát biểu sẽ bị phân tích – dưới kính hiển vi của các nước khác – để xác định chính xác ý ông ta muốn nói. Và thường thì những gì chưa được nói đến trong bài phát biểu cũng sẽ có ý nghĩa tương tự như những gì được nói đến.

Nếu bạn biết rằng một người rất giỏi phân tích cuộc đối thoại đang phân tích từng lời bạn nói thì bạn sẽ phải rất thận trọng. Bạn không chỉ phải giỏi trong việc phân tích những ẩn ý của người khác mà còn phải rất cẩn thận không để sơ hở khi nói ra.

Có lần tôi tham gia vào một cuộc thương lượng chuẩn bị cho việc sáp nhập của hai công ty. Một trong những điểm chính yếu mà chúng tôi phải giữ bí mật là một trong những cổ đông chính của chúng tôi đang gặp khó khăn về tài chính và đang rất muốn sáp nhập bằng mọi giá. Tất nhiên là chúng tôi cũng không muốn để bên kia biết được điều này.

Trong quá trình diễn ra các cuộc thương lượng, vị Chủ tịch của công ty bên kia nói: “Tôi rất quan tâm đến quan hệ của các ông với ông X. Tôi cảm thấy nếu kiểm tra tình hình tài chính của ông ta lúc này thì chúng ta sẽ thấy ông ta đang gặp vấn đề nghiêm trọng.” Cách ông ta nói ra điều này khiến tôi thấy khó hiểu. Ông ta không nói: “Chúng tôi đã kiểm tra tình hình tài chính của ông ta”, điều mà ông ta hoàn toàn có quyền làm. Ông ta cũng không mở đầu bằng câu: “Như các ông đều biết,... đã có những vấn đề về tài chính” mà ông ta lại nói “Nếu chúng ta kiểm tra...” Điều này khiến tôi nghĩ rằng ông ta đã có liên hệ với ai đó trong công ty chúng tôi và nhận được thông tin từ đó.

Sau đó, trong cuộc nói chuyện với tôi, ông ta nói: “Roger, anh là Giám đốc ngoài công ty”. (Có nghĩa là dù thuộc Ban Giám đốc nhưng tôi không làm việc cho công ty). Ông ta nói

tiếp: “Tôi biết là gần đây anh đã mất cả một ngày ở công ty để phỏng vấn các nhân viên chủ chốt. Một Giám đốc ở ngoài ít khi làm như vậy. Tại sao anh lại làm vậy?”

Tôi đã làm vậy vì ngờ rằng đã có một số xung đột nghiêm trọng giữa các vị trí trong công ty. Mọi chuyện không đến nỗi tệ như tôi lo ngại nhưng tôi không biết phải trả lời ông ta ra sao. Rồi tôi nhớ lại cách ông ta đặt câu hỏi trước đó trong cuộc thương lượng và tôi ngờ rằng có ai đó trong công ty chúng tôi đã cung cấp cho ông ta thông tin dựa trên phản ứng đó. Tôi hiểu ngay rằng ông ta đã có bản báo cáo mật của tôi về công việc ngày hôm đó. Tôi đã trả lời bằng một loạt câu hỏi khiến ông ta phải tiết lộ tên của kẻ chân trong đó.

Bài học ở đây là phải lắng nghe rất cẩn thận từng từ mà mọi người nói. Nếu có điều gì khiến bạn thấy khác lạ thì hãy ghi nhớ lại từng từ để phân tích sau này. Thường thì mọi người nói một điều nhưng lại hàm ý điều ngược lại.

## Câu nói ngược

Hãy thử xem một số câu nói có thể có nghĩa trái ngược hẳn với câu chữ được nói ra. Nếu ai đó mở đầu câu chuyện bằng câu: “Theo ‘thiên ý’ của tôi,” có thể ý của anh ta là ngược lại. Anh ta không hề khiêm nhường như thế mà thực ra lại rất tự kiêu. Anh ta quá tự tin đến mức tuyên bố là mình khiêm tốn.

Khi bạn hỏi ý kiến ai đó mà họ trả lời rằng: “Vâng, anh ta là một con chiên ngoan đạo”, điều này có thể có nghĩa là anh ta có mỗi một đặc điểm là hay đi nhà thờ. Còn nếu ai đó nói với bạn: “Chúng ta sẽ xem xét chi tiết sau”, điều đó có thể có nghĩa là còn phải tiếp tục thương lượng nữa. Câu nói kinh điển tất nhiên vẫn là: “Đừng lo”. Nếu con gái bạn gọi điện về lúc 3 giờ sáng và nói “Bố đừng lo” thì bạn sẽ làm gì? Bạn hãy bắt đầu lo lắng đi là vừa.

## Câu nói băng quơ

Có một kiểu nói khác mà bạn luôn cần để ý vì nó chuẩn bị cho một nội dung rất quan trọng trong câu chuyện. Chúng được gọi là những câu nói băng quơ như: “Như anh đã biết”, “Nhân đây”, “Trước khi tôi quên mất”, “Tôi vừa nhớ ra” và “Tiện thể”. Câu “Như anh đã biết” có thể được dùng trong trường hợp sau: “Như anh đã biết, chúng tôi nắm 51% số phiếu ủy quyền (proxy votes) trong công ty.” Tất nhiên là bạn không biết điều đó. Đó là điểm chính mà họ chỉ cố tình hạ xuống ở cuối câu. “Nhân đây”, “Trước khi tôi quên mất” và “Tiện thể” là những câu nói băng quơ thường đi trước một tuyên bố đặc biệt quan trọng.

Trường hợp dùng câu nói băng quơ kinh điển là của Tổng thống Truman khi ông gặp Churchill và Stalin ở Potsdam vào cuối cuộc Chiến tranh Thế giới lần thứ II. Khi đó cuộc chiến ở châu Âu đã kết thúc nhưng chiến tranh ở Nhật Bản thì vẫn tiếp diễn. Truman nói với Churchill là ba ngày trước họ đã thử nghiệm thành công bom nguyên tử nhưng ông lại không nói với Stalin. Ông cảm thấy cần phải nói cho Stalin nhưng lại không muốn tiết lộ đó là bom nguyên tử vì sợ Liên Xô cũng sẽ phát triển bom nguyên tử. Đến cuối buổi họp

hôm đó, Truman đi về phía Stalin và nói: “À tiện đây ông Stalin, chúng tôi đã có một loại vũ khí phá hủy đặc biệt mới.” Bạn có thể hiểu Truman đã cố tình giảm nhẹ tầm quan trọng của câu nói bằng cách thêm cụm từ “tiện đây”.

Phản ứng của Stalin cũng thú vị không kém. Ông đáp: “À vâng, chúng tôi biết rồi.” Chúng ta có thể cho là ông này nói dối và không biết rằng phe Đồng minh đã có bom nguyên tử. Phải gần 50 năm sau, sau khi Chiến tranh Lạnh kết thúc và Liên Xô sụp đổ, chúng ta mới biết rằng đúng là ông ta đã biết. Ông ta đã cài một gián điệp ở Los Alamos nhằm cung cấp thông tin cho mình. Ngay đêm đó, ông ta đã gọi cho các nhà khoa học Liên Xô, những người đang cuống cuồng tìm cách tự phát triển bom nguyên tử và giục họ phải nhanh chóng hoàn tất việc này.

Thường thì những câu bông đùa kiểu như “Nhân đây” và “Tiện thể” lại đứng trước những tuyên bố kịch tính nhất. Hãy tỉnh táo khi nghe những câu nói này!

## Câu nói hợp lý hóa

Có những câu nói kiểu như “Thực lòng”, “Thực sự” và “Nói thật”. Chúng thường được dùng để cố gắng hợp lý hóa một câu nói không hoàn toàn đúng sự thật. Khi ai đó nói với bạn: “Thực sự tôi không nghĩ là mình có thể chấp nhận được một lời đề nghị như vậy”, thực sự là anh ta muốn nói gì? Đến giờ anh ta mới thực sự à? Hay chỉ là anh ta đang cố gắng tăng thêm tính thuyết phục cho những gì mình muốn nói? Kể cả như thế thì anh ta cũng không thực sự thành thật với bạn đâu.

Một câu nói hợp lý hóa ưa dùng nữa là “Thực tế thực sự là”. Thực tế là thực tế. Có làm cho nó trịnh trọng hơn bằng cách thêm từ “thực sự” chỉ cho thấy sự vờ vịt. Harold Geneen hồi còn làm Chủ tịch ITT từng phản bác lại việc lạm dụng từ “thực tế” và viết một bức thư với giọng điệu kịch liệt cho nhân viên của ông ta như sau:

“Ngày hôm qua chúng tôi đã có một cuộc họp căng thẳng, chủ yếu tìm hiểu những dữ kiện để có thể dễ dàng đưa ra những quyết định về quản lý. Tôi nghĩ kết luận quan trọng nhất cần được rút ra ở đây rất đơn giản. Trong tiếng Anh không có từ nào truyền tải ý nghĩa nội tại, ví dụ như “thực tế cuối cùng và đáng tin cậy” hơn là chính bản thân từ “thực tế”. Tuy nhiên, không có từ nào được tôn trọng hơn bằng cách vi phạm cách sử dụng trong thực tế. Chẳng hạn có những từ mà hôm qua chúng tôi đã thấy:

“Thực tế rõ ràng”

“Thực tế giả định”

“Thực tế được biết”

“Thực tế mong muốn”

“Thực tế được chấp nhận” – và nhiều phiên bản tương tự khác.

Đa số các trường hợp này chẳng có thực tế nào cả”.

Một câu nói hợp lý hóa đã trở nên phổ biến ở các bản tin tôi là: “đúng chính xác như vậy”. Biên tập viên Brian Williams nói với Anne Thompson: “Đó đã trở thành một vấn đề lớn đúng không Anne?” và Anne với vẻ bợ đỡ đáp lại: “Đúng, *chính xác* như vậy, Brian.” Chỉ có đúng hoặc không thôi chứ! Cho từ ‘chính xác’ vào lại làm giảm đi lời khẳng định.

Một trong những câu nói hợp lý hóa ưa thích trong văn học Mỹ là những câu cuối cùng trong truyện *Cuốn theo chiều gió* của Margaret Mitchell, khi Rhett Butler nói với Scarlett O’Hara: “Thực lòng, em yêu ả, anh không bận tâm.” (Năm 2005, Viện Phim Mỹ đã bầu chọn đó là câu thoại phim hay nhất mọi thời đại). Sinh viên ngành Ngôn ngữ và ấn ý trong đối thoại thường chộp ngay lấy từ “thực lòng”. Đó là một câu hợp lý hóa. Rhett Butler đang cố hợp lý hóa những gì mình không tin. Thực ra anh ta có bận tâm. Và khi Alexander Ripley viết *Scarlett*, phần tiếp theo của *Cuốn theo chiều gió*, chúng ta hiểu rằng chỉ có tình yêu của Rhett dành cho Scarlett mới cứu cô khỏi giá treo cổ.

## Lời bao biện

Lời bao biện là những từ dọn đường cho sự thất bại, kiểu như “Tôi sẽ cố gắng hết sức” hay “Tôi sẽ xem mình có thể làm được gì. Tôi sẽ cố giữ dưới mức 300 đôla”. Những câu nói này không thể hiện được sự cam kết chắc chắn, đúng không? Và chúng giúp bạn chuẩn bị cho thực tế là có thể sẽ không thực hiện được, vì vậy trừ khi bạn sẵn sàng chấp nhận nó thì khi nghe thấy hãy phản bác lại. Tệ hơn là khi một lời bao biện được chuyển thành số nhiều. Thay vì nói “Tôi sẽ cố gắng bằng mọi cách”, tự nhiên lại thành: “Chúng tôi sẽ cố gắng bằng mọi cách”, núp dưới danh nghĩa nhóm. Không một nhân viên kinh doanh giỏi nào có thể chấp nhận được lời biện hộ kiểu như: “Tôi muốn xem lại xem thế nào” nhưng nếu “tôi” đổi thành “chúng tôi” thì hãy cẩn thận!

Nếu trong suốt cuộc thương lượng, một người nói: “Tôi không nghĩ là mình có thể trả mức cao như thế” hay “Tôi không thể làm vậy” hay “Tôi sẽ để anh...” rồi đột nhiên anh ta chuyển sang: “Chúng tôi sẽ phải suy nghĩ kỹ và chuyển cho anh quyết định vào ngày mai”, thế là bạn sẽ gặp rắc rối. Tốt nhất là bạn nên quay lại đó và thuyết phục thêm. Chuyển từ “tôi sẽ cố gắng” sang “chúng tôi sẽ cố gắng” là một cố gắng lẩn tránh rõ ràng.

## Câu xí xóa

Có nhiều câu mang tính chất xí xóa mà phổ biến nhất là “nhưng” và “tuy nhiên”. Bạn có thể hiểu những từ này sẽ xóa bỏ hết tất cả những gì được nói trước đó. Một người có thể nói với bạn trong 10 phút rằng họ thích sản phẩm của bạn đến thế nào và có vẻ như họ chắc chắn muốn mua. Nhưng nếu cuộc trò chuyện 10 phút kết thúc với câu “nhưng” hay “tuy nhiên” thì hãy hiểu là bạn sẽ phải bắt đầu lại từ đầu. Vì những từ xí xóa “nhưng” hay “tuy nhiên” đó theo nghĩa đen đã xóa sạch mọi thứ trước đó.

## Sự lắt léo

Khi phía trước những từ xí xóa trên có một câu kiểu như: “Tôi chỉ là một anh nhà quê, nhưng...” hay “Tôi không phải là sinh viên luật, tuy nhiên...” hay “Tôi chưa bao giờ tốt nghiệp đại học, nhưng...” hay “Tôi chưa bao giờ hiểu hết điều này, tuy nhiên...” hay “Đó không phải là việc của tôi nhưng...”. Đó là những câu nói lắt léo. Chính xác là như vậy.

Chẳng hạn, khi có người từng nói với Lyndon Johnson khi ông ta tới Nhà Trắng rằng: “Tôi chỉ là một anh nhà quê”, Lyndon Johnson cũng chính là một anh nhà quê, liền phản ứng tức giận nói: “Thưa ngài, ngài nghe đây, ở thành phố này khi nghe ai nói vậy, tôi chỉ muốn cho một quả”. Nếu ai đó nói với bạn rằng họ không phải là sinh viên trường luật, điều đó có thể đúng nhưng bạn có thể an tâm rằng họ biết chính xác mình đang nói về điều gì trong trường hợp cụ thể này.

## Câu rào đón

Có một số câu rất quan trọng đối với người nhân viên bán hàng, được gọi là câu rào đón. Khi một nhân viên bán hàng nói với bạn: “Tôi không định tọc mạch đâu,” bạn có thể chắc chắn là họ chuẩn bị tọc mạch. “Tôi không định tọc mạch đâu, nhưng ông đã làm hồ sơ công bố phá sản chưa?” Khi họ nói “Tôi không muốn bắt ép,” tức là họ sắp sửa làm gì? Chính là bắt ép chứ còn gì nữa!

## Câu nói quá

Có một cách khác để chuẩn bị cho một câu hỏi khó khăn là nói quá nó lên. Giả dụ ai đó muốn hỏi mức thu nhập năm ngoái của bạn vì anh ta đang muốn làm hồ sơ tín dụng cho bạn. Anh ta có thể nói với bạn: “Điều này thật khó nói, nhưng...” Chỉ trong vài giây đó, tâm trí bạn đang nghĩ đến mọi thứ có thể khiến bạn bối rối. Và rồi bạn nhận thấy điều duy nhất mà anh ta muốn hỏi chỉ là thu nhập, mọi chuyện đã trở nên dễ dàng hơn.

Có thể có người nói với bạn: “Tôi đang cần ở anh một ân huệ vô cùng lớn.” Bạn nghĩ cô ta đang muốn đề nghị 1.000 đôla hay ít nhất là 500 đôla. Khi cô ta chỉ đề nghị bạn có 50 đôla, dường như đó là một con số quá nhỏ.

## Câu quảng chài

Trong quá trình thương lượng, bạn sẽ thường gặp phải những câu quảng chài là những câu kiểu như “Tôi chưa bao giờ nghĩ đến điều này nhưng...”, hay “Hãy giả dụ là chúng ta...”, hay “Theo những gì tôi nhớ, tôi nghĩ là...”, hay “Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng ta...” Những người đã quyết định sẽ thử điều gì đó nhưng không biết chắc liệu bạn có tán thành hay không thường đưa ra những câu quảng chài nho nhỏ như thế.

Điều này gợi mở cho bạn hai điều. Thứ nhất, nó cho bạn biết rằng người này sẽ chấp



nhận điều mà anh ta gợi ý dù anh ta tỏ ra không quá chú trọng điều đó. Như vậy, người này đã thu hẹp lại khoảng thương lượng của mình. Nó cũng cho bạn biết rằng anh ta không chắc bạn có chấp nhận hay không, nên bạn có thể thành công hơn nếu ép mạnh hơn chút nữa.

## Thiên hướng ngôn ngữ tư duy

Một phần quan trọng khác liên quan đến những ẩn ý trong đối thoại là việc nhận thức rằng mọi người thường có thiên hướng về một trong những giác quan của mình. Ý tôi muốn nói là tất cả chúng ta đều diễn giải những gì mình đã trải qua bằng nhiều giác quan khác nhau (thị giác, thính giác, cảm giác, xúc giác và vị giác) và hầu hết chúng ta đều hướng đến một trong những giác quan này.

Vị giác và khứu giác thường không phải là những giác quan nổi trội. Ba giác quan phổ biến nhất mà bạn sẽ thấy là thị giác, thính giác và cảm giác. Bạn có thể hiểu một người thiên về giác quan nào thông qua kiểu ngôn ngữ mà họ sử dụng.

Giả dụ có ba người cùng dự một buổi hòa nhạc, một người là họa sỹ vẽ tranh sơn dầu, một nghệ sỹ chơi piano và một nhà thơ. Giờ nếu theo nghề nghiệp của họ, bạn sẽ nghĩ rằng người họa sỹ vẽ tranh chủ yếu sẽ thiên về thị giác. Những gì anh ta nhìn thấy quan trọng hơn nhiều so với những gì anh ta cảm nhận hay nghe thấy. Người chơi piano sẽ thiên về thính giác. Những gì anh ta nghe thấy sẽ quan trọng hơn những gì anh ta nhìn thấy hoặc cảm nhận. Còn nhà thơ sẽ thiên về những cảm nhận của mình. Những gì anh ta cảm nhận sẽ quan trọng hơn những gì anh ta nhìn thấy hay nghe thấy. Mỗi người trong số họ sẽ có cách nhìn nhận khác nhau về những gì đã diễn ra.

Mặc dù thiên hướng của những người bạn gặp trong cuộc thương lượng sẽ không bộc lộ rõ như thế, nhưng chúng vẫn tồn tại và vẫn quan trọng với chiến lược của bạn. Thông qua cách mọi người tự thể hiện, bạn sẽ biết họ theo thiên hướng nào. Chẳng hạn, một người thiên về âm thanh, như nghệ sỹ piano, sẽ nói: “*Nghe có vẻ tốt với tôi*” hay “*Tôi nghe thấy anh rồi*”. Còn những người chủ yếu theo dạng cảm giác như nhà thơ trên sẽ nói những câu kiểu như: “*Tôi cảm thấy điều này tốt*” hay “*Tôi có thể hâm nóng đề nghị đó*”.

Nếu bạn tiếp xúc với người chủ yếu thiên về thị giác, bạn sẽ phải dùng tập tài liệu trình bày hay đi đến một cái bảng và phác ra để người kia có thể thấy rõ. Điều này sẽ không quan trọng đối với người thiên về âm thanh. Thật ra thậm chí bạn còn có thể làm cho những người này “mất điện”. Anh ta có thể bực bội khi bạn giải thích một cách sinh động về những gì đã nói. Bên trong có thể anh ta muốn nói: “Anh không cần phải vẽ vời với tôi. Tôi đã hiểu ý anh rồi.” Hãy nhớ để ý điều chỉnh cho phù hợp với cuộc đối thoại với mọi người. Nếu một người đang trong “chế độ nghe”, họ sẽ nói: “*Nghe có vẻ tốt với tôi*”.

Đừng trả lời họ bằng câu: “Với tôi *trông* cũng có vẻ tốt.” Với những người đã tìm hiểu về điều này, đó được gọi là “phản ứng lệch tông”. Cũng như với việc nghiên cứu về ngôn ngữ cơ thể, có những người có thể hoàn toàn phân chấn với việc tìm hiểu những ẩn ý trong cuộc

đổi thoại. Tất nhiên những gì mà tôi đưa ra đây chỉ là sự giới thiệu sơ lược. Khi đã nhận thức rõ hơn về chủ đề này, bạn sẽ để ý kỹ hơn những gì mọi người nói, bạn có thêm nhiều kỹ năng để tìm cách diễn giải những gì họ nói và cảm thấy hứng thú hơn, vậy là bạn sẽ có thêm kiến thức về lĩnh vực này.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Nếu ghi âm và ghi chép lại nội dung một cuộc thương lượng, bạn sẽ có thể phát hiện ra tất cả những ẩn ý trong cách mọi người nói.
2. Một số câu nói khiến bạn liên tưởng tới những điều ngược lại. Chẳng hạn, “theo thiên ý của tôi”, “anh ta là một con chiên ngoan đạo” và “đừng lo” là những câu nói ngược.
3. Những câu nói bông quơ chẳng hạn “như các anh cũng biết”, “nhân đây”, “trước khi tôi quên mất” và “tiện thể” thường đi trước những câu nói quan trọng.
4. Câu nói hợp lý hóa dùng để hợp lý hóa một tuyên bố có thể không hoàn toàn đúng như “thực lòng”, “thực sự” và “nói thật”.
5. Những câu bao biện dùng để “dọn đường” cho việc đối phương không làm theo những gì đã nói, ví dụ như: “Tôi sẽ cố gắng hết sức”, “Tôi sẽ xem có thể làm được gì” hay “Tôi sẽ cố gắng giữ dưới mức 300 đôla”, thậm chí tệ hơn nữa là “Chúng tôi sẽ cố gắng”.
6. Những từ xí xóa là những từ xóa bỏ mọi thứ có trước đó như “nhưng” và “tuy nhiên”.
7. Khi phía trước những từ xí xóa trên lại có một câu kiểu như: “Tôi chỉ là một anh nhà quê, nhưng...”, hay “Tôi không phải là sinh viên luật, tuy nhiên...”, hay “Tôi chưa bao giờ tốt nghiệp đại học, nhưng...”, hay “Tôi chưa bao giờ hiểu hết điều này, tuy nhiên...”, hay “Đó không phải là việc của tôi nhưng...”, đó là những câu nói lắt léo.
8. Những câu rào đón được dùng để chuẩn bị cho những câu hỏi khó. Việc nói: “Tôi không định tọc mạch đâu,” “Tôi không muốn bắt ép đâu” nhằm dọn đường cho người nói làm đúng những điều này.
9. Những câu nói quá giúp bạn dễ dàng đạt được điều gì đó. Một người có thể nói với bạn: “Tôi cần ở anh một ân huệ vô cùng lớn.” Bạn đang nghĩ cô ta sẽ đề nghị 1.000 đôla hay ít nhất là 500 đôla. Khi cô ta chỉ đề nghị bạn có 50 đôla, dường như đó là một con số quá nhỏ.
10. Câu quảng chài cho bạn biết đối phương sẽ chấp nhận những gì họ đang đề xuất.
11. Hãy lắng nghe cách mọi người nói chuyện, nó sẽ cho thấy liệu họ có thiên hướng thị giác, thính giác hay cảm giác. Hãy điều chỉnh lại lời nói của bạn cho phù hợp với họ.

# 50. CÁ TÍNH CỦA NHÀ THƯƠNG LƯỢNG HIỆU QUẢ

Để trở thành một Nhà thương lượng hiệu quả, bạn cần phải có hay phát triển những cá tính sau: sự mạnh dạn để thăm dò thêm thông tin, sự kiên trì để vượt trội hơn đối phương trong thương lượng, lòng can đảm đề nghị nhiều hơn những gì mình muốn, bản lĩnh thúc đẩy giải pháp hai bên cùng có lợi. Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét chi tiết từng cá tính này.

## Mạnh dạn dò hỏi thêm thông tin

Những người thương lượng kém luôn ngần ngại hỏi lại bất cứ điều gì mà đối phương nói nên họ chỉ thương lượng những gì mà đối phương nêu ra. Các Nhà thương lượng hiệu quả thường thách thức những điều họ biết về đối phương và quan trọng hơn là những giả định mà họ đặt ra dựa trên những điều họ biết. Bạn luôn phải áp dụng các cách tiếp cận của phóng viên điều tra khi thu thập thông tin.

Hãy hỏi những câu hóc búa – những câu mà bạn thấy chắc chắn là họ sẽ không trả lời. Ngay cả khi họ không trả lời, bạn cũng sẽ biết được điều gì đó bằng cách đánh giá phản ứng của họ trước việc bị hỏi. Hãy hỏi nhiều người cùng một câu hỏi để xem có nhận được câu trả lời giống nhau hay không. Hỏi nhiều lần cùng một câu giống nhau trong khi tiếp tục thương lượng để xem bạn có nhận được câu hỏi thống nhất. Như bạn biết đấy, tôi đã dành Chương 38 để nói về tầm quan trọng của việc thu thập thông tin trước và trong cuộc thương lượng.

