

PETER B. STARK - JANE FLAHERTY

VĂN HÒA GIAO TIẾP ỨNG XỬ TRONG QUAN HỆ XÃ HỘI

101

**BÍ QUYẾT
ĐÀM PHÁN**

**THE ONLY NEGOTIATING
GUIDE YOU'LL EVER NEED**

 **101 CÁCH
CHIẾN THẮNG TRONG
MỌI TÌNH HUỐNG**



NHÀ XUẤT BẢN VĂN HÓA THÔNG TIN

101 Bí Quyết Đàm Phán

Peter B. Stark & Jane Flaherty

Chia sẻ ebook: <https://downloadsach.com>

Follow us on Facebook: <https://facebook.com/caphebuoitoi>

Table of Contents

[Mở đầu](#)

[ĐÀM PHÁN LÀ GÌ?](#)

[NHỮNG CUỘC ĐÀM PHÁN ĐIỂN HÌNH](#)

[CÁC TÌNH HUỐNG ĐÀM PHÁN](#)

[Bạn là nhà đàm phán như thế nào?](#)

[BỐN KẾT QUẢ CỦA CUỘC ĐÀM PHÁN](#)

[BA YẾU TỐ QUAN TRỌNG: THỜI GIAN, THÔNG TIN VÀ THỂ MẠNH](#)

[KỸ NĂNG LẮNG NGHE: CHÌA KHÓA ĐỂ ĐÀM PHÁN THÀNH CÔNG](#)

[101 bí quyết đàm phán](#)

[1. ĐÓ LÀ GIÁ THẤP NHẤT Ư ?](#)

[2. THAM KHẢO Ý KIẾN CHUYÊN GIA](#)

[3. DỪNG CÂU HỎI ĐÓNG](#)

[4. DỪNG CÂU HỎI MỞ](#)

[5. NHƯỢNG BỘ TỪNG PHẦN NHỎ](#)

[6. CHIA SẺ THUẬN LỢI VÀ KHÓ KHĂN](#)

[7. TÔI SẼ ĐỒNG Ý VỚI ANH NẾU CHÚNG TA CỬA ĐÔI](#)

[8. IM LẶNG LÀ VÀNG](#)

[9. NÓI "KHÔNG" VÀ ĐẶT TAY LÊN VŨ KHÍ](#)

[10. SAO! ANH ĐÙA ĐẤY CHỨ!](#)

[11. CẤP TRÊN QUYẾT ĐỊNH](#)

[12. Người ủng hộ/ kẻ phản đối](#)

[13. NHƯ THẾ CHƯA ĐƯỢC](#)

[14. DỮ KIỆN VÀ SỐ LIỆU](#)

[15. NHƯỢNG BỘ CÓ ĐIỀU KIỆN](#)

[16. TỐI HẬU THƯ](#)

[17. THÊM MỘT CHÚT ĐƯỜNG](#)

[18. LÀM RÕ CÁC QUY ƯỚC CƠ BẢN](#)

[19. THAY ĐỔI MỤC ĐÍCH](#)

[20. TÁCH CÁC ĐIỂM ĐỂ THỎA THUẬN](#)

[21. GIẢI QUYẾT CÁC VẤN ĐỀ KHÓ NHẤT SAU CÙNG](#)

[22. BẢO LÃNH](#)

[23. TÌM KIẾM NGUYÊN NHÂN SÂU XA](#)

[24. THỎA THUẬN KIỂU NHÀ HÀNG](#)

[25. CÙNG HƯỞNG VỀ TƯƠNG LAI](#)

[26. XIN THỨ LỖI VÌ TÔI ĐÃ LÀM SAI](#)

[27. TRẢ LỜI BẰNG MỘT CÂU HỎI HAY.](#)

[28. BẮT THÓP ĐỐI PHƯƠNG.](#)

[29. NẾU ANH Ở VÀO ĐỊA VỊ TÔI](#)

[30. TÔI HIỂU KHÓ KHĂN CỦA ANH](#)

[31. NHẤT ĐỊNH KHÔNG THỂ NHƯ THẾ](#)

[32. ĐÁNH LẠC HƯỚNG](#)

33. TÔI SẼ SUY NGHĨ VÀ TRẢ LỜI ANH SAU

34. GÌ CŨNG ĐƯỢC

35.TAO LẬP MỘT ĐIỂM BẮT ĐẦU CÔNG BẰNG

36 .ĐƯA RA ĐỀ NGHỊ TRƯỚC

37. LUÔN CÓ NHIỀU GIẢI PHÁP CHO CÙNG MỘT VẤN ĐỀ

38.THAY ĐỔI HẠN CUỐI

39. CHẤP NHẬN HAY TỪ BỎ

40. BÓNG THĂM DÒ

41. NẾU.....THÌ

Mở đầu

"Sáng suốt chính là thấy trước được kết cục"

NORMAN COUSINS

Những từ như "chiến thuật" hay "thủ thuật" làm một số người khó chịu vì họ cảm thấy chúng gợi lên những mảnh khoé và sự lừa lọc. Tuy nhiên, cần nhìn đúng vào bản chất của sự việc. Chúng tôi không hề muốn khuyên bạn nên lừa dối! Vì rằng điều này không những là sai về mặt đạo đức mà còn làm mất quan hệ lâu dài và khiến đối tác không quay lại đàm phán với bạn nữa.

Mặc dù hai thuật ngữ "chiến thuật" và "thủ thuật" đôi khi có thể được dùng thay thế nhau, nhưng chúng không hoàn toàn đồng nghĩa. Từ điển Merriam-Webster định nghĩa chiến thuật là "nghệ thuật vạch ra và áp dụng các kế hoạch hay mưu kế", trong khi đó thủ thuật được định nghĩa là "một phương sách để đạt được một mục tiêu". Khi bạn kết hợp một số thủ thuật để hoàn thành mục đích của mình, nỗ lực kết hợp này trở thành một chiến thuật. Nói cách khác, chiến thuật bao gồm nhiều thủ thuật.

Bạn cần phải biết rõ cách sử dụng các chiến thuật và thủ thuật vì hai lý do rất quan trọng. Thứ nhất, mọi người sử dụng chúng hàng ngày. Chẳng hạn, trẻ con thường rất giỏi sử dụng các chiến thuật và thủ thuật. Các bậc cha mẹ thường phải chứng kiến đủ mọi trò từ cảnh em bé hai tuổi khóc toáng lên cho đến chiến thuật không thốt nửa lời của các em tuổi thiếu niên. Các thủ thuật này giúp trẻ em ở các lứa tuổi khác nhau đạt được mục đích của mình.

Để thấy được việc các thủ thuật thấm sâu vào cuộc sống hàng ngày của chúng ta thế nào, hãy theo dõi một kịch bản ba màn trong đó một cặp vợ chồng phải quyết định đi ăn tối ở đâu. Hãy đặt mình vào trong kịch bản này (trong vai người chồng). Bạn sẽ đối đáp thế nào ở từng màn?

1. Bạn đi làm về và người bạn đời của bạn nói: "Chúng ta hãy đi ăn tối" và gợi ý một nhà hàng mà bạn không thích. Bạn sẽ nói gì để thuyết phục cô ấy đến một nhà hàng khác mà bạn lựa chọn? Có lẽ bạn sẽ nói: "Anh ăn loại món ăn đó trưa nay rồi". Hoặc "Lần trước ăn ở nhà hàng này chúng ta đã phải đợi đến 45 phút mới được phục vụ". Hoặc "Sao chúng ta lại không ăn ở một nơi mà cả hai đều chưa từng đến nhỉ?"

2. Vợ bạn liền đáp: "Lần trước đi ăn anh đã chọn nhà hàng rồi. Giờ thì đến lượt em chứ!" Bạn có thể đề nghị: "Nếu em để anh chọn nhà hàng, anh sẽ trả tiền". Hoặc lần trước ăn ở nhà hàng đó, dạ dày anh đã phải khổ sở ba ngày liền. Anh sẽ không đến đó nữa đâu".

3. Vợ bạn vẫn nhất mực không chịu đi nhà hàng khác. Cô ấy sẽ nhẹ nhàng nắm tay bạn và nói "Anh yêu, em đã hy vọng là chúng ta sẽ đến nhà hàng em chọn. Điều này sẽ làm em rất vui ". Giờ thì làm sao đây? Có lẽ bạn sẽ chỉ còn biết trả lời: "Được rồi, chúng ta đi vậy". Hoặc bạn cũng có thể đưa ra giải pháp cuối cùng: "Thôi được, nếu chúng ta không thể thống nhất ý kiến, thì anh sẽ đưa em đến nhà hàng của em, để em ăn ở đó. Rồi anh sẽ đến nhà hàng khác. Khi ăn xong, anh sẽ đến đón em".

Trong kịch bản này, cả hai vợ chồng đều sử dụng các thủ thuật để cố đạt được mục đích của mình. Tất nhiên, điều chúng tôi muốn nhấn mạnh là việc sử dụng các thủ thuật không phải là điều gì mới lạ hay khác thường. Nội dung cốt yếu của sách này không phải là tạo ra thủ thuật mới mà là mô tả các thủ thuật được sử dụng phổ biến trong đàm phán, xác định chúng bằng những cái tên dễ nhớ, chỉ cho bạn cách sử dụng chúng sao cho có lợi cho mình, và đưa ra cho bạn một số cách ứng phó (đối lại) trong trường hợp ai đó sử dụng các thủ thuật này với bạn.

Và điểm cuối cùng này đưa chúng ta đến với lý do thứ hai của việc cần biết rõ các thủ thuật đàm phán thông thường. Ngay cả khi bạn không muốn sử dụng chúng, những người khác sẽ dùng chúng trong tương tác với bạn. Để tự bảo vệ mình, bạn cần phải có khả năng nhận biết chúng và biết cách ứng phó. Việc có nhiều cách ứng phó khác nhau để áp dụng có thể giúp bạn đạt được hoặc dành lại thế mạnh, hoặc trung hoà được các thủ thuật của đối phương.

Sau đây là 101 thủ thuật thường dùng trong đàm phán. Khi bạn học được cách nhận biết chúng, bạn cũng có thể sử dụng để đạt được kết cục hai bên cùng thắng lợi trong đàm phán - hoặc có thể chống lại được khi chúng được dùng đối với bạn.

1. ĐÀM PHÁN LÀ GÌ?

" Làm người khác sợ trong đàm phán,
nhưng không được sợ đàm phán"

JOHN F. KENNEDY.

Bạn nghĩ gì khi nghe đến từ "đàm phán"? Khi nghe thấy những người ủng hộ cho Al Gore và Geogre W. Bush đang tranh cãi về hình thức kiểm phiếu ứng cử tổng thống ở Bang Florida năm 2000? Khi nghe thấy hãng Microsoft và Chính phủ Mỹ đang cố tìm ra sự khác nhau giữa cạnh tranh công bằng và độc quyền? Khi nghe thấy hãng America Online và Time Warner đang hợp tác với Chính quyền liên bang nhằm khuyến khích tự do buôn bán? Khi nghe thấy một nhà đầu

tư lớn trong tập đoàn công nghệ yêu cầu người môi giới chờ 24 tiếng đồng hồ trước khi đồng ý mức lãi suất? Hầu hết chúng ta đều cho rằng các cuộc đàm phán này đều có kẻ thắng người thua.

Trong một cuộc thăm dò ý kiến của sinh viên đại học, một câu hỏi được đặt ra: "Bạn có hay tranh luận không? - Thường xuyên hoặc thỉnh thoảng hoặc không bao giờ". Hơn 36% số người trả lời là "Thỉnh thoảng" hoặc "Không bao giờ". Thực ra đây là một câu hỏi đánh lừa, và câu trả lời thực sự phải là "Thường xuyên". Trong cuộc sống, mọi việc đều phải tranh luận trong mọi trường hợp, mọi lúc. Khi bạn yêu cầu người ta dọn sạch rác để thông thoáng đường vào giờ giao thông cao điểm, khi định giờ gặp gỡ khách hàng để kịp giờ về xem chương trình TV cùng với gia đình, như thế có nghĩa là mọi vấn đề trong cuộc sống đều phải trải qua một dạng tranh luận.

Gerard I. Nierenberg, tác giả của cuốn "Nghệ thuật đàm phán" - cuốn sách đầu tiên về quá trình đàm phán nghiêm túc, người mà tờ Nhật báo phổ Wall gọi là "Cha đẻ của nghệ thuật đàm phán" đã viết: "Bất cứ khi nào người ta trao đổi ý kiến nhằm thay đổi mối quan hệ, khi con người bàn bạc để đi đến thống nhất, họ đều phải đàm phán với nhau". Một cựu giáo sư người Israel - Hiệu trưởng trường đại học quốc gia San Diego đã phát triển ý của Nierenberg, "Đàm phán được tiến hành không phải để mở rộng hay phá vỡ mối quan hệ mà nhằm xây dựng một mối quan hệ mới hoặc khác so với trước".

Tóm lại, hầu hết chúng ta đều tham gia vào các cuộc tranh luận, dù ở cấp độ này hay cấp độ khác. Chúng ta nên coi việc tranh luận là cách tích cực hình thành quá trình giao tiếp.

NHỮNG CUỘC ĐÀM PHÁN ĐIỂN HÌNH

Dưới đây liệt kê một số cuộc đàm phán điển hình mà qua đó bạn có thể nâng cao khả năng của bạn thông qua đàm phán:

1. Giá cả, điều khoản, và các thiết bị phụ tùng khi mua ô tô.
2. Giá cả, điều khoản, và chi tiết trong bản giao kèo mua nhà.
3. Thời gian và chi phí khi sửa xe ô tô.
4. Chương trình TV nào cả nhà sẽ cùng xem.
5. Bạn sẽ được miễn phí gì khi sử dụng dịch vụ điện thoại.
6. Mức lương của bạn, thời gian nghỉ, và mức thưởng.
7. Quy mô dự án và khung thời gian hoàn thành.

8. Thời gian tiếp khách hàng mới.
9. Ngày thực hiện công việc.
10. Nên hay không nên tham dự một bữa tiệc trong kỳ nghỉ.
11. Lập thời gian biểu làm việc linh hoạt để có thể đáp ứng được yêu cầu của gia đình.
12. Điều khoản hợp tác và lợi ích có được.
13. Thời gian nghỉ cho công nhân.
14. Thời điểm đi nghỉ trong năm và địa điểm đến cùng với gia đình.
15. Bạn phải trả cước là bao nhiêu và có được lợi ích gì từ dịch vụ Internet.
16. Giá nhập cảng và ngày chuyển hàng.

CÁC TÌNH HUỐNG ĐÀM PHÁN

Bạn có thể nâng cao khả năng đàm phán của mình thông qua đàm phán trong lĩnh vực nào hàng ngày? Hãy liệt kê xuống dưới đây:

1. _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____
- 6 _____
- 7 _____
- 8 _____
- 9 _____
- 10 _____

Bạn là nhà đàm phán như thế nào?

Cũng giống như các kỹ năng khác, kỹ năng đàm phán cũng có thể học, thực hành và nắm bắt được. Quá trình phát triển cá nhân cũng như nghề nghiệp trong bất kỳ một lĩnh vực nào của cuộc sống đều phải trải qua quá trình nhận thức và sự thử sức. Hãy trả lời các câu hỏi trắc nghiệm về đặc điểm cần thiết của một nhà đàm phán tài ba. Câu trả lời sẽ cho biết điểm mạnh của bạn và điểm yếu nào cần khắc phục. Khoanh trong con số phản ánh đúng nhất mức độ của bạn. Số càng cao, đặc điểm của bạn càng rõ. Khi kết thúc, cộng các con số đã khoanh với nhau và viết tổng vào ô trống cho trước.

1. Tôi thích giao tiếp với người khác, thiết lập các mối quan hệ và tạo kết quả hai bên đều hài lòng.

1 2 3 4 5

2. Tôi có lòng tự trọng cao và thường có những ước muốn ở mức độ cao

1 2 3 4 5

3. Tôi luôn làm việc với không khí thoải mái

1 2 3 4 5

4. Tôi thích đưa ra cách giải quyết vấn đề một cách sáng tạo

1 2 3 4 5

5. Tôi có thể bình tĩnh dưới mọi sức ép

1 2 3 4 5

6. Tôi luôn chuẩn bị tốt trước khi bước vào đàm phán.

1 2 3 4 5

7. Tôi có thể nhận ra được mình đang đi chệch vấn đề trong mọi cuộc đàm phán (Nếu tôi đề cập quá xa vấn đề, tôi sẽ đi ra ngoài).

1 2 3 4 5

8. Tôi sẵn sàng hỏi thật nhiều câu hỏi để biết được thông tin cần thiết cho việc quyết định.

1 2 3 4 5

9. Tôi nói năng rất rõ ràng và chính xác.

1 2 3 4 5

10. Tôi luôn tìm ra các vấn đề từ quan điểm của đối tác.

1 2 3 4 5

11. Tôi đối chất với vấn đề chứ không phải với người đối diện.

1 2 3 4 5

12. Tôi chỉ tập trung vào lợi ích của hai bên chứ không phải sự chênh lệch.

1 2 3 4 5

13. Tôi tìm cách thay đổi màn hình chứ không đơn giản là làm xấu đi tình thế lúc đó để có thể mở rộng mối quan hệ với đối tác.

1 2 3 4 5

14. Tôi không áp dụng chiến thuật, bí quyết và lời bình luận của đối tác cho bản thân mình

1 2 3 4 5

15. Tôi thích tìm ra yêu cầu, mong muốn và động lực của đối tác để có thể giúp họ đạt được mục tiêu.

1 2 3 4 5

16. Tôi biết được lợi thế của các chiến thuật và bí quyết và biết cách sử dụng chúng thường xuyên.

1 2 3 4 5

17. Tôi biết phản công lại một cách hiệu quả những chiến thuật và bí quyết của đối tác.

1 2 3 4 5

18. Tôi sẵn sàng thoả hiệp khi cần thiết để giải quyết vấn đề.

1 2 3 4 5

19. Khi đối tác và tôi đi đến thống nhất một vấn đề, tôi đảm bảo rằng

1 2 3 4 5

20. Tôi biết cách lắng nghe.

1 2 3 4 5

Tổng điểm: ____

Kết quả:

90+ : Bạn có tố chất của nhà đàm phán tuyệt vời. Bạn biết rõ những quy định trong đàm phán và sẵn sàng tuân theo. Tiếp thu thêm các chiến thuật và bí quyết cho phép bạn càng thành công hơn.

80-89: Bạn có khả năng trở thành một nhà đàm phán tài ba. Tham khảo các yếu tố dẫn đến đàm phán thành công và học hỏi thêm các kỹ năng, chiến thuật cũng như bí quyết sẽ giúp bạn thành công hơn khi là một nhà đàm phán.

65-79: Bạn nắm bắt được các kỹ năng thành công trong đàm phán. Học phương pháp tạo dựng mối quan hệ năng động và cách nắm được yêu cầu của đối tác sẽ giúp bạn có bước tiến dài trong các cuộc đàm phán.

0-64: Bạn đã có bước khởi đầu quan trọng trong quá trình chuẩn bị trở thành một nhà đàm phán tài ba bằng tinh thần sẵn sàng học hỏi, thích thú với cuốn sách này. Theo thời gian, bạn sẽ bắt đầu hiểu được các nguyên tắc chúng tôi đưa ra. Việc áp dụng những nguyên tắc này sẽ giúp bạn những phương tiện và kỹ năng bạn cần đến khi đàm phán với người khác.

BỐN KẾT QUẢ CỦA CUỘC ĐÀM PHÁN

"Người chiến thắng thực sự trong cuộc sống là người luôn mong muốn cải thiện được tình thế"

BARBARA PLETCHER.

Một cuộc đàm phán có thể kết thúc với một trong 4 kết quả dưới đây: thua-thua; thắng-thua; thắng-thắng hoặc không dẫn đến kết quả gì (dù tích cực hay tiêu cực). Hầu hết các trường hợp, kết quả tốt nhất là thắng-thắng.

THUA-THUA

Kết quả này xảy ra khi cả hai bên đều không đạt được mong muốn của mình. Ví dụ, một công ty yêu cầu Công ty tư vấn của chúng tôi tiến hành một cuộc thăm dò ý kiến của công nhân. Sau khi đánh giá, chúng tôi nghĩ sẽ nhận được hợp đồng, nhưng vào phút cuối, họ lại thông báo với chúng tôi rằng, họ đã ký hợp đồng với một công ty khác với giá thấp hơn. Ban đầu, có vẻ như họ thắng còn chúng tôi thua. Khách hàng đã lựa chọn một giá hợp lý với họ và cho rằng chất lượng dịch vụ cũng tốt, còn chúng tôi bị mất một khách hàng mới. Tuy nhiên, hai tháng sau, chính khách hàng đó đã gọi lại cho chúng tôi, phàn nàn về chất lượng dịch vụ của Công ty kia quá kém. Kết quả là họ đã không tin tưởng vào đối thủ cạnh tranh của chúng tôi nữa. Ngoài ra, sự chậm trễ của Công ty đó khiến khách hàng không kịp thông báo kết quả khảo sát trong cuộc họp toàn Công ty, điều đó có nghĩa là vị khách hàng của chúng tôi đã thua.

Ví dụ thứ hai, trường hợp này là một cuộc đình công khi nhà quản lý và tổ chức công đoàn không thống nhất với nhau. Công nhân chịu thiệt; công ty chịu thiệt; và buồn nhất là khách hàng cũng bị ảnh hưởng. Tổ chức chính sách việc làm đã phân tích cuộc đình công của Dịch vụ chuyển hàng năm 1997 và kết luận rằng cần phải mất 5 năm những người công nhân mới có thể lấy lại được số tiền lương bị mất trong cuộc đình công, còn những người làm bán thời gian sẽ không bao giờ lấy lại được. Trên thực tế, một cuộc nghiên cứu 18 cuộc đình công của công nhân kéo dài từ 5 đến 25 ngày giữa năm 1985 và 1996 cho thấy hầu hết những người tham gia đình công sẽ không thể lấy lại được số tiền lương bị mất do cuộc đình công. Cứ đình công là mọi người đều phải chịu thiệt. Trong quá trình đàm phán có kết quả thua-thua, nếu được chọn thì không một đối tác nào muốn ngồi vào bàn đàm phán với bên đàm phán cũ.

THẮNG-THUA HOẶC THUA-THẮNG

Kết quả thứ hai có thể xảy ra là thắng-thua hoặc thua-thắng khi một bên đạt được mục đích còn một bên thất bại. Nếu bạn đã từng thất bại, chắc bạn biết cảm giác không dễ chịu, điều này dẫn đến tình trạng: một bên không được thoả mãn yêu cầu và chắc chắn sẽ không bao giờ ngồi vào bàn đàm phán với bên thắng nữa.

Một đại biểu trong cuộc họp của chúng tôi cho biết, cách anh ta đã vay được khoản vay thế chấp nhà từ Ngân hàng trung ương như thế nào. Thông thường, Ngân hàng sẽ nhanh chóng xem xét người vay và đưa ra các điều khoản vay. Tuy nhiên, được khoảng 38 ngày thì Ngân hàng thông báo lãi suất phải thay đổi và phải trả thêm một khoản chưa được thảo luận ban đầu. Người đi vay nghĩ rằng mình nên đi vay ở chỗ khác. Nhưng bản giao kèo bán nhà chỉ trong 45 ngày, nên không có đủ thời gian. Nếu người đi vay muốn bán nhà đúng thời hạn, anh ta buộc phải chấp nhận những điều khoản mới. Trong trường hợp này, người đi vay cảm thấy phải chấp nhận những điều khoản không hợp lý - vì thế không thể đàm phán được.

Bạn có thể nghĩ rằng kết quả thắng -thua cũng tốt nếu bạn là người thắng, nhưng hãy nhớ rằng khi đó, bên thua nếu được lựa chọn, họ sẽ từ chối đàm phán với bạn một lần nữa (Đôi khi bên thua không còn cách lựa chọn nào khác buộc phải đàm phán với bên thắng một lần nữa, nhưng suy nghĩ của họ trong lần đàm phán này là "Chắc lại như trước thôi").

Trong một khoá học đàm phán tại Trường Đại học Quốc gia San Diego, một trong những sinh viên của chúng tôi liên tục có các cuộc tranh luận mà phần thắng lúc nào cũng nghiêng về phía anh ta. Đến cuối khoá học, không một ai trong lớp muốn thảo luận với anh ta! Do đó, thắng -thua không phải kết quả tốt đẹp.

Chắc chắn rằng, hầu hết các mối quan hệ thắng-thua qua một thời gian đều trở thành quan hệ thua-thua. Có thể bạn luôn nhớ một ai đó đã cung cấp cho bạn hàng hoá hoặc dịch vụ không như ý muốn của bạn và từ chối sửa lỗi. Khi bạn không thể giải quyết được vấn đề, bạn cũng sẽ không bao giờ làm việc lại với người đó hoặc công ty đó. Trong vòng đàm phán đầu tiên, bạn thua. Nhưng khi bạn đi mua hàng hoặc dịch vụ ở chỗ khác thì đối tác của bạn là người thua. Như vậy, khi tiến hành đàm phán, bạn hãy cố tạo ra kết quả thắng-thắng.

THẮNG-THẮNG

Thắng-thắng là kết quả lý tưởng nhất cho các cuộc đàm phán. Những yêu cầu và mục đích của cả hai bên đều được thoả mãn và cả hai đứng lên với cảm giác hài lòng, sẵn sàng cho các cuộc đàm phán tiếp theo. Như Gerard Nierenberg giải thích "đàm phán là mối quan hệ hợp tác...chứ không phải là trò chơi; trong một cuộc đàm phán tốt đẹp, mọi người đều đạt được điều gì đó". Trong các cuộc đàm phán mà chúng tôi đã giới thiệu, bạn có thể thấy được vẻ mặt vui vẻ của người tham gia khi biết kết quả là thắng-thắng.

Một cuộc đàm phán lịch sử diễn ra năm 1970 là ví dụ điển hình trong trường hợp này. Lúc đó, Tập đoàn Chrysler đang vật lộn để duy trì tài chính của mình, niềm hy vọng duy nhất là nhận được nguồn vốn bảo trợ từ phía Chính phủ Mỹ. Thật không may, phần đông mọi người đều nhất quyết không cho Chính phủ giúp công ty. Lee Iacocca - Chủ tịch tập đoàn, thấy rằng để đàm

phán hai bên đều hài lòng thì ông ta phải đáp ứng được các yêu cầu và mục tiêu của Quốc hội cũng như những người trong công ty. Với ý nghĩ đó, ông ta đã đứng trước Quốc hội cũng như những người trong công ty. Với ý nghĩ đó, ông ta đã đứng trước Quốc hội và nói rằng ông không chỉ đại diện cho bản thân và 147.000 công nhân, mà còn đại diện cho 4.700 thương nhân và 150.000 công nhân của họ, cộng thêm 19.000 nhà cung cấp của Chrysler cùng với 250.000 công nhân. Sau đó, Iacocca phân chia các Nghị sĩ quốc hội theo vùng và giải thích rõ tại sao nhiều người ở vùng của các nghị sĩ và người đại diện sẽ gặp bất lợi nếu không được trợ cấp. Ông cũng chỉ ra rằng mong muốn đầu tiên của các chính trị gia là bảo đảm cuộc sống cho các cử tri, và với việc nghiên cứu và kế hoạch chi tiết, ông có thể cho mọi người thấy mục đích của các chính trị gia cũng như của Chrysler đạt được như thế nào nếu chính phủ cấp vốn. Không có gì ngạc nhiên, khi bỏ phiếu số phiếu tán thành cho Chrysler vay vốn chèn lệch là 2-1 ở Hạ viện và 53-44 ở Thượng viện. Với sự đồng tình này, Chrysler đã vay được khoản tiền \$1.2 tỉ trong vòng 10 năm.

Vào ngày 15 tháng 10 năm 1983, tức là 3 năm sau ngày được cấp vốn, Iacocca đã trình lên Chính phủ Mỹ bản giao kèo đầy đủ. Thế là, tất cả mọi người đều thắng-Chrysler, đối tác của Chrysler, Chính phủ Mỹ và các ngân hàng phân bổ nguồn vốn. Ngay cả những chính trị gia bỏ phiếu đồng ý cho vay vốn cũng cảm thấy có lợi khi đóng góp một phần vào sự thành công của Chrysler.

KHÔNG CÓ KẾT QUẢ

Trường hợp thứ tư là "Không có kết quả", không có ai thắng ai thua. Hãy xét đến ví dụ: một phụ nữ sở hữu một gia tài bất động sản khổng lồ, nhưng hay tin Chính phủ đang định quy hoạch lại khu vực đó. Sợ rằng việc quy hoạch có thể làm giảm giá trị tài sản nên bà ta quyết định bán và gọi cho văn phòng bất động sản. Khi hai bên gặp nhau, người của văn phòng bất động sản cũng là thành viên của dự án tái quy hoạch, cho biết thông tin đó không đúng, vùng đó không bị quy hoạch lại. Người chủ sở hữu thay đổi quyết định, không bán nữa. Cuộc đàm phán này kết thúc mà không có kết quả thành công hay thất bại.

Ví dụ thứ hai về việc mua ô tô. Nếu bạn và người bán không thoả thuận được các điều khoản có lợi cho cả hai bên (thắng-thắng), thì cách tốt nhất là bạn nên đi mua ở chỗ khác. Người bán hàng đó sẽ bán ô tô cho người khác với kết quả thắng-thắng.

Một số người cho rằng trường hợp "không có kết quả" giống như trường hợp thắng-thắng hoặc thua-thua. Đây là cách mà họ nhìn ví dụ trên như vậy. Trường hợp thắng-thắng: Người mua xe mua được chiếc xe tương tự với giá hợp lý ở người bán xe khác và người bán xe ban đầu lại bán được chiếc xe đó cho người khác với giá cao hơn. Cả hai bên đều có lợi. Thua-thua: Người bán xe đầu mất khách hàng, và người mua mất thời gian tìm nơi bán xe mới và phải đàm phán lại từ đầu. Cả hai bên đều thiệt hại. Nhưng giữa hai trường hợp "Không có kết quả" và "thua-thua" có sự khác biệt lớn: khi kết quả là thua-thua, cả hai bên đều đứng dậy với ý nghĩ không bao giờ

tiến hành đàm phán với bên kia một lần nữa. Còn khi đàm phán không mang lại kết quả gì, không bên nào chịu thiệt, hai bên vẫn có thể ngồi vào bàn đàm phán tiếp trong lần sau.

Tính quan trọng của cuộc đàm phán "không có kết quả" hiện rõ khi bạn cho rằng phải tiếp tục đàm phán cho dù kết quả không phải là thắng-thắng. Nhiều nhà đàm phán nghĩ, "Nếu một hoặc hai yêu cầu của tôi được thoả mãn, tôi sẽ cảm thấy là mình sắp thắng". Điều này đúng trong một số trường hợp. Còn trong các trường hợp khác, bên đối tác sẽ bưng tỉnh và chấm dứt đàm phán. Liệt cuộc đàm phán vào trường hợp không mang kết quả thay vì nghĩ đến bên thắng bên thua sẽ giúp bạn chấm dứt cuộc đàm phán dễ hơn, sắp xếp một cuộc đàm phán lần sau sẽ mang lại một kết quả khác.

3 CÁCH ĐỂ CÓ KẾT QUẢ THẮNG-THẮNG

Sự thành bại trong công việc ký kết hợp đồng rất quan trọng đối với hoạt động doanh nghiệp. Khéo nói, gặp may và có duyên chưa hẳn làm nên một nhà đàm phán giỏi. Xin gợi ý một số kỹ năng “vàng” để ứng dụng khi đàm phán ký kết hợp đồng.

Liệt kê lợi ích khách hàng được hưởng

Khi đàm phán hợp đồng, bạn phải luôn nhấn mạnh đối tác sẽ được lợi gì sau khi ký kết.

Liệt kê thành danh sách các lợi ích như tiền hoa hồng, chiết khấu, phương thức thanh toán, hậu mãi... Trình bày rõ ràng, không bỏ sót để gây ấn tượng mạnh cho đối tác.

Sử dụng bảng biểu, mô hình, con số

Ngày nay, người ta không có thời gian để đọc những trang báo cáo đặc kín chữ. Lập luận trong đàm phán của bạn cần phải trình bày dưới dạng bảng biểu, con số, mô hình, nhất là khi gửi báo cáo qua email, fax, hay thư tín. Khi phải trình bày trước cử tọa đông người, bảng biểu và mô hình lại càng không thể thiếu.

