



# THE SUNDAY TIMES

CREATING SUCCESS

## NGHỆ THUẬT THƯƠNG THUẬT

How to Negotiate Effectively



First News



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

David Oliver



# **Nghệ Thuật Thương Thuật**

**David Oliver**

# Table of Contents

<a href="#">Bìa</a>	
<a href="#">Lời giới thiệu</a>	
<a href="#">1. Định nghĩa</a>	
<a href="#">2. Tính toán chi phí</a>	
<a href="#">3. Sáu giai đoạn trọng yếu</a>	
<a href="#">4. Các nguyên tắc thương lượng</a>	
<a href="#">5. Quyền hạn trong thương lượng</a>	
<a href="#">6. Các chiến thuật và biện pháp đối phó</a>	
<a href="#">7. Các quy tắc nhượng bộ và thương lượng</a>	
<a href="#">8. Xử lý bế tắc</a>	
<a href="#">9. Cách thức đặt câu hỏi</a>	
<a href="#">10. Sự cân bằng về quyền thương lượng</a>	
<a href="#">11. Cảm giác hối tiếc sau mua</a>	
<a href="#">12. Người thương lượng hiệu quả</a>	
<a href="#">13. Nên và không nên</a>	
<a href="#">Lời kết</a>	

# Lời giới thiệu

Khi bạn cầm cuốn sách này trên tay thì chắc hẳn là bạn đang hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh. Đặc điểm cơ bản của kinh doanh là thực hiện những thương vụ mua bán. Cuốn sách này giúp bạn phát huy hiệu quả tối ưu trong mọi thỏa thuận, dù đó là thương vụ chỉ xảy ra một lần hay một mối quan hệ cần phải duy trì lâu dài. Cuốn sách cũng gợi ý nhiều kỹ năng thiết thực giúp bạn trở thành người mua hàng hay bán hàng đầy chuyên nghiệp.

Những yếu tố chính yếu nhằm thương lượng hiệu quả hơn đều được trình bày cụ thể để áp dụng cho việc mua bán trong kinh doanh. Hãy linh động áp dụng những nguyên tắc trong cuốn sách này, chắc chắn kết quả sẽ không làm bạn thất vọng: lợi nhuận bạn thu về tăng lên, vị thế thương lượng của bạn vững chắc hơn và những nhượng bộ tốt nhất sẽ đến với bạn.

Sự thành công trong lĩnh vực kinh doanh ngày nay phải là sự cộng tác giữa khách hàng và nhà cung ứng. Để có được mối quan hệ lâu dài, cả người mua lẫn người bán đều phải đạt được sự nhất trí đôi bên về thương vụ được giao dịch – không chỉ về giá cả mà còn mọi điều khoản, điều kiện và các yếu tố liên quan khác. Do đó, kỹ năng thương lượng là vô cùng quan trọng, quyết định liệu mối quan hệ sẽ thành công hay thất bại.

Hy vọng sau khi đọc xong quyển sách này, các bạn sẽ tự tin hơn khi bước vào một cuộc thương lượng bất kỳ. Kiến thức trong quyển sách kết hợp với trải nghiệm của bạn sẽ đem lại kết quả vượt bậc và như mong muốn. Chúc các bạn thành công.

**- David Oliver**

# 1 Định nghĩa

## Thương lượng là gì?

Có nhiều quan niệm sai lầm về thương lượng. Các đại lý bất động sản thường tự nhận mình là những “chuyên gia thương lượng” nhưng trong các giao dịch mua bán, “những chuyên viên” này hầu như chẳng làm gì ngoài việc chiết khấu giá bất động sản. Nhân viên kinh doanh cũng cho rằng đặc thù nghề nghiệp của mình là thương lượng. Vậy thương lượng là gì? Có phải đó là một cuộc đấu giá với giá khởi điểm cao rồi hạ xuống thấp dần? Hay đó là một định nghĩa khác của việc bán hàng? Rất tiếc khi đây đều là những quan niệm sai lầm thường gặp. Thực tế thì thương lượng hoàn toàn không mang những nghĩa như vậy. Định nghĩa đơn giản trong từ điển về thương lượng là “thương thảo hay thỏa thuận để đạt được sự nhất trí”.

Thương lượng là một giao dịch mà cả hai bên đều có quyền bác bỏ kết quả cuối cùng. Nó đòi hỏi sự đồng thuận tự nguyện của cả hai bên. Đây là một quy trình cho và nhận, trong đó các mục tiêu hay điều kiện tiên quyết của một giao dịch được nhất trí trên cơ sở hai bên có thể chấp nhận được. Thương lượng hiệu quả đòi hỏi thiện chí hành động hoặc thiện chí trong nhận thức của các bên. Tại sao chúng ta lại thương lượng? Đơn giản là vì nếu không thương lượng chúng ta sẽ không đạt được những thỏa thuận tốt nhất cho mình. Tôi có thể khẳng định rằng: *nếu không biết cách thương lượng, nguồn thu của bạn sẽ bị mất đi đáng kể*. Trong nền kinh tế thị trường tự do, mọi thỏa thuận nhất trí nào cũng đều xoay quanh hai vấn đề then chốt: giá cả và giá trị. Nhiều người hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh đã sai lầm khi cho rằng chỉ cần tập trung vào giá cả là đủ, nhưng như thế thì hiếm khi bạn có được thương vụ tốt nhất.

Về phương diện nào đó thì thương lượng cũng giống như chơi cờ. Bạn sẵn sàng hy sinh một số quân cờ để giành chiến thắng toàn trận. Bạn biết rõ những quân cờ trên bàn cờ nhưng bạn không thể đọc được suy nghĩ của đối thủ. Trong thương lượng, bạn không nhất thiết phải biết tất cả “quân cờ”, chỉ cần bạn khám phá và phát triển thế cờ riêng của mình và tìm cách tấn công đối thủ.

## Thương lượng không phải là bán hàng

Một số người cho rằng “thương lượng thực chất là bán hàng”. Đây là một quan niệm sai lầm bởi thương lượng chỉ thật sự bắt đầu khi các giao dịch mua bán gần như đã hoàn tất.

Cách kiểm tra đơn giản nhất là tìm hiểu cách người mua và người bán liên hệ với nhau. Trong giai đoạn bán hàng, một người thuyết phục còn người kia bị thuyết phục. Trong cuộc thương lượng thật sự, thái độ của cả hai là như nhau – cả hai đều muốn đạt được sự nhất trí. Vấn đề không còn là liệu có mua hay không, mà trở thành “Tôi có thể mua hoặc bán theo những điều khoản nào?”. Việc thương lượng giả định rằng giữa hai bên đã tồn tại sẵn mong muốn mua hàng và khả năng cung cấp để tập trung nhấn mạnh khía cạnh lợi nhuận và các điều khoản hay sự sắp xếp cụ thể.

Thương lượng không phải là chấp nhận chịu thua hay nhượng bộ. Sự nhượng bộ có thể ám chỉ việc khuất phục trước điều khoản của bên kia. Chính lối suy nghĩ rằng thương lượng là chịu thua sẽ khiến suy nghĩ và phương pháp thỏa thuận của chúng ta kém hiệu quả. Điều đó không có nghĩa là chúng ta sẽ không có động thái nào trong việc thương lượng mà động thái của chúng ta không được xuôi theo hướng chịu thua hay chỉ “một chiều”.

Thương lượng cũng không phải là cố chấp không khoan nhượng. Nếu cả chúng ta và đối

phương đều không nhân nhượng thì tình thế sẽ trở nên căng thẳng. Thể hiện điểm mạnh và tỏ ra cứng rắn không hẳn là cách thương lượng tốt. Chúng có thể phản ánh tình trạng bất bình của chính chúng ta và dẫn đến bế tắc hoặc sẽ bị đối phương khai thác. Thương lượng không chỉ liên quan đến việc nhất trí các điều khoản trong quy trình mua hàng mà còn liên quan đến nhiều vấn đề khác nhau như tranh chấp quyền sở hữu hay giải quyết việc chậm thanh toán.

## Đôi bên cùng có lợi

Có hai cách nhìn nhận về quy trình thương lượng. Quan điểm tương đối quyết liệt là thương lượng chủ yếu nhằm tìm kiếm một món lợi lớn. Quan điểm thiện chí hơn là thương lượng để các bên cùng đạt được lợi ích tốt nhất, cùng cảm thấy là người chiến thắng.

Lần đầu tiên tôi tiếp cận đến các quan điểm về thương lượng này là khi tôi được một khách hàng đồng ý bỏ tiền đầu tư để tôi thành lập công ty. Khách hàng này không trả lương cho tôi hàng tháng để tôi làm việc theo yêu cầu mà ông ấy đề nghị tôi tự lập bản kế hoạch kinh doanh chi tiết. Ông muốn tôi phát huy triệt để tính tích cực để đem lại lợi nhuận tốt nhất có thể được cho ông với tư cách là nhà đầu tư. Điều này không chỉ khiến tôi phải suy nghĩ, động não để đề xuất những ý tưởng kinh doanh khả thi nhất mà còn đặt ý thức trách nhiệm cao lên vai tôi. Sau khi xem bản đề xuất của tôi, ông đã gợi ý và đóng góp thêm một vài điểm mà ông tin rằng có thể làm tăng sự tích cực của tôi cũng như bảo đảm phần lợi nhuận của ông ấy. Thương lượng hiệu quả không phải là đạt được mọi thứ cho riêng bạn, mà là cân bằng lợi ích giữa hai bên. Bạn đừng nương theo đối tác và nhượng bộ tất cả những gì họ muốn, mà phải có nguyện vọng của riêng mình và quyết tâm đạt được điều đó. Thương lượng hiệu quả đòi hỏi *sự chuyển động hai chiều tạo ra tình trạng đôi bên cùng có lợi*. Nó ảnh hưởng tích cực đến mối quan hệ kinh doanh: không chỉ giúp bạn bán được nhiều hàng hóa hơn, mà còn góp phần làm tăng lợi nhuận là điều tất cả mọi người đều nhắm đến.

Trong quá trình thương lượng, ngoài việc quan tâm đến mục tiêu và mục đích riêng của mình, bạn cũng nên quan tâm chân thành và hiểu được mong muốn của đối phương. Càng giúp họ đạt được những gì họ muốn thì bạn càng có khả năng đạt được những nguyện vọng của mình. Có ý kiến cho rằng bạn chỉ nên tập trung vào vị trí của mình vì khả năng hiểu được đối phương là điều hầu như không thể. Điều này có thể đúng với những chuyên gia thương lượng, nhưng với những người còn non kinh nghiệm thì sự quan tâm chân thành từ cả hai chiều thường cần thiết, trong đa phần các trường hợp. Càng thể hiện sự quan tâm chân thành đến nguyện vọng của đối phương thì bạn sẽ nhận được nhiều thiện chí từ phía họ. Có thể đối phương sẽ sẵn sàng cung cấp thông tin và gợi ý cho bạn nhiều khả năng đạt được một giải pháp lý tưởng. Nếu bạn có thể hướng đến một cuộc thương lượng *hai bên cùng thắng* hơn là *người thắng kẻ thua* thì bạn sẽ trở nên hiệu quả, ít rơi vào tình trạng căng thẳng và duy trì được mối quan hệ lâu dài.

Minh họa cho điều này là câu chuyện của một chuyên viên phát triển phần mềm. Chuyên viên này làm việc với một khách hàng thường xuyên cũng đã được ba năm. Nhưng dường như trong mọi cơ hội, khách hàng đều cố ép anh phải chiết khấu cao hơn, giảm giá nhiều hơn, tăng thêm số lượng. Anh trở nên mệt mỏi và bức bối khi thấy mình đã để tình cảm chi phối phản ứng. Cuối cùng, anh dứt khoát không nhân nhượng và tập trung vào quyền lợi của riêng mình. Kết quả là hai bên không thể tiếp tục duy trì mối quan hệ kinh doanh ấy nữa. Chỉ cần một cuộc đối thoại thẳng thắn, chỉ cần cả hai bên suy nghĩ thấu đáo những gì có ý nghĩa quan trọng đối với bên kia, thì có lẽ đã dễ dàng tìm ra một giải pháp đôi bên đều có lợi.

## 2 Tính toán chi phí

Thương lượng sẽ đem lại nhiều lợi ích khi được thực hiện một cách hiệu quả. Thương lượng đòi hỏi một khoản chi phí đáng kể thể hiện dưới hình thức quyết tâm, sự ưu tiên, thời gian, nguồn lực, khâu chuẩn bị và lập kế hoạch cho tương lai. Thương lượng hiệu quả tập trung vào việc cân nhắc những gì có liên quan cũng như những chi phí cần thiết phải bỏ ra. Việc này thường thực hiện trước khi bắt đầu thương lượng.

Khi huấn luyện, tôi dùng từ *COST* (*chi phí*) như một từ viết tắt của bốn yếu tố liên quan đến chi phí sau: **C**ommitment (sự tận tâm), **O**bjective (mục tiêu), **S**trategy (chiến lược), **T**actics (chiến thuật).

### Sự tận tâm

Quy trình thương lượng đòi hỏi phải có sự tận tâm. Điều này không chỉ áp dụng cho toàn bộ quy trình thương lượng mà còn áp dụng riêng cho từng cuộc thương lượng cụ thể nào đó. Cách tiếp cận thiếu nhiệt tình không bao giờ mang lại hiệu quả trong thương lượng. Phải có sự tận tâm nghiêm túc để đạt được kết quả mà bạn muốn. Khi nghiêm túc, bạn sẽ thương lượng hiệu quả hơn; ngược lại, khi thờ ơ, bạn sẽ trở nên thiếu trách nhiệm.

### Mục tiêu

Khi đã giải quyết xong vấn đề về sự tận tâm, yếu tố tiếp theo mà bạn cần phải quan tâm chính là mục tiêu rõ ràng. Một cuộc thương lượng được xem là tệ hại, kém hiệu quả khi cả hai bên không xác định được mình muốn gì. Đừng ngại đặt câu hỏi cho những gì bạn chưa nắm rõ. Đừng để bản thân phải rơi vào thế bất lợi, mất tự tin khi bạn không nắm được trọng tâm của vấn đề và dễ dàng để đối phương áp đảo.

### Mục tiêu tổng thể

Công ty bạn đang nhắm đến mục tiêu dài hạn nào? Đang hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh gì? Có thể công ty bạn kinh doanh cùng lúc nhiều lĩnh vực khác nhau nhưng trong bối cảnh thương lượng, bạn cần xác định một mục tiêu tổng quát chỉ định mức lợi nhuận mong muốn, loại hình dịch vụ hay sản phẩm cần triển khai và mức độ cung cầu chi phối thị trường.

Đối với một nhà quản lý kinh doanh, một người chủ doanh nghiệp hoặc một người mua hàng, thì mục tiêu giảm tổng chi phí 15% và tăng giá trị mỗi giao dịch lên 10% trong khi vẫn cải thiện các yếu tố cung cấp cụ thể được xem là mục tiêu chính đáng.

Ở đây tôi không chủ định nói rằng bán được nhiều hơn mà là đạt được những giao dịch bán hàng tốt hơn. Bán được nhiều hơn là một mục tiêu chính đáng nhưng không hẳn là mục tiêu liên quan đến thương lượng. Tuy nhiên, hai mục tiêu này có thể bổ sung cho nhau.

### Mục tiêu chi tiết

Trước khi bắt đầu thương lượng, chúng ta phải biết mục tiêu của chúng ta là gì. Vị thế lý tưởng? Làm thế nào để bảo vệ hay củng cố nó? Đây là mục tiêu xét về giá cả, hình thức phân phối, khối lượng hàng hóa, tần suất cung cầu? Chúng ta muốn đạt được điều gì từ phía đối phương? Càng rõ ràng về mục tiêu, chúng ta càng có nhiều khả năng đạt được các mục tiêu đó.

## Chiến lược

### Chiến lược tổng thể

Sau khi đã có được các mục tiêu rõ ràng cho công ty, tiếp theo bạn phải đưa ra một chiến lược phù hợp. Chiến lược là các bước đã hoạch định trước giúp bạn có thể đạt được những mục tiêu đó. Theo nghĩa rộng thì chiến lược tổng thể sẽ bao gồm:

- Xác định người chịu trách nhiệm về quy trình thương lượng;
- Huấn luyện, đào tạo người chịu trách nhiệm về quy trình thương lượng;
- Lập kế hoạch thương lượng với những mối quan hệ kinh doanh lâu dài hiện có;
- Xác định thời gian cho các cuộc họp với khách hàng hoặc nhà cung ứng.

### Chiến lược cụ thể

Chiến lược cụ thể bao gồm:

- Ai sẽ thực hiện việc thương lượng?
- Chúng ta còn thiếu những thông tin gì về đối phương và làm thế nào để có được những thông tin đó?
- Chúng ta cần những chuyên gia nào?
- Làm thế nào đảm bảo rằng chúng ta đang kiểm soát toàn bộ quy trình?
- Cuộc thương lượng nên được tổ chức ở đâu?
- Những tài liệu gì cần phải chuẩn bị sẵn?
- Điểm mấu chốt của mục tiêu là gì?
- Kết quả lý tưởng để hai bên đều mong muốn là gì?