## Sự kiên trì vượt trội đối phương trong thương lượng

Kiên trì là phẩm chất của một Nhà thương lượng hiệu quả. Tôi nhớ có lần tham gia một chuyến đi vòng quanh nước Mỹ để thực hiện chiến dịch truyền thông cho cuốn sách trước đây về thương lượng.

Có đôi lần tôi xuất hiện ở các Đài Truyền hình và người phỏng vấn nói với tôi: “Trông anh không giống như người đi thương lượng.” Tôi hiểu ý họ muốn nói gì và điều đó không làm tôi bận tâm. Ý của họ là: “Chúng tôi nghĩ là anh phải trông “rắn” hơn. Chúng tôi nghĩ là anh phải trông khó chịu hơn.” Có lẽ do xem các bộ phim về các nhà thương lượng công đoàn, nhiều người nghĩ là các nhà thương lượng phải cứng rắn, vô cảm và không từ thủ đoạn nào để đè bẹp đối phương. Điều này không hề đúng với thực tế. Các Nhà thương lượng hiệu quả là những người rất kiên trì, không để áp lực thời gian buộc họ phải đi đến một thỏa thuận không phục vụ lợi ích cao nhất của mọi người.

Bạn có nhớ các cuộc đàm phán về hòa bình liên quan đến Việt Nam? Averell Harriman đã thuê một phòng hạng sang tại khách sạn Ritz ở Paris theo từng tuần một còn Xuân Thủy, nhà thương lượng Việt Nam, đã thuê một căn biệt thự ở vùng ngoại ô trong vòng hai năm rưỡi. Trước sức ép phải có kết quả từ Chính phủ, người dân và báo chí quốc tế, phải can

đảm bảo mới thể hiện được sự kiên trì như vậy, nhưng nó cũng rất hiệu quả.

## Can đảm đề nghị nhiều hơn nữa

Cựu Ngoại trưởng Mỹ Henry Kissinger từng nói: “Hiệu quả tại bàn đàm phán phụ thuộc vào việc nói quá lên nhu cầu của mình.” Ngoài chuyện tính trước việc sẵn sàng phải ra đi nếu không đạt được những gì mình muốn, tôi không nghĩ là có điều gì đó quan trọng hơn việc hiểu nguyên tắc này và can đảm áp dụng nó.

Đôi khi chúng ta bị nhụt chí chỉ vì chúng ta cảm thấy lộ bịch. Hãy nhớ tôi đã từng nói với bạn về chiêu Chia nhỏ khoảng cách ở Chương 1. Tôi nói rằng khi mua gì đó, bạn nên đưa ra một đề nghị thật thấp để chia nhỏ khoảng cách tới mục tiêu của mình. Rồi tôi lại bảo bạn khi bán thì bạn phải đưa ra đề nghị ban đầu thật cao để chia nhỏ khoảng cách đến mục tiêu.

Bạn luôn phải phát huy vị thế chính đáng tối đa của mình. Đôi khi không dễ làm được điều này. Chúng ta đơn giản là không có đủ dũng khí để đưa ra những đề nghị lạ lùng đó vì chúng ta sợ đối phương sẽ cười nhạo mình. Để trở thành một Nhà thương lượng hiệu quả, bạn phải vượt qua nỗi sợ hãi đó. Bạn phải có khả năng thoải mái phát huy vị thế chính đáng tối đa của mình và không cần e dè gì cả. (Tôi sẽ nói nhiều hơn về sự sợ hãi ở Chương 55: Sức mạnh áp đảo).

## Bản lĩnh để thúc đẩy một giải pháp hai bên cùng có lợi

Cuốn *Thẳng đứng* (Straight Up) của James Ramsey Ullman là một cuốn tiểu sử tuyệt vời về vận động viên leo núi trẻ John Harlin, người đã chết lúc 30 tuổi khi cố gắng trèo lên vách núi Eiger dựng đứng. Tác giả, một nhà biên niên sử nổi tiếng chuyên viết về các sự kiện leo núi, đã viết về cuộc đời Harlin trong lời giới thiệu cuốn sách. Ông viết: “Straight up là một cách phục vụ đồ uống [phục vụ ngay]. Nó cũng là một cách leo núi [leo thẳng đứng] và là một cách sống [thẳng thừng].”<sup>(4)</sup>

Tôi tin rằng đó cũng là một cách thương lượng. Bạn thường có xu hướng muốn nắm lấy cơ hội, nhanh chóng lặn át khi đối phương đang suy yếu. Bạn sẽ có lúc biết được điều gì đó nếu đối phương cũng biết, họ sẽ không còn muốn đi đến giải pháp nữa. Có đủ bản lĩnh để thúc đẩy một giải pháp hai bên cùng có lợi ngay cả khi đối phương đang gặp nguy hiểm là một khả năng đáng quý của bạn. Tôi không muốn nói rằng bạn phải đưa ra những nhượng bộ thiệt thòi cho mình chỉ vì bạn rộng lượng mà tôi muốn nói rằng bạn hãy tiếp tục tìm cách để nhân nhượng đối phương mà không làm yếu đi vị thế của mình.

## Sẵn lòng làm người biết lắng nghe

Chỉ có người biết lắng nghe mới có thể là một nhà thương lượng hai bên cùng có lợi. Chỉ có

người biết lắng nghe mới có thể hiểu được nhu cầu thực sự của đối phương trong cuộc thương lượng. Dưới đây là một số bí quyết để trở thành một người biết lắng nghe khi chuẩn bị và tham gia thương lượng.

- ◆ Tăng sự tập trung bằng cách coi việc lắng nghe là một quá trình tương tác.

- ◆ Ngả người về phía trước.

- ◆ Nghiêng đầu một chút để tỏ ra bạn đang chăm chú.

- ◆ Đặt các câu hỏi.

- ◆ Đưa ra phản hồi.

- ◆ Lặp lại những gì được nghe.

- ◆ Tránh nhàm chán bằng cách chơi trò chơi tư duy.

- ◆ Tập trung vào những gì họ nói chứ không phải cách họ nói. Bạn có thể làm điều này bằng cách chọn từ dài nhất trong một câu hay trình bày lại những gì họ nói. Vì có thể nghe nhanh hơn nói bốn lần, bạn cần phải làm gì đó để tâm trí mình không bị lan man.

Tăng khả năng nghe hiểu những gì họ nói bằng cách ghi chép ngay từ khi bắt đầu cuộc đối thoại. Hãy mang một tập giấy lớn để ngày và chủ đề lên phía trên và bắt đầu ghi chép vắn tắt những gì họ nói. Tốn bao nhiêu giấy cũng còn rẻ hơn là việc sau này quay lại hỏi về các chi tiết đã nêu. Điều này khiến đối phương biết là bạn quan tâm đến những điều họ nói. Một ích lợi nữa là khi mọi người thấy bạn viết ra giấy những gì họ nói, họ sẽ phải nói với độ chính xác cao hơn. Sau đó, tạm thời đừng đánh giá về người khác cho đến khi anh ta kết thúc. Nếu đánh giá ngay ai đó là giả tạo, khéo trục lợi hay chỉ quan tâm đến lợi ích cá nhân, bạn thường có xu hướng không để họ nói và không nghe họ nữa. Hãy từ từ chờ đợi cho đến khi anh ta nói xong rồi hãy đánh giá.

Tăng khả năng đánh giá những gì họ nói bằng cách yêu cầu họ đưa ra kết luận trước. Nếu không hoàn toàn đồng ý với họ, bạn có thể yêu cầu họ bảo vệ kết luận của mình. Hãy luôn cởi mở cho đến khi họ làm được điều đó. Hãy cẩn thận với những định kiến cá nhân và ảnh hưởng của chúng đối với phản ứng của bạn. Nếu biết mình không thích các luật sư, bạn có thể đánh giá thông tin rõ ràng hơn khi nhận thức rằng điều này sẽ khiến bạn mất tin tưởng vào người đang nói chuyện với mình.

Có lẽ bạn là người không thể chịu được người đang cố nói quá lên với mình. Bạn có thể ngay lập tức phản kháng những điều họ nói dù là đúng hay sai nên hãy thật cẩn thận. Nó sẽ giúp bạn tăng khả năng đánh giá những điều họ nói. Hãy học cách ghi chép với một quyển sổ tay được ngăn đôi bằng một đường dọc ở giữa. Ở cột bên trái, bạn liệt kê ra những thông tin mà họ nêu, ở cột bên phải, bạn ghi chú những đánh giá về những gì được nghe.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Hãy mạnh dạn đặt ra những câu hỏi hóc búa. Nếu thương lượng chỉ dựa trên những gì đối phương chọn để nói với bạn thì bạn sẽ ở thế nguy hiểm.
2. Kiên trì là một phẩm chất đặc biệt. Đừng quá háo hức đạt được thỏa thuận đến mức bỏ qua những cơ hội đưa đến thỏa thuận tốt hơn cho cả hai bên.
3. Việc đòi hỏi nhiều hơn những gì bạn mong muốn cần có sự can đảm, nhưng nó cũng là một điều thiết yếu. Việc bạn là một người thương lượng giỏi đến đâu phụ thuộc vào khả năng nói quá lên nhu cầu ban đầu của mình.
4. Phải có bản lĩnh để thúc đẩy một giải pháp tốt hơn cho đối phương. Suy nghĩ quan trọng nhất mà bạn cần có không phải là: “Tôi có thể buộc họ cho mình cái gì?” mà là “Tôi có thể cho họ cái gì mà không ảnh hưởng đến mình?”. Khi bạn cho mọi người cái mà họ cần, họ cũng sẽ cho bạn cái mà bạn cần.
5. Lắng nghe là một kỹ năng, cũng giống như kỹ năng nói, nhưng nó quan trọng hơn. Hãy cố gắng cải thiện kỹ năng lắng nghe.

## 51. THÁI ĐỘ CỦA NHÀ THƯƠNG LƯỢNG HIỆU QUẢ

### Sẵn sàng chấp nhận sự mơ hồ (tình thế 50-50)

Nhà thương lượng hiệu quả thích thú với ý tưởng bước vào một cuộc thương lượng mà không biết liệu mình sẽ giành chiến thắng hay thất bại. Thái độ sẵn sàng sống trong sự mơ hồ này đòi hỏi phải có một thái độ riêng. Những người chú trọng về mặt tinh thần sẽ thấy thoải mái hơn với sự mơ hồ này còn những người chú trọng về mặt vật chất thì sẽ không thấy thoải mái lắm. Vì lý do này, kỹ sư, kế toán và kiến trúc sư và những người làm công việc đòi hỏi tính chính xác rất khó khăn khi tham gia thương lượng. Họ không thích những áp lực mơ hồ của việc thương lượng. Họ muốn mọi thứ thật rõ ràng.

Hãy để tôi đưa ra một bài trắc nghiệm nhỏ nhằm đánh giá khả năng sẵn sàng sống trong sự mơ hồ của bạn:

1. Nếu bạn đi đến một bữa tiệc, bạn có muốn biết ngay mình sẽ gặp những ai ở đó không?
2. Nếu chồng hoặc vợ của bạn đưa bạn đi ăn tối cùng bạn bè ở nhà hàng, bạn có muốn biết chính xác mình sẽ đến nhà hàng nào không?
3. Bạn có muốn lên kế hoạch đến từng chi tiết nhỏ cho kỳ nghỉ tới không?

Nếu bạn trả lời “có” cho cả ba câu hỏi trên thì bạn thực sự có vấn đề với sự mơ hồ. Để

thương lượng tốt hơn, tôi khuyên bạn nên tự buộc mình phải thoải mái chấp nhận trong những tình huống mà bạn không biết kết quả chính xác như thế nào.

Tôi nhớ có lần mình đã huấn luyện cho một nhóm các kiến trúc sư. Để thử mức độ chấp nhận sự mơ hồ, tôi hỏi họ một loạt câu hỏi mà chỉ cần trả lời bằng một con số. Tôi nói với họ rằng nếu không biết đáp án thì có thể đưa ra một khoảng ước lượng và có thể ước lượng bao nhiêu cũng được. Một trong những câu hỏi tôi đặt ra cho họ là: “Có bao nhiêu biển số xe được lập ra từ việc kết hợp 6 chữ cái và 6 con số?”

Với tôi, câu trả lời chấp nhận được là “từ 15 đến 20 triệu”. Một câu trả lời hoàn hảo hơn là “từ 17 đến 18 triệu”. Nhưng phản ứng của họ lại khiến tôi thấy thú vị. Họ muốn biết liệu họ có thể dùng cả chữ “I” và số “1” được hay không. Họ muốn biết liệu họ có thể dùng cả chữ “O” và số “0” được hay không. Tôi nói: “Có vấn đề gì đâu. Chỉ cần cho tôi con số ước lượng thôi”. Nhưng họ lại không làm thế mà cứ khẳng khẳng yêu cầu tôi cho biết có thể dùng những chữ cái và con số trông gần giống nhau hay không.

Tôi thấy vị Chủ tịch công ty gần như lặn khỏi ghế vì cười quá nhiều. Sau đó ông ta bảo tôi: “Roger, anh không hiểu đâu. Kiến trúc sư được đào tạo thành những người ưa chính xác. Họ không thể chấp nhận sự mơ hồ. Họ phải biết tòa nhà đó sẽ đứng vững hay sẽ đổ xuống. Họ không thể chấp nhận sự mơ hồ đâu.”

Tôi liền nói với họ rằng họ có thể dùng những chữ cái và con số trông gần giống nhau. Thế là tất cả bọn họ đều rút máy tính ra và ấn lia lịa những con số để đưa ra câu trả lời: chính xác là 17.576.000. Đủ cho tất cả các bang trừ California và Texas.

Tôi còn nhớ rất rõ lúc tôi nhận ra là mình không thoải mái với sự mơ hồ. Khi còn trẻ tôi từng tham gia leo núi và đã bay đến Nepal để cắm trại tại đỉnh Everest. Trên đường đi, tôi đã lên kế hoạch dành một vài ngày ở New Dehli, thủ đô của Ấn Độ. Vì không có nhiều tiền nên tôi đã sắp xếp một chuyến đi gọn nhẹ tới Taj Mahal ở Agra. Tôi tìm được một người Ấn nói tiếng Anh khá tốt và chúng tôi đã đi xe buýt một chặng đường dài 150 dặm tới đó. Agra hóa ra là một thành phố cổ khá đẹp – một sự tương phản đáng kể với vẻ đẹp của khu công trình kỷ niệm mà tôi muốn tới thăm.

Qua cửa kính xe trên đường đi tôi nhìn thấy một vài khách du lịch bụi đang len lỏi qua một khu chợ đông đúc. Rõ ràng là họ đã có mọi thứ mình cần trên vai. Tôi chợt nghĩ: “Thật đáng sợ làm sao khi ở một đất nước xa lạ và đêm đến mà mình không biết sẽ ngủ ở đâu.”

Dù chưa bao giờ nghĩ về điều này trước đó, nhưng tôi cũng chợt nhận ra trong hàng ngàn đêm mà mình đã trải qua, tôi chưa bao giờ tự đặt mình vào một tình huống sẽ không biết phải ngủ ở đâu. Tôi vẫn tự coi mình là một người ưa phiêu lưu. Tôi đã đi khắp thế giới và leo lên nhiều ngọn núi cheo leo, nhưng tôi chưa bao giờ tự cho phép mình đi tìm một nơi để ngủ mà không cần lên kế hoạch trước.

Càng nghĩ về điều này, tôi càng nhận ra là mình cần phải làm gì đó. Tôi không thể lo sợ sự mơ hồ đến mức phải lên kế hoạch kỹ lưỡng cho mọi thứ như thế.

Một vài tháng sau, tôi chuẩn bị cho chuyến đi nói chuyện ở Úc. Thay vì lên kế hoạch kỹ lưỡng cho chuyến đi như mọi khi, tôi mua vé máy bay vòng quanh thế giới. Với loại vé này, bạn không phải lên kế hoạch trước, chỉ cần gọi cho hãng hàng không vào phút chót và đặt chỗ cho điểm đến tiếp theo. Hạn chế duy nhất là bạn không được quay trở lại đường đi cũ. Bạn phải đi tiếp về phía đông hoặc phía tây. Với chuyến đi này tôi mất một tháng và không hề đặt chỗ trước, kể cả đặt phòng khách sạn.

Tôi đi từ nhà ở Los Angeles tới Tahiti rồi đi tiếp tới Úc để nói chuyện sau đó quay trở lại Singapore, Bangkok, Frankfurt và Paris. Tôi không gặp khó khăn nào trong việc gọi taxi hay thuê xe khi cần mà cũng chẳng gặp vấn đề gì khi tìm khách sạn để ngủ.

Nếu bạn thường bị ám ảnh với chuyện phải lên kế hoạch trước mọi thứ thì tôi khuyên bạn nên thực hiện bài tập này. Thử bay đi mà không có kế hoạch nào để phát triển sự tự tin là mình có thể xoay sở được dù có chuyện gì xảy ra đi chăng nữa. Điều này sẽ giúp bạn trở thành người thương lượng tốt hơn và cũng nâng cao lòng tự tôn của bạn.

Lòng tự tôn của bạn có liên quan chặt chẽ tới khả năng xoay sở khi có chuyện rắc rối xảy ra. Có người cảm thấy chết mệt vì xe không khởi động được vào buổi sáng còn những người khác thì có nhiều khả năng vượt qua khó khăn và không để những khó khăn đó cản trở mình.

## Sự gan dạ

Tôi thích tính từ *đàn hồi/gan dạ (resilient)*. Tôi thường nghĩ từ này có nghĩa là chịu được đổ vỡ nhưng không phải, nó có nghĩa là khả năng phục hồi từ những đổ vỡ. Nếu bạn bóp méo một lon bia thì nó sẽ bị méo và không có khả năng đàn hồi. Nếu bạn vụn một cái chai nhựa thì nó có thể trở về hình dạng ban đầu vì nó có tính đàn hồi.

Gan dạ là một đặc điểm quan trọng đối với một nhà thương lượng. Dù có lên kế hoạch kỹ đến thế nào thì cuộc thương lượng cũng không thể diễn ra hoàn toàn theo đúng kế hoạch của bạn. Sẽ có những điều ngạc nhiên không mấy dễ chịu, có những khó khăn mà những người kém cỏi hơn sẽ phải từ bỏ. Nếu bạn gan dạ, bạn sẽ biết cách vượt lên từ khó khăn đó.

Vợ tôi, Gisela, là một người rất có khả năng vượt qua khó khăn. Vợ tôi sinh ra ở Đức vào giữa thời kỳ Chiến tranh Thế giới thứ hai. Sinh ra ở bên thua trận đã khổ rồi, nhưng còn tệ hơn nữa là cô ấy lại ở Đông Đức. Cô ấy, bố mẹ và Helga, người chị em sinh đôi của mình đã phải tìm cách trốn sang Tây Đức và di cư sang Philadelphia từ khi cô ấy mới 12 tuổi. Các nhà tâm lý học cho rằng phần lớn tính cách của chúng ta được hình thành từ những ngày thơ bé và tôi tin chắc rằng những khó khăn đầu đời đó đã khiến cô ấy trở thành con người gan dạ như bây giờ.

Khả năng gan dạ vượt qua khó khăn là một đặc tính tuyệt vời của vợ một diễn giả. Thường thì tôi nói với Gisela rằng tôi sẽ phải đi Florida cả tuần sau để tổ chức hội thảo. Cô



ấy không bao giờ nói: “Em sẽ phải làm gì nếu anh không có nhà?” Cô ấy có bạn bè và thú vui riêng của mình.

Cô ấy đã cho thấy khả năng vượt lên khó khăn tuyệt vời đến thế nào hồi chúng tôi đi Amalfi – một thị trấn cổ xinh đẹp trên bờ biển Amalfi trải dài từ Naples (Italia) xuống phía nam tới đảo Sicily. Những vách đá cao dựng đứng bên bờ Địa Trung Hải và qua nhiều thế kỷ, người Ý đã tìm cách xây dựng những ngôi nhà trên những vách đá đó. Một khung cảnh đẹp ngỡ ngàng. Ngay từ thời Roma, các vị hoàng đế đã cho xây những khu nghỉ hè trên những mỏm đá cheo leo đó. Nếu chưa từng đến nơi này, bạn hãy đưa nó vào danh sách những điều phải làm trước khi chết.

Chúng tôi ở Amalfi và muốn đến thăm Ravello, khu nghệ sỹ ở trên đỉnh núi phía trên Amalfi. Chúng tôi đã yêu Ravello khi thuê một căn biệt thự hồi mùa hè ở Positano, một thị trấn xinh đẹp chỉ cách đó có vài dặm về phía bắc, về phía Sorrento và Pompeii. Con đường duy nhất đến Ravello là một con đường hai chiều nhỏ hẹp dẫn lên các vách đá một cách ngoạn mục với hàng chục đoạn quanh co ngoắt ngoáy bên vách đá. Một đoạn đường khó đi nhưng cũng rất đáng. Khi tìm được một chiếc ban công ở Ravello và ngồi nhâm nhi một ly Chianti Classico trong lúc thưởng ngoạn khung cảnh đã thu hút biết bao du khách qua nhiều thế kỷ, bạn sẽ phải đồng ý với tôi là cuộc đời không có gì tuyệt vời hơn thế. Bạn có thể tìm kiếm thông tin nếu muốn nhưng cũng có thể tin lời tôi: cuộc đời không có gì tuyệt vời hơn thế. Có lẽ chỉ cần một chai Chianti Classico là đủ.

Vấn đề là chúng tôi không thể bắt taxi lên đó. Chúng tôi đã chờ taxi đến 15 phút nhưng chẳng thấy chiếc nào cả. Tôi nhìn thấy một cái biển đề “Vé xe buýt” và nói với Gisela: “Có lẽ chúng ta nên đi xe buýt tới Ravello chẳng?”

Cô ấy nói: “Anh đã bao giờ đi xe buýt chưa?”

“Lâu lắm rồi từ hồi anh đến Los Angeles 35 năm trước, nhưng hồi còn nhỏ ở Luân Đôn, anh vẫn thường đi xe buýt suốt. Chúng ta hãy thử đi xem sao.” Tôi mua một cặp vé ở quầy và người ta bảo phải chờ 50 phút sẽ có chuyến xe tiếp theo. Tôi nói với Gisela chúng tôi có thể ăn trưa và uống rượu ở một nhà hàng bên bờ biển trong lúc chờ xe tới. Rồi chúng tôi thấy có rất đông người cũng đang đứng chờ xe. Tôi nói với Gisela rằng chúng tôi sẽ ra xếp hàng nhưng cô ấy nói: “Ồ đây đẹp quá, Roger. Hay là anh đi xếp hàng trước và giữ cho em một ghế để em uống xong đã?”

Rồi xe đến và đám đông chen nhau lên. Tôi gàn như phải chen lấn với mọi người để lên được xe và đã kiếm được hai chỗ ở phía cuối xe. Chiếc xe chật ních người cả ngồi cả đứng. Tôi nhón nhác tìm Gisela nhưng không thấy cô ấy. Chiếc xe bắt đầu chạy thì tôi mới nhìn thoáng thấy cô ấy đang đứng ở gần bãi đỗ xe. Tôi đập lên cửa sau của xe và la lên: “Anh ở trên xe! Anh ở trên xe!” nhưng không hiểu cô ấy có nhìn thấy tôi không.

Người ngồi bên cạnh hỏi tôi: “Ai thế?”

“Vợ tôi!”

Họ có vẻ ngờ vực. “Anh bỏ vợ lại bên xe buýt ở một đất nước xa lạ à? Sao anh có thể làm vậy?”

“Vâng, cô ấy là người Đức và cô ấy rất gan dạ. Cô ấy sẽ tìm ra cách”, tôi nói với họ như vậy nhưng trong lòng thì hiểu rằng mình đã gặp rắc rối thật rồi. Có lẽ tôi sẽ phải dành cả phần đời còn lại xem phim của Emma Thompson để vượt qua chuyện này.

Khi còn đang ngẫm nghĩ về tương lai u ám của mình, tôi vẫn nghe thấy những người khác trên xe đang kháo nhau về chuyện xảy ra – có lúc bằng tiếng Anh (“Anh có tin chuyện gã ngốc đó không!”), đôi khi cũng câu đó nhưng bằng tiếng Ý (“Ci credi che idiota”) và có lúc lại bằng tiếng Pháp (“Mon dieu! Sacrebleu!/ Trời ơi! Kinh khủng!”) Dần dần mọi người trên xe đều biết rằng gã ngốc ngồi ở cuối xe đã để vợ lại bên xe ở Amalfi, tôi như muốn độn thổ ngay lập tức.

Khi xe đang tới gần điểm thất cô chai, một chiếc taxi đột nhiên áp sát rồi chặn xe buýt lại. Rồi tôi thấy Gisela bước từ taxi ra và lên xe buýt gọi “Roger, anh có trên xe không?” Tôi đáp: “Có, anh ở dưới này!” Cả xe vang lên tiếng vỗ tay và cuối cùng chúng tôi đã đến Ravello.

Đó chính là sự gan dạ - khả năng vượt lên từ khó khăn. Đó là đức tính tuyệt vời của nhà thương lượng. Khi mọi thứ không đúng như kế hoạch, hãy tìm cách xoay sở vượt qua.

## Tính ưa cạnh tranh

Nhà thương lượng hiệu quả có khao khát mãnh liệt được chiến thắng khi thương lượng. Việc coi thương lượng như một trò chơi đấu trí sẽ góp phần quan trọng giúp bạn thành công. Thật thú vị khi bước lên vũ đài và dùng mọi kỹ năng mình có đấu với đối thủ.