Bạn nên sử dụng Power Point, phần mềm tuyệt vời để mô tả vấn đề bằng ngôn ngữ bảng biểu.

Hãy đầu tư thời gian học phần mềm này. Khoản tiền đó sẽ sinh lãi lớn đấy!

Phải biết cách nhượng bộ đối tác dần dần. Nhà đàm phán kinh nghiệm chỉ nhượng bộ dần dần và bạn phải tạo ấn tượng với đối tác rằng đã nhượng bộ nhiều lần.

Giao hàng ngay hay sau 5 ngày, 10 ngày rồi 15 ngày; thanh toán ngay hay thanh toán trước 80% là sự nhượng bộ về điều kiện giao hàng và điều khoản thanh toán.

Bất kỳ điểm nào trong hợp đồng cần đàm phán, bạn phải có phương án, đưa ra nhiều nấc thang nhượng bộ để đạt hiệu quả cao.

Phải nói nhiều trong buổi đàm phán

Nói nhiều sẽ đạt hiệu quả cao hơn nói ít. Điều này càng đúng khi bạn và đối tác chưa biết nhiều về nhau, chưa có thời gian dài hợp tác. Trong trường hợp này, nói ít sẽ cảm chắc thất bại.

Tất nhiên, bạn phải nói những điều có lý và lập luận chính xác. Nói nhiều có giá trị thuyết phục người nghe và điều này ảnh hưởng đến quyết định ký kết hợp đồng của họ.

BA YẾU TỐ QUAN TRỌNG: THỜI GIAN, THÔNG TIN VÀ THỂ MẠNH

"Người nào chỉ biết mình mà không biết người thì chẳng biết gì cả"

JOHN STUART MILL.

Có ba yếu tố quan trọng trong các cuộc đàm phán: thời gian (là lúc diễn ra cuộc đàm phán), thông tin (biết càng nhiều càng tốt) và thể mạnh (dưới nhiều dạng).

THỜI GIAN

Hầu hết mọi người nghĩ rằng một cuộc đàm phán đều có khởi đầu và kết thúc xác định. Hơn nữa, cuộc đàm phán bắt đầu và kết thúc qua quá trình trao đổi giữa hai bên đối tác. Tất cả đều chưa đúng.

Một trong số đại biểu của chúng tôi muốn được chỉ bảo nên dùng chiến lược gì để đề nghị nâng lương khi báo cáo thường niên với ông chủ. Tất cả các phương pháp chỉ để sử dụng khi báo cáo trực tiếp. Cô ấy không hề quan tâm tới việc sắp đặt trước và thông tin cần thiết để có được cuộc đàm phán thành công. Cô ấy không hề lưu tâm tới những việc như tóm tắt những công việc mình đã hoàn thành năm trước; để ý đến những mục tiêu của ông chủ và cho biết những gì cô ấy có thể giúp ông chủ đạt được những mục tiêu đó; xem xét những mức lương mà ông chủ đã đưa ra trước đây; và xác định rõ mục đích của cô ấy trong cuộc đàm phán. Có một điều mà cô ấy không nhận ra được là việc đàm phán mức lương đã diễn ra ngay từ khi cô ấy bắt đầu làm việc cho công ty cho đến khi cô đi làm cho công ty khác. Hầu hết các cuộc đàm phán đều là một quá trình liên tục.

Mặc dù nhiều người không để ý đến, nhưng thời gian và sự nỗ lực ảnh hưởng trực tiếp đến cuộc đàm phán. Những người đi đàm phán đều phải trả một giá đắt mới có thể nhận ra được điều này. Năm 1991, Ronald Coase được trao giải Nobel Kinh tế cho công trình nghiên cứu chi phí giao dịch. Ông chỉ ra rằng giá trị của sự thoả thuận sẽ giảm bởi lượng thời gian và sự nỗ lực để đi đến thoả thuận. Chi phí giao dịch bao gồm thời gian và sự nỗ lực của bạn, đối tác và những ai tham gia trong cuộc đàm phán. Trong một cuộc thảo luận, chúng tôi đã đưa ra một ví dụ vui như thế này: "Bạn đi mua ô tô và bạn nghĩ bạn có thể đàm phán giảm bớt \$5. Bạn có thể dành bao thời gian để đạt được mục đích đó/ Bạn càng ở đó lâu, cơ hội giảm được giá càng nhiều". Khi một người đưa ra con số là 5 tiếng đồng hồ, thì một người khác đã hỏi ngay lại "Vậy thời gian của anh đáng giá bao nhiêu vậy?".

Thời gian đóng một vai trò quan trọng trong đàm phán. Bình thường, cuộc đàm phán chỉ được đúc rút trong 20% thời gian cuối cùng. Điều này tuân theo một quy tắc thú vị cũng được áp dụng vào cuộc sống. Quy luật này có tên quy luật 80/20, hay Quy tắc Pareto (sau Vilfredo Pareto, một nhà xã hội học và kinh tế học người Italia đã định nghĩa quy tắc này). Quy tắc nêu rõ: "20% những gì bạn làm tạo nên 80% kết quả; ngược lại, 80% những gì bạn làm chỉ tạo nên 20% kết quả".

Trong khi đàm phán, điều này có nghĩa là 80% kết quả được thoả thuận trong 20% thời gian cuối. Chúng ta có thể thấy được trong kết quả thảo luận đã nêu trên. Khi những người tham dự thảo luận với nhau, người chủ trì cuộc họp thỉnh thoảng sẽ nhắc họ đã thảo luận hết bao nhiêu thời gian. Thông thường, phần đông các cuộc thảo luận đều được kết luận vào hai phút cuối.

Một ví dụ nữa của quy tắc 80/20. Năm 1998, chủ tịch Hiệp hội Bóng rổ quốc gia (NBA) của Mỹ đã cấm vận các cầu thủ trong 07 tháng. Vấn đề tranh cãi là phân chia 2 tỉ thu nhập hàng năm như thế nào cho hai bên. Người ta loan tin rằng các cầu thủ không muốn chịu thiệt và tình trạng này sẽ chấm dứt vào đầu mùa giải năm 1998. Đại diện cho các cầu thủ, một số cầu thủ giàu có nhất và những người tán thành cuộc đình công kéo dài đưa ra quyết định hạ thấp mức mà ông bầu đòi hỏi được chia 50% tổng thu nhập. Vì thế vào mùa giải, chẳng có trận bóng rổ nào diễn ra. Giả định tiếp theo là cần đạt được thoả thuận chơi trận All Star bởi vì các cầu thủ xuất sắc nhất không muốn bỏ qua trận đấu này. Nhưng trận All Star đã đến rồi đi, vẫn không diễn ra trận bóng rổ nào cả. Trong ba tháng đầu mùa giải, tổng số tiền mà các cầu thủ bỏ phí lên tới hơn 500 triệu.

Ngày 07 tháng 11, Thời báo New York đã đăng công khai sự thật chưa ai biết, đó là nguyên nhân sâu xa tại sao ông bầu không chịu xuống nước chỉ cho các cầu thủ 60% tổng thu nhập hàng năm. NBA là liên hiệp của "người giàu" và "người nghèo". Một số đội bóng như Los Angeles Lakers (người giàu) luôn thu được lợi nhuận. Còn các đội khác như Los Angeles Clippers (người nghèo) thường xuyên thất thu trong các mùa giải. Chủ tịch liên hiệp vốn là "người nghèo" chẳng hề thất thu khi đội nghỉ chơi. Tài chính vẫn đủ mạnh khi diễn ra đình công và tiền không phải là động lực chính khi muốn ổn định lại đội một cách nhanh chóng.

Cuối cùng, một uỷ viên trong liên hiệp NBA, ông David Stern đã đưa ra hạn cuối cùng là ngày 7 tháng 01 năm 1999 ông bầu và các cầu thủ phải thoả thuận được với nhau. Nếu không thể ổn định được vào phút chót thì toàn bộ mùa giải sẽ bị huỷ bỏ. Vào ngày 6 tháng 01, khi thời gian đàm phán kết thúc, ông bầu và cầu thủ đã chấp nhận một bản hợp đồng mới, mùa giải bóng rổ lại được bắt đầu vào ngày 7 tháng 01. Quy tắc 80/20 đã thành công.

Cũng giống như các cuộc đàm phán lao động đều kết thúc bằng sự cấm vận hoặc cuộc đình công, cầu thủ và ông bầu đều bị thua khi không đạt được thoả thuận kịp thời. Nhưng đâu chỉ mình họ chịu thiệt. Các fan hâm mộ thì sao? những công nhân làm việc hàng giờ phục vụ trong sân bóng rổ thì sao? Và nếu những thua thiệt này chưa đủ, một cuộc bỏ phiếu ESPN tiến hành từ hành từ ngày 31 tháng 10 đến ngày 01 tháng 11, chỉ trước khi các trận đấu bắt đầu, thông báo 47% fan của NBA nói ngay cả khi kết thúc lệnh cấm, họ cũng sẽ chỉ xem một vài trận và 26% cho biết chỉ xem trên TV. Đây là một ví dụ rõ nhất không chỉ về sức mạnh của quy tắc 80/20 mà còn

của kết quả thua-thua.

Thời gian và phút chót có thể ảnh hưởng tới hai bên đàm phán, phụ thuộc vào từng tình thế. Dưới đây là một số lời khuyên giúp bạn kiểm soát được thời gian bên bàn đàm phán.

1. **Kiên nhẫn.** Hầu hết sự nhượng bộ và đồng ý thường diễn ra vào 20% thời gian cuối, hãy giữ bình tĩnh và chờ thời cơ hành động. Như một quy luật chung, sự kiên nhẫn sẽ được đền bù xứng đáng.

2. **Bền bỉ.** Khi bắt đầu cuộc đàm phán, đối tác không bao giờ chịu chấp nhận yêu cầu và mong muốn của bạn. Nếu yêu cầu đầu tiên không được đáp ứng, hãy tìm cách khác hoặc bổ sung các thông tin thuyết phục đối tác nhượng bộ. Đừng từ bỏ sớm. Sự kiên nhẫn và bền bỉ rất quan trọng trong đàm phán.

3. **Tiến hành nhanh khi có thể.** Nhiều khi cuộc đàm phán được giải quyết rất nhanh, khi đó một hoặc hai bên đều có lợi. Trong trường hợp này, hãy tạo sự thành công cho cả bên đối tác bằng biện pháp nhanh chóng nhất.

4. **Biết khi nào nên di dời, thay đổi hoặc huỷ bỏ phút quyết định.** Khi thời điểm quyết định đến gần, không được lo sợ. Bạn có thể thay đổi được nó. Bạn có bao giờ hỏi tại sao nhiều người lại vội vàng đến bưu điện để nộp tiền thuế vào phút cuối ngày 15 tháng 04 trong khi có thể xin gia hạn thêm khoảng 4 tháng hoặc hơn thế?

5. **Biết hạn thời gian của đối tác.** Trong các cuộc đàm phán, bạn sẽ thành công nếu bạn biết thời gian quyết định của đối tác còn họ lại không biết của bạn. Khi tiến đến gần thời điểm chót của đối tác, mức độ căng thẳng của họ sẽ tăng lên và sẽ dễ dàng nhân nhượng.

6. **Điều khiển thời gian.** Như một quy luật, bạn không thể đạt được kết quả tốt đẹp ngay lập tức. Mặc dù có trường hợp ngoại lệ, bạn nên đi từng bước chậm rãi với sự kiên nhẫn, ngay cả khi việc đó làm thay đổi thời điểm quyết định của bạn.

THÔNG TIN

Khi hỏi một khách hàng về việc chuẩn bị của công ty cho hợp đồng sắp tới, ông ta trả lời rằng "*Chúng tôi chưa chuẩn bị gì cả. Chúng tôi sắp có cuộc gặp đầu tiên để đánh giá bên bán*". Người bán hàng đó biết công ty nợ bên bán một số tiền nhưng lại không tìm hiểu phải trả chính xác bao nhiêu.

Khi bạn không biết rõ mục đích của cuộc đàm phán bằng đối tác, bạn sẽ thất bại. Càng biết nhiều và chính xác thông tin, càng có cơ hội đạt được kết quả như ý muốn. Tại sao người ta hiếm khi nắm bắt được đầy đủ thông tin trước khi đàm phán? Bởi vì, như đã đề cập bên trên, mọi người thường nghĩ đàm phán giống như một cuộc trao đổi giữa hai bên. Họ không để ý đến thông tin cần thiết cho đến khi đối diện với đối tác.

Một cuộc đàm phán không phải là một sự kiện mà là một quá trình, bắt đầu từ trước khi đối diện với đối tác. Trên thực tế, đối tác thường che giấu mối quan tâm, yêu cầu và động cơ thực của bên mình, vì thế khi vào cuộc, cơ hội để phát hiện được những thông tin đó rất ít. Đó là lý do tại sao bạn phải tìm hiểu thông tin trước khi đàm phán. Tìm hiểu càng sớm bao nhiêu, càng dễ bấy nhiêu vì trước khi bắt đầu trao đổi chính thức người ta thường dễ tiết lộ thông tin. Ví dụ, trước khi mua một chiếc ô tô, hãy đến tham khảo một vài cửa hàng, hỏi về những kiểu loại mà bạn ưa thích, giá cả và sự sẵn sàng tiến hành mặc cả của người bán.

Bạn có thể tìm ra thông tin ở đâu? Từ bất kỳ ai hoặc bất cứ đâu chứa thông tin mà bạn cần. Xem trên internet; thư viện; nói chuyện với đối tác hoặc với người đã từng đàm phán với đối tác; nói chuyện với bạn bè, người thân hoặc những người đã có cuộc đàm phán tương tự. Càng biết nhiều thông tin, bạn càng tự tin khi đàm phán.

THỂ MẠNH

Từ "*thế mạnh*" từ lâu đã có một nghĩa xấu. Đó là bởi vì mọi người chỉ xem xét nó ở một khía cạnh. Thế mạnh là khả năng gây ảnh hưởng tới con người hoặc tình thế. Với định nghĩa này, thế mạnh không xấu mà cũng không tốt. Nó chỉ xấu khi người ta lạm dụng nó.

CÁC LOẠI THỂ MẠNH

Một số dạng "thế mạnh" có thể làm ảnh tới kết quả đàm phán. Chúng ta nhấn mạnh từ "có thể" bởi vì bạn có thể mạnh nhưng không dùng đến thì thế mạnh đó không có giá trị gì đối với cuộc đàm phán.

1. **Vị thế.** Một số cách xác định thế mạnh dựa trên vị trí của người đó trong một tổ chức. Ví dụ, một giám đốc Marketing có ảnh hưởng tới các quyết định của bộ phận marketing. Tuy nhiên anh ta lại có ít quyền lực đối với quyết định của bộ phận tài chính.

2. **Kiến thức hoặc chuyên môn.** Một người có kiến thức hoặc chuyên môn có một sức mạnh rất lớn. Tất nhiên là bản thân kiến thức không có sức mạnh gì cả. Nhưng việc kết hợp kiến thức với chuyên môn có thể tạo ra được thế mạnh. Do đó, bạn vẫn có thể là người xuất sắc đáng ngạc nhiên dù không có thế mạnh.

3. **Tính cách và đạo đức.** Càng là một con người đáng tin cậy, càng có nhiều thế mạnh trong đàm phán. Vấn đề lớn ở đây là liệu họ có làm những gì họ nói là sẽ làm hay không - vì thậm chí họ còn không có ý định thực hiện.

4. **Phần thưởng.** Người nào có thể ban thưởng hoặc nắm bắt được phần thưởng sẽ nắm được thế mạnh. Những người giám sát viên, có thể quyết định tăng lương, là người có quyền lực đối với công nhân. Tiền có quyền lực. Nhưng, cũng giống như các thứ khác, nó ít ảnh hưởng nếu không được phân bổ.

5. **Phạt.** Những ai có thể khiến đối tác thất bại cũng có thế mạnh. Những người có loại quyền lực này thường là những người làm quản lý được phép trách mắng và phạt công nhân cũng như

cảnh sát quốc gia và cảnh sát giao thông.

6. **Giới tính.** Giải quyết vấn đề với người khác giới có thể tạo ra được một thế mạnh. Chúng ta đã xem nhiều đoạn băng nghiên cứu các cuộc đàm phán trong đó quay chậm cảnh một phụ nữ chạm vào bàn tay hoặc cánh tay của người đàn ông khi đưa ra quan điểm.

7. **Không có thế mạnh.** Trong một số ví dụ, không có thế mạnh có thể là một lợi thế. Nếu kẻ bắt cóc đe dọa sẽ giết con tin nhiều lần, con tin có thể sẽ thách thức tên cướp hành động. Nhưng nếu con tin không liều mình thì tên cướp cũng không dám hành động.

8. **Uy tín hoặc quyền lực cá nhân.** Khi chúng ta hỏi những người tham gia thảo luận tên những lãnh đạo có uy tín và quyền lực cá nhân thì người ta sẽ nêu lên những cái tên như Mẹ Teresa, John.F Kennedy và Ronald Reagan. Khi chúng ta hỏi "Ba vị này thường có đặc điểm gì?" thì họ trả lời "Niềm say mê và sự liều lĩnh vào những điều mà họ tin tưởng".

9. **Không quá quan tâm hoặc yêu cầu.** Trong đàm phán, cũng như các khía cạnh khác trong cuộc sống, bên nào thấy không nhất thiết phải đạt được kết quả đàm phán sẽ mạnh hơn. Nếu bạn mua một ngôi nhà nhưng không quan tâm lắm đến việc mình sẽ mua ngôi nhà nào, thì bạn sẽ là người có thế mạnh hơn trong khi đàm phán - trừ phi người bán thấy mình bán nhà hôm nay cũng được hoặc tiếp tục ở thêm mười năm nữa cũng được.

10. **Sự điên rồ.** Nghe có vẻ buồn cười, nhưng những hành vi kỳ quái và phi lý có thể tạo cho bạn một thế mạnh đáng ngạc nhiên. Cơ quan nào cũng có những người nổi nóng hoặc hành động kỳ quặc khi phải đối diện với rắc rối. Người khác thường tránh những người có hành vi này. Do đó, họ chẳng bao giờ phải chịu một trách nhiệm nào cả vì không ai dám hỏi họ.

Mọi người mạnh hơn mình nghĩ. Chúng tôi tin rằng giữa sự tự tin và sức mạnh của con người có một sự liên hệ nào đó. Đã chứng minh được rằng người nào có sự tự tin cao cảm thấy có nhiều sự lựa chọn hơn trong đàm phán - do đó có nhiều khả năng thực hiện. Điều ngược lại cũng đúng: người nào không tự tin sẽ cảm thấy thế của mình không mạnh. Khi đó họ sẽ trở lên không nhiệt tình, nghĩa là không có cơ hội ngang bằng khi bước vào đàm phán.

Làm thế nào để bạn có cảm giác tự tin? Nhờ việc chuẩn bị. Bạn càng chuẩn bị tốt trước khi bước vào đàm phán, bạn sẽ càng thấy tự tin hơn, và càng tự tin bao nhiêu thì cơ hội đạt được kết quả thắng-thắng càng nhiều.

NGUYÊN TẮC CỦA THẾ MẠNH

Khi bước vào đàm phán, hãy nhớ đến 5 nguyên tắc sau:

1. **Hiếm khi chỉ một bên có tất cả thế mạnh.** Có một điều ở đây là trong nhiều cuộc đàm phán, bạn thường nghĩ đối tác mạnh hơn mình. Ngay cả khi 500 công ty thuộc tập đoàn lớn nhất và nổi tiếng Fortune tiến hành đàm phán với nhau thì bên này luôn cảm thấy yếu thế hơn bên kia. Sự thực là sức mạnh của cả hai bên đều ngang nhau. Khi bạn đến ngân hàng vay tiền, cả bạn,

người phụ trách hãng buôn hay khách hàng đều có quyền như nhau: quyền quyết định sẽ vay ở ngân hàng nào; quyền quyết định mức lãi suất sẽ trả; và quyền quyết định thế chấp nhà.

Phải hiểu được sức mạnh mà bạn và đối tác thể hiện trong đàm phán như thế nào. Một số nhà đàm phán sử dụng chiến thuật áp đảo khi nói với đối tác "Tôi không quan tâm đến bên anh hay những gì anh đề nghị. Tôi có thể hợp tác và kết thúc hợp đồng này với một đối tác khác". Đây là một thủ đoạn gây sức ép khiến người đi đàm phán chưa có kinh nghiệm cảm thấy mình yếu thế. Nếu đối tác có thái độ đó với bạn, hãy hỏi họ câu hỏi sau "Nếu ông không cần đến chúng tôi hay các sản phẩm cũng như dịch vụ của chúng tôi thì tại sao các ông lại đồng ý đàm phán?". Mặc dù câu hỏi này gay gắt nhưng rất nên sử dụng. Có một lý do duy nhất mà đối tác đồng ý gặp bạn. Có thể công ty cạnh tranh với công ty bạn không nổi tiếng. Có thể giá của họ cao hơn hoặc sản phẩm và dịch vụ của họ không bằng của công ty bạn. Cũng có thể bên cạnh tranh không đáp ứng được khi đối tác của bạn cần. Hỏi câu hỏi này là cách duy nhất khẳng định được thế mạnh của bạn.

2. Thế mạnh có thể có thực hoặc hiện rõ. Khi tôi còn là trợ giáo ở trường đại học quốc gia San Diego, tôi biết lừa đảo là có tội nhưng không bao giờ có ý định ngăn chặn kẻ phạm tội. Tôi định sẽ tiến hành những cuộc thử nghiệm phức tạp vào cuối học kỳ để ngăn chặn hành động lừa đảo. Thật không may, cho đến cuối kỳ thì không có đủ thời gian thực hiện, vì vậy tôi chuyển sang phương án B. Khi tôi phát giấy trắc nghiệm, tôi nói với họ rằng tôi ủng hộ "chính sách" phạt tội lừa đảo của trường. Một sinh viên đã dũng cảm hỏi tôi đó là chính sách gì. Câu trả lời của tôi rất đơn giản "Anh hỏi nghĩa là anh không muốn biết". Đó là lần đầu tiên tôi được nhìn thấy 60 sinh viên chăm chú vào một tờ giấy. Vậy trường đại học có "chính sách" phạt tội lừa đảo không? Tôi không biết. Nhưng trong trường hợp này, sức mạnh có thật hay rõ ràng không có ý nghĩa. Sinh viên đã nhận thấy tôi có thế mạnh.

3. Sức mạnh chỉ tồn tại ở điều được thừa nhận. Khi chúng ta ở sân bay để bay về Châu Âu, chúng ta thấy rằng phòng bán vé cho khoang kinh tế có dây chuyền kiểm tra hành lý tới 20 phút. Còn ở dây chuyền kiểm tra cho khoang kinh doanh và thượng lưu lại không có một ai. Không muốn phải chờ, bạn hãy bạo dạn bước sang bên kinh doanh và tìm chỗ cho mình (có thể đến bên dành cho khoang thượng lưu, nhưng đừng mong chờ sự may mắn lớn hơn này). Tất nhiên, cách này chỉ thành công khi người tại phòng bán vé sẵn sàng làm việc với chúng ta. Nhưng chúng ta không thể biết được nếu không thử. Trong một trường hợp như thế, chúng ta sẽ luôn tự hỏi "Điều gì tồi tệ hơn có thể xảy ra?". Trường hợp xấu nhất chỉ là chúng ta phải quay lại vị trí dành cho giới kinh tế. Không có gì to tát cả!

4. Thế mạnh có thể thay đổi. Vào tháng 9 năm 2000, nông dân và người lái xe tải ở Anh và Scotlen quyết định xếp hàng phản đối ở các điểm bán xăng dầu để phản đối giá xăng và chất đốt quá cao. Khi đám đông chặn xe chở xăng vào kho chứa, đổ vào két xăng và chở đi phân phối các trạm xăng, nước Anh lâm vào tình trạng căng thẳng. Cuộc phong toả kéo dài trong vài ngày, lan rộng đến nhiều nước Châu Âu và xếp thành dãy dài ở các trạm xăng. Nhiều người không mua được xăng. Các nhà chức trách phải dùng đến biện pháp chính trị và vũ trang để chấm dứt tình trạng. Thứ tư ngày 13 tháng 9, Berlie Williams, lãnh đạo nông dân và lái xe tải xuất hiện trên truyền hình kêu gọi chấm dứt phong toả vì đang phí công và ảnh hưởng cũng không lớn. Khi Williams phát biểu "Chúng ta không hề chiến thắng vì giá xăng không giảm. Nhưng mỗi người

chúng ta hãy nghĩ sự tham gia của mình đã chiến thắng về mặt tinh thần cho một mục đích tốt đẹp". Khi lời phát biểu của Williams được in trên báo chí, 6 xe tải đầu tiên được vào tiếp xăng. Tờ báo đã đăng "Cuối cùng cuộc phong tỏa đã chấm dứt". Ban đầu có vẻ như những người nông dân và lái xe bị thua. Nhưng khi phóng viên kết thúc cuộc phỏng vấn Williams, một tiếng ầm ầm phát ra từ phía đám đông-6 chiếc xe tải đó quay ra với bình xăng rỗng để ủng hộ cuộc phản đối. Trong một khoảnh khắc, giọng của Williams chuyển từ nhượng bộ và chịu thua sang giọng của người chiến thắng "Sáu chiếc xe này không tiếp xăng để ủng hộ chúng tôi, cổ vũ tinh thần của chúng tôi, và thúc giục chúng tôi tiếp tục phản đối". Lúc này thể mạnh đã đổi chiều.

5. ***Có thể kiểm tra sức mạnh.*** Bạn không thể biết được sức mạnh của mình nếu không kiểm nghiệm bằng thực tế. Nhiều khi sức mạnh của bạn còn lớn hơn bạn nghĩ. Nên nhớ thể mạnh không tốt cũng không xấu, thể mạnh chỉ xấu khi người ta lạm dụng nó.

KỸ NĂNG LẮNG NGHE: CHÌA KHOÁ ĐỂ ĐÀM PHÁN THÀNH CÔNG

**"Món quà lớn nhất mà bạn tặng người khác là sự quan tâm thực lòng của bạn" -
RICHARD MOSS**

Thật không may, có rất ít nhà đàm phán biết cách lắng nghe, do đó mất nhiều cơ hội biết được yêu cầu và mục đích của đối tác. Các số liệu cho thấy, những người không biết cách lắng nghe chỉ có thể hiểu được 50% nội dung cuộc nói chuyện. Sau 48 tiếng, tỷ lệ này sẽ giảm xuống thậm chí chỉ còn 25%. Nghĩa là họ không thể nhớ lại những gì đã nói trong cuộc đàm thoại một cách chính xác và đầy đủ.

Nhiều khó khăn trong khi đàm phán nảy sinh là do kỹ năng lắng nghe kém. Để là một người biết cách lắng nghe, bạn phải có mục tiêu. Không chỉ hiểu lời nói mà còn phải hiểu được ý nghĩa bao hàm bên trong lời nói đó. Với bất cứ điều gì đối tác nói với bạn, bạn đều phải tự hỏi "Tại sao anh ta lại nói điều đó? Anh ta có nghĩ mình sẽ phản ứng như thế nào không? Anh ta có thành thật không? ...

Người đàm phán giỏi là lắng nghe giỏi. Tại sao mối tương quan này lại tồn tại? Thật vậy, người đàm phán giỏi luôn luôn quan sát kỹ năng giao tiếp cả bằng lời và cử chỉ của đối tác. Họ nghe và nhớ cách lựa chọn từ và cấu trúc câu chuẩn xác của người khác. Họ nhận thấy rằng khi chú ý lắng nghe những gì đối tác nói, họ có thể học tập được một điều mới mẻ.

Các chuyên gia trong lắng nghe cho biết chúng ta thường phạm ít nhất một lỗi trong quá trình nghe hàng ngày. Đối với các nhà đàm phán, những lỗi này phải trả một giá đắt. Có vẻ như là thế, nhưng các nghiên cứu đã chứng minh rằng những người đàm phán thành công nhất là người có thể nắm được mục đích của đối tác hơn so với người khác. Lắng nghe có hiệu quả giúp phát hiện được mục đích, yêu cầu của đối tác, và những thông tin này sẽ mang đến kết quả đàm phán thành công nhất.

BA VẤN ĐỀ KHI LẮNG NGHE

Những người đi đàm phán thường gặp ba vấn đề trong lắng nghe. Thứ nhất, nhiều người tin rằng đàm phán là quá trình thuyết phục, mà thuyết phục có nghĩa là nói. Họ nghĩ nói là ở thế chủ động còn lắng nghe là thế bị động. Họ đã quên rằng việc thuyết phục sẽ khó khăn khi không nắm được động cơ của người bạn đang thuyết phục.

Thứ hai, những người lắng nghe kém thường chỉ chú ý những gì họ nói hơn là những lời của người đối diện, và lúc họ lắng nghe là lúc họ chuẩn bị cho lời nói tiếp theo. Do đó, họ không thể có được những thông tin cần thiết.

Thứ ba, người ta thường để cảm xúc lấp đi những gì cần nghe, cần thấy. Từ chỉ là đơn vị nhỏ trong câu nói. Giọng điệu và hành vi cử chỉ cũng đóng một vai trò quyết định. Khi người đàn ông thốt ra câu "Anh yêu em", thì người phụ nữ thông minh phải kết hợp câu nói này với ngữ điệu và hành vi cử chỉ của anh ta trước khi quyết định có nên tin hay không. (Giao tiếp không dùng ngôn ngữ sẽ được đề cập chi tiết trong phần tiếp theo). Những người nghe và biết quan sát tốt biết cách không để cảm xúc che mắt vì thế có thể đánh giá được cảm nghĩ thực sự của đối tác.

KỸ NĂNG NGHE CHĂM CHÚ

Lắng nghe một cách chăm chú không dễ dàng. Có hai kỹ năng nghe: chăm chú và qua lại. Kỹ năng nghe chăm chú giúp bạn nắm được nội dung đúng của câu nói.

1. Tạo động lực lắng nghe. Nếu bạn biết rằng người nào nắm được nhiều thông tin, càng có khả năng điều khiển được cuộc đàm phán, khi đó bạn sẽ có động lực để chăm chú lắng nghe. Tốt

nhất là nên định trước số lượng và loại thông tin cần thiết từ bên đối tác. Càng tích cực học hỏi, bạn sẽ càng khá hơn.

2.Nếu phải nói hãy đặt câu hỏi. Để thu được thông tin cụ thể, hữu ích và biết được mục đích, yêu cầu của đối tác, bạn phải liên tục đưa ra các câu hỏi. Bằng các câu hỏi từ khái quát đến cụ thể, bạn sẽ có được thông tin cần thiết cho việc quyết định.

3.Cảnh giác với những cử chỉ phi ngôn ngữ.Mặc dù việc nghe những gì đối tác nói là quan trọng nhưng đồng thời phải hiểu được thái độ và động cơ phía sau lời nói của bên đó. Một nhà đàm phán không bao giờ kết thúc câu nói bằng lời. Ví dụ, lời nói của một người mang ý tin tưởng, nhưng cử chỉ, nét mặt và giọng điệu của người đó lại có thể chứa đựng sự nghi ngờ.

4. Để cho đối tác bắt đầu trước. Nhiều người bán hàng không thấy hết được giá trị của lời khuyên này. Một người bán hàng in trong một lần cổ tạo ấn tượng với một khách hàng bằng cách nhấn mạnh vào kỹ thuật in hai màu và bốn màu đặc biệt của công ty. Nhưng người khách đó trả lời rằng đây không phải là nơi người đó cần vì cái mà người ta cần chỉ là in một màu. Người bán hàng nói, tất nhiên là in một màu ở đây cũng có chất lượng như vậy nhưng điều đó không làm thay đổi suy nghĩ của người khách. Vì vậy, nếu người bán hàng để cho người đến nói trước, anh ta đã có thể định hướng đúng lời giới thiệu của mình.

5. Không ngắt lời khi đối tác đang nói. Ngắt lời trong khi người khác đang nói là điều không nên. Bởi vì như thế rất dễ dàng và nhất là ngăn cản người đó nói ra những thông tin cần thiết cho cuộc đàm phán. Ngay cả khi người ta nói điều gì không chính xác cũng nên chờ cho người đó nói hết. Bạn sẽ thấy rằng đôi khi bạn có thể biết được thông tin quan trọng nhất trong cuộc đàm phán khi đối tác không đồng ý với bạn hoặc tiết lộ những điều khiến bạn thấy ngạc nhiên. Nếu bạn chú ý lắng nghe hơn là ngắt lời, bạn có thể thấu đáo mọi vấn đề.