## Chiến thuật

Mọi cuộc thương lượng đều có yếu tố chiến thuật. Mỗi tình huống đều khác nhau nên cách bạn diễn giải, phân tích tình huống sẽ tác động đến thành công của bạn. Cuốn sách này trình bày nhiều chiến thuật để bạn tham khảo. Hãy suy nghĩ thấu đáo về những chiến thuật nào có khả năng đem lại hiệu quả và ưu thế cao nhất cho bạn và chiến thuật nào đối phương có thể sử dụng; đồng thời phân tích kỹ những điểm mạnh điểm hạn chế của từng chiến thuật để có giải pháp đối phó một cách linh động.



# 3 Sáu giai đoạn trọng yếu

## Chuẩn bị

Ở giai đoạn chuẩn bị, bạn cần tự đặt ra những câu hỏi về đối phương để đánh giá đúng thực lực và mối quan tâm của họ. Các câu hỏi thường bao gồm:

- Đối phương quan tâm đến điều gì khi ra quyết định?
- Đối phương sẽ cố gắng đạt được điều gì khi thương lượng?
- Những yếu tố nào là quan trọng đối với đối thức phân phối, các điều khoản ưu tiên, hình thức thanh toán, hướng dẫn huấn luyện, bảo mật thông tin, chế độ hậu mãi, bảo dưỡng, bảo hành, thời hạn hợp đồng...?

Hãy cố gắng phân tích kỹ những điểm ưu tiên, nhu cầu, trở ngại, cơ hội và vấn đề nan giải của đối phương. Đồng thời bạn cũng cần chuẩn bị vị thế, mục tiêu, mong muốn của chính mình. Những chuyên gia thương lượng giỏi đều biết cách đạt được mục tiêu lý tưởng của mình nhưng vẫn đảm bảo kết quả thương lượng là đôi bên cùng có lợi. Họ luôn trù bị về tình huống xấu nhất mà nếu xảy ra họ sẽ không tiếp tục thương lượng.

Bạn phải đánh giá được điểm nào có thể cần phải thay đổi trong cả quy trình thương lượng. Khi đánh giá thông tin, những người thương lượng hiệu quả lập kế hoạch trao đổi và nhượng bộ. Họ sẽ tìm kiếm nền tảng chung và đánh giá những nhu cầu lâu dài, nhờ đó sẽ đưa ra những phương án trao đổi thỏa đáng hơn.

Tóm lại, quy trình chuẩn bị đòi hỏi bạn phải:

- Hiểu được vị thế hay cách thức mở đầu cuộc thương lượng của đối phương;
- Triển khai vấn đề hướng theo nguyện vọng của bạn;
- Hiểu rõ những quan tâm, trở ngại, cơ hội, nhu cầu và sự ưu tiên của đối phương;
- Chuẩn bị ý tưởng và mục tiêu thương lượng chủ đạo của bạn;
- Hiểu được những nhượng bộ mà đối phương có thể thực hiện và cách bạn vô hiệu hóa những đòi hỏi của đối phương.

## Diễn tập

Bạn cần diễn tập trước khi cuộc thương lượng chính thức diễn ra. Diễn tập là chìa khóa của sự tự tin, là cách để bạn sớm nhận ra những vấn đề khó khăn có ít nhiều khả năng xảy ra.

Bạn có thể diễn tập bằng cách:

- Viết ra giấy phương pháp thương lượng, những lời tuyên bố, phát biểu chính của bạn.
- Chuẩn bị sẵn sàng các tài liệu trực quan, bản chiếu PowerPoint hay các sơ đồ minh họa và tập chứng minh, xác nhận mọi luận điểm chính bằng các dữ kiện, con số, biểu đồ và thống kê này.
- Nhìn mọi dữ liệu bằng cặp mắt hoài nghi để xem liệu phương pháp của bạn có thể bị phản tác dụng hoặc thất bại như thế nào. Nếu cần thiết, hãy điều chỉnh phương pháp thương lượng ngay.
- Tiên đoán những câu hỏi đối phương có thể đặt ra và chuẩn bị sẵn những câu trả lời tương ứng.

# Mô tả vị thế

Ở một thời điểm nào đó, mỗi bên sẽ mô tả vị thế của mình rõ ràng. Tuy nhiên, bạn nên cố gắng giữ vị thế kiểm soát và để đối phương trình bày vấn đề. Việc soạn thảo một chương trình thương lượng chi tiết theo sau những yếu tố chính này sẽ tự động đặt bạn vào vị trí lèo lái. Cách đơn giản nhất để duy trì sự kiểm soát là đặt câu hỏi. Hãy khéo léo sử dụng những ngôn từ tích cực và gợi mở để đối phương trình bày càng nhiều càng tốt. Đừng giữ im lặng, thỉnh thoảng bạn cũng nên phản ứng lại với phần trình bày của đối phương bằng những cụm từ như “Tôi hiểu!” hoặc “Tôi cũng tin là như thế!”, tiếp đến là “Còn điều gì khác quan trọng đối với anh trong cuộc thảo luận này không?” và sau nữa là “Liệu phần anh trình bày đã bao trùm mọi vấn đề từ quan điểm của riêng anh chưa?”.

## Đề xuất

Cả hai bên đều có quyền đưa ra đề xuất khi thấy thời điểm thuận lợi. Nếu đối phương không có đề xuất nào thì đã đến lúc bạn đưa ra đề xuất. Chẳng thiệt hại gì khi cho phép đối phương đề xuất giải pháp của họ trước. Điều đó thường giúp bạn phần nào hiểu được họ đang nghĩ gì. Trong trường hợp này, bạn có hai lựa chọn: hoặc chấp nhận đề xuất của đối phương và bổ sung thêm những điều kiện liên quan đến mục tiêu của bạn. Hoặc nếu bạn cảm thấy đề xuất của đối phương không phù hợp, hãy đưa ra đề xuất ngược lại của phía bạn.

Trong nhiều trường hợp, đề xuất đưa ra lúc đầu thường chưa bao quát đủ để đạt được sự nhất trí. Nhiều khả năng sẽ có một khoảng cách đáng kể giữa những gì bạn muốn với những gì đối phương đề xuất.

## Thỏa thuận

Làm thế nào để bạn nối liền khoảng cách rất thực tế này và hướng quyền lợi của hai bên theo một giải pháp tích cực? Câu trả lời hiệu quả trong trường hợp này là *trao đổi* hoặc *thỏa thuận*.

*Thỏa thuận* là tạo điều kiện nhất trí để thực hiện điều gì đó. Mọi cuộc thương lượng đích thực đều trải qua giai đoạn thỏa thuận này. Đó là lúc mà sự chuẩn bị của bạn phát huy tác dụng. Bạn đã suy nghĩ kỹ lưỡng trước đó về những gì bạn đã sẵn sàng trao đổi cùng đối phương. Mọi cách tiếp cận khác đều chỉ là nhượng bộ chứ không phải thương lượng. Đây là điểm quan trọng, là nơi bạn thể hiện sự hiệu quả và nhạy bén của mình. Hãy thực hiện đúng giai đoạn thỏa thuận, bạn sẽ đảm bảo được lợi thế cho mọi thỏa thuận.

## Nhất trí

Đừng quên xác nhận lại những gì đã được hai bên nhất trí vì trong quá trình thỏa thuận căng thẳng, mọi người dễ quên đi những điều đã được đồng ý thực sự. Hãy nhớ rằng nhất trí không chỉ là sự ký kết cuối cùng của cuộc thỏa thuận mà có nhiều điểm nhất trí xuyên suốt cả quá trình. Tại bất cứ thời điểm khi nào bạn và đối phương đồng ý một vấn đề gì đó thì bạn phải nhắc lại để cả hai cùng xác nhận sự đồng thuận đó. Sự nhất trí trong quá trình thương lượng thường đem lại cảm giác tích cực.

Cách xác nhận sự nhất trí:

- Ghi lại thành văn bản những điều khoản đã được nhất trí.
- Đọc lại để mọi người cùng xác nhận.
- In sao thành nhiều văn bản để mọi người cùng ký nháy.

Hãy đảm bảo có sự đồng thuận rõ ràng tuyệt đối về các điều khoản. Nếu một trong các bên lưỡng lự thì bạn có thể làm rõ thêm bất cứ sự hiểu lầm nào nhằm đi đến sự thống nhất cuối cùng trước khi cuộc thương lượng chấm dứt.



## 4 Các nguyên tắc thương lượng

### Tình huống không chắc chắn

Thương lượng thường đi kèm với cảm giác không chắc chắn. Đó là một trong những lý do khiến nhiều người không thích việc thương lượng. Nhiều người mong muốn có được giá cả, đề xuất và điều khoản dựa trên những khung quy định bất biến, không thay đổi. Họ không thích phải thử thách với những kết quả chưa rõ ràng.

Nói cách khác, bản chất của thương lượng nằm ở các ẩn số mà bạn và đối phương sẽ cùng tìm ra lời giải đáp. Hãy tự tìm câu trả lời cho các câu hỏi: Liệu thỏa thuận này đã là tốt nhất chưa? Liệu tôi có bị thua thiệt điều khoản nào không? Mọi người có tin rằng sự nhất trí mà tôi đạt được là hiệu quả nhất không?

Những ai còn thiếu kinh nghiệm thương lượng thường khó tránh khỏi những phân vân này. Trong nhiều trường hợp, bạn thực sự không biết phải bắt đầu như thế nào để nhận được nhiều hơn hoặc thuyết phục đối phương nhượng bộ thêm. Đó là thực tế của nhiều cuộc thương lượng mà bạn phải tham gia.

### Tình huống không khoan nhượng

Cách thoái lui dễ dàng để nhanh chóng chấm dứt cuộc thương lượng là từ chối một đề xuất hay mức giá mà bạn cảm thấy không phù hợp. Sự quyết đoán này sẽ loại bỏ tình trạng do dự, giảm bớt nguy cơ gây mất lòng cũng như nguy cơ thực hiện những việc không đúng đắn. Sự không khoan nhượng có thể loại bỏ sự không chắc chắn trong chừng mực nào đó, nhưng nó luôn khiến chúng ta phải trả giá. Thế nên, bạn chỉ nên không khoan nhượng với những đề xuất hoàn toàn đi ngược với mục tiêu thương lượng. Thông thường, bạn và đối phương nên cùng ngồi lại để thỏa thuận bởi rất hiếm khi đề xuất đầu tiên là đề xuất đáp ứng đủ mong muốn các bên.

Trong nhiều năm liền, công việc của tôi là chịu trách nhiệm mua xe cho công ty của tôi. Có hai loại xe phù hợp với yêu cầu về hình ảnh thương hiệu của chúng tôi trên thị trường: Volvo và BMW. Thế nhưng, các đại lý BMW hầu như luôn có thái độ không khoan nhượng và không chịu thay đổi điều khoản về giá cả, dịch vụ bảo hành hay các khoản phụ trội. Nói cách khác là họ không thương lượng. Vì vậy trong mọi trường hợp tôi đều mua xe của hãng Volvo. Chỉ đến năm gần đây, BMW mới bắt đầu thương lượng và lần đầu tiên trong bảy năm liền, chúng tôi mới ký hợp đồng mua bán xe với họ. Lẽ ra BMW sẽ bán được nhiều xe hơn nếu họ mềm dẻo hơn trong việc thương lượng với khách hàng.

### Thấu hiểu nguyện vọng

Mục tiêu thương lượng thể hiện nguyện vọng của người tham gia thương lượng. Tuy nhiên, trong rất nhiều trường hợp, nguyện vọng của bạn và của đối phương không trùng khớp nhau. Những chuyên gia thương lượng dày dặn kinh nghiệm hiểu rất rõ điều này và sẽ dùng chiến thuật thông thường sau đây: Chẳng hạn như khi thỏa thuận đến phần giá cả, họ chẳng bao giờ nói: “Thật tuyệt vời! Giá phía anh đưa ra thật hợp với ngân sách của tôi!” mà họ sẽ nói: “Không thể tin được! Anh mới ra giá là bao nhiêu?” hoặc: “Công ty A đã chào cho chúng tôi một cái giá thấp hơn nhiều so với các anh”. Họ muốn tác động vào tâm lý để đối phương tự động hạ thấp nguyện vọng của mình. Vì lý do này, việc thương lượng thường là trò chơi dành cho thiếu số những chuyên gia có tinh thần trách nhiệm, nhạy bén, kiên tâm đi kèm với một phương pháp hợp lý. Nhiệm vụ của bạn, là bảo vệ nguyện vọng của mình một cách phù hợp.

# Không nhượng bộ ngay lần đầu tiên

Trong số các nguyên tắc mà chúng ta sẽ xem xét, đây là nguyên tắc đơn giản nhất và có lẽ là hiệu quả nhất. Ghi nhớ điều này sẽ giúp bạn tiết kiệm tiền bạc và tăng lợi nhuận trong mỗi thương vụ mà bạn thực hiện.

Nguyên tắc này nên được thực hiện như một hành động mang tính phản xạ. Đừng bao giờ nhượng bộ hay đồng ý ngay với những đề xuất đầu tiên; nhất là những đề xuất liên quan đến giá cả. Thông thường, những cái giá đầu tiên đối phương đề xuất là những giá mà hai bên ngầm hiểu là giá để thương lượng lại. Thế nên hãy tránh đừng để bản thân phải rơi vào tình huống thiệt hại cho mình.

## Thẩm quyền trong thương lượng

Trong một cuộc thương lượng, nếu một bên cố tình lấn lướt bạn và tỏ vẻ sử dụng nhiều quyền lực chi phối hơn, thì không có nghĩa rằng họ thực sự có quyền hạn mà chỉ đơn giản là họ làm thế để duy trì cảm giác tự tin mà thôi. Bạn có thể làm cho điều này tệ hại hơn nếu cho phép bản thân tin rằng đối phương có nhiều thế mạnh hơn thực tế. Như thế, vô tình chúng ta làm tăng thêm sức mạnh ảo mà đối phương đang tự cảm nhận.

Đôi khi bạn sẽ cảm thấy không an toàn khi thấy đối phương chứng tỏ quyền lực như thế. Thêm vào đó, bạn cũng sẽ có cảm giác như đang ở thế bị động bởi đối phương có khả năng thanh toán hay cung cấp cho bạn thứ mà bạn rất cần. Nhưng trên thực tế, cảm giác này thường chia đều cho các bên tham gia thương lượng bởi đối phương cũng rất cần những gì bạn có thể cung cấp, những vấn đề mà bạn có thể vượt qua, những cơ hội mà bạn có thể tạo ra, những trở ngại mà bạn có thể loại bỏ và những ưu tiên mà bạn có thể đáp ứng.

Bạn cần phải xây dựng và củng cố thẩm quyền và sức mạnh của bạn trong quá trình thương lượng. Cách bạn nhìn nhận thẩm quyền của mình sẽ quyết định kết quả thương lượng. Câu ngạn ngữ cổ “Thấy là tin” phù hợp ở đây. Thẩm quyền và sự tự tin bắt nguồn từ nhận thức, từ sự chuẩn bị và suy nghĩ thấu đáo trước đó về lợi thế và điểm yếu của đối phương. Quyền của bạn trong một cuộc thương lượng chủ yếu dựa vào sự tự tin của bạn. Đó không chỉ phản ánh trạng thái tinh thần mà là thực tế không thể phủ nhận và có sức tác động thật sự đến kết quả thương lượng.

Tự tin là chìa khóa quan trọng. Nếu bạn đánh mất sự tự tin, đối phương sẽ bằng trực giác nhanh chóng nhận ra điều đó và bạn sẽ kết thúc cuộc thương lượng ở vị thế yếu hơn nhiều.

### Chỉ trình bày giải pháp khi đã hiểu nhu cầu

Mỗi bên đều có những vấn đề, yêu cầu và nhu cầu khác nhau nên bạn phải dành thời gian đặt câu hỏi, thăm dò, khám phá và sau đó tìm ra giải pháp đúng đắn nhất.

Một trong những sai lầm thường gặp của người thương lượng là đặt câu hỏi hấp tấp, tự xác định nhu cầu rồi cho rằng đó là vấn đề thực sự. Trong thương lượng, chúng ta phải đảm bảo mình hiểu được vấn đề trước khi trình bày giải pháp. Ngay cả khi đối phương tuyên bố: “Đây là giải pháp mà tôi muốn”, thì bạn cũng khoan vội chấp nhận ngay kết luận đó mà hãy nói: “Hửn rồi, nhưng tôi có thể hỏi chính xác là anh muốn đạt được điều gì không?”. Hãy hỏi lại để nắm rõ vấn đề chứ đừng để đối phương đặt bạn vào tình thế *việc đã rồi*.

### Xây dựng giá trị trước khi trình bày giải pháp

Thêm một sai lầm thường gặp nữa là đưa ra giải pháp quá sớm. Vội vã đưa ra giải pháp cho những mong muốn nửa vời hoặc những nhu cầu chưa được xem xét thỏa đáng sẽ tạo ra phản đối. Bạn nên học cách xây dựng giá trị từ trong suy nghĩ của đối phương. Nếu bạn thường để lại những ấn tượng tiêu cực thì chắc chắn rằng bạn đã không xây dựng giá trị thỏa đáng.