Tôi rất ngạc nhiên là các doanh nhân thường ưa cạnh tranh khi chơi thể thao nhưng lại có vẻ e dè đối với khách hàng. Một doanh nhân có thể thích chơi quần vợt nên anh ta sẽ hẹn chơi cùng khách hàng của mình vào sáng sớm trước khi gặp nhau bàn công việc. Trên sân, anh ta sẽ làm tất cả những gì có thể – miễn là không phạm luật – để đè bẹp khách hàng. Rồi họ đi tắm gội và đến văn phòng để thương lượng vụ mua bán. Thế nhưng khi khách hàng nói đến giá cả, anh ta lại nhũn ra và cảm thấy mình phải được khách hàng rủ lòng thương. Càng nghĩ thương lượng giống như một trò chơi, bạn càng trở nên thích cạnh tranh. Càng thích cạnh tranh, bạn càng trở nên mạnh bạo và thành công.

## Đừng tránh né xung đột

Nhà thương lượng hiệu quả không bị hạn chế bởi nhu cầu được yêu mến. Abraham Maslow rất nổi tiếng với kim tự tháp mô tả nhu cầu của chúng ta như dưới đây:

1. Nhu cầu sinh tồn.

2. Nhu cầu an toàn (nhu cầu được đảm bảo tiếp tục sinh tồn).
3. Nhu cầu xã hội (nhu cầu được người khác yêu thương và thừa nhận).
4. Nhu cầu tự tôn (nhu cầu được người khác tôn trọng).
5. Nhu cầu tự thể hiện (nhu cầu cảm thấy thỏa mãn).

Nhà thương lượng hiệu quả thường vượt qua giai đoạn thứ ba – họ đã vượt qua nhu cầu được yêu mến. Thương lượng, hiểu theo nghĩa đen, là việc kiểm soát xung đột hay ít nhất là những quan điểm trái ngược. Người có nhu cầu được yêu mến cao sẽ không phải là Nhà thương lượng hiệu quả vì họ quá sợ xung đột.

Khi đào tạo cho các bác sỹ, tôi thường nhận được những câu nhận xét là họ không nghĩ việc trở thành một nhà thương lượng cứng rắn lại là điều khôn ngoan vì họ cần phải xây dựng mối quan hệ lâu dài với mọi người trong ngành. Tôi không nghĩ là bạn có thể xây dựng mối quan hệ dựa trên việc nhân nhượng với mọi người. Hãy để tôi hỏi bạn điều này: Nếu cho con bạn tất cả những gì chúng đòi hỏi thì bạn sẽ có được mối quan hệ tốt hơn hay xấu hơn bây giờ? Tôi nghĩ là các bác sỹ này đã nhầm lẫn giữa yêu thích với tôn trọng. Khi thương lượng, bạn phải để người khác tôn trọng bạn chứ không phải thích bạn.

Điều mà các bác sỹ này cho thấy là họ không thích xung đột. Họ là những người hàn gắn thế giới chứ không phải là những chiến binh. Đó không phải là phẩm chất của nhà thương lượng. Hãy học cách thích xung đột lành mạnh miễn là nó mang lại kết quả tốt đẹp cho cả hai bên.

Điều đó có nghĩa là Nhà thương lượng hiệu quả phải là người vô cảm không cần quan tâm khi đối phương thua cuộc? Không hề. Nó chỉ có nghĩa là điều quan trọng nhất với họ là đào xới vấn đề cho đến khi tìm ra giải pháp chấp nhận được cho tất cả.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Học cách thoả mái trước sự chưa rõ ràng vì thương lượng chính là việc kiểm soát trong một tình huống có tính linh hoạt.
2. Hãy là người gan dạ. Cuộc thương lượng sẽ không diễn biến đúng như những gì bạn dự kiến. Hãy học cách vượt qua khó khăn.
3. Hãy nghĩ về thương lượng như một trò chơi bạn cần chiến thắng. Hãy thật hiệu chiến nhưng vẫn phải tuân theo luật chơi.
4. Đừng lo đến việc được yêu thích hay không. Bạn không cần để đối phương phải thích mình mà phải tôn trọng mình đã.
5. Đừng tránh né xung đột. Học cách yêu thích một cuộc xung đột lành mạnh miễn là nó

mang lại kết quả tốt đẹp cho cả hai bên.

## 52. NIỀM TIN CỦA NHÀ THƯƠNG LƯỢNG HIỆU QUẢ

Thương lượng luôn là việc giao thiệp hai chiều

Thương lượng hiệu quả luôn là việc giao thiệp hai chiều. Áp lực phải dàn xếp cuộc thương lượng luôn đè nặng lên đối phương cũng như với bạn. Chẳng hạn, khi bước vào một ngân hàng để vay tiền kinh doanh, bạn có thể cảm thấy lo ngại. Bạn sẽ nhìn cái ngân hàng lừng lững đó và thầm nghĩ: “Tại sao một ngân hàng lớn như vậy lại cho một ông già như mình vay tiền?” Bạn không thấy được những sức ép của bên kia. Ngân hàng này đã dành hàng triệu đôla mỗi năm cho việc quảng cáo để thu hút bạn đến vay tiền. Ngân hàng cũng chịu rất nhiều áp lực để thu hút các khoản tiền gửi dưới dạng tín dụng. Nhiều người ở ngân hàng đó có việc làm hay không phụ thuộc vào việc họ có các khoản vay hay không.

Một Nhà thương lượng hiệu quả sẽ học cách bù đắp về tâm trí cho thực tế chúng ta luôn nghĩ mình là phe yếu hơn trong cuộc thương lượng. Khi đến bàn của một nhân viên tín dụng, cô ấy sẽ thầm nghĩ: “Tôi cá là nhân viên tín dụng đó vừa bị sếp mắng là ‘Nếu không có người đến vay tiền thì cô đừng làm việc ở đây nữa!’”.

Hãy nhớ khi một nhân viên chủ chốt đến gặp bạn đòi tăng lương. Khi đó bạn đã nghĩ gì? Bạn đang nghĩ: “Mình hy vọng mình sẽ không để mất anh ta vì việc này. Anh ta đã làm việc cho mình khá tốt trong nhiều năm qua. Anh ta làm việc quá giỏi. Không biết mình có thể tìm được ai thay anh ta mua.”

Có lẽ anh ta đang ngòai nghĩ “Mình hy vọng điều này không ảnh hưởng đến con đường sự nghiệp của mình trong công ty. Họ đã rất tốt với mình trong nhiều năm qua. Có lẽ mình không nên ép họ quá nhiều. Họ đã rất tốt với mình.” Cả hai bên đều ngòai đó và nghĩ là mình đang ở thế yếu hơn trong cuộc thương lượng. Nhà thương lượng hiệu quả biết cách bù đắp về tâm trí cho điều này.

Tại sao điều này lại xảy ra? Vì mỗi bên chỉ biết đến những áp lực của mình mà không biết đến những áp lực của đối phương nên đều nghĩ là mình ở thế yếu hơn.

Đừng dễ dàng tin người khi một khách hàng tiềm năng nói với bạn: “Tôi gặp gần chục người bán rẻ hơn mà chất lượng cũng như của anh.” Đừng dễ tin vào chuyện đó. Đó chỉ là điều mà đối phương mang đến bàn thương lượng. Khách hàng có áp lực của mình, cũng như bạn vậy. Lúc bạn tin vào điều đó và học cách bù đắp về mặt tâm trí cho nó, bạn đã trở thành người thương lượng hiệu quả hơn.

# Cuộc thương lượng diễn ra dựa trên một hệ thống luật chơi

Niềm tin thứ hai giúp bạn trở thành Nhà thương lượng hiệu quả đó là thương lượng là một trò chơi với một bộ luật chơi cũng giống như chơi cờ. Có lẽ bạn đã đọc về một số chiêu ở Phần Một và bạn nghĩ: “Roger, ông chưa bao giờ gặp người như tôi đã từng gặp đâu. Họ khiến cho Vua Attila của người Hung<sup>(5)</sup> trông giống như Katie Couric<sup>(6)</sup>. Họ chưa bao giờ rơi vào cái bẫy như thế đâu”.

Cũng đúng thôi, nhưng tôi muốn bạn có được một chút lạc quan của tôi cho đến khi tự mình trải nghiệm điều đó. Học viên của tôi thường nói với tôi: “Tôi chưa bao giờ nghĩ là nó có hiệu quả, nhưng đúng là có hiệu quả. Thật kỳ lạ.” Lần đầu tiên bạn tỏ ra sững sốt, dùng chiến thuật Câu kéo và bước ra khỏi các cuộc thương lượng với 1.000 đôla trong ví mà bạn không ngờ sẽ có được thì bạn cũng sẽ tin thôi.

## CHIẾN THUẬT CÂU KÉO TRONG THỰC TẾ

Tôi nhớ có lần đào tạo cho các nhân viên của một công ty tín dụng lớn ở Nam California. Ở một khách sạn tại đó, họ đã bố trí một cuộc hội thảo vào buổi chiều sau đó là tiệc cocktail và ăn tối. Trong suốt bữa tiệc cocktail, khi tôi đang nói chuyện với vị Chủ tịch của công ty thì người phụ trách nhà hàng ở khách sạn đó mang ra hai chai vang trong tay. Khi được hỏi, ông ta nói mỗi chai giá 22.50 đôla. Tôi nói: “Ông nên đưa ra lời đề nghị tốt hơn.” Người phụ trách nhà hàng trông rất tức tối và vị Chủ tịch có vẻ bị shock. Ông ta nói: “Theo tôi thế này. Nếu ông đặt rượu cho tất cả mọi người ở đây thì tôi sẽ tính 15 đôla một chai”. Vị Chủ tịch mắt sáng lên và chuẩn bị đồng ý thì tôi lại nói “Chúng tôi nghĩ 10 đôla một chai là được rồi.”

Điều này khiến người phụ trách phải nói “Tôi không muốn mặc cả về giá rượu ở đây - 13.50 đôla là giá tốt nhất rồi đấy.” Hãy nhớ là vị Chủ tịch đã dự buổi hội thảo lúc chiều và đã nghe tôi nói về Chiêu Câu kéo, nhưng tôi không nghĩ là ông ta tin vào hiệu quả của nó cho đến khi thấy tận mắt.

Hãy lạc quan như tôi một chút cho đến khi bạn có cơ hội tự mình thử áp dụng những chiêu này. Niềm tin quan trọng nhất cần có là thương lượng là một trò chơi dựa trên luật chơi. Nếu rành luật chơi, bạn sẽ chơi tốt.

## “Không” chỉ là lời mở đầu thương lượng

Với Nhà thương lượng hiệu quả, từ *không* không bao giờ có nghĩa là sự từ chối mà là một lời mở đầu thương lượng. Hãy nhớ lần sau khi bạn nhận một lời đề nghị từ ai đó – có thể là ông chủ hay khách hàng tiềm năng – và họ cúi âm lên rồi nói: “Không bao giờ được nói đến những ý tưởng điên rồ của cậu nữa. Tôi đã nói bao nhiêu lần rồi là chúng ta sẽ không làm vậy nữa. Đi ra ngoài và đừng làm tôi mất thời giờ nữa.” Nếu điều này xảy ra, hãy nhớ

rằng Nhà thương lượng hiệu quả không coi đó là một lời từ chối (tôi biết – thế là kết thúc rồi); cô ấy chỉ coi đó là một đề nghị mở đầu thương lượng. Cô ấy thầm nghĩ: “Đây không phải là một đề nghị mở đầu thương lượng thú vị sao? Mình tự hỏi tại sao anh ta lại bắt đầu với cách đó nhỉ.”

Các con bạn cũng biết điều này đúng không? Bạn có thể nói với chúng: “Bố mẹ đã nghe điều này rồi! Đi về phòng con ngay! Từ giờ cho đến sáng mai bố không muốn nhìn thấy con nữa! Và nếu con còn mè nheo nữa, bố sẽ phạt con một tháng!”. Chúng có coi đó là lời chối không? Không! Chúng sẽ về phòng và nghĩ: “Đó không phải là lời mở đầu thương lượng thú vị hay sao?”

## Những điểm chính cần nhớ

1. Mỗi bên thường nghĩ rằng họ ở thế yếu hơn vì họ chỉ biết về những áp lực đè lên mình mà không biết đến áp lực của bên kia. Vì thế, bạn luôn ở thế có lợi hơn là mình nghĩ.
2. Thương lượng là một trò chơi tuân theo một bộ luật chơi giống như chơi cờ. Bạn sẽ thấy ngạc nhiên và thú vị với hiệu quả của những chiêu thương lượng này.
3. Từ với một nhà thương lượng không bao giờ có nghĩa là lời từ chối mà nó chỉ là một lời mở đầu thương lượng.

# PHẦN SÁU

## TĂNG CƯỜNG SỨC MẠNH LÊN ĐỐI PHƯƠNG

Sức mạnh. Kiểm soát. Ảnh hưởng. Đó thực sự là trung tâm của bất kỳ mối tương tác nào giữa con người đúng không? Trong thương lượng, người có ảnh hưởng hay quyền lực nhiều nhất sẽ giành được nhiều nhượng bộ nhất. Nếu bạn để người khác lợi dụng hay đe dọa mình thì đó chính là lỗi của bạn khi không làm được những gì mình muốn. Còn nếu bạn học cách gây ảnh hưởng lên người khác và đối phó bằng những phương pháp cụ thể thì bạn có thể kiểm soát được bất kỳ tình huống nào.

Phát triển sức mạnh cá nhân áp đảo người khác là vấn đề vô cùng quan trọng trong việc thương lượng hiệu quả mà tôi sẽ dành toàn bộ chương này để nói về nó.

Trong bất kỳ cuộc thương lượng nào, một người thường cảm thấy mình hoặc là người đe dọa hoặc là người bị đe dọa. Bạn luôn cảm thấy hoặc là mình kiểm soát hoặc là mình bị kiểm soát. Ở phần này, tôi sẽ giải thích xuất xứ của cảm giác đó và cách đối phó với nó.

Tại một cuộc hội thảo ở Iowa, một người đàn ông đã tới gần tôi và nói: “Roger, vợ tôi đã tham dự khóa học về thương lượng hiệu quả của anh và tôi chưa bao giờ thấy một thay đổi nào như vậy trong suốt cuộc đời mình. Cô ấy làm công việc kinh doanh nhỏ nhưng không được tốt lắm. Nhưng từ khi cô ấy học về sức mạnh cá nhân và các chiêu thương lượng của anh, cô ấy đã có những thay đổi ngoạn mục. Cô ấy như biến thành một con hổ và thực sự đã làm mọi việc biến chuyển.”

Tôi vẫn luôn quan tâm đến những lý do khiến một người chịu ảnh hưởng của người khác và trong suốt thập kỷ vừa qua, tôi đã rất quan tâm tới việc nghiên cứu sức mạnh cá nhân. Tôi sẽ chỉ cho bạn những điều cơ bản để bạn tăng cường sức mạnh lên người khác. Mỗi khi một người có sức mạnh áp đảo người khác, một hoặc nhiều yếu tố đó sẽ phát huy tác dụng. Dù đó là một Trung úy huấn luyện gây khó dễ cho một binh nhì ở trại huấn luyện hay một vị phụ huynh cố gắng duy trì quyền kiểm soát đối với một đứa trẻ hư, một hay nhiều sức mạnh cơ bản này đã được áp dụng.

Quyền lực đã phải chịu nhiều điều tiếng đúng không? Trong một lá thư gửi Linh mục Creighton, Ngài Acton đã nói: “Quyền lực thường bị tha hóa và quyền lực tuyệt đối, tha hóa tuyệt đối”. Charles Colton nói: “Quyền lực đầu độc trái tim nhân hậu nhất, cũng như rượu làm mềm đi những cái đầu sắt đá nhất. Không ai đủ khôn ngoan hay tốt bụng để được tin cậy giao phó quyền lực vô hạn”. Tuy vậy tôi không nghĩ là quyền lực tự nó lại xấu xa. Có thực sự quyền lực tự tha hóa hay không? Đó chính là việc lạm dụng quyền lực. Bạn không thể nói nước là xấu vì những khi chúng ta bị ngập lụt hay có người bị chết đuối. Bạn không thể nói không khí là xấu vì thỉnh thoảng chúng ta gặp bão lốc và nhà cửa bị đổ sập. Không phải là quyền lực mà là việc lạm dụng quyền lực mới làm nó bị tha hóa. Sóng biển có sức mạnh vô cùng vậy mà mỗi ngày vẫn có hàng trăm tay lướt ván cưỡi trên những ngọn sóng

dựng đứng đó. Điện có sức mạnh làm bừng sáng căn phòng của đứa trẻ vào ban đêm và điện cũng có thể xử tử một tên tội phạm giết người. Quyền lực độc lập với việc sử dụng nó. Giáo hoàng có quyền lực đối với hàng triệu người và Adolf Hitler cũng vậy. Như George Bernard Shaw từng nói: “Quyền lực không làm tha hóa con người, tuy nhiên những kẻ ngốc một khi có quyền lực sẽ làm tha hóa quyền lực.”

Quyền lực có thể là một sức mạnh có tính xây dựng. Khi tôi nói về quyền lực, tôi không nói về sự tàn nhẫn của một kẻ độc tài dù trong chính trị hay kinh doanh mà tôi chỉ muốn nói đến khả năng ảnh hưởng đến người khác.

Những gì tôi sẽ nói trong phần này là những điều mà mọi người vẫn làm khi thương lượng với bạn để bạn phải nháy mắt trước trên bàn thương lượng. Tất nhiên những điều đó cũng có thể cho bạn sức mạnh áp đảo đối phương. Khả năng đó có từ đâu? Nó đến từ một hoặc vài yếu tố trong số 8 yếu tố đó.

## 53. SỨC MẠNH CHÍNH DANH

Sức mạnh Chính danh liên quan đến những ai có địa vị. Tôi nghĩ bạn sẽ đồng ý rằng bạn luôn e ngại với những người có vị trí Phó Chủ tịch hoặc tiến sỹ hơn so với những người không có địa vị. Chúng ta giành được Sức mạnh Chính danh ngay lập tức khi chúng ta được nhận một chức danh nào đó.

Chẳng hạn, lúc chánh án tối cao tuyên thệ cho tổng thống nước Mỹ, tổng thống đã có đầy đủ quyền lực của một vị tổng thống, không phụ thuộc vào bất kỳ quyền lực cá nhân nào có thể tồn tại bao lâu trước đó. Hành động của tổng thống với quyền lực từ thời điểm đó trở đi mới tạo nên sự khác biệt. Cân bằng giữa việc thể hiện là một tổng thống và thể hiện sự gần gũi với mọi người như một người bình thường sẽ rất khó khăn.

Chức danh cũng ảnh hưởng đến con người cho nên nếu bạn có thì cũng không nên ngại thể hiện ra. Đừng e ngại đưa chức danh của mình vào danh thiếp và biển tên của mình. Nếu danh thiếp của bạn có chức danh Phó Chủ tịch thì mọi việc sẽ thuận lợi hơn nhiều nếu danh thiếp của bạn chỉ ghi là nhân viên kinh doanh. Khi quản lý công ty bất động sản, tôi thường để các nhân viên bán hàng đi chăm sóc một khu vực nào đó có ghi chức danh *phụ trách khu vực* trên danh thiếp. (Chăm sóc nghĩa là bạn được giao theo dõi một khu vực gồm khoảng 500 nhà và sẽ gõ cửa hoặc gửi bản tin đến cho chủ nhà để tự khẳng định mình là chuyên gia ở khu vực đó). Họ thường nói với tôi rằng việc ghi như thế trên danh thiếp đã tạo nên khác biệt đáng kể trong việc tiếp cận mọi người.

Nếu bạn không có chức danh gì ấn tượng trên danh thiếp thì công ty bạn nên xem xét lại việc này. Quy trình phân chia địa bàn chuẩn là một người phụ trách khu vực sẽ báo cáo cho phụ trách quận và người này lại báo cáo cho phụ trách vùng và Phó Chủ tịch phụ trách vùng sẽ là chức danh ấn tượng hơn cả. Đôi khi tôi thấy có công ty phân chia chức danh theo kiểu khác và phụ trách khu vực lại chịu trách nhiệm cả khu bờ Tây nước Mỹ. Tôi không bảo họ phải thay đổi nhưng theo cách thông thường vẫn làm, phụ trách khu vực nên



là một vị trí ít ân tượng hơn phụ trách vùng.

Sức mạnh Chính danh cũng cho bạn biết là bạn nên để họ đến với bạn nếu được hơn là thương lượng trên địa bàn của họ với những sợi dây ràng buộc về quyền lực bao quanh họ. Nếu bạn cần đưa họ đến một chỗ nào đó thì địa điểm nên là trong xe của bạn vì như thế bạn sẽ dễ kiểm soát hơn. Nếu bạn mời họ đi ăn trưa thì địa điểm nên là nhà hàng mà bạn chọn chứ không phải nhà hàng yêu thích nơi họ cảm thấy dễ kiểm soát.

Đây là năm việc nhỏ mà các Nhà thương lượng hiệu quả có thể làm để xây dựng Sức mạnh Chính danh:

1. Hãy dùng chức danh của bạn nếu có. Nếu bạn không có thì hãy xem có cách nào để có hay không.
2. Dùng tên viết tắt. Chẳng hạn, viết là J.R.Doe thay vì John Doe. Những người không biết bạn sẽ gọi bạn là Ông Doe thay vì gọi tên riêng của bạn.
3. Nếu được thì hãy thương lượng ở văn phòng hay nơi quen thuộc của bạn thay vì chỗ của họ. Như thế bạn sẽ có cơ sở quyền lực hơn với những sợi dây địa vị bao quanh bạn.
4. Luôn dùng ô tô của mình khi thương lượng với mọi người, đừng để họ lái xe. Người làm về bất động sản vẫn luôn làm thế đúng không? Khi họ ở trong xe của bạn, bạn sẽ có nhiều kiểm soát hơn với họ.
5. Hãy để một trợ lý gọi và nghe các cuộc điện thoại của bạn. Cá nhân tôi thường không thích các trợ lý hành chính gọi điện cho mọi người nhưng điều này cũng tạo ra Sức mạnh Chính danh.

## Các dạng Sức mạnh Chính danh khác

Trên thực tế sẽ có những dạng Sức mạnh Chính danh khác nữa. Định vị mình trên thị trường là một dạng Sức mạnh Chính danh. Nếu bạn có thể nói là công ty mình là công ty lớn nhất (hay nhỏ nhất) hay đó là công ty lâu đời (hoặc mới mẻ) nhất thì bạn đã tạo ra quyền lực trên thị trường. Bạn có thể tuyên bố mình là một công ty toàn cầu hoặc một công ty chuyên biệt. Bạn có thể nói mình là người mới nên đang cố gắng nhiều hơn nữa hoặc bạn đã có mặt trên thị trường được 40 năm. Việc bạn tự định vị mình không quan trọng mà bất kỳ loại định vị nào cũng sẽ cho bạn Sức mạnh Chính danh.

Tôn trọng luật pháp cũng là một dạng Sức mạnh Chính danh. Một số người tuân thủ luật pháp chỉ vì sợ bị phạt nhưng hầu hết chúng ta đều tôn trọng và làm theo pháp luật vì sự tôn trọng đó. Chúng ta thường lái xe không có giấy phép cũng không sao nhưng đa số chúng ta vẫn phải cố gắng để có giấy phép lái xe trong ví. Việc thực thi qui định thắt dây an toàn không dễ nhưng tôi đã bắt đầu thắt dây an toàn khi California bắt đầu thông qua luật này chỉ vì tôi tự hào là mình đã tôn trọng pháp luật. Bạn có hay vượt đèn đỏ vào buổi đêm

khi không có người không? Có lẽ là không vì chúng ta thấy được lợi ích của việc mọi người tôn trọng luật giao thông.

Truyền thống là một dạng của Sức mạnh Chính danh. (Trước thế kỷ XX, truyền thống và luật vẫn được coi là những nguồn ảnh hưởng chính duy nhất lên hành vi con người). Nếu bạn tạo ra ấn tượng trước người khác là bạn đã làm gì đó trong một thời gian thì bạn có thể khiến họ tin như vậy mà không cần phải đưa ra các lý do khác cho việc làm vậy.

Một qui trình được xác lập cũng là một dạng Sức mạnh Chính danh khác. Câu nói: “Chúng tôi vẫn thường làm theo cách này” cũng có sức mạnh. Chính vì thế cái mác đề giá cũng có Sức mạnh Chính danh vì nó cho biết một điều “Cách làm là như vậy. Chúng tôi gắn mác đề giá vào sản phẩm. Anh chọn thứ mình muốn và mang ra quầy tính tiền. Chúng tôi sẽ tính tiền của anh dựa trên cái mác đó”. Chỉ vì quy trình đã được xác lập này mà ít người ở Mỹ phải hỏi lại giá cả.

Ngược lại, qui trình bán xe lại được xác lập theo cách khác. “Bạn nhìn biển đề giá và đưa ra một mức giá đề nghị” là qui trình đã được xác lập và ngay cả những người ghét mặc cả cũng sẽ phải tuân theo qui trình đó. Nhà thương lượng hiệu quả biết cách dùng “hợp đồng chuẩn” để khiến đối phương làm điều họ muốn. “Đây là hợp đồng chuẩn của chúng tôi, hợp đồng mà mọi người vẫn thường ký” sẽ truyền tải sức mạnh của quy trình, cũng là một dạng của Sức mạnh Chính danh.