6. Đẩy lùi sự xao nhãng . Ngắt lời và xao nhãng sẽ ngăn cản cuộc đàm phán diễn ra thuận lợi và có thể dẫn đến sự thất bại. Khi bạn đang đàm phán, hãy cố tạo ra những lúc bạn có thể suy nghĩ kỹ càng và tránh ngắt lời. Người làm, bạn bè, trẻ con, động vật và điện thoại có thể làm bạn mất tập trung.

7. Đừng quá tin vào trí nhớ của bạn. Bạn nên viết tóm tắt những gì được nói ra trong cuộc đàm phán. Không quá ngạc nhiên nếu phát sinh những thông tin mâu thuẫn. Giúp đối tác nhớ lại những vấn đề và con số đã đề cập sẽ mang lại cho bạn uy tín và thế mạnh. Viết lại có thể mất vài phút nhưng kết quả lại rất tuyệt vời.

8. Lắng nghe theo mục đích trong đầu. Nếu bạn có mục đích lắng nghe, hãy xem xét từng lời nói và cử chỉ để tìm kiếm các thông tin cần thiết. Khi một thông tin nào đó bỗng nhiên được tiết lộ, như bên đối tác có thể chịu chấp nhận giá, bạn có thể khai thác thông tin đó bằng cách đưa ra các câu hỏi cụ thể.

9. Nhìn vào mắt của người đối diện. Nghiên cứu cho thấy người nào nhìn thẳng vào mắt bạn sẽ được tin là người đáng tin cậy, thành thật và uy tín. Nếu bạn muốn đối tác sẵn lòng tiến hành các cuộc đàm phán trong tương lai, hãy cho người ấy biết bạn có những đặc điểm như vậy. Vì

vậy, hãy nhìn thẳng vào mắt đối tác và thể hiện sự quan tâm chú ý. Việc làm này cũng sẽ tạo nhiều thuận lợi cho bạn. Nhiều nhà đàm phán có kinh nghiệm đã thấy rằng càng tập trung chú ý, bạn càng nắm bắt được suy nghĩ và cảm giác của đối phương. Mắt của người đối diện nói lên điều gì? Người đó đang nói thật hay nói dối? Người đó có muốn tiến đến kết quả không? Quan sát và chú ý kỹ lưỡng giúp bạn xác định được những gì đối tác đang nói - cả bằng ngôn ngữ lẫn phi ngôn ngữ. Một người đã nói với chúng tôi rằng anh ta từng gặp một đối tác, người này nhìn thẳng vào mắt tôi nhưng lại nói dối. Điều đó có xảy ra. Nhưng may rằng những người đi đàm phán thường phát hiện rất nhanh và khi điều đó xảy ra, họ sẽ cẩn trọng hơn để đảm bảo tính chân thực trong các cuộc đàm phán lần sau.

10. Phản đối lời nói chứ không phản đối người. Điều này nhằm giúp bạn hiểu tại sao đối tác lại nói và hành động như vậy. Elaine Donaldson, giảng viên khoa tâm lý trường đại học Michigan nói "Con người thường làm những gì họ thấy phải làm để có được những gì mà họ mong muốn". Mỗi bên đối tác đều cố xoay chuyển mối quan hệ theo hướng có lợi cho họ. Nếu đối tác nói hoặc thực hiện những điều bạn không hiểu, hãy tự đặt mình vào vị trí của họ, hỏi xem mình có làm thế không. Nếu thấy cần thiết phải phản đối lời nói hoặc hành động của đối phương, hãy đảm bảo rằng bạn chỉ phản đối lời nói chứ không phản đối con người họ.

11. Không được tức giận. Khi bạn cảm thấy tức giận, bạn hãy kiềm chế trước đối tác. Tức giận khiến bạn không thể có được quyết định đúng đắn nhất. Đặc biệt, khi bạn tức giận trong quá trình giải quyết vấn đề, bạn sẽ không chú ý đối tác nữa. Bạn có thể sử dụng cử chỉ để ngụ ý rằng bạn đang tức giận sẽ có hiệu quả nhưng bạn vẫn phải kìm nén cảm xúc của mình. Nhớ đến một hành động kinh điển của nhà lãnh đạo liên bang Xô Viết Nikita Khrushchev tại Liên Hợp Quốc trước máy quay, ông đặt một chiếc giày của mình lên mặt bàn và hét lên "Chúng tôi sẽ đánh bại các ông". Có vẻ ông rất tức giận, nhưng sự thật là gì? Vài năm sau, người ta tiết lộ rằng trong khi đặt một chiếc giày lên mặt bàn thì ông ta vẫn đi giày cả hai chân. Nhưng hành động của ông đã tạo được ấn tượng mạnh.

12. Hãy nhớ, có thể nghe và nói cùng lúc. Nếu bạn chỉ nói thì bạn đang bỏ qua cơ hội nắm được những thông tin cần biết từ bên đối tác. Rõ ràng là, bạn sẽ phải đề cập đến một vấn đề nào đó để đối tác có thể giúp bạn thực hiện được mục đích của bạn, nhưng trước tiên hãy tham khảo ý kiến của họ. Tập trung vào những thông tin đó, bạn có thể kiểm soát được quá trình đàm phán. Khi bạn kiểm soát được, nghĩa là bạn đang ngồi ở vị trí lái, ở thế chủ động còn đối tác ở thế ứng phó.

KỸ NĂNG NGHE LẠI

Kỹ năng này giúp bạn có thể hiểu được nội dung câu nói và cảm giác của đối tác. Bao gồm việc làm rõ, xác minh và suy nghĩ.

Làm rõ

Để làm rõ thông tin, hãy đưa ra những câu hỏi nhằm biết chi tiết hơn, thu nhập thêm thông tin và hiểu rõ được mọi mặt của vấn đề. Ví dụ, "Anh muốn tôi cung cấp thông tin cụ thể nào?" hoặc "Chính xác thì khi nào anh cần bản báo cáo?"

Xác minh

Bạn xác minh thông tin khi muốn diễn giải lời nói của đối tác để hiểu ý của đối tác. Ví dụ, "Theo tôi hiểu thì kế hoạch của anh là...", "Anh muốn nói là ..."; hoặc "Đây là điều mà anh đã quyết định, vậy lý do là ..."

Suy nghĩ

Bạn suy ngẫm và khi muốn đánh giá và hiểu thấu được cảm giác của đối tác. Để kết quả được là thẳng-thẳng, bạn phải hiểu rõ. Hầu hết chúng ta đều dễ dàng hiểu được cảm giác của những người đang trải qua tình thế giống như tình thế chúng ta đã trải qua. Nhưng sự thấu hiểu thực sự là một kỹ năng chứ không phải nhờ trí nhớ. Những người đi đàm phán phải phát triển kỹ năng này để có thể thấu hiểu được đối tác mà họ chưa tiếp xúc nhiều. Khả năng thấu hiểu có thể giúp người tất động đến hành vi và quan điểm của đối tác.

Để có thể hiểu thấu người khác, bạn cần nắm được chính xác nội dung trong lời nói của họ, phát hiện ra những yếu tố cảm xúc và ý nghĩa ẩn sau lời nói, và chú ý đến tinh thần của người đối diện. Thấu hiểu không giống như thông cảm. Một người thông cảm sẽ coi cảm xúc của người khác như của mình; còn một người thấu hiểu là người có thể hiểu và thông cảm nhưng cảm xúc không bị hoà nhập. Ví dụ, "Tôi biết bạn đang rất thất vọng bởi vì ..."; "Tôi cảm thấy anh đang chịu sự bất công bởi vì ..."; hoặc "Anh có vẻ rất tự tin rằng anh có thể làm được việc lớn cho ..."

Khi bạn lắng nghe để suy nghĩ, bạn sẽ không đưa ra lời nhận xét, không nêu ý kiến và không đưa ra biện pháp gì. Bạn đơn giản chỉ chấp nhận nội dung lời nói của người nói.

Dưới đây là một số ví dụ:

Người nói: "Ông có muốn tôi hoàn thành dự án này vào thứ hai tới không?"

Trả lời sau suy nghĩ: "Có thể như anh cảm thấy quá sức với nhiệm vụ đó".

Người nói: "Này, Mary, người ta không chấp thuận đề nghị có một phòng để tài liệu mới của tôi là tại sao nhỉ?"

Trả lời: "Trông anh có vẻ tức giận khi không được tán thành".

Mục đích của việc lắng nghe suy nghĩ là nắm bắt được cảm xúc của người đối diện và phản ánh ra thực chất của cảm xúc đó bằng từ ngữ thay thế. Ví dụ:

Người nói: "Tôi không tin rằng anh bắt tôi phải hoàn thành trong không quá một tuần"

Trả lời: "Dường như anh rất quan tâm đến lượng thời gian phải hoàn thành xong công việc"

Nếu bạn có thể phải phản hồi lại một cách chính xác, thì phản ứng của người đối diện sẽ cho bạn biết thêm nhiều thông tin và lời giải thích hơn. Bạn có thể tham khảo một số bí quyết giúp thấu hiểu được người đối diện trước đây:

1. Phát hiện và nhận biết trạng thái cảm xúc. Những người chưa có kinh nghiệm đàm phán thường không nhạy trong việc nắm bắt các trạng thái cảm xúc. Bạn sẽ nhận biết được cảm xúc của người khác dễ dàng nếu bạn dễ nhận biết cảm xúc của chính mình. Hãy tạo thói quen đánh giá cảm giác của mình như thế nào. Mình đang lo lắng, căng thẳng, tức giận, hạnh phúc, buồn chán hay bồn chồn? Sau đó sử dụng những kỹ năng này để thấu hiểu được cảm xúc của người đối diện.

2. Nhắc lại nội dung. Nếu bạn nhắc lại lời người đối diện từng chữ một, người ta sẽ nghĩ là bạn

đang nhại lại họ. Điều đó không những gây lố bịch mà còn khiến người đó tức giận. Cách giải quyết ở đây là dùng từ thay thế để nhắc lại.

3. Dùng những từ vô thưởng vô phạt. Cách để bắt đầu trả lời sau khi suy nghĩ là dùng những cụm từ như "Nghe có vẻ như là ..."; "Hình như ..."; hoặc "Dường như..." . Những cụm từ này rất có hiệu quả vì chúng vô thưởng vô phạt. Nếu bạn khẳng định luôn rằng "Bạn đang tức giận bởi vì ..." thì người đối diện sẽ nói với bạn rằng bạn đã lầm.

4.Đưa ra lời phỏng đoán khéo léo. Gần đây, chúng tôi được chứng kiến một cuộc đàm phán trong kinh doanh. Người bán hàng nói với một khách hàng có tiềm năng rằng lời đề nghị của ông ta thật tức cười. Người mua đáp lại "Có vẻ như anh cảm thấy bị hạ thấp bởi lời đề nghị của tôi?" Người bán trả lời "Tôi chỉ thấy rất ngạc nhiên thôi". Mặc dù lời phỏng đoán của người mua không chính xác nhưng lại khéo léo. Việc đưa ra lời phỏng đoán khéo léo rất hữu ích vì cho dù nó không chính xác nhưng nhờ đó mà người đối diện có thể biết rõ được cảm giác thật sự của mình.

QUY TẮC NHỚ

Nếu bạn muốn phát triển kỹ năng lắng nghe, hãy tham khảo điều này: Thượng đế ban cho ta hai cái tai và một cái miệng, hãy sử dụng đúng chức năng của chúng. Để thành công trong đàm phán, bạn phải hiểu được nhu cầu, mong muốn và động cơ của đối tác. Để hiểu, hãy nghe. Để nghe thấy, hãy lắng nghe.

101 bí quyết đàm phán

1. ĐÓ LÀ GIÁ THẤP NHẤT Ư ?



Một cách tốt nhất để tập luyện kỹ năng đàm phán một cách đơn giản là tập thói quen hỏi người bán hàng một cách đơn giản là tập thói quen hỏi người bán hàng câu này: "*Đó là giá thấp nhất ư?*" Bạn sẽ phải kinh ngạc trước việc người bán sẽ thường phải giảm giá hoặc tăng thêm các lợi ích cho bạn.

Ví dụ

Một khách hàng muốn mua một chiếc máy tính mới và hỏi người bán hàng: "*\$1.299 là giá thấp nhất anh có thể bán ư?*" Người bán đáp: "*Chiếc máy tính này sẽ được bán giảm giá thành \$1.199 trong vòng 1 tuần tới. Để xem tôi có thể xin người quản lý chấp nhận bán giảm giá cho chị hôm nay không.*" Chỉ hỏi một câu hỏi đơn giản, người mua hàng đã tiết kiệm được 100đôla.

Ứng phó

Trong ví dụ này, người bán hàng là người trung thực và làm điều được người mua mong đợi. Cách ứng phó hiệu quả đối với thủ thuật này là chứng minh được ích lợi tăng thêm từ sản phẩm để bù cho phần giá. Người bán hàng vì thế có thể đáp lại: "*Đó là giá thấp nhất với bộ này, nhưng*

nếu chị không cần dùng đĩa DVD, chúng tôi có thể bán cho chị bộ đang kia với giá giảm \$100. Chị xem bộ nào tốt hơn cho mình?"

2. THAM KHẢO Ý KIẾN CHUYÊN GIA

Một trong những thủ thuật hữu hiệu để dùng khi trình bày thông tin trong đàm phán là dẫn ý kiến của một chuyên gia.

Ví dụ

Một người đàn ông bán một chiếc xe hơi với giá \$12.000 cho một phụ nữ. Người phụ nữ cho biết cô ta sẽ mua chiếc xe hơi với giá \$11.500 nếu cô có thể mang nó đến chỗ người thợ sửa xe của mình để đảm bảo là không có hỏng hóc nặng cần sửa chữa. Người mua trở lại gặp người bán với một thông báo được đánh máy về những sửa chữa cần thiết và điều chỉnh lại giá mua là \$10.000.

Ứng phó

Người bán có một số cách ứng phó có thể dùng trong tình huống này, phụ thuộc vào mục đích của anh ta. Nếu anh ta tin tưởng rằng người mua cuối cùng sẽ chấp nhận mua với giá ban đầu, anh ta có thể đáp lại: "Muội một rưỡi là giá thấp nhất tôi có thể chấp nhận". Với cách thứ hai, anh ta có thể đặt nghi vấn về tính chính xác của bản thông báo của người thợ kia. Nếu theo bản thông báo thì phanh xe đã quá mòn, người bán có thể tự mình kiểm tra phanh xem có đúng vậy không. Nếu phanh xe vẫn còn có thể dùng được cho hơn 15 nghìn km nữa, thì người bán có thể, có thêm cơ sở để đàm phán. Anh có thể giảm giá một chút để bù cho tất cả hoặc một phần việc sửa chữa phanh, hoặc anh ta cũng có thể cương quyết: "Tôi đã đưa ra giá ban đầu thấp là vì tôi biết nó cần sửa chữa một chút và tôi đã xem xét việc sửa chữa này trong khi đưa ra giá bán." một cách khác là người bán có thể tính đến việc tham khảo ý kiến chuyên gia của anh ta. Thợ sửa xe của anh ta sẽ xác minh tính chính xác các yêu cầu của sửa chữa do người thợ kia đưa ra. Nếu chỉ một trong số các yêu cầu đó là không đúng, thì thủ thuật của khách hàng nhanh chóng mất tác dụng.

3. DÙNG CÂU HỎI ĐÓNG

Mỗi khi bạn cần dành được sự nhượng bộ hoặc đạt được một điểm thoả thuận trong đàm phán, hỏi câu hỏi đóng là một thủ thuật hay. Câu hỏi đóng thường có hiệu quả vì chúng trực tiếp và vào thẳng vấn đề. Ngược lại, không nên dùng câu hỏi đóng khi bạn muốn xây dựng quan hệ hoặc duy trì thảo luận.

Ví dụ

Một nhân viên phòng cung cấp thiết bị hỏi người bán hàng: "Nếu tôi có thể xin được khoản chi ngân sách cho việc mua hai máy chiếu LCD, thường có tổng chi phí là \$11.500 liệu chị có thể bán với giá đã tính thuế dưới \$10.000 ? "

Ứng phó

Người bán hàng có thể hỏi tại sao con số \$10.000 lại quan trọng với ngân sách công ty đến thế. Cũng có thể ứng phó bằng cách cho người mua hàng biết là không thể bán 2 máy chiếu với giá

dưới \$10.000 được, nhưng nếu công ty không cần hộp vận chuyển bằng kim loại thường đi kèm với máy, thì giá \$10.000 là chấp nhận được.

Một điều hết sức quan trọng là người bán hàng phản ứng lại con số \$10.000. Nếu ngay từ đầu cô đã nhượng bộ và bán hai máy chiếu với giá dưới \$10.000, người mua hàng có thể sẽ ra về với niềm tin là trước đó mình chỉ nên trả \$9.000 thay vì \$10.000.

4. DÙNG CÂU HỎI MỞ

Các câu hỏi mở hầu như luôn chứa các từ ai, cái gì, điều gì, ở đâu, khi nào, hoặc tại sao. Chúng đóng vai trò là các kỹ thuật quan trọng trong đàm phán để có được nhiều thông tin chính xác nhất.

Ví dụ:

Carrie cần mua lại một chiếc xe đã sử dụng. Cô muốn mua từ một người đã luôn thực hiện bảo dưỡng định kỳ. Cụ thể, đó là chiếc xe được thay dầu sau mỗi 3 nghìn dặm. Cô nghĩ ngay đến việc hỏi những câu hỏi đóng gói hạn như "Anh có thay dầu sau mỗi 5 nghìn km không?" Nhưng vì người chủ xe chắc chắn biết câu trả lời mà Carrie muốn được nghe, nên cô sợ là anh ta sẽ trả lời là "có" ngay cả khi câu trả lời thực ra là: "có, khi chiếc xe còn mới, nhưng suốt năm qua, tôi đã không thay dầu". Cuối cùng cô quyết định dùng một câu hỏi mở để có thông tin hoàn chỉnh hơn: "Vậy, anh đã thực hiện bảo dưỡng thế nào đối với xe?" Câu hỏi này cần được trả lời chi tiết chứ không thể chỉ đơn giản là "có" hoặc "không".

Ứng phó

Đôi khi bạn không biết tại sao đối tác lại hỏi bạn một câu rất cụ thể, trong trường hợp đó bạn nên hỏi lại để làm rõ hoặc xác minh tại sao thông tin đó lại cần thiết. Chẳng hạn, người bán xe có thể hỏi "Xin chị cho biết loại giấy tờ bảo dưỡng cụ thể nào chị muốn xem?". Làm rõ yêu cầu của Carrie có thể là rất quan trọng, đặc biệt là nếu người bán xe đã tự sửa chữa xe và không có giấy tờ chứng nhận. Một cách ứng phó khác là lặp lại câu hỏi mở dưới dạng câu hỏi đóng rồi trả lời. Chẳng hạn, người bán có thể đáp: "Có phải chị muốn hỏi là tôi có thay dầu thường xuyên không? Vâng, tôi đã thay thường xuyên".

5. NHƯỢNG BỘ TỪNG PHẦN NHỎ

Đây là một kinh nghiệm rất cần thiết: *Nếu bạn có ý định nhượng bộ ở các vòng đầu của cuộc đàm phán, chỉ nhượng bộ từng phần nhỏ.*

Ví dụ

Bạn muốn bán nhà và đưa ra giá \$250.000. Một người mua trả giá \$240.000. Thay vì đưa ra giá \$245.000 ngay, như đa phần mọi người vẫn thường làm, bạn hãy nêu giá \$248.000. Lượng nhượng bộ nhỏ này là điểm bắt đầu tốt hơn cho cuộc đàm phán này.

Mặc dù đàm phán cách này tốn thời gian, nhượng bộ từng lượng nhỏ giúp làm tăng khả năng cuối cùng bạn bán được với giá \$245.000. Nếu bạn ngay lập tức nêu giá \$245.000, anh ta sẽ có thể trả tiếp xuống \$242.000, và kết cục là bạn sẽ nhận được giá trả thấp hơn.

Ứng phó

Cách ứng phó tốt nhất dành cho người mua trong kịch bản này là cũng đáp lại bằng từng lượng nhượng bộ nhỏ nghiêng về phía mình, chẳng hạn, trả giá \$242.500.

6. CHIA SẺ THUẬN LỢI VÀ KHÓ KHĂN

Thủ thuật này đặc biệt hiệu quả trong việc thúc đẩy sự cởi mở trong đàm phán, và giúp xây dựng lòng tin bền vững hơn giữa các bên đối tác. Khi bạn dùng thủ thuật này, bạn chia sẻ với đối tác cả những ích lợi và khó khăn của vấn đề đàm phán. Thủ thuật này rất có tác dụng vì bạn dành được điểm cho sự thẳng thắn nhưng bạn sẽ phải chịu phí tổn cho việc ấy. Bạn thường phải trả giá cho việc cung cấp các nhược điểm của mình.

Ví dụ

Một người muốn bán một ngôi nhà đẹp với khoảng sân rộng. Khi một người mua triển vọng đi xem quanh nhà, người bán nói với người mua: "Ngôi nhà này có khung cảnh rất tuyệt, khoảng sân đẹp, môi trường văn hoá xung quanh rất tốt và những người hàng xóm thân thiện. Nhưng cần một hoá đơn nước \$400/tháng để có được khoảng sân đẹp này. Có thể nói, hoá đơn nước là điều duy nhất làm tôi ngạc nhiên khi chuyển về đây 7 năm trước".

Ứng phó

Cách ứng phó duy nhất cho người mua trong tình huống này là tự kiểm tra để xác minh cả thuận lợi và khó khăn do người bán cung cấp. Khi một bên tham gia đàm phán sử dụng thủ thuật này, đối tác thường có xu hướng tin vào thông tin được cung cấp và không cần xác minh nữa. Tuy nhiên, trong các cuộc đàm phán quan trọng, mọi thứ cần được xác minh rõ ràng.

7. TÔI SẼ ĐỒNG Ý VỚI ANH NẾU CHÚNG TA CƯA ĐÔI

Khi hai phía không thể tiến gần đến ý kiến của nhau về một vấn đề và cuộc đàm phán dường như lâm vào thế bế tắc, một bên có thể đề nghị phân đôi sự bất đồng.

Ví dụ

Bạn muốn mua một chiếc xe và không muốn trả cao hơn \$1.800. Người bán lại không sẵn sàng hạ giá thấp hơn \$2.000. Vì hai phía cách nhau \$200, một trong hai người có thể đề nghị chia đôi sự khác biệt và thoả thuận mức giá \$1.900.

Ứng phó

Điều cần nhớ trong tình huống này là hãy để đối tác đề nghị chia đôi sự khác biệt. Nếu bạn làm điều ấy, đối tác sẽ nhận ra là bạn sẵn sàng mua với giá cao hơn. Một giải pháp tốt là hãy nêu lên: "Giá của anh và của tôi cách nhau \$200. Chúng ta nên làm gì đây?" Nếu người bán đề nghị chia đôi lượng đặc biệt, bạn biết ngay là anh ta sẵn sàng chấp nhận giá \$1.900. Với thông tin mới này, bạn, với tư cách người mua, có thể đối lại: "Anh vừa nói là chấp nhận mức giá \$1.900. Tôi lại sẵn sàng trả \$1.800. Vậy chúng ta chỉ còn cách nhau \$100. Sao chúng ta lại không chia đôi lượng khác biệt và thống nhất giá \$1.850."

8. IM LẶNG LÀ VÀNG

Khi đối tác thuyết minh và bạn muốn biết rõ về sản phẩm và đối tác mà không cần cam kết gì, thủ thuật tốt nhất có lẽ là im lặng và để đối tác nói mọi thứ. Nếu bạn không nói gì, thì chẳng có gì để bên kia đối lại.

Ví dụ

Một người bán hàng đang trình bày về sản phẩm của mình. Người mua chỉ ngồi nghe và không nói gì. Người bán hàng thậm chí hỏi người mua hai lần xem có câu hỏi gì về sản phẩm không. Mỗi lần người mua chỉ lắc đầu.

Ứng phó

Cách ứng phó tốt nhất cho người bán hàng là hỏi câu hỏi mở chẳng hạn như "Chị dự định sử dụng sản phẩm này thế nào?" hoặc "Đặc tính nào của sản phẩm đối với chị là quan trọng nhất?" Cả hai câu hỏi này đều buộc người mua phải đối thoại. Không có đối thoại thì sẽ rất khó xây dựng quan hệ trên cơ sở tôn trọng lẫn nhau.

9. NÓI "KHÔNG" VÀ ĐẶT TAY LÊN VŨ KHÍ

Đôi khi thủ thuật hiệu quả nhất trong đàm phán kinh doanh là chỉ đơn giản nói "*Không, tôi sẽ không làm điều ấy*" hoặc "*Điều ấy đối với tôi chẳng ích gì*". Đây là một thủ thuật dễ dùng, nhưng có thể là khó đối với những ai rất coi trọng tính xây dựng và ủng hộ.

Ví dụ

Một phụ nữ muốn mua một chiếc ti vi, và người bán trong khi viết giấy tờ đã gợi ý: "*Hầu như mọi khách hàng của chúng tôi đều thấy cần thiết và yên tâm hơn khi kéo dài thời hạn bảo hành thêm ba năm*". Người phụ nữ chỉ đáp "*Không, tôi sẽ không làm thế*".

Ứng phó

Có thể có hai cách ứng phó, và cùng hướng đến một mục đích. Thứ nhất, người bán có thể hỏi xem người phụ nữ có muốn một lựa chọn khác, chẳng hạn như kéo dài thời hạn bảo hành thêm hai năm. Thứ hai, anh ta có thể thử hỏi một câu hỏi mở để có thêm thông tin và giúp anh ta có thể hiểu được tại sao người phụ nữ thấy không cần kéo dài thời hạn bảo hành. Chẳng hạn, anh ta có thể hỏi: "*Nếu có trục trặc trong khoảng thời gian 2 năm tiếp theo, chị sẽ phải mang đi sửa thế nào?*"

10. SAO! ANH ĐÙA ĐẤY CHỨ!

Những nhà đàm phán thành công rất giỏi tỏ ra ngạc nhiên. Họ thể hiện thông điệp "SAO! Anh đùa đấy chứ!" bằng cách tỏ ra lưỡng lự, nét mặt khó chịu, hoặc thái độ ngờ vực bất cứ lúc nào đối tác đưa ra một mức giá hoặc điều kiện cho sản phẩm. Chúng ta thường cho rằng thủ thuật này thật là ngây ngô cho đến khi chúng ta nhận ra hiệu quả của nó khi một ai đó dùng nó với chúng ta. Nếu không biết tỏ ra ngạc nhiên khi mức giá hoặc các điều kiện được đưa ra có thể khuyến khích đối tác lợi dụng bạn.

Ví dụ

Một người bán hàng nói: "Giá của tài liệu là 3.000đôla/1.000 bản". Khách hàng liền đối lại: "Chỉ đùa đấy chứ! Sao nhiều thế được?".

Ứng phó

Người bán hàng có thể đáp: "Tất nhiên là giá bao gồm bản quyền, ảnh, xếp chữ, in, trang trí và đóng".

Khi một ai đó sử dụng thủ thuật, SAO! với bạn, bạn phải bảo vệ sản phẩm của mình bằng chính giá trị của nó. Nhiều người lưỡng lự chỉ vì họ thiếu kiến thức về sản phẩm hoặc về giá cả. Vì vậy, chớ vội nhượng bộ cho đến khi bạn hiểu rõ tại sao anh ta ngần ngại. Những người đàm phán thiếu kinh nghiệm thường từ bỏ quá sớm ở điểm này.

11. CẤP TRÊN QUYẾT ĐỊNH

Thủ thuật cấp trên quyết định có thể giúp ích cho bên bán cũng như bên mua trong đàm phán. Đôi khi bạn không thể giải quyết tình huống với người đàm phán trực tiếp. Có thể là đối tác đã quyết định không chấp nhận yêu cầu của bạn, hoặc cũng có thể là anh ta không có đủ quyền quyết định để đáp ứng yêu cầu đó. Trong trường hợp này bạn sẽ phải làm việc với cấp trên của đối tác để đạt được kết quả mong muốn. Trái lại; việc thiếu quyền quyết định trong một tình huống lại tạo cho đối tác một vị thế rất mạnh, vì người này có cơ hội để đưa yêu cầu của bạn đến cấp trên trong tổ chức. Chúng ta vẫn thường gặp trường hợp các nhà đàm phán giàu kinh nghiệm làm việc hết sức mình, rồi cuối cùng gặp cấp trên của đối tác và trở vớimột thoả thuận tốt hơn.

Ví dụ

Một người kinh doanh bất động sản yêu cầu một chi nhánh ngân hàng ở địa phương cấp một khoản tín dụng. Người quản lý chi nhánh cho biết hội đồng cấp tín dụng (cấp trên) đã từ chối đề nghị của anh. Nhà kinh doanh hỏi liệu anh ta có thể làm gì để khoản tín dụng được xem xét lại. Người quản lý xin lỗi và cho biết chẳng thể làm gì được nữa một khi hội đồng đã từ chối.

Ứng phó

Vì người quản lý chi nhánh từ chối rằng cô không thể làm gì để giúp nhà kinh doanh, anh ta có thể ứng phó bằng cách sử dụng thủ thuật cấp trên quyết định. Anh ta có thể gọi điện thoại cho giám đốc ngân hàng hoặc một thành viên của hội đồng cấp tín dụng và yêu cầu xem xét lại khoản nợ. Ở ví dụ này, giám đốc ngân hàng có thể sẽ yêu cầu người quản lý chi nhánh thu xếp lại khoản tín dụng cho nhà kinh doanh để được chấp nhận.

Cách tốt nhất để ứng phó khi ai đó sử dụng thủ thuật cấp trên quyết định với bạn là ngay từ đầu hãy hỏi xem đối tác của bạn có phải là người đưa ra quyết định cuối cùng. Nếu anh ta không phải là người quyết định hãy yêu cầu trình bày với người ra quyết định.

12. Người ủng hộ/ kẻ phản đối

Thủ thuật *người ủng hộ / kẻ phản đối* rất giống với thủ thuật *cấp trên quyết định* nhưng cụ thể hơn. Với thủ thuật *người ủng hộ / kẻ phản đối*, một người giả vờ đứng về phía bạn và dường như giúp bạn đạt được thoả thuận. Nhưng mỗi khi bạn đạt được thoả thuận thì người ủng hộ lại cần đến quyết định cuối cùng từ người phản đối. Tất nhiên, người phản đối này sẽ đàm phán lại thoả thuận mà bạn đã đạt được với người ủng hộ. Khi bạn bị đưa vào kịch bản này và không biết cách ứng phó, bạn có thể sẽ phải nhận hậu quả thảm hại.

Ví dụ

Nếu bạn đã từng mua xe hơi mới, rất có thể bạn đã phải rất bức mình khi lâm vào tình huống người ủng hộ / kẻ phản đối. Sau khi bạn đã đi thử xe, người bán hàng dẫn bạn vào một phòng kín và lập nên thoả thuận ban đầu với bạn. Vì người bán hàng không thể tự mình chấp thuận được điều gì, nên anh ta phải đến giám đốc bán hàng để thoả thuận được ký. Sau đó người bán hàng quay lại và cho biết mọi việc sắp xong, nhưng thoả thuận ban đầu kia chưa được chấp thuận. Điều khủng khiếp là bạn chỉ đạo luôn tiến hành quá trình này dù cho bạn trả một giá tốt hay không.

Ứng phó

Cách thứ nhất là bạn có thể lấy lửa chọi lửa. Lần trước đi mua xe, tôi đưa vợ đi theo. Mỗi lần nhân viên bán hàng đến gặp giám đốc bán hàng, tôi cũng mang thoả thuận đạt được đến chỗ vợ (đợi ở tiền sảnh) để cùng xem lại. Sau đó, ngay khi người bán hàng cho biết anh ta phải nâng giá lên thêm 500 đôla, tôi đáp ngay là về phía tôi cũng có vấn đề vì vợ tôi không chấp nhận mức giá trước đó trừ phi lãi suất giảm một điểm.