Có lần tôi nói chuyện điện thoại với một công ty tên là Intone Designs. Chúng tôi cung cấp cho họ một dịch vụ 12 tháng, và tôi đang cố thương lượng để gia hạn thêm 12 tháng nữa. Khi nghe đến đây, anh ta liền trả lời thiếu hào hứng: “Tôi không nghĩ là dịch vụ ấy sẽ hiệu quả đối với chúng tôi”. Tôi nhận thấy rằng có lẽ mình đã đặt vấn đề không đúng mối quan tâm của anh, thế nên tôi thử đặt những câu hỏi khác không liên quan gì đến việc gia hạn dịch vụ. Tôi hỏi anh về công ty, về mô hình kinh doanh hiện tại của anh. Kết quả thật ngạc nhiên: anh ta trở nên sôi nổi và bắt đầu mô tả các dự án lắp đặt nhà bếp thương mại cho các trung tâm mua sắm và khu phức hợp. Bỗng nhiên, anh đồng ý ký thêm hợp đồng gia hạn 12 tháng nữa khi thấy phát sinh nhu cầu sử dụng dịch vụ trong kế hoạch phát triển của mình.

# 5 Quyền hạn trong thương lượng

## Quyền yêu cầu tài liệu

Bạn có quyền đòi hỏi các bản in ấn, hồ sơ tham khảo, biểu giá chi tiết,... trước và trong cả quá trình thương lượng. Tài liệu thể hiện dưới dạng văn bản luôn tạo sự tin tưởng. Nếu ở vai trò người mua hàng, bạn có thể yêu cầu bảng chào giá hiện tại và của những năm trước, thậm chí là bảng giá cạnh tranh của các đối thủ. Thậm chí bạn có quyền đòi hỏi một bản kế hoạch kinh doanh tóm tắt. Những văn bản này tuy đơn giản nhưng phát huy hiệu quả khá cao bởi chúng đặt người bán hàng vào thế phòng thủ.

Khi thương lượng, bên nào chuẩn bị nhiều tài liệu bằng văn bản xem như sẽ tước khí giới của bên còn lại. Các bảng chào giá, thư của cấp trên, thư của khách hàng và nhà cung ứng hiện tại, ngân sách phòng ban, các mẫu chuẩn, các bài báo, tài liệu quảng cáo... của đối thủ cạnh tranh nên được in ra bởi tất cả những thứ này đều hữu ích với bạn. Trong trường hợp bạn không có tài liệu in ra trước thì cũng nên tạo một bản lưu trên máy tính có ghi ngày tháng và số tham chiếu để có căn cứ tham khảo vững chắc sau này.

Một chuyên gia máy tính đã kể tôi nghe chuyện mua hàng của anh. Anh đến một đại lý lớn để mua thiết bị điều khiển cho máy tính. Thiết bị này được bán với giá 80 bảng; và anh đã mặc cả xuống còn 65 bảng khi phát hiện một bộ phận bị hỏng nhẹ. Tuy nhiên khi đem về nhà sử dụng thì thiết bị đã bị hỏng thật sự, thế nên anh đem trả lại và yêu cầu cửa hàng xuất biên nhận mua hàng cho anh. Cửa hàng này không còn sản phẩm nào khác trong kho nên anh đành nhận lại tiền và đến cửa hàng khác. Cửa hàng này rao giá sản phẩm là 90 bảng. Anh đưa tờ biên nhận 65 bảng ra và thử mặc cả về giá với họ. Cuối cùng anh đã thắng và tờ biên nhận của anh thể hiện thẩm quyền của mình.

## Quyền tìm kiếm thông tin

Bạn phải dành thời gian và công sức để thu thập càng nhiều thông tin càng tốt về đối phương và tổ chức của họ. Bạn nên áp dụng phương pháp đặt câu hỏi 6W:

What (cái gì), Which (điều gì), When (thời điểm), Why (lý do), Who (đối tượng) và How (cách thức)

Ví dụ minh họa sau đây để bạn hiểu thêm về vấn đề này:

Một nhân viên lễ hành nhận được cuộc điện thoại từ một khách hàng không quen biết. Người này nói: “Anh có thể giới thiệu cho tôi biết về các dịch vụ và đội ngũ nhân viên của anh không?”.

Rất nhiều người khi nghe câu hỏi tương tự đã vội trả lời liền; nào là “Chúng tôi có đầy đủ phương tiện để cắm trại, có chương trình du lịch đáp ứng mọi nhu cầu, có giấy chứng nhận doanh nghiệp xuất sắc, có các hướng dẫn viên năng động, có mối quan hệ với nhiều nhà cung cấp,...”. Thật ra đây lại là cách trả lời thiếu thông minh bởi vô tình bạn đã cung cấp cho người khách hàng này rất nhiều thông tin và hạ thấp vị thế bản thân lúc ban đầu.

Trong trường hợp này, bạn nên nói: “Rất sẵn lòng trả lời câu hỏi của anh. Nhưng anh có thể cho tôi biết tên và công ty anh đang làm việc. Anh có thể cho tôi số điện thoại để liên hệ lại với anh không?...”. Dựa vào câu trả lời của khách hàng và bằng kinh nghiệm bản thân, bạn có thể đoán được tầm vóc, quy mô và mức độ tiềm năng để đưa ra câu trả lời phù hợp.

Khi xác định được độ tin cậy của khách hàng, bạn có thể bắt đầu đi sâu vào những câu hỏi chính yếu nhằm tăng cường quyền lực của bạn:

- Mục tiêu của chuyến đi lần này của anh là gì? Để du lịch nghỉ dưỡng, để xây dựng nhóm làm việc hay là phần thưởng cho nhân viên xuất sắc...?
- Trước đây anh đã sử dụng dịch vụ du lịch nào chưa?
- Đoàn khách của anh có bao nhiêu người?
- Anh có gặp khó khăn nào với các nhà cung cấp dịch vụ trước đây chưa?
- Anh có yêu cầu đặc biệt nào cho chuyến đi của mình không?
- Ngân sách mà anh có thể đáp ứng được cho chuyến đi này?

Hãy kiểm soát chặt chẽ lượng thông tin mà bạn cung cấp cho đối phương về tổ chức *của bạn*. Hãy cẩn thận trong việc bộc lộ các nhu cầu *của bạn*, sự lệ thuộc nhà cung ứng, thiếu hụt nhân viên, tình trạng tài chính *của bạn*. Thông tin duy nhất bạn nên cung cấp là lợi thế, kết quả đạt được và điểm mạnh. Đó là lý do tại sao bạn phải dùng những câu hỏi mở nhằm khơi gợi thông tin và cho phép bạn khám phá những gì mà bên kia thực sự *cần và muốn*.

Dù bạn ở vị thế nhà cung cấp hay khách hàng, bạn đều có quyền im lặng, không nhất thiết phải trả lời mọi câu hỏi. Nhờ im lặng, bạn sẽ biết được nhiều hơn, giúp bạn có lợi thế trong thương lượng. Ngoài ra, giữ im lặng trong chốc lát sẽ cho bạn thêm thời gian suy nghĩ và quyết định bước đi tiếp theo của bạn.

## Quyền không bị áp lực bởi thời gian

Sự nóng vội chắc chắn sẽ đem đến một kết quả tồi tệ bởi chúng ta sẽ không có đủ thời gian khám phá thông tin. Nhưng trong thực tế, chúng ta thường rơi vào tình trạng này khi luôn chịu áp lực phải nhất trí một thỏa thuận, phải kết thúc việc bán hoặc mua hàng,... trong một khoảng thời gian giới hạn nào đó.

Cách đây khá lâu, một công ty điện tử đã gọi điện nhờ tôi làm giúp họ một bài phân tích thị trường. Tôi tự tin vào khả năng phân tích của mình nên nhanh chóng đưa ra một số giả định chỉ sau vài cuộc trao đổi ngắn gọn về những gì họ đang thực sự tìm kiếm.

Thế nhưng sự đánh giá vội vã của tôi đã gây ra ba điều tai hại. Thứ nhất là tôi nắm được thông tin chưa đầy đủ về công ty cũng như các yêu cầu của họ. Thứ hai là tôi tự lập một bản phân tích chi phí – điều mà lẽ ra tôi chưa nên làm bởi nó đã trở thành cơ sở để công ty thương lượng giá cả với tôi. Thứ ba là đề xuất tổng thể của tôi còn rất yếu vì tôi đã không tập trung vào ưu thế sản phẩm độc nhất (USP – Unique Selling Proposition) của công ty trong khi đó là điều vô cùng quan trọng để tìm kiếm phân khúc thị trường và phân biệt với đối thủ cạnh tranh. Tất cả sai lầm này xảy ra chỉ vì tôi đã quá vội vàng.

Còn trong trường hợp bạn phải chịu áp lực thời gian khi mua hàng hay ký hợp đồng thì sao? Khi đó, khoảng thời gian chờ đợi cho phép bạn thương lượng ở điểm mạnh nhất. Càng để người bán rơi vào tình thế chờ đợi thì bạn càng có nhiều khả năng được nhượng bộ.

Một khách hàng của tôi rất thành thạo trong việc mua bán các doanh nghiệp (M&A). Anh ta nói với tôi rằng chìa khóa nằm ở việc xác định thời gian. Biết được thời điểm đúng là một yếu tố quan trọng trong cả mua và bán. Có nhiều lý do mua bán của các công ty này: có thể là họ gần đến tuổi về hưu mà không có ai để trao quyền kế nghiệp hoặc có thể là doanh nghiệp cần phát triển thêm nữa mà họ lại không có nguồn lực hay cơ sở hạ tầng để làm điều đó. Nhưng ngay cả khi những nhu cầu này thật rõ ràng, thì bạn vẫn phải kiên nhẫn và chờ đợi đến thời điểm thích hợp nhất.

Bên nào chịu sức ép thời gian nhất là bên yếu, do đó hãy lập kế hoạch để tạo thế chủ động với thời gian của bạn.



# Quyền xây dựng niềm tin

Môi trường thương lượng thường khiến bạn phải tiếp xúc với những lời than phiền và chỉ trích. Nếu những điều tiêu cực lặp đi lặp lại quá nhiều lần thì có thể niềm tin của bạn bắt đầu bị lay động; động cơ và quyết tâm của bạn có thể bị sụp đổ trước sức ép này.

Những chuyên gia thương lượng giàu kinh nghiệm thường dành thời gian xây dựng sự tự tin của họ, đảm bảo là trước bất cứ cuộc thương lượng quan trọng nào họ cũng đều cảm thấy ổn thỏa về quy trình và vai trò của mình. Những chuyên gia này đủ tự tin để trình bày lại với chính mình một cách khách quan về giá trị cuộc thỏa thuận, sự nhất trí và tác động của họ. Sự tự tin thường giúp bạn viết ra những câu khẳng định về sự thành công của dự án, sản phẩm, thỏa thuận và mối quan hệ.

## Quyền sử dụng đòn bẩy

Đòn bẩy trong thương lượng chính là *USP* (ưu thế sản phẩm độc nhất) của bạn, liên quan đến sản phẩm hậu dịch vụ bạn cung cấp, tiềm năng phát triển công ty và nguồn lực nhân sự. Nếu một công ty hay một cá nhân chủ chốt không nắm được USP, thì công ty thương trường xét trên bình diện rộng.

*Khoảng cách* là một đòn bẩy khác. Khoảng cách duy trì thế mạnh: nếu bạn còn non yếu trong thương trường so với khách hàng, bạn hãy đến gặp trực tiếp họ để củng cố niềm tin và xây dựng uy tín của mình, bạn mạnh hơn so với khách hàng thì bạn có thể làm việc qua các phương tiện gián tiếp. Tôi đã từng bán được một gói dịch vụ đặc biệt với giá 5.000 bảng Anh cho một chuyên gia thuyết trình hội thảo mà không gặp mặt trực tiếp người này lần nào. Tôi gửi fax chào giá 5.200 bảng và giám đốc văn phòng của anh ta gửi tin nhắn nói rằng thương vụ có thể xúc tiến nếu tôi chấp nhận mức giá 5.000 bảng.

Đòn bẩy thứ ba là *phương án dự phòng*, nghĩa là một giải pháp thay thế tốt hoặc chấp nhận được cho phương án đang được thương lượng. Càng không bị áp lực đang được thương lượng thì kết quả thương lượng cuối cùng của bạn càng hiệu quả.

## Quyền tiết chế điểm yếu

Trong hầu hết mọi cuộc thương lượng, cả hai bên đều bộc lộ một số điểm yếu. Những điểm yếu này sẽ được đối phương tìm cách khai thác để tăng cường vị thế cho họ. Vậy làm thế nào để bạn tránh được điều này?

Sự thật là chúng ta có thể biết điểm yếu tồn tại và dù đối phương không phải khai thác thì nó cũng làm suy yếu sự tự tin và thẩm quyền của chúng ta.

Cách xử lý chuyện này là dành thời gian liệt kê tất cả các yếu tố kinh doanh của bạn liên quan đến cuộc thương lượng. Lấy một tờ giấy, chia làm hai cột: một cột nêu chi tiết tất cả các điểm mạnh; và cột còn lại là liệt kê các điểm yếu. Chỉ cần nghĩ thấu đáo các điểm yếu sẵn sàng đối mặt với chúng là bạn đã có một bước đi hiệu quả khi thương lượng. Quy trình này thường mang lại một số vấn đề nhỏ lẻ cho bạn. Nhưng mục tiêu thực sự hay thế mạnh. Ít nhất là nó cũng đem lại cho bạn sự tự tin về khả năng giải quyết bất kỳ điểm yếu nào trong thương lượng. Hãy tin tưởng phương pháp xử lý của bạn trong quá trình này.



# 6 Các chiến thuật và biện pháp đối phó

Chiến thuật thường được áp dụng trong bất kỳ cuộc thương lượng nào. Điều quan trọng là bạn phải nhận diện được những chiến thuật phổ biến nhất để tìm cách đối phó, xử lý hiệu quả. Các chiến thuật thường xuất hiện dưới dạng những vấn đề phi thương lượng nhưng thực sự là không hẳn như vậy!

## Hạ thấp nguyện vọng

Có hai chiến thuật thường được áp dụng để hạ thấp nguyện vọng của đối phương. Thứ nhất là so sánh đề xuất với các điều khoản hay sản phẩm của đối thủ cạnh tranh. Thứ hai là yêu cầu trực tiếp.

### So sánh đề xuất

Chi phí	Giá của họ mềm hơn.
Giao hàng	Họ có thể cung cấp sớm hơn 10 ngày.
Số lượng	Họ khuyến mãi thêm một lượng hàng hóa đáng kể.
Tính năng mới	Họ gia hạn thêm 60 ngày trong thời hạn bảo hành.
An toàn	Họ đảm bảo hàng được gia đúng chuẩn quốc tế, phù hợp với môi trường của người sử dụng.
Thanh toán	Họ cho phép thanh toán trong 90 ngày.

### Yêu cầu trực tiếp

Đối phương của bạn có thể phản đối đề xuất của bạn bằng cách nói: “Ngân sách của chúng tôi không thể đáp ứng mức giá bạn đưa ra”, “Chúng tôi không thể cảm thấy mức chiết khấu của bạn chưa phù hợp”,... trong những trường hợp như thế, những đề nghị này có thể gây áp lực cho bạn nhưng nếu ở cương vị người bán, bạn đừng bao giờ chịu thua áp lực phải hạ giá của mình.

Bước đầu tiên để phản công là đặt câu hỏi Tại sao: “Anh bảo rằng giá của chúng tôi quá cao. Nhưng xin anh có thể giải thích thêm rằng giá chúng tôi cao hơn so với cái gì không?”.

Bạn cần phải đặt câu hỏi kiểu như kiểu thế bởi nỗ lực dìm giá của đối phương nhắm đến một trong những điều sau:

- Nó đắt hơn tôi nghĩ nhiều.
- Tôi muốn giảm giá.
- Nó cao hơn mức tôi có thể chấp nhận.
- Người khác bán rẻ hơn.
- Tôi chưa thấy thuyết phục với giá trị này.
- Giá này vượt ngoài ngân sách của tôi.

Hiểu được lý do thực sự đằng sau sự phản đối giá này cho phép chúng ta chọn cách phản ứng phù hợp. Nói cách khác là khi mua bán trao đổi thì *chẳng có gì cho không cả*. Bất kỳ điều chỉnh cuối cùng nào về giá cũng phải luôn được trao đổi để đạt được điều gì đó từ đối phương.

Một biện pháp đối phó để chặn trước chiến thuật này là yêu cầu nhiều hơn trong lần đầu tiên. Việc yêu cầu cao hơn còn tạo vị thế thương lượng cho chúng ta. Điều đó có nghĩa là chúng

ta sẽ có nhiều ưu thế hơn để được nhượng bộ và không làm tổn hại lợi nhuận của công ty. Tuy nhiên, những yêu cầu chúng ta đưa ra phải thiết thực và được nhìn nhận là hợp lý. Nếu đối phương nghĩ rằng chúng ta đang cố tạo áp lực ảo để ép họ thì họ sẽ có cái nhìn hoài nghi đối với những phần còn lại trong cuộc thương lượng. Khi đó mọi nỗ lực sẽ trở nên vô ích và tổn hại.