Nhân tố đầu tiên của sức mạnh cá nhân là Sức mạnh Chính danh, điều này sẽ thuộc về ai có chức danh hoặc đã định vị mình trên thị trường hoặc những người cho thấy có một phương thức làm việc đã được xác lập.

## Sức mạnh Chính danh là một nhân tố gây e ngại

Mặt khác, khi thương lượng với người khác, đừng để một chức danh nào đó khiến bạn phải e ngại. Chúng ta thường cảm thấy e ngại trước một người là Phó Chủ tịch của một ngân hàng hoặc Chủ tịch của một tập đoàn hơn là một người không có chức danh gì. Giả dụ bạn đang cần tìm một dòng xe nào đó. Một ngày, ở bãi đỗ xe của một sân golf, bạn nhìn thấy chiếc xe mà mình đang tìm kiếm với tấm biển “cần bán” trên cửa. Khi bạn đang đến gần cửa xe và cố gắng nhìn vào đồng hồ cây số thì người chủ xe tiến đến. Anh ta nói muốn bán chiếc xe với giá 10.000 đôla. Có vẻ hơi cao nhưng bạn hứa sẽ suy nghĩ và liên lạc lại với anh ta. Anh ta viết vội tên và số điện thoại lên một mảnh giấy và bảo bạn gọi điện cho anh ta nếu bạn quan tâm.

Bạn nghĩ là mình thích chiếc xe và có thể bảo anh ta giảm xuống còn 6.000 hoặc 7.000 đôla. Bạn gọi điện và nói: “Tôi muốn đến trả giá chiếc xe. Khi nào chúng ta có thể gặp nhau để bàn về việc này?”

Anh ta đáp: “Tuần này tôi bận quá. Nhưng văn phòng của tôi ở trung tâm, nếu anh muốn đến thì tôi có thể dành ra ít phút.” Thế là bạn tìm đến địa chỉ văn phòng của anh ta

và theo hướng dẫn ở sảnh lên tầng 24. Có một thư ký dẫn bạn vào một phòng penthouse sang trọng qua những cánh cửa có tấm biển lớn mạ vàng với dòng chữ “Chủ tịch”.

Bên trong văn phòng rộng lớn đó, trên tường đầy những chứng chỉ chứng nhận cho thấy những thành tích vượt trội của người đàn ông ngồi sau chiếc bàn – chính là người mà bạn đã gặp ở bãi đỗ xe trong sân golf nọ. Khi bạn bước vào, anh ta đứng dậy bắt tay bạn và chỉ bạn ra ngồi ở cái ghế cạnh bàn rồi quay lại nói chuyện tiếp. Anh ta đang nói về việc bán một số cổ phiếu trên Swiss Exchange và có vẻ giống như một thỏa thuận trị giá nhiều triệu đô. Cuối cùng anh ta gác máy, mỉm cười và nói: “Chiếc xe đó thế nào? Anh sẽ không bảo tôi bớt giá đấy chứ?”

Giờ bạn cảm thấy thế nào về việc đề nghị đưa ra mức giá 6.000 đôla? Bạn có thể sẽ quá e ngại đến mức hoặc là muốn xin lỗi anh ta một cách lịch sự và nói rằng bạn đã quyết định sẽ không mua chiếc xe hoặc nói “Anh có thể để lại cho tôi với giá 9.000 đôla được không?” Đến lúc đó, có lẽ bạn ước gì mình đang hỏi mua xe từ một người công nhân còn hơn.

Vị thế của người bán có liên quan gì đến giá trị mà bạn đặt ra cho chiếc xe. Chắc chắn là không. Nếu với bạn chiếc xe trị giá 6.000 đôla hoặc 7.000 đôla thì dù bạn mua từ người công nhân làm kem đánh răng hay Tổng thống Mỹ thì cũng thế thôi.

Thực ra, nếu phân tích tình huống kỹ hơn, có lẽ bạn giả định là người chủ Tập đoàn này sẽ không sẵn sàng chấp nhận một mức giá thấp vì anh ta không chịu bất kỳ áp lực nào để phải bán chiếc xe. Đó là điều sai lầm. Có lẽ anh ta cũng sẵn lòng chấp nhận số tiền ít hơn vì anh ta không cần tiền hoặc không muốn mất nhiều thời gian vào việc bán xe. Mặt khác, người công nhân cổ xanh đó cũng có thể đang gặp khó khăn về tài chính và có thể muốn tranh thủ kiếm thêm từng đồng từ việc thỏa thuận giá cả. Đừng để chức danh của họ làm bạn e ngại và không thấy được những yếu tố khác lẽ ra phải được tính đến trước khi bạn cân nhắc mức giá đưa ra.

## Một số chức danh không có ý nghĩa gì

Một lý do chính đáng khiến bạn không cần phải e ngại với các chức danh là vì một số chức danh không có ý nghĩa. Khi mới đến nước Mỹ vào năm 1962, tôi chỉ có 400 đôla trong tay nên phải tìm việc ngay. Tôi tới làm việc cho một ngân hàng Mỹ, nơi sẵn sàng đào tạo tôi trở thành một nhân viên ngân hàng. Điều này không có ý nghĩa với tôi lắm vì tôi còn chưa học về tài chính tiền tệ. Đồng tiền của Mỹ rất dễ gây nhầm lẫn đối với người nước ngoài. Có những đồng xu còn không có chữ số trên đó. Một “dime” lại không ghi là 10 xu và một đồng kẽm (“nickel”) không ghi là 5 xu. Cái khe ở điện thoại cũng không phân biệt “dime” hay “nickel” mà chỉ ghi 10 xu hay 5 xu. Thêm vào đó các tờ tiền giấy đều có cùng màu sắc và kích cỡ.

Điều này rất khó quen với tôi nhưng tôi cần một công việc và không nghi ngờ gì về đánh giá của họ. Thế là tôi làm nhân viên ngân hàng với lời tự nhủ “Đồng ‘nickel’ lớn hơn đồng ‘dime’ dù nó chỉ có giá trị bằng một nửa”. Khi một phụ nữ đến chỗ tôi để rút séc, tôi nói

“Tôi xin lỗi, tầm séc này quá khả năng thanh toán của tôi. Phiền chị có thể sang bên kia để người khác xử lý giúp được không?”

Cô ta nói “Anh không biết tôi là ai à? Chú tôi là Phó Chủ tịch Ngân hàng Mỹ đấy”.

Ngân hàng Mỹ lúc đó là ngân hàng lớn nhất thế giới và nó có 500-600 chi nhánh nên thông tin này ngay lập tức làm tôi e ngại. Tôi ngây người ra như chịu trận và giải thích rằng tôi chỉ đang làm công việc mà cấp trên hướng dẫn. Bà ta bực tức bỏ đi. Tôi quay sang nhân viên bên cạnh và nói “Tôi nghĩ là mình đang gặp rắc rối lớn rồi. Tôi đã chọc giận cháu gái của Phó Chủ tịch Ngân hàng Mỹ rồi”.

Người nhân viên kia cười lớn và nói “Anh không biết là có bao nhiêu Phó Chủ tịch Ngân hàng Mỹ à?”. Cô ta chìa ra một quyển danh bạ liệt kê hàng trăm Phó Chủ tịch trong đó. Đôi khi chức danh chẳng có gì quan trọng.

## **MỘT SỐ CHỨC DANH KHÔNG CÓ Ý NGHĨA GÌ NHIỀU**

Julia con gái tôi tốt nghiệp Đại học Nam California với chuyên ngành kinh doanh – tài chính và đến làm việc cho Dean Witter, công ty môi giới chứng khoán ở New York, có văn phòng ở Beverly Hills. Một hôm, Julia nói về việc muốn trở thành một Phó Chủ tịch ở đó. Tôi bảo: “Julia, con phải đặt ra những mục tiêu thực tế trong cuộc đời. Đó là một công ty lớn và con có thể phải mất nhiều năm mới trở thành phó Chủ tịch được.”

Con gái tôi đáp: “Không đâu. Con nghĩ là con sẽ trở thành Phó Chủ tịch vào cuối năm nay.”

Tôi hỏi: “Dean Witter có bao nhiêu Phó Chủ tịch?”

Julia trả lời: “Con không biết, chắc phải hàng ngàn. Ở riêng văn phòng con đã có đến 35 Phó Chủ tịch rồi”. Công ty đó đã hiểu là chức danh có ảnh hưởng đến con người như thế nào.

Giống như hai người đang tranh luận việc GM có quá nhiều Phó Chủ tịch hay không và họ thậm chí còn có một Phó Chủ tịch phụ trách về tựa đầu của ghế xe hơi. Để giải quyết vụ tranh luận, cuối cùng họ đã gọi đến GM và nói với nhân viên tổng đài “Làm ơn cho tôi nói chuyện với Phó Chủ tịch phụ trách về tựa đầu của ghế?”

Nhân viên tổng đài nói “Vâng, thưa ông. Ông muốn gặp Phó Chủ tịch phụ trách tựa đầu ghế người lái hay hành khách?”

Đừng để chức danh ảnh hưởng đến mình nhưng hãy hiểu là chức danh cũng vẫn có ảnh hưởng đến mọi người.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Là loại sức mạnh có ảnh hưởng đầu tiên trong 8 loại sức mạnh, Sức mạnh Chính danh thuộc về những người có chức danh và địa vị.
2. Chúng tôi thấy thương lượng với một Phó Chủ tịch khó hơn là với một nhân viên bán hàng hoặc một khách hàng bình thường.
3. Việc định vị mình trên thị trường bằng cách nói mình là lâu đời nhất, mới nhất hoặc lớn nhất sẽ tạo cho bạn Sức mạnh Chính danh.
4. Tôn trọng luật pháp là một dạng Sức mạnh Chính danh khác. Khi bạn nói “Tuyên bố về sứ mệnh của chúng tôi sẽ không để khả năng đó xảy ra”, bạn đang hướng tới việc họ phải tôn trọng pháp luật.
5. Truyền thống là một dạng Sức mạnh Chính danh khác. “Chúng tôi luôn làm thế” là một ví dụ.
6. Đừng để chức danh hoặc những ràng buộc về ngoại cảnh như một văn phòng sang trọng làm bạn e ngại.
7. Hãy nhớ là một số chức danh không có ý nghĩa gì cả.

## 54. SỨC MẠNH ĐỐI ĐÃI

Nhân tố thứ hai của sức mạnh cá nhân là Sức mạnh Đối đãi. Nhà thương lượng hiệu quả hiểu rằng nếu bạn thuyết phục được người khác là bạn sẽ đền đáp cho họ, bạn đã tạo cho mình sức ảnh hưởng đối với họ. Thật đáng tiếc là nhiều người muốn bán sản phẩm hay dịch vụ của mình lại chưa bao giờ có đủ tự tin để cho đối phương thấy là họ sẽ đền đáp cho người mua. Những người này nghĩ là người mua đang đền đáp cho mình bằng cách đặt hàng của mình.

Sức mạnh Đối đãi có nhiều dạng. Tiền rõ ràng là một nhưng còn nhiều dạng khác nữa, trong đó có việc khen ngợi đối phương, tha thứ cho đối phương, quyền sắp xếp vị trí (Quản lý, Phó Chủ tịch, đội trưởng), quyền sắp xếp lịch làm việc, nghỉ ngơi và đưa ra đề xuất kiến nghị cho người có quyền lực.

Nếu công ty của bạn phát triển đến mức bạn đã giao phó cho người khác nhiệm vụ lựa chọn ai làm hoặc ai không làm công việc này, bạn đã giao phó cả quyền lực cá nhân của mình. Một số vị Chủ tịch đã mất đi quyền lực của mình khi trao quyền quyết định việc đề bạt tăng lương cho Giám đốc Nhân sự để họ tự quyết.

Tại sao các luật sư bào chữa lại kiếm được nhiều tiền đến vậy từ khách hàng của mình? Đó là bởi vì họ đã khiến khách hàng tin rằng chỉ có họ mới đảm bảo được việc thoát tội.

Những luật sư này đã thuyết phục bị đơn rằng họ phải may mắn lắm mới được đại diện. Họ khiến thân chủ của mình nghĩ rằng: “Nếu mình có tay luật sư này đại diện cho mình thì ổn rồi vì anh ta là người giỏi nhất. Mình không còn phải lo gì nữa”. Những luật sư tìm kiếm thân chủ và cố gắng thuyết phục họ thuê mình đã bị hạ thấp xuống thành luật sư hạ cấp.

## CÁCH LÀM CỦA CÁC LUẬT SƯ BÀO CHỮA

Có lần một luật sư bào chữa cho tội phạm hình sự khá thành đạt đến dự hội thảo của tôi và tôi đã hỏi anh ta một câu mà mình vẫn luôn muốn biết: “Anh có hỏi thân chủ của mình là họ có tội hay không không?” Anh ta trả lời: “Chắc chắn chứ! Tôi không thể bảo vệ cho ai mà không biết là họ có phạm tội hay không được. Nếu không hỏi thì tôi có thể phải mất rất nhiều công sức để tìm ra chứng cứ ngoại phạm cho thân chủ rồi cuối cùng mới biết là không bao giờ có.”

“Bao nhiêu thân chủ của anh phạm tội?”

“Tôi đã bảo vệ thân chủ của mình trong suốt 25 năm mà chỉ có đúng một lần là thân chủ thực sự vô tội. Tất cả những người còn lại đều nói: “Đúng, tôi đã làm! Hãy cứu tôi ra khỏi đây.” Hãy nhớ là thù lao của tôi rất cao. Nó gần như là mức đưa ra mặc định người thuê tôi đã phạm tội và có đầy những chứng cứ chống lại họ.”

Bạn muốn có sức mạnh áp đảo khách hàng? Hãy thuyết phục họ rằng bạn là người duy nhất có thể giải quyết vấn đề của họ. Đừng nói về giá cả kiểu như: “Còn có nhiều người có thể giải quyết vấn đề của anh nhưng với tôi là ít tốn kém nhất.”

Nếu đang bán sản phẩm hay dịch vụ, bạn phải tin mình là người tốt nhất trong ngành. Sau đó bạn phải biết cách thuyết phục khách hàng tin như vậy. Họ không thể làm gì hơn bạn. Nếu bạn sẵn sàng mang danh tiếng và chuyên môn cá nhân cũng như công ty ra để giải quyết vấn đề của khách hàng thì không phải là họ đang gia ân cho bạn mà bạn đang gia ân cho họ.

Tất nhiên, bạn cũng không thể đi quá xa để trở thành người ngạo mạn nhưng cũng đừng làm theo cách khác mà nghĩ rằng khách hàng đang gia ân cho mình bằng cách đặt hàng của mình. Tôi đã nghe nhiều tin đồn rằng một số nhân viên bán hàng sẽ thực sự cầu xin khách hàng. Bạn có tin không? Không giống chú chó cầu xin mảnh xương vụn trên bàn sao? Khi bạn thực sự tin là mình đang gia ân cho khách hàng mà không phải ngược lại, bạn sẽ cảm thấy tin tưởng vào việc yêu cầu hợp tác với họ.

Hãy dừng lại một chút và viết ra ba lý do tại sao người bạn thương lượng cũng sẽ được lợi từ việc giao dịch với bạn. Nếu bạn bán hàng, hãy nghĩ đến những lý do tại sao việc chọn bạn chứ không phải các đối thủ của bạn sẽ có lợi cho họ. Nếu bạn muốn xin việc hay muốn thăng tiến, hãy nghĩ đến ba lý do khiến việc chọn bạn sẽ có lợi cho công ty.

2. —

3. —

Tôi tự hỏi liệu một trong những lý do mà bạn viết ra có phải là: “Họ có được tôi”. Đó nên là lý do số 1 khiến họ chọn bạn mà không phải là các đối thủ kia – không phải vì chất lượng sản phẩm hay dịch vụ của bạn mà vì họ có được bạn. Để thể hiện được Sức mạnh Đối đãi, bạn phải làm gia tăng giá trị cho sản phẩm và dịch vụ của mình, họ phải thấy được giá trị trong việc mua hàng từ bạn. Có lẽ bạn có vài kẻ cạnh tranh hợp pháp trong lĩnh vực của mình – các công ty có thể cung cấp các sản phẩm tương tự với mức giá cạnh tranh. Sự khác biệt chính là bạn và kiến thức của bạn về các sản phẩm dịch vụ, kiến thức của bạn về vấn đề và cơ hội của họ, khả năng sáng tạo của bạn trong việc giải quyết vấn đề và nắm bắt cơ hội của họ.

Tôi tự hỏi bạn có bao nhiêu đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực của mình. Hai, ba hoặc có lẽ là cả nửa tá. Hãy đoán xem có bao nhiêu đối thủ cạnh tranh với tôi trong nghề diễn giả? Hiệp hội diễn giả quốc gia của tôi có 3.500 hội viên. Mỗi khi tôi tham gia một buổi nói chuyện thì có 3.499 người khác mà tôi phải cạnh tranh để giành được quyền đứng trước khán giả. Người xếp lịch hỏi tôi: “Roger, với sự cạnh tranh như vậy, làm sao anh có thể đưa ra mức thù lao cao đến vậy?” Tôi trả lời: “Vì tôi giỏi!” Nghe có vẻ kiêu căng ngạo mạn nhưng bạn cần phải có lòng tin như vậy vào công việc mình làm. Bạn phải có lòng tin vào những gì mình làm hơn hẳn những người khác. Lý do số một khiến họ chọn bạn phải là họ có được bạn và cách duy nhất để có được bạn là chọn bạn.

## Sức mạnh Đối đãi là một nhân tố gây e ngại

Nhà thương lượng hiệu quả hiểu rằng mỗi khi bạn coi ai đó là người có thể gia ân cho bạn, bạn đã cho anh ta sức mạnh khiến bạn e ngại. Nếu bạn nghĩ là khách hàng đang gia ân cho mình bằng cách đặt hàng của mình, bạn đã cho họ sức mạnh khiến bạn e ngại. Chính vì thế bạn thường thấy e ngại hơn khi có một thương vụ lớn hơn là một thương vụ nhỏ. Phần thưởng tiềm năng càng lớn thì bạn càng cảm thấy e ngại. Tất nhiên, đây là điều hoàn toàn chủ quan đúng không? Khi mới vào nghề, thương vụ 1.000 đôla cũng khiến bạn có cảm giác đó nhưng sau này thì có lẽ phải 100.000 đôla mới khiến bạn động lòng.

Khi đối phương bắt đầu dùng Sức mạnh Đối đãi với bạn, hãy nhận diện ra nó và đừng để nó làm bạn e ngại. Một số người là bậc thầy về việc sử dụng chiêu này. Khi họ muốn bạn nhân nhượng, họ chỉ cần làm như vô tình nhắc đến một dự án lớn sắp triển khai vào tuần tới để bạn có thể mắc bẫy hoặc họ sẽ nói về chiếc du thuyền đang đậu ở bến cảng hoặc căn nhà trượt tuyết trên đỉnh núi. Họ thậm chí còn không cần phải nói là nếu hợp tác với họ, bạn sẽ có cơ hội được sử dụng chúng mà chỉ cần ngầm ám chỉ về Sức mạnh Đối đãi. Đừng để những điều đó làm bạn phát cáu mà hãy nhận diện chúng và đừng để chúng dẫn bạn vào thế yếu trong thương lượng.

Khi bạn đã nhận ra Sức mạnh Đối đãi và hiểu những gì họ đang cố làm với bạn thì khả

năng họ điều khiển bạn sẽ không còn và bạn sẽ trở thành một người thương lượng tự tin hơn rất nhiều.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Bạn đang gia ân cho khách hàng bằng cách để họ mua sản phẩm hay dịch vụ tốt của mình.
2. Những người thành công trong việc cung cấp dịch vụ, chẳng hạn như các luật sư bào chữa, rất giỏi trong việc thể hiện là bạn rất may mắn khi có họ hỗ trợ.
3. Đừng nói về giá cả kiểu như: “Còn có nhiều người có thể giải quyết vấn đề của anh nhưng với tôi là ít tốn kém nhất”.
4. Lý do số một khiến họ chọn bạn mà không phải là đối thủ cạnh tranh của bạn là vì họ có được bạn. Hãy cẩn thận với những người dùng Sức mạnh Đối đãi với bạn.

## 55. SỨC MẠNH ÁP CHẾ

Ngược lại với Sức mạnh Đối đãi là Sức mạnh Áp chế. Mỗi khi bạn thấy ai đó có thể áp chế mình thì khi đó anh ta đã có sức mạnh áp đảo bạn. Bạn có thấy kinh khủng đến thế nào mỗi khi cảnh sát ép bạn vào lề đường và viết cho bạn một tấm vé phạt. Mức phạt có thể không lớn nhưng mức độ e ngại thì thực sự rất lớn.

Thật ngẫu nhiên là trong ngành bất động sản ở California có một câu chuyện vui thế này. California có hơn 532.000 nhân viên bất động sản được cấp phép, nghĩa là cứ 50 người thì có một người làm môi giới hoặc đại lý bất động sản. Nếu bạn nghĩ là mình bị cạnh tranh thì hãy thử đến tham gia ngành bất động sản ở đây. Câu chuyện vui là khi một cảnh sát trên đường cao tốc ép bạn vào lề đường và nói: “Anh bạn, hãy cho tôi xem giấy phép bất động sản của anh.”

Bạn nói: “Ý anh nói là giấy phép lái xe của tôi à?”

Anh ta đáp: “Không, vì không phải ai ở đây cũng có giấy phép lái xe.”

Chúng ta thường ít khi nghĩ đến việc dùng Sức mạnh Áp chế đối với người khác nhưng nó có thể xảy ra trong bất kỳ cuộc thương lượng nào. Khi bạn yêu cầu nhân viên ở một cửa hàng nhận lại một sản phẩm và hoàn tiền cho bạn, anh ta có thể quyết định dựa trên ảnh hưởng của cả Sức mạnh Đối đãi và Sức mạnh Áp chế. Nếu anh ta hoàn tiền lại cho bạn một cách thoải mái, bạn sẽ đền đáp lại bằng cách cảm ơn và đó sẽ là một trải nghiệm tuyệt vời. Nếu anh ta không chịu hoàn lại tiền và bạn nổi cáu thì đó lại là một trải nghiệm khó chịu.

Sức mạnh Áp chế có một số dạng khác nữa như: sức mạnh chê bai hoặc chế nhạo; sức



manh làm ảnh hưởng đến danh tiếng bằng cách tiết lộ một bí mật; sức mạnh gây nổi đau tâm lý bằng cách gọi lại những ký ức đau thương; giao một nhiệm vụ khó khăn; sức mạnh làm lãng phí thời giờ của bạn; bắt bạn làm lại một công việc; học lại và sức mạnh cản trở tương lai của bạn.

Hãy xem Nhà thương lượng hiệu quả phối hợp Sức mạnh Đối đãi và Sức mạnh Áp chế như thế nào để tạo nên một khả năng ảnh hưởng mạnh mẽ. Bố mẹ dùng Sức mạnh Đối đãi và Sức mạnh Áp chế với con mình kiểu như: “Nếu bây giờ con đi ngủ thì mẹ sẽ đọc truyện cho con”, “Nếu con không ăn chỗ cà rốt đó thì con sẽ không được xem TV nữa”. Nhân viên bán hàng nhấn mạnh lợi ích cho khách hàng để thuyết phục họ mua đồng thời nhẹ nhàng ám chỉ những nguy cơ nếu họ không mua: “Đầu tư vào đây sẽ mang lại kết quả bất ngờ cho doanh số của anh”. “Nên mua ngay trước khi các đối thủ cạnh tranh nhảy vào giành lấy.”

Các nhà quản lý thường dùng biện pháp cây gậy và củ cà rốt để khuyến khích nhân viên của mình: “Hãy cố gắng làm tốt, việc này sẽ có lợi cho anh”, “Joe, nghe tôi nói đây. Đừng làm rối mọi việc lên”. Các chính trị gia dùng nó để duy trì sự cân bằng hòa bình thế giới: “Nếu anh duy trì được một chính phủ dân chủ thì chúng tôi sẽ trao cho anh quy chế tối huệ quốc”. “Hợp tác với chúng tôi thì chúng ta sẽ có 10.000 đầu đạn hạt nhân sẵn sàng chỉ trong 15 giây.”

Trong bất kỳ tình huống thuyết phục nào, yếu tố thưởng và phạt luôn hiện hữu. Giả dụ bạn mang xe ra cửa hàng sửa chữa, họ bảo bạn phải đến mai mới xong nhưng bạn lại cần vào tối nay. Bạn hãy để họ biết bạn đang thực sự cảm thấy thế nào.

Người phụ trách cửa hàng sẽ nghĩ gì khi nghe bạn nói vậy? Nếu anh ta chấp nhận yêu cầu của bạn, bạn sẽ đền đáp với sự biết ơn và không khí dễ chịu. Nếu không thì anh ta sợ rằng bạn sẽ bực bội. Nhà thương lượng hiệu quả hiểu cả hai yếu tố này và biết cách vận dụng cả hai một cách khéo léo.

Người không hiểu về thương lượng hiệu quả sẽ chỉ dùng một yếu tố. Họ đe dọa bằng Sức mạnh Áp chế nhưng không hiểu rằng điều này sẽ có hiệu quả hơn nhiều nếu kèm theo Sức mạnh Đối đãi. Tôi chắc chắn là bạn đã thấy mọi người mắc sai lầm này. Khi chiếc xe chưa được sửa xong, người thương lượng kém sẽ nổi nóng và có ép đối phương phải làm điều họ không muốn. “Nếu xe của tôi không xong trước 5 giờ chiều thì tôi sẽ kiện anh bằng mọi giá. Tôi sẽ lấy luôn chỗ này”. Việc áp dụng chiến thuật lo sợ là một cách thuyết phục hiệu quả nhưng lại thường được áp dụng một cách mạnh bạo quá dẫn đến sự phản pháo. Nếu đối phương chịu rút lui thì họ lại tiếp tục sai lầm bằng cách huênh hoang chiến thắng.