Cách thứ hai là vạch rõ thủ thuật của đối phương. Hãy cho đối phương biết là bạn không chấp nhận thủ thuật người ủng hộ / kẻ phản đối mà anh ta đang thực hiện. Đã có lần tôi nói thẳng với nhân viên bán hàng là nếu anh ta không có đủ quyền quyết định, thì hãy đưa một người có quyền quyết định đến. Tôi còn khuyến cáo là anh ta chỉ cần ra khỏi phòng một lần nữa thì tôi cũng sẽ đi luôn. Hãy nhớ rằng nếu nhân viên bán hàng cần sự chấp thuận từ giám đốc bán hàng thì anh ta có thể gọi điện dưới sự chứng kiến của bạn trong phòng.

13. NHƯ THẾ CHƯA ĐƯỢC

Ý tưởng đằng sau thủ thuật này rất đơn giản. Khi một ai đó đưa ra một đề nghị mà bạn cho là chưa phải tốt nhất, bạn chỉ cần đáp: "Như thế chưa được". Rồi ngừng lại chờ đối tác lên tiếng.

Ví dụ

Henry Kissinger, ngoại trưởng dưới thời Richard Nixon, là một bậc thầy về sử dụng thủ thuật này. Theo một chuyện kể, có lần người phụ tá nộp lên bản báo cáo về chính sách ngoại giao. Khi Kissinger nhận bản báo cáo, ông chỉ hỏi: "Đây là bản tốt nhất anh có thể viết đấy chứ?" Sau một thoáng suy nghĩ, và sợ rằng ngoại trưởng không vừa lòng với bản báo cáo, người phụ tá đáp: "Thưa ngài Kissinger, tôi cho là mình có thể làm tốt hơn". Vậy là Kissinger đưa trả lại bản báo cáo. Sau hai tuần, anh ta đến nộp bản báo cáo đã được viết lại. Kissinger giữ bản báo cáo một tuần rồi gửi trả lại với bản ghi chú: "Anh có chắc đây là bản tốt nhất anh có thể viết không?" Nhận ra rằng chắc chắn là mình đã bỏ sót một khía cạnh nào đó, người phụ tá lại viết lại bản báo

cáo lần nữa. Lần này khi nộp bản báo cáo, anh ta nói: "Ngài Kissinger, tôi đã làm hết sức mình". Nghe xong điều ấy, Kissinger liền nói: "Vậy thì lần này tôi sẽ đọc bản báo cáo của anh".

Ứng phó

Cách tốt nhất để người phụ tá ứng phó trong tình huống này là hỏi thêm thông tin bằng cách dùng câu hỏi mở chẳng hạn như "Có khía cạnh nào đó mà ngài đặc biệt quan tâm nhưng không tìm thấy trong bản báo cáo của tôi không?" Hoặc "Liệu có điều gì đó cụ thể trong bản báo cáo của tôi mà ngài đặc biệt không thích?" Hoặc "Thứ lỗi tôi tò mò, nhưng sao tự nhiên ngài lại băn khoăn về chất lượng bản báo cáo vậy?" Hoặc "Theo ngài thì một bản báo cáo tốt nhất thì phải thế nào?" Mấu chốt để ứng phó với thủ thuật Như thế chưa được là đừng tiết lộ thông tin cho đến khi biết rõ đối tác muốn gì.

14. DỮ KIỆN VÀ SỐ LIỆU

Mỗi khi bạn dẫn chiếu các *dữ kiện* và *số liệu* vào bản trình bày của mình là bạn đã có một công cụ mà đối tác của bạn khó mà chống lại. Các dữ kiện xác thực có thể giúp cho lý lẽ của bạn vững chắc và đáng tin cậy. Nhưng hãy cẩn thận - nếu bạn dẫn sai số liệu và đối tác của bạn có thể chứng minh được điều ấy thì bạn sẽ không còn được tin nữa. Một khi điều này xảy ra thì bạn sẽ gặp phải khó khăn gặp nhiều lần để có thể dành được một điểm thoả thuận.

Ví dụ

Một người làm công đến gặp ông chủ và mang theo một bản điều tra xuất bản gần đây làm dẫn chứng cho việc mức lương của mình thấp hơn đáng kể so với mức thị trường. Người làm công đã trích dẫn dữ kiện và số liệu về mức lương theo ngành nghề, vị trí làm việc, và vị trí địa lý để chứng minh cho mức chênh lệch về lương.

Ứng phó

Cách thứ nhất, người chủ có thể đặt nghi vấn về độ chính xác của các *dữ kiện* và *số liệu* người làm công đưa ra. Ai là người tham gia vào cuộc điều tra? Ai là người thu thập thông tin? Số liệu có phù hợp với một người có kinh nghiệm tương đương với người làm công này không?

Cách thứ hai, người chủ có thể trì hoãn cuộc đàm phán về lương để dành thời gian nghiên cứu và phát triển hệ các *dữ kiện* và *số liệu* của riêng mình.

15. NHƯỢNG BỘ CÓ ĐIỀU KIỆN

Một quy tắc cần nhớ trong đàm phán là mỗi lần từ bỏ một điểm nào đó thì phải đạt được một điểm khác bù lại.

Ví dụ

Một người mua nhà nêu ý kiến: "Tôi sẽ mua nhà với giá \$ 18.000, nhưng với giá ấy, chị phải thêm vào máy giặt và máy sấy," Người bán đáp lại: "Nếu vậy anh phải thanh toán hết hợp đồng trong vòng 30 ngày, hoặc " Anh phải trả \$ 182.000."

Nếu người bán không nhận được một khoản trao đổi được một khoản trao đổi mỗi lần nhượng bộ, đối tác của chị rất có thể sẽ đòi hỏi nhượng bộ thêm. Lúc này nếu người bán đột nhiên nói: "Khoan đã. Tôi đã thêm vào cả máy giặt và máy sấy cho anh, và giờ anh lại đòi hỏi thêm", thì

người mua sẽ đáp lại: "Sao lại có chuyện thêm máy giặt và máy sấy ở đây?" Chúng ta đã đồng ý về vụ đó rồi cơ mà".

Ứng phó

Người mua trong tình huống bên trên có thể đổi lại đề nghị của người bán bằng một điều kiện nữa. Anh ta có thể nói: "Nếu chị thêm vào máy giặt và máy sấy, tôi sẽ thanh toán hợp đồng trong vòng 30 ngày, nhưng chị sẽ phải chuyển lại một chứng thư chuyển nhượng quyền uỷ thác \$20.000 cho một năm".

Khi sử dụng thủ thuật nhượng bộ có điều kiện, cần phải nhớ các quy tắc cần thiết sau:

- Nếu có thể, hãy khuyến khích đối tác nhượng bộ trước.
- Nhượng bộ những điểm ít có giá trị với bạn nhưng quan trọng hơn đối với đối tác.
- Nhượng bộ từng phần nhỏ.
- Hãy dùng những câu như "Tôi sẽ xem xét điều ấy" hoặc "Tôi cần suy nghĩ về điều ấy". Nếu điều kiện đưa ra chưa phải là có lợi nhất cho bạn, hãy nói "không".
- Không nhượng bộ bất kỳ khoản nào nếu không nhận được một khoản khác ngược lại. Đối tác sẽ đánh giá cao kết quả cuối cùng và tôn trọng bạn hơn.

16. TỐI HẬU THƯ

Có nhiều trường hợp bạn sẽ thấy có lợi nhất nếu "*Vẽ đường giới hạn trên cát*", hay nói cách khác là đưa ra một quy định giúp bạn nắm giữ được đối tác. Một thủ thuật bạn có thể dùng là nói cho đối tác biết bạn sẽ làm gì nếu các điều kiện bạn đưa ra không được đáp ứng.

Ví dụ

Một khách hàng gọi đến một công ty tư vấn yêu cầu đặt trước một ngày hẹn để tổ chức hội thảo tại công ty trong vòng khoảng 6 tháng. Ba tháng trước ngày hẹn, công ty tư vấn gọi cho vị khách hàng để xác nhận lại ngày hẹn đã đặt trước nếu không thì công ty phải dành cho nó một khách hàng khác vì người này cũng yêu cầu đúng ngày ấy. Người khách hàng được thông báo là cần phải xác nhận lại trong vòng 24 giờ, và đây chính là thời hạn cuối cùng của *tối hậu thư*.

Ứng phó

Nếu bạn muốn đạt được thoả thuận nhưng cần thêm thời gian để xin phép hoặc ý kiến từ cấp trên, một trong những cách ứng phó hiệu quả nhất với thủ thuật tối hậu thư là kéo dài thời gian. Trong ví dụ cụ thể này, người khách hàng có thể đáp rằng cô không thể xác nhận ngày hẹn trong vòng 24 tiếng, nhưng cô có thể có câu trả lời trong vòng 48 tiếng, và cô sẽ hỏi là liệu như thế được không.

Nếu kết quả thoả thuận không quan trọng đối với người khách hàng và cô cần tốn nhiều thời gian hơn để xin sự chấp thuận của cấp trên, cô có thể tìm một nhà cung cấp dịch vụ hội thảo khác.

17. THÊM MỘT CHÚT ĐƯỜNG

Đôi khi bạn cần nhượng bộ thêm một chút để đạt được thỏa thuận. Chẳng hạn, một người bán hàng có thể giảm giá sản phẩm, tăng thời hạn bảo hành hoặc thực hiện hướng dẫn không thu thêm phí để hấp dẫn khách hàng. Thủ thuật tạo thêm một phần giá trị cho khách hàng theo cách này được gọi tên là thêm một chút đường.

Ví dụ

Một khách hàng nói với người bán thảm: *"Thảm của chị đắt hơn một đôla mỗi mét so với đối thủ cạnh tranh"*. Người bán liền thêm một chút đường như sau: *"Tôi sẽ chải các tú quần áo của chị miễn phí nếu chị ký hợp đồng hôm nay"*.

Ứng phó

Thủ thuật nhượng bộ có điều kiện có thể rất có hiệu quả trong trường hợp này. Người khách hàng có thể đáp: *"Tôi sẽ ký hợp đồng hôm nay nếu chị chải các tú quần áo miễn phí và lắp đặt thảm trước thứ sáu tuần này"*. Về phía người bán hàng, cách ứng phó hiệu quả là với người khách hàng là: *"Chúng tôi có thể lắp đặt thảm trước thứ sáu, nhưng nếu chị muốn việc lắp đặt đạt chất lượng tốt nhất, xin lưu ý rằng những người thợ giỏi nhất của chúng tôi phải đến thứ tư tuần sau mới phục vụ chị được. Chị có muốn như vậy không?"*.

18. LÀM RÕ CÁC QUY ƯỚC CƠ BẢN

Mặc dù việc tạo lập các quy ước cơ bản để thực hiện đàm phán thường là không cần thiết khi làm việc với đa phần các đối tác, nhưng đôi khi đây lại là điều rất cần làm.

Ví dụ

Tại một cuộc đàm phán giữa liên đoàn và ban giám đốc công ty Fortune 100, chủ tịch công đoàn cùng với 25 người thân cận nhất của ông ta đến dự đàm phán. Các phần của cuộc đàm phán diễn ra giống như giống như một cảnh trong bộ phim nổi tiếng Nhà của các con vật chiếu cảnh phiên tòa " thử thách " tình anh em. Có quá nhiều các cuộc đối thoại và lời bình luận riêng giữa những người không theo dõi cuộc đàm phán, và khó mà có thể chỉ ra được ai là người thực sự chịu trách nhiệm về phía công đoàn. Cứ mỗi khi phía ban giám đốc đều nêu ý kiến thì một người phía bên công đoàn lại phản đối. Trong trường hợp này vấn đề đầu tiên cần đàm phán phải là việc mỗi bên cần có bao nhiêu người tham gia đàm phán trong phòng tại một thời điểm, và ai sẽ là người được uỷ nhiệm nói thay mặt cho bên mình.

Ứng phó

Hãy nhớ rằng quy ước nền cho đàm phán là có thể đàm phán được. Trong đàm phán, hai bên phải tham gia với mong muốn thành công cao để có được kết quả cùng thắng lợi. Trong trường hợp trên, liên đoàn không nhất thiết phải đồng ý với ban giám đốc về số lượng người tham gia đàm phán mà họ đề nghị. Các quy ước nền, nếu được đặt ra hợp lý, sẽ giúp cả hai bên đảm bảo thành công.

19. THAY ĐỔI MỤC ĐÍCH

Đôi khi bạn không thể đạt được mục đích đàm phán đặt ra. Trong trường hợp này, tốt nhất bạn nên nhanh chóng thay đổi mục đích. Chẳng hạn, nếu bạn định mua một căn nhà và người bán muốn một mức giá không thể chấp nhận được với bạn, đầu tiên bạn có thể thử dùng thủ thuật "SAO ! Anh đùa đấy chứ!" Nếu không thành công, bạn có thể thử củng cố mức giá mình đưa ra bằng dữ kiện và số liệu. Nếu cả hai thủ thuật đều thất bại thì có thể là bạn cần phải thay đổi mục đích.

Ví dụ

Một người mua một chiếc trường kỷ \$ 2.000 từ một cửa hàng bán đồ đạc. Khi chiếc ghế được giao đến nhà, anh ta phát hiện ra rằng các lò xo của chiếc ghế tạo ra tiếng cọt kẹt rất khó chịu khi ngồi. Mục đích ban đầu của người mua hàng đòi cửa hàng đổi một chiếc ghế mới khác. Nhưng khi anh ta gọi điện đến cửa hàng, người quản lý cho biết là công ty đang sắp đóng cửa nên đã bán hết hàng. Tất cả các thủ thuật ban đầu mà người mua định dùng (chẳng hạn, nhấn mạnh tầm quan trọng của mối quan hệ lâu dài, đe dọa sẽ báo cho Ban quản lý kinh doanh) đều mất hết tác dụng, vì lúc này viên quản lý đâu cần đến các quan hệ ấy. Vậy là người mua hàng quyết định thay đổi vị thế và hỏi: "Nếu ông không thể đổi chiếc ghế, thì ít nhất ông hãy đến chỗ tôi để xem liệu ông có thể làm gì đó để sửa giúp tôi không?" Và người bán hàng đồng ý. Sau khi xem xét chiếc ghế, người quản lý bán hàng giúp người mua liên hệ với nhà sản xuất. Sau đó, một kỹ thuật viên sửa chữa đến giải quyết vấn đề hoặc đổi chiếc ghế khác.

Ứng phó

Cách bảo vệ hiệu quả nhất khi đối tác thay đổi mục đích với bạn là có được một bức tranh rõ ràng về kết cục mà bạn hướng tới để tạo một tình huống cùng thắng lợi. Khi bạn giữ được giới hạn mình đưa ra một cách vững chắc, thì bạn sẽ không thể bị lợi dụng. Trong trường hợp trên, việc đồng ý của người đến xem chiếc ghế không phải là một vấn đề khó khăn gì đối với người bán hàng nên không cần phải dùng đến một cách ứng phó.

20. TÁCH CÁC ĐIỂM DỄ THOẢ THUẬN

Các cuộc đàm phán phức tạp thường có nhiều chi tiết và điều kiện cần thảo luận và đàm phán. Các vấn đề như giá cả, lịch giao hàng, bảo dưỡng, bảo hành, hướng dẫn, ai sẽ thực hiện công việc, các thiết bị và dịch vụ phụ thêm sẽ được cung cấp thế nào, tất cả đều là các ví dụ cho các vấn đề có thể đàm phán cần được xác định. Nếu cả hai bên đã tiến gần đến thỏa thuận về các vấn đề này, thì tốt nhất là hãy thảo luận chúng đầu tiên trong cuộc đàm phán.

Ví dụ

Khi các công đoàn và ban giám đốc đàm phán, hầu như họ luôn đàm các điểm dễ nhất trước, và dành các vấn đề kinh tế trực tiếp sau cùng. Điều này phục vụ hai mục đích. Thứ nhất, cuộc đàm phán được đẩy nhanh nhờ quyết định được những vấn đề cả hai bên đồng ý. Thứ hai, mối quan hệ giữa hai bên được tạo dựng nhờ tiến đến được thỏa thuận ở các vấn đề dễ hơn.

Ứng phó

Có hai điểm quan trọng cần nhớ nếu bạn hoặc đối tác sử dụng thủ thuật này. Một là, bạn không nên thu hẹp cuộc đàm phán về chỉ một vấn đề cuối cùng. Nếu bạn làm điều này, bạn có thể đã tạo ra một kết cục phân định thắng thua. Chẳng hạn, khi vấn đề lương là vấn đề còn lại trên bàn đàm phán, cả hai bên sẽ không còn cơ sở và điều kiện gì để đàm phán nữa.

Hai là, khi sử dụng thủ thuật này, hãy nhớ là có thể xảy ra kết cục cả hai bên đều thất bại. Chẳng hạn, nếu lương là vấn đề cuối cùng trên bàn đàm phán và ban giám đốc đồng ý tăng lương theo yêu cầu của công đoàn nhưng lại phải giảm số nhân công để bù chi phí cho phần lương tăng thêm, thì cả hai bên đã không thành công.

Một cách bảo vệ hiệu quả đối với thủ thuật tách các điểm để thoả thuận là giải quyết các vấn đề khó nhất trước tiên. Làm như vậy bạn có thể đảm bảo có thêm điều kiện đặt ra cho đối phương để tạo một kết cục cùng thắng lợi.

21. GIẢI QUYẾT CÁC VẤN ĐỀ KHÓ NHẤT SAU CÙNG

Với thủ thuật này, thủ thuật tách các điểm để thoả thuận được đưa đến cực điểm và ở đây một vấn đề hóc búa nhất được dành lại sau cùng. Một ví dụ về vấn đề thường được để lại đàm phán sau cùng là tiền bảo hiểm bồi thường thiệt hại. Khi các công ty lớn đàm phán hợp đồng, họ muốn được bảo hiểm, để tránh vấn đề trách nhiệm pháp lý và ngăn chặn kiện tụng trong trường hợp sản phẩm ký hợp đồng không đạt chất lượng.

Ví dụ

Một công ty công ích muốn mua một máy biến thế từ nhà sản xuất. Mọi thứ đều được thoả thuận, bao gồm cả giá cả và ngày giao hàng. Vấn đề cuối cùng cần đàm phán là điều khoản về bảo hiểm rủi ro, và chính đây là điểm bất đồng giữa hai bên. Nhà sản xuất khẳng định rằng ban phụ trách pháp luật của mình không chấp thuận điều khoản bảo hiểm được trình bày trong hợp đồng, và bên công ty công ích cũng khẳng định là không thể mua thiết bị này nếu không được bảo đảm bồi thường thiệt hại.

Ứng phó

Cách ứng phó hiệu quả nhất để tránh tình huống này là giải quyết điểm khó khăn nhất đầu tiên. Chúng tôi đã làm việc với các công ty lớn và họ đã dùng thủ thuật sau: Họ gọi cho nhà sản xuất mà đã từ chối bảo hiểm trước đây và nói: "Chúng tôi đang tập hợp một danh sách người bán hàng và gửi cho họ mỗi người một bản 'yêu cầu đề xuất bán hàng'. Nhưng có một vấn đề là riêng với sản phẩm này, chúng tôi cần các ông đồng ý hoàn toàn bảo đảm bồi thường thiệt hại. Nếu các ông muốn cung cấp một đề nghị bán hàng, hãy gửi thu cho chúng tôi và cho chúng tôi biết là các ông đồng ý bảo đảm cho sản phẩm và an toàn pháp lý cho chúng tôi. Nếu các ông không thể chấp nhận điều này, chúng tôi rất hiểu vị thế các ông, nhưng chúng tôi sẽ không thể gửi ông một yêu cầu đề nghị bán hàng". Trong ví dụ này, công ty đã đặt điểm khó khăn nhất lên đầu tiên.

22. BẢO LÃNH

Thủ thuật bảo lãnh có thể được dùng khi mối quan hệ còn mới mẻ hoặc khi bạn đặt ít hoặc thậm chí không chút niềm tin nào vào đó. Thủ thuật này nhằm bảo vệ bạn trong trường hợp đối tác không thực hiện điều khoản đã thoả thuận.

Ví dụ

Một nhà phân phối (hoặc bán lẻ) muốn mua 50.000 đơn vị sản phẩm từ một nhà sản xuất với giá \$1/sản phẩm. Thông thường giá của mỗi sản phẩm với số lượng ít hơn 50.000 là \$1,25. Nhà sản xuất đồng ý giá \$1 nhưng đưa ra một điều khoản bảo lãnh vào hợp đồng với nội dung: "Trong trường hợp đến cuối năm nhà phân phối không mua đủ 50.000 đơn vị sản phẩm, thì sẽ phải trả thêm 25 xu cho mỗi đơn vị sản phẩm". Hoặc nhà sản xuất cũng có thể quy ước rằng nếu đến cuối năm nhà phân phối không mua đủ số lượng 50.000, giá năm tới sẽ tăng lên \$1.25/sản phẩm. Cả hai ví dụ này đều là các điều kiện bảo lãnh cho nhà sản xuất.

Ứng phó

Có ba cách ứng phó hữu hiệu nhà phân phối có thể dùng: (1) Chỉ cần nói "Không" và đặt tay lên vũ khí; (2) Trình bày chính sách không chi thêm của công ty; hoặc (3) Nếu cô muốn xây dựng mối quan hệ lâu dài thì có thể đưa ra đàm phán mức giá bậc thang, chẳng hạn, đồng ý trả \$1,35/sản phẩm cho 20.000 đơn vị sản phẩm đầu tiên, \$1,15/sản phẩm cho các sản phẩm mua thêm cho tới 40.000 đơn vị sản phẩm, và \$1/sản phẩm cho bất kỳ sản phẩm nào mua thêm. Mặc dù những người đàm phán khó tính có thể muốn tranh cãi về tính hợp lý của cách giải quyết này, nhưng tỏ ra thân thiện và mềm dẻo giúp xây dựng quan hệ lâu dài. Người ta thường sẵn sàng giúp tạo ra một kết cục cùng thắng lợi với đối tác mà họ tôn trọng và tin tưởng.

23. TÌM KIẾM NGUYÊN NHÂN SÂU XA

Để trở thành một nhà đàm phán thành công, bạn phải học cách *khám phá ra nguyên nhân thực sự đằng sau sự phản đối của đối tác*.

Ví dụ

Jack muốn vay tiền để trả nợ tiền nhà. Người môi giới cầm cố tài sản đang tính toán tất cả các chi phí liên quan đến việc đảm bảo cho khoản nợ. Jack hỏi liệu chi phí cho việc định giá nhà có thể bỏ qua không vì anh đã thực hiện điều này cách đây mới sáu tháng và đề nghị dùng kết quả định giá đó. Người môi giới cho biết việc định giá tài sản là chính sách của công ty và ông chủ của cô sẽ không chấp nhận bỏ qua việc định giá và thu phí. Để tìm hiểu xem liệu có nguyên nhân nào khác khiến người môi giới không muốn bỏ qua khoản phí này, Jack muốn nói chuyện trực tiếp với ông chủ của cô ta. Nếu lời giải thích của người môi giới là không đúng, cô ta có thể sẽ nhượng bộ. Hơn thế, nếu cô để anh nói chuyện với ông chủ, rất có thể anh có thể đạt được một điều gì đó khác nữa mà anh đã không thể nếu không dùng thủ thuật này.

Ứng phó

Người môi giới có thể có ba cách ứng phó. Thứ nhất, cô có thể cung cấp thông tin chi tiết chỉ rõ tại sao điều này lại quan trọng đối với sự thành công của cuộc đàm phán. Thứ hai, cô có thể đưa ra các lựa chọn. Chẳng hạn, cô đề nghị là người định giá sẽ chỉ cần lái xe ngang qua và đánh giá thay vì kiểm tra chi tiết ngôi nhà và như vậy sẽ giảm được chi phí. Thứ ba, sử dụng thủ thuật cấp trên quyết định, cô có thể nói: "Có thể là tôi sẽ thuyết phục được ông chủ bỏ qua phí định giá, anh có muốn tôi làm điều ấy giúp anh không?". Điều này sẽ mang lại cho người môi giới cơ hội để gặp ông chủ về yêu cầu này. Sau đó, cô có thể quay lại gặp Jack với kết quả là bỏ qua hoàn toàn hoặc một phần khoản phí, hoặc trả lời: "Tôi đã nói chuyện với ông chủ và ông ta cho biết là chính sách của công ty không cho phép bỏ qua việc thu khoản phí này".

24. THOẢ THUẬN KIỂU NHÀ HÀNG

Một tình huống khó chịu mà ai cũng đã từng phải trải qua là người bán hàng cố bán thêm sản phẩm phụ của anh ta. Mẫu hình hoàn hảo của thủ thuật này là cảnh người bán hàng thực phẩm ăn nhanh luôn hỏi: "Anh dùng thêm thịt rán cùng với bánh hamburger nhé?" và cố thuyết phục để "bán thêm" cho bạn món gì đó.

Ví dụ

Sue muốn mua một chiếc máy tính xách tay và người bán hàng nói: "Chị nên mua thêm thời hạn bảo hành. Nếu máy tính có trục trặc gì, chúng tôi sẽ sửa miễn phí cho chị." Người bán hàng thuyết phục Sue mua thêm thời hạn bảo hành bằng lập luận: "Chị không thể biết trước được." Một số người thích kéo dài thời hạn bảo hành; một số người khác lại cho rằng bảo hành là phung phí tiền bạc. Một số người mua bảo hành và khi sản phẩm có vấn đề lại không tìm được giấy tờ nên cửa hàng không thực hiện việc bảo hành.

Ứng phó

Có ba cách ứng phó hiệu quả. Một trong những cách này chúng tôi học được từ một người rất nhiều tuổi. Khi người bán hàng hỏi người đàn ông đã bảy lăm tuổi này liệu ông có muốn mua thêm bảo hành cho chiếc máy giặt mới không, ông liền đáp; "Thôi con trai ơi. Ở tuổi bố, đến chuối xanh bố còn chẳng dám mua."

Khi giá trị bằng tiền của sản phẩm không cao, một cách ứng phó thứ hai là: "Khi cái này hỏng, tôi sẽ bỏ đi và mua cái mới." Giá của sản phẩm và chi phí cho bảo hành là hai yếu tố đảm bảo logic cho cách ứng phó này.

Cách ứng phó cuối cùng cần đòi hỏi nhiều tự tin hơn. Sue có thể nhìn thẳng vào mắt người bán hàng và nói: "Anh có vẻ nhấn mạnh tầm quan trọng của việc kéo dài thời hạn bảo hành cho tôi. Có phải anh muốn nói với tôi một cách gián tiếp rằng sản phẩm này không đáng tin cậy và tôi cần được bảo hành thêm?"

25. CÙNG HƯỞNG VỀ TƯƠNG LAI

Các bên tham gia đàm phán đôi khi xung khắc với nhau và thường đổ lỗi lẫn nhau về những điều tiêu cực đã xảy ra trước đây. (Điều này cũng thường xảy ra trong các quan hệ làm ăn lâu dài như trong hôn nhân vậy!) Mắc kẹt vào quá khứ có thể làm cho tình thế trở nên rất khó khăn và một kết cục thắng lợi sẽ trở nên xa vời, vì các bên quá bận rộn với việc đổ lỗi cho đối tác và biện minh cho mình. Trong hoàn cảnh này, có thể bạn sẽ thấy cần phải hướng về tương lai.

Ví dụ

Người quản lý nói chuyện với người làm công về việc anh ta không làm tốt công việc của mình. Mỗi lần người quản lý đưa ra một ví dụ về công việc không được thực hiện tốt đó thì người làm công lại đổ lỗi cho quản lý hoặc do văn phòng khác. Vì làm công khó tính thường bảo vệ cho những việc làm không đúng của mình đến cùng, nên sẽ hữu ích hơn nếu tập trung vào tương lai. Người quản lý nên hỏi người làm công; “Thế anh cần gì để đảm bảo tạo ra sản phẩm chất lượng kể từ tuần tới?” Ngay cả người làm công khó tính nhất cũng phải giúp xác định tương lai.

Ứng phó

Nếu bạn bị đặt vào tình huống này và, vì lý do nào đó, không muốn hoàn thành chấp nhận kết cục của cuộc đàm phán, một cách ứng phó thích hợp là thủ thuật bảo lãnh. Ở ví dụ trên, người làm công có thể đáp: “Tôi sẽ làm hết sức để tạo ra sản phẩm chất lượng từ tuần sau, nhưng nếu ông không cung cấp cho tôi tất cả những thông tin và sự hợp tác cần thiết từ các văn phòng khác, thì có thể tôi sẽ không hoàn tất được.”

26. XIN THÚ LỖI VÌ TÔI ĐÃ LÀM SAI

Khả năng nói “Tôi xin lỗi” hoặc “Chính tôi đã nhầm lẫn” là một thế mạnh chứ không phải là một điểm yếu. Khi bạn tỏ ra khiêm tốn, đối tác sẽ thấy tôn trọng bạn hơn và công việc sẽ dễ dàng hơn để tiến đến một kết cục thắng lợi.

Ví dụ

Người đại diện bán hàng tại một công ty in nhận được đơn đặt hàng với số lượng lớn từ một khách hàng. Lô hàng đáng ra phải được hoàn tất trước một ngày đã được thoả thuận, nhưng có một trục trặc nhỏ ở xưởng in nên việc giao hàng bị chậm trễ. Người khách hàng rất thất vọng và dự định là sẽ không đặt hàng ở công ty in này trong tương lai nữa. Nhưng người đại diện bán hàng thực hiện một chuyến thăm đặc biệt đến công ty khách hàng và xin lỗi về việc giao hàng chậm trễ. Lời xin lỗi chân thành của người đại diện bán hàng đã thuyết phục được người khách hàng tiếp tục sử dụng các dịch vụ công ty in cung cấp.

Ứng phó

Trong tình huống này, thiệt hại đã xảy ra rồi. Người khách hàng nên chấp nhận lời xin lỗi của

người đại diện bán hàng và đặt ra một điều kiện bảo lãnh để định hướng cho quan hệ tương lai. Chẳng hạn: “Nếu anh lại chậm trễ lần nữa, thì hàng của anh sẽ bị tự chối.” Các điều kiện bảo lãnh cần được đàm phán để các biện pháp sửa chữa được thực hiện kịp thời trong trường hợp vấn đề lại xảy ra trong quan hệ. Người khách hàng cũng có thể đòi bồi thường cho những thiệt hại trong tương lai.

27. TRẢ LỜI BẰNG MỘT CÂU HỎI HAY.

Có thể bạn không muốn trả lời câu hỏi của đối tác nếu bạn chưa có đủ thông tin cho một câu trả lời khôn ngoan và thích hợp. Trong tình huống này, hãy dùng thủ thuật trả lời bằng một câu hỏi hay.

Ví dụ

Người bán hàng hỏi bạn: “ Nếu tôi có thể lấy được chiếc màu xanh của mẫu này, chị có sẵn sàng mua hôm nay không?” Bạn có thể trả lời: “ Thế anh mất bao lâu để lấy được mẫu này màu xanh và giao hàng?” Bạn chưa hề cam kết gì và đặt một câu hỏi hay có thể mang lại thông tin quan trọng đối với quyết định mua hàng của bạn. Khi đàm phán mua hàng, bạn luôn có thể dùng cách này để có thêm được nhiều thông tin trước khi cam kết mua hàng hơn là làm việc này sau đó.

Ứng phó

Nếu một ai đó dùng thủ thuật này với bạn, bạn nên ứng phó bằng cách trả lời câu hỏi của đối tác một cách tốt nhất và đảm bảo là câu trả lời của bạn được anh ta chấp nhận. Một khi bạn đã đạt được sự hiểu biết lẫn nhau và có sự đồng ý, hãy dùng thủ thuật dùng câu hỏi đóng để dành được cam kết mua hàng: “Nếu tôi lấy được mẫu màu xanh trong tuần này, chị sẵn sàng mua hôm nay chứ?”

28. BẮT THÓP ĐỐI PHƯƠNG.

Đôi khi, một bên đối tác dùng giọng không hay vì tin rằng đối phương không có đủ thông tin để thách thức mình. Thủ thuật thích hợp trong tình huống này là chỉ đơn giản bắt thóp đối phương (thách thức đối phương làm điều mà anh ta dọa làm và bạn biết là anh ta sẽ không dám).

Ví dụ

Một người bán nhà nói một người định mua: “Đã có người khác trả giá cao hơn giá của chị.” Người mua bắt thóp anh ta: “ Sao anh không bán cho người trả giá cao hơn người đó?” Đây là câu hỏi hay, vì nó có thể giúp khám phá ra nguyên nhân sâu xa tại sao người bán vẫn muốn đàm phán.