## Tìm kiếm đề xuất thay thế

*Giả sử tôi đang rao bán một ngôi nhà và bạn là người mua. Nhưng tôi ra giá là 250.000 bảng trong khi bạn chỉ có 240.000 bảng, thế nên bạn yêu cầu tôi giảm giá. Và tôi phải cân nhắc giữa hai chọn lựa: hoặc bán cho bạn với giá thấp hơn hoặc bán cho người khác.*

Trong những trường hợp như thế, người thương lượng giỏi luôn tìm một đề xuất khác thay thế. Bất kỳ sự thay đổi giá nào cũng có nghĩa là thay đổi điều khoản. Nếu bạn được yêu cầu thay đổi về giá, bạn phải yêu cầu đối phương chấp nhận những điều kiện khác. Các giải pháp thay thế có thể là:

- Gia hạn thời gian và phương thức thanh toán.
- Thay đổi dịch vụ sử dụng.
- Giảm trừ số lượng hoặc thay đổi ngày cung cấp.

Điểm mấu chốt mà bạn luôn ghi nhớ là bất cứ sự thay đổi nào về giá cũng phải đi kèm với sự thay đổi về đề xuất.

## Gỡ bỏ rào chắn!

Rất nhiều lần tôi tham gia thương lượng và nghe đối phương nói rằng: “Chắc là anh đang đùa” hoặc “Tôi nghĩ anh nên cải thiện đề xuất của mình” hoặc “Tôi cũng muốn kết thúc thương vụ này, nhưng...”. Những kiểu nói như thế luôn có nghĩa rằng: “Giá cả anh đưa ra cao và đó là rào chắn để đi đến nhất trí. Hãy dỡ bỏ cái rào ấy đi và cùng ngồi lại bàn bạc xem chúng ta có thể làm gì”.

Khi nghe đối phương phát triển như vậy, bạn hãy ngụ ý rằng đối với họ, giá cả là vấn đề trọng yếu còn các yếu tố khác trong cuộc thương lượng này là có thể chấp nhận được. Bạn hãy nhanh chóng biến điều này thành lợi thế của bạn bằng phản ứng: “Qua những anh nói thì có vẻ như anh hài lòng với đề xuất này. Nếu chúng ta có thể nhất trí về giá cả thì xem như thỏa thuận sẽ được ký kết phải không?”

Những gì bạn nên làm là dùng mách khéo của người kia theo hướng có lợi cho bạn, hạn chế tối đa những vấn đề có thể gây bất đồng. Đừng để một yếu tố đơn lẻ nào đó phá vỡ công sức trước đó của bạn! Nếu bạn cảm thấy đề xuất về giá không thực hiện được, bạn nên khéo léo lái khách hàng chuyển sang đề xuất về chất lượng: “Giữa dịch vụ trung bình và giá rẻ với dịch vụ tốt và giá cao thì anh chọn cái nào?”. Chắc chắn đối phương sẽ phải cân nhắc về điều này. Đừng quên rằng bất kỳ thiện chí nào từ bạn cũng phải đi kèm với một thiện chí phía đối phương.

## “Cây gậy và củ cà rốt”

Khi hai con trai tôi còn nhỏ, cả gia đình chúng tôi thích cùng nhau xem chương trình truyền hình *The A-Team*. Phim này thu hút chúng tôi bởi nhân vật có biệt danh là *Mr T*. Mr T là một người to lớn và có gương mặt dữ dằn. Ngược với Mr T là Face- thường được chúng tôi gọi là Mr Dễ thương. Khi thăm vấn nạn nhân, Mr T lúc nào cũng có thái độ giận dữ, cầu nhàu, đe dọa và bắt nạt; còn Face sẽ mang lại nước uống, tỏ ra tử tế và đưa ra những giải pháp thay thế

nghe dễ chịu hơn nhiều. Hầu như lúc nào nạn nhân cũng bị điều khiển và chịu thua dưới sự tấn công của hai nhân vật này.

Chiến thuật này cũng được áp dụng trong thương lượng. Tham gia cuộc thương lượng thường có hai người. Một người đóng vai khó chịu tham gia cuộc thương lượng. Người này thường mổ xẻ đề xuất của bạn thành từng chi tiết. Anh ta có khi bức tức, giận dữ; có khi to tiếng vì không kiểm chế bản thân. Sau một hồi thương lượng, anh ta liền bỏ ra ngoài – một động thái giống như muốn chấm dứt tất cả.

Chờ cho người đó đi khỏi, người đóng vai ôn hòa bắt đầu xin lỗi về thái độ của người kia và bắt đầu đưa ra những điều khoản có vẻ hợp lý như để xoa dịu tình hình. Đây là thời điểm nguy hiểm! Mr T đã đẩy bạn đến với Mr Dễ thương. Lúc này bạn đã nản lòng, mệt mỏi vì những thiện chí trước đó bị hạ thấp nên có thể bạn nhanh chóng thương lượng từ cơ sở sai lầm này.

## “Sự ăn mòn”

Một lần tôi cùng gia đình đến thăm một ngôi làng điêu khắc nổi tiếng ở đảo Wight. Ngôi làng nằm trên đỉnh vách đá với cảnh quan ngoạn mục trông ra Đại Tây Dương. Chỉ vài ngày sau khi chúng tôi đến thăm, ngôi làng đã bị sập vì sự xói mòn của biển đã ăn vào làng. Rõ ràng sự ăn mòn này có thể dự đoán trước những mọi người đã chủ quan bỏ qua, không nhìn nhận vấn đề nghiêm túc. Tôi lấy ví dụ này để minh họa cho “tính ăn mòn” trong thương lượng.

Đối phương của bạn đang sở hữu một nguồn tài chính, đang nắm giữ các điều khiển và đang quy định mức giá cho sản phẩm. Bạn hãy liên tục làm xói mòn vị thế vững chắc của họ. Đây là một chiến thuật vô cùng hiệu quả mà tôi luôn tìm cách sử dụng trong khả năng có thể. Chiến thuật này có tác dụng nhờ một câu hỏi đơn giản: “Nếu tôi mua nó, anh có thêm hình thức khuyến mãi nào không?”.

Nếu bạn đang bán hàng, hãy chú ý đến điều này vì người mua luôn muốn có thêm lợi ích cho mình. Những lần thêm này thật nguy hiểm vì có vẻ nhỏ lẻ khi ở số ít nhưng lại ảnh hưởng mạnh mẽ khi ở số nhiều. Bạn phải tính giá, xác định chi phí thuật xói mòn này mà phải trao đổi không nhượng bộ.

Giả sử bạn đang làm việc cho một đại lý bất động sản. Bạn đề nghị bán một căn nhà với hoa hồng 2,5% nhưng chủ nhà muốn thương lượng còn 2%. Giá trị căn nhà là 200.000 bảng và 0,5% có vẻ chẳng đáng là bao nhiêu nhưng thực tế thì nó rất lớn. 2% là 4.000 bảng; 2,5 là 5.000 bảng. Điều đó có nghĩa là bạn đang mất 20% thu nhập của mình và có lẽ là một phần trăm lợi nhuận cao hơn nhiều. Nếu bạn làm thêm 5 thương vụ như vậy mỗi tháng thì xem như bạn đã mất hẳn 5.000 bảng mỗi tháng hay 60.000 bảng mỗi năm.

## Đường xoắn ốc đi lên

Bạn đã bao giờ leo cầu thang xoắn ốc ở một ngọn hải đăng hay toà nhà cao tầng chưa? Bạn theo hoài mà chẳng thấy đích đến! Trừ khi bạn thực sự có động cơ thúc đẩy, còn không thì bạn sẽ đầu hàng và muốn leo xuống ngay. Đường Xoắn ốc hướng lên trên trong thương lượng cũng tương tự như vậy. Bạn chắc là mình đã đạt đến đích thì đối tác của bạn dường như lại muốn bắt đầu lại tất cả. Điều này khiến bạn mệt mỏi, đuối sức và dễ đưa ra những nhượng bộ có lợi. Tình huống này rất nguy hiểm.

Cả người mua lẫn người bán đều có thể sử dụng chiêu thức *đường xoắn ốc đi lên* này. Về nguyên tắc có thể hai bên đã đạt được sự nhất trí nhưng sau đó người kia lại hạ thấp nguyện vọng của bạn bằng cách không duyệt sự thỏa thuận này rồi tìm cách bắt đầu thương lượng lại toàn bộ.

Đường xoắn ốc đi lên là một chiến thuật hữu ích cho người mua nhằm phát hiện xem với

thương vụ này thì người bán có đang chịu những áp lực gì về việc đáp ứng doanh số không. Tôi đã từng dùng chiến thuật này cho một khách hàng trước đây của tôi. Tôi thay mặt họ thương lượng để mua một số thiết bị văn phòng. Khách hàng của tôi gửi và nhận trên 100.000 bản fax mỗi năm nên họ cần loại máy fax có tốc độ xử lý nhanh, mạnh với những chức năng chuyên biệt.

Tôi đã tiếp cận với các nhà cung ứng chính, tìm được loại máy fax ưng ý nhưng lại không hài lòng về giá. Người bán hàng đã tin chắc là anh ta nắm trong tay thương vụ này chỉ có đại lý của anh ta là cung cấp máy fax loại này. Biết thế nhưng tôi giả ờ trì hoãn. Tôi bắt đầu tỏ ra quan tâm và hỏi người bán hàng về sự nghiệp phát triển và về định mức hoa hồng của anh ta. Tôi phát hiện ra rằng trong vòng một tháng nữa anh ta sẽ chuyển sang phòng khác nên anh ta rất cần vượt ngưỡng doanh số vì bất kỳ thương vụ nào trong tháng này sẽ được tính theo cơ chế hoa hồng cho công việc mới của anh ta.

Thế nên khi trở về văn phòng, tôi gọi điện nói rằng tôi sẽ đặt mua đơn hàng máy fax với cái giá mà tôi đưa ra, thấp hơn so với chào giá ban đầu. Tôi sẽ xuất ngân phiếu thanh toán cho anh ta quay trở lại văn phòng và đồng ý với thỏa thuận này.

Người mua hoặc người bán có thể sử dụng phương pháp đường xoắn ốc đi lên này bằng cách bỏ qua quyết định cuối cùng, để tiến lên nấc thang quản lý. Nói cách khác, họ làm cho vẻ như họ không có quyền đồng ý “những điểm bổ sung” này mà phải đưa cho cấp trên tham khảo. Nhưng nếu bạn đưa ra hoặc yêu cầu mới hay thay đổi trong đề xuất thì họ vẫn có thể đồng ý.

## Vấn đề không thể thương lượng

Khi người mua dùng chiến thuật này, họ có thể nói: “Tôi đã nói chuyện với cấp và đã kiểm tra lại với các đối thủ cạnh tranh và thấy rằng chúng tôi chỉ sẵn sàng trả với các giá mà chúng tôi đã đưa ra”. Con người bán nếu dùng chiến thuật này sẽ nói ngắn gọn: “Điều đó không thể thương lượng được”. Cả người bán lẫn người mua đều không nên dùng những cách nói tương tự này vì chúng thường gây ra sự giận dữ và thể hiện kỹ năng thương lượng kém.

Một người bạn của tôi từng làm nhân viên bán hàng cho một dịch vụ tư vấn chuyên nghiệp của châu Âu. Chính sách công ty họ là trong những thương vụ cảm thấy không khả thi từ chối trực tiếp: “Chúng tôi không thương lượng”. Tôi hiểu đây chính là cách để họ quyết tâm duy trì giá và không làm xói mòn lợi nhuận của họ. Tuy nhiên, lẽ ra họ có thể giữ lại niềm tin nơi khách hàng bằng một cử chỉ tế nhị và thiện chí hơn.

Bạn có thể khéo léo từ chối theo cách này: “Chính sách công ty không cho phép tôi đưa ra bất kỳ hình thức chiết khấu nào; tuy nhiên, tôi sẽ tìm cách giúp anh trong khả năng của mình”. Sau đó, bạn có thể cung cấp một phần mềm dùng thử, một cuốn hướng dẫn hay sách tham khảo. Chắc chắn khách hàng sẽ ấn tượng với động thái này của bạn và sẽ quay trở lại sau này. Cũng có trường hợp khách hàng đồng ý xem lại hoặc giảm đề nghị của họ khi thấy rằng bạn bảo vệ giá của mình một cách hợp lý.

Đừng bao giờ cho rằng mọi thứ không thể thương lượng.

## Điều gì sẽ xảy ra nếu...?

*Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng tôi thay đổi yêu cầu của mình? Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng tôi chỉ có thể ký hợp đồng trong hai năm? Khi đối phương của chúng ta đưa ra bất kỳ sơ suất nào trong giá cả hoặc chiến thuật của bạn và họ bắt đầu thương lượng từ những điểm sơ hở ấy.*

Tôi đã đi du lịch đến các nước thuộc thế giới thứ ba và rất thích trau dồi kỹ năng mặc cả ở các chợ ven đường. Khi tôi muốn mua một món hàng nào đó, tôi thường tỏ ra quan tâm chung chung, rồi chỉ vào hai món, trong đó có một món tôi thích, và nói: “Tôi muốn giá tốt nhất của anh, *điều gì sẽ xảy ra nếu tôi lấy cả hai?*”. Người bán hàng trả lời: “Một ngàn bảng”.

Tiếp đó, hãy chỉ vào món bạn không thích và hỏi: “Chỉ cái này thôi thì giá bao nhiêu?” – “Sáu trăm”. Bạn nói “Vậy là cái kia có giá 400 bảng”. Bạn đã nắm được sơ hở và tạo điểm thuận lợi để thương lượng.

Là người mua, bây giờ bạn đã tạo được một điểm yếu đáng kể trong mức giá của người bán hàng. Bất cứ khi nào dùng thủ thuật này khi mua hàng, bạn sẽ đương nhiên khám phá ra một điểm dễ khai thác về giá và bạn nên thương lượng từ điểm đầu.

Nếu bạn là người bán và người mua của bạn đang áp dụng thủ thuật này, thì quy tắc chung là đừng xuất phát từ thế bất lợi đó. Hãy giữ thế kiểm soát bằng cách đặt những câu hỏi mở. Hãy đặt nhiều câu hỏi về thói quen, sở thích, mối quan tâm thực sự của họ đối với sản phẩm hay dịch vụ mà bạn đang cung cấp. Điều này sẽ bị phân tâm vào các câu trả lời. Dựa vào câu trả lời, bạn có thể xác định sản phẩm mà họ thích nhất rồi đưa ra giá phù hợp.

## **Thời hạn cuối cùng**

Đối phương có thể đưa ra hạn cuối cùng trong thương lượng để gây cho bạn áp lực phải chấp nhận các điều khoản thấp hơn thực tế. Nếu đang phải chịu điều đó thì đừng chấp nhận hạn cuối đã định mà hãy tìm cách thương lượng.

Khi tạo áp lực về thời hạn cuối cùng, người mua có thể nói:

- “Bộ phận kỹ thuật đòi hỏi chúng tôi phải thỏa thuận về đơn hàng này vào cuối tuần.”
- “Sếp tôi phải chấp thuận và tôi đã lên một cuộc họp với ông ấy về chữ ký cuối cùng trong 30 phút.”
- “Bây giờ hoặc không bao giờ nữa- hoặc là chúng ta đồng ý ngay hoặc là tôi sẽ tìm nơi khác.”
- Khách hàng yêu cầu chúng tôi phải nhất trí các điều khoản tốt hơn từ các cung ứng của chúng tôi vào tuần này.”

Người bán nên đáp lại như thế nào? Đừng bao giờ chấp nhận sự cấp bách hiển nhiên về thời hạn cuối và nên luôn kiểm tra lại bằng cách nói: “Tôi đánh giá cao tầm quan trọng của việc bày đối với anh nhưng chúng tôi cần thêm bốn ngày. Chúng ta có thể thỏa thuận lại vấn đề này sau chứ?”. Nếu sau thời hạn đó mà bạn vẫn không thể thay đổi được, bạn nên thông báo rõ với khách hàng. Khi ấy, áp lực có thể quay ngược lại về phía người mua.

Còn người bán có thể sử dụng những cách nói như sau:

- “Tôi chỉ đủ hàng để cung cấp cho anh trong tuần này.”
- “Chi phí vật liệu tăng trong tháng này, có nghĩa là giá sẽ tăng lên vào đầu tháng sau.”
- “Nếu bạn không đồng ý xúc tiến hợp đồng vào ngày 1 tháng 2 thì chúng tôi không thể lập báo cáo vào cuối tháng 2.”

# 7 Các quy tắc nhượng bộ và thương lượng

Chúng ta đã đi chi tiết và bốn yếu tố đầu tiên của sáu yếu tố chính: chuẩn bị, diễn tập, mô tả vị thế đề xuất. Bây giờ chúng ta chuyển sang phần trọng tâm của tất cả các cuộc thương lượng thành công: giai đoạn thỏa thuận. Hãy nhớ định nghĩa: “Thỏa thuận là kiếm sự nhất trí của các bên về một vấn đề nào đó”. Do đó, bạn đừng bao giờ đồng ý với sự bất kỳ nhượng bộ nào nếu đó chỉ là sự nhượng bộ của riêng mình bạn.

## Đừng nhượng bộ mà hãy luôn trao đổi

Đừng bao giờ nhượng bộ điều gì nếu bạn không nhận lại được sự nhượng bộ tương đương có lợi cho mình. Hãy luôn đảm bảo rằng những gì bạn cho đi phải được nhìn nhận là có giá trị thực sự hoặc có ý nghĩa với đối phương.