Hãy xem xét các bậc thầy về thuyết phục dùng cả yếu tố thưởng và phạt để tác động đến một quốc gia như thế nào. Đây là phần kết thúc bài diễn thuyết của Winston Churchill tại Hạ viện vào ngày 04/6/1940 khi cuộc chiến với Đức dường như sắp rơi vào thất bại.

*Chúng ta sẽ không yếu đi hay thất bại. Chúng ta sẽ đi tới cùng. Chúng ta sẽ chiến đấu ở Pháp và trên các vùng biển, chúng ta sẽ chiến đấu với niềm tin và sức mạnh ngày một lớn. Chúng ta sẽ bảo vệ quê hương của mình dù có phải mất mát bao nhiêu đi chăng nữa;*

*Chúng ta sẽ chiến đấu trên các bãi biển, bến cảng, trên cánh đồng, đường phố và trên những ngọn đồi. Chúng ta sẽ không bao giờ đầu hàng và kể cả có phải như vậy, điều mà cho đến lúc này tôi cũng không tin, hòn đảo này hay một phần lớn của nó bị chinh phục và chịu khổ sở thì Đế chế của chúng ta ở bên ngoài với sự yểm trợ của Hạm đội Anh sẽ tiếp tục cuộc chiến đấu cho đến khi nhờ ơn Chúa, Tân Thế giới với tất cả sức mạnh của mình sẽ tới giải phóng và cứu rỗi cho Cựu Thế giới.*

Câu cuối cùng cho thấy tài năng tác động tới công luận của Winston Churchill. Một người bình thường hơn sẽ vui vẻ chấp nhận và đưa ra một bài phát biểu đầy tính khích lệ về việc “Người Anh sẽ không bao giờ chịu làm nô lệ”, trích dẫn trong Rule Britannia, một điệp khúc yêu nước được yêu thích. Churchill còn thông minh hơn thế. Ông không chỉ dùng Sức mạnh Đối đãi mà còn dùng Sức mạnh Áp chế bằng cách nói với cả nước là họ có thể thua trận và bị Đức chiếm đóng.

Nhà thương lượng hiệu quả biết cách áp dụng khéo léo cả Sức mạnh Đối đãi và Sức mạnh Áp chế bằng cách thể hiện sự biết ơn: “Thật tuyệt. Tôi trân trọng điều đó. Anh thật tốt bụng.”

Hãy tạm dừng một lúc để viết ra ba lý do tại sao người mà bạn thương lượng sẽ bị thiệt hại nếu không hoàn tất thỏa thuận với bạn. Nếu bạn là người bán hàng, hãy nghĩ đến những lý do tại sao việc chọn một trong những đối thủ mà không phải chọn bạn sẽ bất lợi cho họ. Nếu bạn là người đi xin việc hay muốn được thăng tiến, hãy nghĩ đến ba yếu tố mà việc chọn người khác có thể bất lợi cho công ty.

1. \_

2. \_

3. \_

Hy vọng một trong những lý do mà bạn viết ra là họ không “có được” bạn. Đây nên là lý do số một khiến họ nên tránh chọn đối thủ của bạn – không phải là vì chất lượng của sản phẩm hay dịch vụ của bạn mà vì họ sẽ không có được bạn nếu họ làm thế. Để thể hiện được Sức mạnh Áp chế, bạn phải làm gia tăng giá trị cho sản phẩm hoặc dịch vụ của mình để họ sợ không mua được của bạn. Cũng như với Sức mạnh Đối đãi, sự khác biệt chính là bạn; kiến thức của bạn về sản phẩm dịch vụ, kiến thức của bạn về những vấn đề và cơ hội của họ, khả năng sáng tạo của bạn trong việc giải quyết vấn đề của họ và nắm bắt cơ hội của họ.

Bạn có nhớ lúc chúng ta nói về chiêu chia nhỏ ở Chương 1? Tôi đã nói là bạn phải đưa ra lời đề nghị ban đầu thật cao để chia nhỏ dần đến mục tiêu thực sự của bạn. Đôi khi bạn ngại làm điều đó. Bạn không đủ can đảm để đưa ra những đề nghị thẳng thừng như thế vì bạn sợ đối phương sẽ cười mình. Trong cuốn sách *13 bí quyết thể hiện sức mạnh của mình* (Prentice Hall), tôi đưa ra câu trả lời thế này: Bạn phải xác định điều mà mình sợ nhất và phải làm chính điều đó. Cũng giống như với Sức mạnh Đối đãi, câu trả lời dựa trên kinh nghiệm. Trong khi người mới vào nghề kinh doanh có thể hồi hộp về cuộc thương lượng

1.000 đôla thì người có kinh nghiệm hơn sẽ rất để ý đến việc bị thua trong cuộc thương lượng 100.000 đôla. Trong khi một nhân viên bán hàng mới vào nghề có thể sợ mất thương vụ 1.000 đôla thì nhân viên bán hàng có kinh nghiệm sẽ không để việc mất thương vụ 100.000 đôla làm anh ta nao núng.

Các nhân viên mới thường gặp khó khăn với Sức mạnh Đối đãi và Sức mạnh Áp chế. Lần đầu tiên tiếp cận với khách hàng, họ coi mỗi khách hàng giống như người có thể gia ân cho mình bằng cách đặt hàng của mình hoặc trừng phạt họ bằng cách từ chối họ hoặc tệ hơn là cười nhạo trước những gì họ đề xuất. Khi đã ở trong ngành một thời gian, họ nhận ra việc bán hàng cũng là một trò chơi con số, giống như bất kỳ thứ gì khác. Nếu họ làm việc tích cực và nói chuyện với nhiều người thì sẽ nhận ra rằng tỉ lệ người từ chối cũng sẽ cao. Khi họ hiểu đó là một trò chơi với các con số, nhận thức về việc mọi người có thể thương hoặc phạt họ sẽ không còn quan trọng và họ trở nên tự tin hơn về những gì mình đang làm.

Mỗi khi bạn coi ai đó có thể áp chế mình thì anh ta đã có sức mạnh khiến bạn e ngại và một trong những lực lượng áp chế mạnh mẽ nhất mà chúng ta biết là sức mạnh làm người khác khó xử bằng cách chế nhạo họ.

## **NỖI SỢ HÃI TRÊN ĐỈNH NÚI**

Nỗi sợ bị cười nhạo có thể khiến chúng ta không thể làm những việc mình mong muốn trong đời. Nhiều năm trước khi tôi bắt đầu học trượt tuyết, tôi đã đến núi Mammoth ở California với Ron và Marty Meripol. Họ là những người trượt tuyết giỏi hơn tôi. Họ nói: “Roger, hôm nay chúng tôi sẽ đưa anh lên ngọn núi tuyết.”

Tôi đáp: “Tôi không nghĩ là mình đã sẵn sàng lên ngọn núi tuyết đó đâu.”

Họ nói: “Thôi nào, Roger. Anh làm được mà. Đi đi.”

Chúng tôi đi bằng khinh khí cầu lên đỉnh núi cao hơn 3352m so với mực nước biển. Tôi vẫn còn nhớ cảm giác căng thẳng khi chúng tôi ngồi trên chiếc khinh khí cầu nhỏ xíu vượt qua vách núi dựng đứng phủ đầy tuyết đó. Một chuyến đi căng thẳng đến mức người trượt tuyết có kinh nghiệm nhất cũng không thể nói gì khi lên tới đỉnh núi. Họ chỉ ngồi đó im lặng với những suy tư của mình để tự mình vượt qua nỗi sợ hãi trước những điều đang đến.

Cuối cùng, chúng tôi đã đến nơi và bước ra trong làn gió lạnh buốt. Tôi hồi hộp bước lên ván trượt và trượt khoảng 274m cùng với bạn bè cho đến khi chúng tôi xuống đến mỏm núi.

Tôi đứng đó nhìn xuống đường trượt và khi đó, tôi có hai sự lựa chọn. Lựa chọn thứ nhất là trượt trở lại khinh khí cầu và đi xuống nhưng nếu tôi làm thế, bạn bè sẽ cười nhạo tôi. Lựa chọn thứ hai là chết! Tôi chọn chết còn hơn là bị cười nhạo. Điều đó cho thấy nỗi sợ hãi bị cười nhạo có thể mạnh mẽ đến thế nào.

Gần đây tôi đã đến ngọn núi tuyết đỏ một lần nữa và giờ ở đó đã có một tấm biển ghi là: “Khi bạn bè bạn bảo đi - đừng ngại phải nói không.”

Hãy hiểu rõ và cảm thấy thoải mái khi dùng Sức mạnh Áp chế. Dù bạn có chấp nhận hay không thì nó vẫn luôn hiện hữu trong cuộc thương lượng và khả năng áp dụng nó một cách hiệu quả đặc biệt quan trọng để bạn trở thành một nhà thương lượng thành công.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Sức mạnh Áp chế có tính chủ quan.
2. Sức mạnh Áp chế hiện hữu trong bất kỳ hoạt động trao đổi hay giao tiếp nào.
3. Mất tiền là một vấn đề lớn nhưng Sức mạnh Áp chế còn có nhiều dạng khác nữa.
4. Lý do số một khiến khách hàng nên tránh chọn đối thủ của bạn vì nếu họ làm vậy, họ sẽ không có được bạn.

## 56. SỨC MẠNH CAO CẢ

Yếu tố thứ tư của sức mạnh cá nhân là Sức mạnh Cao cả. Sức mạnh này thuộc về bất cứ ai thiết lập nên giá trị nhất quán. Ví dụ dễ thấy là một lãnh tụ tôn giáo nói “Anh có thể tin tôi vì tôi có một hệ giá trị và tôi sẽ không từ bỏ những giá trị đó.”

Bạn thường yêu thích và ngưỡng mộ cách xử sự nhất quán của khách hàng. Họ cũng thích bạn vì điều đó. Nếu bạn sẵn sàng đưa ra lập trường để bảo vệ nguyên tắc của mình, đặc biệt là khi có vẻ như bạn có nguy cơ bị thiệt hại về tài chính thì nó sẽ tạo ra lòng tin cho người khác và họ yêu quý bạn vì điều đó. Chẳng hạn, nếu bạn bán máy tính và có đủ can đảm nói với khách hàng: “Tất nhiên anh không muốn mất tiền và tôi cũng muốn nếu đó là điều anh cần làm nhưng ở đây lại không phải thế. Tôi biết anh sẽ không hoàn toàn hài lòng trừ khi anh có được mô đên với ổ cứng 2 terabyte. Tôi rất tiếc nhưng tôi sẽ không bán thứ gì kém hơn cho anh đâu.”

Họ thích bạn vì thế. Tất nhiên sẽ có người trợn mắt lên, nhưng nếu bạn đã có sự chuẩn bị và bạn đúng thì bạn có sức mạnh đối với khách hàng đó. Nếu bạn chùn bước, họ sẽ tôn trọng bạn thế nào?

Giả dụ bác sỹ nói cần phải phẫu thuật cầu nối bên cho tim của bạn và bạn nói: “Tôi nghĩ là tôi chỉ cần cầu nối ba bên.” Nếu anh ta trả lời: “Được thôi, hãy thử ba bên xem thế nào” thì bạn sẽ cảm thấy thế nào về anh ta? Bạn có để cho con người đó cầm dao mổ đến gần bạn không? Tôi không nghĩ vậy.

Khi bạn thể hiện Sức mạnh Cao cả, những người thương lượng khác cũng sẽ nhận thấy,

họ sẽ khâm phục và tôn trọng hệ giá trị nhất quán và để bạn có nhiều ảnh hưởng đối với họ. Khi thương lượng, bạn thể hiện thái độ sẵn sàng chặt chém hoặc làm điều mà mình không nên làm thì bạn có thể đạt được kết quả ngắn hạn là bán được hàng lúc đó nhưng về lâu dài bạn sẽ mất đi khả năng ảnh hưởng đến khách hàng sau này.

Hãy cẩn thận đừng tạo ra những tiêu chuẩn rồi lại phá bỏ chúng đi. Đừng nói với khách hàng là bạn sẽ không bao giờ giảm giá rồi thực tế lại giảm giá. Như thế còn tệ hơn là việc đặt ra các tiêu chuẩn ngay từ đầu.

Sức mạnh Cao cả là yếu tố gây ảnh hưởng mạnh mẽ nhất trong tất cả các yếu tố. Việc có khả năng thể hiện thành công là bạn có một hệ giá trị nhất quán và sẽ không bao giờ phá bỏ nó có một tác động đặc biệt lên mọi người. Đó là lý do tại sao nó lại hiệu quả hơn các yếu tố thường phạt gây ảnh hưởng rõ ràng hơn. Dù hai yếu tố này có thể có tác động tức thời và nhanh chóng đối với mọi người, bạn cũng không thể duy trì được mãi vì cuối cùng chúng sẽ phản tác dụng đối với bạn.

Các vị phụ huynh thường thuyết phục con cái bằng cách khen thưởng sẽ nhận thấy bọn trẻ sẽ quen với việc phải được thưởng và sẽ nổi loạn nếu không được thưởng. Bạn có thể trả một nhà điều hành doanh nghiệp 20 triệu đôla một năm và trong những năm đầu, đó là nguồn động lực vô tận khiến anh ta làm việc không ngừng nghỉ để tiếp tục có được mức đãi ngộ như vậy. Nhưng lâu dần, giá trị của mức đãi ngộ đó sẽ bắt đầu giảm đi.

Bạn có thể dùng Sức mạnh Áp chế để khích lệ một người bằng cách dọa đuổi anh ta chẳng hạn. Nhưng nếu kéo dài thì điều này sẽ phản tác dụng. Khi bạn cứ liên tục dọa như vậy, anh ta hoặc là phải tìm cách thoát khỏi áp lực đó hoặc là phải quen với nó. Tuy nhiên, Sức mạnh Cao cả thì cứ luôn lớn mãi. Bạn càng thể hiện trong thời gian càng dài là bạn có một hệ giá trị nhất quán mà bạn sẽ không bao giờ từ bỏ thì mọi người càng tin tưởng bạn. Từ niềm tin đó bạn sẽ có nhiều khả năng tác động đến người khác trong cuộc thương lượng.

## Sức mạnh Cao cả là một nhân tố gây e ngại

Khi mọi người dùng Sức mạnh Cao cả với bạn thì bạn sẽ gặp khó khăn vì chúng ta thường khâm phục phẩm chất đó. Khi họ nói: “Vâng, nhưng chúng tôi không làm như vậy. Người sáng lập ra công ty chúng tôi với tấm lòng của Chúa đã nói khi ông bắt đầu xây dựng công ty 28 năm trước đây rằng: “Hãy lập nên một bảng giá hợp lý cho các sản phẩm và đừng bao giờ giảm giá đã niêm yết”. Khi chúng ta nghe những lời lẽ cao thượng đó, chúng ta không muốn phải đi ngược lại vì chúng ta khâm phục người có nguyên tắc và không thích chống lại họ.

Khi ai đó dùng Sức mạnh Cao cả với bạn theo cách đó, bạn có hai lựa chọn:

1. Chứng minh rằng dù họ nói họ chưa bao giờ có ngoại lệ, thực ra họ đã có ngoại lệ rồi. Ảnh hưởng của tiền lệ là vô cùng đặc biệt. Nếu bạn có thể chứng minh là họ đã từng có ngoại lệ thì Sức mạnh Cao cả sẽ bị phủ nhận hoàn toàn. Nếu đang ở khách sạn Holiday

Inn tại Florida và muốn được giảm giá đặc biệt mà bạn có thể chứng minh rằng Holiday Inn ở Seattle đã từng giảm giá cho bạn thì bạn sẽ có nhiều thế mạnh trong việc thương lượng với nhân viên lễ tân ở Florida.

2. Chứng minh là dù trước đây đó là nguyên tắc hay nhưng giờ không phải là điều khôn ngoan nữa. Tôi biết một công ty nằm trong danh sách 50 công ty của Fortune trong nhiều năm có câu: “Người sáng lập ra công ty ngay từ đầu đã đặt ra một chính sách là không bao giờ thay đổi mức giá niêm yết.” Công ty này có thể duy trì chính sách đó trong nhiều thập kỷ nhưng cuối cùng khi đối thủ của họ bắt đầu giảm giá thì họ phải làm theo. Chính sách trong nhiều năm của công ty không có nghĩa là chính sách của công ty giờ vẫn vậy.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Chúng ta muốn chịu ảnh hưởng của những người có một hệ giá trị nhất quán.
2. Hãy có đủ can đảm để quyết định điều gì là tốt cho khách hàng của mình và không bao giờ thay đổi điều đó.
3. Sức mạnh Cao cả mạnh hơn Sức mạnh Đối đãi hay Sức mạnh Áp chế vì những sức mạnh này có thể suy giảm theo thời gian còn Sức mạnh Cao cả sẽ tiếp tục gia tăng.
4. Sức mạnh Cao cả có thể khiến bạn e ngại khi gặp phải vì chúng ta thường ngưỡng mộ những người hành động nhất quán.
5. Hãy thu thập đủ thông tin để bạn có thể thách thức lại những câu nói kiểu như: “Chúng tôi chưa bao giờ có ngoại lệ cho nguyên tắc đó.”
6. Nếu không tìm được ngoại lệ thì hãy thuyết phục họ là đã đến lúc họ cần linh hoạt hơn và đưa ra ngoại lệ cho nguyên tắc đó.

## 57. SỨC MẠNH LÔI CUỐN

Yếu tố thứ năm của sức mạnh cá nhân là Sức mạnh Lôi cuốn. Đây có lẽ là yếu tố khó phân tích và giải thích nhất. Sự lôi cuốn là gì? Tất nhiên là chúng ta vẫn thường nghe về sự lôi cuốn trong các tôn giáo. Theo đó, sức lôi cuốn nghĩa là một tài năng đặc biệt được Chúa trời ban cho, như khả năng hàn gắn hay tiên tri chẳng hạn. Còn theo nghĩa thông thường, sức lôi cuốn có nghĩa là một phẩm chất đặc biệt giúp con người có khả năng thu hút tâm trí của một người khác, từ đó mang lại sự ủng hộ và cống hiến tận tụy.

Nhà xã hội học người Đức Max Weber là người đầu tiên đưa thuật ngữ này vào đời sống hiện đại và coi nó như một kỹ năng thuyết phục có thể học được. Ông gọi đó là một dạng quyền lực thứ ba, sau luật pháp và truyền thống mà cho đến đầu thế kỷ thứ XX vẫn được coi

là những dạng quyền lực cơ bản. Nghĩa là chỉ với cá tính đặc biệt của mình, con người có thể tạo ảnh hưởng đến người khác.

Max Weber cũng đưa ra thuyết các nhà lãnh đạo có sức lôi cuốn thường được lựa chọn trong những thời kỳ khó khăn. Điều này đặc biệt đúng trong trường hợp của Adolf Hitler ở Đức và Juan Peron ở Argentina. Nhìn vào nền chính trị Mỹ gần đây bạn cũng sẽ thấy hiện tượng đó. Franklin Roosevelt được bầu lần đầu tiên vào giữa thời kỳ của cuộc đại khủng hoảng. Barack Obama được bầu trong giai đoạn suy thoái tồi tệ nhất kể từ thời kỳ đại khủng hoảng.

Obama là một vị Tổng thống có sức lôi cuốn nhờ tính cách phù hợp và sự tự tin. Cách ông mạnh mẽ đưa ra tầm nhìn cho đất nước đã tạo cảm hứng cho những người đi theo ủng hộ ông.

Dean Simonton, một nhà tâm lý học ở Đại học California- Davis, đã xác định những yếu tố mà một ứng cử viên Tổng thống cần thể hiện để tạo ra sức hút. Anh ta phải có sự nhạy bén trước những thay đổi, có ý thức trau chuốt hình ảnh trước công chúng, biết cách hùng biện hiệu quả, thể hiện tài khéo léo và cá tính rõ ràng nổi bật, có khả năng để luôn được yêu thích, thích những khía cạnh lễ nghi của văn phòng Tổng thống, là khởi nguồn năng lượng và lòng quyết tâm.

Nếu liên hệ những phẩm chất đó với vị Tổng thống mà bạn nghĩ là có sức hút nhất, bạn sẽ thấy sức lôi cuốn không phải là một phẩm chất bẩm sinh kỳ bí mà là một kỹ năng bạn có thể phát triển. Trong cuốn sách *Bí quyết thuyết phục hiệu quả*, tôi đã dành toàn bộ hai chương để nói rõ về cách phát triển sức hút cá nhân. Giờ chúng ta hãy tập trung vào thể mạnh và hạn chế của nó.

## **GẶP BẠC THẦY WILLIAM JEFFERSON CLINTON**

Tôi chắc là bạn đã từng gặp một người nổi tiếng có cá tính đặc biệt lôi cuốn. Lúc gặp Tổng thống Clinton, tôi cảm thấy không thoải mái lắm vì tôi ở phía đối lập trên chính trường và tôi chắc là ông cũng biết điều đó. Tôi không muốn nói bất cứ điều gì có thể tạo cảm giác là có sự ủng hộ nên tôi nói: “Chúc Ngài may mắn, Ngài Tổng thống. Đừng để họ làm ngài thất vọng.” Bạn hãy đoán xem phản ứng của ông ấy thế nào. Ông ấy nhìn thẳng vào mắt tôi và nói: “Roger, nếu anh ở bên tôi thì tôi sẽ ở đó.” Tôi nói: “Tôi sẽ ở đó, Ngài Tổng thống.” Chỉ trong 15 giây, ông ấy đã có được sự cam kết ủng hộ của tôi chỉ dựa trên sức mạnh từ cá tính của ông.

Ở Tucson, tôi gặp một người cũng vừa gặp Bill Clinton ở một sự kiện chính trị. Cô ta bảo tôi: “Có khoảng 40 người chúng tôi được chọn gặp ông ấy và tập trung ở một phòng họp trong khách sạn. Ông bước vào và dành khoảng 20 phút để bắt tay hết mọi người trong phòng. Khi ông ấy đi rồi, tất cả chúng tôi đều có cảm giác là ông bước vào phòng chỉ để gặp mình vậy”.

Đó chính là sức mạnh lôi cuốn.

Sức lôi cuốn rất khó giải thích. Chúng ta chỉ biết khi gặp nó nhưng lại khó giải thích về nó. Khi bạn thấy khó hiểu về điều gì đó thì việc nghĩ đến điều ngược lại cũng có thể giúp ích. Phẩm chất nào bạn có thể gán cho người ít sức hút nhất trên thế giới? Bạn không muốn ở với ai nhất trên một hòn đảo hoang trong suốt phần đời còn lại? Tôi nghĩ đó là một người hoàn toàn ích kỷ hẹp hòi, người chỉ biết nghĩ đến bản thân mình.

Hãy lấy John Paul Getty làm ví dụ. Khi ông ta là người giàu nhất thế giới, nhiều người muốn có những thứ giống như ông ta nhưng không ai muốn giống con người ông ta. Aristotle Onassis đã rất khó khăn khi làm ăn với ông ta cho đến khi ông thừa nhận trong hồi ký của mình là mọi điều Getty làm đều hoàn toàn chỉ là tư lợi.

Nếu đối lập với sức lôi cuốn là ích kỷ thì có thể thấy sức lôi cuốn là khả năng thể hiện bạn quan tâm tới tất cả những người mà mình tiếp xúc. Bạn không cần phải như Mẹ Theresa quan tâm đến tất cả người nghèo trên thế giới này hay Martin Luther King, Jr. quan tâm đến bất cứ ai chịu sự phân biệt chủng tộc nhưng bạn cần quan tâm đến tất cả những người mà mình gặp.

Dale Carnegie trong cuốn sách có tính mẫu mực của mình, cuốn *Đắc nhân tâm*, đã đưa cho chúng ta một lời khuyên quan trọng thế này: Hãy đối xử với người bạn gặp giống như người quan trọng nhất bạn gặp ngày hôm đó. Nghe hay ho đấy chứ? Không phải là người quan trọng nhất mà bạn từng gặp hay thậm chí là người quan trọng nhất mà bạn gặp trong tuần đó sẽ là quan trọng nhất. Hãy coi người mà bạn gặp là người quan trọng nhất bạn gặp ngày hôm đó. Bạn không thể tôn trọng vị Phó Chủ tịch nhưng lại coi người Thư ký như người hầu được.

Nhân viên bán hàng thường có xu hướng nhấn mạnh thái quá Sức mạnh Lôi cuốn. Trước đây có nhiều người nói với tôi: “Mọi người làm ăn với tôi chỉ vì họ thích tôi.” Giờ thì đâu còn như vậy. Đừng rơi vào cái bẫy của Willie Loman. Ngay từ 60 năm trước, khi Arthur Miller viết *Cái chết của một thương nhân*, ông đã chế nhạo việc Willie Loman nói “Điều quan trọng nhất là được yêu thích.” Chắc chắn là khách hàng đó có khả năng đặt hàng của bạn nếu anh ta thích bạn nhưng đừng nghĩ là bạn có nhiều khả năng quyết định đến thế. Khách hàng giờ đã tinh tường hơn rất nhiều nên bạn không dễ gì điều khiển được cuộc thương lượng nữa.