Đây là một ví dụ thường thấy khác. Một người mua hàng nói:” Thực ra tôi chẳng cần sản phẩm của anh.” Và câu hỏi thích hợp là: “ Nếu chị không cần sản phẩm của tôi, sao lại mất thì giờ nói chuyện với tôi.”

Ứng phó

Bạn chẳng cần cách ứng phó với thủ thuật này nếu bạn đang đàm phán chân thành và cởi mở. Trong trường hợp đối tác cố tình thách thức bạn bằng một câu hỏi, chỉ cần đáp: “Một câu hỏi hay đấy” và cho anh ta biết lý do tại sao bạn đàm phán với anh ta.

29. NẾU ANH Ở VÀO ĐỊA VỊ TÔI

Nếu đối phương có yêu cầu vô lý hoặc trái ngược cách làm ăn kinh doanh thông thường của bạn, một câu hỏi hay là: “Nếu anh ở vào địa vị của tôi, liệu anh có thể đồng ý với điều ấy không?”

Ví dụ

Hai công ty đang trong cuộc đàm phán về việc liên kết. Công ty A muốn công ty B đồng ý như sau: Nếu tin tức về việc liên kết loan ra công chúng và một công ty thứ 3 tham gia đấu thầu liên kết, Công ty B sẽ phải trả Công ty A 1 triệu đô nếu việc liên kết ban đầu không thành công. Khi giám đốc công ty A đưa ra đề nghị này, giám đốc Công ty B liền đặt câu hỏi: “Nếu anh ở vào địa vị của tôi, liệu anh có thể đồng ý với điều kiện ấy không?” Điều thường xảy ra khi thủ thuật này được áp dụng là đối tác mà thủ thuật nhằm vào phải dừng lại và suy nghĩ xem anh ta phải biện hộ cho vị thế của mình thế nào. Trong ví dụ này, nếu giám đốc Công ty A im lặng một khoảng thời gian dài hoặc tránh trả lời câu hỏi, giám đốc Công ty B có thể chỉ ra: “Tôi cũng đang băn khoăn như anh là tại sao lại có điều kiện ấy đối với tôi.”

Ứng phó

Cách ứng phó hiệu quả nhất cho giám đốc Công ty A là trình bày dữ kiện và số liệu có lợi cho địa vị của mình để giải thích và biện hộ cho điều kiện mình đưa ra.

30. TÔI HIỂU KHÓ KHĂN CỦA ANH

Nếu đối tác cảm thấy bạn không hiểu tình cảm, nhu cầu hoặc mục đích của mình, có thể anh ta sẽ dựng lên một bức tường phòng thủ. Việc phá vỡ bức tường ấy có thể làm cuộc đàm phán kéo dài gấp vài ba lần-hoặc cũng có thể làm bạn sẽ thất bại trong việc phá vỡ bức tường đó. Đôi khi bạn sẽ thành công hơn nếu bỏ qua phần dữ kiện của cuộc đàm phán và tập trung vào phần cảm xúc đằng sau các dữ kiện ấy. Nếu đối tác tin rằng bạn thực sự lắng nghe nhu cầu và mục đích của anh ta và hiểu được cảm xúc của anh ta, thì anh ta sẽ sẵn sàng hợp tác với bạn hơn.

Ví dụ

Một trường học thuê chúng tôi giải quyết một sự bất đồng với phụ huynh, liên quan đến việc một nhóm học sinh mẫu giáo khiếm tính bị bỏ mặc trên sân chơi không được giám sát. Phụ huynh của các em rất giận dữ về việc thiếu trách nhiệm giám sát. Họ lại càng thêm tức giận vì

bên đại diện nhà trường chỉ lo đưa ra các dữ liệu để biện minh cho tính an toàn của việc này và chẳng thêm quan tâm gì đến nỗi lo lắng của phụ huynh. Chúng tôi làm dịu cuộc đàm phán bằng cách lắng nghe phụ huynh bày tỏ những lo lắng của họ trong vòng gần hai tiếng đồng hồ. Và lời đầu tiên của chúng tôi là: “Chúng tôi cũng có con nhỏ nên rất hiểu tại sao các anh chị lo lắng đến vậy.” Phụ huynh liền đáp: “Chúng tôi đã không làm to chuyện nếu có một ai trong số họ chịu lắng nghe chúng tôi như các anh.”

Ứng phó

Một cách ứng phó là thủ thuật Nếu anh ở vào địa vị tôi. Trong trường hợp này, các bậc phụ huynh có thể đáp lại: “Nếu các anh thực sự hiểu tình cảm của chúng tôi, xin hãy cho chúng tôi biết là các anh sẽ xử lý tình huống thế nào nếu ở địa vị của chúng tôi.”

Một thủ thuật khác là kêu gọi hành động: “Chúng tôi đánh giá cao việc các anh thấu hiểu tình cảm của chúng tôi. Điều ấy rất quan trọng. Nhưng điều không kém quan trọng là chúng ta phải đi đến một quyết định về những gì cần thực hiện để những tình huống tương tự sẽ không xảy ra nữa.”

31. NHẤT ĐỊNH KHÔNG THỂ NHƯ THẾ

Một trong những mẫu nhà đàm phán khó chơi nhất là người chỉ nghĩ một chiều và chỉ thấy được một kết cục duy nhất cho cuộc đàm phán. Thái độ của anh ta là “Hoặc là theo cách của tôi, hoặc chẳng còn cách nào khác.”

Ví dụ

Một hành khách đi máy bay rất giận dữ vì cô cho là việc đặt chỗ vé hạng nhất cho chuyến bay của cô đã được xác nhận, thế nhưng giờ lại không thấy trong danh sách và ghế hạng nhất đã hết. Trước mọi lựa chọn khác mà chuyên viên có thể đưa ra, người phụ nữ chỉ khẳng định một lời: “Chắc chắn trong hệ thống phải có chỗ dành cho tôi. Anh nhất định phải tìm ghế cho tôi.”

Ứng phó

Có một số ứng phó có thể có tác dụng trong tình huống này. Tốt nhất là nên bắt đầu bằng xin lỗi và thể hiện sự thấu hiểu trước giận dữ của khách hàng. Cùng tìm ra các giải pháp thay thế với khách hàng hoặc đề nghị các lựa chọn khác. Chẳng hạn, vì không còn ghế hạng nhất, nhân viên hàng không có thể đề nghị với người khách một chỗ ngồi ở phần phía trước máy bay. Cô cũng có thể thử dùng thủ thuật cấp trên quyết định bằng cách hỏi: “Nếu may mắn người quản đốc tìm được ghế hạng nhất trên một chuyến bay khác, chị có đồng ý không?”

Nhưng một số người sẽ cứ khẳng định nhất định không thể thế được. Trong trường hợp này, nhân viên hàng không có thể dùng thủ thuật Tôi hiểu khó khăn của chị và chỉ cần nói: “Tôi hiểu đây thật là một tình huống đáng bức mình và chị rất khó chịu. Vậy trong số các giải pháp tôi đề nghị, chị thấy cách nào là tốt nhất cho mình?”

32. ĐÁNH LẠC HƯỚNG

Một số nhà đàm phán là chuyên gia đánh lạc hướng cuộc đàm phán sang một vấn đề chẳng liên quan gì đến vấn đề đang bàn.

Ví dụ

Người quản lý đang nói chuyện với người làm công về tầm quan trọng của việc đi làm đúng giờ. Ngay giữa cuộc bàn luận, người làm công đối lại: “Những người khác cũng đi làm muộn, sao ông chẳng có ý kiến gì với họ?” Đây là một ví dụ về thủ thuật đánh lạc hướng khỏi vấn đề đang cần bàn, việc người làm công này thường xuyên đi làm muộn.

Ứng phó

Cách ứng phó tốt nhất trong tình huống này là sử dụng thủ thuật trả lời bằng một câu hỏi hay và trở lại ngay với chủ đề của cuộc đàm phán. Chẳng hạn, người quản lý hỏi: “Điều gì khiến anh nghĩ là tôi sẽ không làm việc với những người đi làm muộn lần lượt từng người như là với anh lúc này?” Hoặc nếu tôi cho phép anh đi làm muộn nhưng không cho phép những người khác làm điều ấy, vậy liệu có thể một số người sẽ cho là tôi thiên vị không?” Sau đó người quản lý có thể hướng về tương lai và nói: “Anh nghĩ xem mình sẽ phải thay đổi thế nào để có thể đi làm đúng giờ hàng ngày?”

33. TÔI SẼ SUY NGHĨ VÀ TRẢ LỜI ANH SAU

Một trong những thủ thuật có thể giúp duy trì đàm phán là: “Tôi sẽ suy nghĩ về điều ấy và bàn lại với anh sau”

Ví dụ

Một người bán nhà hỏi người mua: “Liệu chị có thể trả trước \$15.000 không?” Người mua đáp: “Một câu hỏi hay đấy. Tôi sẽ suy nghĩ về điều này và trả lời anh sau.”

Ứng phó

Một số câu hỏi người bán có thể dùng để ứng phó lại thủ thuật này là: “Cụ thể chị cần suy nghĩ về điều gì?” và “Khi nào chị sẽ bàn lại với tôi?” Một cách trả lời thích hợp khác là giải thích rằng trong khi chờ trả lời anh ta sẽ tiếp tục xem xét các đề nghị từ các khách hàng khác. Một cách trả lời khác có vẻ nóng nảy hơn là: “Sao chị lại còn phải suy nghĩ về khoản trả trước này? Có phải chị có đề nghị nào khác để chúng ta cùng thảo luận?”

34. GÌ CŨNG ĐƯỢC

Với thủ thuật này, một bên đối tác tỏ ra chẳng hề bận tâm về kết cục đàm phán. Anh ta khuyến khích đối tác cứ thông qua và thực hiện các điều khoản đưa ra. Thái độ của anh ta rõ ràng là: “Gì cũng được...”

Ví dụ

Công ty A khuyến cáo Công ty B rằng nếu hoá đơn quá hạn không được thanh toán, thì vấn đề sẽ được chuyển cho một hãng đòi nợ. Công ty B trả lời: “Chúng tôi cũng đang bị sáu Công ty khác đâm đơn kiện. Tuần tới chúng tôi sẽ lập hồ sơ phá sản. Chúng tôi sẽ cung cấp cho các ông tên của luật sư đảm nhiệm việc phá sản của chúng tôi và các ông có thể gửi giấy tờ đòi nợ đến trực tiếp cho anh ta. Có lẽ như thế sẽ tiết kiệm thời gian cho các ông.”

Một ví dụ khác là một phụ huynh đưa ra biện pháp cứng rắn về kết quả học tập tồi của con. Phụ huynh: “Nếu kết quả học tập của con không được cải thiện, thì con sẽ bị cấm cung vô thời hạn.” Học sinh: “Sao cũng được, con không quan tâm. Dù sao thì con cũng chẳng có bạn bè và nơi nào để chơi cả.”

Ứng phó

Ở ví dụ thứ nhất, mặc dù mục đích của Công ty A, đòi được tiền, vẫn không đổi, nhưng công ty cần phải thay đổi chiến thuật. Trước hết, Công ty A có thể sử dụng thuật bắt thóp đối phương và yêu cầu cung cấp tên và địa chỉ của luật sư giải quyết phá sản. Nếu thực ra không có chuyện phá sản, Công ty A có thể tiếp tục thực hiện kế hoạch đòi nợ ban đầu. Nếu có vẻ như món nợ sẽ được chuyển đến phiên toà phá sản, Công ty A có thể dùng thủ thuật thay đổi mục đích, và đồng ý nhận một khoản tiền ít hơn nếu được giải quyết ngay.

Các bậc cha mẹ cần biết cách ứng phó trong tình huống thứ hai. Mặc dù không thể đoán trước phản ứng mọi đứa trẻ, chúng tôi đưa ra hai cách ứng phó. Một là, hãy hỏi con: “Nếu con bị cấm cung vô thời hạn và khi có cuộc đi chơi, con sẽ cảm thấy thế nào nếu con không được đi?” Hai là, hãy dùng thủ thuật bắt thóp đối phương. Bậc phụ huynh kia có thể đáp lại: “Tốt lắm! Ít nhất thì mẹ biết sẽ biết phải tìm con ở đâu cho đến khi điểm của con được cải thiện.”

35. TẠO LẬP MỘT ĐIỂM BẮT ĐẦU CÔNG BẰNG

Các cuộc đàm phán thường có lợi từ việc có một điểm khởi đầu mà cả hai bên đều cho là công bằng.

Ví dụ

Hai đối tác kinh doanh ký một hợp đồng mua-bán để thiết lập một điểm khởi đầu công bằng phòng trường hợp một bên muốn mua đứt bên kia trong tương lai. Họ đưa ra thoả thuận sau đây, đôi khi được gọi là “Đấu giá kiểu Hà Lan”: Nếu Bên A muốn mua đứt Bên B, Bên A sẽ phải đưa ra một giá công bằng và chấp nhận được. Bên B khi đó có thể đồng ý đề nghị của Bên A, hoặc là đảo ngược đề nghị đó và mua đứt Bên A với cùng điều kiện đã đưa ra. Hệ thống thiết lập điểm khởi đầu công bằng khuyến khích các bên đối tác nếu muốn mua đứt bên kia thì phải trả giá hợp lý và công bằng.

Ứng phó

Rất khó ứng phó lại chiến thuật “Đấu giá kiểu Hà Lan” nếu hợp đồng do một luật sư soạn thảo, vì cả hai bên đều đồng ý với một điểm khởi đầu công bằng trước khi dùng thủ thuật này.

36 .ĐƯA RA ĐỀ NGHỊ TRƯỚC

Một số nhà đàm phán tin rằng mình không nên đưa ra đề nghị trước. Chúng tôi đã chứng kiến nhiều cuộc đàm phán lâm vào bế tắc chỉ vì không bên nào chịu tiến lên trước. Chúng tôi tin tưởng rằng nếu bạn đã tiến hành nghiên cứu kỹ, lập kế hoạch tốt, có nguyện vọng hợp tác, và cam kết để có một kết cục cùng thắng lợi, thì không cần phải e sợ về việc đưa ra đề nghị trước. Trường hợp duy nhất chúng tôi khuyên bạn không nên làm điều ấy là khi bạn không quan tâm đến việc cần đàm phán.

Ví dụ

Hai cặp vợ chồng cùng đi ăn tối. John và Mary thông báo rằng họ đang định bán nhà. Mark và Elizabeth nói: *“Chúng tôi muốn mua nhà của anh chị. Thế giá bao nhiêu vậy?”* John và Mary đáp: *“Dựa trên một phân tích thị trường cạnh tranh do hai nhà môi giới nhà đất tiến hành, chúng tôi cho rằng giá hợp lý là \$150.000.”* John và Mary đã chuẩn bị sẵn sàng và có mong muốn bán nhà thực sự, vì thế chẳng có lý do gì ngăn chặn họ đưa ra mức giá trước.

Ứng phó

Có một số cách ứng phó hiệu quả trong trường hợp này. Thứ nhất, dùng thủ thuật *SAO! Anh đùa đấy chứ!* Cách này đặc biệt thích hợp nếu ngân hàng của Mark và Elizabeth đã cho họ biết là họ chỉ được cấp 1 khoản nợ tối đa là \$125.000. Thứ hai, Mark và Elizabeth có thể cũng tiến hành khảo giá thị trường và đưa ra mức giá thấp hơn, tức là dùng dữ kiện và số liệu. Nếu họ không rõ lắm về cách định giá, thì nên dùng thủ thuật *hỏi câu hỏi mở*: *“Thế họ đã dùng các khu nhà ở và loại hình nào để phân tích thị trường?”*

37. LUÔN CÓ NHIỀU GIẢI PHÁP CHO CÙNG MỘT VẤN ĐỀ

Trong đàm phán, đối tác nào có nhiều lựa chọn khả thi nhất sẽ thường đạt được kết quả tốt nhất. Một thủ thuật hay là hãy bước vào bàn đàm phán với từ ba đến năm cách khác nhau để đạt mục đích. Thủ thuật này cung cấp sức mạnh cho bạn vì khi đối phương chặn đứng một hướng đi của bạn, thì bạn đã có sẵn các lựa chọn khả thi khác.

Một số các nhà đàm phán khó chơi nhất là những người suy nghĩ một chiều và tin rằng chỉ có một cách duy nhất để giải quyết vấn đề. Khi một đối tác không xem xét đến các lựa chọn khác nhau, thì cuộc đàm phán có thể sẽ kết thúc với kết cục phân chia thắng bại.

Ví dụ

Bạn muốn thuê một người bán hàng giỏi cho công ty mình. Ông chủ của bạn đã ấn định mức lương trần là \$70.000 cho vị trí này. Nhưng trong khi phỏng vấn, bạn phát hiện ra rằng người bán hàng mà bạn chọn có mức lương cơ bản hiện tại là \$75.000 và sẽ không chịu bỏ công việc để có một mức lương thấp hơn.

Bạn tiến hành đàm phán lại và đưa ra một đề nghị mới. Bạn vẫn giữ mức lương cơ bản \$70.000 nhưng hứa sẽ thưởng \$15.000 nếu người bán hàng có thể đạt được doanh số \$500.000. Cách thu xếp này dễ chấp nhận với ông chủ của bạn, và người bán hàng cho rằng doanh số \$500.000 đối với cô cũng chẳng khó khăn gì.

Ứng phó

Người bán hàng có thể dùng thủ thuật *Tôi sẽ suy nghĩ về điều ấy và trả lời anh sau*, để có thời gian đánh giá đề nghị mới này. Nếu mục đích của hai bên vẫn cách xa nhau, cô ta có thể thử dùng thủ thuật *Tôi sẽ đồng ý với anh nếu chúng ta cưa đôi*.

38. THAY ĐỔI HẠN CUỐI

Nhiều nhà đàm phán thường đặt ra hạn chót để đưa ra quyết định, nhưng hãy nhớ rằng hạn thời gian có thể được thay đổi. Thay vì buộc phải đưa ra một quyết định không hay "dưới họng súng" của hạn chót, hãy thay đổi giới hạn đó.

Ví dụ

Người bán hàng báo cho khách hàng biết giá bán của sản phẩm chỉ có hiệu lực cho đến hết tháng. Bên mua nói rằng "Không được, bởi vì tôi không thể trả được cho đến mừng 5 tháng tới, các thẻ tín dụng của tôi sắp hết. Liệu anh có thể nói với công ty đồng ý gửi cho tôi hoá đơn giá vào mừng 5 tháng tới không?"

Biện pháp

Người bán hàng có thể không đồng ý bằng cách nói với bên mua rằng công ty có văn bản chính thức không gia hạn thêm thời gian trả tiền. Cách thứ hai là một mẹo trong "Có nhiều cách để lột da con mèo". Người bán hàng có thể đưa ra cách ghi rõ các mặt hàng nhưng chưa cho xuất hàng cho đến ngày mừng 5. Khi đó, mục đích của cả hai bên đều đạt được.

39. CHẤP NHẬN HAY TỪ BỎ

Một mẹo hữu hiệu trong đàm phán là nói *"Đây là đề nghị hay nhất và cũng là đề nghị cuối cùng của tôi. Anh có quyền chấp nhận hoặc từ bỏ"*. Mẹo này, thường được các tổ chức công đoàn sử dụng, nhằm ngăn cản một cuộc đàm phán tiếp theo. Một lời đề nghị chắc nịch mang thông điệp nếu đối tác không đồng ý thì không còn gì cần bàn bạc thêm. Một sự thách thức sẽ nảy sinh khi đối tác trả lời *"Tôi từ bỏ. Chúng ta chấm dứt đàm phán ở đây"*.

Ví dụ

Thợ máy ở hãng hàng không đã làm việc mà không có hợp đồng trong nhiều năm vì tổ chức công đoàn của công nhân và người quản lý không đi đến thỏa thuận về mức lương. Cuối cùng, công đoàn yêu cầu trả một món tiền và nói *"Đây là đề nghị tốt nhất. Chấp nhận hoặc từ bỏ"*.

Biện pháp

Một cách trả lời hiệu quả ở đây là Trả lời bằng một câu hỏi lớn. Trong ví dụ trên, người quản lý có thể hỏi *"Điều gì sẽ xảy ra nếu tranh cãi này không được giải quyết?"* Mẹo này để buộc bên công đoàn nhận ra được những hậu quả khi bên quản lý chấm dứt đàm phán. Cách thứ hai có thể dùng mẹo Bất thối. Người quản lý có thể đứng dậy và nói với người đứng đầu hội công nhân rằng *"Được thôi, anh cũng có thể dòi khỏi đây"*. Thành công của mẹo này còn phụ thuộc vào bên nào ít bị ràng buộc nhất. Một cách khác là đặt câu hỏi mở để xác minh độ nguy hiểm trong lời đe dọa của tổ chức công nhân. Ví dụ, bên hãng hàng không có thể hỏi *"Nếu các anh đình công, theo các anh chính quyền địa phương sẽ phản ứng như thế nào?"*. Cuối cùng, nhà quản lý có thể không cần để ý đến chiến thuật *"Chấp nhận hoặc từ bỏ"* và tiếp tục cuộc đàm phán. Đây có thể là cách tốt nhất khi mục đích thiết lập mối quan hệ thắng-thắng dựa trên sự tin tưởng.

40. BÓNG THĂM DÒ

Biết được sự chắc chắn của đối tác trong các vấn đề mấu chốt là cần thiết trong các cuộc đàm phán. Bạn có thể thu nhập được một số thông tin bằng cách đưa ra *"Quả bóng thăm dò"* và xem phản ứng của đối phương. Chiến thuật này có thể giúp bạn hiểu hơn điều gì đang được mong đợi khi bạn quyết định đi đến vấn đề cuối cùng.

Ví dụ

Người bán nhà đưa mức giá bán là \$250.000. Người mua có thể nói *"Tôi có thể trả \$230.000 bằng tiền mặt và sẽ trả tiền cho anh trong một tuần. Anh có đồng ý bán với giá đó không?"*.

Biện pháp

Trong ví dụ này, chiến thuật *Anh không đùa đấy chứ!* Có thể hiệu quả. Cách thứ hai có thể trả lời *"Như thế vẫn chưa đủ"*. Cách thứ ba có thể củng cố giá bán của mình bằng *"Thông tin và con số"* để người mua có thể so sánh với các giá khác.

41. NẾU.....THÌ

Chiến thuật này, cũng tương tự với chiến thuật “ *Bóng thăm dò*” được sử dụng để kiểm tra sự chấp thuận của đối tác đối với đề nghị của bạn. Chiến thuật này dựa trên quan điểm không ai cho ai cái gì mà lại không được nhận lại cái gì.

Ví dụ

Nếu bạn là người bán hàng thiết bị văn phòng, một khách hàng hỏi bạn “ *Nếu tôi đồng ý ký hợp đồng mua bán ngày hôm nay, anh có thể giảm 1\$ cho mỗi mặt hàng được không?*”

Biện pháp

Trước khi chấp nhận lời đề nghị Nếu.....thì, phải chắc chắn rằng điều đó phải có lợi lâu dài. Bạn có thể đảo ngược chiến thuật đó bằng cách hỏi lại “*Nếu tôi chấp nhận giảm giá, anh có chấp nhận trả theo giá thực không?*”. Hoặc nếu bạn tìm hiểu giá trị lâu dài của lời đề nghị đó, hãy dùng biện pháp “ *Tôi sẽ nghĩ đến lời đề nghị này và trả lời anh sau*”: “ *Trước khi đồng ý, tôi cần phải suy nghĩ và xem xét vấn đề tài chính đã. Tôi sẽ trả lời anh sau.*”

42. CẢM THẤY TỔN THƯƠNG HOẶC BỊ PHẢN BỘI

Hầu hết các nhà đàm phán đều cố tránh làm người khác bị tổn thương. Những người cứng rắn lại không để ý đến chuyện đó vì họ cho rằng đó là một phần trong công việc, nhưng tất nhiên họ vẫn thấy bận tâm biết mình làm tổn thương người khác.

Ví dụ

Chúng ta đang đàm phán một hợp đồng phụ cho dịch vụ. giữa cuộc đàm phán, người đầu thầu dừng lại và phát biểu rằng chúng ta cần phải biết cảm giác của ông ta như thế nào. Ông tiếp tục nói vì mối quan hệ lâu dài giữa hai bên mà ông ta cảm thấy bị tổn thương và phản bội khi chúng tôi chỉ làm việc với bên ông với mức phí cao hơn. Chúng tôi thấy rất phẫn nộ và đã thay đổi mục đích của mình vì cảm thấy quá ngạc nhiên khi ông ta đã cá nhân hoá hành động của chúng tôi. Chúng tôi không ngại một cuộc đàm phán gay gắt nhưng chúng tôi không muốn làm ai bị tổn thương. Thật không may, chúng tôi đã biết được “ cảm giác tổn thương” chỉ là một mẹo khi nó diễn ra lần thứ hai với cùng một người.

Biện pháp

Chúng tôi có thể chỉ cần xin lỗi và hỏi lại người đó để biết tại sao ông ta lại có cảm giác thế. Hoặc có thể hỏi “ Nếu ông ở địa vị chúng tôi, ông có hiểu rằng chúng tôi cần phải đạt được mức phí cao hơn không?”

43. TÌM CHO CHÚNG TÔI MỘT NGƯỜI TRUNG GIAN

Khi hai bên đối tác chưa từng đàm phán với nhau, để cuộc đàm phán diễn ra thuận lợi, cần có người làm trung gian, hay “ trọng tài”. Trong trường hợp này, bên thứ ba tham gia phải là người đã có mối quan hệ tích cực với cả hai bên đối tác.

Ví dụ

Giám đốc hai công ty hợp tác đều quan tâm đến việc sáng lập công ty. Trên thực tế, họ biết rằng nếu cứ để như hiện tại, công ty của họ sẽ làm ăn thua lỗ. Vấn đề ở đây là họ đã gặp nhau hai lần trước khi tiến hành đàm phán về việc sát nhập. Vì mỗi bên đều có ý kiến riêng nên họ thường đứng dậy mà không giải quyết được vấn đề, và mối quan hệ của họ trở nên tồi tệ. Trong khung cảnh đó đã có mặt một bên trước đây cung cấp thiết bị cho cả hai công ty và cả hai giám đốc đều rất tin tưởng. Người bán hàng này nói chuyện riêng với từng giám đốc về việc sát nhập công ty và sắp xếp một cuộc nói chuyện trực tiếp cho cả hai bên để tiến tới kết quả tốt đẹp nhất.

Biện pháp

Tất nhiên, một bên có thể từ chối việc làm với bên trung gian. Nhưng trong ví dụ này, việc phản đối đó không nằm trong mối quan tâm của cả hai bên.

Nếu bạn đồng ý sự có mặt của bên trung gian trong khi đàm phán, chúng tôi có hai lời khuyên. Thứ nhất, bạn phải xác minh bên trung gian có công bằng, không nghiêng về một phía không. Kiểm tra độ chính xác của thông tin mà bên trung gian đưa ra. Nếu cần, hãy nói chuyện với người đã từng làm việc với bên trung gian đó để chắc chắn tính cách của họ trung thực và khả năng có thể tin được. Thứ hai, xác định rõ mức chi phí hoặc giá cả dịch vụ của bên trung gian để không đưa ra những hoá đơn và yêu cầu bất ngờ làm ảnh hưởng đến nhiệm vụ của người đó.

44. KHÔNG GÌ KHÁC THỪA NGÀI

Chiến thuật này thực sự hữu hiệu khi đối tác không trung thực hoặc dồn bạn vào chân tường bằng những yêu cầu quá đáng.

Ví dụ

Lloyd và Nancy đã thuê một căn hộ trong ba năm. Được khoảng 6 tháng, họ cảm thấy sức khoẻ yếu đi mà không biết rõ nguyên nhân. Một ngày trong khi chuyển đồ đạc, họ thấy tường bị mốc đen. Sau khi kiểm tra, họ phát hiện rằng chính loại mốc này đã làm ảnh hưởng tới sức khoẻ của họ. Ngày 10 tháng 3, Lloyd và Nancy chuyển nhà và gửi cho chủ nhà thông báo rằng họ sẽ không quay lại cho đến khi dọn sạch bức tường bị nấm mốc. Đến ngày 20 tháng 3, chủ nhà vẫn chưa

làm gì, vì vậy Lloyd và Nancy gửi đến một bức thư báo rằng họ sẽ không thuê nhà nữa và yêu cầu được trả lại phí an ninh.

Khi chủ nhà từ chối, nói rằng thông báo mà Lloyd và Nancy gửi đến chưa được 30 ngày, họ đã thuê một luật sư gửi đến lá thư yêu cầu trả lại phí an ninh hoàn lại tiền thuê nhà tháng ba.

Biện pháp

Một người thẳng thắn sẽ nhanh chóng sửa lại bức tường mốc đó hoặc trả lại tiền như yêu cầu, khi đó không phải dùng đến biện pháp này. Tuy nhiên, về phía chủ nhà, ông ta có thể làm hai người kia thoả mãn nếu đồng ý thực hiện yêu cầu sửa chữa ban đầu của họ. Một cách khác là chỉ cho mọi người biết ông ta đang làm gì để giải quyết vấn đề của Lloyd và Nancy (thu tiền để sửa chữa...) Hoặc ông ta có thể đồng ý yêu cầu của luật sư nhưng cố lấy lại được cái gì đó, bằng cách thoả hiệp " *Tôi đồng ý không tính tiền thuê tháng ba và phí an ninh nếu anh ký vào thoả thuận rằng sau này tôi không có trách nhiệm khi sức khoẻ của hai người có vấn đề*".

45. KIÊN TRÌ

Nếu bạn có con, nhất là con bạn ở tuổi vị thành niên, bạn sẽ biết rằng nhiều khi bạn phải nhượng bộ những yêu cầu của chúng. Bí quyết này cũng có hiệu quả trong kinh doanh.

Ví dụ

Tôi có một cậu con trai luôn đòi hỏi hết lần này đến lần khác, bằng nhiều cách khác nhau cho đến khi đạt được mục đích. Có một lần, mục tiêu của nó là được sở hữu bộ trò chơi Nintendo 64. Suốt hai năm, ngày nào nó cũng mè nheo. Nó hỏi chúng tôi rất nhiều " Con có thể mua nó bằng tiền của con được không?" và " Con có thể mua Gameboy trong khi chờ người ta chiếu trò chơi đó trên truyền hình được không?" Đồng thời nó cũng hỏi tại sao bạn nó lại được mua. Nó hỏi như thế rất nhiều. Thậm chí tôi đã phải nói với nó là " Nintendo chẳng hay hóm gì cả, con nên quên nó đi". Thì thay vì nó từ bỏ, nó lại lấu cá đặt ra một câu hỏi " Cha, cha và mẹ có muốn con có khả năng đưa ra những quyết định trong những tình thế phức tạp không?" Khi tôi trả lời là "có", thì nó nói "Tuyệt! Con nghĩ Nintendo 64 có thể giúp con làm được điều đó". Sau hai năm, cuối cùng thì nó cũng có được Nintendo. Khi tôi đọc thấy bí quyết này tôi đã hiểu rằng tại sao sự kiên trì lại thành công như thế.

Biện pháp

Trong ví dụ đặc biệt trên, đáng lẽ ra tôi cần phải cứng rắn để không phải chịu thua sự kiên trì đó. Hoặc dùng đến cách thứ hai là biện pháp không gì nữa, thừa ngài. Ví dụ, tôi có thể nói " Nếu con chơi Nintendo quá một lần một tuần thì cha sẽ không cho con xem vô tuyến trong tuần đó nữa" Bởi vì con tôi rất mê xem phim hoạt hình giống như mê trò chơi này vậy. Khi đó, chiến thuật này mới có hiệu quả.

46. PHƯƠNG TIỆN ĐIỆN TỬ

Để là một nhà đàm phán hiệu quả, bạn cần tiếp cận với người có đủ khả năng và kiến thức trong đàm phán. Cách đây nhiều năm, vai trò của những viên thư ký chỉ như một phương tiện, chỉ cho rất ít người được tiếp xúc với ông chủ của mình. Ngày nay, công nghệ tiên tiến - chúng ta đã có những phương tiện điện tử (thư nói, e-mail, máy fax). Rất khó có thể tiến hành đàm phán được khi bạn không thể vượt qua được những phương tiện đó của người kia. Một số nhà đàm phán sử dụng chúng như một lợi thế, điều khiển cuộc đàm phán bằng cách làm cho đối tác nghĩ mình quá bận rộn để có thể đáp ứng được yêu cầu của đối tác.