Hãy luôn để cuộc thương lượng trong tình thế *trao đổi*, những gì bạn cung cấp cho đối phương phải công bằng với những gì đối phương dành cho bạn. *Nếu bạn có động thái* với bất kỳ điều khoản nào đó, phải đảm bảo rằng *bên kia cũng có động thái đối với bạn*. Điều này sẽ làm cho bạn cảm thấy mình có thẩm quyền hơn, giúp bạn tăng sự tự tin, và khi bạn thực hiện, nó sẽ nhanh chóng đem lại kết quả.

## Nên trao đổi những điều khoản không tốn nhiều công sức

Một thứ có thể trao đổi mà không tốn nhiều công sức cho bạn là trao đổi về một *hình thức bảo đảm* nào đó. Sự bảo đảm thường tạo ra giá trị nhận thức cao đối với đối phương nhưng lại không tác động nhiều đến bạn.

Hãy xem bạn có thể cung cấp những hình thức bảo đảm nào trong quá trình thương lượng – những cách bảo đảm có chi phí và rủi ro thấp cho bạn nhưng lại có giá trị cao với đối phương.

Trong nhiều năm liền, tôi chịu trách nhiệm điều hành các lớp học về lĩnh vực tiếp thị. Đối với những người đăng ký tham gia, tôi đưa ra điều khoản hoàn lại tiền nếu học viên không hài lòng với giá trị nhận được. Suốt 15 năm đào tạo thì có chưa tới 20 trường hợp đòi hoàn lại tiền, vì thế sự đảm bảo này hầu như chẳng gây tốn kém gì cả, nhưng lại có giá trị cao với khách hàng tiềm năng hoặc lâu dài.

## Đừng đưa ra những nhượng bộ thiện chí

“Nhượng bộ thiện chí” thể hiện động thái một chiều từ phía bạn mà không đòi hỏi sự đền đáp nào cả từ phía đối phương. Những nhượng bộ như thế thường được đưa ra một cách thiếu suy nghĩ, cân nhắc để kết thúc thương lượng nhưng trên thực tế thì điều đó đã củng cố thêm vị thế cho đối phương. Đó là lý do tại sao chúng ta cần phải phát triển các kỹ năng thương lượng. Điều này thường gặp nhất ở các chủ doanh nghiệp không thích bán hàng, tiếp thị hay thương lượng. Họ đã làm đề xuất và bảng chào giá. Đối phương dù biết rằng giá cả hợp lý và đang cần sử dụng dịch vụ, sản phẩm đó nhưng vẫn tỏ vẻ chưa hài lòng để đi đến nhất trí cuối cùng. Để tránh thất bại, chủ doanh nghiệp này sẽ đưa ra một nhượng bộ thiện chí, thường là hạ giá.

Đó là một sai lầm nghiêm trọng bởi: (1) đối phương sẽ tận dụng nhượng bộ này và đòi hỏi nhiều hơn; (2) lợi nhuận giờ đây bị suy giảm và điều đó sẽ ảnh hưởng đến chủ doanh nghiệp, nhân viên, thậm chí có lẽ là cả khả năng tồn tại của công ty nếu lặp lại nhượng bộ như thế nhiều lần và (3) niềm tin vào kỹ năng thương lượng, quản lý của chủ điều hành sẽ bị sụt giảm trong cách nhìn nhận của nhân viên.



Những động thái một chiều này đôi khi được đưa ra để thúc đẩy thỏa thuận. Dĩ nhiên sự thúc đẩy này là cần thiết, nhưng nó phải có tính hai chiều. Một cách nói phù hợp để xử lý tình huống này là *“Nếu anh...thì chúng tôi sẽ...”*. Nhưng từ này rất hiệu quả vì chúng buộc phải hai bên cùng trao đổi.

Động thái một chiều này tạo ra một tiền lệ cho những lần sau khi mà bạn thương lượng với cùng đối tác này. Họ không chỉ mong đợi mà còn đòi hỏi sự nhượng bộ từ phía bạn. Chắc chắn bạn sẽ bị yếu thế bởi áp lực trong quá khứ và hiện tại sẽ đè nặng lên bạn.

## **Nhượng bộ theo từng bước**

Khi bạn cung cấp một đề xuất nào đó, hãy làm sao để đối phương đáp lại. Hãy tỏ vẻ miễn cưỡng trao đổi các nhượng bộ. Bạn nên đưa ra những nhượng bộ đáng giá trước rồi mới đến những nhượng bộ nhỏ lẻ. Đừng để đối phương biết được bạn có nhiều nhượng bộ vì như thế, bạn sẽ bị đối phương gây áp lực.

## **Chỉ nhượng bộ mỗi lần một vấn đề**

Cuộc sống và môi trường làm việc ngày nay luôn khiến bạn phải chịu áp lực về thời gian. Các nhà quản lý, chủ doanh nghiệp, nhà kinh doanh bận rộn thường có xu hướng thiên về một nhượng bộ lớn nhằm đẩy nhanh tốc độ và kết thúc quy trình thương lượng. Thậm chí, có người còn nghĩ: “Cuộc thương lượng này không thực sự đáng bỏ nhiều thời gian như thế, còn nhiều chuyện khác cần làm hơn”. Khi suy nghĩ như thế, xem như mọi người đã quên đi công sức đầu tư và thời gian chuẩn bị đã bỏ ra cho cuộc thương lượng. Tất cả đều có nguy cơ rủi ro vì áp lực thời gian thúc giục bạn phải đi đến giải pháp ngay. Thậm chí ở đây có thể tồn tại vấn đề tự tin cá nhân. Có thể bạn muốn có kết quả nhanh chóng và thành công rõ ràng để tăng sự tự tin của chính mình. Hãy kiềm chế điều đó. Hãy nhớ đến cam kết mà bạn đã quyết định trước đó. Hãy nhớ đến cam kết mà bạn đã quyết định trước đó; hãy kiềm chế và từ từ trao đổi từng điểm nhượng bộ một.

Hãy nhớ điều chúng ta đã đề cập ở phần trước: “Đừng bao giờ nói lời đồng ý ngay lần đầu tiên.” Điều này cũng áp dụng cho việc trao đổi nhượng bộ. Khi người mua hoặc người bán đạt được sự nhất trí quá nhanh, họ sẽ tự hỏi liệu họ có sai lầm hay không. Khi bạn cảm thấy mình đang chịu áp lực phải đồng ý, hãy từ chối và trở lại vấn đề vào lúc khác.

## **Đừng chia nhau sự chênh lệch**

Trong tất cả các thủ thuật thương lượng thì đây hẳn là thủ thuật thường được dùng nhiều nhất. Ngay cả những người ít kinh nghiệm nhất cũng dùng đến thủ thuật này. Bởi vì nó giải quyết được một điểm khó khăn có thể xảy ra và thúc đẩy sự nhất trí theo cách “công bằng.” Đây là một cách thật dễ dàng cho người thương lượng thiếu kinh nghiệm và thể hiện cho cả hai bên.

Nhưng bạn không nên chấp nhận việc chia nhau sự chênh lệch. Giả sử bạn là người mua. Bạn muốn mua với giá 80.000 bảng còn người bán lại muốn bán với giá 90.000 bảng. Họ có thể nói: ‘Chúng ta hãy chia nhau khoản chênh lệch này nhé’. Bạn không được chấp nhận mức giá 85.000 bảng này. Nếu người bán nói không đủ khả năng trả số đó, *nhưng nếu anh... thì chúng tôi sẽ...*

Thủ thuật này thường được cả người mua lẫn người bán áp dụng. Đây là một chiến thuật hấp dẫn vì nó mang lại kết quả rõ rệt. Bạn thường có xu hướng nhượng bộ vì nghĩ rằng điều này cũng không đáng kể và để mau chóng đi đến sự nhất trí. Nếu bạn hưởng ứng và chia nhau sự chênh lệch này thì bạn sẽ mất tiền. Bạn nên trao đổi nhượng bộ và không do dự tăng thỏa thuận của bạn. Giá thường là điều cuối cùng mà bạn muốn trao đổi, vì bạn phải có những thứ khác sẵn sàng để trao đổi trước.

Là người mua, cho dù cuối cùng bạn nâng giá thì bạn cũng sẽ mua với giá 82.000 bảng

chứ không phải 85.000 bảng. Chỉ một kỹ năng này cũng tiết kiệm cho công ty của bạn 3.000 bảng.

## **Hãy giúp đối phương có cảm nhận rằng họ đạt được một thỏa thuận tốt**

Khi bạn đã hoàn tất thương lượng và đi đến sự nhất trí thì điều rất quan trọng là đáp ứng sự nhất trí đó, tạo dựng được mối quan hệ lâu dài chứ không phải hả hê trên chiến thắng. Mục tiêu thương lượng là đôi bên đều có lợi nên bạn hãy giúp đối phương cũng cảm nhận được rằng họ cũng có một thỏa thuận tốt.

Đối phương sẽ cảm thấy hài lòng về kết quả và đạt được thỏa thuận thỏa đáng khi:

- Nếu họ cảm thấy mình làm tốt hơn đối thủ cạnh tranh.
- Nếu giá tốt đem lại nhiều thuận lợi về mặt lợi nhuận, số lượng phân phối.
- Nếu họ tin vào sự thanh toán nhanh chóng và đúng hạn của bạn và sự trung thành của nhà cung ứng.
- Nếu họ có được một hình thức bảo đảm nào đó từ phía bạn.
- Nếu họ cảm thấy có cơ hội kinh doanh thật sự tốt trong tương lai.

Dù bạn là người mua hay người bán, hãy nói cho bên kia rằng họ thực sự chuyên nghiệp. Hãy xây dựng sự tôn trọng và quả quyết nơi họ. Điều đó cũng sẽ xây dựng sự cảm kích và tôn trọng của họ dành cho bạn.

Nếu là người bán, bạn nên viết e-mail hoặc gửi thư cho người mua để chúc mừng họ về những điều khoản mà họ đã đạt được. Hãy khẳng định bằng văn bản và một số điểm chính mà họ đã thương lượng và nhắc lại cam kết của bạn đối với dịch vụ và sự chăm sóc khách hàng. Hãy nói rằng bạn hoan nghênh họ trong vai trò khách hàng và đưa ra những nhận xét tích cực về mối quan hệ lâu dài được dự báo. Thậm chí bạn có thể gửi một tấm thiệp chúc mừng phù hợp mang tính cá nhân.

Một người bạn của tôi nhà thầu xây dựng Miami. Anh ấy có thói quen luôn làm thêm thứ gì đó cho khách hàng sau khi hoàn tất mỗi công việc, khi các điều khoản đã được thương lượng và nhất trí. Điều này anh ấy thường làm tạo cảnh quan cho một diện tích nhỏ hoặc trồng một số loại cây, tất cả đều miễn phí – xem như đó là cách anh ấy nói lời cảm ơn khách hàng. Thiện chí này được anh thực hiện liên tục trong 18 năm thế nên anh có được nhiều mối quan hệ tốt với khách hàng.

## **Tìm kiếm các điểm có thể thương lượng**

Sai lầm thường gặp nhất của những người thương lượng còn thiếu kinh nghiệm là nỗi lo cố hữu về giá cả. Bạn phải học cách thay đổi tư duy: đừng nghĩ đến giá mà chỉ nghĩ đến những điểm có thể thương lượng. Nói cách khác, bạn cần có tất cả các điểm xoay quanh mỗi thỏa thuận tiềm năng, tốt nhất là những điểm không quan trọng đối với bạn nhưng lại giá trị đối với đối phương.

### **Xác định những lĩnh vực tồn tại các điểm có thể thương lượng**

Làm thế nào để xác định những lĩnh vực có các điểm có thể thương lượng và đánh giá các giá trị liên quan của chúng? Danh sách sau đây là một điểm khởi đầu hữu ích:

- Liên quan đến bản thân sản phẩm hay dịch vụ. Hãy tự hỏi: Nó có thể thay đổi như thế nào? Có thể thêm hoặc bớt những yếu tố nào? Đây là những gợi ý cho đối phương về chi phí, độ bền, chất lượng...?
- Sản phẩm hay dịch vụ có những lúc chức năng hay thuộc tính đặc biệt thế nào? Chúng

có điểm gì khác. Biệt so với các ứng dụng khác hoặc so với những thị trường khác không?

- Tác động của khuyến mãi hay quảng cáo tiếp thị xung quanh sản phẩm, dịch vụ.
- Các phương thức thanh toán: theo kỳ hạn tín dụng hay ghi nợ trực tiếp; chiết khấu; thanh toán định kỳ hay thanh toán trước.
- Những công việc hậu cần như đóng gói, lưu trữ, bảo hiểm. Bên nào chịu chi phí trách nhiệm cho những phần việc nào?
- Chất lượng sản phẩm và dịch vụ có đồng nhất không? Giảm chi phí có kéo theo việc giảm chất lượng không?
- Phương thức giao hàng: số lần, số lượng, địa điểm, thời gian.
- Các hình thức sau khi mua: bảo dưỡng, bảo trì hay hậu mãi.
- Chế độ bảo hành.

## **Giữ yên lặng**

Đôi khi cũng nên giữ im lặng vì bạn càng nói nhiều lần càng có khả năng cung cấp nhiều thông tin cho đối phương. Nhưng thông tin đó sẽ tăng thẩm quyền của họ trong khi thương lượng. Nếu bạn rơi vào tình huống này thì bạn hãy dành thời gian suy nghĩ bằng cách giải lao đôi chút. Hãy cho họ biết bạn cần một chút không khí trong lành và sẽ quay lại vấn đề sau 15 phút. Nếu thấy đối phương tỏ vẻ lo ngại thì bạn hãy cho họ biết điều gì đang xảy ra và nói: “Xin lỗi, tôi cần suy nghĩ thêm về điều này”, hoặc “Xin lỗi, tôi chỉ cần yên tĩnh một lát để ước tính tác động của điều này đối với cả hai chúng ta”.

Công bằng mà nói thì khi thỏa thuận đã được nhất trí, bạn không nên do dự quá nhiều. Nhiều trường hợp một thỏa thuận tốt đã bị ảnh hưởng do cứ lặp lại liên tục sau đó. Nếu bạn có thói quen nói dài dòng, hãy cố gắng hạn chế để tránh bị mất thỏa thuận một cách đáng tiếc.

## 8 Xử lý bế tắc

Bế tắc là một trong những điều phản tác dụng và phiền phức nhất để kết thúc một cuộc thương lượng. Bạn cần tỉnh táo trước những khả năng này và tìm cách tránh nó. Tuy nhiên, bạn có thể sử dụng sự bế tắc như một thủ thuật để khuyến khích đối phương hành động.

Nguyên nhân chính của sự bế tắc là không xác lập nhiều tình huống khó khăn và các phương án thay thế. Bạn càng có được nhiều phương án thay thế ngay từ đầu thì càng ít khả năng rơi vào bế tắc.

### Cảnh giác với thất bại

Rơi phải tình trạng bế tắc là một trải nghiệm đáng thất vọng. Thông thường thì việc thương lượng mất rất nhiều thời gian. Một trong những mối nguy hiểm lớn nhất là bạn sẽ phản ứng tiêu cực để thoát khỏi sự thất bại, đặc biệt nếu đây là một thương vụ lớn và bạn đã quá mệt mỏi. Bạn có thể thấy điều này thường xuyên xảy ra khi các liên đoàn thương mại và chủ doanh nghiệp có những buổi thương lượng lâu dài, khó khăn và kéo dài nhiều ngày. Bế tắc xảy ra sẽ khiến một trong hai bên có những câu nói hoặc hành động thiếu khôn ngoan.

Hãy ý thức điều này và luôn ở tâm thế sẵn sàng và cẩn thận về những hành động của bạn.

### Tránh những tình huống không nhượng bộ

Bạn có thể rơi vào tình huống mà không bên nào chấp nhận nhượng bộ. Khi ấy, bạn và đối phương sẽ trở thành đối thủ chứ không phải đối tác. Bạn nên duy trì thiện chí của mình để tránh phải rơi vào tình trạng này.

Một nhà thầu đã chào giá trọn gói cho việc xây dựng mới một ngôi nhà cho gia chủ. Tuy nhiên, đến ngày khởi công, cơ quan chức năng tại địa phương lại bắt nhà thầu sửa lại thiết kế vì có một số chỗ không phù hợp với quy hoạch. Thế là phát sinh thêm những khoản phí phụ trội. Và bế tắc giữa chủ nhà và nhà thầu xảy ra: gia chủ khẳng định là chủ thầu phải chịu mọi chi phí còn chủ thầu lại nhất định không đồng ý. Hai bên đã rơi vào những vị trí không thể dịch chuyển.

Cách làm hiệu quả nhất là cùng khách hàng xem lại toàn bộ dự án một cách tích cực. Hãy hỏi khách hàng quan điểm và mong muốn của họ. Cũng nghĩ ra những phương án khác nhau khiến cả hai bên đều hài lòng.