## Sức mạnh Lôi cuốn là một nhân tố gây e ngại

Một số người rất khéo léo khi dùng Sức mạnh Lôi cuốn với bạn. Nếu không nhận ra, bạn có thể đưa ra nhiều nhân nhượng cho họ chỉ vì bạn quá thích họ. Mỗi khi cảm thấy bị thu hút bởi người khác, hãy tự trấn tĩnh lại và nghĩ: “Liệu mình có nhân nhượng thế này không nếu mình không chịu nổi anh ta?”



## Những điểm chính cần nhớ

1. Sức lôi cuốn là một phẩm chất đặc biệt, cho con người khả năng thu hút tâm trí của một người khác, từ đó mang lại sự ủng hộ và công hiến tận tụy.
2. Sức lôi cuốn cũng có ảnh hưởng mạnh mẽ như hai cách ảnh hưởng truyền thống là luật pháp (tất cả chúng ta đều đồng ý là phải tuân thủ luật pháp) và truyền thống (đây là cách chúng ta vẫn làm).
3. Các nhà lãnh đạo có sức lôi cuốn càng có nhiều ảnh hưởng trong những giai đoạn khó khăn.
4. Sức lôi cuốn càng lớn khi bạn biết cách thể hiện sự quan tâm đến người khác. 5. Đối xử với tất cả những người bạn gặp như người quan trọng nhất mà bạn gặp ngày hôm đó.
5. Đừng nhân nhượng ai chỉ vì bạn thích họ. Hãy tự trấn tĩnh lại và nghĩ: “Liệu mình có nhân nhượng thế này không nếu mình không chịu nổi anh ta?”

## 58. SỨC MẠNH CHUYÊN MÔN

Yếu tố thứ sáu của sức mạnh cá nhân là Sức mạnh Chuyên môn. Khi bạn thể hiện cho mọi người thấy mình có nhiều chuyên môn hơn trong một lĩnh vực cụ thể nào đó là bạn đã tăng cường sức mạnh lên họ. Hãy nghĩ về người mà bạn làm theo vì Sức mạnh Chuyên môn: bác sỹ của bạn, thợ sửa xe ô tô của bạn và thợ sửa ống nước của bạn. Thậm chí tôi còn phải làm theo lời người giúp việc dọn nhà cho tôi khi cô ta bảo tôi phải có một dụng cụ cọ rửa riêng cho một loại bề mặt đặc biệt nào đó. Lần đầu tiên tôi nhìn thấy chiếc máy vi tính, tôi nghĩ là mình sẽ không bao giờ biết cách sử dụng nó. Giờ tôi vẫn chưa thành thạo với chiếc iPhone của mình. Nếu không biết cách dùng, tôi sẽ gọi Astrid, đứa cháu gái 13 tuổi để hướng dẫn cho mình. Dù không muốn song tôi vẫn phải thú nhận là tôi sẽ phải thỏa hiệp rất nhiều mới có thể làm được. Với tốc độ phát triển của công nghệ ngày càng nhanh theo từng năm, từng tháng và sẽ theo từng tuần như hiện nay, chuyên gia sẽ là vua. Ai trong chúng ta cũng phải nhận thức là nếu chúng ta không tiếp tục tích cực phấn đấu để ngày càng trở thành một chuyên gia trong lĩnh vực của mình thì dòng thác công nghệ mới sẽ đè bẹp chúng ta.

Ngày nay, chuyên môn không phải là thứ chúng ta có thể học là có vì những gì bạn biết từ năm ngoái không đủ cho bạn tiếp tục duy trì trong năm nay. Bạn phải luôn tìm cách phát triển chuyên môn cao nhất. Nếu không chịu thừa nhận là bạn phải liên tục nâng cao kỹ năng thì bạn sẽ mất đi Sức mạnh Chuyên môn trong thời đại ngày nay.

Có ba nhân tố lớn có khả năng ảnh hưởng đến hành động của người khác đó là:

1. Trao quyền lực hoặc của cải.

2. Dùng Sức mạnh Áp chế hoặc bạo lực. Điều này khiến chúng ta lúng túng đúng không? Nhưng nếu bạn có đội quân đông hơn thì bạn sẽ có sức mạnh. Nếu các tập đoàn ma túy ở Mexico có nhiều vũ khí tối tân hơn cảnh sát thì họ sẽ có quyền lực. Tôi gọi đó là Sức mạnh Áp chế, thuật ngữ nghe nhẹ nhàng hơn bạo lực nhưng ý nghĩa thì giống nhau.
3. Sức mạnh Chuyên môn hoặc kiến thức. Nếu bạn biết nhiều hơn người khác thì bạn sẽ có khả năng ảnh hưởng đến họ. Trước khi có báo in, khả năng đọc và viết đã được coi là sức mạnh Chuyên môn. Giờ thì còn phức tạp hơn nhiều với cái gọi là Sức mạnh Chuyên môn.

Điểm chính yếu ở đây là: Sức mạnh Chuyên môn còn ưu việt hơn Sức mạnh Đối đãi và Sức mạnh Áp chế. Ít linh hoạt nhất là Sức mạnh Áp chế. Bạn chỉ có thể dùng trong trường hợp hãn hữu. Sức mạnh Đối đãi có hiệu quả nhưng sẽ mất dần giá trị. Chỉ có Sức mạnh Chuyên môn là liên tục gia tăng ảnh hưởng.

Áp dụng trong bối cảnh một tập đoàn tuyển dụng một nhân viên mới. Lúc đầu việc dọa sa thải sẽ khuyến khích anh ta làm việc chăm chỉ hơn. Sau đó đưa anh ta lên làm quản lý với khoản đãi ngộ 100.000 đôla sẽ khuyến khích anh ta cho đến khi chuyên môn của anh ta phát triển đến mức đối thủ nào đó có thể trả 500.000 đôla để mời anh ta về điều hành công ty.

## Sức mạnh Chuyên môn là một nhân tố gây e ngại

Đừng để mọi người dùng Sức mạnh Chuyên môn khiến bạn e ngại. Bạn có nhớ lần đầu tiên mới vào nghề và phải nghiên cứu các vấn đề chuyên môn kỹ thuật nhưng vẫn chưa thấy tự tin? Rồi bạn gặp một người có vẻ biết nhiều hơn mình. Hãy nhớ lúc đó bạn đã thấy e ngại thế nào. Đừng để như vậy. Khi họ hỏi về chuyên môn của bạn, đừng ngại phải nói: “Đó không phải là lĩnh vực chuyên môn của tôi nhưng các chuyên gia của tôi là những người giỏi nhất trong ngành. Anh có thể hoàn toàn tin tưởng vào họ.”

Các luật sư và bác sỹ đã thực sự phát huy được điều này đúng không? Họ đã xây dựng một thứ ngôn ngữ hoàn toàn mới mà bạn không thể hiểu được để cho bạn thấy là họ có những chuyên môn mà bạn không có.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Chúng ta thường tin theo những người có chuyên môn cao hơn mình.
2. Bạn phải liên tục tìm cách phát triển Sức mạnh Chuyên môn cao hơn nữa nếu không công nghệ kỹ thuật và thế giới đang thay đổi sẽ nhấn chìm chúng ta.
3. Ba yếu tố có khả năng ảnh hưởng đến hành động của người khác là: bạo lực (Sức mạnh Áp chế), vật chất (Sức mạnh Đối đãi) và kiến thức (Sức mạnh Chuyên môn).

4. Sức mạnh Chuyên môn ưu việt hơn vật chất và bạo lực.
5. Đừng để người khác làm bạn e ngại với Sức mạnh Chuyên môn của họ.

## 59. SỨC MẠNH TÌNH HUỐNG

Yếu tố thứ bảy của sức mạnh cá nhân là Sức mạnh Tình huống mà tất cả chúng ta đều quen thuộc. Đó là một nhân viên bưu điện mà bình thường anh ta không có quyền lực gì nhưng trong một tình huống cụ thể nào đó, anh ta có thể chấp nhận hoặc từ chối bưu kiện của bạn. Anh ta có quyền với bạn và thích được thể hiện nó.

Điều này phổ biến ở các tổ chức hoặc cơ quan chính phủ lớn, nơi mọi người không có nhiều quyền hành khi thực hiện công việc nên khi có một chút quyền lực đối với bạn thì họ rất thích dùng nó.

### HỌ KHÔNG THÍCH DÙNG SỨC MẠNH TÌNH HUỐNG

Tôi nhớ có lần đi nói chuyện ở một hội nghị lớn tại Halifax, Nova Scotia. Ngay đêm hôm trước khi tôi tới đó, có một nhóm đã mở tiệc mừng và họ đều say bí tỉ, không còn biết trời đất gì nữa. Một người đã cởi quần áo đi ngủ vào 3 giờ sáng rồi lại muốn có ít đá lạnh trong phòng. Anh ta đứng đó tự hỏi liệu có cần phải mặc quần áo vào để đi lấy đá không. Cuối cùng anh ta nghĩ: “Đã 3 giờ sáng rồi mà cái máy làm đá chỉ ngay phía ngoài thì ai thấy mình chứ? Chỉ cần chạy ra một tí là xong” nhưng lại quên là khi anh ta bước ra hành lang thì cửa phòng liền khóa trái lại.

Thế là anh ta phải đứng ngoài cửa với xô đá mà không có gì mặc trên người và phân vân giữa các lựa chọn. Cuối cùng anh ta quyết định, vì không có nhiều lựa chọn nên anh ta sẽ lấy xô đá che lại rồi đi xuống sảnh khách sạn Halifax Sheraton gặp cô lễ tân trẻ đang đứng đó để xin chìa khóa khác vào phòng. Cô này nhìn thẳng vào anh ta và nói: “Thưa ngài, trước khi tôi đưa chiếc chìa khóa khác, tôi cần giấy tờ tùy thân của ngài”. Đó chính là Sức mạnh Tình huống và họ không thích nó sao?

Vấn đề chính trong thương lượng là đôi khi bạn gặp một thời điểm mà mọi người có quá nhiều Sức mạnh Tình huống với bạn đến nỗi bạn sẽ phải chịu thua dù mình có thương lượng hiệu quả thế nào. Nếu buộc phải nhân nhượng thì bạn cũng nên nhân nhượng một cách nhã nhặn nhất có thể. Không cần phải bực bội về nó khiến bạn làm mất đi thiện chí của người khác mà vẫn phải đưa ra nhân nhượng.

Đã bao nhiêu lần bạn đến cửa hàng yêu cầu nhân viên ở đó hoàn tiền thứ gì đó và họ nói: “Thôi được, chúng tôi chỉ đồng ý lần này thôi. Chúng tôi thường không có chính sách như thế đâu.” Điều đó có nghĩa là gì? Nếu bạn phải nhân nhượng thì hãy nhân nhượng một cách thoải mái nhất có thể để giữ được thiện chí của người khác. Điều quan trọng là: Đừng

để điều đó khiến bạn bực bội. Nhà thương lượng hiệu quả hiểu rõ Sức mạnh Tình huống là gì và chuyển sang lĩnh vực mà họ có chút khả năng kiểm soát.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Đôi khi những người không gây ảnh hưởng lại nhờ có tình huống nào đó mà muốn có ảnh hưởng đến bạn.
2. Điều này phổ biến ở các tổ chức hoặc cơ quan chính phủ lớn, mọi người không có nhiều quyền hành khi thực hiện công việc. Họ được trông đợi làm theo sách vở. Khi gặp những tình huống giúp họ có thể có quyền hơn so với bạn, họ rất muốn dùng nó.
3. Nhận diện rõ bản chất của Sức mạnh Tình huống và không để nó khiến bạn bực bội.

## 60. SỨC MẠNH THÔNG TIN

Yếu tố cuối cùng của sức mạnh cá nhân là Sức mạnh Thông tin. Chia sẻ thông tin tạo nên sự gắn kết. Mỗi khi bạn chia sẻ thông tin với ai đó thì bạn sẽ trở nên gần gũi hơn với họ. Các trình dược viên thường rất khó tiếp cận được với các bác sỹ và hiểu rằng họ phải luôn xuất hiện cùng một số thông tin mới như kết quả nghiên cứu mới chẳng hạn vì chia sẻ thông tin với các bác sỹ khiến họ gắn bó hơn với những người này.

Trong thời đại kỹ thuật số như hiện nay, thông tin với tư cách là sức mạnh cá nhân đã mất đi khả năng ảnh hưởng khá nhiều. Câu châm ngôn trước đây “thông tin là sức mạnh” đã bớt đi giá trị. Giờ thông tin vô cùng sẵn có chỉ với vài cái click vào các công cụ tìm kiếm và việc giấu giếm thông tin khó hơn rất nhiều.

Sức mạnh Thông tin là một nhân tố gây e ngại

Việc che giấu thông tin thường gây ra sự e ngại. Các công ty lớn rất giỏi trong việc này. Họ sẽ xây dựng những thông tin ở cấp quản trị mà họ sẽ không chia sẻ cho nhân viên. Không phải là vì nó bí mật hay có hại cho ai mà bởi vì mức độ bí mật ở cấp quản trị cho họ quyền kiểm soát đối với nhân viên.

Đây là một đoạn trích thú vị từ tài liệu huấn luyện Hải quân:

*Sức mạnh Thông tin phụ thuộc vào việc cung cấp hay che giấu thông tin hoặc có những kiến thức mà người khác không có. Hãy sử dụng Sức mạnh Thông tin khi ra lệnh cho cấp dưới. Hãy ra lệnh theo cách để cấp dưới coi mệnh lệnh đó xuất phát từ cấp của bạn. Khi buộc phải tuân theo những mệnh lệnh mà bạn không đồng tình, đừng đưa ra mệnh lệnh theo kiểu “Đội trưởng nói” mà hãy trình bày làm sao để không ai phải nghi ngờ là bạn đưa ra.*

Khi thương lượng, đừng nói với đối phương là bạn được yêu cầu phải làm gì đó. Hãy coi đó là đề xuất của bạn và để họ suy nghĩ tại sao bạn lại quyết định như thế.

Loài người có khát khao mãnh liệt mang tính tự nhiên là biết được những gì đang diễn ra. Chúng ta không thể đứng im trước một điều bí ẩn. Bạn có thể để một con bò trên cánh đồng và nó sẽ đứng im ở đó mãi suốt cuộc đời mà không tự hỏi điều gì đang diễn ra bên kia quả đồi. Còn NASA thì lại dành hàng tỉ đôla để bay tới Sao Hỏa vì chúng ta có mong muốn mãnh liệt được tìm hiểu liệu có vi sinh vật sống trên Sao Hỏa hay không.

Thông tin bị che giấu có thể đáng e ngại. Giả dụ bạn vừa trình bày trước một nhóm khách hàng và họ nói với bạn: “Chúng tôi cần bàn riêng một chút. Phiên anh có thể ra ngoài sảnh và chúng tôi sẽ gọi anh khi bàn xong được không?” Chắc chắn là bạn sẽ cảm thấy khó chịu khi ngồi ngoài sảnh. Chúng ta không thích mọi người che giấu thông tin với mình.

Khi chúng ta nhận ra là họ chỉ đang dùng một chiêu thương lượng với mình, họ không còn khả năng làm chúng ta e ngại được nữa. Hãy hiểu là có thể họ chỉ ở đó để bàn về tỉ số bóng đá để khi quay lại cuộc thương lượng, sự tự tin của chúng ta đã giảm đi nhiều và thế của họ tăng lên. Một khi đã nhận ra đó chỉ là một chiêu trò, họ không thể làm ta e ngại với chiêu trò này nữa.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Chia sẻ thông tin tạo sự gắn kết với các nhà thương lượng khác.
2. Việc che giấu thông tin thường gây ra sự e ngại.
3. Ở thời đại kỹ thuật số như hiện nay, câu châm ngôn trước đây “thông tin là sức mạnh” có thể vẫn đúng nhưng việc tiếp cận thông tin đã quá phổ biến đến mức khó có thể che giấu thông tin và thông tin đã không còn nhiều ảnh hưởng như trước.
4. Đừng nói với đối phương là bạn được yêu cầu làm điều gì đó. Hãy coi đó là đề xuất của bạn và để họ tự suy nghĩ tại sao bạn lại làm như vậy.
5. Đừng cảm thấy e ngại khi đối phương xin bạn có thêm thời gian thảo luận về cuộc thương lượng. Đó có thể chỉ là một chiêu nhằm khiến bạn e ngại.
6. Khi hiểu được cơ chế của các chiêu thương lượng, bạn sẽ không còn thấy e ngại về chúng nữa.

## 61. KẾT HỢP CÁC SỨC MẠNH

Giờ bạn đã biết 8 yếu tố cho bạn sức mạnh áp đảo người khác. Tóm tắt lại, đó là:

1. Sức mạnh Chính danh (sức mạnh từ chức danh hay vị trí của bạn trên thương trường).
2. Sức mạnh Đối đãi (Khả năng đãi ngộ người khác).
3. Sức mạnh Áp chế (gần như luôn là nhận thức chứ không phải thực tế).
4. Sức mạnh Cao cả (khả năng thể hiện một hệ giá trị nhất quán).
5. Sức mạnh Lôi cuốn (sức mạnh từ cá tính).
6. Sức mạnh Chuyên môn (khả năng mà người khác không có).
7. Sức mạnh Tình huống (sức mạnh xuất phát từ hoàn cảnh).
8. Sức mạnh Thông tin (kiến thức mà người khác không có).

Hãy dành thời gian tự đánh giá về mình theo các yếu tố này – không phải như cách bạn tự nhìn nhận hay thậm chí như đúng con người bạn mà như bạn nghĩ là người khác sẽ nhìn nhận về bạn. Người thương lượng với bạn sẽ đánh giá thế nào về bạn theo tám yếu tố trên? Hãy cho điểm từ 1 đến 10 trong mỗi yếu tố, trong đó 1 là rất yếu và 10 là rất mạnh. Số điểm cao nhất có thể là 80. Nếu số điểm của bạn nằm trong khoảng 60 thì đó là con số khá tốt để trở thành một Nhà thương lượng hiệu quả. Nếu điểm của bạn cao hơn 70 thì tôi lo là bạn hơi quyết liệt khi thương lượng với người khác. Ít hơn 60 thì bạn sẽ có những điểm yếu. Hãy nghiên cứu kỹ hơn về những yếu tố mà bạn bị điểm thấp để xem bạn có thể làm gì để nâng cao hơn.

Khi xem lại danh mục này, hãy nhớ là tám yếu tố sức mạnh này cũng là tám cách mà người khác có thể khiến bạn e ngại và nghĩ rằng mình không có sức mạnh nào hết. Lần sau khi thương lượng mà bạn cảm thấy mình mất kiểm soát – tức là họ bắt đầu khiến bạn e ngại – thì hãy xác định xem mình đang gặp những yếu tố nào. Việc xác định chúng sẽ giúp bạn xử trí tốt hơn.

Giờ hãy xem các cách kết hợp đặc biệt của những sức mạnh này. Trước tiên là với Sức mạnh Cao cả, Sức mạnh Lôi cuốn và Sức mạnh Chuyên môn. Nhà thương lượng hiệu quả biết rằng việc kết hợp các sức mạnh này là điều cần thiết để bạn có thể kiểm soát được cuộc thương lượng. Bạn có biết ai dễ dàng thuyết phục người khác chấp nhận những đề xuất của mình không? Có lẽ bạn từng tham dự một cuộc thương lượng cùng với sếp của mình và ông ta có vẻ rất thoải mái. Ông ta ngồi nói chuyện với đối phương trong khoảng 15-20 phút và chẳng có vẻ gì là đang nói chuyện có chủ đích cả nhưng đến cuối cùng thì đối phương lại nói: “Chúng ta phải làm gì đây? Chúng ta cần đi theo kiểu đặc biệt hay kiểu thông thường? Anh nói đi. Anh là chuyên gia mà.”

Lý do ông ta giành được nhiều sức mạnh trước đối phương là ông ta đã thể hiện thành công mình có Sức mạnh Cao cả, Sức mạnh Lôi cuốn và Sức mạnh Chuyên môn. Sức mạnh Cao cả: “Tôi sẽ không làm gì mà không vì lợi ích cao nhất của anh bất kể tôi có được lợi gì không”. Điều này tạo ra sự tin tưởng đúng không? Sức mạnh Lôi cuốn: Ông ta có cá tính dễ

chịu. Và Sức mạnh Chuyên môn: Sếp của bạn đã cho đối phương thấy nếu không phải là nói quá thì ông ta biết nhiều hơn đối phương. Khi kết hợp cả ba yếu tố này lại, bạn đã sắp kiểm soát được cuộc thương lượng, rất gần với thời điểm mà đối phương sẽ trì hoãn quyết định. Cô ta nói: “Vậy anh nghĩ là chúng ta nên làm gì?” Cô ta đã trao quyền kiểm soát cuộc thương lượng cho bên bạn.

Còn có một sự kết hợp 8 yếu tố của sức mạnh cá nhân nữa đặc biệt quan trọng đối với Nhà thương lượng hiệu quả mà hiệu ứng khi kết hợp chúng lại với nhau rất mạnh. Cả bốn yếu tố đó kết hợp lại trong một con người sẽ mang lại kết quả không ngờ. Đó là: Sức mạnh Chính danh (sức mạnh nhờ chức danh), Sức mạnh Đối đãi (khả năng đãi ngộ con người), Sức mạnh Cao cả (hệ giá trị nhất quán: Tôi sẽ không từ bỏ dù có điều gì xảy ra) và Sức mạnh Lôi cuốn (cá tính: trạng thái hấp dẫn tạo ra sự tán thưởng).

Khi cả bốn yếu tố đó kết hợp lại trong cùng một con người dù với ý tốt hay không thì đều mang lại tác động đặc biệt. Đó chính là điều giúp Adolf Hitler nắm quyền kiểm soát nước Đức vào những năm 1930. Ông ta liên tục nhấn mạnh Chức danh – Fuhrer! Fuhrer<sup>(1)</sup> Ông ta liên tục nhấn mạnh Sức mạnh Đối đãi bằng cách nói với người Đức: Nếu chúng ta xâm chiếm Tiệp Khắc và Ba Lan thì chúng ta sẽ thành công. Ngoài việc dùng Sức mạnh Cao cả độc tài – Chúng ta sẽ không bao giờ từ bỏ, Hitler còn có Sức mạnh Lôi cuốn đến mức thôi miên. Ông ta có thể khiến hàng chục nghìn người bị mê hoặc bởi tài hùng biện của mình.

## **BẠN KHÔNG THỂ NHẤT QUÁN HƠN THỂ NÀY**

Thật thú vị là Adolf Hitler trong cuốn hồi ký Mein Kampf (Cuộc đấu tranh của tôi) năm 1926 đã viết chi tiết về những gì tiếp đó, trong đó có việc mở rộng nước Đức qua Tiệp Khắc và Ba Lan đến Ucraina. Hơn năm triệu bản của nó đã được phát hành ở Đức trước Chiến tranh Thế giới thứ hai nhưng cuốn hồi ký này chưa bao giờ được dịch ra tiếng nước ngoài. Hitler đã kiểm soát chặt chẽ việc phổ biến cuốn sách của mình bên trong biên giới nước Đức nhưng tôi vẫn thấy khó tin là không có bản sao nào được lén đưa ra nước ngoài và chuyển ngữ. Có lẽ người dịch nó chỉ đơn giản là không tin vào tầm cỡ những dự định của ông ta. Có lẽ chúng ta quá cần Hitler để làm “đê chắn sóng” trước Chủ nghĩa Cộng sản. Nhưng nếu thực sự để ý có lẽ chúng ta đã biết mọi chi tiết về các dự định của ông ta. Vì ông ta chưa bao giờ từ bỏ ý định ban đầu của mình.

Trên mặt phải của đồng xu là hình Tổng thống John F. Kennedy. Tổng thống nào cũng đều có Sức mạnh Chính danh, cũng đều có thể đãi ngộ mọi người nhưng không phải Tổng thống nào cũng có thể thể hiện một hệ giá trị nhất quán. Không phải Tổng thống nào cũng thể hiện được Sức mạnh Lôi cuốn. Đó chính là vấn đề của Tổng thống Gerald Ford. Ông ta có thừa ba yếu tố kia nhưng lại không có cá tính tạo sự ngưỡng mộ. Trong suốt sự nghiệp của mình, dù có thực sự thông minh song Richard Nixon lại được ít người thích. Tôi nghĩ đó cũng là hạn chế của George Bush Sr., đặc biệt khi ông ta là người kế nhiệm của Ronald

Reagan, người rất có sức hút.

John F. Kennedy và Ronald Reagan đều có thừa bốn sức mạnh đó để trở thành những Tổng thống được ưa thích nhất trong lịch sử hiện đại. Hãy xem Barack Obama đã lên nắm quyền ngoạn mục đến thế nào và ông được đánh giá thế nào theo bốn phẩm chất đó. Bạn cũng có thể có sức mạnh đó nếu tập trung phát triển bốn yếu tố của sức mạnh cá nhân đó. Khi đó, tôi chắc chắn là bạn sẽ thấy sự biến đổi đáng kể về khả năng ảnh hưởng đến người khác.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Tự đánh giá về những yếu tố này theo cách nhìn của người khác về bạn theo thang điểm từ 1 đến 10. Nếu tổng điểm của bạn là 60 thì bạn có thể thương lượng tốt.
2. Kết hợp các sức mạnh sẽ mang lại hiệu quả rất lớn.
3. Kết hợp các Sức mạnh Cao cả, Sức mạnh Lôi cuốn và Sức mạnh Chuyên môn sẽ đặc biệt hiệu quả.
4. Nếu đạt điểm 10 về Sức mạnh Chính danh, Sức mạnh Đền đáp, Sức mạnh Cao cả và Sức mạnh Lôi cuốn, bạn sẽ có nhiều khả năng ảnh hưởng đến người khác.