Ví dụ

Một thương gia bất động sản rất muốn gặp mặt bên hợp tác. Nhưng lần nào gọi đến ông ta cũng chỉ nhận được trả lời qua e- mail hoặc thư nói, còn người đối tác và thư ký của bà ta lại gọi vào những giờ quí quý và để lại lời nhắn hoặc e-mail. Mặc dù có thể hy vọng có một cuộc gặp mặt, nhưng Những phương tiện điện tử này rất hiệu quả tạo khoảng cách giữa hai đối tác.

Biện pháp

Thương nhân đó có thể thử gọi đến vào lúc sáng sớm hoặc tối khuya khi những phương tiện điện tử đó không hoạt động. Cách thứ hai là không dùng đến biện pháp " Tìm cho chúng tôi một người trung gian" (ở trong hoặc ngoài công ty) để tạo cho cơ hội hai bên gặp nhau.

47. CHẦN CHỪ ĐỂ ĐỐI TÁC THƯƠNG LƯỢNG

Những người bán hàng thường mất kiên nhẫn khi nghĩ thấy khó khăn trong không khí. Trên thực tế, những người dạy kinh doanh đôi khi dạy rằng nếu bạn không cố chịu đựng khi gặp khó khăn thì sẽ mất nhiều cơ hội. Sự thiếu kiên nhẫn khiến người ta dễ nhân nhượng một cách không cần thiết. Biết được điều này, những nhà đàm phán tài ba sẽ kéo dài thời gian làm cho đối tác này mất kiên nhẫn, căng thẳng, để họ dễ thoả hiệp.

Ví dụ

Người bán hàng đưa ra một lời đề nghị với khách hàng, và mấy ngày sau cô ta gọi đến 2,3 lần để hỏi ý kiến khách hàng về lời đề nghị đó. Người khách hàng không bao giờ gọi lại bởi vì ông ta đang trì hoãn thời gian để buộc người bán hàng phải nhân nhượng khi thấy ông ta có vẻ không quan tâm đến. Lo rằng vị khách có thể tìm đến chỗ khác khiến cô ta mất bình tĩnh. Mặc dù không chắc vị khách kia có thời gian xem xét những đề nghị của mình không, nhưng cô ta đã để lại lời nhắn rằng " dựa trên những thông tin đã biết, chúng ta cần đàm phán".

Biện pháp

Bạn không nên giảm giá khi đối tác chưa đưa ra yêu cầu. Giải pháp tốt nhất trong trường hợp

này là người bán hàng nên kiên nhẫn chờ câu trả lời. Hoặc cô có thể viết một lá thư cho khách hàng, rằng “ Tôi đã cố liên lạc với ông vài lần trong tuần trước, nhưng không được vì một lý do nào đó”. Sau đó không nên để lại thêm một lời nhắn nào nữa.

Khi đối tác đang kéo dài thời gian, hãy kiên nhẫn. Không được cố liên lạc bằng những cách cũ. Hãy hành động khác đi.

48. LỜI NÓI CỦA SỨC MẠNH

Đặt một câu hỏi như "Anh có quyền quyết định chứ?" là một chiến thuật hữu hiệu. Một số người cảm thấy bị bắt buộc trả lời là "có" chỉ với lý do duy nhất là nó động chạm đến cái tôi của họ. Người nào càng có cái tôi lớn thì càng cho rằng họ đúng và thích cảm thấy quan trọng.

Ví dụ

Một người đàn ông đi mua xe cho gia đình. Anh ta là người chỉ quan tâm đến kết quả và mục đích cuối cùng, đây là mẫu người đàm phán rất giỏi. Khi anh ta quyết định mua xe, anh ta muốn tìm hiểu kỹ, thì lấy bằng lái, đàm phán giá cả và mua xe ngay trong một buổi chiều. Người bán hàng cảm thấy anh ta rất thích quyền lực nên đã hỏi "Anh có thể tự quyết định mà không cần ý kiến của vợ anh chứ?" Người chồng trả lời "Tôi là người duy nhất có quyền quyết định khi đến đây mua xe".

Biện pháp

Trong trường hợp này thì chiến thuật Uy quyền cao sẽ hiệu quả hơn - và đó có thể là chiến thuật hay nhất mà người bán hàng nên sử dụng. Người mua có thể nói "Mặc dù vợ tôi và tôi luôn đồng ý nhưng tôi vẫn phải đưa cô ấy xem hợp đồng mua bán để cô ấy thực sự đồng ý"

Tốt nhất là bạn nên để một người khác xem xét quyết định cùng bạn. Hỏi người khác về kế hoạch của mình không phải là dấu của mình không phải là dấu hiệu của sự yếu kém mà là dấu hiệu của sức mạnh.

49. BỎ CON SĂN SẮT BẮT CON CÁ RÔ

Để có được lợi ích lâu dài từ mối quan hệ hoặc để đạt được mục đích, đôi khi chịu nhân nhượng một vấn đề nào đó sẽ là biện pháp đúng đắn nhất

Ví dụ

Một phụ nữ muốn mua một ngôi nhà mới trị giá \$150.000, đắt hơn ngôi nhà hiện tại đang ở. Người chồng thấy không muốn vì sợ sẽ phải nợ nhiều. Ông nói với vợ rằng ngôi nhà mới sẽ khiến hai vợ chồng gặp khó khăn trong tài chính và chưa nên mua nó bây giờ. Người vợ đồng ý

với điều kiện phải thay tấm thảm mới và sửa sang lại bếp. Người chồng đó thấy chi phí sửa sang đó không nhiều bằng số nợ sẽ có nếu mua nhà mới nên đã đồng ý.

Biện pháp

Người vợ đã đưa ra giải pháp trong tình huống này bằng yêu cầu sửa nhà thay cho việc mua nhà mới. Để giữ gìn mối quan hệ vợ chồng tốt đẹp, cô đã chấp thuận giải pháp này.

50. SỨC MẠNH CỦA CẠNH TRANH

Trong kinh doanh, sức mạnh của cạnh tranh có ảnh hưởng rất lớn. Người bán hàng biết khách hàng có thể tìm đến đối thủ cạnh tranh của mình nên đã đồng ý mọi yêu cầu và từ bỏ kế hoạch ban đầu. Chỉ có sức mạnh của cạnh tranh mới có thể bắt người ta phải nhượng bộ.

Ví dụ

Sử dụng Sức mạnh của cạnh tranh, khách hàng nói rằng "Tôi đến ba nơi và giá của các anh cao hơn của họ \$500. Tôi rất thích làm việc với các anh nhưng giá lại cao quá".

Biện pháp

Để giải quyết trường hợp này, người bán nên giữ cố định giá của mình, và chứng minh chất lượng và dịch vụ của sản phẩm đó. Một lần chúng tôi được nghe một người bán hàng trả lời khách hàng về giá bằng cách nói thật "Bà Jones, giá của chúng tôi quả là có cao hơn bởi vì chúng tôi sẽ thực hiện công việc này tốt nhất". Anh ta nói rất tự tin đến nỗi cả vị khách hàng kia và chúng tôi đều bị thuyết phục.

Nhưng có nhiều khách hàng phàn nàn giá cao để bỏ đi vì họ không có ý định mua hàng dù bạn có hạ thấp giá xuống.

51. VIẾT RA GIẤY

Bất cứ khi nào cả hai bên đi đến thoả thuận trong đàm phán, bạn cũng nên viết ra giấy những điều cần thiết. Như thế sẽ giúp bạn có thể kiểm tra được những vấn đề chưa được giải quyết.

VÍ DỤ

Bạn đồng ý thuê 400m2 với giá \$4000 một tháng. Bạn ký hợp đồng thuê 2 năm, và chủ nhà toà nhà đồng ý miễn phí cho bạn hai tháng. Sau khi thoả thuận, bạn yêu cầu viết các thoả thuận ra giấy. Bạn sẽ viết:

- Thuê trong 2 năm, bắt đầu từ ngày 1 tháng 11 năm 2002
- 4000m² với giá \$4000 một tháng. (Nếu sai phạm sẽ phải trả thêm hàng trăm đô la mỗi tháng. Trong tổng số tiền thuê, chủ nhà phải chịu trách nhiệm các chi phí phát sinh như thuế, phí di chuyển nhà xe, phí vệ sinh ...)
- Miễn phí hai tháng đầu từ ngày 1 tháng 11 (nhiều chủ nhà thích miễn phí vào giữa thời gian thuê hoặc cuối thời gian thuê)

BIỆN PHÁP

Nếu chủ nhà không đồng ý với những điều mà bạn ghi trong hợp đồng, ông ta sẽ fax hoặc gửi thư cho bạn để bạn biết ý kiến của ông ta đối với những điều khoản đó như thế nào. Nếu ông ta không trả lời ngay, ông ta sẽ mất thể đàm phán khi hai bên gặp nhau bên bàn đàm phán.

52. CẢM THẤY, NGHĨ VÀ THẤY

Cảm thấy, nghĩ và thấy là những từ có thể giúp đối tác của bạn hiểu được ý của bạn.

Ví dụ

Người mua phàn nàn " Tôi không nghĩ giá của phần mềm này lên tới \$30.000 " Người bán trả lời "Tôi có thể hiểu anh *cảm thấy* thế nào về giá này. Nhiều người cũng đã nghĩ như anh cho đến khi họ thấy được phần mềm này không hề có lỗi sai và rất bền. Đó là sự khác biệt khiến phần mềm này có giá trị rất cao".

Biện pháp

Người mua có thể phản ứng bằng *Như thế vẫn chưa đủ*, khẳng định rằng \$30.000 là quá cao, sau đó dừng lại chờ câu trả lời của người bán. Hoặc dùng đến chiến thuật *Quyền lực*, giải thích rằng vợ hoặc công ty chỉ cho phép mua với giá \$28.000. Cuối cùng, anh ta có thể dùng đến cách *Thoả hiệp nhượng bộ* và chấp nhận giá \$30.000 với điều kiện được miễn phí dịch vụ và hỗ trợ trong một năm.

53. ĐAU CHỈ CÓ MỘT

Trong các mối quan hệ, bên nào ít bị ràng buộc phải tiếp tục quan hệ sẽ có thể mạnh hơn. Để dàng đứng dậy khỏi bàn đàm phán khi thấy khó khăn là một thế mạnh của bạn.

Ví dụ

Kathleen muốn mua một chiếc nôi cho con gái. Giá quảng cáo là \$177. Khi Kathleen trả tiền, người bán hàng nói cô phải trả thêm \$25 phí vận chuyển. Cô không muốn trả phí thêm đó vì

chồng cô có thể tự chở về. Người bán hàng đồng ý.

Một tuần sau, khi vợ chồng cô đến chở giường về, nhân viên bán hàng nói người bán hàng hôm trước không có quyền phá bỏ tiền vận chuyển. Sau một hồi mặc cả, cuối cùng Kathleen nói " Hãy trả tôi \$177, tôi sẽ đi mua hàng khác".

Biện pháp

Nếu ai đó áp dụng biện pháp *Đâu chỉ có một* với bạn mà bạn vẫn có thể đạt được mục tiêu mà không cần người đó (ví dụ, có nhiều người khác đến mua hàng hoặc dịch vụ của bạn), hãy để người đó đi. Trong ví dụ trên, nhân viên bán hàng có thể nghĩ hàng có thể bán cho người khác với giá đó cộng thêm tiền vận chuyển, nên anh ta không quan tâm đến việc Kathleen có mua hay không. Nếu anh nghĩ việc miễn \$25 phí vận chuyển chỉ là chuyện nhỏ thì anh ta có thể áp dụng biện pháp *Bỏ con săn sắt bắt con cá rô*. Nhưng nếu anh ta kiên trì mặc cả với Kathleen và tiến hành đàm phán với cô thì thể mặt của anh ta sẽ bị giảm sút. Người bán ô tô nổi tiếng với việc bám theo sau người mua khi họ bỏ đi. Hãy nhớ rằng, nếu bạn quay đi, thể mặt sẽ ở phía bạn, miễn là bạn vẫn còn cơ hội để liên hệ lại với đối tác khi cần.

54. ĐIỀU KIỆN KHÔNG ĐỦ

Biện pháp này được dành cho những người dễ tính, những người cảm thấy khó có thể nhìn thẳng vào mắt người khác và từ chối "*Tôi không thể*".

Ví dụ

Một người hàng xóm của bạn thường đến vay thực phẩm nhà bạn. Tuần này, người đó đến vay bạn một tá trứng. Vì bạn thấy không cho vay thì quá keo kiệt nên bạn phải thường đồng ý. Nhưng hôm nay, bạn dùng đến biện pháp *Điều kiện không đủ*. Bạn nói " Tôi không có đủ một tá trứng. Tôi chỉ có thể cho chị vay 4 quả thôi. Chị có muốn lấy 4 quả không ?" Cuối cùng, nếu bạn áp dụng tốt biện pháp này, bạn sẽ thấy mình tiến bộ hơn: Khi người hàng xóm đến vay một tá trứng, bạn trả lời "Tôi không có một tá trứng. Nhưng tiện đây, tôi muốn hỏi có thể vay chị một chai sữa không?"

Biện pháp

Cách dễ nhất là người hàng xóm chấp nhận vay 4 quả và khen bạn thật là hào phóng. Cách thứ hai là dùng biện pháp *Đâu chỉ có một* để trả lời "Bốn quả không đủ cho bữa sáng của cả nhà tôi, vì vậy tôi sẽ đến cửa hàng mua". Một người hàng xóm tính toán có thể *Đưa ra câu hỏi đóng* "Chị có cần tôi mua giúp một tá trứng không?"

55. XÂY CẦU



Đôi khi bạn phải tung dây cho đối tác hoặc một chiếc cầu để cả hai đến được kết quả thắng - thắng.

Ví dụ

Một cửa hàng phô tô đang cố hợp tác với một công ty kinh doanh. Sau một năm nỗ lực, cửa hàng vẫn chưa được giao một dự án nào của công ty đó. Vì vậy, chủ cửa hàng đã gọi cho công ty với một đề nghị "*Chúng tôi rất muốn làm việc với công ty, vì vậy chúng tôi sẵn sàng miễn phí \$250 cho một hợp đồng. Vậy bên công ty có đồng ý cho chúng tôi thử một nhiệm vụ để chúng tôi được thể hiện chất lượng và dịch vụ của chúng tôi không ?*"

Biện pháp

Nếu bên công ty kinh doanh không muốn hợp tác với cửa hàng đó, cách đơn giản nhất là từ chối lời đề nghị. Cũng có thể áp dụng biện pháp *Điều kiện không đủ*, nói hiện tại chưa thể giao được nhưng có thể là tháng sau.

56. HÃY THỬ TRƯỚC ĐI

Sức mạnh phía sau biện pháp này nằm ở việc để cho đối tác nắm được thứ mà người đó đang cần trước khi chốt lại vấn đề. Tên này được bắt nguồn từ cách mà những người bán vật nuôi bảo bạn ôm chú chó và chơi đùa với chúng khi bạn đang có ý định mua một con chó. Cuối cùng thì tôi đã mua một chú chó chăn cừu nòi Anh cổ với giá \$400 chính vì chiến thuật này. Chú chó Bently liếm vào mặt tôi khiến tôi cảm thấy giá này cũng phải chăng.

Ví dụ

Michael muốn mua một chiếc thuyền, nhưng anh và người bán chưa nhất trí về giá bán. Người bán gợi ý rằng anh nên thử thuyền vào ngày cuối tuần, bởi vì người đó nghĩ rằng Michael sẽ thấy giá của chiếc thuyền như thế là xứng đáng. Khi Michael quay lại sau ngày nghỉ cuối tuần tuyệt vời, anh vẫn tiếp tục mặc cả để mua với giá thấp hơn. Nhưng người bán nói rằng anh ta có thể tìm được khách hàng mua thuyền với giá trên. Đó là một người thông minh. Vì anh ta biết rằng sau kì nghỉ tuyệt vời, trong đầu Michael đã quyết định sẽ mua chiếc thuyền này và sẵn sàng trả thêm tiền nếu người bán lại nâng giá.

Biện pháp

Chiến thuật này quả là mạnh đến nỗi chỉ có thể được giải quyết bằng phương pháp *Đâu chỉ có một*. Nếu Michael muốn tiếp tục mặc cả, anh nên nhờ người thứ ba đứng ra đàm phán giúp. Khi Michael quá thích chiếc thuyền mà người bán nắm được, thì anh ta đang ở trong thế yếu.

57. BÓNG ĐANG Ở CHÂN ANH

Chiến thuật này rất hữu hiệu để khuyến khích đối tác đưa ra những biện pháp sang tạo để bạn đạt được mục đích của mình. Bạn đưa ra một tình huống khó khăn để đối tác giúp bạn vượt qua.

Ví dụ

Người quản lý của một công ty bảo hiểm nói với bên bán hàng “Chúng tôi rất thích làm việc với anh và cần đến các thiết bị và dịch vụ của anh. Nhưng vấn đề ở đây là ngân sách của chúng tôi chỉ có \$150.000 trong khi các anh ra giá là \$165.000. Anh có thể giúp chúng tôi không vượt quá ngân sách được không?”

Biện pháp

Có ít nhất 4 cách đối phó với chiến thuật này: (1) Người bán hàng có thể giải thích sản phẩm và dịch vụ của mình có thể giúp công ty tận dụng được lâu dài (ví dụ, bằng cách hạn chế những sửa chữa hoặc kéo dài thời gian sử dụng trước khi cần thay thế). (2) Người bán hàng có thể sử dụng biện pháp *Cảm thấy, nghĩ và thấy*, nói rằng “Tôi hiểu anh *cảm thấy* giá của chúng tôi hơi cao. Những khách hàng khác cũng *nghĩ* như vậy nhưng sau vài năm họ đã *thấy* rằng sản phẩm và dịch vụ của chúng tôi là tốt nhất trên thị trường”. (3) Dùng *Quyền lực* có thể hữu hiệu. Người bán hàng có thể hỏi “Anh có cần kiểm tra lại với người quản lý để duyệt lại ngân sách không?” (4) Cuối cùng là biện pháp *Nếu ... thì*: Nếu chúng tôi đồng ý thời gian bảo hành là một năm thay vì ba năm thì chúng tôi có thể tiến sát được số ngân sách của các anh. Bên công ty cảm thấy thế nào?” Chiến thuật này đòi hỏi phải đàm phán thêm và làm tăng khả năng đạt được kết quả hai bên cùng thắng.

58. HÃY THẮNG THẦN VỚI TÔI

Trước khi bạn nhượng bộ với những gì đối tác nói với bạn, bạn nên xác minh rõ những gì mà bạn chưa nắm chắc.

Ví dụ

Bạn đi mua một chiếc máy tính xách tay, và người bán muốn bạn nhượng bộ một chút cho cô ấy bằng cách đồng ý kiểu bảo hành mở rộng. Người bán giải thích kiểu bảo hành này đảm bảo sửa

chữa máy tính cho bạn ngay cả khi bạn đánh rơi làm vỡ màn hình. Bạn muốn được đọc kỹ giấy bảo hành đó. Sau khi đọc kỹ các điều khoản, bạn nhận ra rằng màn hình bị vỡ sẽ được thay nếu trả thêm \$150 ngoài \$300 như trong giấy bảo hành.

Biện pháp

Không có biện pháp nào hữu ích cho người bán hàng ở đây bởi vì những thông tin mà người đó đưa ra không đúng. Đó là lý do tại sao các nhà đàm phán phải thành thật và đảm bảo những gì họ nói phải thẳng thắn. Ngay cả khi họ chưa chắc chắn điều gì thì vẫn phải thẳng thắn. Người nào đưa ra những thông tin và con số không chính xác sẽ mất đi sự uy tín và thể mạnh của mình trong quan hệ.

59. SỰ ĐE DOẠ

Sự đe dọa là một trong những biện pháp phổ biến mà nhiều đối tác sử dụng khi không đạt được mục đích hoặc giải quyết các khó khăn thông qua cuộc trao đổi thông thường.

Ví dụ

Một người quản lý đuổi việc một công nhân vì anh ta không phục tùng mệnh lệnh. Người công nhân phản ứng “Anh nên nghĩ kĩ về những gì anh sẽ làm với tôi. Khi tôi ra khỏi đây, tôi sẽ nói với tổ chức” hoặc “Tôi sẽ gọi cho luật sư của tôi”.

Biện pháp

Người quản lý có thể đặt nhiều câu hỏi để biết được tại sao người công nhân đó cần phải nhờ đến luật sư hoặc phàn nàn với tổ chức. Ví dụ, ông ta có thể hỏi “Tất nhiên là anh có quyền gọi luật sư hoặc người đại diện tổ chức. Nhưng như thế thì giúp được gì cho tình cảm hiện tại của anh?” Cách thứ hai là dùng đến biện pháp *Đề cập đến tương lai*. Người đó có thể hỏi “Anh cảm thấy thế nào nếu chúng ta co thể hành động khác đi để không phải gặp lại vấn đề này lần nữa?”

Chúng tôi không nói rằng người công nhân không được nhờ đến luật pháp hoặc các thành viên trong tổ chức công đoàn không được khiếu nại khi nhà quản lý đối xử không công bằng với họ. Điều chúng tôi muốn nói ở đây là những biện pháp đó chỉ tốn thời gian và tiền bạc mà thôi. Chúng tôi cũng muốn nói rằng khi mục đích của hai bên là xây dựng mối quan hệ lâu dài hai bên cùng có lợi, thì tốt hơn hết là giải quyết mà không cần luật pháp can thiệp - nếu có thể.

60. ĐẦU TƯ THỜI GIAN

Nắm rõ được đối tác để đầu tư thời gian cho cuộc đàm phán đem đến cho bạn ưu thế. Càng bỏ ra nhiều nỗ lực, càng dễ đạt được kết quả dù kết quả đó không phải là tốt nhất.

Ví dụ

Gần đây tôi mới mua một chiếc máy quay phim. Tôi đã phải bỏ ra 2 tiếng ở cửa hàng để lựa chọn và tìm hiểu các hiệu quả của nhiều loại máy mà tôi định mua. Nhưng khi nhân viên bán hàng kiểm tra mặt hàng trên máy tính thì mới biết loại mà tôi muốn mua đã hết. Thay vì phải đi lựa chọn lại từ đầu, tôi đã có sự lựa chọn thứ hai. Sau hai tiếng, tôi đã trở về nhà với một chiếc máy quay mới.

Biện pháp

Có một vài biện pháp mà tôi có thể sử dụng ở đây. Với biện pháp *Đặt câu hỏi đóng* tôi có thể hỏi “Khi nào thì máy được chuyển đến?” Hoặc “Có cửa hàng nào của các anh còn loại máy này không?” Hoặc tôi có thể dùng cách *Mềm mỏng* mà nói rằng “Tôi sẽ mua một chiếc máy khác mà tôi không được thích lắm nếu anh có thể cho thêm cái túi đựng và 6 cuộn băng cho chiếc máy này”.

61. NHỜ ĐẾN MẸ TERESE

Nhìn thẳng vào mắt đối tác và nói “*Tôi có một vấn đề và cần sự giúp đỡ của anh*” rất hữu hiệu. Vì sao vậy? Bởi vì biện pháp này đánh thức một phần của bản chất con người muốn mạnh mẽ và giúp đỡ người khác. Bạn nhờ đối tác như một người đáng kính phục và giúp đỡ như mẹ Teresa. Chỉ có người nào cứng rắn mới có thể trả lời một cách dễ dàng “Tôi không thể”.

Ví dụ

Một công nhân bước vào phòng giám đốc và giải bày “Tôi gặp một số vấn đề và cần ngài giúp đỡ. Tôi mới li dị, tiền thuê nhà tăng, đứa con lớn của tôi đang học đại học. Tôi rất muốn làm việc cho ngài và công ty. Vậy ngài có cách nào giúp tôi kiếm thêm chút tiền ở đây để tôi không phải tìm đến một công việc khác được không?”

Biện pháp

Tất nhiên người chủ có thể trả lời đơn giản “Không”. Một cách khác là điều kiện không đủ, nói “Ngay bây giờ thì tôi chưa thể, nhưng tôi sẽ tìm cách sau ba tháng nữa khi năm làm việc mới bắt đầu”. Cách thứ ba là Có nhiều cách để lột da con mèo, người chủ có thể nói “Mặc dù tôi không thể tăng lương cho anh ta với công việc hiện tại của anh, nhưng tôi có thể chuyển anh sang một công việc khác được trả cao hơn.” Hoặc cách thứ tư “Tôi sẽ suy nghĩ và trả lời anh sau” để kéo dài thời gian. Bằng cách nào đi chăng nữa thì người chủ cũng nên thông cảm với người công nhân đang trong hoàn cảnh khó khăn đó.

62. GIÚP TÔI HIỂU

Một số tác giả khuyên độc giả chỉ nên hỏi những câu hỏi mà họ biết chắc câu trả lời. Mặc dù đồng ý rằng trong một số trường hợp bạn không nên hỏi, nhưng theo chúng tôi, bạn nên hỏi khi không hiểu. Hỏi để làm rõ và biết thêm thông tin từ phía đối tác, từ đó tiến tới kết quả hai bên

cùng hài lòng.

Ví dụ

Một tổ chức gửi thư báo đến khách hàng thông báo rằng việc thông báo bằng séc sẽ không được chấp nhận nữa, mọi thanh toán trong tương lai đều được thực hiện qua máy chuyển khoản điện tử hoặc thẻ tín dụng. Một khách hàng, sử dụng biện pháp Giúp tôi hiểu, đã gọi đến hỏi tại sao lại áp dụng chính sách đó. Người quản lý nhận tài khoản giải thích rằng bằng cách xóa bỏ khoảng thời gian "trôi nổi" trong khiséc đang được gửi đến bằng thư, tổ chức hy vọng sẽ giảm thiểu được số tiền cần vay để duy trì được số lượng tiền mặt cố định, khi đó sẽ tiết kiệm được \$50.000 hàng năm.

Biện pháp

Việc xác minh này cho phép khách hàng đưa ra được một biện pháp, sử dụng Nếu...thì. Người quản lý hỏi người quản lý nhận tài khoản *"Nếu tôi gửi thư thanh toán 5 ngày trước thời hạn thì các anh có chấp nhận thanh toán bằng séc không?"* Vì cũng giống như chuyển khoản qua máy điện tử nên người quản lý đồng ý.

63. GIẢ VỜ NGỜ NGẮN

Giả vờ ngờ ngắn đôi khi cũng hiệu quả. Bạn có thể đặt ra những câu hỏi đã biết câu trả lời để kiểm tra độ chính xác của thông tin và độ thành thật của đối tác. Biện pháp này hiệu quả vì người khác thường muốn giúp bạn khi họ nghĩ bạn thiếu kỹ năng, kiến thức hoặc thông tin. Nói cách khác, nhiều khi giả vờ không biết lại là chiến thuật thông minh.

Ví dụ

Năm ngoái, chúng tôi đi mua một chiếc tủ lạnh mới cho cơ quan. Chúng tôi đến 6 cửa hàng để xem nhiều kiểu tủ lạnh khác nhau. Sau khi xem ở ba cửa hàng xong, chúng tôi đã biết được nhiều mẫu hơn những người bán hàng nghĩ. Nhưng nếu tỏ ra biết quá nhiều sẽ khiến những người bán hàng dè chừng, nên chúng tôi bắt đầu giả vờ ngờ ngắn, giải thích rằng trước đây chưa bao giờ đi mua tủ lạnh. Chúng tôi không tiết lộ rằng đã đi tham khảo ở nhiều cửa hàng.

Cuối cùng, khi cả 6 chủ cửa hàng giới thiệu xong, chúng tôi giới hạn tập trung vào một loại mà chúng tôi ưng nhất và nói với người bán hàng rằng nếu đồng ý bán với giá \$950, chúng tôi sẽ mua ngay lập tức mà không cần đến các cửa hàng khác. Giá đó thấp hơn \$70 so với giá người bán đưa ra và \$135 so với giá thấp nhất của các cửa hàng khác.

Biện pháp

Trong tình huống trên, người bán hàng sẽ trả lời \$950 thì không được, nhưng tôi có thể bán cho các anh với giá \$980. Giá đó vẫn chấp nhận được nên chúng tôi đồng ý.

Trong mọi cuộc đàm phán, hãy luôn thận trọng bởi vì bất kỳ một thông tin nào mà bạn đưa ra

đều có thể phản lại bạn. Giúp người không biết là điều tốt, nhưng giúp một người khôn khéo nghĩa là tự đào mồ chôn mình.

64. VIỆC ĐÃ RỒI - XIN ĐƯỢC BỎ QUA

Việc đã rồi là biện pháp mà Gerard I. Nierenberg đưa ra. Cụm từ này bắt nguồn từ tiếng Pháp, nghĩa là "Việc đã được thực hiện" và giải thích cho một công việc đã được hoàn thành và không thể thay đổi được. Bạn sử dụng biện pháp này khi làm điều gì mà không hỏi trước. Khi bị bắt gặp, bạn sẽ phản ứng với những câu như "Ai tôi á? Tôi không biết là không được là như thế. Tôi xin lỗi. Tôi sẽ không làm như thế nữa".

Ví dụ

Cây nhà hàng xóm xoè sang đất nhà bạn và bạn cảm thấy khó chịu khi cứ phải quét lá rụng. Thay vì nói chuyện với hàng xóm và yêu cầu chặt phần cây toả sang nhà bạn, bạn lại quyết định tự chặt. Người hàng xóm tức giận vì bạn chặt cây mà không hỏi họ. Bạn trả lời rằng bạn nghĩ mình làm như thế là đúng mà không làm phiền đến ai, và xin lỗi cho hành động của mình.

Biện pháp

Lý do để biện pháp này hiệu quả là do không có nhiều biện pháp giải quyết. Việc gì phải làm thì hãy làm. Cách duy nhất mà người hàng xóm có thể làm là không để việc này diễn ra trong tương lai. Ví dụ nếu bạn vẫn tiếp tục chặt cây, người hàng xóm vẫn có thể yêu cầu bạn dừng lại, nói rằng họ sẽ thuê người chặt cây. Kiểm soát được tình hình có thể giúp họ dễ dàng định được hành động trong tương lai. Họ cũng có thể sử dụng biện pháp Bảo vệ để định hướng mối quan hệ trong tương lai, yêu cầu bạn đồng ý không tự chặt cây khi họ chưa cho phép.

65. NGHỈ GIẢI LAO



Đôi khi nghỉ giải lao giữa cuộc đàm phán sẽ tốt cho cả hai. Bạn có thể muốn vào phòng nghỉ, giảm bớt căng thẳng và chuẩn bị thêm thông tin trước khi ra quyết định. Tạm ngừng đàm phán có thể kéo dài 10 phút, qua một đêm hoặc cả ngày cuối tuần. Những người mới đi đàm phán nên học cách chấp nhận khi đối tác nói "Hãy tạm nghỉ giải lao".

Ví dụ

Các bậc cha mẹ thấy khó có thể thảo luận với con cái ở một số vấn đề. Chủ đề của cuộc nói chuyện thường về lớp học, nội quy, nói sự thật, hoặc kỷ luật. Đôi khi cuộc nói chuyện đó diễn ra không dễ dàng. Cha mẹ kết thúc bằng sự tức giận, lên giọng và nói những điều mà sau này họ cảm thấy hối tiếc. Con cái thường kết thúc bằng sự thất vọng và khóc. Trong những lúc như thế, một câu hỏi lớn mà các bậc cha mẹ phải hỏi mình là "Nếu mình tức giận đến nỗi nói ra những điều mà sau này mình thấy hối tiếc và con mình phải khóc thì mình có đạt được mục đích của mình không?" Câu trả lời là "Không", cần phải tạm dừng.

Biện pháp

Nếu đưa trẻ nghĩ là nó "thắng" trong cuộc nói chuyện đó và bạn phải dừng là để không phải nói đến chuyện đó nữa thì nó sẽ bắt bạn phải giải quyết vấn đề ngay lập tức. Một cách khác, đưa trẻ sẽ yêu cầu bạn nói lại chuyện này một lần nữa trong một thời gian cụ thể.