### Tránh tình trạng dìm giá

Cũng có trường hợp người mua tạo áp lực ảo để gây hoang mang cho người bán khiến họ rơi vào tình trạng bị dìm giá. Điều này thường gặp hơn trong các cuộc thương lượng kinh doanh. Người mua thường đe dọa người bán bằng cách nói kiểu như: “Trừ khi chúng ta có thể nhất trí giảm giá, nếu không thì tôi thấy chẳng cách nào để xúc tiến hợp đồng này cả”

Người bán có thể chịu thua sự đe dọa này, và thế là họ càng làm cho cơ cấu giá của mình tệ đi. Nhưng họ cũng có thể dứt khoát không lùi bước, tuyên bố một vị thế không thể lay chuyển, và chống lại sự đe dọa. Lý tưởng nhất vẫn là làm sao để bảo vệ giá của mình nhưng vẫn trao đổi nhượng bộ.

Cách thức thật đơn giản: đừng cho phép những tuyên bố đe dọa tạo áp lực khiến bạn hoang mang một khi bạn đã rơi vào tình trạng bị dìm giá khi là người bán, hoặc tăng giá khi là người mua. Làm thế nào bạn tránh được điều đó trong thực tế? Bạn cần một cây cầu.

### Khoảnh khắc bắc cầu

Bạn có thể nắm giữ nhiều điều tốt đẹp cũng như duy trì các mối quan hệ lâu dài nếu bạn bình tĩnh, kiểm soát được bản thân nhưng theo cách mà rõ ràng là cả hai bên đều có lợi. Hãy bắt đầu xử lý bế tắc này bằng cách nói tương tự như: “Cả hai chúng ta hãy tiến thêm bước nữa trước khi thừa nhận thất bại” hoặc “Thời gian và công sức mà cả hai bên đều đã bỏ ra thực sự rất giá trị, vì thế chúng ta có thể xem xét điều này thêm một lần nữa không?”. Và sau đó là những câu hỏi mở.

Một lựa chọn khác là bạn có thể dùng khoảng khắc bắc cầu này để nhất trí về những gì đã xác định, để mua thêm một ít thời gian, sau đó tóm tắt xem chúng ta cảm thấy thương lượng đã tiến đến đâu theo hướng tích cực. Hãy viết ra giấy những điểm chính trong bảng tóm tắt. Sau đó hãy dùng một câu bắc cầu như: “Dường như cả hai chúng ta đều hài lòng với những điểm nhất trí đã vạch ra, nhưng rõ ràng là vẫn còn vướng mắc ở một khía cạnh mà chưa thể xúc tiến ngày hôm nay. Liệu tuần sau chúng ta có thể tổ chức một cuộc họp khác khi cả hai chúng ta đều có thời gian suy nghĩ?” hoặc bạn có thể đề nghị: “Có lẽ chúng ta tạm dừng ở đây để suy nghĩ và quay lại làm việc với nhau một cách thân mật là đủ để hai bên thúc đẩy tiến trình thương lượng lần nữa.

## **Đặt câu hỏi**

Có một sự thật được thừa nhận là bất kỳ ai đặt câu hỏi đều là người giữ thế kiểm soát. Nếu bạn muốn thương lượng hiệu quả thì hãy học cách đặt những câu hỏi mở. Các câu hỏi mở rất quan trọng, đơn giản vì chúng là cơ hội duy nhất để bạn khuyến khích người khác mở lời, chẳng hạn như: “Chúng ta sẽ quay lại chuyện này sau; nhưng tôi muốn biết anh cảm thấy ấn tượng về điều gì nhất không?”, “theo anh điều gì có thể làm thay đổi vấn đề của chúng ta?”, “Anh cảm thấy thế nào về khoảng thời gian 24 tháng?”, “Anh sẽ làm gì với đề xuất của chúng tôi?” ... Có thể bạn sẽ thấy trong một số trường hợp biện pháp này có thể giúp bạn quay lại việc tiến trình thương lượng một cách khá dễ dàng và tự nhiên.

## **Tiến lên phía trước**

Một trong những lý do tạo thêm căng thẳng là khi xảy ra bế tắc, chúng ta không sẵn sàng để đối phó và không nắm rõ quy trình chuẩn là gì. Những lúc như vậy, bạn có quyền lựa chọn giữa 3 giải pháp sau: nỗ lực thương lượng thêm lần nữa; gặp nhau sau đó vào một thời gian được nhất trí để thảo luận các quan điểm đã được suy nghĩ kỹ lưỡng; và tiến hành lại cuộc thương lượng một cách nghiêm túc hơn.

Cho dù bạn chọn giải pháp nào thì điều quan trọng là bạn phải giữ thái độ cởi mở và giao tiếp theo cách tích cực. Trước khi trình bày phần phát biểu của mình, hãy chắc chắn là bạn đã thảo ra một bản tóm tắt các vấn đề đã được hai bên nhất trí đến thời điểm đó. Bạn có thể thảo ra những vấn đề đặc biệt mà bạn đã suy nghĩ và cần trao đổi với mọi người. Khi đặt câu hỏi mở, bạn cần tìm hiểu những mối quan tâm chính mà bạn đang còn thiếu thông tin. Hãy khẳng định lại cam kết của bạn để tìm ra một giải pháp và thể hiện lại mong muốn làm việc với đối tác. Đừng quên cảm ơn nỗ lực và công sức của mọi người. Chương tiếp theo sẽ trình bày chi tiết những cách thức đặt câu hỏi.

Khỉ trở lại văn phòng, hãy tóm tắt nội dung cam kết của bạn rồi gửi qua fax hoặc e-mail cho đối phương. Hành động này nhằm củng cố sự nhất trí giữa các bên.

## 9 Cách thức đặt câu hỏi

Nhiều người khi bước vào cuộc thương lượng đã phạm sai lầm khi cứ nói huyền thuyên. Thật ra, bạn càng lắng nghe thì bạn tham gia vào câu chuyện càng nhiều. Bạn chỉ nên đặt câu hỏi đúng lúc, đúng thời điểm và đúng với đối tượng để tạo sự tin tưởng nơi đối phương. Điều này còn giúp bạn tránh được việc tiết lộ thông tin ngoài ý muốn. Những câu hỏi tạo ra sự khác biệt lớn chính là những câu và mong muốn của mình.

### Đặt câu hỏi là một phương pháp truyền thông tin

Yếu tố chính để duy trì sự kiểm soát là đặt câu hỏi. Bất kỳ ai làm tốt điều này đều giữ vai trò dẫn dắt, chỉ đạo, định hướng. Đặt câu hỏi là cách duy nhất để bạn có thể tìm ra điều gì thực sự quan trọng đối với cá nhân hoặc công ty, ngoài yếu tố giá cả. Trong nền kinh tế thị trường tự do, chỉ có hai điểm mấu chốt để một thỏa thuận cuối cùng được nhất trí: 1) giá cả; 2) lợi nhuận, thuận lợi hay những lợi ích khác.

Bằng những câu hỏi, bạn có thể khám phá xem đối phương cảm nhận, cần và mong muốn điều gì về lợi nhuận, thuận lợi hay lợi ích đạt được. Nói cách khác, các câu hỏi của bạn và những câu trả lời sau đó thể hiện những tiêu chuẩn mà đối tác của bạn sẽ căn cứ vào đó để đánh giá đề xuất hay quy trình thỏa thuận của bạn.

Những câu hỏi thông minh giúp bạn có các giải pháp thỏa đáng, có những thông tin đủ để xây dựng thẩm quyền và đem lại lợi thế thương lượng cho bạn.

Người đặt câu hỏi là người:

- Dẫn dắt và giữ thế kiểm soát ở một thời điểm nhất định.
- Hiểu rõ tính chất thực sự của cuộc thương lượng.
- Mặc nhiên được đối xử như một chuyên gia tư vấn am tường.
- Được đánh giá là quan tâm thực sự đến vấn đề chung chứ không tập trung vào quyền lợi cá nhân.
- Biết đặt những câu hỏi gợi thông tin bạn cần, phù hợp với lợi ích chính đáng.
- Luôn chuẩn bị sẵn một số các câu hỏi cơ bản khi xúc tiến thương lượng.

### Câu hỏi mở và câu hỏi đóng

Nếu việc đặt câu hỏi quan trọng như vậy, thì chúng ta chỉ nên chọn những câu hỏi mở. Câu hỏi đóng là những câu hỏi khiến người tiếp nhận chỉ đưa ra câu trả lời “Có” hoặc “Không”. Chúng không tạo thêm thông tin, chúng đóng lại cuộc hội thoại và gần như đóng lại quy trình thương lượng qua sớm. Những câu hỏi đóng điển hình thường bắt đầu bằng “Có phải anh...?”, “Anh có thể...?”, “Anh sẽ...?”,...

Những câu hỏi mở không thể trả lời bằng “Có” hoặc “Không” mà phải là một chuỗi thông tin. Những câu hỏi này bao gồm Cái gì?, Việc gì?, Khi nào?, Ở đâu?, Tại sao?, Ai?, và Thế nào?, chúng nó có ý nghĩa quan trọng trong việc giữ thế kiểm soát ở mọi giai đoạn của quy trình thương lượng.

### Các lý do để đặt câu hỏi

Có sáu lý do mà bạn cần nhận biết để trở nên hiệu quả hơn trong việc đặt câu hỏi:

1. Giúp bạn tránh tranh cãi.
2. Giúp bạn tránh nói quá nhiều.
3. Tạo điều kiện để đối phương nhận ra mong muốn của họ sau đó bạn có thể giúp họ đưa ra những quyết định, những giải pháp để đạt được điều đó.
4. Hỗ trợ cho việc đúc kết suy nghĩ của đối phương.
5. Giúp bạn nhận ra những điểm yếu dễ bị tấn công nhất để có thể kết thúc cuộc thương lượng.
6. Tạo cho đối phương cảm giác quan trọng. Khi bạn thể hiện thiện chí tôn trọng đối phương, chắc chắn họ sẽ dành cho bạn sự đối xử tương tự.

# 10 Sự cân bằng về quyền thương lượng

Thương lượng chỉ có thể thành công khi hai bên cùng có quyền nhất trí về bất cứ quyết định nào cần đạt được. Nếu một trong hai bên thiếu quyền đó thì không thể kết thúc thương lượng. Điều quan trọng là phải hiểu được những mức độ quyền hạn nào tồn tại của từng bên.

Một phần thiết yếu trong quy trình đặt câu hỏi là thiết lập thẩm quyền thực sự của đối phương. Rõ ràng là cả hai bên đều phải có thẩm quyền đủ để có thể thay đổi những vấn đề trong nội dung thương lượng. Nói cách khác, chẳng có giá trị gì khi tiến đến giai đoạn thỏa thuận chỉ để nhận ra rằng đối tác của bạn không đủ quyền hạn với những điểm thương lượng.

Đầu tiên bạn nên quan tâm là chức danh của người thương lượng. Chức danh có đảm bảo đem lại cho họ đủ thẩm quyền không? Dù họ là một đối tác có chức vụ có thể kiểm tra bằng cách hỏi: “Ngoài anh ra, còn ai khác tham gia vào quy trình ra quyết định này không”.

Nếu chức danh của đối tác thiếu rõ ràng, chúng ta phải kiểm tra xem liệu họ có quyền quyết định thật sự không. Bạn có thể nói: “Chúng ta sẽ chuyển sang giai đoạn thương lượng cuối cùng vào thứ Ba tới đây; tôi muốn biết ý kiến của anh về điều khoản cuối cùng, hoặc ‘Còn ai khác trong công ty của anh tham gia vào việc nhất trí các điều khoản cuối cùng?’”. Nếu câu trả lời là có thì bạn phải đảm bảo là những người cùng quyết định đó phải có ở một cuộc thương lượng. Bạn có thể sử dụng thủ thuật là đặt một câu hỏi mang tính quyết định, sau đó quan sát thái độ và hướng nhìn của các thành viên. Người mà mọi người đều đổ dồn mắt nhìn vào hầu như luôn là người ra quyết định thực sự hoặc người gây ảnh hưởng chính.

## Nhận diện quyền lực “ẩn”

Trong quá trình thương lượng, có những người gây ảnh hưởng trực tiếp và những nhân vật quyền lực tác động từ phía sau hậu trường. Bạn phải nhận diện được những nhân vật “ẩn” này bằng những câu hỏi mở như:

- Những cá nhân nào khác được tham khảo ý kiến trước khi đi đến quyết định?
- Những ý kiến của ai góp phần tạo ra chiến lược, chiến thuật và chính sách cho đối tác của chúng ta?
- Quyết định này có cần đến sự chấp thuận của một chuyên gia hay chuyên viên kỹ thuật không?
- Những chuyên gia này là ai và họ có ảnh hưởng đến mức độ nào?

Sau khi nhận được sự tồn tại của những nhân vật mang quyền lực phía sau hậu trường này, bạn hãy tìm cách đưa họ ra khỏi quy trình thương lượng hoặc yêu cầu một cuộc gặp mặt thân mật, cởi mở có sự tham dự của tất cả những người này để hiểu được tính cách và mong muốn thật sự của họ. Khi đó, bạn hãy đưa ra những đề xuất sao cho phù hợp với lợi ích của bạn và nguyện vọng của đối phương. Chắc chắn kết quả thương lượng sẽ làm bạn hài lòng.

## Bạn có phải là người ra quyết định không?

Rõ ràng là rất khó, nếu không muốn nói là không thể, kết thúc cuộc thương lượng đúng hạn nếu người ra quyết định không có mặt ngay tại thời điểm thương lượng. Vì thế, trước khi gặp mặt, bạn hãy xây dựng thói quen yêu cầu tất cả những người tham gia quyết định đều phải có mặt. Bạn có thể nói như thế này: “Có ai khác ngoài anh sẽ tham gia vào việc ra quyết định này không? Ở cương vị một giám đốc bán hàng, tôi biết anh là người rất bận rộn nên tôi sẽ đi ngay vào vấn đề chính. Tôi chắc là anh cũng đánh giá thời gian của tôi rất giá trị. Thế nên tôi



mong muốn được gặp mặt và trình bày vấn đề với những người có thẩm quyền cao nhất”.

Nếu người ra quyết định không thể tham gia cuộc gặp mặt, bạn có thể gợi ý như sau:

- Những người nào khác mà anh sẽ tham khảo ý kiến và những vấn đề này? Còn ai khác có khả năng tác động đến kết quả cuối cùng? Anh có đoán được quan điểm của người đó không?
- Quyết định này có dựa trên đề xuất của ai đó không? Nếu có thì tôi muốn được gặp trực tiếp người đó để trình bày vấn đề chi tiết hơn.
- Tôi hy vọng là anh sẽ trình bày lại với giám đốc điều hành những lợi thế của chúng tôi.
- Nếu tôi có thể tham gia cùng anh khi nói chuyện với giám đốc điều hành thì tốt hơn. Anh có thể sắp xếp được chuyện này không?

## **Khám phá người ra quyết định thật sự**

Không khó để nhận diện người có thẩm quyền thực sự. Chỉ cần bạn đặt một vài câu hỏi mà chỉ giám đốc điều hành hoặc người có quyền hạn tương đương mới có thể trả lời, ví dụ:

- Đề xuất này phù hợp với chính sách công ty anh như thế nào?
- Đề xuất này sẽ phản ánh các mục tiêu tài chính năm nay của anh như thế nào?
- Đề xuất này có thể hỗ trợ chương trình mua bán của công ty anh hay không?
- Những vấn đề liên quan đến điều đó có thể gây ảnh hưởng đến toàn bộ chiến lược của công ty anh không?

Bạn cũng đặt những câu hỏi tương tự khi tiếp xúc với khách hàng hay đối phương bằng điện thoại. Nếu người kia lúng túng, né tránh hoặc không rõ ràng dứt khoát thì có thể họ chỉ là cấp dưới. Vì thế hãy khéo léo hỏi: “Ai có quyền cao nhất để đưa ra một quyết định như thế này?”. Đừng nói: “Ai sẽ chịu trách nhiệm thực thi vấn đề này?” vì người ra quyết định thường không phải là người thực hiện. Ví dụ, các chương trình đào tạo nhân viên lớn thường được cho phép bởi giám đốc hay trưởng bộ phận (đóng vai trò chiến lược), nhưng trưởng phòng nhân sự hoặc đào tạo lại tìm ngân sách và phê duyệt chi tiết chương trình (đóng vai trò chiến thuật).

Cũng có nhiều khả năng có hơn một người ra quyết định. Trong những thương vụ lớn thì có trung bình năm người ra quyết định để kết thúc một giao dịch. Vì thế, bạn nên xây dựng một sơ đồ những người thuộc hệ thống ra quyết định.

# 11 Cảm giác hối tiếc sau mua

Để bạn hiểu thêm về cảm giác này, tôi sẽ lấy ví dụ về chính trường hợp của tôi. Trước ngày lễ Giáng sinh, tôi đã đặt mua một chiếc bàn mới cho gia đình. Tôi phải đợi 10 ngày mới được giao hàng và tôi bắt đầu có những suy nghĩ tiêu cực: Liệu cái bàn có chiếm thêm diện tích không? Nó có thật sự cần thiết không? Nó có đẹp như trong hình mẫu không? Chất liệu gỗ của nó có đúng như bảng chào giá không? Nhà cung ứng này có danh tiếng không?... Cảm giác tiêu cực này ngày càng tăng dần theo tỷ lệ thời gian chờ đợi giao hàng khiến rất nhiều lần tôi định cầm điện thoại lên hủy đơn hàng.