## 62. CÁC DẠNG SỨC MẠNH KHÁC

Có một dạng sức mạnh cá nhân khác là sức mạnh do sự điên khùng. Tôi không nghĩ là bạn muốn thường xuyên sử dụng nó nhưng bạn cũng cần biết. Sức mạnh đó là: Nếu bạn khiến người khác tin là mình điên khùng thì bạn có thể có sức mạnh tác động đến họ.

Trong kinh doanh, người sử dụng sức mạnh điên khùng rất thiếu nhất quán trong cách hành xử đến mức bạn không bao giờ biết anh ta sẽ xử sự với bạn như thế nào. Một hôm nào đó, khi bạn bước vào văn phòng của anh ta, anh ta có thể ôm chầm lấy bạn nhưng đến lần sau, anh ta có thể đuổi bạn đi. Nếu bạn có thể khiến cho đối phương tin là mình khùng điên như vậy thì bạn đã có sức mạnh áp đảo họ.

### Sức mạnh chia sẻ rủi ro

Một dạng sức mạnh cá nhân khác là sức mạnh chia sẻ rủi ro. Bạn có thể có sức mạnh so với người khác nếu bạn cho họ thấy là những người khác đang cùng chia sẻ rủi ro với họ. Đó chính là sức mạnh của việc đầu tư tập thể: Bạn càng kêu gọi nhiều người cùng đầu tư thì những người khác càng dễ dàng tham gia.

Nếu tôi bảo bạn đầu tư 100.000 đôla vào một dự án bất động sản, bạn có thể chưa muốn



mạo hiểm như thế. Kể cả tôi có bảo bạn đầu tư 5.000 đôla thì bạn vẫn cho là mạo hiểm. Nhưng nếu tôi bảo bạn là 19 nhà đầu tư khác đã sẵn sàng bỏ ra 5.000 đôla và bạn có thể là người thứ 20 thì bạn sẽ dễ dàng chấp nhận đề nghị của tôi. Nếu tôi cũng bảo bạn đầu tư 100.000 đôla vào 20 dự án khác nhau thì bạn cũng sẽ dễ dàng chấp nhận hơn là đầu tư tất cả 100.000 đôla vào một dự án vì bạn cảm thấy rủi ro sẽ bớt đi.

Chúng ta có thể rút ra những gì từ điều này? Mỗi khi cho người khác thấy là việc bạn bảo họ tham gia đang có người chia sẻ rủi ro cùng, bạn đã có sức ảnh hưởng đối với họ.

## Sức mạnh gây hoang mang

Điều này nghe có vẻ không hay vì bạn luôn hiểu là khi hoang mang mọi người sẽ dễ từ chối. Đúng vậy, điều quan trọng là đảm bảo cho người mà bạn đang thương lượng biết họ đang làm gì. Nhưng đúng là khi hoang mang thì con người cũng dễ bị dẫn dắt.

Nếu bạn đang thương lượng với ai đó và nói với họ: “Chị có hai lựa chọn rất dễ hiểu có thể làm. Tôi sẽ giải thích rõ cho chị hiểu để chị có thể lựa chọn”. Bằng cách đó bạn sẽ rất ít có khả năng ảnh hưởng đến họ vì họ có thể dễ dàng nắm bắt được lợi ích của từng lựa chọn và đưa ra quyết định của mình.

Nhưng nếu tôi bảo: “Có nhiều cách để đạt được nhưng rất khó hiểu. Có 25 lựa chọn khác nhau cho chị và nếu chị không nắm rõ về chúng thì chị sẽ rất khó biết lựa chọn nào là tốt nhất cho mình. Thật may là tôi lại rất rõ về các lựa chọn và tôi đã tư vấn giúp được nhiều người giống như chị...”, cô ta sẽ dễ bị tác động hơn. Càng khiến cho cô ta hoang mang thì tôi càng có nhiều cơ hội khiến cô ta phải nhờ mình tư vấn miễn là tôi có thể thuyết phục cô ta làm được một điều, đó là tin tưởng vào tôi. Một người đang hoang mang có thể dễ bị dẫn dắt hơn nhưng chỉ khi người bị dẫn dắt tin tưởng vào người dẫn dắt.

Như bạn biết, sự hoang mang cũng mang lại tác động lớn. Cách tự vệ tốt nhất là hãy tỉnh táo về bản thân và đừng để đối phương làm rối lên vấn đề khiến bạn phải chiều theo ý của họ. Khi họ bắt đầu giương buồm thì bạn hãy nói: “Tôi không biết tất cả những chi tiết đó liên quan gì đến lựa chọn của tôi. Thay vì làm phức tạp thêm tình hình, anh hãy bám sát vào vấn đề chính có được không?”

## Sức mạnh đưa ra các lựa chọn

Bạn có thể tạo ảnh hưởng trong thương lượng nếu bạn thể hiện là mình có nhiều lựa chọn và không cần phải thỏa thuận ngay. Nếu bạn thể hiện ra là cần phải cạnh tranh mới có được sản phẩm hay dịch vụ của mình thì khách hàng sẽ nâng cao lời đề nghị, đặc biệt khi bạn cho họ biết là bạn không cần bán và chắc chắn là không cần bán với giá thấp hơn. Chẳng hạn, bạn có thể nói với khách hàng tiềm năng: “Tôi ước gì mình có thể cho chị nhiều thời gian hơn để quyết định nhưng tôi cần biết ngay vì đang có hai người khác muốn hỏi mua mà nếu để họ phải chờ thì không phải lắm.”

Nếu bạn là người mua, bất kỳ người bán nào cũng thấy cần cảnh tỉnh khi biết rằng bạn có nhiều lựa chọn khác với mức giá thấp hơn. Nếu cần trả lời một rao bán du thuyền hay xe hơi chẳng hạn, bạn có thể nói: “Tôi có hai chỗ khác đang cần xem ngay tối nay, lúc 7 giờ và 8 giờ. Họ không đòi cao như anh nhưng tôi vẫn muốn xem của anh xem thế nào. Tôi có thể đến vào lúc 6 giờ được không?”

Trong bất kỳ cuộc thương lượng nào, bên có nhiều lựa chọn nhất sẽ luôn có thế nhất. Bạn càng thể hiện là mình có nhiều lựa chọn thì bạn càng có thế thương lượng hiệu quả.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Nếu bạn có thể thuyết phục đối phương là bạn điên khùng thì bạn có thể có sức mạnh đối với họ.
2. Trong kinh doanh, chính phản ứng của ông chủ mới là khó dự đoán nhất.
3. Bạn có thể thuyết phục được mọi người nếu bạn cho thấy là có nhiều người khác đang chia sẻ rủi ro với họ.
4. Người đang hoang mang có thể nói không nhưng thường sẽ dễ bị dẫn dắt hơn.
5. Sức mạnh quan trọng nhất trong thương lượng là sức mạnh khi thể hiện ra bạn có nhiều lựa chọn.

## 63. ĐỘNG LỰC TRONG THƯƠNG LƯỢNG

Người không phải là nhà thương lượng chuyên nghiệp thường ít khi nghĩ đến những động lực thúc đẩy các nhà thương lượng khác vì chúng ta thường có xu hướng nghĩ là động cơ của người khác cũng giống như động cơ của mình. Các nhà xã hội học gọi đây là “chủ nghĩa vì lợi ích nhóm” (social-centrism), nghĩa là chúng ta thường nghĩ người khác muốn điều chúng ta muốn nếu ta là họ.

Nhà thương lượng hiệu quả hiểu là điều chúng ta muốn nếu chúng ta là họ có thể không liên quan gì đến điều họ muốn. Nhà thương lượng hiệu quả biết rằng chúng ta càng hiểu rõ về động lực của đối phương – điều mà họ thực sự muốn đạt được – thì chúng ta càng có thể đáp ứng nhu cầu của họ mà không làm thay đổi mục đích của mình. Người thương lượng kém sẽ gặp vấn đề khó khăn vì họ sợ rằng mình sẽ mắc bẫy đối phương nếu họ để đối phương biết quá nhiều về mình. Thay vì muốn tìm hiểu động lực của đối phương và cho đối phương biết động lực của mình, những người này đã khiến sự lo sợ không cho phép mình được cởi mở như vậy.

Peter Pestillo, Phó Chủ tịch điều hành về quan hệ doanh nghiệp của công ty Ford Motor và là một nhà thương lượng hàng đầu về công đoàn đã chỉ ra rằng bạn phải đánh giá về

cuộc thương lượng và xác định điều gì là quan trọng nhất với mình. “Cuộc thương lượng này theo kiểu gì?”, “Nếu đó là kiểu thương lượng một lần, bạn có thể tập trung vào kết quả. Nhưng nếu nó liên quan đến mối quan hệ đang có mà chiến thắng sẽ khiến cả hai bên thỏa mãn thì hãy chỉ làm những gì bạn cần và đừng cố gắng để ai mất mặt”. Ở chương này, chúng ta sẽ xem xét những động lực khác nhau của đối phương khi thương lượng với bạn. Việc nhận diện và hiểu rõ những động lực này là bí quyết cho cuộc thương lượng hai bên cùng có lợi.

## Động lực cạnh tranh

Động lực cạnh tranh là điều mà người thương lượng mới vào nghề biết rõ nhất và đó là lý do họ coi việc thương lượng là một thách thức. Nếu bạn coi đối phương ở đó là để dè bẹp mình bằng mọi giá thì bạn sẽ sợ gặp phải người có thể thương lượng hiệu quả hơn bạn hay người quyết liệt, nhẫn tâm hơn bạn. Động lực này có thể thấy trong vụ mua bán xe hơi. Hãng bán xe thu hút khách hàng bằng cách đề nghị đưa ra “mức giá thấp nhất thành phố” nhưng lại chỉ trả cho nhân viên bán hàng dựa trên lợi nhuận có được từ việc mua bán xe. Khách hàng muốn giá thấp nhất kể cả khi hãng phải thua lỗ hay người bán hàng không có tiền hoa hồng. Người nhân viên bán hàng muốn đẩy giá bán lên vì đó là cách duy nhất để anh ta kiếm được tiền.

Người thương lượng có động lực cạnh tranh tin là bạn nên tìm hiểu mọi điều có thể về đối phương và không để đối phương biết gì về mình. Kiến thức là sức mạnh nhưng người thương lượng có động lực cạnh tranh tin rằng bạn càng tìm hiểu được nhiều và càng tiết lộ ít thông tin thì bạn càng có lợi. Khi thu thập thông tin, anh ta không tin điều gì mà đối phương nói vì đó có thể chỉ là chiêu lừa. Anh ta ngầm thu thập thông tin bằng cách tiếp cận nhân viên và đồng nghiệp của đối phương.

Cách tiếp cận này trái ngược với triết lý hai bên cùng có lợi cho rằng cách làm cả hai bên hài lòng là mở rộng cuộc thương lượng ra những vấn đề ngoài vấn đề chính để có thể nhân nhượng mà không ảnh hưởng đến nhu cầu cơ bản của mỗi bên. Việc thương lượng cạnh tranh không có lợi cho cách tiếp cận hai bên cùng có lợi vì không bên nào đủ tin tưởng bên kia để chia sẻ thông tin.

Vì anh ta mặc định là đối phương đang làm điều tương tự với mình, anh ta sẽ cố gắng hết sức để ngăn chặn việc dò gi thông tin từ phía mình. Điều tạo ra cách tiếp cận này là giả định rằng phải có người thắng và kẻ thua. Điều còn thiếu ở đây là khả năng hai bên vẫn có thể cùng thắng vì không phải họ cùng muốn đạt được những điều giống nhau và nếu biết nhiều hơn về đối phương, mỗi bên có thể nhân nhượng những vấn đề quan trọng với đối phương nhưng có thể không có ý nghĩa gì với mình.

## Động lực hướng tới giải pháp

Động lực hướng tới giải pháp tạo nên tình huống thương lượng hay nhất. Đó là khi đối

phương muốn tìm ra một giải pháp và sẵn sàng thảo luận cách tốt nhất để đạt được điều đó. Có nghĩa là không ai đe dọa ai, cả hai bên đều có thiện chí thương lượng để tìm ra một giải pháp đôi bên cùng có lợi. Người thương lượng theo động lực này thường cởi mở trước những giải pháp sáng tạo vì họ cảm thấy phải có một giải pháp tốt hơn ở đâu đó mà họ chưa tìm thấy. Để sáng tạo thì phải có một cái đầu cởi mở. Hãy xem những biến số mà người bán và người mua có thể đưa ra trong một vụ giao dịch mua bán nhà đơn giản. Chi phí định giá cho người mua có thể được điều chỉnh bằng cách để người mua giả định một khoản vay ưu đãi. Người bán có thể nhận lại tất cả số tiền và vẫn chịu trách nhiệm cho phần vay ưu đãi.

Người mua vẫn có thể cho người bán ở lại nhà để có thêm thời gian tìm căn nhà mới. Người bán có thể thuê lại căn nhà từ người mua theo thời hạn có thể kéo dài. Giá cả có thể bao gồm toàn bộ hoặc một số đồ dùng trong nhà. Người bán có thể vẫn được ở trong căn nhà đó cho đến khi chết. Đây là ý tưởng hay cho người già đang cần tiền nhưng lại không muốn dọn đi nơi khác sống. Phí môi giới có thể giảm xuống hay người môi giới có thể được đề nghị thu phí bằng séc thay vì tiền mặt. Người mua có thể chuyển tới nhưng việc chưa vội hoàn tất thủ tục sẽ có lợi cho người bán về vấn đề thuế thu nhập.

Điều tuyệt vời khi thương lượng với người có động lực này là không có gì là cố định hay bất biến. Anh ta không bị ràng buộc bởi chính sách hay truyền thống của công ty và thấy là mọi thứ đều có thể thương lượng vì thực tế mọi thứ đã được thương lượng. Trừ phi phải phá luật hay phá vỡ nguyên tắc cá nhân, anh ta sẽ lắng nghe mọi đề xuất bạn muốn đưa ra vì anh ta không thấy bạn ở vị trí phải cạnh tranh với mình.

Nghe có vẻ là một giải pháp hoàn hảo đúng không? Cả hai bên cùng hợp tác để tìm ra giải pháp hoàn hảo và công bằng. Nhưng vẫn có hạn chế ở đây. Đôi phương có thể giả làm theo động lực hướng đến giải pháp. Khi bạn đã ngả bài và nói hết những gì mình sẵn sàng làm thì họ có thể chuyển sang thương lượng kiểu cạnh tranh, vì vậy hãy cẩn thận.

## Động lực cá nhân

Bạn có thể gặp những tình huống mà động lực chính của đối phương không phải là chiến thắng hay để tìm ra một giải pháp hoàn hảo mà động lực chính của họ là lợi ích hay quyền lực cá nhân. Ví dụ điển hình là nếu một luật sư làm việc theo thù lao cố định chứ không phải theo kết quả thì công việc của họ không phải là tìm ra giải pháp thật nhanh. Một ví dụ khác là một nhà thương lượng trẻ muốn thể hiện bản thân trước công ty của mình. Điều anh ta không muốn nhất là ra về tay trắng nên chiến lược tốt nhất của bạn là cho thấy rằng anh ta phải chịu một thời hạn chót và bạn cố ý trì hoãn cuộc thương lượng. Bạn có thể đạt được một thỏa thuận tuyệt vời trong chiếc limousine trên đường ra sân bay nếu anh ta ở thế đành phải chấp nhận bất cứ điều gì còn hơn là phải ra về tay trắng.

Một ví dụ khác là một nhà thương lượng công đoàn muốn thể hiện trước các thành viên công đoàn của mình. Trong trường hợp đó, việc bạn đưa ra lời đề nghị ban đầu thật cao có thể có lợi cho cả hai bên để anh ta có thể quay về nói với các thành viên công đoàn của mình là: “Tôi không thể giành được tất cả những gì các anh yêu cầu nhưng nếu nghe lời đề

ngợi ban đầu của họ thì các anh sẽ thấy là tôi đã có thể thương lượng để họ nhân nhượng nhiều đến thế nào rồi.” Nếu bạn đưa ra một lời đề nghị ban đầu khiêm tốn hơn thì anh ta sẽ khó nói với các công đoàn vì họ nghĩ là công đoàn đã không đấu tranh mạnh mẽ cho họ.

## Động lực tập thể

Bạn có thể gặp tình huống mà đối phương có vẻ có động lực hướng đến giải pháp tốt. Cô ta thực sự muốn tìm ra giải pháp tốt nhất nhưng vấn đề là phải có một giải pháp để cô ta đưa ra cho tổ chức của mình. Điều này thường xảy ra ở Quốc hội, nơi các Thượng nghị sĩ hoặc Hạ nghị sĩ muốn tìm kiếm một sự thỏa hiệp khôn ngoan nhưng biết rằng họ có thể bị các cử tri ở bang hoặc quận bầu cử của mình la ó.

Các chính trị gia ở cả hai bên nếu có sự ủng hộ của cử tri thường sẽ cam kết rất nhanh. Còn những người sẽ gặp khó khăn khi về khu vực bầu cử của mình có thể muốn ủng hộ Đảng của mình nhưng lại ngần ngại làm điều mà họ được yêu cầu. Tôi thấy thật khó tin là bất kỳ Thượng nghị sĩ khôn ngoan nào lại muốn chống lại luật cấm sử dụng vũ khí trên đường phố nhưng vẫn có nhiều người bị các cử tri cấp tiến hơn ép phải ngăn chặn một dự luật kiểm soát vũ khí như vậy.

Có lần một công ty thuê tôi giúp họ giải quyết sự việc công đoàn của một dây chuyền sản xuất tổ chức đình công. Các nhà thương lượng công đoàn cảm thấy giải pháp mà họ thương lượng là hợp lý nhưng họ không thể giải trình cho các thành viên công đoàn đang sôi máu kia. Chúng tôi đã vạch ra một giải pháp, theo đó các tờ báo địa phương sẽ phỏng vấn Chủ tịch công ty để ông này bày tỏ sự hối tiếc thật sự là ông ta đã rơi vào một tình cảnh khó khăn. Công đoàn không thể thuyết phục về kế hoạch này cho các đoàn viên và Chủ tịch không thể nói gì tốt hơn cho Ban lãnh đạo và các cổ đông. Có vẻ như cuộc đình công đã sớm buộc ông ta phải chuyển dây chuyền sản xuất sang nhà máy ở Mexico. Ngày hôm sau, gia đình của các công nhân mở báo ra và đọc thấy tít “Nhà máy đóng cửa – Việc làm đưa xuống phía Nam.” Ngay chiều ngày hôm đó, gia đình của họ đã tạo áp lực buộc những người công nhân phải chấp nhận thỏa thuận mà trước đó họ đã gạt bỏ. Nếu gặp phải những người cần thuyết phục tổ chức của mình thì bạn hãy luôn tìm cách dễ dàng để họ phải làm thế.

## Động lực cảm nhận

Người thương lượng chú trọng cảm nhận tin là nếu cả hai bên cùng tin tưởng, yêu mến nhau thì họ có thể giải quyết được những khác biệt. Họ sẽ không giải quyết vấn đề qua điện thoại, fax, e-mail, nhắn tin hay qua bất kỳ phương tiện trung gian nào khác. Họ muốn gặp trực tiếp đối phương để có cảm nhận về người này, với niềm tin là: “Nếu chúng ta đủ hiểu về nhau thì chúng ta có thể tìm ra một giải pháp.”

Jimmy Carter là một người thương lượng chú trọng cảm nhận. Ông đã chủ động tiếp xúc với Bắc Triều Tiên khi họ từ chối tạm dừng chương trình vũ khí hạt nhân của mình. Ông đã gặp Tướng Cedras của Haiti cho đến trước khi chiến tranh nổ ra và đề nghị Tổng thống

Clinton cho thêm chút thời gian để ông dùng lý lẽ với vị tướng này. Khi đã đạt được thỏa thuận cuối cùng, ông còn mời vị tướng này tới giảng bài cho lớp học ngày Chủ nhật tại nhà thờ của mình ở Plains, Georgia. Vấn đề với kiểu thương lượng này là nó dễ dẫn đến sự xuê xoa của đối phương.

Người thương lượng theo kiểu cảm nhận cũng thường quá mong muốn tìm ra điểm tốt của đối phương đến mức họ dễ bị đánh lừa. Ví dụ điển hình của điều này là khi Thủ tướng Anh Neville Chamberlain đã nỗ lực đến phút chót để tránh chiến tranh với Adolf Hitler. Ông quay về Anh và tuyên bố là đã tránh được cuộc chiến bằng cách nhượng bộ một phần Tiệp Khắc. Hitler đã nhận ra là ông ta chỉ là một kẻ khờ khạo và cả thế giới đã không phải chờ lâu để đồng ý với đánh giá này của Hitler.

Việc hai bên thương lượng hiểu và quý mến nhau cũng rất có lợi vì rất khó đạt được một thỏa thuận hai bên cùng có lợi nếu họ không tin tưởng nhau. Tuy nhiên, Nhà thương lượng hiểu quả hiểu rằng bạn phải đưa ra một giải pháp có lợi nhất cho cả hai bên thì hai bên mới cùng ủng hộ và muốn triển khai thỏa thuận đó.

## Những điểm chính cần nhớ

1. Đừng phạm lỗi của chủ nghĩa vì lợi ích nhóm (social-centrism). Những gì chúng ta muốn nếu chúng ta là họ có thể không liên quan gì đến những gì họ muốn.
2. Càng hiểu rõ về động cơ của đối phương thì bạn càng có khả năng đưa ra một giải pháp hai bên cùng có lợi.
3. Các nhà thương lượng có động lực cạnh tranh sẽ không chia sẻ những thông tin có thể giúp ích cho đối phương và không tin tưởng vào những thông tin mà đối phương đưa cho mình.
4. Động lực hướng tới giải pháp là khi hai bên tin tưởng nhau để tiến tới một giải pháp cùng chấp nhận được.
5. Hãy cẩn thận với người thương lượng theo kiểu cạnh tranh có thể nguy trang làm người chú trọng giải pháp.
6. Đôi khi nhu cầu riêng của người thương lượng theo động lực cá nhân còn quan trọng hơn việc tìm ra giải pháp tốt nhất.
7. Người thương lượng chú trọng tập thể có thể hài lòng với giải pháp nhưng không thể giải trình với người bên mình và sẽ phải nghĩ ra cách để thuyết phục họ.
8. Người thương lượng ưa cảm nhận thường quá tin vào việc xây dựng tình hữu nghị với đối phương. Thay vào đó, hãy tìm ra giải pháp có lợi cho cả hai bên thì việc hai bên có quý mến nhau hay không cũng không còn quan trọng nữa.

## 64. THƯƠNG LƯỢNG HAI BÊN CÙNG CÓ LỢI

Cuối cùng, hãy nói về thương lượng hai bên cùng có lợi. Thay vì cố ép đối phương và dụ họ làm những điều bình thường họ sẽ không làm, tôi nghĩ là bạn nên hợp tác với đối phương để xác định vấn đề và tìm ra giải pháp mà cả hai bên cùng có lợi. Khi đó bạn có thể nói: “Roger, chắc anh không hiểu về ngành của chúng tôi rồi. Người mà chúng tôi thường thương lượng không tha cho ai đâu. Trong ngành của chúng tôi không có cái gọi là cùng thắng. Khi bán hàng, tôi sẽ muốn giá cao nhất có thể còn khách hàng chắc chắn là muốn giá thấp nhất có thể. Còn khi tôi mua hàng thì câu chuyện sẽ ngược lại. Làm sao mà cả hai cùng thắng được cơ chứ?”

Hãy xem xét vấn đề quan trọng nhất ở đây. Khi tôi nói cùng có lợi như thế nghĩa là gì? Nó có thực sự nghĩa là hai bên cùng thắng không? Hay có nghĩa là hai bên cùng thua thì mới công bằng? Trước khi loại bỏ khả năng đó, bạn hãy nghĩ kỹ hơn. Giả dụ khi bạn bán thứ gì đó và nghĩ sau khi kết thúc cuộc thương lượng: “Mình đã thắng. Lẽ ra mình đã giảm giá hơn nữa nếu họ thương lượng tốt hơn.”

Tuy nhiên, đối phương cũng đang nghĩ là mình thắng và lẽ ra đã trả nhiều hơn nếu bạn thương lượng tốt hơn. Cả hai đều nghĩ là mình thắng còn người kia thua. Đó có phải là cùng thắng hay không? Tôi tin là có, miễn đó là cảm giác lâu dài mãi mãi. Miễn là sáng hôm sau ngủ dậy không ai phải nghĩ: “Thằng chết tiệt, giờ mình đã hiểu ra chiêu của nó. Hãy đợi đây, còn gặp nhau nhé.”

Đó là lý do tôi nhấn mạnh vào những cách để củng cố nhận thức là đối phương đã thắng như sau:

- ◆ Không chấp nhận ngay lời đề nghị đầu tiên.
- ◆ Đề nghị nhiều hơn những gì bạn muốn có.
- ◆ Tỏ ra giật mình lưỡng lự trước đề nghị của đối phương.
- ◆ Tránh đối đầu.
- ◆ Đóng vai Khách hàng miễn cưỡng hoặc Người bán hàng miễn cưỡng.
- ◆ Dùng Chiêu câu kéo.
- ◆ Dùng Quyền lực cao hơn và Người tốt/Kẻ xấu.
- ◆ Không bao giờ đề nghị chia đôi khoảng cách biệt.
- ◆ Gạt vấn đề gây bé tắc sang một bên.
- ◆ Luôn đòi hỏi có sự đánh đổi.