66. HAI CÁI ĐẦU TỐT HƠN LÀ MỘT CÁI

Mặc dù cách tốt nhất là tự hoàn thành kế hoạch với những giải pháp của mình nhưng nhờ đến sự giúp đỡ của đối tác để tiến tới kết quả hai bên cùng hài lòng cũng tốt. Đối tác có thể đưa ra những ý tưởng mà bạn không nghĩ tới.

Ví dụ

Một khách hàng thông báo với một hãng tư vấn rằng bạn hàng lớn đang phàn nàn về dịch vụ của công ty cô và cô cảm thấy nhân viên của mình cần được đào tạo. Trong khi những người tư vấn có một ý tưởng hay về mẫu nhân viên và hình thức đào tạo quản lý mà công ty đó cần, nhưng thay vì gợi ý thì người đó lại hỏi "Chị thấy hình thức đào tạo nào là tốt nhất cho người quản lý và nhân viên của công ty chị?" Những khách hàng thường có nhiều biện pháp hữu hiệu để xử lý những vấn đề của họ.

Biện pháp

Trong trường hợp này không cần đến một biện pháp nào cả. Nhưng người khách hàng có thể dùng biện pháp Trả lời bằng một câu hỏi lớn để thay đổi tiến trình của cuộc đối thoại, nếu thấy cần. Cô ấy cũng có thể thử Đưa ra hai mặt của vấn đề của những giải pháp khác nhau.

67. CẮT NHỎ MIẾNG XÚC XÍCH

Không ai có thể cho cả chiếc xúc xích vào miệng để ăn một lúc mà phải cắt thành những đoạn nhỏ để ăn một cách dễ dàng.

Ví dụ

Kate đi chợ mua một bộ dàn máy âm thanh, một chiếc đài và đầu đĩa. Tổng số tiền cho toàn bộ hệ thống đó là \$850. Cô muốn mua chỉ hết \$700. Nếu cô đến và mặc cả rằng cô sẽ mua toàn bộ hệ thống đó nếu người bán hàng đồng ý với giá \$700, cô sẽ không bao giờ mua được. Cô ấy sẽ có cơ hội mua được với giá đó nếu cô sử dụng biện pháp *Cắt nhỏ miếng xúc xích*.

Đầu tiên, Kate hỏi người bán hàng có giảm giá không nếu cô mua cả ba thiết bị này cùng một lúc. Người bán hàng đồng ý giảm 10%. Tiếp theo, cô muốn được giảm \$50 nếu cô lấy chiếc kiểu cũ này. Và cuối cùng, cô đồng ý mua toàn bộ hệ thống nếu người bán hàng chấp nhận hình thức

bảo hành mở rộng đối với máy CD. Kết quả là tổng số tiền sau những lần nhân nhượng đó lên tới \$150.

Biện pháp

Nếu người bán hàng biết cô ta đang áp dụng biện pháp Cắt nhỏ miếng xúc xích với mình thì anh ta đã có một số biện pháp xử lý. Anh ta có thể vạch trần mánh khoé của Kate, nhận ra rằng anh ta đang đi từ nhượng bộ này đến nhượng bộ khác, và cuộc mặc cả sẽ không đi đến kết quả thắng-thắng. Thứ hai, anh có thể từ chối bằng cách Anh không nói đùa đấy chứ!. Khi Kate yêu cầu nhượng bộ nhiều lần. Thứ 3, anh có thể dùng biện pháp Thoả hiệp nhượng bộ, nói với Kate rằng *"Tôi sẽ đồng ý bảo hành mở rộng cho đầu CD nếu chị chấp nhận hình thức bảo hành mở rộng 3 năm đối với dàn âm thanh và máy cát xét."*

68.THAM KHẢO VẬT CHUẨN

Các mục đích khách quan được sử dụng như là giới hạn trong các cuộc đàm phán. Một số vật chuẩn tham khảo như Kelley Blue Book, Chỉ số giá tiêu dùng, Chỉ số thị hiếu tiêu dùng và tỉ lệ lãi suất do ngân hàng dự trữ địa phương qui định.

Bất cứ khi nào một người bán hoặc mua một chiếc ô tô, hai bên đối tác đều có thể lấy Kelley Blue Book làm vật chuẩn để tham khảo. Nguồn tham khảo này sẽ cung cấp chi tiết và đầy đủ giá trị của chiếc xe và xác định các lựa chọn khác đáng giá bao nhiêu. Thậm chí nó còn cho biết số tiền được khấu trừ hoặc cộng thêm vào cước phí.

Ví dụ

Bạn muốn bán chiếc xe với giá \$17.500. Một người mua nói với bạn rằng theo Kelley Blue Book thì chiếc xe đó chỉ trị giá \$15.000.

Biện pháp

Khi người mua sử dụng biện pháp Tham khảo vật chuẩn, trước tiên bạn cần xác minh xem thông tin đó có chính xác không. Có nhiều cách để đưa ra thông tin và đối tác sẽ đưa ra những con số có lợi cho anh ta. Ví dụ, nếu anh ta nói theo Kelley Blue Book thì trị giá của chiếc xe chỉ là \$15.000, bạn hãy hỏi " Anh xem theo giá bán lẻ hay giá bán buôn?" Những người mua chỉ thường xem theo giá bán buôn.

Cách thứ hai có thể cho bạn biết nhiều thông tin mới từ những nguồn tham khảo khác. Bạn có thể biết thêm các mẫu quảng cáo những loại ô tô có kiểu mẫu, hình dáng và giá tương tự với chiếc xe mà bạn đang hỏi mua.

Cuối cùng, bạn có thể đưa ra một điểm khác và giải thích tại sao chiếc xe của bạn không giống

như trong tham khảo. Có thể bạn phải giữ gìn chiếc xe cẩn thận, thường xuyên bảo dưỡng để chứng minh điều đó và giữ vững giá mình đưa ra.

69. CHÚNG TÔI CHƯA BAO GIỜ LÀM ĐIỀU ĐÓ

Khi chỉ ra một tiền lệ, bạn thường lấy dẫn chứng từ những gì đã diễn ra trước đây để chứng minh cho yêu cầu, vị thế hoặc sự nhân nhượng hiện tại của mình. Luật sư thường chỉ ra những tiền lệ, lấy những trường hợp có thật để củng cố uy thế của mình. Lật ngược biện pháp này bằng cách nói "Không có tiền lệ nào cho điều đó" hoặc "Chúng tôi chưa bao giờ làm điều đó".

Ví dụ

Một người khách của khách sạn muốn trả buồng vào 2 giờ sáng. Nhân viên lễ tân từ chối yêu cầu đó, nói "*Chúng tôi xin lỗi về những bất tiện này nhưng từ trước tới nay chúng tôi chưa bao giờ kéo dài thời gian trả buồng đến 2 giờ sáng cả*".

Biện pháp

Người khách trọ có thể dùng biện pháp Đặt câu hỏi đóng như "*Tôi có thể trả thêm bao nhiêu để được ở thêm hai tiếng nữa?*" Hoặc đưa ra một tiền lệ "*Trước đây, bất cứ khi nào tôi ở khách sạn này, tôi đều được phép trả phòng vào lúc 2 giờ sáng khi tôi yêu cầu*". Cách cuối cùng là Quyền lực, không thông qua nhân viên lễ tân nữa mà đến thẳng ban quản lý.

70. TỰ RÚT LUI

Thỉnh thoảng, mặc dù bạn không muốn rút lui khỏi vấn đề nhưng lại muốn đối tác cảm thấy bạn không mẫn mà với những cuộc đàm phán này. Bạn nên sử dụng biện pháp Tự rút lui khi bạn muốn thể hiện sự không quan tâm của mình nhưng trên thực tế thì bạn đang cố gắng điều khiển cuộc đàm phán.

Ví dụ

Cách đây vài năm, một người bạn của chúng tôi đi đàm phán để mua một ngôi nhà rất đẹp. Trong nhiều ngày, anh ấy phải đi đàm phán về nhiều vấn đề. Anh rất thích căn nhà ấy nhưng giá người bán đưa ra vẫn cao hơn giá anh muốn mua là \$4.000. Vì vậy anh liên lạc với người môi giới để anh nói rằng anh không mua nữa vì không thể trả nổi giá đó. Bạn của chúng tôi chắc chắn rằng rằng cả người bán lẫn người môi giới sẽ không đồng ý với giá \$300.000. Khi người bạn đó đồng ý trả thêm \$4000, thì đây là trường hợp Tự rút lui chứ không phải là Yêu cầu rút lui, đề cập ở mục sau.

Biện pháp

Người môi giới có ít nhất 3 cách: Đầu chỉ có một con đường, Tôi sẽ đồng ý với mức giữa, hoặc Thoả hiệp nhân nhượng. Các biện pháp này đều nhằm đưa anh ấy trở lại bàn thoả thuận mà không phải chiều theo giá của anh.

71. TỪ BỎ LỜI ĐỀ NGHỊ

Trên thực tế, từ bỏ lời đề nghị ban đầu có thể cần thiết trong một số trường hợp. Biện pháp này được sử dụng khi bạn cảm thấy đang bị lợi dụng hoặc lâm vào thế yếu.

Ví dụ:

Joseph rao bán nhà mà anh và một người bạn nữa đồng sở hữu với giá \$126.000. Người mua là một người rất cứng rắn. Bằng biện pháp *Cắt nhỏ miếng xúc xích*, ông ta quyết mua với giá \$121.000, lấy được sổ đỏ trong vòng 9 ngày và bên Joseph sẽ nhận 9% tiền thế chấp lần hai là \$20.000. Joseph nghĩ cuộc đàm phán đến đây kết thúc. Nhưng sau đó, người mua đã kéo thêm vợ vào.

Vợ người mua nói chị không thích cái bếp nên sẽ không mua với giá cao hơn \$119.000. Khi đó Joseph nói: người bạn của anh không đồng ý bán với giá thấp hơn \$123.000. Vì người mua đã quá thích ngôi nhà nên ông ta cố hết sức để mặc cả giá xuống còn \$121.000.

Biện pháp:

Đầu tiên, thay vì cố mặc cả giá, người mua có thể dùng biện pháp *Đâu chỉ có một cách*. Nếu Joseph thực sự muốn bán, anh sẽ quay lại. Cách thứ hai là *Tự rút lui*, nói rằng mình không mua nữa để xoay chuyển cuộc đàm phán.

72. TĂNG HAY GIẢM

Trong biện pháp *Tăng hay giảm*, người ta sẽ đưa ra một lời đề nghị ở mức độ cao hoặc thấp một cách ngớ ngẩn.

Ví dụ:

Bạn muốn bán nhà với giá \$189.000. Người môi giới mang đến cho bạn một lời đề nghị giá \$160.000 từ một cặp vợ chồng đã xem qua ngôi nhà. Nếu ngôi nhà của bạn được định giá đủ khả năng cạnh tranh thì đây là một lời đề nghị *Giảm*.

Biện pháp *Giảm* rất hữu hiệu vì nó thường làm giảm mục tiêu của đối tác. Nếu bạn giảm giá xuống còn \$180.000, thì họ sẽ mặc cả xuống \$175.000. Còn nếu ban đầu họ đề nghị giá \$175.000 thì bạn sẽ không bán với giá thấp hơn \$180.000.

Biện pháp:

Nếu ai đó dùng biện pháp *Giảm*, bạn có ba cách chọn lựa: (1) Không phản đối! Dùng *Đâu chỉ có một cách*. (2) Phản đối bằng cách giữ nguyên giá. (3) Dùng *Đề nghị rút lui*, phản đối bằng con số

cao hơn giá mà bạn yêu cầu. Giải thích rằng bên mua đã không hiểu được giá thật của ngôi nhà và sau đó phản hồi mức giá ngớ ngẩn của họ bằng một giá cao hơn so với tưởng tượng.

Nếu ai đó dùng biện pháp *Tăng* với bạn, bạn cũng có ba lựa chọn: (1) Nghiêm cứu tại nhà để xem giá đó có thể cạnh tranh được không. (2) Dùng *Sức mạnh của cạnh tranh*. Đưa ra phép phân tích rằng giá đó cao không hợp lý. (3) Yêu cầu phá giá.

73. CHỈ LÀ MÓN TIỀN NHỎ

Với biện pháp này, bạn phải chia đồng đô la và tiền xu thành những món nhỏ để đối tác không nhận ra rằng anh ta đang phải trả một số tiền lớn.

Ví dụ:

Cách đây vài năm, một người bán dao tận nhà đã trình diễn cho tôi xem một màn sử dụng dao kéo. Sau khi ngừng băm thái rau quả trong bếp nhà tôi, thì tôi đã sai lầm khi hỏi giá những chiếc dao đó. Bà ta trả lời: “Anh Peter, những con dao này có thể sử dụng trong vòng 10 năm. Và trong 10 năm đó, giá của chúng chỉ là 18 xu một ngày”.

Điều mà người bán dao làm ở đây là chia nhỏ tổng số tiền theo giá của một ngày. Rõ ràng là, ai cũng có thể trả được 18 xu một ngày. Vậy mà tôi vẫn bắt mình rơi vào bẫy của mẹo *Chỉ là món tiền nhỏ*.

Những người bán ô tô mới là những chuyên gia sử dụng mẹo này. Họ cố để cho người mua chỉ xem xét đến giá hàng tháng và khiến người mua không nhìn thấy tổng giá và tỉ lệ lãi suất cho đến khi trả tiền xong.

Biện pháp:

Trong cả hai ví dụ trên, người mua nên nghiêm cứu tại nhà và dành thời gian xem xét tổng giá trị thực. Nếu đối tác không chịu nói rõ giá của toàn bộ mặt hàng thì cách tốt nhất là hãy bỏ đi.

74. BÁO ĐỘNG GIÁ (TÔI ĐÃ QUÊN NÓI VỚI ANH VỀ ... Ừ?)

Bạn đã bao giờ tham gia một cuộc đàm phán và bạn nghĩ nên kết thúc cuộc trao đổi mua bán khi người khác đang có lợi thế chưa? Đó được gọi là Báo động giá.

Ví dụ:

Bạn đi mua một tòa nhà cho việc kinh doanh. Bạn đàm phán với người chủ và đồng ý mua với giá \$940.000. Sau một vài ngày, người bán gọi cho bạn thông báo cộng sự của anh ta nói mặc dù giá chính xác là \$940.000 nhưng anh ta quên chưa nói là còn phải trả thêm \$6.500 tiền thế chấp tài sản.

Biện pháp:

Có một số biện pháp trong trường hợp này. Đầu tiên, khi bên bán đòi tăng giá, bạn có thể sử dụng *Từ bỏ đề nghị*. Nói với anh ta rằng bạn đã thỏa thuận với cộng sự của anh ta và người đó sẽ chấp nhận bán với giá không quá \$935.000. (Cũng có thể dùng biện pháp *Quyền lực*). Thứ hai, bạn hãy vạch trần chiến thuật của bên bán và nói rằng vụ thỏa thuận mua bán đó chỉ có hiệu lực trong 24 giờ. Nếu anh ta không thực hiện ngay lập tức thì bạn sẽ tiến hành đàm phán lại. Thứ ba, là biện pháp *Đâu chỉ có một cách*. Và cuối cùng là *Thỏa hiệp nhượng bộ*, nói “Thôi được, tôi sẽ trả \$940.000 cùng số tiền thêm đó nhưng với điều kiện anh phải sơn và trải thảm lại toàn bộ ngôi nhà”.

75. QUYẾT ĐỊNH LÀ Ở ANH

Bạn có thể sử dụng biện pháp này khi còn có những cách khác có thể chấp nhận được. Những người bán hàng rất giỏi trong chiến thuật này để thuyết phục được người mua.

Ví dụ:

Người đi mua ô tô nói với người bán hàng “Tôi sẵn sàng mua chiếc Honda Accord mới này với giá \$23.000 và 9% lãi suất. Tuy nhiên, tôi cũng có thể trả 11% lãi suất nếu anh cho phủ sơn lại, nâng cấp dàn âm thanh và kèm thêm thảm chùi chân. *Quyết định là ở anh*”.

Biện pháp:

Người bán có thể dùng nhiều biện pháp, bao gồm: (1) Nói “không” với cả hai giá; (2) Đưa ra lời đề nghị ngược lại; (3) Sử dụng *Tự rút lui*; (4) *Đâu chỉ có một cách*; (5) *Thỏa hiệp nhượng bộ*.

76. KHÔNG BAO GIỜ NÓI ĐỒNG Ý NGAY

Đã bao giờ bạn thấy mình phải mua với giá đắt chưa? Bạn cảm thấy thế vì chưa cố hết sức cho kết quả. Khi người khác đồng ý lời đề nghị đầu tiên của bạn, bạn sẽ có hai cảm giác: bạn mua phải giá đắt, hoặc cảm thấy hối hận vì bạn nghĩ rằng hàng mà bạn mua có vấn đề.

Ví dụ:

Một phụ nữ đi mua một chiếc đi vắng. Cô mặc cả với người bán hàng “Anh đòi giá là \$600. Anh có thể bán với giá \$500 được không?” Người bán hàng trả lời “Được, \$500.”

Biện pháp:

Thứ nhất, nên sử dụng biện pháp *Báo động giả*. Người mua có thể nói cô ấy chỉ hỏi xem \$500 có được không, nhưng cô nghĩ giá đó vẫn đắt. Sau đó cô có thể tiếp tục giảm giá. Thứ hai,

dùng *Quyền lực*, nói với người bán rằng \$500 có thể chấp nhận nhưng cô muốn chồng mình đến để xem chiếc đi vàng đó đã.

77. GIẢNG BẦY

Với biện pháp *Giảng bầy*, bạn đề cao vấn đề không mấy quan trọng với bạn khi bạn quan tâm đến một điều quan trọng hơn.

Ví dụ:

Bạn đi mua một chiếc máy phô tô và thỏa thuận được giá. Đặc điểm duy nhất mà chiếc máy đó không có là khả năng đối chiếu tài liệu, nhưng người bán nói có thể lắp cho bạn. Khi bạn chuẩn bị ký hợp đồng thì người bán cho biết thời gian hoàn thành có thể mất một tháng. Mặc dù thời gian đối với bạn không quan trọng nhưng bạn vẫn đề cao nó với hy vọng sẽ được giảm giá. Trên thực tế, bạn có thể nói với người bán hàng rằng bạn sẽ tìm hàng khác nếu bạn phải đợi lâu.

Biện pháp:

Nếu người bán hàng nhận ra chiến thuật của bạn, anh ta sẽ dùng biện pháp *Phát hiện lý do thực* để phản lại. Những biện pháp khác là *Tự rút lui* và *Đâu chỉ có một cách*.

78. BỎ CÁI NÀY NẾU ĐƯỢC CÁI KIA

Trên bàn đàm phán, bạn đưa ra một vấn đề mà bạn không mong muốn đạt được và không mấy quan tâm, vì biết rằng đối tác sẽ cảm thấy khó chịu. Khi đối tác tức giận, bạn sẽ đề nghị bỏ qua vấn đề đó, nhưng bạn làm ra vẻ đó là sự nhân nhượng lớn từ phía các bạn nên bạn yêu cầu được đáp ứng một điều khác.

Ví dụ:

Consuela mua ô tô của Josh. Josh đòi \$10.000. Consuela muốn mua với giá thấp hơn, nên cô dùng biện pháp *Con cá chết*, yêu cầu Josh phải thay lốp mới. Khi Josh không đồng ý, Consuela đồng ý từ bỏ yêu cầu đó nhưng chỉ khi anh chịu hạ bớt \$400.

Biện pháp:

Josh đơn giản chỉ cần khẳng định giá đó không thể mặc cả được. Hoặc có thể dùng biện pháp *Tự rút lui*, *Đâu chỉ có một cách*, hoặc *Thỏa hiệp nhượng bộ*.

79. THỦ TỤC HOẶC ĐIỀU KHOẢN QUY ĐỊNH

Đây là biện pháp được dùng để thuyết phục đối tác thực hiện theo một cách đơn giản nhất định vì đó là “điều khoản”. Chiến thuật này hiệu quả và an toàn nhất bởi vì nó chỉ ra rằng đó là cách thông thường hoặc theo tục lệ.

Ví dụ tiêu biểu nhất là hợp đồng mẫu. Bên đối tác được yêu cầu ký vào hợp đồng mẫu thừa nhận rằng hợp đồng đó không có gì phải sửa đổi. Tuy nhiên, phải đặt ra vấn đề là bản hợp đồng đó “tiêu chuẩn” đến mức nào để đạt được kết quả tốt nhất.

Ví dụ:

Fernando thuê văn phòng làm việc. Chủ đất đưa hợp đồng cho anh ký và nói “Đây là hợp đồng thương mại theo tiêu chuẩn. Hãy viết tắt tên vào hai ô và ký phía dưới”.

Biện pháp:

Fernando có một số biện pháp. Dùng chiến thuật *Cắt nhỏ miếng xúc xích*, chỉ tập trung vào những gì được gọi là “quy định”, đồng ý một số điều khoản, không phải tất cả. Cũng có thể dùng *Thỏa hiệp nhượng bộ*, chấp nhận mọi điều khoản trong hợp đồng với điều kiện được miễn phí một tháng. Anh có thể copy lại hợp đồng để đáp ứng nhu cầu riêng. Hoặc *Đâu chỉ có một cách*, bỏ đi và thuê ở chỗ khác.

80. TRẢ ƠN

Trong cuộc đàm phán, một đối tác có thể nói với người kia rằng “Nếu anh có thể đáp ứng mọi yêu cầu của tôi thì sau này tôi sẽ trả ơn anh”.

Ví dụ:

Một lần tôi đàm phán với một khách hàng nhiều kinh nghiệm về kỹ thuật in ấn. Khi tôi đang xem xét đơn đặt hàng, ông ta muốn tôi định giá, ông ta hỏi tôi liệu có thể giảm giá với số hàng mà ông ta sẽ mua không. Tôi đã giảm giá rất thấp cho ông ấy vì tôi muốn tiếp tục hợp tác với ông ta trong tương lai. Khi tôi gọi ông ta lại với giá đó, ông ta nói rằng mặc dù rất muốn làm việc với tôi nhưng giá đó vẫn cao. Ông ta đề nghị “Nếu anh giảm thêm \$500, tôi sẽ trao tất cả các đơn đặt hàng trong tương lai cho anh”. Với nỗ lực của mình, ông ta đang hứa với tôi rằng tôi sẽ được trả ơn.

Biện pháp:

Thật không may, hầu hết mọi người đều sa vào bẫy của chiến thuật này. Kinh nghiệm đã dạy tôi rằng những lời hứa trả ơn đó hiếm khi được thực hiện.

Một cách đơn giản là từ chối. Dùng biện pháp *Thỏa hiệp nhượng bộ*, tôi có thể nói rằng: “Tôi không thể giảm giá cho đơn đặt hàng này, nhưng nếu ông đảm bảo nhượng đơn đặt hàng này cho tôi và một cái khác sau 30 ngày nữa thì tôi sẽ giảm giá cho đơn thứ hai đó”. Cách hiệu quả

thứ hai là Thủ tục hoặc điều khoản quy định: “Công ty chúng tôi không có quy định giảm giá cho đơn đặt hàng lần đầu hoặc tự phép giảm giá nếu được hứa tiếp tục hợp tác”.

Những người đàm phán giàu kinh nghiệm thường phải trả giá bởi chiến thuật này. Không nên thất vọng khi không nhận được sự trả ơn trong tương lai.

81. SỨC MẠNH CỦA HÀNH ĐỘNG ĐIÊN RỒ

Có một lúc nào đó, hành động một cách điên rồ - phi lý đến nỗi người đối diện phải hành động để tổng khứ bạn đi. Để thực hiện chiến thuật này có hiệu quả, bạn phải làm một điều gì đó khác với hành vi bình thường sao cho có vẻ lỗ bịch.

Ví dụ:

Một lần tại Văn phòng của hãng ô tô, chúng tôi được chứng kiến một phụ nữ gào khóc "Tất cả những gì tôi muốn là được đối xử như một con người" vì đã xếp hàng ba lần mà vẫn chưa gặp được ai có thể giải quyết các vấn đề của bà. Khi sự việc này xảy ra, một người quản lý đã gọi bà đến và giải quyết việc đăng ký xe cho bà.

Biện pháp:

Nếu ai đó dùng biện pháp này với bạn, không được giải quyết một cách cá nhân. Nhiều nhà đàm phán cũng dùng đến biện pháp này. Bạn hãy từ chối và bỏ đi cho đến khi người đó trở lại bình thường. Một cách khác là *Không gì nữa, thưa ngài*. Nếu đối tác thấy rằng khi nào cô ta có những hành động xuẩn ngốc đó, bạn sẽ huỷ bỏ lời đề nghị vừa chấp thuận, khi đó cô ta sẽ sớm nhận ra rằng hành vi của mình khiến mình phải trả giá đắt.

Một lựa chọn khác là tiến lại gần người đó và nói "Tôi thích làm việc với anh bởi vì anh thể hiện một niềm say mê và cảm xúc mãnh liệt", khi đó sẽ làm giảm hiệu quả của hành vi điên rồ đó.

82. ANH MUỐN THANH TOÁN BẰNG PHƯƠNG PHÁP NÀO?

Với thủ thuật này, bạn đưa ra một mức giá và cho rằng đối tác sẽ chấp nhận. Chắc chắn là bạn đã từng gặp trường hợp sau: trước khi vấn đề cần đàm phán được thoả thuận thì người bán hàng đã cho là bạn sẽ mua sản phẩm của anh ta và hỏi "*Anh định thanh toán bằng phương pháp nào - tiền mặt hay thẻ tín dụng?*".

Ví dụ:

Bạn đòi \$300.000 cho ngôi nhà của mình. Bạn cho biết là sẽ xem xét việc giảm giá nếu người mua đồng ý một thời hạn thanh lý hợp đồng ngắn, nhưng bạn không nói cụ thể là bạn sẽ chấp nhận giảm bao nhiêu. Người mua nói anh ta sẽ mua nhà với giá \$270.000 và hỏi liệu bạn muốn thời hạn mười lăm hay ba mươi ngày.

Ứng phó

Thứ nhất, bạn có thể sử dụng thuật thuật *SAO! Anh đùa đấy chứ* - để nâng giá lên mức chấp nhận được. Thứ hai, bạn có thể thử dùng thủ thuật *nhượng bộ có điều kiện*. Bạn có thể nói bạn chấp nhận mức giá \$270.000 nếu người mua thanh toán bằng tiền mặt ngay ngày hôm sau. Thứ ba, bằng cách sử dụng thủ thuật *Tôi đồng ý với anh nếu chúng ta chia đôi*, bạn có thể nâng giá cao lên và chia đôi phần khác biệt. Thứ tư, bạn có thể dùng thủ thuật *Ứng dành cho người đi bộ*.

83. CUNG CẤP THÔNG TIN TIÊU CỰC

Đôi khi bạn có thể dễ dàng thay đổi thế mạnh đàm phán bằng cách *cung cấp thông tin tiêu cực*.

Ví dụ:

Một người bán hàng đang trình bày về sản phẩm của mình với một khách hàng, và người này rút cục lại có ý định mua sản phẩm này từ Công ty ABC, một trong những đối thủ cạnh tranh của người bán hàng. Người bán hàng biết rằng một số báo gần đây của tờ *Bản tin khách hàng* có đăng một bài với rất nhiều thông tin không tốt về các dịch vụ, tình hình tài chính và chất lượng sản phẩm của Công ty ABC. Cô liền nói với khách hàng: "Trước khi anh quyết định mua hàng, tôi khuyên anh nên đọc *Bản tin Khách hàng* số tháng một. Trong đó có một bài về Công ty ABC.

Ứng phó

Người mua hàng phải tiến hành xác minh lại những điều người bán hàng nói. Rõ ràng là người bán hàng sẽ coi những thông tin tiêu cực về sản phẩm của đối thủ cạnh tranh là có lợi cho công ty mình. Người khách hàng có thể yêu cầu người bán giải thích tại sao sản phẩm của cô ta lại hơn sản phẩm của đối thủ và phải chứng minh cho điều ấy. Nếu người mua hàng thực sự quan tâm đến sản phẩm của Công ty ABC, anh ta nên cho công ty này cơ hội để trả lời về những thông tin xấu do người bán hàng kia và tờ *Thông tin Khách hàng* cung cấp.

84. GIẢI PHÁP HOÀN HẢO

Khi đối tác đưa lên bàn đàm phán một đề nghị, giải pháp hoặc điều kiện, bạn nên kiểm tra mức độ quan trọng của điều ấy với đối tác. Một cách rất tốt là đưa ra cho đối tác *giải pháp hoàn hảo*.

Ví dụ

Một nhà thầu đưa ra đề nghị xây hành lang lộ thiên và sân cho chủ nhà với giá \$15.000. Khi người này đưa ra mức giá đó, người chủ nhà trả lời rằng ông ta không muốn chi nhiều hơn \$12.000 cho việc này. Người kia liền đáp: "Nếu tôi thiết kế và xây cho ông hành lang và sân với một *giải pháp hoàn hảo*, liệu ông có thể trả thêm \$3.000 không?

Ứng phó

Người chủ nhà có thể đối lại bằng thủ thuật *cấp trên quyết định*, dành quyền quyết định ngân sách cho vợ hoặc một ai đó. Cách thứ hai, anh ta có thể dùng thủ thuật *dùng câu hỏi mở* và hỏi:

"Nếu tôi không thể trả thêm \$3.000, thì anh khuyên tôi nên làm gì?. Cách thứ ba, ông ta có thể sử dụng thủ thuật *Phần thưởng trên thiên đàng*, đưa ra đề nghị: "Nếu anh có thể xây hành lang và sân cho tôi với giá \$12.000, tôi sẽ giới thiệu anh đến mọi người trong những năm tới". Cách thứ tư, ông ta có thể yêu cầu người kia sẽ kê rõ chi phí từng phần ra để xem có phần nào của dự án ông ta có thể tự làm.

85. RỒI ANH SẼ PHẢI HỐI TIẾC

Khi cả hai bên sẽ phải chịu mất mát lớn nếu cuộc đàm phán thất bại và đạt được nhiều lợi ích nếu cuộc đàm phán thành công, thủ thuật *Rồi anh sẽ hối tiếc* có thể rất hữu ích. Với thủ thuật này, một bên đối tác dồn bên kia đến bờ vực của một kết cục khủng khiếp, và dọa đẩy anh ta xuống.

Ví dụ

Lee Iacocca, nguyên chủ tịch của Chrysler Corporation, đã sử dụng thủ thuật này để dồn đối phương đến bờ vực khi ông đàm phán với liên đoàn ô tô và cuối thập niên 1970. Mục tiêu của Iacocca là buộc liên đoàn chấp nhận mức lương \$17/giờ. Bên liên đoàn nhất quyết không chịu một mức lương dưới \$20/giờ. Sau này nhớ lại: "Đó là một trong những bài nói ngắn nhất mà tôi từng thực hiện". Vào một đêm đàm phán căng thẳng hôm ấy, Iacocca đã trả lời uỷ ban đàm phán liên đoàn: "Các ông còn thời gian đến sáng mai để đưa ra quyết định. Nếu các ông không chịu giúp tôi ra khỏi tình thế này... tôi sẽ tuyên bố phá sản ngay sáng mai và thế là các ông thất nghiệp. Các ông còn tám tiếng nữa để quyết định. Tuỳ các ông thôi". Trong ví dụ này, Iacocca dùng thủ thuật *Rồi anh sẽ hối tiếc*, dồn bên liên đoàn đến bờ vực rồi dọa xô xuống. Mặc dù bên liên đoàn phải nhượng bộ, câu chuyện Chrysler đã có kết cục thắng lợi cho mọi người: công nhân, chính phủ, công ty và ông Lee Iacocca.

Ứng phó

Nếu đối phương sử dụng thủ thuật *Rồi anh sẽ hối tiếc* với bạn và bạn tin rằng anh ta có đầy đủ quyền lực đằng sau lời đe dọa của mình, thì bạn có hai lựa chọn: Bạn có thể dùng thủ thuật *ủng hộ dành cho người đi bộ* và chấp nhận kết cục, hoặc bạn có thể quyết định xem điều gì là quan trọng nhất với mình và dùng thủ thuật *nhượng bộ có điều kiện* để đàm phán các điểm cần thỏa thuận khác.

86. TÂNG BỐC HAY LỜI NÓI ĐƯỜNG MẬT

Một cách hữu hiệu để dành lợi thế trong đàm phán là thủ thuật *tâng bốc hay lời nói đường mật*. Nếu được sử dụng một cách hợp lý, sự tâng bốc có thể mang lại tác động kích thích đối tác đáp lại.