Nếu hủy đơn hàng này, tôi sẽ có cảm giác như thế nào? Tôi sẽ thấy khuây khỏa vì loại bỏ được nỗi lo sợ mất mát. Phần lớn nguyên nhân của những cuộc thương lượng không thành công nằm ở nỗi lo sợ thất bại, mất mát.

Tôi sẽ minh họa thêm cho bạn một tình huống cụ thể nữa để bạn hiểu thêm về vấn đề này. Giả sử tôi cho bạn năm phút đồng hồ để gọi điện đến ngân hàng và bạn được yêu cầu chỉ thực hiện một trong hai thương vụ: hoặc ngừng một vụ đầu tư đang gây tổn thất cho bạn 10.000 bảng, hoặc thực hiện vụ đầu tư mới mà bạn biết chắc chắn sẽ đem lại cho bạn 10.000 bảng. Phần lớn mọi người sẽ yêu cầu ngân hàng tạm ngưng thương vụ giao dịch gây tổn thất, dù kết quả thực tế theo cách nào cũng như nhau. Nỗi lo sợ mất mát thường có sức tác động mạnh mẽ hơn việc tận hưởng lợi ích.

Đây chính xác là tình thế khó xử mà đối tác của bạn gặp phải khi bạn yêu cầu họ ký đơn hàng hay chấp nhận đề xuất. Họ sợ sản phẩm hay dịch vụ của bạn có vấn đề hoặc cấp trên sẽ chỉ trích. Mặc dù chính bạn là người chịu trách nhiệm chính nếu bạn vi phạm các điều khoản trong hợp đồng nhưng đối phương vẫn lo ngại bạn lấy mất thời gian của nhân viên và có thể làm tổn hại mối quan hệ của các bên. Nhưng rủi ro bất ngờ đó thật lớn và không thể quy đổi thành tiền một cách rạch ròi. Thường thì chấm dứt điều không tốt đẹp mà họ đã biết trước vẫn dễ dàng hơn là liềm lĩnh với một nhà cung ứng mới hay một sản phẩm mới. Các nhà tiếp thị gọi điều này là cảm giác *hối tiếc sau mua*.

Để tránh cảm giác này, bạn nên:

- Tìm một sự tiếp xúc cá nhân chân thành.
- Tạo niềm tin vào sản phẩm hay dịch vụ sắp sử dụng.
- củng cố động cơ sử dụng sản phẩm.
- Cố gắng loại bỏ nỗi lo sợ mất mát.
- Tăng cảm giác thích thú trước những lợi ích mới.

Trong đó, việc củng cố động cơ sử dụng sản phẩm hay, duy trì niềm say mê tích cực với sản phẩm hay dịch vụ, là cách hiệu quả để cuộc thương lượng của bạn thành công. Nếu bạn không say mê sản phẩm thì khách hàng sẽ chẳng bao giờ bị thuyết phục về giá trị của sản phẩm đó. Hãy định giá tốt cho sản phẩm hay dịch vụ của bạn để đảm bảo khách hàng nhận thức được thứ mà bạn cung cấp tương xứng với đồng tiền mà họ bỏ ra. Nếu khách hàng say mê sản phẩm, nhận thức giá trị cao, thì việc bắt đầu hay tiếp tục kinh doanh sẽ trở nên dễ dàng hơn.

Mọi thành công kinh doanh rực rỡ đều phải bắt nguồn từ niềm tin mãnh liệt vào những gì bạn đang làm. Về bản chất thì người đầu tiên mà bạn phải bán, nếu bạn muốn thành công, chính là bản thân bạn. Điều đó rất quan trọng. Khi bạn tin vào việc bạn đang làm thì người khác sẽ trân trọng những nhận xét của bạn để phản ứng phù hợp. Chỉ khi bạn có niềm tin mãnh liệt thì bạn mới có thể áp đặt niềm tin của bạn lên người khác. Trong thực tế, niềm tin của người bán hàng có sức thuyết phục đến nỗi khi họ bán hàng hay chăm sóc khách hàng qua điện

thoại, niềm tin của người bán có thể được bên kia cảm nhận.

# 12 Người thương lượng hiệu quả

## Đặc điểm của người thương lượng hiệu quả

Những người thương lượng hiệu quả sẽ có những đặc tính sau:

- Biết mục tiêu của mình làm việc kiên nhẫn và nhất quán cho mục tiêu đó.
- Khéo léo, mềm mỏng khi thương lượng. chỉ cứng rắn trong trường hợp cần thiết để tránh những vị thế không thể dịch chuyển tạo cảm giác tiêu cực khiến cuộc thương lượng mau chóng rơi vào tình trạng bế tắc.
- Kéo dài thời gian thương lượng và tìm cách hạn chế nhượng bộ.
- Không sợ lo nghĩ về sự bế tắc.
- Không bao giờ tạo cảm giác như họ đã “thắng” một điểm.
- Luôn chuẩn bị thông tin và suy nghĩ thấu đáo về những tình huống có thể xảy ra.
- Luôn diễn tập trước phương pháp thương lượng.

## Người thương lượng hiệu quả có tinh thần xây dựng nhóm

Có những thời điểm cần nhiều người trong nhóm bạn cùng tham gia vào việc thương lượng. Đã có thể là cấp trên, là chuyên viên kỹ thuật, là nhà tư vấn. Bất kỳ ai tham gia cũng phải theo những quy tắc cơ bản rõ ràng sau:

- Có tinh thần trách nhiệm.
- Được phân quyền hạn cụ thể. Người điều hành công ty phải làm rõ quyền hạn này có mặt ở đó trong vai trò hỗ trợ.
- Các thành viên khác trong nhóm thương lượng biết rõ những giới hạn của mình. Bạn nên quy định rõ ràng trước đó về những gì họ được phép bày tỏ cũng như xác định thời điểm hợp lý cho phần trình bày của họ.
- Nhất quán với cùng một mục tiêu thương lượng.
- Cùng thương lượng vì mục tiêu chung của công ty chứ không phải quyền lợi cá nhân.

Bạn có thể cần diễn tập trước những kết quả hay tình huống có thể xảy ra với nhóm thương lượng của bạn để mọi người hiểu thêm về cách thức thương lượng cũng như tăng cường sự gắn bó với nhau hơn. Đối phương của bạn không nên có nhiều người hơn nhóm của bạn, cũng không được phép có các chuyên gia có mặt tại cuộc thương lượng trong khi phía bạn không có.

## Người thương lượng hiệu quả luôn nghĩ đến tổng thể

Trên hết, những người thương lượng hiệu quả đã tự huấn luyện cho mình tránh cái bẫy bận tâm về giá. Họ luôn nghĩ đến toàn bộ đề xuất vào mọi lúc, và cũng luôn tạo cho đối phương có suy nghĩ tương tự.

Toàn bộ đề xuất bao gồm:

- Bản thân sản phẩm hay dịch vụ;
- Các chức năng hay thuộc tính đặc biệt;
- Lợi ích của chức năng hay thuộc tính này;
- Toàn bộ lợi ích nhờ sử dụng hay đầu tư vào dịch vụ;

- Tác động tích cực hoặc tiêu cực của quảng cáo xoay quanh công ty và phạm vi sản phẩm;
- Số lượng;
- Phương thức giao hàng;
- Phương án thanh toán;
- Chế độ bảo dưỡng và bảo hành;
- Giá cả và lợi nhuận.

Giá cả xếp cuối cùng vì trong tâm trí những người thương lượng hiệu quả đây không phải là điểm nhất trí quan trọng. Khi nghĩ đến cái tổng thể, họ sẽ tìm hiểu mọi mối quan tâm và phản đối khi có bất kỳ điểm nào được nêu ra nhưng không phù hợp với cái tổng thể của họ.

### **Người thương lượng hiệu quả luôn có giải pháp thay thế**

Nếu bạn không có giải pháp thay thế cho một thỏa thuận cụ thể được đem ra thương lượng thì bạn sẽ rơi vào thế yếu hơn. Người thương lượng hiệu quả hiểu rõ điều này và cố gắng có được một ví dụ dự phòng hiệu quả.

Dự phòng ở đây có nghĩa là phương hướng hành động thay thế tốt nhất nếu như cuộc thương lượng này hoàn toàn thất bại. Phương án của bạn càng mạnh thì bạn càng ít cảm thấy cần phải nhượng bộ. Tương tự, bạn càng tự tin hơn khi đáp ứng nhu cầu của bên kia.

### **Những yếu tố gây khó chịu**

Yếu tố gây khó chịu là những điều làm cho đối phương của bạn cảm thấy không thoải mái. Đó có thể là:

- Những thói quen cá nhân thiếu tế nhị.
- Cách tiếp cận quá thân mật hoặc suồng sã khi mối quan hệ thực sự chưa thân thiết đến mức đó.
- Ngôn từ thiếu sự chọn lọc hoặc không phù hợp với môi trường và đối tượng.
- Hút thuốc lá – hạn chế tối đa việc hút thuốc lá trong khi đang thương lượng.
- Làm bề mặt người mắc lỗi.
- Phát biểu quan điểm cá nhân về người khác – hầu như điều này luôn đem lại kết quả trái với mong đợi.
- Đòi hỏi quá nhiều.
- Thường xuyên mặc cả.
- Tỏ thái độ đắc thắng khi đạt được một thỏa thuận nào đó.

Nếu bạn không biết liệu bạn có phạm phải bất kỳ lỗi nào trên đây thì hãy hỏi đồng nghiệp. Hãy chọn người có tính cách thẳng thắn và động cơ khách quan mà bạn cảm thấy tin tưởng. Ngạn ngữ có câu “Sự thật mất lòng”. Nếu bạn mắc phải một vài sai lầm trên, hãy chấp nhận sự thật và điều chỉnh bản thân còn hơn là chịu kết quả kém và có khả năng chệch hướng trong quy trình thương lượng.

Tuy nhiên, sai lầm trong thương lượng là điều không thể tránh khỏi. Bạn cũng không thể chiến thắng trong mọi tình huống. Nhưng khi mắc phải sai lầm thì bạn hãy đón nhận sự sai lầm ấy bằng thiện chí sửa sai và học hỏi kinh nghiệm, chứ không nên tự dằn vặt bản thân, chán nản hay bỏ cuộc.

## **Người thương lượng hiệu quả biết đọc ngôn ngữ cơ thể**

Ngôn ngữ cơ thể là những cử chỉ không lời trên cơ thể như có khả năng phản ánh cảm

xúc, suy nghĩ và tâm thế của người thương lượng.

Trong quá trình thương lượng, bạn hãy quan sát cử chỉ của đối phương. Một số cử chỉ điển hình có thể được diễn giải như sau:

- *Khoanh tay và chăm chú lắng nghe*: Đối phương cảm thấy hài lòng vì cuộc thương lượng đang diễn ra theo chiều hướng tốt.
- *Mắt nhìn lơ đãng*: Thiếu tập trung. Lúc này bạn phải đặt câu hỏi để kéo đối phương trở lại với cuộc thương lượng.
- *Chống cằm, cắn nhẹ đầu bút*: Đang suy nghĩ về đề xuất mà bạn mới đưa ra.
- *Nhíu mày, mắt nhìn thẳng*: Nghi ngờ về những gì bạn phát biểu.
- *Tay buông thông, bàn tay đặt trong lòng*: Đang thư giãn và bạn hãy tự tin rằng đề xuất của bạn có khả năng được chấp thuận.
- *Tiếng thở dài, ngón tay gõ nhẹ xuống bàn, ngả người ra sau*: Không hài lòng với đề xuất của bạn. Dấu hiệu này cho thấy bạn đã mất sự quan tâm của họ nhưng bạn vẫn có thể giành lại ưu thế bằng câu hỏi như: “Dường như có gì đó anh chưa cảm thấy rõ ràng lắm phải không? Anh cảm thấy thế nào về toàn bộ thỏa thuận đến thời điểm này?”.

## **Người thương lượng hiệu quả luôn tự chủ bản thân**

Bạn cần phải duy trì sự tự chủ trong mỗi giai đoạn thương lượng. Nhiệm vụ của bạn là giành được thương vụ tốt nhất cho mình đồng thời giúp đối phương cảm thấy họ cũng có được một thương vụ tốt. Cách duy nhất để làm được điều đó là duy trì sự tự chủ:

- Chuẩn bị chương trình thương lượng, trong đó xác định rõ thời điểm, địa điểm gặp nhau và những nội dung thương lượng chi tiết.
- Gởi chương trình cho tất cả những người có liên quan;
- Chỉnh sửa chương trình nếu cần thiết;
- Khi chính thức thương lượng, cố gắng dẫn dắt theo đúng chương trình đã soạn thảo;
- Tóm tắt từng điểm nhất trí trong quá trình thỏa thuận;
- Tóm tắt điểm nhất trí cuối cùng;
- Làm thành văn bản.

Nếu cuộc thương lượng bị rơi vào những chi tiết không quan trọng hoặc đi chệch hướng thì bạn phải thể hiện sự kiểm soát để đưa cuộc nói chuyện trở lại đúng hướng bằng cách đặt một câu hỏi xác nhận lại vấn đề.

## **Người thương lượng thiếu hiệu quả**

Người thương lượng thiếu hiệu quả có những đặc điểm sau:

- Không chuẩn bị và không diễn tập thương lượng nghiêm túc;
- Không tận tâm với mục tiêu chung;
- Không truyền được sự tin tưởng cho đối phương;
- Không biết cách đưa ra yêu cầu hay đề xuất phù hợp với thời điểm;
- Thường xuyên chịu thua khi có áp lực về giá;
- Thường sa vào điểm không quan trọng và tầm thường hóa điểm quan trọng.



# 13 Nên và không nên

Chương trình bày một số đặc điểm thiết thực; tóm tắt các kỹ năng và đặc tính có thể nhanh chóng đạt được.

## Nên duy trì thể chủ động

Đây là một trong những nguyên tắc vàng. Nếu bạn không duy trì được thể chủ động thì bạn sẽ mất ba thứ. Thứ nhất là *tiền*. Bạn đã mất khá nhiều chi phí để chủ động thì có nghĩa là số tiền đó bị lãng phí. Thứ hai là *sự kiểm soát*. Nhờ áp dụng các kỹ năng của mình, bạn sẽ tạo ra một sức đẩy nào đó; cuộc thương lượng sẽ tiến triển theo hướng của bạn. Nếu mất thể chủ động thì bạn mất luôn cả sự kiểm soát đó; bạn sẽ đưa cuộc thương lượng vào chỗ bế tắc và cả bạn lẫn đối phương đều giảm dần sự quan tâm. Thứ ba và cũng là điều quan trọng nhất mà bạn sẽ mất là *thương vụ*. Không phải cuộc thương lượng nào cũng kết thúc thành công như chúng ta mong muốn. Các sự việc luôn xuất hiện bất ngờ, phát sinh thay đổi và chúng ta phải sẵn sàng cho những tình huống này có thể xảy ra.

Duy trì thể chủ động nghĩa là bạn quyết định điểm tiếp xúc kế tiếp và chịu trách nhiệm về nó. Bạn thông báo với đối phương: “Như đã hứa, tôi sẽ liên hệ với anh vào thứ Ba tuần tới để nhất trí về cuộc họp sắp tới của chúng ta”. Sau đó bạn gửi thư xác nhận điều này đồng thời nhất trí những bước tiếp theo nếu cần cuộc họp. Bạn hãy giành thể chủ động ngay từ đầu và đừng để tuột mất.

## Nên thể hiện vấn đề bằng văn bản

Văn bản giúp bạn giữ được quyền hạn và vị thế kiểm soát. Văn bản sáng chế tối đa mọi hình thức hiểu lầm gây khó xử, và giúp làm sáng tỏ những vấn đề mơ hồ.

Khi sử dụng văn bản, cần lưu ý:

- Ghi lại bất cứ điểm nhất trí nào, cho dù là nhỏ nhất.
- Viết ra giấy tất cả các điểm quan trọng trong quá trình thỏa thuận, viết càng chi tiết càng hiệu quả. Sau đó đưa cho đối phương xem lại và cùng nhau chỉnh sửa và nhất trí những điểm này.
- Soạn thảo chương trình thương lượng ghi rõ vai trò của từng người, sau đó gửi một bản sao cho từng cá nhân. Trong nhiều tình huống bạn có thể giành lợi thế bằng cách dùng bằng chứng được viết ra để hỗ trợ đề xuất của mình.
- Sử dụng các tuyên bố, tài liệu của đối phương để tăng trọng lượng cho bất kỳ điểm nào mà bạn có thể đưa ra. Đặc biệt, hãy dùng chúng để hỗ trợ cho những yêu cầu thuận lợi và lợi ích mà bạn có thể thực hiện trong giai đoạn thỏa thuận.
- Nên phân loại và lưu trữ hồ sơ kỹ lưỡng phòng trường hợp có rắc rối về sau.

## Chỉ nên thương lượng trong giới hạn quyền lực cho phép

Bạn không được phép đi quá quyền hạn thương lượng của mình. Nếu đối phương đề nghị bạn nhất trí với các điều khoản mà bạn không có thẩm quyền, hãy khéo léo từ chối. Bạn cũng cần phải biết giới hạn thẩm quyền của đối phương. Hãy chắc là bạn biết họ có thể và không thể nhất trí điều gì, để chỉ đưa ra những đề xuất phù hợp.