- ◆ Giảm dần nhượng bộ.
- ◆ Tạo thế để đối phương dễ dàng chấp nhận.

## Nguyên tắc số 1 của Thương lượng hai bên cùng có lợi

Điều đầu tiên cần biết là: Đừng thu hẹp nội dung thương lượng xuống còn duy nhất một vấn đề. Nếu giả dụ bạn đã giải quyết hết mọi vấn đề khác và vấn đề duy nhất còn lại để thương lượng là giá cả thì sẽ phải có người thắng và kẻ thua. Miễn là bạn để lại hơn một vấn đề trên bàn thương lượng thì bạn có thể dùng chiêu đánh đổi để đối phương không ngần ngại nhượng bộ về giá cả vì bạn đã có thể đưa ra thứ gì đó để đổi lại.

Đôi khi khách hàng coi sản phẩm của bạn như một thứ hàng hóa bằng cách nói: “Chúng tôi mua hết chỗ này. Miễn là đáp ứng các yêu cầu của chúng tôi thì chúng tôi không cần quan tâm ai sản xuất hay xuất xứ của chúng”. Họ đang cố coi đây là cuộc thương lượng một vấn đề để thuyết phục bạn rằng cách duy nhất để đưa ra nhượng bộ thực sự là giảm giá. Trong trường hợp đó, bạn cần làm mọi cách để đưa các vấn đề khác như giao hàng, các điều khoản điều kiện, qui cách đóng gói và bảo hành lên bàn thương lượng để dùng chúng đánh đổi và không tạo ra cảm tưởng đây là cuộc thương lượng duy nhất một vấn đề.

Tại một cuộc hội thảo, một nhân viên bất động sản đến nói chuyện với tôi. Anh ta đang rất phấn khởi vì gần như sắp hoàn tất thương lượng hợp đồng xây dựng một tòa nhà thương mại lớn. “Chúng tôi đã dành gần một năm cho vụ này và chúng tôi đã gần giải quyết xong. Thực ra chúng tôi đã giải quyết xong mọi việc trừ vấn đề giá cả mà giờ chỉ còn cách biệt 72.000 đôla”. Tôi thấy không chắc lắm vì tôi biết là khi anh ta chỉ còn một vấn đề thì sẽ phải có người thắng và kẻ thua. Dù đã khá gần nhau nhưng chắc chắn họ sẽ còn nhiều khó khăn. Trong cuộc thương lượng một vấn đề đó, bạn cần đưa thêm các yếu tố khác để sau này có thể đánh đổi và tỏ ra như đang nhân nhượng.

## GIÁN ĐIỆP ĐỔI GIÁN ĐIỆP

Trong thời kỳ Chiến tranh Lạnh, những đặc vụ của FBI đã bắt Gennady Zakharov, một nhà vật lý là thành viên của phái đoàn của Liên Xô tại Liên hợp quốc. FBI bắt quả tang anh ta đang trả tiền mua tài liệu mật tại một nhà ga tàu điện ngầm ở thành phố New York. Một tuần sau, KGB bắt Nicholas Daniloff, phóng viên tại Matxcova của tờ *Tin tức nước Mỹ và thế giới (US News and World Report)*. Chín tháng trước đó họ đã giăng bẫy Daniloff bằng cách để một nhân viên KGB giả dạng là một cha đạo và đề nghị phóng viên này chuyển một bức thư cho Đại sứ quán Mỹ.

Giờ thì Liên Xô đang yêu cầu thả Zakharov để đổi lấy việc thả Daniloff. Tức giận trước hành động đó, Tổng thống Reagan đã từ chối và vụ việc này đang đe dọa cuộc họp Thượng đỉnh về kiểm soát vũ khí sắp tới. Mọi người đều biết là số phận của Zakharov và Daniloff chẳng quan trọng gì so với cơ hội tiến tới hòa



bình thế giới nhưng đến lúc này, cả hai bên đều đang vướng sâu vào vấn đề lập trường nên không thấy được những lợi ích chung. Đó là cuộc thương lượng một vấn đề: Chúng ta sẽ đòi Zakharov lấy Daniloff hay là không? Tổng thống Reagan đã quá ngoan cố đến mức không chịu chiều theo KGB.

Armand Hammer, Chủ tịch của Tập đoàn Dầu khí Phương Đông (Occidental Petroleum), người đã làm ăn ở Nga ngay từ thời cách mạng, đã phải vào cuộc để giải quyết tình hình. Ông hiểu là để giải quyết thế bế tắc, cần phải đưa một vấn đề khác vào nội dung thương lượng để Liên Xô có thể đưa ra một sự đánh đổi có thể chấp nhận được. Ông đề nghị Liên Xô đồng ý thả nhân vật chống đối Yuri Orlov và vợ Irina Valitova. Điều này đã phá được thế bế tắc vì Reagan, người đã kiên quyết với quan điểm không chịu đổi một gián điệp Nga với một nhà báo Mỹ, có thể chấp nhận được vụ đánh đổi mới này vì nó không phá vỡ tuyên bố trước đó của ông ta.

Nếu thấy mình đang bị vướng vào cuộc thương lượng một vấn đề, bạn nên thử đưa các vấn đề khác vào cục diện. Đây được gọi là việc đắp thêm vào chứ không phải cắt nhỏ chiếc bánh. Thật may là thường có nhiều yếu tố khác chứ không chỉ có một yếu tố đóng vai trò quan trọng trong cuộc thương lượng. Nghệ thuật thương lượng cũng có lợi là gắn kết những yếu tố này lại như khi chơi trò chơi ghép hình để cả hai cùng chiến thắng.

Nguyên tắc số 1 là: Đừng thu hẹp nội dung thương lượng xuống chỉ còn duy nhất một vấn đề. Dù có thể giải quyết thế bế tắc bằng cách tìm ra điểm chung về những vấn đề nhỏ để tiếp tục thương lượng như tôi đã nói ở Chương 10, bạn cũng đừng thu hẹp nội dung thương lượng xuống chỉ còn duy nhất một vấn đề.

## Nguyên tắc số 2 của Thương lượng hai bên cùng có lợi

Con người không thường hướng tới những điều giống nhau. Chúng ta thường có xu hướng chung là mặc định rằng người khác cũng muốn điều chúng ta muốn và vì thế chúng ta tin rằng điều quan trọng đối với chúng ta cũng quan trọng với họ. Nhưng thực tế không phải như vậy.

Cái bẫy lớn nhất mà những người thương lượng mới vào nghề mắc phải là mặc định rằng giá cả là vấn đề mấu chốt trong thương lượng. Với nhiều người khác, nhiều vấn đề ngoài giá cả cũng rất quan trọng. Bạn phải thuyết phục họ về chất lượng của sản phẩm hoặc dịch vụ của mình. Họ cần biết bạn có giao hàng đúng hạn hay không. Họ cần biết liệu bạn có giám sát, quản lý tốt khách hàng không. Các điều khoản thanh toán của bạn linh hoạt đến thế nào? Công ty bạn có thể mạnh tài chính để có thể là đối tác của họ hay không? Bạn có được hỗ trợ bởi nguồn nhân lực được đào tạo bài bản và yêu nghề hay không?

Tất cả những yếu tố này, cùng nhiều yếu tố khác sẽ có tác động lên đối phương. Khi bạn đã làm thỏa mãn đối phương về tất cả những yêu cầu này chỉ khi đó giá cả mới là vấn đề

quyết định. Chìa khóa thứ hai cho thương lượng cùng có lợi là: Đừng mặc định rằng họ muốn điều bạn muốn. Nếu như vậy, bạn sẽ tiếp tục mặc định là mọi điều bạn làm trong cuộc thương lượng để giúp họ đạt được điều họ muốn sẽ có lợi cho họ và gây thiệt hại cho bạn.

Thương lượng cùng có lợi chỉ xảy ra khi bạn hiểu là mọi người có thể không cần những thứ giống nhau khi thương lượng. Thương lượng hiệu quả không chỉ là vấn đề bạn đạt được điều mình muốn mà còn phải quan tâm đến việc đối phương đạt được điều họ muốn. Một trong những suy nghĩ hiệu quả nhất mà bạn có thể có khi thương lượng với ai đó không phải là: “Mình có thể giành được gì từ họ?” mà là “Mình có thể cho họ những gì mà không ảnh hưởng đến mình?”. Vì trong một cuộc thương lượng, bạn cho họ điều họ muốn thì họ cũng sẽ cho bạn điều bạn muốn.

### Nguyên tắc số 3 của Thương lượng hai bên cùng có lợi

Đừng quá tham lam. Đừng cố lấy nốt đồng đôla cuối cùng trên bàn thương lượng. Bạn có thể cảm thấy mình đã chiến thắng nhưng nếu để đối phương cảm thấy là bạn lấn át họ quá mức thì điều đó có lợi cho bạn không? Bạn sẽ phải trả giá đắt vì đồng đôla cuối cùng đó. Một người tham dự hội thảo của tôi ở Tucson nói với tôi là anh ta có thể mua được công ty mà giờ anh ta đang làm chủ vì một lỗi lầm của một khách hàng khác. Người đó đã thương lượng rất cứng rắn và ép đến mức người bán phải khó chịu. Đến phút chót, người mua đó nói: “Anh sẽ thay lớp mới cho chiếc xe tải chở hàng trước khi chuyển quyền sở hữu chứ?” Đến lúc này thì giọt nước đã tràn ly. Người chủ đã phản ứng giận dữ, không bán công ty cho anh ta và thay vào đó là bán cho người tham dự hội thảo của tôi. Đừng cố vơ vét hết. Hãy để lại thứ gì đó trên bàn để đối phương cảm thấy mình cũng chiến thắng.

### Nguyên tắc số 4 của Thương lượng hai bên cùng có lợi

Hãy để lại thứ gì đó trên bàn sau khi thương lượng xong. Tôi không nói là bạn phải bảo họ bạn sẽ giảm giá tiếp những gì đã thương lượng xong. Ý tôi nói là những điều khác ngoài những điều bạn đã hứa. Hãy cho họ thêm một ưu đãi khác nữa. Rồi bạn sẽ thấy là thêm một chút ưu đãi mà họ không cần phải thương lượng còn có ý nghĩa với họ hơn tất cả những gì họ đã thương lượng.

Giờ hãy để tôi tóm tắt lại những gì tôi đã nói với bạn về thương lượng cùng có lợi: Mọi người thường có phong cách, cá tính khác nhau và vì thế cách thương lượng của họ cũng khác nhau. Bạn phải hiểu rõ cá tính của mình và nếu có khác với đối phương thì bạn phải điều chỉnh cho phù hợp với phong cách thương lượng của họ. Phong cách thương lượng khác nhau nghĩa là mỗi người có những mục tiêu, mối quan hệ, phong cách, hạn chế và phương pháp khác nhau để đạt được điều mình muốn.

Chiến thắng chỉ là một cách nhìn nhận và bằng cách liên tục củng cố cách nhìn nhận là đối phương đang chiến thắng, bạn có thể khiến đối phương tin là họ đã chiến thắng mà bạn

không cần phải đưa ra nhân nhượng cho họ. Đừng thu hẹp nội dung thương lượng xuống chỉ còn duy nhất một vấn đề. Đừng mặc định khi giúp người khác đạt được điều họ muốn là bạn phải thay đổi lập trường của mình. Hai bên không hướng đến những mục tiêu giống nhau. Nhà lượng kém cố gắng buộc đối phương thay đổi lập trường họ đã đưa ra. Nhà thương lượng hiệu quả biết là ngay cả khi lập trường có khác nhau đến 180 độ thì họ vẫn có thể có những lợi ích giống nhau nên họ sẽ tập trung để mọi người bỏ qua lập trường và tập trung vào lợi ích chung của mình. Đừng có tham lam. Đừng cố lấy nốt đồng đôla cuối cùng trên bàn. Hãy làm nhiều hơn những gì họ đã đòi hỏi.

Hãy nhớ “Tín điều” của Nhà thương lượng hiệu quả:

*Suy nghĩ quan trọng nhất của bạn khi thương lượng không phải là: “Mình có thể buộc họ đưa ra cho mình cái gì?” mà là “Mình có thể đưa ra những gì có giá trị với họ mà không làm thay đổi lập trường của mình?”. Khi bạn cho họ thứ họ muốn thì họ sẽ cho bạn thứ bạn muốn.*

## Những điểm chính cần nhớ

1. Cùng thắng không có nghĩa là cả hai bên cùng nhân nhượng như nhau hay giành được như nhau.
2. Nếu mỗi bên đều cảm thấy mình đã thắng, ngay cả khi cảm thấy đối phương đã thua thì đó vẫn là cùng thắng.
3. Thương lượng hiệu quả nghĩa là nhờ cách thương lượng của mình, bạn có thể đạt được điều mình muốn mà đối phương vẫn cảm thấy họ thắng.
4. Đừng thu hẹp nội dung thương lượng xuống chỉ còn duy nhất một vấn đề nên phải có người thắng và kẻ thua. Hãy để ngỏ nhiều vấn đề để cả hai bên đều cảm thấy họ đã thắng.
5. Khi gặp phải cuộc thương lượng chỉ có một vấn đề, hãy đưa thêm các vấn đề khác vào. Đây được gọi là việc đắp thêm vào chứ không phải cắt nhỏ chiếc bánh.
6. Đừng mặc định rằng đối phương muốn điều bạn muốn. Nếu như vậy, bạn sẽ tiếp tục mặc định là mọi điều bạn làm trong cuộc thương lượng để giúp họ đạt được điều họ muốn sẽ có lợi cho họ và gây thiệt hại cho bạn.
7. Đừng cố lấy nốt đồng đôla cuối cùng trên bàn.
8. Làm nhiều hơn một chút so với những gì bạn đã mặc cả khi thương lượng.
9. Hãy nhớ “Tín điều” của Nhà thương lượng hiệu quả: *Suy nghĩ quan trọng nhất của bạn khi thương lượng không phải là: “Mình có thể buộc họ đưa ra cho mình cái gì?” mà là*

*“Mình có thể đưa ra những gì có giá trị với họ mà không làm thay đổi lập trường của mình?”. Khi bạn cho họ thứ họ muốn thì họ sẽ cho bạn thứ bạn muốn.*

# KẾT LUẬN

## THAY CHO LỜI KẾT

Trong toàn bộ cuốn sách về thương lượng này, tôi đã luôn cố gắng nhấn mạnh triết lý cùng có lợi – mục tiêu không phải là áp đảo đối phương mà để họ cũng được chiến thắng. Hãy luôn nhớ là mọi người sẽ cho bạn thứ bạn muốn không phải khi bạn áp đảo họ hay bạn mạnh hơn họ mà họ sẽ cho bạn thứ bạn muốn khi bạn có thể cho họ thứ họ muốn.

Tôi đã cố gắng nhấn mạnh quan điểm là trong bất kỳ cuộc thương lượng nào, mục tiêu không phải là đè bẹp đối thủ mà là sáng tạo tìm đến một thỏa thuận, trong đó mỗi bên thương lượng đều cảm thấy mình là người chiến thắng. Tôi vẫn thường nhấn mạnh là trong mọi cuộc thương lượng, dù mục tiêu thương lượng có là gì thì cả hai bên đều chiến thắng. Hơn thế nữa, tôi cũng nói là cả hai bên nên chiến thắng.

### Những tiêu chuẩn thương lượng

Tôi đã nói về những tiêu chuẩn của một cuộc thương lượng tốt, những tiêu chuẩn để đánh giá giá trị của một cuộc thương lượng. Những tiêu chuẩn này không nên dễ dàng hơn những tiêu chuẩn của các thợ bạc ở Anh ngày xưa khi họ chạm khắc từng chi tiết nhỏ lên sản phẩm của mình. Những tiêu chuẩn này không chỉ cho bạn biết bạn đã thắng hay thua mà bạn đã tham gia trò chơi này giỏi đến mức nào.

♦ **Mọi người đều phải cảm thấy họ giống như người chiến thắng.** Tiêu chuẩn đầu tiên bạn cần tính đến là mọi người tham gia thương lượng đều có cảm giác như người chiến thắng. Có lẽ bạn chưa hoàn thành tốt một cuộc thương lượng nếu đối phương dờn khời bàn đàm phán mà vẫn nghĩ là mình không phải Nhà thương lượng hiệu quả và lâu bầu kiêu như “Không thể tin được. Mình toàn bị hấn lừa.” Thay vào đó, cuộc thương lượng tốt là khi hai bên có thể dờn đi khi cảm thấy mình đã đạt được thứ gì đó quan trọng.

♦ **Cả hai bên đều quan tâm đến mục tiêu của nhau.** Tiêu chuẩn thứ hai là cảm giác hai bên quan tâm đến mục tiêu của nhau. Nếu bạn cảm thấy bên kia đang lắng nghe mình và nếu không phải là cho không thì ít nhất họ cũng phải tính đến nhu cầu của mình. Nếu đối phương cũng có cảm giác giống như bạn thì với tư cách là một nhà thương lượng, bạn đã thành công trong việc tạo ra một không khí trao đổi giao tiếp để có thể đạt được một thỏa thuận cùng thắng.

♦ **Công bằng cho cả hai.** Tiêu chuẩn thứ ba là niềm tin (nên là của cả hai bên) rằng đối phương đã công bằng trong cách tiến hành thương lượng. Ví dụ một đội bóng sẽ không bạn tâm lắm đến việc thua trận nếu họ hiểu là đối phương đã chơi đúng luật. Không ai ngại một trận đấu vất vả miễn là phải công bằng.

Một ứng cử viên chính trị sẽ không bạn tâm lắm đến việc thất cử nếu anh ta tin là đối

thủ của mình đã có một chiến dịch công bằng, hợp lý. Khi có chơi xấu, phá luật hay có gì mờ ám thì các bên mới có cảm giác bị phản bội. Thái độ của hai bên thương lượng khi họ kết thúc thương lượng nên là: “Vâng, họ rất cứng rắn và quyết liệt. Nhưng họ đã lắng nghe quan điểm của chúng tôi. Tôi tin là họ đã thương lượng công bằng”.

♦ **Họ thích thú với quá trình thương lượng.** Tiêu chuẩn thứ tư là mỗi bên thương lượng đều cảm thấy sau này họ vẫn thích được thương lượng với những người đó. Chúng ta có thể thấy như vậy sau một trận đấu cờ, hai người chơi đều cảm thấy trận cờ rất công bằng và hay. Mỗi bên đều muốn có dịp gặp lại đối thủ, không phải để chơi lại hay trả thù mà chỉ đơn giản là vì quá trình chơi rất gay cấn nhưng thú vị.

♦ **Cả hai đều mong muốn thực hiện thỏa thuận.** Tiêu chuẩn đánh giá thứ năm là mỗi bên đều tin rằng bên kia sẽ kiên quyết thực hiện cam kết đưa ra trong hợp đồng. Mỗi bên đều có lý do để tin là đối phương sẽ trân trọng các điều kiện trong thỏa thuận.

Nếu mỗi bên đều cảm thấy khi có cơ hội thì đối phương sẽ từ bỏ lời hứa thì cuộc thương lượng chưa phải là thương lượng cùng thắng. Do đó, định nghĩa của tôi về một người thương lượng cùng thắng là người có thể đạt được điều mình muốn thông qua thương lượng mà vẫn phù hợp với theo năm tiêu chuẩn đặt ra như trên. Và người thương lượng không thành công là người chưa đáp ứng các yêu cầu của những tiêu chuẩn trên dù họ có đạt được bao nhiêu mục tiêu hay lợi ích trong cuộc thương lượng.

## Thương lượng nhu cầu

Bạn cần hiểu rằng mọi người chỉ hành động vì lợi ích của mình và do đó luôn được khích lệ từ xuất phát điểm đó. Các nhà thương lượng quốc tế gọi đây là “thương lượng nhu cầu”. Nền tảng của triết lý này là quan niệm cho rằng con người chỉ hành động nhằm đáp ứng nhu cầu của chính họ. Để làm được điều đó, họ không nhất thiết phải đáp ứng nhu cầu của người khác để đáp ứng nhu cầu của chính mình. Người thương lượng chiến thắng tôn trọng nhu cầu và giá trị của đối thủ và tích cực cố gắng để thỏa mãn những nhu cầu đó cũng như nhu cầu của chính mình.

Hãy dành chút thời gian cho những ý tưởng mà chúng ta đã nói đến. Nếu áp dụng chúng vào tình huống đời thường, bạn sẽ thấy khả năng kiểm soát bất ngờ của mình trong bất kỳ tình huống nào khi phải thương lượng với người khác. Hãy dùng những kỹ thuật này để giúp bạn đạt được mức độ thành công mong muốn cho chính mình. Và hãy nhớ là mọi điều mà bạn cần hay muốn đều đang được người khác nắm giữ hay kiểm soát.

Giờ bạn đã có những kỹ năng đối phó hiệu quả hơn với những người này. Việc của bạn là áp dụng chúng một cách chính đáng để đạt được thỏa thuận có lợi cho tất cả những người liên quan - một giải pháp cùng có lợi.

Giờ bạn đã sẵn sàng tốt nghiệp để trở thành một Nhà thương lượng hiệu quả. Những kỹ năng mà bạn đã học cho bạn sức mạnh kiểm soát bất kỳ tình huống công việc nào để bạn có

thể nhẹ nhàng đạt được thỏa thuận tốt nhất cho mình và cho công ty. Quan trọng hơn nữa là những kỹ năng này cho bạn khả năng quản lý xung đột mâu thuẫn trong cuộc sống của mình. Từ bây giờ bạn sẽ không để xảy ra bất cứ tình huống nào mà mình không thể kiểm soát được vì tức giận hay khó chịu.

Ngay từ bây giờ bạn sẽ kiểm soát được cuộc sống của mình. Ngay từ bây giờ bạn có thể tỏ ra tức giận hay khó chịu nhưng đó chỉ là một kỹ thuật thương lượng cụ thể chứ bạn sẽ không bao giờ bị mất kiểm soát. Ngay cả khi đó chỉ là một vấn đề đơn giản như bảo con trai bạn dọn phòng hay bảo con gái bạn đi ngủ đúng giờ thì bạn sẽ luôn trong trạng thái kiểm soát.

Từ giờ trở đi, bạn sẽ hiểu mỗi khi thấy có mâu thuẫn đó là vì một hay nhiều bên không hiểu về thương lượng hiệu quả. Dù đó là vợ chồng cãi nhau hay ông chủ sa thải nhân viên, công nhân đình công, một người phạm tội hay một sự kiện quốc tế không hay, Nhà thương lượng hiệu quả hiểu rằng những chuyện đó xảy ra vì các bên không hiểu làm sao để đạt được điều mình muốn mà không gây ra mâu thuẫn. Tôi mong một ngày tất cả các xung đột, mâu thuẫn đều có thể tránh được vì mọi người đều biết cách đạt được điều họ muốn nhờ kỹ năng thương lượng tốt. Tôi mời bạn chia sẻ cách nhìn này với tôi bằng cách cam kết loại bỏ mâu thuẫn khỏi cuộc sống của mình và của những người xung quanh bằng cách thực hành các kỹ năng thương lượng tốt. Khi đó tâm gương mà bạn thể hiện sẽ giúp chúng ta đi đến một tương lai tươi sáng mà ở đó bạo lực, tội phạm và chiến tranh sẽ trở thành những thứ lỗi thời.

1. Chiếc thuyền Noah cứu loài người qua trận hồng thủy theo truyền thuyết – ND.
2. Tiger Wood vận động viên gôn chuyên nghiệp người Mỹ, được đánh giá là một trong những vận động viên gôn thành công nhất mọi thời đại – BT.
1. Các tổ chức từ thiện và tôn giáo ở Mỹ – ND.
2. Cộng đồng Baptist là nhánh của đạo Tin lành và được xem là một trong những giáo phái thuộc cộng đồng Kháng Cách – BT.
3. Một công ty bảo hiểm hàng đầu của Anh – ND.
1. Một dạng trắc nghiệm tâm lý bằng cách phân tích vết mực để dự đoán quá trình tư duy của con người – ND.
2. Loạt phim truyền hình trong những năm 1960 nói về một nhóm các nhà thám hiểm không gian giữa các chòm sao – ND.
3. Nhóm bóng chày chuyên nghiệp ở Atlanta – ND.
4. Các lớp nghĩa khác nhau của “Straight up” – BT.
5. Vị vua của người Hung từng có nhiều cuộc chinh phạt ở châu Âu vào thế kỷ thứ V, người từng được gọi là “thảm họa của Chúa” (Scourge of God) – ND.
6. Một nữ phóng viên nổi tiếng của hãng truyền hình ABC (Mỹ) – ND.
1. Nghĩa là: Vua! Vua! – BT.
1. Mặc định là nam - ND.
2. Mặc định là nam - ND.
3. Dùng cả công nhân là đoàn viên công đoàn và không phải đoàn viên công đoàn – ND.
4. Xe lô: xe hai bánh do xe đạp kéo – ND.
5. Đơn vị tiền tệ của Mexico – ND.
6. Một mẫu xe thể thao nổi tiếng – ND.
7. Trong tiếng Anh từ “court” có nghĩa là “tòa án” cũng có nghĩa là “sân bóng” – ND.