Ví dụ

Chủ tịch một công ty phi lợi nhuận yêu cầu một người dẫn chương trình thực hiện giới thiệu tại một bữa tiệc gây quỹ cho tổ chức. Ông chủ tịch bắt đầu lời yêu cầu bằng câu: "Mặc dù tôi không

có tiền trả công cho cô, nhưng tôi cần một người dẫn chương trình xuất sắc và cô là người dẫn chương trình hay nhất mà tôi từng biết". Tầng bốc kiểu này, kết hợp với việc đưa ra cơ hội để làm một điều gì đó cho một sự nghiệp cao cả, khiến người dẫn chương trình kia khó mà từ chối được.

Ứng phó

Nếu lời tầng bốc có vẻ chân thành, người dẫn chương trình nên bày tỏ sự cảm kích. Nhưng điều quan trọng là cô phải biết đặt sự tầng bốc ấy sang một bên khi đưa ra quyết định. Nếu cô muốn đổi lại lời đề nghị, cô có thể nhấn mạnh tầm quan trọng hoặc giá trị của kỹ năng dẫn chương trình của mình. Một cách khác là yêu cầu một sự bồi hoàn không phải bằng tiền, chẳng hạn một mẫu quảng cáo trong chương trình gây quỹ.

87. ĐẶT RA GIỚI HẠN THỜI GIAN



Trong cuộc đàm phán, một bên có thể *đặt ra một giới hạn thời gian* cho việc đồng ý một điểm cần thỏa thuận. Nhưng cần nhớ là bạn không nhất thiết phải chấp nhận một giới hạn bất kỳ nào do đối tác đưa ra. Trên thực tế, bạn cần đặt nghi vấn về mọi giới hạn của đối tác. Mặt khác bạn cũng nên bước vào bàn đàm phán với những giới hạn thời gian của bên mình.

Ví dụ:

Bạn trả giá một ngôi nhà. Người bán đáp lại với một mức giá cao hơn \$2.000 so với giá của bạn, và cho bạn một thời hạn 24 giờ để quyết định.

Ứng phó

Thứ nhất bạn có thể ứng phó bằng thủ thuật *hỏi câu hỏi mở*, để tìm hiểu tại sao người mua ấn định giới hạn thời gian. Thứ hai, bằng thủ thuật *Như thế chưa được*, bạn có thể cho anh ta biết là giới hạn thời gian đó là không chấp nhận được và hãy chuẩn bị bỏ đi. Cách thứ ba là *dịch chuyển thời hạn cuối cùng*. Hãy cho anh ta biết là bạn không thể trả lời trong vòng 24 tiếng, nhưng sẽ trả lời trong vòng 48 tiếng. Thủ thuật này sẽ cho bạn nhiều thời gian hơn để đưa ra một quyết định tốt hơn. Thứ tư, bạn có thể chỉ cần làm ngơ trước giới hạn thời gian ấy.

88. HÃY VÌ QUAN HỆ LÂU DÀI

Đôi khi bạn có thể muốn nhắc nhở đối tác về quan hệ lâu dài giữa hai bên hoặc cung cấp một số chi tiết về tình cảnh cụ thể của mình mà đối tác có thể không biết.

Ví dụ

Một ngân hàng gửi cho một công ty khách hàng thông báo trả lãi hàng tháng. Lần này, thông

báo còn kèm theo một khoản tiền phạt \$50 vì lần trước khoản tiền trả lãi đến chậm năm ngày. Viên kế toán của công ty khách hàng gọi cho nhân viên vay nợ của ngân hàng và trình bày: "Tôi gặp phải một khó khăn và cần chị giúp đỡ. Vì bất kỳ lý do nào đó mà chị nhận được tiền lãi của chúng tôi muộn năm ngày, thì hãy xét đến quan hệ 10 năm của chúng ta, và tôi hy vọng là chị có thể tạo một ngoại lệ và bỏ qua khoản tiền phạt."

Ứng phó

Nếu ngân hàng muốn xây dựng quan hệ lâu dài với khách hàng này, lời khuyên của chúng tôi là hãy chấp nhận bỏ qua khoản tiền phạt một lần. Sẽ là sáng suốt nếu thêm vào đó một điều kiện *bảo lãnh*. Ngân hàng có thể gửi cho công ty khách hàng một lá thư chấp nhận bỏ qua khoản tiền phạt, nhưng trình bày rõ là nếu vấn đề lại tái diễn thì khoản tiền phạt \$50 sẽ được áp đặt.

Nếu mục đích của ngân hàng là thu \$50 tiền phạt, thì có thể dùng một trong hai cách ứng phó sau. Thứ nhất, nhân viên ngân hàng cho công ty khách hàng biết là khoản tiền phạt trả chậm là do *chính sách chuẩn* của ngân hàng và, vì vậy, không thể đàm phán được. Thứ hai, nhân viên ngân hàng có thể dùng thủ thuật *người ủng hộ/ kẻ phản đối* và cho khách hàng biết là cô sẽ xin phép giám đốc bỏ qua khoản tiền phạt, rồi quay lại và thông báo là giám đốc đã từ chối.

89. PHỤC KÍCH

Việc xuất hiện ở bàn đàm phán với số lượng người tham gia lớn, và nếu bất ngờ thì lại càng tốt, có thể tạo nên tác động mạnh mẽ.

Ví dụ

Một nhà phát triển đô thị gặp hội đồng thành phố để cố thuyết phục hội đồng chấp nhận một dự án mới. Trước sự kinh ngạc của anh ta, hơn một trăm công dân thành phố có mặt để phản đối dự án.

Ứng phó

Một sự chuẩn bị trước sẽ không cần đến cách ứng phó trong tình huống này. Nếu nhà phát triển đô thị đã chuẩn bị tốt, anh ta ước lượng trước được quy mô phản đối ở mức nào.

Một khi đã bị *phục kích*, nhà phát triển đô thị có thể yêu cầu hoãn lại cuộc đàm phán để có thời gian tập hợp lực lượng và quyết định một chiến thuật mới. Nếu anh ta không muốn trì hoãn - hoặc không thể đạt được chấp thuận trì hoãn - lựa chọn kế tiếp của anh ta sẽ là cố bán các lợi ích của dự án cho những người đưa ra quyết định. Anh ta có thể nói về số người lao động được thuê cho dự án và số tiền thuế mà dự án sẽ nộp cho thành phố, và bày tỏ sự sẵn sàng làm việc với một nhóm cố vấn được thành lập từ những công dân chống đối dự án.

90. CHUYỂN THĂM CÔNGTRƯỜNG



Nếu bạn thuyết phục được đối tác rời khỏi văn phòng để đến thăm công trường của bạn hoặc hệ thống của một khách hàng của bạn, thì bạn đã tạo được một lợi thế cho mình. Một lý do khiến phương pháp này đạt được kết quả tốt là thủ thuật *đầu tư thời gian* đã được vận dụng bằng cách làm cho đối tác tiêu tốn thời gian và công sức trong cuộc đàm phán và điều này làm tăng mức độ cam kết từ phía đối tác.

Lý do thứ hai về tính hiệu quả của thủ thuật này là bạn đã có cơ hội cho đối tác thấy những gì bạn định bán cho anh ta hoạt động trong thực tiễn như thế nào. Điều này giúp đối tác hình dung được chính mình dùng sản phẩm của bạn.

Ví dụ

Người bán máy in mời một người mua hàng triển vọng đến xưởng của một khách hàng khác đang sử dụng mẫu máy in mà người mua này quan tâm. Người mua hàng chứng kiến máy in hoạt động tốt và người khách hàng kia rất thoả mãn. Trong khi người mua xem hoạt động ở xưởng in, cô có thể hình dung nhân viên của mình sử dụng những máy in này thế nào.

Ứng phó

Để tự bảo vệ mình, người mua hàng cần chắc chắn rằng cô có thể rời khỏi xưởng in mà không hề cảm thấy mình phải đưa ra quyết định ngay lúc ấy. Khả năng này sẽ giúp duy trì thăng bằng trong cuộc đàm phán. Để đảm bảo thông tin đầy đủ, người mua có thể lập kế hoạch tự tiến hành một *chuyến tham quan công trường* khác (có thể đến một xưởng in khác nơi dùng sản phẩm của một đối thủ cạnh tranh). Càng có nhiều thông tin về thị trường cạnh tranh của sản phẩm đang xem xét, người mua hàng càng thu được nhiều lợi ích về phía mình trong cuộc đàm phán. Cô còn có thể tìm kiếm những khách hàng không thoả mãn với sản phẩm này. Bất cứ thông tin thêm nào mà cô có được sẽ giúp cô có được lợi thế nếu cô quyết định tiếp tục đàm phán với người bán hàng ban đầu.

91. MỌI NGƯỜI ĐỀU DÙNG SẢN PHẨM NÀY

Một trong những cách rất tốt để bán hàng dựa trên giá trị của sản phẩm của bạn là thuyết phục khách hàng rằng mọi người đều đang sử dụng sản phẩm này. Thực ra, số lượng hàng bán ra nhanh đến mức bạn không còn lượng dự trữ nào. Ý của bạn là nếu đối tác không mua ngay, anh ta sẽ không thể có được hàng.

Ví dụ

Nếu một lời mời ăn tối miễn phí, chỗ nghỉ cuối tuần, hoặc giấy chứng nhận tặng quà đã từng thành công trong việc dụ dỗ được bạn đến dự buổi quảng cáo bán hàng cho dịch vụ "góp cổ

phần thời gian", thì bạn đã biết cách quảng cáo của đội bán hàng có sức thuyết phục đến mức nào. Một khi bạn đã bị người "tư vấn kỳ nghỉ cá nhân" của mình "giữ chân lại", thì anh ta sẽ nói cho bạn biết đó là một cách dùng tiền hợp lý thế nào, rằng bạn thường sẽ tốn nhiều tiền hơn cho một kỳ nghỉ gia đình trong vòng một tuần so với kỳ nghỉ góp cổ phần thời gian, rằng bạn có thể trao đổi phần chia sẻ bằng các lợi ích khác - và rất nhiều những ưu điểm khác nữa. Để làm tăng tính hấp dẫn và khuyến khích sự cam kết của bạn, người bán hàng còn nói với bạn rằng cơ hội để bạn tham gia là có hạn. Thường thì bạn sẽ được tư vấn trong cùng một căn phòng với các cặp vợ chồng khác và họ cũng đang gặp gỡ với các "nhân viên tư vấn" riêng của họ. Các thông báo được thực hiện theo từng khoảng thời gian, cho biết một số lợi ích đã không còn đủ để dành cho những người mới đến. Sức ép cứ tích lũy dần và phải hết sức can đảm thì mới có thể từ chối ký tên tham gia.

Ứng phó

Cách ứng phó hiệu quả nhất là thủ thuật *ứng dành cho người đi bộ*. Tùy thuộc vào sức chịu đựng phiên toái của mình, bạn có thể hoặc là bỏ đi và không cần khoản "quà tặng" hoặc cố thêm một chút để lấy quà tặng miễn phí. Trái lại, nếu bạn thực sự quan tâm đến kỳ nghỉ góp cổ phần thời gian, bạn có thể ứng phó lại bằng thủ thuật *người ủng hộ / kẻ phản đối* (với người bạn đời của mình đóng vai người phản đối) để dành được thêm phần lợi ích, hoặc sử dụng thủ thuật *thêm một chút đường* để cố kiếm thêm một chút ít nhượng bộ cho gói hàng thoả thuận. Một thủ thuật hiệu quả khác là *Tôi sẽ suy nghĩ về điều này và trả lời anh sau*.

92. MỘT CHÂN CÒN TRÊN CẢNG

Tương tự như thủ thuật *Này anh bạn tốt bụng, thế đủ rồi*, thủ thuật này rất hữu ích khi đối tác bắt đầu đưa ra những yêu cầu vô lý hoặc gây trì trệ quá đáng cho cuộc đàm phán. Lúc này bạn cần đưa ra hành động trừng phạt, tạo ra cảm giác rằng đối tác vẫn còn một chân đặt trên cảng và chân kia đã đặt lên tàu - và tàu đang chậm chậm rời bến.

Ví dụ

Chủ một toà nhà thương mại quyết định hoàn nợ tài sản cố định vì nhận thấy tỷ lệ lãi suất đã giảm đáng kể. Cô đang thoả thuận với hai ngân hàng để có tỷ lệ lãi suất cạnh tranh nhất. Bằng thủ thuật *sức mạnh cạnh tranh*, cô liên tục đạt được nhượng bộ từ cả hai ngân hàng. Cuối cùng nhân viên của một trong hai nhà băng này, khi đã bị dồn đến giới hạn của mình, đã nói với chủ toà nhà rằng nếu cô không ký một thư hứa vay để giữ khoản nợ với lãi suất 8% trước 5 giờ chiều ngày thứ sáu tuần này, thì tỷ lệ sẽ tăng lên đến 8,13% kể từ 8 giờ sáng thứ hai tuần tới.

Ứng phó

Cách ứng phó dễ nhất cho người chủ toà nhà là thủ thuật *ứng dành cho người đi bộ*, tập trung vào đàm phán với ngân hàng còn lại hoặc mở đàm phán với ngân hàng thứ ba. Cách ứng phó hiệu quả thứ hai là thủ thuật *nhượng bộ có điều kiện*. Cô đồng ý sẽ ký thư hứa vay với tỷ lệ lãi suất 8% nếu ngân hàng không tính phí định giá. Cuối cùng cô có thể sử dụng thủ thuật (số 28) *bắt thóp đối phương*, nói với nhân viên ngân hàng rằng cô không thể nào đưa ra cam kết

trước thứ sáu được, vì thế nếu ngân hàng không thể giữ tỷ lệ lãi suất 8% thì chẳng cần phải đàm phán thêm nữa.

93. TẠO LẬP QUAN HỆ

Mặc dù các nhà đàm phán kiểu cá mập còn tranh cãi về giá trị của thủ thuật này, nhưng việc tỏ ra tử tế và thân thiện có thể giúp xây dựng quan hệ. Đối tác sẽ sẵn sàng làm việc với bạn hơn để tạo được một kết cục cùng thắng lợi khi anh ta mến và tin tưởng bạn.

Ví dụ

Bạn phát hiện ra đối tác là một người dễ mến, và vì thế bạn dành ra khoảng 5 phút đầu tiên của cuộc đàm phán nói chuyện với anh ta về gia đình của nhau. Những người hay phân tích cần phải nhận thức rõ ràng rằng đoạn đàm phán mở đầu này chẳng có gì đáng bận khoăn cả. Những người tình cảm thường đáp lại tích cực hơn nếu đối tác chịu bỏ thời gian xây dựng quan hệ.

Ứng phó

Một số người cứ mãi mê vào việc thiết lập quan hệ, và chẳng bao giờ tiến đến lý do của cuộc gặp mặt. Thủ thuật tốt nhất để đưa mọi việc về đúng chủ đề là dùng một câu hỏi để chuyển hướng cuộc hội thoại. Chẳng hạn: "Thế là tuần trước, chị có kỳ nghỉ thuật tuyệt phải không? Còn tuần này, chị đã nghĩ đến việc khi nào thì thực hiện hệ thống hạch toán sản phẩm mới này rồi chứ".

94. ANH ĐÃY TÔI ĐẾN BỜ VỰC

Một lúc nào đó bạn có thể "được tiếp kiến" một người hàng xóm hoặc một đối tác kinh doanh mà thực sự không thể nào thoả thuận được. Trong trường hợp hiếm hoi này, cần dùng đến một thủ thuật đặc biệt.

Ví dụ

Đã hai năm rồi Vic phải chịu đựng những lời phàn nàn của người hàng xóm về gia đình anh, lúc thì con chó, cây cối, lúc thì lũ trẻ, xe hơi, rồi giàn âm thanh.v.v... Cuối cùng thì Vic không còn chịu đựng nổi, và khi mà người hàng xóm kia lại quấy rối anh, Vic liền lên tiếng: "Tôi xin đầu hàng! Tôi sẽ không bao giờ nói chuyện trực tiếp với anh nữa. Anh sẽ nhận được thư trả lời luật sư của tôi".

Ứng phó

Cách ứng phó tốt nhất cho người hàng xóm xấu tính này là thủ thuật *Xin thứ lỗi vì tôi đã làm sai!* để có thể nối lại đàm phán. Rất có thể người này sẽ muốn tiếp tục đàm phán vì một khi có sự tham gia của luật sư vào tình huống này thì luật sư sẽ thường là người đứng ra giải quyết.

Cách ứng phó thứ hai là thủ thuật (số 28) *bắt thóp đối phương*. Người hàng xóm này sẽ nhìn Vic và nói: "Tốt lắm, tôi đang mong đợi thư từ luật sư của anh đây". Mặc dù trong ví dụ này người hàng xóm có vẻ là kẻ gây sự trong vòng hai năm qua, nhưng khi Vic sử dụng thủ thuật *Anh đã đẩy tôi đến bờ vực*, thì anh trở thành người gây sự. Một cách ứng phó thứ ba cho người hàng xóm là đối mặt với kẻ gây sự (Vic) và hỏi: "Chúng ta đã tự giải quyết với nhau hai năm nay rồi, tại sao giờ anh lại thấy cần phải nhờ đến luật sư."

95. ANH CỨ NÓI TRƯỚC ĐI

Thông thường trong đàm phán, đối tác sẽ muốn "thử mực nước" bằng cách để bạn trình bày mong muốn của bạn trước, và thế là anh ta có cơ hội để điều chỉnh đề nghị của mình và có thể nhượng bộ ít hơn so với dự tính ban đầu.

Ví dụ

Tôi đi mua máy rửa bát. Sau khi xem xét nhiều mẫu khác nhau và tìm hiểu giá cả, tôi chuẩn bị mua hàng. Trong một chuyến đi mua, tôi tiến đến người bán hàng và nói: "Tôi vào một số nơi và tôi có thể mua loại máy này với một mức giá tốt hơn ở cửa hàng XYZ. Tôi muốn mua chiếc máy này nhưng tôi cần biết giá tốt nhất mà anh có thể bán cho tôi." Anh ta hỏi tôi: "Thế XYZ lấy giá bao nhiêu?" Anh ta muốn tôi *nói giá trước* và tiết lộ giới hạn của mình. Tôi lặp lại câu hỏi: "Giá tốt nhất anh có thể bán cho tôi là bao nhiêu?" Sau một hồi im lặng cuối cùng anh ta đưa ra mức giá thấp hơn bất cứ đâu. Bằng cách buộc anh ta *nói giá trước*, tôi có thể tin tưởng rằng mình có được một giá thấp hơn. Nếu mà tôi nói giá trước, anh ta sẽ chỉ đơn giản đồng ý mức giá ấy mà không hề chịu giảm thấp hơn.

Ứng phó

Một cách ứng phó hiệu quả trong trường hợp này là thủ thuật (số 28) *bắt thóp đối phương* và yêu cầu dẫn liệu. Anh ta có thể nói với tôi rằng sẽ xem xét việc giảm giá nếu tôi có thể cho anh ta xem tờ quảng cáo hoặc một chứng từ viết tay nào khác về một mức giá thấp hơn. Hoặc là anh ta có thể dùng thủ thuật *Chúng tôi chưa bao giờ làm điều ấy* và trình bày rằng họ không có chính sách khớp giá với đối thủ cạnh tranh. Nếu anh ta đã đưa ra mức giá tốt nhất có thể, thì anh ta chỉ cần giữ vững mức giá ấy.

96. HÃY ƯU ÁI CHÚNG TÔI

Có những trường hợp bạn muốn có được một sản phẩm hay dịch vụ tốt nhất hiện có nhưng lại không muốn phải trả mức giá của loại sản phẩm cao cấp này.

Ví dụ

Trong khi đang tìm kiếm một kế toán được cấp chứng chỉ của hiệp hội kế toán quốc gia, chúng tôi được giới thiệu tên của ba ứng cử viên có đủ tiêu chuẩn và kinh nghiệm với loại hình kinh doanh của chúng tôi. Chúng tôi phỏng vấn hai kế toán viên đầu và đề nghị họ đưa ra yêu cầu về mức lương. Chúng tôi xếp lịch gặp người thứ ba cuối cùng vì hai người khác nhau đều giới thiệu

với chúng tôi rằng cô ấy là một trong những kế toán viên xuất sắc nhất: "Nhưng rất cao giá". Khi chúng tôi gặp ứng cử viên thứ ba này, chúng tôi cho cô biết việc cô đã được giới thiệu với chúng tôi thế nào và kể cả danh tiếng của cô về mức lương cao. Sau đó, chúng tôi kết thúc cuộc gặp bằng những lời này: "Chúng tôi rất muốn làm việc cùng chị, nhưng không biết là chúng tôi có thể đáp ứng được yêu cầu về lương của chị không. Vì chúng tôi chỉ là một doanh nghiệp nhỏ, nên khi chị đưa ra yêu cầu, xin hãy ưu ái chúng tôi."

Ứng phó

Một cách ứng phó hữu hiệu trong tình huống này là thủ thuật cảm giác nhận và phát hiện. Người kế toán viên kia có thể đáp: "Tôi có thể hiểu được là vì các anh chưa sử dụng loại dịch vụ cao cấp mà tôi cung cấp nên anh cảm thấy chi phí là quá cao. Rất nhiều khách hàng hiện thời của tôi lúc đầu cũng cảm thấy như các anh cho đến khi họ phát hiện ra rằng lượng tiền mà tôi tiết kiệm được cho họ là không nhỏ so với chi phí phải trả cho dịch vụ của tôi."

Thủ thuật thứ hai trong tình huống này là chịu thất bại một trận đánh để dành chiến thắng trong cuộc chiến. Người kế toán viên có thể nói: "Tôi sẽ chấp nhận giảm giá cho các anh trong thời gian đầu để các anh có thể nhanh chóng thấy được phần lợi ích có được từ dịch vụ chuyên nghiệp của tôi so với mức phí phải trả."



Bốn thủ thuật tiếp theo đây chúng tôi khuyên bạn không bao giờ dùng đến. Các nhà đàm phán chân thành, đáng tin cậy không cần dùng các thủ thuật này. Tuy vậy, rất có thể người ta sẽ dùng với bạn, Vì vậy bạn cần chuẩn bị sẵn sàng cách ứng phó.

97. THƯ TỔNG TIỀN, HAY THỦ THUẬT TÔI SẼ GIÚP ANH NỔI DANH

Đa phần mọi người chỉ thích bản thân hoặc công ty mình xuất hiện trên báo chí hoặc truyền hình khi đó là tin hay, tin tốt. Mọi người và tổ chức sẵn sàng làm bất cứ điều gì để tạo hình ảnh tốt và tránh tiếng xấu.

Ví dụ

Larry Flynt, người xuất bản tạp chí *Husler*, đưa ra phần thưởng \$1 triệu cho ai có thể cung cấp cho ông thông tin về các chính trị gia trong Quốc hội có các đàn đẩu ngoài hôn nhân trong khi đang tại chức. Đe dọa tiết lộ ra công chúng thông tin tiêu cực có thể là một thủ thuật hết sức lợi hại.

Ứng phó

Giả sử một nhân vật chính trị có dính líu đến một quan hệ ngoài hôn nhân, ứng phó hiệu quả nhất trước thủ thuật này là tự mình tiết lộ thông tin trước khi các tạp chí đăng bài. Việc tiết lộ thông tin mà có thể bị dùng tổng tiền đã tước đi từ kẻ đe dọa toàn bộ lợi ích nhờ việc công bố thông tin, và mang lại cho người bị đe dọa cơ hội để giải thích tình huống một cách tốt hơn.

98. UY HIẾP ĐỐI PHƯƠNG HAY ĐÀM PHÁN KIỂU CÁ MẬP

Một trong những loại đối tác khó chơi nhất là những kẻ ưa đàm phán kiểu cá mập. Các hành vi kiểu cá mập bao gồm quát tháo, la hét, chửi tục, và đập bàn. Các thủ thuật loại người này sử dụng thường mang lại thành công vì đa phần mọi người thà nhượng bộ và rút lui - khi còn chưa cởi áo - còn hơn là gây gổ.

Ví dụ

Một nhóm công nhân thuộc công đoàn đang đàm phán về một hợp đồng với Ban giám đốc. Một trong những người đại diện cho bên công đoàn bắt đầu quát tháo bên giám đốc mỗi khi có vẻ ông ta không dành được sự đồng ý. Hành vi của ông ta làm một số người trong ban quản lý muốn nhượng bộ để khỏi chịu cảnh thành viên công đoàn kia làm ầm ĩ.

Ứng phó

Cách ứng phó hiệu quả nhất đối với kiểu đàm phán cá mập là đối mặt với anh ta chứ không phải là rút lui. Nếu bạn tỏ rõ cho anh ta thấy rằng bạn không hề bị tác động bởi những lời đe dọa thì những hành vi hung hãn kia tự nhiên thành vô nghĩa.

Trong kịch bản trên, người đại diện cho ban giám đốc có bốn cách để ứng phó: (1) Đứng dậy, bỏ bàn đàm phán và không trở lại nữa. (2) Đáp lại: "Những người đàm phán chúng tôi thường không cần quát tháo, chửi thề hay đập bàn. Tôi tự hỏi không hiểu sao anh lại cần như thế. (3) Nếu biết được người này có tính hung hãn kiểu đó, thì khi bắt đầu cuộc bàn luận, anh ta có thể nói: "Cả tuần nay tôi đã hy vọng là anh sẽ la hét và quát tháo như thường lệ. Chắc là anh cũng sẽ làm điều ấy hôm nay chứ?" (4) Nếu đủ tự tin và muốn một chút hài hước, anh ta có thể nói: "Anh bạn, anh đã làm nhiều người phải tức giận khi anh quát tháo và chửi rủa, nhưng điều ấy chỉ làm tôi thêm hào hứng. Tôi rất thích những người giàu cảm xúc! Anh có thể biểu diễn lại được không?"

Các cách ứng phó này đòi hỏi sự tự tin, nhưng nếu bạn sử dụng chúng tốt, một kẻ hung hăng có thể quát tháo và chửi rủa những người khác nhưng khó có thể làm điều ấy với bạn.

99. GÂY NHIỀU SÓNG

Đối tác có thể sử dụng chiến thuật *gây nhiều sóng* để làm bạn lẫn lộn trong quá trình ra quyết định. Khi thì anh ta sử dụng dữ kiện và số liệu, khi thì cung cấp thông tin sai sự thật.

Ví dụ

Một người bán hàng đang cộng giá của một vài đồ đạc. Người mua hàng nói rằng cô không chi hơn \$3000 cho bốn thứ hàng mà cô muốn mua. Người bán hàng cộng giá và cho biết tổng giá là \$2800. Nhưng khi mọi thứ giấy tờ đã xong xuôi, người bán hàng lại thông báo rằng anh ta đã cộng thiếu \$200. Nếu cộng thêm thuế và phí giao hàng thì tổng giá là \$300.

Trong một ví dụ khác, người bán xe sử dụng dữ kiện và số liệu, chẳng hạn như giá hàng trong quyển *Những Trang xanh Kelly*, để định giá chiếc xe của mình. Anh ta cho một người mua hàng triển vọng xem bảng trích giá, và lờ đi sự thật rằng mức giá đó là đối với chiếc xe có số công tơ mét đã chạy ít hơn nhiều. Anh ta hy vọng rằng người mua sẽ không yêu cầu thêm thông tin hoặc định giá từng phần.

Ứng phó

Trong ví dụ đầu, người mua có thể phơi bày thủ thuật của người bán đồ đạc, nói cho anh ta biết rằng cô không chấp nhận việc cố tình lừa gạt kiểu ấy.

Trong ví dụ thứ hai, người mua xe cần yêu cầu được xem quyển *Những Trang xanh Kelly* để xác minh các con số, và chỉ ra sự sai khác.

Thủ thuật *ứng dành cho người đi bộ* cũng có thể có hiệu quả trong cả hai trường hợp trên.

100. TÔI CHẴNG QUAN TÂM ĐẾN ANH

Thủ thuật này được sử dụng bởi những kẻ đàm phán kiểu cá mập. Trong khi đang đàm phán, kẻ hung hãn này nói với bạn: "Tôi chẳng quan tâm đến anh." Hành vi này có một tác động tâm lý đến đối tác khó mà đáp lại được. Nhưng hãy nhớ một điều rằng người nào có cam kết ít nhất đối với mối quan hệ thì người đó nắm giữ nhiều quyền lực nhất.

Ví dụ

Giám sát viên nói với người làm công rằng nếu anh ta không duy trì được tiêu chuẩn chất lượng ở khâu làm việc của mình, anh ta sẽ làm cả công ty và khách hàng thất vọng. Người làm công liền đáp: "*Tôi chẳng quan tâm đến anh*, mọi người khác trong công ty, hay là khách hàng. Tôi chỉ làm công việc của mình mà thôi".

Ứng phó

Cách ứng phó hiệu quả nhất trong tình huống này là bám sát các chủ đề của cuộc tranh luận, đó là tiêu chuẩn chất lượng ở khâu là việc đang bàn. Người làm công kia rõ ràng chẳng cần phải quan tâm nếu anh ta đáp ứng được tiêu chuẩn. Một cách trả lời thích hợp là: "Tôi cần một người có thể đạt được mức chất lượng 97 phần trăm ở vị trí này. Hiện thời anh không đạt mức này. Có phải anh đang muốn nói với tôi một cách gián tiếp là anh không đủ tiêu chuẩn cho vị trí này?"

Một cách ứng phó khác khó hơn là hỏi một câu hỏi rộng hơn: "Nếu anh không quan tâm đến

thành công của công ty hay là khách hàng của chúng ta, vậy quan hệ của chúng ta dựa trên cơ sở nào vậy?"

Nếu thủ thuật này được dùng trong giao dịch kinh doanh, và một bên đối tác nói rằng cô chẳng hề cần đến bên kia hoặc là không quan tâm đến công việc kinh doanh của anh ta, một câu hỏi thích hợp là: "Nếu chị không quan tâm đến tôi hoặc là công việc của tôi, thế thì sao chị lại phải tốn thời gian ngồi đàm phán với tôi?"

Sau khi đã dùng một trong các cách ứng phó trên, thủ thuật *im lặng là vàng* lúc này là hiệu quả nhất.

Chúng tôi khuyên bạn hãy dùng thủ thuật cuối cùng này trong mọi cuộc đàm phán. Khi bạn dùng thủ thuật này một cách thường xuyên, bạn sẽ phải kinh ngạc trước khả năng đàm phán đến kết cục cùng thắng lợi của mình.

101. CÁCH NHÌN TÍCH CỰC

Đây là một thủ thuật quan trọng cần học, vì khi bạn có một *cách nhìn tích cực* về kết cục của cuộc đàm phán, thì bạn sẽ là người dẫn dắt tiến trình đàm phán. Nếu đối tác không có trước một viễn cảnh tích cực, cũng như kế hoạch để đạt được kết cục ấy, anh ta sẽ trở nên thụ động hướng theo hình ảnh tích cực do *bạn* tạo ra.

Ví dụ

Một nhà thầu ký hợp đồng xây dựng văn phòng làm việc mới với một công ty. Giữa hai bên đã nảy sinh bất đồng về việc sử dụng vốn tràn lan và vấn đề cần đưa lên bàn đàm phán. Nhà thầu chuẩn bị trong vòng hai tuần liền và bước vào cuộc đàm phán với một bài thuyết trình được soạn hết sức kỹ lưỡng nhằm giải quyết bất đồng hướng đến kết cục thắng lợi cho cả hai bên. Ông ta hình dung trước rằng công ty xây dựng sẽ chấp nhận những đề nghị của ông. Tại cuộc đàm phán ông đã chứng minh một cách tuyệt vời rằng bất đồng có thể giải quyết một cách công bằng.

Đại diện bên công ty bước vào bàn đàm phán với mục tiêu chính là giảm thiểu mất mát do sử dụng vốn tràn lan. Vì họ không có trước được viễn cảnh của một kết cục cùng thắng lợi nên họ bị ảnh hưởng bởi sự lạc quan và cam kết của nhà thầu nhằm đưa ra một giải pháp có lợi cho cả hai bên. Họ chấp nhận những đề xuất của nhà thầu, và cả hai bên đàm phán với cảm giác của người chiến thắng.

Chia sẻ ebook: <https://downloadsach.com>

Follow us on Facebook: <https://facebook.com/caphebuoitoi>