## Nên giấu kín cảm xúc

Cảm xúc – bao gồm cả ngôn ngữ cơ thể – cũng giống như lời nói: bạn càng bộc lộ nhiều thì



càng không có lợi cho bạn. Hãy cố giữ nét mặt bình tĩnh, không thể hiện cảm xúc gì đặc biệt. Hãy tránh những cách biểu lộ rõ ràng như sự nhẹ nhõm, sự phấn khởi hay lo lắng! Bất cứ cảm xúc nào mà bạn biểu lộ đều được đối phương nắm bắt để điều chỉnh chiến thuật thương lượng.

Trong một số trường hợp đặc biệt, bạn có thể cố ý dùng cảm xúc hay ngôn ngữ cơ thể để tung hỏa mù. Tuy nhiên bạn không nên lạm dụng điều này vì rất dễ bị phát hiện ra. Nếu điều đó xảy ra thì bạn sẽ tạo ra sự ngờ vực. Vị thế và thẩm quyền của bạn sẽ bị suy giảm trầm trọng và đối phương sẽ nghi ngờ về tính chính trực của bạn.

## **Nên nhờ sự trợ giúp của các chuyên gia thương lượng**

Đối với những cuộc thương lượng mang tính chất đặc thù, bạn nên nhờ sự tư vấn hoặc tham gia của những chuyên gia thương lượng giàu kinh nghiệm. Thỉnh thoảng tôi được thuê để lãnh đạo một nhóm trong một cuộc thương lượng hoặc hành động như người thương lượng duy nhất khi đơn đặt hàng hay giá trị cung ứng cao so với các giao dịch khác mà một công ty thực hiện. Đôi khi khách hàng chỉ dùng tôi để giúp họ khâu chuẩn bị và diễn tập.

Sử dụng người có nghiệp vụ thương lượng là điều có ý nghĩa quan trọng. Sự cải thiện kỹ năng dù là nhỏ nhất cũng có thể đem lại sự khác biệt đáng kể về mặt vị thế hoặc lợi nhuận đạt được.

## **Đừng mong đợi chiến thắng tất cả**

Việc thương lượng có thể gây nản lòng, mỗi một vì bạn phạm một số sai lầm ngớ ngẩn, đưa ra vài nhận xét không cần thiết. Thế là bạn không thể kết thúc thương vụ như mong muốn hoặc đối phương chầm chầm dứt thương lượng để tìm một đối tác khác có thỏa thuận tốt hơn. Điều này làm mất rất nhiều thời gian, công sức và nguồn lực.

Nếu phải rơi vào tình huống này, bạn hãy thư giãn đầu óc và đừng nghiêm trọng hóa vấn đề. Cho dù việc thương lượng thất bại đã làm xói mòn niềm tin, khao khát nhưng bạn rất cần phải giữ thái độ tích cực. Mọi thất bại đều để lại bài học trải nghiệm quý giá để bạn xem lại chiến lược, cách thức, con người mà bạn đã sử dụng trong cuộc thương lượng vừa qua. Học hỏi để tìm chiến thắng cho lần thương lượng tiếp theo.

## **Đừng ngại chấm dứt thương lượng**

Đừng ngại *chấm dứt thương lượng* vì bất cứ lý do nào mà bạn tin là hợp lý. Nếu bạn tin rằng cuộc thương thảo đang đi theo chiều hướng bất lợi, hoặc nếu nảy sinh những tình huống ngoài mong đợi thì bạn hãy mạnh dạn chấm dứt. Nếu bạn lãnh đạo một nhóm, hãy yêu cầu thời gian để hội ý riêng. Nếu bạn đang thương lượng cho chính mình thì hãy tạm nghỉ một lát hoặc dời cuộc họp sang lần khác.

Đừng bao giờ phải đặt mình dưới áp lực phải đồng ý gấp một điều khoản hay đề xuất nào. Bạn có thể nói: “Có một vài điểm tôi cần xem xét cẩn thận hơn, có lẽ chúng ta sắp xếp họp lại vào tuần tới” hoặc “Tôi muốn tạm ngưng cuộc thương lượng khoảng 30 phút để nghỉ ngơi đôi chút”.

Bạn cũng không nên ký thỏa thuận hoặc hợp đồng trong hoặc sau các buổi tiệc chiêu đãi. Hãy tin dùng những dịp gặp mặt đó để xây dựng và mở rộng mối quan hệ chứ đừng vận động để có được thương vụ.

Với những thương vụ xuyên đại dương, đừng bao giờ đồng ý gấp mặt ngay vào bạn vừa đến nơi. Tình trạng mất nước và sự mệt mỏi sau chuyến đi dài ngày sẽ tác động đến tinh thần và thể xác của bạn.

## **Đừng tấn công đối phương mà hãy tấn công vấn đề**

Hãy tách biệt yếu tố con người ra khỏi cuộc thương lượng. Bạn chỉ nên nhắm vào vấn đề

đang thương lượng chứ đừng chỉ trích cá nhân. Nếu gặp phải một cá nhân khó chịu hoặc gặp phải sự đối đầu trong khi thương lượng, bạn có thể áp dụng quy trình gồm năm bước sau để xoa dịu vấn đề:

1. Lắng nghe để làm dịu căng thẳng. Thường thì khi xảy ra sự đối đầu, cảm xúc của người kia thật dữ dội. Nếu bạn cũng phản ứng nóng nảy như họ tức là bạn cho phép bầu không khí trở nên trầm trọng thêm.

2. Đồng cảm và xác nhận chi tiết. Hãy bày tỏ rằng bạn đã đặt mình vào vị thế của họ để hiểu và thông cảm với phản ứng nóng nảy của họ. Bạn có thể nói: “Nếu tôi ở vào vị trí của anh hẳn là tôi cũng cảm thấy như vậy. Theo như những gì anh nói thì vấn đề có thể tóm tắt như thế này... Bây giờ sự căng thẳng đã dịu đi và chúng ta nên tiếp tục vấn đề”.

3. Trình bày rõ ràng và đề xuất giải pháp. Bạn có thể đáp lại bằng một đề nghị trao đổi cụ thể “Nếu anh... thì chúng tôi sẽ...”.

4. Hành động với bất kỳ sự nhất trí nào đã được thực hiện và chịu trách nhiệm về nó.

5. Ghi lại ra giấy bất kỳ chi tiết nào bằng lời nói đã được đối phương xác nhận.

Bạn nên hạn chế việc phản ứng lại sự đối đầu hay những khoảnh khắc nhạy cảm. Bằng cách đó bạn sẽ tránh được sự công kích cá nhân. Quy trình năm bước trên tạo ra sự hợp tác hơn là đối đầu. Hãy cố tạo ra bầu không khí hỗ trợ lẫn nhau để cùng giải quyết vấn đề.

## **Đừng bộc lộ động thái khi chưa cần thiết**

Đừng tỏ ra sẵn sàng có động thái trừ khi đó là chủ ý của bạn. “Sắp”, “gần”, “khoảng” là những từ cần tránh. Đó là những từ thể hiện động thái hay sự nhượng bộ. Chúng cho thấy bạn sẽ đã sẵn sàng thành công để tiến đến một thỏa thuận; đó là sự nhượng bộ, không đối lại thứ gì.

## **Đừng dứt khoát không nhân nhượng**

Hãy nhớ tập trung vào lợi ích tổng thể. Đừng tạo dựng một vị thế không khoan nhượng. Đừng cho phép một yếu tố, một đặc điểm hay một vị trí cụ thể làm tổn hại đến toàn bộ lợi ích. Hãy liên tục nói đến lợi ích chung và nghĩ đến thương vụ về mặt tổng thể. Hãy dùng những câu như “Anh muốn thảo luận những điểm nào khác?”, hay “Những vấn đề khác quan trọng đối với anh là gì?”.

Nếu bạn dứt khoát không nhân nhượng trong một vấn đề cụ thể thì có khả năng điều đó sẽ trở thành một cú đẩy thô bạo khiến bạn rơi vào thất bại hay bế tắc. Đôi khi vị thế không khoan nhượng lại phản ánh tham vọng quá mức của bạn. Điều đó sẽ khiến cho đối phương cảm thấy khó chịu!

## **Đừng ngại rủi ro**

Thương lượng là công việc của sự rủi ro; nhưng không thương lượng cũng là một rủi ro khác. Vì thế, khi bạn thương lượng, hãy sẵn sàng tâm lý để đón nhận rủi ro; điều đó thể hiện sự tự tin của bạn. Bằng cảm quan và trực giác, đối phương sẽ nhận thức được sự tự tin trong cách tiếp cận của bạn và nhờ đó thẩm quyền của bạn sẽ tăng lên.

Hãy nhanh chóng chỉ ra cho đối tác của bạn một số rủi ro mà họ có thể gặp phải nếu họ thương thảo với một công ty khác. Nếu bạn là người mua, hãy nhấn mạnh môi trường không rủi ro mà bạn có thể đem lại; sự an toàn về tổ chức, cam kết mở rộng, kỳ hạn thanh toán ổn định cho nhà cung ứng. Nếu bạn là người bán, hãy chỉ ra sự an toàn hay bảo đảm về chất lượng dịch vụ mà bạn cung cấp. Hãy cố gắng xác định các rủi ro đó bằng dữ liệu, con số và các bảng báo cáo.

Hãy dùng một hình thức bảo đảm để giải tỏa nỗi lo sợ rủi ro. Hãy xử lý hiệu quả các rủi ro

mà đối tác của bạn nhận thức được cho dù chúng không thực sự tồn tại.

## Nhận diện các dấu hiệu mua hàng qua điện thoại

Nếu thương lượng qua điện thoại thì một điểm bất lợi là bạn không thể nhìn thấy khách hàng tương lai và đọc được ngôn ngữ cơ thể của họ. Sau đây là một số dấu hiệu mua hàng có thể chỉ ra rằng đối tác của bạn sắp nhất trí:

- Họ làm chậm hoặc đẩy nhanh tốc độ cuộc đối thoại;
- Họ đặt câu hỏi thường xuyên hơn;
- Họ tỏ vẻ thoải mái, thư giãn hơn và bớt khó chịu hay bớt đòi hỏi hơn;
- Phản ứng có vẻ tích cực với những vấn đề xuất của bạn.

## Nên sử dụng ngôn ngữ giác quan

Có ba loại ngôn ngữ giác quan và nếu bạn có thể thích ứng với giác quan được sử dụng trong ngôn ngữ của người mua thì khả năng kết thúc thương vụ sẽ tăng lên.

1. Thị giác – Thích thông tin trực quan. Chẳng hạn như: “Tôi sẽ xem nó”. “Tôi hiểu anh muốn nói gì”, “Nó có vẻ tốt đối với tôi,” ... Bên cạnh việc dùng những từ mang tính trực quan thì họ nói rất nhanh, và tông giọng có thể cao hơn mức trung bình.

2. Thính giác- Âm thanh là quan trọng. Ví dụ như: “Hãy nghe đây”, “tôi nghe anh”, “Chúng ta hãy bàn việc này”, “Tôi hỏi rằng...”. Những người này tỏ ra làm chủ ngôn ngữ tốt và nói bằng giọng điệu nhẹ nhàng, dễ nghe.

3. Cảm giác – Thiên về cảm nhận. Ví dụ “Tôi cảm thấy mình giống như”, “Tôi cảm thấy”, “Tôi thích”, “tôi không thoải mái với”, “Chúng ta hãy đi vào vấn đề cụ thể”. Những người này có xu hướng nói chậm rãi và giọng của họ thấp hơn mức trung bình.

Dù là người mua hay người bán, bạn đều có thể gây tác động lên ai đó khi bạn sử dụng cùng ngôn ngữ giác quan mà họ thích. Hãy lắng nghe ngôn ngữ của họ và phản ánh trở lại ngôn ngữ đó với họ. Bạn có thể theo dõi bảng sau đây:

<i>Thính giác</i>	<i>Cảm giác</i>	<i>Thị giác</i>
nghe	cảm thấy	hình dung
nghe như	cảm giác	nhìn
nghe được	hiểu thấu	thấy
lắng nghe	thoải mái	viễn cảnh
phát ngôn	phấn khích	dự báo
nói	nặng nề	hình ảnh
tĩnh	sắc bén	xem trước
ồn	rõ ràng	thể hiện
trọng âm	cụ thể	sự rõ ràng
nói về	làm tôi xúc động	minh họa

Người mua và người bán đều có thể dùng bảng này. Bạn hãy dùng những từ ngữ trong cùng một ngôn ngữ khi bạn trả lời và đặc biệt là khi bạn tóm tắt các điểm cụ thể để nhất trí.



# Lời kết

## Một số điều cần lưu ý

Sau đây là một số nhận xét đáng lưu ý. Tuy chưa đủ toàn diện để tạo thành một chương riêng nhưng chúng cũng rất ấn tượng!

- *Đừng phóng đại sự thật.* Sự trung thực và chính trực luôn được đền đáp. Nếu hành động thiếu trung thực, bạn sẽ phải trả giá. Có nhiều khả năng sẽ xảy ra tình trạng “gậy ông đập lưng ông”!
- *Đừng giả định sự thật.* Đừng giả định là bạn phán xét đúng tâm trạng hay tình cảm của đối tác – hãy luôn kiểm tra lại bằng những câu hỏi mở.
- *Kiên nhẫn.* Sự chậm trễ lúc nào cũng gây bức bối, nhưng thà như thế còn hơn vội vàng đưa ra những quyết định tồi. Quyết định hấp tấp thường ảnh hưởng xấu đến cả hai bên.
- *Đừng tin mọi thứ bạn nghe được.* Hãy kiểm tra tính xác thực của bất kỳ thông tin chính nào mà bạn nghe được.

## Mười lời khuyên

1. Luôn hỏi thêm thông tin. Bạn phải thu thập đủ thông tin cho lần ra giá đầu tiên. Những thông tin này tuyệt đối phải đáng tin cậy và phù hợp.
2. Đừng bao giờ đồng ý bất kỳ đề xuất nào về giá cả hay điều khoản ngay trong lần đầu tiên.
3. Đừng để bị chìm giá. Hãy nhớ rằng công việc của người mua là thách thức mọi giá cả. Công việc của người bán là đưa ra các mức giá có khả năng tăng lợi nhuận. Đặc điểm của toàn bộ nền kinh tế thị trường tự do là có xu hướng gây áp lực lên giá cả. Đối với người mua và người bán thì quy tắc giống nhau: đừng chịu thua.
4. Đừng để lộ ngay từ đầu rằng vị thế có thể thương lượng của bạn. Nếu bạn dùng câu “Điều này thương lượng được” tức là bạn đã cho đối tác của mình một ngân phiếu trống để tự điền số tiền vào. Đây là một điểm yếu mà bạn phải tìm cách khắc phục nhanh chóng.
5. Nếu cần thiết phải nhượng bộ, hãy trao đổi một cách miễn cưỡng và chậm rãi.
6. Đừng bao giờ thay đổi giá mà không thay đổi đề xuất. Khi thỏa thuận, hãy dùng câu nói đầy ma lực “Nếu anh... thì chúng tôi...”. Hãy đảm bảo là bạn có một danh sách tất cả các điểm có thể thương lượng. Hãy nắm trong tay những gì có thể thay đổi và những gì là chi phí của bạn.
7. Đừng để bản thân phải chịu áp lực trước thời hạn cuối cùng. Tìm cách kéo dài thời hạn hoặc thu xếp để có thời gian suy nghĩ về đề xuất của đối phương.
8. Tránh những câu nói bất cần hay gây khó chịu không cần thiết. Nó có thể tạo ra thái độ không khoan nhượng ở đối tác của bạn.
9. Đừng xem giá cả là vấn đề chính. Ngoài yếu tố giá cả, còn nhiều yếu tố cần phải quan

tâm như giá trị cảm nhận, chất lượng, thương hiệu,...

10. Duy trì óc hài hước. Nếu cuộc thương lượng diễn ra trong thời gian quá lâu và đầy căng thẳng thì chắc chắn các bên sẽ có những cảm nhận tiêu cực à mệt mỏi. Điều này càng khó dẫn đến sự nhất trí. Hãy làm dịu bầu không khí để giảm bớt sự nặng nề. Trong trường hợp này, óc hài hước là hiệu pháp hiệu quả nhất.

## **Làm thế nào để ăn hết một con voi**

Tôi hy vọng đây là cuốn sách thú vị và có tác dụng với bạn. Chắc bạn sẽ tự hỏi sao tôi lại chọn đặt tiêu đề “Làm thế nào để ăn hết một con voi”? Thật đơn giản: cách duy nhất để ăn hết một con voi là ăn từng miếng nhỏ. Nói cách khác, với một nhiệm vụ lớn hoặc khó khăn thì cách tốt nhất là bạn chia nhỏ ra. Điều này còn được gọi là quy tắc 5%. Cố thực hiện cả 100% một lúc, bạn sẽ nhanh chóng mất đo động cơ thúc đẩy. Tuy nhiên, sẽ rất khả thi nếu bạn thực hiện chỉ 5% cho mỗi lần. Nhiều lần 5% như thế cuối cùng cũng sẽ giúp bạn hoàn tất 100% kia. Bây giờ bạn hãy bắt tay ngay vào việc thực hành cuốn sách này. Kết quả sẽ không làm bạn thất vọng! Tôi tin chắc là như thế.

